

Elżbieta BEDNARZ

SKOK Kwiatkowskiego w Tarnowie

Marcin GĘBAROWSKI

Politechnika Rzeszowska

WYZWANIA DLA AKTYWNOŚCI MARKETINGOWEJ SPÓŁDZIELCZYCH KAS OSZCZĘDNOŚCIOWO- KREDYTOWYCH W KONTEKŚCIE PRZEMIAN ZACHODZĄCYCH W OTOCZENIU RYNKOWYM

Głównym celem artykułu jest wskazanie wyzwań w obszarze marketingu, jakim powinny sprostać spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe. Podmioty te funkcjonują w Polsce w ramach sektora detalicznych usług finansowych, gdzie duża konkurencja sprawia, iż sukces rynkowy zależy w głównej mierze od przyjęcia założeń orientacji marketingowej oraz konsekwentnej realizacji szczegółowych zadań z niej wynikających.

1. WPROWADZENIE

Sektor usług finansowych, po latach gwałtownego wzrostu, nadal należy do najszybciej rozwijających się obszarów polskiej gospodarki. Cechuje go jednak znaczna konkurencja, gdyż o pozyskanie klientów detalicznych zabiega wiele podmiotów prowadzących zintensyfikowaną aktywność marketingową. W tych dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych funkcjonują spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (nazywane SKOK-ami), których podstawy działania wywodzą się z założeń samopomocy finansowej.

Za prekursora rodzimej spółdzielczości finansowej uznawany jest Stanisław Staszic. Założył on w 1816 r. *Towarzystwo Wzajemnego Ratowania się w Nieszczęściach*, które przetrwało do czasów II wojny światowej. Najważniejsze jednak miejsce w historii polskiej samopomocy finansowej zajmują kasy zakładane przez Franciszka Stefczyka – galicyjskiego historyka i nauczyciela wiejskiego. Pierwsza utworzona przez niego w 1890 r. organizacja dała podstawy i wzorce do powstawania następnych. W 1914 r. funkcjonowało już blisko 4 tys. kas, skupiających ok. 1,6 mln członków. Podmioty te, nazwane później *kasami Stefczyka*, przetrwały I wojnę światową, aby ponownie rozwinąć swoją działalność w okresie międzywojennym. Kolejna wojna światowa, a zwłaszcza okres istnienia PRL, zniszczyły ruch spółdzielni oszczędnościowo-kredytowych. Dopiero w maju 1991 r. ustawa o związkach zawodowych i wydane na jej podstawie Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie pracowniczych kas zapomogowo-pożyczkowych oraz spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w zakładach pracy stworzyły w nowych realiach gospodarczych prawne podstawy do powstawania podmiotów spółdzielczych na rynku usług finansowych. Możliwości dalszego rozwoju dała im ustawa o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych, przyjęta przez sejm w grudniu 1995 r. Pierwsza spół-

dzielnia rozpoczęła swoje funkcjonowanie w Zespole Elektrowni „Gdańsk” w sierpniu 1992 r. W krótkim okresie podobną działalność podjęło kolejnych 214 organizacji. Z czasem, na skutek licznych połączeń, ich ilość uległa znacznemu zmniejszeniu. Dywersyfikacji ulegały również grupy członkowskie zrzeszone w poszczególnych kasach. Obecnie mają one charakter wielośrodowiskowy, oferując swoje usługi zróżnicowanym grupom pracowniczym oraz społecznym. W tym kontekście można wskazać etapy, składające się na proces rozwoju spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w Polsce¹:

- I etap – zakładowy charakter spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w latach 1992-1995;
- II etap – powstanie środowiskowych spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w latach 1995-1997;
- III etap – dywersyfikacja grup członkowskich oraz konsolidacja kas od 1997 r.

