

**Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania**

Rozprawa doktorska

**Zarządzanie wizerunkiem banków
w kontekście współczesnych wyzwań**

Management of the bank image
in the context of contemporary challenges

Imię i nazwisko: Marta Grzyb

Numer albumu: 122865

Promotor główny: dr hab. Anna Korombel, prof. PCz

Promotor pomocniczy: dr Zuzanna Ostraszewska

Dyscyplina naukowa: Nauki o zarządzaniu i jakości

Częstochowa 2023

Spis treści

	str.
WSTĘP	4
ROZDZIAŁ I	
Wizerunek jako kluczowy zasób organizacji.....	13
1.1. Pojęcie, istota oraz klasyfikacje wizerunku.....	13
1.2. Charakterystyka pojęć pokrewnych wizerunkowi	31
1.3. Zarządzanie wizerunkiem w organizacjach.....	44
ROZDZIAŁ II	
Wizerunek w funkcjonowaniu banków	58
2.1. Istota i cele funkcjonowania banków	58
2.2. Ogólna charakterystyka sektora bankowego w Polsce	72
2.3. Znaczenie wizerunku w funkcjonowaniu banków	91
ROZDZIAŁ III	
Zarządzanie wizerunkiem podmiotów bankowych	106
3.1. Charakterystyka zarządzania wizerunkiem banku.....	106
3.2. Identyfikacja czynników kształtujących wizerunek banków – ujęcie teoretyczne.....	116
3.3. Narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu wizerunkiem banków	130
3.4. Metody pomiaru wizerunku w bankach	150
ROZDZIAŁ IV	
Metodyka badań	164
4.1. Cele i hipotezy badawcze	164
4.2. Zastosowane metody badawcze	172
4.3. Charakterystyka próby badawczej	180

ROZDZIAŁ V

Empiryczna weryfikacja procesu zarządzania wizerunkiem banków w świetle badań ilościowych194

5.1. Analiza i interpretacja rezultatów badań uzyskanych wśród pracowników banków...194

5.2. Analiza i interpretacja rezultatów badań uzyskanych wśród klientów banków223

5.3. Podsumowanie badań ilościowych - weryfikacja hipotez badawczych.....247

ROZDZIAŁ VI

Empiryczna weryfikacja zarządzania wizerunkiem banków w świetle badań jakościowych.....262

6.1. Eksplicacja wyników badań przeprowadzonych wśród pracowników banków komercyjnych.....262

6.2. Eksplicacja wyników badań przeprowadzonych wśród pracowników banków spółdzielczych.....273

6.3. Konstrukcja modelu zarządzania wizerunkiem banków285

6.4. Wskazanie występujących ograniczeń badawczych oraz kierunku dalszych badań ...307

ZAKOŃCZENIE313

BIBLIOGRAFIA322

SPIS TABEL.....363

SPIS RYSUNKÓW.....368

ZAŁĄCZNIKI370

SUMMARY388

WSTĘP

Banki od zarania swoich dziejów pośród wielu organizacji przeznaczonym różnorodnym aktywnościom społeczeństwa pełnią bardzo dużą rolę w gospodarkach świata. Instytucje te nie tylko zaopatrują podmioty systemu społecznego państwa w kapitał i odpowiadają za sprawny przepływ pieniądza, ale spełniają również szereg innych funkcji. Specyfika ich funkcjonowania sprawia, że z jednej strony są one instytucjami zaufania publicznego, natomiast z drugiej – przedsiębiorstwami. Przez wiele lat rozwoju bankowości publiczny charakter banków nie był negowany. Przełom nastąpił stosunkowo niedawno – w czasie kryzysu finansowego z lat 2007-2009. Za sprawą tego wydarzenia coraz częściej zaczęto kwestionować twierdzenie, że banki są instytucjami zaufania publicznego. W opinii społecznej sposób postrzegania tych podmiotów uległ znacznej dewaluacji. Nie bez znaczenia w tym kontekście była także rola mediów oraz środowisk nieprzychylnym bankom, które prowadziły negatywną narrację w odniesieniu do wskazanych instytucji, uwypuklając wszelkie negatywne zdarzenia, z jakimi w jakikolwiek sposób były one powiązane. Sposób postrzegania pojedynczych banków na ogół przekłada się na to, jak postrzegane są inne banki oraz – generalnie – cały sektor bankowy danego kraju. Biorąc pod uwagę rolę, jaką w rozwoju współczesnych państw odgrywają banki, można stwierdzić, że sposób postrzegania sektora bankowego immanentnie oddziałuje również na sposób postrzegania poszczególnych krajów, stanowiąc ich barometr. Dlatego tak ważnym jest, by podejmowano działania zarządcze ukierunkowane na budowanie silnego i pozytywnego wizerunku banków w społeczeństwie.

Co można uczynić, by banki były pozytywnie postrzegane w społeczeństwie? Jakie działania należy podjąć, by ich wizerunek pozostał silny i korzystny nawet wówczas, gdy sposób postrzegania innych podmiotów sfery bankowej ulegnie pogorszeniu? Przede wszystkim wizerunkiem trzeba zarządzać. Konieczność realizacji tego procesu jednoznacznie wyrażają przedstawiciele¹ polskiego sektora bankowego, rozmowy z którymi stanowią istotny materiał empiryczny zgromadzony na potrzeby tej rozprawy i rozpatrywany w poszczególnych jej fragmentach. O ile jednak w bankach komercyjnych działania z tego obszaru mają zaawansowany charakter, o tyle w bankach spółdzielczych na ogół podejmowane są w sposób wysoce instynktowny. Dlatego też w sferze tej istnieje luka badawcza dla teoretyków, których zadaniem jest skonstruowanie teoretycznych rozwiązań, mających utylitarną wartość dla praktyków.

¹ Osoby zarządzające bankami oraz odpowiadające za działania wizerunkowe

Fakt, że problematyka wizerunku banków i zarządzania tym konstruktem w dalszym ciągu pozostaje niedostatecznie zbadana (szczególnie w odniesieniu do polskich realiów) wynika między innymi z tego, że wizerunkiem przedsiębiorstwa na gruncie naukowym zainteresowano się stosunkowo niedawno. W państwach zachodnich moment ten miał miejsce w szóstej dekadzie XX wieku, w Polsce natomiast nastąpił ponad 20 lat później. Dodatkowo, wśród przedstawicieli świata nauki wciąż nie ma wspólnego stanowiska co do słuszności i zasadności zarządzania wizerunkiem. Stanowisko to stoi więc w opozycji do rzeczywistych potrzeb współczesnych banków, których przedstawiciele nie mają wątpliwości co do zasadności podejmowania działań z tego zakresu. Niedojrzałość koncepcji zarządzania wizerunkiem banków, wyraźne zapóźnienie w kontekście zainteresowania się tym obszarem przez twórców polskiej doktryny oraz nieefektywny dialog (bądź jego brak) między teoretykami a praktykami przełożyły się nie tylko na relatywnie niewielką liczbę polskojęzycznych publikacji z zakresu poruszanej tu problematyki, ale i na fakt, że wiele pozycji traktujących o zagadnieniach z zakresu wizerunku banków nie ujmuje ich w sposób holistyczny. Analiza krajowej i zagranicznej literatury pozwoliła autorce zauważyć lukę poznawczą, przejawiającą się niewystarczającą liczbą publikacji z badanego obszaru w dotychczasowej literaturze przedmiotu. W zamyśle autorki rozprawa ta stanowić ma więc próbę kompleksowego podejścia do problematyki zarządzania wizerunkiem banków polskiego sektora bankowego, uwzględniającą zarówno wnioski płynące z kwerendy literatury przedmiotu, jak i wyniki badań własnych, odzwierciedlających oczekiwania i postulaty pracowników banków, jednocześnie odnosząc je do potrzeb klientów tych instytucji.