Ostatni ze wskazanych okresów charakteryzują istotne zmiany w warunkach funkcjonowania podmiotów na rynku detalicznych usług finansowych. Szybko zachodzące przeobrażenia rynkowe wymuszają na konkurujących ze sobą podmiotach konieczność ciągłego modyfikowania oraz rozwijania własnych działań marketingowych. W tym kontekście warto zastanowić się nad wyzwaniami, jaki stoją przed spółdzielczymi kasami oszczędnościowo-kredytowymi.

2. SPÓŁDZIELCZE KASY OSZCZĘDNOŚCIOWO-KREDYTOWE NA TLE POZOSTAŁYCH PODMIOTÓW SEKTORA BANKOWEGO

Od momentu swojego powstania spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe przeżywały dynamiczny rozwój. Obecnie ta ekspansja uległa pewnemu wyhamowaniu². Na początku 2008 r. podmioty zrzeszone w ruchu SKOK posiadały łącznie 1670 placówki, zlokalizowane na terenie całego kraju (w 571 miejscowościach), w których obsługiwanych jest blisko 1,7 mln członków (rys. 1). Osoby te zgromadziły ponad 6,7 mld zł depozytów i zaciągnęły ok. 5,2 mld zł pożyczek. Aktywa wszystkich kas osiągnęły poziom 7,3 mld zł³.

Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe wyróżnia na tle konkurentów rozległa sieć sprzedaży swoich usług (najwięcej punktów posiada *SKOK Stefczyka*, działający na terenie całego kraju – 260 placówki). Spółdzielnie łącznie posiadają więcej oddziałów oferujących swoje produkty finansowe (o ok. 400) niż PKO BP – największy bank operujący na polskim rynku.

System SKOK liczy obecnie w Polsce 67 kas, funkcjonujących pod różnymi nazwami. Wszystkie te podmioty posiadają spory zakres autonomii w swoich działaniach marketingowych. Zrzesza je Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa, będąca odpowiednikiem nadzoru bankowego w systemie banków komercyjnych. W zakresie jej

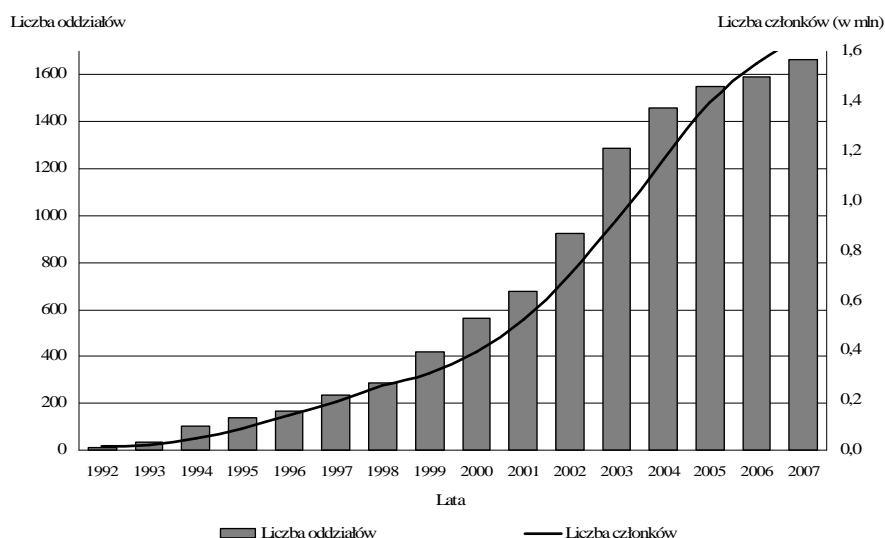
¹ M. M. Golec, *Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe na rynku usług finansowych w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 59.

² W 2007 r. spółdzielczym kasom oszczędnościowo-kredytowym przybyło blisko 120 tys. nowych członków. W poprzednich latach ich przyrost był nieco większy. W 2006 r. SKOK-i zarejestrowały 150 tys. nowych klientów, zaś w 2005 r. – 225 tys. W ciągu 2007 r. ruch SKOK w Polsce zwiększył sieć swoich placówek o 74 oddziały. Dla porównania, w najlepszym do tej pory 2003 r., sieć rozrosła się o 360 punktów. Kasom natomiast udaje się szybko zwiększać wartość depozytów (por. M. Samcik, *SKOK-om pęcznieją portfele*, „Gazeta Wyborcza”, Nr 39, 2008, s. 27).