Wielowątkowość i rozległy zakres podjętej problematyki badawczej stanowiły asumpt do postawienia grupy pytań badawczych. Uzyskanie odpowiedzi na nie warunkuje realizację celów niniejszej dysertacji. Pytania te przyjęły następującą postać:

- P1:** Czym jest wizerunek i jakie jest jego znaczenie dla banków?
- P2:** Jakie czynniki oddziałują na postrzeganie banków przez klientów tych podmiotów?
- P3:** Z jaką siłą określone czynniki oddziałują na kształtowanie wizerunku banków polskiego sektora bankowego?
- P4:** Czy czynniki socjodemograficzne, takie jak płeć, miejsce zamieszkania i wiek klientów banków wpływają na sposób postrzegania przez nich banków polskiego sektora bankowego?
- P5:** Czy rodzaj banku (spółdzielczy, komercyjny), w którym posiada się rachunek bankowy, determinuje sposób jego postrzegania?

- P6:** Czy wyzwania, z jakimi współcześnie mierzy się polski sektor bankowy, wpłynęły na wizerunek podmiotów tego sektora?
- P7:** Jakie metody wykorzystywane są w bankach w toku pomiaru ich wizerunku?
- P8:** Czy w bankach powinno się zarządzać wizerunkiem? Jeśli tak, to w jaki sposób powinien przebiegać ten proces?
- P9:** Jakimi narzędziami zarządzania wizerunkiem dysponują banki?
- P10:** Jaka jest przydatność określonych narzędzi zarządzania wizerunkiem banków w bankach polskiego sektora bankowego?

Potrzeba dogłębnej eksploracji opisanego problemu badawczego skłoniła autorkę rozprawy do sformułowania sześciu równorzędnych celów badawczych o następującej treści:

- C1:** identyfikacja czynników kształtujących wizerunek banków;
- C2:** wskazanie skali oddziaływania określonych czynników na kształtowanie wizerunku banków z perspektywy klienckiej i pracowniczej;
- C3:** wskazanie wykorzystywanych przez banki metod pomiaru wizerunku;
- C4:** identyfikacja narzędzi zarządzania wizerunkiem banków;
- C5:** określenie stopnia przydatności instrumentów wykorzystywanych bądź mogących być wykorzystywanymi przez banki w toku zarządzania wizerunkiem;
- C6:** zbudowanie modelu zarządzania wizerunkiem banków.

Realizacja tak sformułowanych celów badawczych stanowiła asumpt do postawienia hipotez badawczych, z których pierwsza (H1) stanowi punkt wyjścia co do zasadności prowadzenia dalszych badań. Jeśli bowiem banki byłyby postrzegane przez swoich klientów dokładnie w taki sam sposób, w jaki im się przedstawiają, oznaczałoby to, że właściwie zarządzają swoim wizerunkiem i nie ma potrzeby prowadzenia dalszych badań z tego zakresu. Kolejne hipotezy (H2-H13) dotyczą wpływu określonych kategorii czynników² na wizerunek banków polskiego sektora bankowego. Dodatkowo, w ramach ostatniej grupy czynników (tj. „indywidualne cechy osoby oceniającej bank”) wyodrębniono trzy dodatkowe hipotezy (H13a-H13c), których weryfikacja ma na celu ukazanie, czy wybrane czynniki socjodemograficzne mają wpływ na sposób postrzegania banków przez ich klientów. Następną hipotezą (H14) zakłada istnienie rozbieżności między rzeczywistym wpływem określonych kategorii czynników na postrzeganie banków przez klientów a oceną tego wpływu dokonaną przez pracowników banków. Kolejna hipoteza (H15) nawiązuje do oddziaływania rodzaju banku, w którym klient

² Kategoriami tymi są: tożsamość banku, produkty i usługi, pracownicy, komunikacja, zaangażowanie społeczne, bezpieczeństwo, reputacja banku, technologie i innowacje, transparentność, wygoda i dostępność, czynniki emocjonalne oraz indywidualne cechy osoby oceniającej bank.

posiada konto, na sposób postrzegania banku. Następne cztery hipotezy (H16-H19) dotyczą sposobu oddziaływania wybranych wydarzeń (a dokładnie: kryzysu finansowego z lat 2007-2009, pandemii koronawirusa SARS-CoV-2, wojny w Ukrainie oraz rosnącej inflacji i podwyżek stóp procentowych) na wizerunek banków w Polsce. Ostatnia z postawionych hipotez (H20) odnosi się natomiast do kwestii związanych z wpływem wizerunku banków polskiego sektora bankowego na aspekty społeczne, ekonomiczne i marketingowe banków. Szczegółowe motywy postawienia poszczególnych hipotez opisane zostały w podrozdziale dotyczącym metodyki badań. Liczba hipotez podyktowana jest zarówno wielowątkowym ujęciem problemu badawczego, jak i nowatorstwem poruszanych w nich zagadnień. Treść wszystkich postawionych hipotez jest następująca:

- H1:** Istnieje rozbieżność między kreowaną przez banki tożsamością a wizerunkiem banków odbieranym przez ich klientów.
- H2:** Tożsamość banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na ich wizerunek.
- H3:** Produkty i usługi oferowane przez banki polskiego sektora bankowego stanowią kategorię czynników wpływającą na wizerunek tych banków.
- H4:** Pracownicy banków polskiego sektora bankowego wywierają wpływ na wizerunek banków, w których pracują.
- H5:** Komunikacja prowadzona przez banki polskiego sektora bankowego wpływa na wizerunek tych banków.
- H6:** Zaangażowanie społeczne banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na ich wizerunek.
- H7:** Bezpieczeństwo funkcjonowania banków polskiego sektora bankowego wywiera wpływ na ich wizerunek.
- H8:** Reputacja banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na wizerunek tych podmiotów.
- H9:** Technologie i innowacje stosowane i wprowadzane przez banki polskiego sektora bankowego oddziałują na wizerunek tych banków.
- H10:** Transparentność działań i funkcjonowanie banków polskiego sektora bankowego wpływa na ich wizerunek.
- H11:** Wygoda i dostępność związane z dostępem do banków polskiego sektora bankowego oraz oferowanych przez nie produktów i usług wpływa na wizerunek banków w Polsce.
- H12:** Czynniki emocjonalne oddziałują na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.

H13: Indywidualne cechy osoby oceniającej bank wpływają na wizerunek banków w Polsce.

H13a: Płeć klientów banków Polskiego sektora bankowego wpływa na postrzeganie przez nich tych podmiotów bankowych.

H13b: Miejsce zamieszkania klientów banków polskiego sektora bankowego determinuje sposób postrzegania przez nich tych podmiotów bankowych.

H13c: Wykształcenie klientów banków polskiego sektora bankowego wpływa na sposób postrzegania przez nich tych podmiotów bankowych.

H14: Ocena wpływu kategorii czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów różni się od oceny tych kategorii czynników dokonanej przez pracowników podmiotów bankowych.

H15: Rodzaj banku (komercyjny, spółdzielczy), w którym dany podmiot posiada rachunek bankowy, implikuje sposób postrzegania przezeń banku.

H16: Kryzys finansowy z lat 2007-2009 negatywnie wpłynął na wizerunek banków w Polsce.

H17: Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 wywarła negatywny wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.

H18: Wojna w Ukrainie negatywnie wpłynęła na wizerunek banków w Polsce.

H19: Rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022 wywarły negatywny wpływ na wizerunek banków w Polsce.

H20: W kontekście skutków ekonomicznych, społecznych i marketingowych wizerunek banków działających w sektorze bankowym w Polsce w największym stopniu determinuje ich efekty ekonomiczne, a w najmniejszym – marketingowe.

Eksploracja tak złożonego problemu badawczego, realizacja wskazanych celów oraz weryfikacja postawionych hipotez wymagały zastosowania określonych metod i technik badawczych. Część teoretyczna rozprawy powstała przede wszystkim w oparciu o wykorzystanie metody studiów literaturowych oraz metody konceptualnej. W toku realizacji badań empirycznych zastosowana została natomiast triangulacja metod badawczych. Specyfika prowadzonych badań implikowała rozpoczęcie tej fazy procesu badawczego od zastosowania metod ilościowych, by następnie kontynuować ją w oparciu o wykorzystanie metod jakościowych. Narzędziami służącymi do realizacji badań ilościowych były dwa autorskie kwestionariusze ankiety, z których jeden adresowany był do pracowników banków, a drugi – do klientów tych instytucji. W toku realizacji tego etapu badań wykorzystano techniki: PAPI oraz CAWI. Łącznie pozyskano 401 ankiet poprawnie wypełnionych przez pracowników

banków oraz 1210 ankiet wypełnionych przez klientów banków. Uzyskane odpowiedzi zostały poddane analizie statystycznej (i interpretacji), w której zastosowanie znalazły między innymi podstawowe statystyki opisowe czy testy: t-studenta, ANOVA oraz chi-kwadrat. Badania jakościowe – stanowiące rozwinięcie badań ilościowych – bazowały natomiast na zastosowaniu autorskiego kwestionariusza wywiadu. Komplementarną część indywidualnych wywiadów przeprowadzonych wśród ekspertów, za których uznano: osoby piastujące w bankach stanowiska zarządcze (ewentualnie kierownicze), rzeczników prasowych banków oraz specjalistów ds. marketingu, komunikacji lub wizerunku, stanowiło wykorzystanie technik projekcyjnych. Tego typu postępowanie jest częstą praktyką wśród badaczy. Do przeprowadzenia przez autorkę pracy 16 kompletnych wywiadów wykorzystane zostały różne techniki. Część z nich została zrealizowana bezpośrednio, część – telefonicznie bądź przy wykorzystaniu środków komunikacji umożliwiających łączność wideo, a jeden – pisemnie, poprzez ustosunkowanie się przez uczestnika badania do pytań zawartych w kwestionariuszu wywiadu.

Dysertacja składa się ze wstępu, sześciu ściśle powiązanych ze sobą rozdziałów (spośród których trzy pierwsze mają wymiar teoretyczny, a trzy pozostałe – charakter empiryczny), zakończenia zawierającego wnioski z przeprowadzonych badań, bibliografii, spisów tabel i rysunków, trzech załączników oraz streszczenia rozprawy w języku angielskim. Objętość pracy wynika z: jej wielowątkowości, potrzeby systematyzacji wiedzy z zakresu wizerunku banków w odniesieniu do podmiotów polskiego sektora bankowego oraz – związanego z tym – rozległego zakresu prowadzonych badań. Stanowi ona więc rezultat zarówno kwerendy literatury przedmiotu, jak i prac analityczno-badawczych, uwzględniających potrzeby i oczekiwania pracowników banków oraz klientów tych instytucji, a także postulaty innych badaczy zajmujących się tą tematyką.

Rozdział pierwszy poświęcony jest zagadnieniom dotyczącym problematyki wizerunku współcześnie funkcjonujących organizacji. W pierwszym z trzech podrozdziałów składających się na tę część deliberacji autorka opisała: etymologię wizerunku, jego definicje (zarówno obco-, jak i polskojęzyczne), elementy, paradygmaty pojmowania, funkcje, klasyfikację oraz ramy czasowe, w których zainteresowano się owym conceptem na gruncie naukowym. Ze względu na fakt, iż w doktrynie istnieje wiele pojęć o znaczeniu zbliżonym do wizerunku, w następnym podrozdziale zostały scharakteryzowane te określenia. Miało to na celu przede wszystkim wskazanie różnic występujących między danymi terminami a wizerunkiem. Pierwszy rozdział rozprawy kończy się deskrypcją koncepcji zarządzania wizerunkiem w odniesieniu do szeroko rozumianych organizacji. We fragmencie tym autorka przedstawiła

argumenty zarówno zwolenników, jak i oponentów tej idei, a także ukazała dotychczas istniejące w literaturze przedmiotu modele kształtowania wizerunku oraz propozycje rozwiązań dotyczących zarządzania wizerunkiem organizacji.

Treści zawarte w rozdziale drugim koncentrują się wokół problematyki funkcjonowania banków oraz znaczenia wizerunku w egzystencji tych podmiotów. Definicja terminu „bank”, opis roli pełnionej przez podmioty bankowe we współczesnym świecie i celów funkcjonowania tych podmiotów oraz charakterystyka dualnej koncepcji pojmowania banków, w świetle której banki postrzega się zarówno jako przedsiębiorstwa, jak i instytucje zaufania publicznego, składają się na pierwszą część drugiego rozdziału rozprawy. W kolejnym podrozdziale została przedstawiona charakterystyka sektora bankowego w Polsce. Autorka zwróciła w nim uwagę między innymi na: liczbę podmiotów i sieć polskiego sektora bankowego, zatrudnienie w tym sektorze, strukturę aktywów sektora bankowego, jego wyniki finansowe, poziom ubankowienia i ukartowienia Polaków czy przyczyny nieposiadania rachunku bankowego oraz poziom zaufania do banków w Polsce i ocenę polskiej bankowości w społeczeństwie. W ostatniej części rozdziału drugiego autorka przedstawiła znaczenie wizerunku w kontekście funkcjonowania banków. Zrealizowała to nie tylko poprzez ukazanie istniejących w literaturze przedmiotu sformułowań odnoszących się do wizerunku banku, ale i próbę własnej konceptualizacji tego określenia, której efekt stanowią trzy autorskie definicje, wskazujące, iż wizerunek banku można rozpatrywać między innymi przez pryzmat: cech (atrybutów) tego konstruktów, jego wewnętrznej konstrukcji czy funkcji, jakie za pomocą wizerunku realizują banki.

W rozdziale trzecim autorka skupiła się na najważniejszych aspektach z zakresu problematyki zarządzania wizerunkiem podmiotów bankowych. Początkowa jego część koncentruje się wokół ogólnej charakterystyki zarządzania wizerunkiem banków, w której autorka przedstawiła argumenty przemawiające za słusnością i potrzebą realizacji tego procesu w organizacjach stanowiących główny przedmiot zainteresowania dysertacji oraz zobrazowała i opisała istniejące w literaturze przedmiotu rozwiązania z tego zakresu, odnosząc je bezpośrednio do banków. Ponadto, przedstawiła również zasady, których należy przestrzegać w toku zarządzania wizerunkiem banków. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury w opisywanym fragmencie autorka zaproponowała własną definicję zarządzania wizerunkiem banków. Kluczową część drugiego podrozdziału stanowi szczegółowe zestawienie czynników wpływających na kształtowanie wizerunku banków. We fragmencie tym przedstawiona została również klasyfikacja interesariuszy podmiotów bankowych. Kolejna część trzeciego rozdziału ukierunkowana jest na scharakteryzowanie narzędzi wykorzystywanych przez banki w zarządzaniu ich wizerunkiem przy jednoczesnym dokonaniu

ich systematyzacji. Ostatni podrozdział tej części pracy dotyczy zagadnień z zakresu problematyki pomiaru wizerunku w bankach. Zawiera on więc klasyfikację i charakterystykę metod badań nad wizerunkiem, a także zestawienie metod pomiaru wizerunku banków, jakie wyodrębnili i opisali w swych publikacjach autorzy zajmujący się zagadnieniami z tego obszaru.

W przeciwieństwie do trzech pierwszych rozdziałów mających wymiar teoretyczny, trzy pozostałe mają charakter empiryczny. Czwarty rozdział dysertacji składa się z trzech podrozdziałów dotyczących metodyki prowadzonych badań. W pierwszym z nich autorka opisała: problem badawczy, pytania, cele i hipotezy badawcze oraz motywy ich podjęcia; w drugim – scharakteryzowała zastosowane metody, techniki i narzędzi badawcze. Trzeci podrozdział stanowi natomiast charakterystykę próby badawczej, obejmującej uczestników badań ilościowych (klientów i pracowników banków) oraz jakościowych (ekspertów z banków spółdzielczych i komercyjnych).