³ Dane za 2007 r. (por. *Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe w latach 1992-2007*, za: <http://www.skok.pl/?4DgU5kDcljUBKlujqqMbq4hwn9YYxQE3m3uRpgHm7U=:;UE63947CA712>).

obowiązków znajduje się m.in. reprezentowanie interesów SKOK przed organami administracji państwowej i organami samorządu terytorialnego, wyrażanie opinii o projektach aktów prawnych dotyczących kas, sprawowanie nadzoru nad poszczególnymi kasami, opracowywanie jednolitych procedur świadczonych usług i prowadzenia dokumentacji.

Rys. 1. Liczba członków oraz placówek spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w latach 1992-2007.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.skok.pl>.

W grupie przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach systemu SKOK, oprócz Krajowej Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej i podległych jej kilkudziesięciu central wraz z oddziałami, znajdują się następujące podmioty oferujące zróżnicowane produkty (w tym spoza sektora finansowego)⁴:

- Towarzystwo Ubezpieczeń SKOK Życie S.A. – ubezpieczenia na życie z funkcjami ochrony oszczędności, Indywidualne Konta Emerytalne;
- Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych – ubezpieczenia majątkowe oraz pozostałe ubezpieczenia osobowe poszczególnych kas oraz ich członków;
- Towarzystwo Finansowe SKOK S.A. – przekazy pieniężne, usługa realizacji płatności masowych;
- Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SKOK S.A. – lokowanie środków pieniężnych uczestników funduszy w papiery wartościowe oraz inne prawa majątkowe;
- Fundacja na Rzecz Polskich Związków Kredytowych – szkolenia dla pracowników kas, promocja polskiego systemu SKOK, publikowanie kwartalnika „Pieniądze i Więź” (poświęconego tematyce ekonomicznej, prawnej i społecznej);
- Asekuracja sp. z o.o. – obsługa oraz windykacja wierzytelności poszczególnych kas, szkolenia produktowe oraz warsztatowe;

⁴ Por. M. A. Dudek, *Wzorem Stefczyka*, w: *Pielegnując wartości*, dodatek specjalny „Gazety Bankowej”, Nr 26(974), 2007, s. 10-12.

- H&S sp. z o.o. – usługi informatyczne dla poszczególnych kas (w tym m.in. w zakresie wdrażania oraz obsługi systemu *SkokCom*), usługi serwisowe i szkoleniowe, wyposażenie oraz oprogramowanie do tworzenia sieci wewnętrznych;
 - Wyższa Szkoła Finansów i Administracji – usługi edukacyjne w zakresie kształcenia licencjackiego na kierunku zarządzanie i marketing;
 - SKOK Family Tours sp. z o.o. – wycieczki krajowe oraz zagraniczne, sprzedaż biletów (autokarowych, promowych oraz lotniczych), szkolenia i konferencje, wyjazdy dla pracowników firm (motywacyjne, integracyjne i biznesowe);
 - Media SKOK sp. z o.o. – usługi w zakresie reklamy i public relations dla Kasy Krajowej oraz innych podmiotów działających w systemie SKOK, wydawanie „Gazety Bankowej”.
- Dystrybuowanie produktów oferowanych przez większość z tych podmiotów odbywa się poprzez rozległą sieć placówek spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych.

W Polsce ofertę do klientów indywidualnych kieruje ok. 60 banków komercyjnych i blisko 600 banków spółdzielczych. W znacznym zakresie swojego asortymentu konkurują z nimi SKOK-i. Działają one jednak na nieco innych warunkach niż pozostałe podmioty w sektorze, co wynika z zapisów ustawy o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych⁵. Przekłada się to na ich ofertę, która różni się od produktów finansowych banków komercyjnych (tab. 1).

Tab. 1. Porównanie ofert SKOK Stefczyka oraz banków.

SKOK Stefczyka	Banki
Kredyt hipoteczny w złotych	
5,2-7,7 proc.	5,0-6,0 proc.
Lokata 12-miesięczna	
5,6-6,0 proc.	2,6-4,95 proc.
Limit pożyczkowy w rachunku	
12 proc.	11,75-19,25 proc.
Elementy mieszczące się w ofercie SKOK	Elementy nie mieszczące się w ofercie SKOK
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kredyty, pożyczki (także mieszkaniowe) ▪ konta osobiste ▪ bankowość internetowa ▪ lokaty i konta oszczędnościowe ▪ karty płatnicze i bankomatowe ▪ fundusze inwestycyjne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nie prowadzą rozliczeń przelewów kierowanych do banków ▪ nie wydają kart kredytowych ▪ brak wystarczającej sieci bankomatowej

Źródło: M. Krześniak, *Rośnie konkurencja dla banków*, „Gazeta Prawna”, Nr 109(1979), 2007, s. 6.

Zaletą oferty spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych jest atrakcyjne oprocentowanie lokat i dogodne warunki udzielania kredytów konsumpcyjnych. Wadą jest brak rozbudowanej sieci bankomatów oraz konieczność korzystania z pomocy banków przy rozliczaniu przelewów⁶. W przypadku zapisywania się do spółdzielni klient musi

⁵ Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (Dz. U. z 1996 r. Nr 1, poz. 2) z późniejszymi zmianami.

⁶ Towarzystwo Finansowe SKOK S.A. zamierza wejścia na rynek transakcji płatniczych i uruchomić własną sieć bankomatów. W ramach inwestycji, finansowanej środkami pozyskanymi z debiutu na Gieldzie Papierów Wartościowych, ma zostać zainstalowanych 400 bankomatów w 2008 r i kolejnych 200 w 2009 r. (por. L. Pałka, *Za prąd zapłacisz w bankomacie*, za: <http://finanse.wp.pl/POD,17,wid,9330125,prasa.html?P%5Bpage%5D=2>).

jednak zapłacić tzw. „wpisowe” i wnieść wkład członkowski (w wysokości kilkudziesięciu złotych). Mankamentem propozycji rynkowej SKOK są także wysokie opłaty za pobranie gotówki poza siecią własnych bankomatów. Ponadto oferta kredytów mieszkaniowych kas odstaje od konkurencji. Sztandarowy produkt kas stanowią natomiast pożyczki gotówkowe i tzw. „chwilówki”, przyznawane na krótki okres i na niskie kwoty. Banki nie posiadają takiego produktu w ramach swojej oferty, a w instytucjach udzielających pożyczki są one znacznie droższe⁷.

Mimo nadal istniejących różnic, propozycje oferowane nabywcom indywidualnym przez te dwie grupy konkurujących ze sobą podmiotów stają się coraz bardziej zbliżone do siebie. Między innymi część kas wprowadziła już bankowość internetową. W planach jest zaproponowanie kolejnych produktów hipotecznych oraz zaoferowanie kart kredytowych.

Specyfika aktywności marketingowej podmiotów działających pod marką SKOK przejawia się przede wszystkim poprzez sposób prowadzenia aktywności promocyjnej. W tym zakresie realizowany jest model, który wykształcił się w pierwszych latach istnienia odrodzonego ruchu samopomocy finansowej. Poszczególne kasy, kreując niejako oddzielne „submarki”, podejmują na własną rękę zróżnicowane (najczęściej skromne, w odniesieniu do kampanii realizowanych przez banki komercyjne) działania komunikacyjne, przeznaczając na ten cel środki z własnych budżetów. Duże akcje marketingowe (głównie reklamowe), budujące wizerunek całego ruchu SKOK lub dotyczące produktów finansowych możliwych do uzyskania we wszystkich podmiotach systemu, organizowane i przeprowadzane są przez Kasę Krajową. Źródłem finansowania w tym przypadku jest centralny budżet, tworzony z kwot odprowadzanych przez poszczególne kasy⁸. Taka organizacja działań promocyjnych sprawia, iż spore wyzwanie stanowi zachowanie spójności przekazów kierowanych przez poszczególne kasy do zróżnicowanych grup nabywców detalicznych usług bankowych.