Rozdział piąty dotyczy praktycznych aspektów z zakresu problematyki zarządzania wizerunkiem banków, które we fragmencie tym zostały ukazane w oparciu o autorskie badania ilościowe przeprowadzone zarówno wśród klientów, jak i pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych polskiego sektora bankowego. W pierwszym z trzech składających się nań podrozdziałów autorka dokonała analizy i interpretacji rezultatów badań uzyskanych wśród pracowników banków. Zwróciła w nim uwagę między innymi na: kreowaną przez banki tożsamość (sposób przedstawiania się banków), czynniki, jakie zdaniem pracowników banków wpływają na postrzeganie banków przez klientów, kwestie dotyczące pomiaru wizerunku banków, narzędzia stosowane przez banki w toku zarządzania swym wizerunkiem oraz aspekty, na które zdaniem pracowników banków oddziałuje wizerunek tych podmiotów. W kolejnym podrozdziale wyeksplikowane zostały rezultaty badań ilościowych przeprowadzonych na grupie 1210 klientów banków. Poruszone zostały w nim takie kwestie, jak: sposób postrzegania i ocena banków przez klientów, czynniki oddziałujące na postrzeganie banków przez klientów czy postrzeganie banków oraz samego polskiego sektora bankowego w dobie współczesnych wyzwań. Zwieńczenie treści zawartych w piątym rozdziale pracy stanowi weryfikacja postawionych hipotez badawczych.

Ostatni rozdział dysertacji – podobnie jak poprzedzający go rozdział – ukierunkowany jest na przedstawienie empirycznej weryfikacji zarządzania wizerunkiem banków. Fragment ten powstał w oparciu o autorskie badania jakościowe, które autorka przeprowadziła wśród ekspertów z banków komercyjnych i spółdzielczych polskiego sektora bankowego. Stanowiły one dopełnienie wcześniej zrealizowanej procedury badawczej o charakterze ilościowym.

W pierwszej jego części autorka skupiła się na analizie i interpretacji odpowiedzi uzyskanych w toku rozmów z przedstawicielami podsektora bankowości komercyjnej, natomiast w drugiej wyeksplikowała rezultaty uzyskane za pomocą wywiadów, jakie autorka pracy przeprowadziła z reprezentantami banków spółdzielczych oraz jednego z banków zrzeszających. W obu tych fragmentach analizie poddano odpowiedzi uzyskane na te same pytania, które ukierunkowane były na poznanie motywów uczestników badania w kontekście przyjęcia przez nich określonych postaw w odniesieniu do zarządzania wizerunkiem banków, a także pozyskanie praktycznej wiedzy dotyczącej sposobu postępowania w danych bankach z wizerunkiem. W trzecim podrozdziale szóstego rozdziału dysertacji autorka podjęła próbę konstrukcji autorskiego modelu zarządzania wizerunkiem banków. W ostatnim podrozdziale pracy zostały wskazane występujące ograniczenia badawcze oraz propozycja kierunku dalszych badań z zakresu poruszanej problematyki.

Kompleksowe ujęcie problemu badawczego, realizacja postawionych celów i weryfikacja hipotez badawczych warunkowane były przeprowadzeniem kwerendy literatury przedmiotu. W toku realizacji procedury badawczej wykorzystano łącznie 644 pozycje książkowe i artykuły naukowe, z czego około 40% stanowiły publikacje obcojęzyczne. Na potrzeby niniejszej rozprawy zaczerpnięto także wiedzę z aktów prawnych w postaci krajowych ustaw (w tym ustawy zasadniczej), uchwał, rozporządzeń, wyroku Trybunału Konstytucyjnego, a także regulacji o charakterze międzynarodowym. Ponadto, w rozprawie wykorzystano także inne źródła, między innymi raporty i opracowania oraz zweryfikowane pod kątem wiarygodności strony internetowe. Podsumowując, niniejsza dysertacja powstała w oparciu o wykorzystanie danych wtórnych, pozyskanych na podstawie kwerendy literatury przedmiotu, aktów prawnych oraz innych źródeł, a także danych pierwotnych, zgromadzonych w toku realizacji badań własnych o charakterze ilościowym i jakościowym. W opracowaniu tym przedstawiony został stan prawny obowiązujący na dzień 7 sierpnia 2023 roku.

ROZDZIAŁ I

Wizerunek jako kluczowy zasób organizacji

1.1. Pojęcie, istota oraz klasyfikacje wizerunku

Współczesne organizacje funkcjonują w niezwykle turbulentnym otoczeniu. Bezlik zróżnicowanych bodźców, jakie docierają do społeczeństwa, a także złożona natura ludzkiego umysłu sprawiają, że te same podmioty mogą być (i najczęściej są) postrzegane przez różne osoby w sposób heterogeniczny. M. Flieger, bazując na publikacjach J. Altkorna i A. Zeleka, stwierdza w jednym ze swych artykułów, że „odpowiednie postrzeganie organizacji pozwala na budowanie zaufania”³. Cóż jednak oznacza przymiotnik „odpowiedni”? Czy można go traktować jako synonim słowa „pozytywny”? Czy „odpowiedni” to taki, który jest zgodny z oczekiwaniami organizacji świadczącej usługi społeczeństwu? Czy może określenie to jest równoznaczne z jednolitym pojmowaniem podmiotu przez niego samego i jego interesariuszy?

Budowanie zaufania jest procesem złożonym, którego przedmiot rozpatruje się między innymi na gruncie nauk socjologicznych, filozoficznych, teologicznych, psychologicznych czy też nauk o zarządzaniu i jakości⁴. S. Aditya uważa, że zaufanie stanowi istotę relacji międzyludzkich⁵. S.M. Imanikhah, A. Jowkar i S.U. Emadi zwracają uwagę na problemy związane z operacjonalizacją tego pojęcia, które wynikają przede wszystkim z jego abstrakcyjnego charakteru oraz wielowymiarowej struktury o charakterze behawioralnym, poznawczym i emocjonalnym⁶. Spośród wielu definicji, jakie można odnaleźć w bogatej literaturze przedmiotu poświęconej temu zagadnieniu, na potrzeby niniejszego opracowania zostanie przywołana zaledwie jedna, której autorstwo przypisuje się J. Cookowi i T. Wallowi. Badacze ci mianem „zaufania” określają „stopień, w jakim ktoś jest skłonny przypisać dobre intencje innym ludziom, wypowiedzanym przez nich słowom i realizowanym czynom”. W swych rozważaniach podkreślają oni także, że mimo różnorodnych sformułowań

³ M. Flieger, *Dojrzałość procesu zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2017, nr 496, s. 30 [za:] J. Altkorn, *Wizerunek firmy*. Wyższa Szkoła Biznesu. Dąbrowa Górnicza 2004; A. Zelek, *Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ. Warszawa 2003.

⁴ Z. Mokwa, *Teoria i praktyka budowania zaufania międzyorganizacyjnego w zarządzaniu organizacją sieciową*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, rozdział 4, nr 4, część 1, s. 226, 235.

⁵ S. Aditya, *The influence of corporate image and relationship marketing against the trust in financing corporate banking segments in Bank Muamalat*, https://www.academia.edu/41387894/THE_INFLUENCE_OF_CORPORATE_IMAGE_AND_RELATIONSHIP_MARKETING_AGAINST_THE_TRUST_IN_FINANCING_CORPORATE_BANKING_SEGMENTS_IN_BANK_MUAMALAT (odczyt: 03.06.2021).

⁶ S.M. Imanikhah, A. Jowkar, S.U. Emadi, *The examination of contributory factors on enhancing the customers' image of e-banking services (Case Study: Refah Bank)*, „International Journal of Scientific Management and Development”, 2014, tom 2, nr 8, s. 405.

odnoszących się do opisywanego tu terminu, wśród znawców poruszanego tematu istnieje zgoda co do tego, że wzajemne zaufanie między organizacją a jej interesariuszami jest niezwykle ważnym składnikiem długoterminowej stabilności organizacji, którego beneficjum stanowi dobre samopoczucie jej członków⁷. J.G. Gray podnosi zaś kwestię kluczowego znaczenia procesu zarządzania wizerunkiem w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa i utrzymania zaufania publicznego⁸. Problematyka dotycząca wpływu wizerunku na zaufanie absorbuje wielu naukowców. J.M. Lehu oraz M. Akhgari, E.R. Bruning, J. Finlay i N.S. Bruning uważają, że wizerunek jest jednym z komponentów zaufania⁹. C. Flavián, M. Guinalú i E. Torres, L.Y. Lin i C.Y. Lu, K.S. Ofori, K. Boakye i B. Narteh, O.K. Omoregie, J.A. Addae, S. Coffie i G.O.A. Ampong, T. Kartika, A. Firdaus i M. Najib oraz N. Verma i M. Kaur są jednymi z teoretyków, którzy na podstawie rezultatów prowadzonych przez siebie badań dowodzą istnienia pozytywnego i znaczącego wpływu wizerunku na zaufanie¹⁰. Czym zatem jest wizerunek? Czy jest to termin pojmowany w sposób jednolity? Kiedy zaczęto interesować się nim na płaszczyźnie naukowej? Dlaczego określeniu temu przypisuje się tak duże znaczenie? Jakie pełni ono funkcje? Odpowiedzi na te i inne pytania zawarte zostaną na kolejnych stronicach niniejszej rozprawy.