3. WYZNACZNIKI ORIENTACJI MARKETINGOWEJ NA RYNKU USŁUG FINANSOWYCH

Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, podobnie jak pozostałe podmioty w sektorze, muszą w swoich działaniach marketingowych uwzględniać tendencje zarysowujące się na rynkach usług finansowych. Zachodzące procesy są inicjowane od pewnego czasu przez szereg czynników, wśród których najważniejsze to⁹:

- zmiany zachodzące w otoczeniu regulacyjnym, a w szczególności stopniowa liberalizacja regulacji na szczeblu krajowym, z jednoczesnym rozszerzaniem zakresu regulacji ponadnarodowych (grupy krajów lub globalnych);
- zmiany w zachowaniach i preferencjach klientów (indywidualnych i korporacyjnych) oraz w skali podejmowanych przez nich przedsięwzięć;
- narastająca konkurencja na rynkach finansowych, generowana przez banki, niebankowe instytucje finansowe oraz podmioty spoza sektora bankowego;

⁷ Por. M. Krześniak, *Rośnie...*, op. cit., s. 6.

⁸ Por. M. Wielebski, *Reklama i marketing w SKOK-ach*, w: *Pielęgnując wartości*, dodatek specjalny „Gazety Bankowej”, Nr 26(974), 2007, s. 48.

⁹ A. Kontecki, *Uwarunkowania i kierunki rozwoju marketingu bankowego*, w: *Marketing bankowy. Doświadczenia i perspektywy*, pod. red. R. Milic-Czerniak, B. Dobiegała-Korona, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2003, s. 16.

- postęp technologiczny, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji oraz komunikowania się z klientami, stwarzający bankom i niebankowym instytucjom finansowym możliwość kreowania nowych produktów finansowych oraz sposobów ich promocji i dystrybucji.

Przedstawione czynniki wzajemnie się uzupełniają oraz nakładają, tworząc niezwykle dynamiczną obserwację zjawisk.

Przeobrażenia, jakie zaszły w sektorze usług finansowych, wymusiły na bankach i podmiotach z nimi konkurujących zmianę orientacji działania z tradycyjnej, w której w centrum działania znajdowała się instytucja, na marketingową, mającą na celu wypracowanie długofalowego zysku poprzez zaspokojenie potrzeb klientów. Temu celowi powinny zostać podporządkowane wszystkie obszary działania danego podmiotu, w tym m.in.: system zarządzania, sposób organizacji, polityka personalna, wykorzystywane instrumenty marketingowego oddziaływania na rynek¹⁰. Cechy tych dwóch, przeciwstawnych orientacji instytucji finansowych, przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Porównanie tradycyjnej i marketingowej orientacji działania banku