Korzeni świadomych prób kreowania wizerunku należy doszukiwać się w starożytności. K. Dojwa i M. Bodziany jako szczególnie istotne miejsce w aspekcie praktycznego rozwoju wizerunku podają starożytną Grecję¹¹. Autorzy ci znaczącą rolę przypisują – formowanym od około VIII wieku przed naszą erą¹² – *polis*, w których to możni podejmowali różnorakie

⁷ J. Cook, T. Wall, *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment*, „Journal of Occupational Psychology”, 1980, tom 53, nr 1, s. 39.

⁸ J.G. Gray, *Managing the Corporate Image: The Key to Public Trust*. Quorum Books. Westport 1986, s. 4-5.

⁹ J.M. Lehu, *Fidelizar al cliente. Marketing, Internet e imagen de marca*. Paidós. Barcelona 2001, s. 1-10; M. Akhgari, E.R. Bruning, J. Finlay, N.S. Bruning, *Image, performance, attitudes, trust, and loyalty in financial services*, „International Journal of Bank Marketing”, 2018, tom 36, nr 4, s. 749.

¹⁰ C. Flavián, M. Guinalú, E. Torres, *The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking*, „Internet Research”, 2005, tom 15, nr 4, s. 447-470; L.Y. Lin, C.Y. Lu, *The influence of corporate image, relationship marketing, and trust on purchase intention: the moderating effects of word-of-mouth*, „Tourism Review”, 2010, tom 65, nr 3, s. 16-34; K.S. Ofori, K. Boakye, B. Narteh, *Factors influencing consumer loyalty towards 3G mobile data service providers: evidence from Ghana*, „Total Quality Management & Business Excellence”, 2018, tom 29, nr 5-6, s. 580-598; O.K. Omoregie, J.A. Addae, S. Coffie, G.O.A. Ampong, K.S. Ofori, *Factors influencing consumer loyalty: evidence from the Ghanaian retail banking industry*, „International Journal of Bank Marketing”, 2019, tom 37, nr 3, s. 798-820; T. Kartika, A. Firdaus, M. Najib, *Contrasting the drivers of customer loyalty; financing and depositor customer, single and dual customer, in Indonesian Islamic bank*, „Journal of Islamic Marketing”, 2020, tom 11, nr 4, s. 933-959; N. Verma, M. Kaur, *Examining the Relationship Among Customer Experience, Bank Image, and Trust: A Multichannel Banking Perspective*, „Journal of Global Marketing”, 2023, tom 36, nr 2, s. 145-159.

¹¹ K. Dojwa, M. Bodziany, *Public relations instytucji bezpieczeństwa*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2013, s. 14.

¹² C. Morgan, J.J. Coulton, *The Polis as a Physical Entity*, W: M.H. Hansen (red.), *The Polis as an Urban Centre and as a Political Community*, Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab, Kopenhaga 1997, s. 121.

(aczkolwiek cechujące się wysoką prostotą) działania, mające na celu zdobycie zaufania wśród ludu. Mimo niebagatelnego znaczenia kultury helleńskiej dla rozwoju współczesnego świata, należy zauważyć, że również i w innych miejscach (a także i we wcześniejszych czasach) czyniono zabiegi ukierunkowane na pozyskanie sojuszników oraz zdobycie zaufania wśród społeczeństwa¹³. Oczywiście, pierwotnie działania te podejmowano w sposób wysoce instynktowny, z czasem jednak zaczęto przywiązywać do nich coraz większą wagę, by w końcu zainteresować się nimi także na gruncie naukowym.

Jak podaje A. Brückner w „Słowniku etymologicznym języka polskiego”, słowo „wizerunek” (wcześniej „wizerunk”) zapożyczono od niemieckiego terminu *visiren*, pochodzącego z: francuskiego *viser*, łacińskich *visere* i *visus* oraz włoskiego *belvedere*, które z kolei mają swoje korzenie w łacińskim określeniu *videre*, tłumaczonym na język polski jako czasownik „widzieć”¹⁴. Odpowiednikiem stosowanego w Polsce terminu „wizerunek” jest angielskie – choć coraz częściej występujące także w polskiej nomenklaturze – słowo *image*. Wywodzi się ono ze starofrancuskiego wyrazu o tożsamym zapisie (lecz innej wymowie), oznaczającego „rysunek, podobieństwo, postać, portret, odbicie, posąg”, wcześniej zapisywanego jako *imagene*. Określenie to pochodzi z kolei od łacińskiego *imagine* (w mianowniku *imago*), które równoznaczne jest terminom: „kopiować, imitacja, podobieństwo, posąg, widmo, duch, zjawa”; przenieśnię zaś można je pojmować jako „ideę” czy „wygląd”, co związane jest z faktem, iż w kontekście słowotwórczym stanowią one rodzinę wyrazu *imitari*, oznaczającego „kopiować, imitować”. Należy przy tym zauważyć, że na przestrzeni kolejnych stuleci znaczenie opisywanego tu terminu istotnie ewoluowało. W około XII wieku termin *image* dosłownie oznaczał bowiem „kawałek rzeźby” bądź „sztuczne przedstawienie, wyglądające jak osoba lub rzecz”. Na początku XIV wieku zaczęto go pojmować jako „odbicie w lustrze”. Pod koniec tego samego stulecia nadano mu w języku angielskim (w ślad za łaciną) sens mentalny. Od 1908 roku termin *image* stosowano – lecz jedynie w pojedynczych sytuacjach – w kontekście określenia „publicznego wrażenia”. W latach 50. XX wieku pojęcie to weszło do powszechnego użycia¹⁵.

Szósta dekada ostatniego stulecia drugiego milenium była przełomowa dla rozwoju doktrynalnego ujęcia terminu „wizerunek”. Wówczas to narodziła się bowiem koncepcja wizerunku przedsiębiorstwa, odkrycia której nie przypisuje się jednemu autorowi

¹³ Por. K. Dojwa, M. Bodziany, *Public relations...*, *op. cit.*, s. 14.

¹⁴ A. Brückner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*. Krakowska Spółka Wydawnicza. Kraków 1927, s. 625.

¹⁵ <https://www.etymonline.com/search?q=image> (odczyt: 04.06.2021). Szerzej na temat etymologii wizerunku pisał także między innymi M. Karwat; zob.: <http://decydent.pl/w-oparach-wizerunku-3/> (odczyt: 04.06.2021).