Orientacja tradycyjna	Orientacja marketingowa
Koncentracja uwagi na zwiększaniu obrotów i przyciągnięciu do siebie klienta	Koncentracja uwagi na zdobyciu lojalności klienta (zatrzymanie go na stałe)
Koncentracja na podstawowych cechach produktu (np. w przypadku kart płatniczych – umożliwienie realizacji płatności w formie bezgotówkowej, możliwość uzyskania kredytu – w przypadku kart kredytowych itp.)	Koncentracja na korzyściach, jakie zapewnia produkt (np. przy kartach płatniczych – wygoda, bezpieczeństwo, prestiż itp.)
Krótki horyzont czasowy planowania	Długi horyzont czasowy planowania, stosowanie strategii marketingowych
Ograniczone zaangażowanie w stosunku do klientów	Duże zaangażowanie w stosunku do klientów, dostosowywanie produktów do ich indywidualnych potrzeb
Koncepcja marketingu niezróżnicowanego (masowego) – jednakowa kompozycja instrumentów marketingowych dla wszystkich klientów	Koncepcja marketingu zróżnicowanego (różne kompozycje instrumentów marketingowych dla poszczególnych segmentów rynku)
Jednokierunkowa komunikacja na linii bank-klient	Dialog między bankiem i klientem
Umiarkowane kontakty z klientami – za jakość każdej grupy produktów odpowiada oddzielna komórka (np. kredyty – wydział kredytów)	Intensywne kontakty z klientami oraz tworzenie klubów klientów – za jakość oferowanego produktu odpowiada personel banku
Odpowiedzialność za marketing ponosi dział marketingu	Wszyscy pracownicy banku odpowiadają za jego rynkową orientację działania i jej realizację – występuje elastyczna organizacja komórki marketingowej
Dział marketingu dostrzega klienta	Marketing koncentruje się wokół klienta

Źródło: K. Opolski, *Podstawy nowoczesnej koncepcji marketingu*, „Bank i Kredyt”, Nr 4, 1995, w: *Strategia...*, op. cit., s. 117.

¹⁰ Por. *Strategia polskich banków wobec wyzwań rozwojowych*, pod red. R. N. Hanisza, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002, s. 116.

Przejsie do pełnej orientacji marketingowej wymaga dokonania głębokiej reorganizacji struktur instytucji świadczącej usługi finansowe oraz jej sposobów działania. Zewnętrznym skutkiem tych przeobrażeń powinna być przede wszystkim zmiana relacji z klientami, które powinny mieć charakter partnerski i długoterminowy.

4. PODSUMOWANIE

Asortyment usług świadczonych przez poszczególne spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe jest zróżnicowany, podobnie jak zakres ich aktywności marketingowej. Mimo to, w kontekście przedstawionych uwarunkowań, determinujących działanie na rynku usług finansowych, można wskazać wyzwania marketingowe, którym w najbliższej przyszłości powinny sprostać analizowane podmioty. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim:

- konsekwentne pozycjonowanie się na tle pozostałych oferentów usług finansowych poprzez podkreślanie swojej długoletniej historii oraz polskiego rodowodu;
- głębsze integrowanie działań podejmowanych przez poszczególne kasy, w celu budowania spójnego wizerunku ruchu SKOK, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii wszystkich zrzeszonych podmiotów;
- podejmowanie wysiłku na rzecz wykreowania wizerunku SKOK jako organizacji apolitycznej, niepowiązanej z żadnymi środowiskami politycznymi;
- wypracowanie sprawnych procedur pozyskiwania informacji na temat rynku bankowości detalicznej oraz ich właściwego wykorzystania;
- realizowanie badań marketingowych w celu zidentyfikowania potrzeb swoich obecnych oraz potencjalnych klientów, jak również dokonania oceny skuteczności dotychczas podejmowanych działań (w tym m.in. pomiar satysfakcji nabywców świadczonych usług);
- skuteczne wykorzystanie wszystkich dostępnych narzędzi marketingowych do pozyskania nowych nabywców dla swoich produktów finansowych oraz zdobycia ich lojalności w dłuższym okresie czasu;
- doskonalenie poziomu jakości świadczonych usług poprzez zapewnienie szybkiej i kompleksowej obsługi swoich klientów oraz ciągłe podnoszenie kompetencji personelu;
- różnicowanie kanałów dystrybucji usług finansowych oraz indywidualizowanie działań promocyjnych poprzez wykorzystanie możliwości, jakie w tym zakresie oferują nowoczesne formy komunikacji (w tym głównie Internet oraz telefonia komórkowa);
- prowadzenie zróżnicowanych działań w ramach marketingu wewnętrznego w celu dostarczania satysfakcji zatrudnionym osobom i utrzymania ich w strukturach SKOK, jak również przyciągnięcia wartościowych pracowników z zewnątrz;
- prowadzenie szerokiej akcji edukacyjnej, wyjaśniającej istotę oraz historię ruchu spółdzielczości finansowej.