(czy grupie autorów publikujących wspólne dzieło)¹⁶. Analizując jednak publikacje z tego okresu, naukowa skrupulatność niejako nakazuje przywołać postać W.H. Newmana, który już w 1953 roku w swych badaniach zestawiał wizerunek przedsiębiorstwa z ludzką osobowością¹⁷. Trzy lata później ukazała się przełomowa książka K.E. Bouldinga pod znamienym tytułem „The Image”. Ten wybitny amerykański filozof i ekonomista stwierdził w niej, że istnieje związek między wizerunkiem organizacji w oczach jednostki a sposobem zachowania się danej osoby wobec „oceniającej” organizacji¹⁸. Pozycja ta wywarła znaczący wpływ na dzieła późniejszych badaczy z zakresu poruszanej tu problematyki. Nie dziwi zatem fakt, że J.M.T. Balmer i S.A. Greyser w jednej ze swych antologii nazwali Bouldinga „ojcem badań nad wizerunkiem przedsiębiorstwa”¹⁹. W roku 1957 C.E. Swanson jako pierwszy skupił się na pojęciu tak zwanego „idealnego wizerunku przedsiębiorstwa”, przy czym – co niezwykle istotne – autor ten w swych rozważaniach przyjął perspektywę konsumencką²⁰. Kolejny rok przyniósł następne epokowe publikacje z zakresu opisywanej tematyki. Najpierw – w artykule pod tytułem „The personality of the retail store” – P. Martineau udowodnił korzystny wpływ wizerunku na budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji²¹, następnie zaś ten sam autor w swym drugim dziele wydanym w 1958 roku („Sharper focus for the corporate image”) wyraził potrzebę zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa, zwracając przy tym uwagę na kwestię posiadania przez daną organizację wielu odmiennych wizerunków, co związane jest między innymi z istnieniem różnych grup interesariuszy²², posiadających zróżnicowane oczekiwania i wymagania wobec określonej organizacji. Badacz ten – uznawany obok K.E. Bouldinga za pioniera naukowej koncepcji wizerunku przedsiębiorstwa²³ – wyróżnił także dwa rodzaje elementów wizerunku. Ukazano je na rysunku 1.

¹⁶ S.H. Kennedy, *Nurturing corporate images: total corporate communications or ego trip?* „European Journal of Marketing”, 1977, tom 11, nr 3, s. 150.

¹⁷ *Ibidem*, s. 150 [za:] W.H. Newman, *Basic objectives which shape the character of a company*, „Journal of Business”, 1953, tom 26, s. 211-223.

¹⁸ Zob.: K.E. Boulding, *The image*. University of Michigan Press. Ann Arbor 1956.

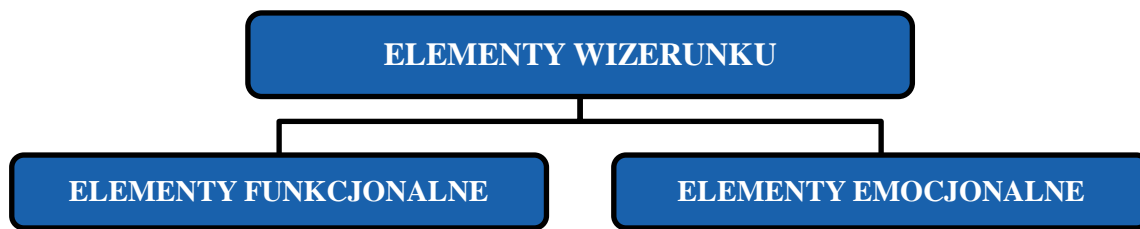
¹⁹ J.M.T. Balmer, S.A. Greyser, *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, Routledge, Londyn, Nowy Jork 2003, s. 173.

²⁰ S.H. Kennedy, *Nurturing corporate images... op. cit.*, s. 150 [za:] C.E. Swanson, *Branded and company images changed by advertising*, „ADMAP”, 1957, s. 302-318.

²¹ P. Martineau, *The personality of the retail store*, „Harvard Business Review”, 1958, tom 36, nr 1, s. 47-55.

²² W przytoczonym artykule Martineau jako pierwszy zwrócił uwagę na zróżnicowane grupy odbiorców wizerunku przedsiębiorstwa. Autor ten wyróżnił siedem kategorii interesariuszy podmiotów gospodarczych, którymi są: akcjonariusze, konsumenci (aktualni klienci), potencjalni klienci, pracownicy, sprzedawcy w systemie dystrybucji, dostawcy (w tym między innymi udzielający kredytów) oraz sąsiedzi; zob.: P. Martineau, *Sharper focus for the corporate image*, „Harvard Business Review”, 1958, tom 36, nr 6, s. 49-58.

²³ Zob. J.M.T. Balmer, S.A. Greyser, *Revealing the corporation... op. cit.*, s. 173.



Rysunek 1. Rodzaje komponentów wizerunku według P. Martineau

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Martineau, *Sharper focus for the corporate image*, „Harvard Business Review”, 1958, tom 36, nr 6, s. 58.

Komponenty funkcjonalne wizerunku odnoszą się do pewnych obiektywnych czynników i cech przedsiębiorstwa, których identyfikacji, kwantyfikacji i oceny można dokonać w sposób relatywnie prosty. Do grupy tej zaliczają się między innymi: cena, częstotliwość awaryjności czy poziom obsługi. Elementy emocjonalne wiążą się z kolei z subiektywnymi odczuciami na temat przedsiębiorstwa. Wśród nich można wymienić: nastawienie do organizacji, poczucie przynależności oraz dotychczasowe doświadczenia w kontaktach z danym podmiotem (organizacją)²⁴.

W następnych latach tematyka dotycząca wizerunku stała się obszarem badawczym coraz częściej i chętniej eksplorowanym przez przedstawicieli kolejnych ośrodków naukowych, którzy w prowadzonych deliberacjach skupiali się na różnorodnych kwestiach związanych zarówno z teoretycznymi, jak i praktycznymi aspektami kształtowania wizerunku. Tematyka ta coraz częściej budziła także zainteresowanie praktyków, wierzących, iż „nowa koncepcja” usprawni funkcjonowanie ich organizacji. Efektem wzmożonych prac naukowych dotyczących idei wizerunku przedsiębiorstwa było powstanie wielu niepolskojęzycznych publikacji z tego obszaru, których autorzy nie tylko podejmowali próby zdefiniowania nowego określenia oraz przedstawienia jego klasyfikacji, ale i formułowali argumenty przemawiające za słusnością podjęcia dalszych badań z zakresu owej problematyki²⁵. Na kolejnych stronicach ukazano wykaz najważniejszych definicji wizerunku, jakie na przestrzeni lat ukazały się w niepolskojęzycznej literaturze przedmiotu (tabela 1).

²⁴ J. Kandampully, H.H. Hu, *Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 2007, t. 19, nr 6, s. 435-443; F.M.I. Alnaser, M.A. Ghani, S. Rahi, *Determinants of Customer Loyalty: The Role of Service Quality, Customer Satisfaction and Bank Image of Islamic Banks in Palestine*, „International Journal of Economics & Management Sciences”, 2017, tom 6, nr 5, s. 2; R. Abratt, *A new approach to the corporate image management process*, „Journal of Marketing Management”, 1989, tom 5, nr 1, s. 64; S.H. Kennedy, *Nurturing corporate images... op. cit.*, s. 150-151.

²⁵ Szerzej na temat rozwoju koncepcji wizerunku przedsiębiorstwa w XX wieku pisze między innymi S. Kennedy. Zob.: S.H. Kennedy, *Nurturing corporate images... op. cit.*, s. 150-154.

Tabela 1. Definicje wizerunku w niepolskojęzycznej literaturze przedmiotu

Rok	Autor/autorzy	Definicja wizerunku
1956	K.E. Boulding	Subiektywna wiedza [s. 6, poz. bib. nr 86].
1958	P. Martineau	Rodzaj stereotypu, który ukazuje to, co wszyscy wiedzą o organizacji [s. 53, poz. bib. nr 371].
1959	J.F. Boiger	Konstrukt wielowymiarowy [s. 7-10, poz. bib. nr 77].
1960	L.H. Bristol	Wszystko, co niezbędne, jedynie obraz, który organizacja stworzyła w umysłach społeczeństwa [s. 13, poz. bib. nr 90].
	P. Martineau	Konglomerat postaw różnych interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstwa [s. 159-170, poz. bib. nr 372].
	C. Winnck	Rezultat wrażeń, doświadczeń i wspomnień danej osoby odnośnie określonego przedsiębiorstwa [s. 23-37, poz. bib. nr 604].
1963	H. Herzog	Postrzeganie marki przez konsumentów, odzwierciedlone w skojarzeniach z nią i przechowywane w pamięci konsumentów [s. 76-86, poz. bib. nr 240].
1968	U. Johannsen	Rezultat konfrontacji danej osoby z przedmiotem wizerunku, a także pełna niuansów, relatywnie trwała komunikowalna całość subiektywnych i obiektywnych postaw, idei, wyobrażeń oraz doświadczeń osoby lub grupy osób w stosunku do określonego obiektu [s. 46, poz. bib. nr 272].
1971	S.H. Britt	Publiczny stereotyp, który po swoim ukształtowaniu wpływa na działania ludzi [s. 55, poz. bib. nr 92].
1977	S.H. Kennedy	Subiektywne wrażenie w umyśle człowieka, będące sumą wiedzy, uczuć i wrażeń dotyczących działalności przedsiębiorstwa, jego postaw i świadczonych przez nie usług, które może odnosić się także do pojedynczego produktu lub marki [s. 130, poz. bib. nr 296].
1978	E.C. Hirschman, B. Greenberg, D.H. Robertson	Całkowicie wymyślone lub oczekiwane „wzmocnienie”, stanowiące rezultat doświadczeń danej osoby w kontaktach z określoną organizacją; zespół znaczeń i relacji, służących scharakteryzowaniu organizacji [s. 3, poz. bib. nr 242].
1981	D. Nimmo, R. Sanders	Konstrukcja nałożona na szereg przymiotów i cech postrzegającego, która stanowi odzwierciedlenie przedmiotu, osoby czy wydarzenia [s. 14, poz. bib. nr 414].
1984	G.M. Erickson, J.K. Johannson, P. Chao	Kombinacja różnych cech produktu fizycznego, która jest z nim utożsamiana [s. 694, poz. bib. nr 162].
	C. Gronroos	Sprawa najwyższej wagi dla firm usługowych, w dużym stopniu określona poprzez oceny klientów [s. 39, 42, poz. bib. nr 210].
	A. Topalian	Profil organizacji lub suma – powstałych w jej odbiorcach – wrażeń i oczekiwań w stosunku do tej organizacji [s. 55-62, poz. bib. nr 565].
1985	E. Dichter	Ogólne wrażenie, jakie zostało wywarte na klientach przedsiębiorstwa [s. 75, poz. bib. nr 141].
	E.R. Gray, L.R. Smeltzer	Wrażenie odnoszące się do całego przedsiębiorstwa, które istnieje pośród różnych grup jego interesariuszy i w znacznym stopniu determinuje sukces tego podmiotu [s. 73, poz. bib. nr 203].
	P.K. Korgaonkar, D. Lund, B. Price	Ważny czynnik, który wpływa na utrzymanie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa [s. 39, poz. bib. nr 316].
1986	G.R. Dowling	Zbiór znaczeń, na podstawie których dany obiekt jest znany i za pomocą których ludzie go opisują, zapamiętują i odnoszą się do niego [s. 110, poz. bib. nr 153].
	D. Mazursky, J. Jacoby	Specyficzna konfiguracja poznawcza [s. 148, poz. bib. nr 378].
1989	R. Abratt	Ogólne wrażenie, jakie sygnały wychodzące od organizacji wywierają w umysłach jej odbiorców [s. 67, poz. bib. nr 5].
1990	M. Alvesson	Holistyczny oraz wyrazisty obraz mentalny i komunikowany, posiadany o organizacji zarówno przez pojedyncze osoby, jak i całe otoczenie. Stanowi on rezultat wartości wspólnie wyznawanych przez członków danej organizacji, które komunikowane są w postaci świadomie zaprojektowanego i przekazywanego obrazu przedsiębiorstwa [s. 376, poz. bib. nr 22].

	D. Aaker, K.L. Keller	Postrzeżenie jakości związanej z daną marką [s. 38, poz. bib. nr 1].
1991	J.E. Dutton, J.M. Dukerich	Sposób, w jaki pracownicy wyobrażają sobie i wierzą, że inni zobaczą ich organizację [s. 520, poz. bib. nr 156].
	J.B. Howcroft	Wielowymiarowy konstrukt, składający się z oczekiwań i wrażeń rozwijanych w ludziach w danym horyzoncie czasu [s. 13, poz. bib. nr 245].
	P. Kotler, H. Barich	Suma postaw, wrażeń i przekonań, jakie osoba lub grupa osób posiada w stosunku do danego obiektu [s. 95, poz. bib. nr 321].
	U. Lehtinen, J.R. Lehtinen	Kluczowy element, który wpływa na postrzeżenie jakości przez klienta [s. 290, poz. bib. nr 345].
1992	D. Bernstein	Uczucia i przekonania na temat przedsiębiorstwa istniejące w umysłach jego odbiorców [s. 125, poz. bib. nr 69].
	R. Hartmann	Subiektywne wrażenie człowieka o danym obiekcie, jakie powstaje w indywidualnym procesie percepcji [s. 137, poz. bib. nr 233].
	D.A. Whetten, D. Lewis, L.J. Mischel	Sposób, w jaki elity organizacyjne chciałyby, by inni widzieli ich organizację [s. nn., poz. bib. nr 596].
1993	J.E. Grunig	To, o czym ludzie myślą, konstruuje swój własny obraz organizacji [s. 130, 134-135, poz. bib. nr 213].
	K.L. Keller	Utrwalone w pamięci konsumenta wyobrażenie, stanowiące odbicie jego skojarzeń z daną marką [s. 2, poz. bib. nr 295].
1995	B. Moingeon, B. Ramanantsoa	Występowanie systemu charakterystyk, które posiadają unikalne ułożenie elementów i tworzą niepowtarzalny wzór, dający przedsiębiorstwu spójność, stabilność oraz własną specyfikę [s. 253-260, poz. bib. nr 395].
	C.H. van Heerden, G. Puth	Postrzeżenie i zestaw przekonań, uczuć, wiedzy, doświadczeń i postaw instytucji w umysłach różnych interesariuszy [s. 12, poz. bib. nr 576].
1996	C. Fombrun	Posiadany przez zewnętrznych interesariuszy organizacji jej obraz, który wytworzył się w oparciu o nagromadzenie otrzymanych na jej temat wiadomości [s. 72, poz. bib. nr 179].
	G. LeBlanc, N. Nguyen	Ważny wymiar jakości, będący równocześnie rezultatem technicznej i funkcjonalnej jakości usługi [s. 48, poz. bib. nr 343].
	E. Sampson	Czynnik istotnie wpływający na promowanie określonego podmiotu zarówno w jego otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym [s. 9, poz. bib. nr 476].
	U. Yavas, D.J. Schemwell	Kompleksowe postrzeżenie obiektu, wykreowane w danym czasie poprzez procesy przetwarzania pochodzących z różnych źródeł informacji [s. 15, poz. bib. nr 624].
1997	J.M.T. Balmer, S. Stotvig	Pożądaný cel strategiczny, którego wypracowanie obarczone jest trudnościami [s. 169, poz. bib. nr 46].
	M.J. Hatch, M. Schultz	Całościowe i żywe wrażenie o organizacji, ilustrowane przez jednostkę lub określoną grupę ludzi [s. 359, poz. bib. nr 235].
	N. Markwick, C. Fill	Całościowe postrzeżenie przez interesariuszy celowego i przypadkowego prezentowania się organizacji [s. 398, poz. bib. nr 370].
1998	J.M.T. Balmer	Sposób, w jaki organizacja komunikuje się za pomocą nazw (słów) i symboli (elementów graficznych) [s. 966, poz. bib. nr 43].
	E.R. Gray, J.M.T. Balmer	Natychmiastowy obraz mentalny powstający w umyśle na myśl o danej organizacji [s. 697, poz. bib. nr 202].
	N. Nguyen, G. LeBlanc	Hierarchiczna siatka zakresu znaczeń, które eksponowane są w umysłach wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy organizacji [s. 55, poz. bib. nr 409].
1999	S. Black	Obraz, ogólne wrażenie podmiotu, odbierane przez jej zewnętrznych interesariuszy [s. 96, poz. bib. nr 73].
	L. de Chernatony	Całościowe wrażenie, jakie klienci posiadają na temat danej marki (na tle jej konkurentów) [s. 165, poz. bib. nr 137].
	B. Newman	Rodzaj niematerialnego obrazu instytucji lub osoby, rozpowszechnianego przez środki masowego przekazu, którego odbiorcą jest opinia publiczna [s. 88, poz. bib. nr 405].
	C.H. van Heerden	Ogólne wrażenie powstałe w umysłach odbiorców dzięki sygnałom (znakom), takim jak logo czy oferowane produkty i usługi [s. 494, poz. bib. nr 575].