Realizacja przedstawionych postulatów powinna wynikać z opracowanej strategii marketingowej, która obejmuje całokształt działań marketingowych instytucji finansowej i jest jednym z przejawów wdrożenia koncepcji zarządzania marketingowego. U podstaw takiej strategii powinno leżeć zapewnienie spójnej i metodycznej implementacji wszystkich elementów instrumentarium marketingowego w dłuższym okresie czasu.

Spółdzielczy charakter kas sprawia, że istota ich funkcjonowania różni się od przesłanek aktywności banków komercyjnych. Wiąże się z tym dodatkowa trudność, jaką jest

skuteczne konkutowanie na rynku usług finansowych, przy jednoczesnym pełnieniu swojej misji polegającej na zaspokajaniu potrzeb finansowych klientów w środowiskach lokalnych oraz branżowych (o ile taka misja ma być w dalszym ciągu realizowana).

Na podstawie obserwacji aktywności marketingowej zróżnicowanych podmiotów zabiegających o klienta na rynku usług bankowych można zauważyć dysproporcje w zakresie oraz intensywności wykorzystywania instrumentów marketingowych przez banki komercyjne oraz podmioty spółdzielcze. Jest to szczególnie widoczne w odniesieniu do reklamy, badań marketingowych oraz dywersyfikowania produktów finansowych.

Kasy zrzeszone w ramach ruchu SKOK muszą zatem w najbliższej przyszłości sprostać wielu trudnym zadaniom. Ich realizacja będzie wymagała poniesienia sporych nakładów finansowych, ale również zaangażowania osób, które dobrze znają złożony rynek usług finansowych oraz potrafią w ramach tego rynku skutecznie zastosować zróżnicowane formy aktywności marketingowej.

LITERATURA

- [1] Dudek M.A., *Wzorem Stefczyka*, w: *Pielęgnując wartości*, dodatek specjalny „Gazety Bankowej”, Nr 26(974), 2007.
- [2] Golec M. M., *Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe na rynku usług finansowych w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2004.
- [3] Krześniak M., *Rośnie konkurencja dla banków*, „Gazeta Prawna”, Nr 109(1979), 2007.
- [4] *Marketing bankowy. Doświadczenia i perspektywy*, pod. red. R. Milic-Czerniak, B. Dobiegała-Korona, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2003.
- [5] Samcik M., *SKOK-om pęcznieją portfele*, „Gazeta Wyborcza”, Nr 39, 2008.
- [6] *Strategia polskich banków wobec wyzwań rozwojowych*, pod red. R. N. Hanisza, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002.
- [7] Wielebski M., *Reklama i marketing w SKOK-ach*, w: *Pielęgnując wartości*, dodatek specjalny „Gazety Bankowej”, Nr 26(974), 2007.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- [1] Pałka Ł., *Za prąd zapłacisz w bankomacie*, <http://finanse.wp.pl/POD,17,wid,9330125,prasa.html?P%5Bpage%5D=2>.
- [2] *Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe w latach 1992-2007*, <http://www.skok.pl/?4DgU5kDcljUBKlujjqMbq4hwn9YYxQE3m3uRpgHm7U=;UE63947CA712>.

THE CHALLENGE FOR MARKETING ACTIVITY OF COOPREATIVE CREDIT-AND-SAVING UNIONS IN CONTEXT OF CHANGES OCCURING IN MARKETING ENVIRONMENT

The main aim of the article is to show marketing challenges, which cooperative credit-and-saving unions should meet. In Poland these subjects function within the retail financial services sector, where strong competition makes the market success largely dependent on accepting marketing orientation objectives and consistent realization of the detailed tasks resulting from it.