2001	R. Abratt, T.N. Mofokeng	Przekazywany interesariuszom organizacji proaktywny zasób biznesowy, którym można zarządzać, a także narzędzie strategiczne o dużej wartości dla firmy [s. 371, 384, poz. bib. nr 6].
	D.B. Bromley	Wewnętrzny zbiorowy stan umysłu, leżący u podstaw wysiłku związanego z komunikacją korporacyjną, której zadaniem jest zaprezentowanie się innym [s. 317, poz. bib. nr 93].
	L.T. Christensen, S. Askegaard	Konstrukt organizacji, który jest wytworzony i stymulowany przez całokształt stanowiących o niej znaków [s. 305, poz. bib. nr 113].
	G.R. Dowling	Efekt oddziaływania wielu czynników lub źródeł informacji na emocje i przekonania jednostki, a także proces zarządczy, który można zorganizować i kontrolować [s. 67, poz. bib. nr 151].
	N. Nguyen, G. LeBlanc	Łańcuch myśli, jakie przychodzą na myśl w momencie, gdy ktoś przypomina sobie nazwę organizacji [s. 227-236, poz. bib. nr 408].
	G.M. Zinkhan, J. Ganesh, A. Jaju, L. Hayes	Skierowana do interesariuszy projekcja własna organizacji, a także sposób komunikacji, odzwierciedlający, jak chce ona być postrzegana [s. 153-159, poz. bib. nr 643].
2002	M.J. Hatch	Wrażenie, jakie organizacja robi na innych [s. 256, poz. bib. nr 236].
2003	S. Burt, J.C. Encinas	Połączenie materialnych i niematerialnych wymiarów, relacji, znaczeń i postaw skierowanych w kierunku organizacji przez jej klientów w dłuższym horyzoncie czasu [s. 436, poz. bib. nr 104].
	J. Lemmink, A. Schuijff, S. Streukens	Skojarzenia o przedsiębiorstwie, powstałe na podstawie osobistych doświadczeń, a także poprzez reklamę, pocztę pantoflową i promocję [s. 1-15, poz. bib. nr 347].
2004	C. Flavián, E. Torres, M. Guinalú	Niewyczuwalny przedmiot, który przez poszczególne osoby może być postrzegany odmiennie [s. 367-368, poz. bib. nr 173].
	G.D. Kang, J. James	Filtr w zakresie postrzegania jakości przez klienta [s. 266, poz. bib. nr 286].
2005	C. Flavian, M. Guinaliu, E. Torres	Strategiczne narzędzie przedsiębiorstwa, tworzące znaczną wartość dla sektora finansowego [s. 449, poz. bib. nr 172].
2006	H. Hu, C.R. Jasper	Całościowy obraz organizacji, który kreowany jest w umyśle jej konsumenta [s. 31, poz. bib. nr 246].
2008	A. Davis	Ogólne wrażenie wywołane przez nazwę przedsiębiorstwa, powstające w oparciu o zapoznawanie się z informacjami na temat przedsiębiorstwa i obserwowanie jego zachowań [s. 25, poz. bib. nr 136].
2009	R. Bravo, T. Montaner, J.M. Pina	Wynik procesu komunikacji, w ramach którego przedsiębiorstwo tworzy i rozpowszechnia wiadomości odzwierciedlające jego podstawowe wartości [s. 317, poz. bib. nr 89].
	L. Fiedler, J.U. Becker, M. Kirchgeorg	Stałe wyobrażenie na temat przedsiębiorstwa, które zostało zakotwiczone w umysłach jego interesariuszy i oddziałuje na ich zachowania [s. 198, poz. bib. nr 168].
	M.S. Lee, J. Motion, D. Conroy	Wiedza konsumenta i jego przekonania na temat różnych atrybutów produktów i nieproduktów przedsiębiorstwa w danym momencie [s. 169, poz. bib. nr 344].
2010	M. Fleischer	To, co ludzie sądzą na temat organizacji oraz to, co funkcjonuje na temat organizacji w jej otoczeniu zewnętrznym [s. 215, poz. bib. nr 174].
	B. Ollivier	Skutek komunikacji intencjonalnej, zarządzanej i przebiegającej według koncepcji, wynikającej ze strategii organizacji [s. 346-354, poz. bib. nr 424].
2013	M. Amin, Z. Isa, R. Fontaine	Wynik zagregowanego procesu, w którym porównywane są różnorakie atrybuty przedsiębiorstw [s. 82, poz. bib. nr 24].
	E. Keisidou, L. Sarigiannidis D.I. Maditinos, E.I. Thalassinou	Sposób, w jaki członkowie przedsiębiorstwa chcieliby, aby to przedsiębiorstwo postrzegali interesariusze zewnętrzni [s. 267, poz. bib. nr 294].

2014	S.S. Kim, J. Lee, B. Prideaux	Wiara, doświadczenie, emocje i informacje związane z samodzielnym przedsiębiorstwem, które odzwierciedlają zachowane w publicznym umyśle wrażenie na jego temat [s. 131-145, poz. bib. nr 302].
	U. Yavas, E. Babakus, G.D. Deitz, S. Jha	Istotny predyktor lojalności klientów [s. 218, poz. bib. nr 623].
2015	V. Marinkovic, V. Obradovic	Rezultat procesu oceny przez klientów przedsiębiorstwa jego atrybutów i podejmowanych przezeń działań. Stanowi on odzwierciedlenie pomysłów, doświadczeń i uczuć klientów, jakie związane są z zakupem produktów i/lub usług danego przedsiębiorstwa w przeszłości [s. 245-246, poz. bib. nr 369].
	M.A. Tran, B. Nguyen, T.C. Melewar, J. Bodoh	Oferowanie interesariuszom niezapominanych i spójnych doświadczeń, z którymi mogą oni wiązać pozytywne uczucia i odczucia na temat przedsiębiorstwa [s. 24-25, poz. bib. nr 566].
	H. Zameer, A. Tara, U. Kausar, A. Mohsin	Zachowywane w pamięci klienta postrzeganie organizacji, które ukazuje jej prestiż [s. 443, poz. bib. nr 637].
2016	S.S. Andaleeb, M. Rashid, O.A. Rahman	Konstruktor opierający się na wielu namacalnych i nienamacalnych zmiennych [s. 461, poz. bib. nr 25].
2017	R. Akbari, A. Dadras, S.J. Behesthi	Wyobrażenie konsumenta na temat logo, organizacji, produktu, przedsiębiorstwa, osoby, będące uczuciem wywołanym w momencie usłyszenia nazwy obiektu wizerunku [s. 114, poz. bib. nr 10].
	J.A. Bakar, M.D. Clemes, K. Bicknell	Konstrukcja marketingowa wyższego rzędu, stanowiąc ważny wyznacznik satysfakcji klientów [s. 663, poz. bib. nr 41].
	M.S. Iqbal, M.U. Hassan, S. Sharif, U. Habibah	Jeden z najważniejszych czynników wpływających na lojalność klientów [s. 670, poz. bib. nr 255].
	C. Makanyeza, L. Chikaze	Ogólne wrażenie o przedsiębiorstwie kreowane w umysłach pojedynczych konsumentów lub całym społeczeństwie w oparciu o: nazwę, produkty, usługi, dotychczasowe interesy i interakcje zachodzące między przedsiębiorstwem a jego klientami [s. 543, poz. bib. nr 357].
	M.A. Saleh, A. Quazi, B. Keating, S.S. Gaur	Funkcja kumulacji zakupów i doświadczeń konsumpcyjnych w czasie [s. 883, poz. bib. nr 473].
2018	N. Igbudu, Z. Garanti, T. Popoola	Ważny czynnik dla kierownictwa w momencie formułowania strategii, odzwierciedlający funkcjonalne i emocjonalne postrzeganie organizacji przez ludzi [s. 3-4, poz. bib. nr 252].
2019	B. Starešinić, M.A. Omazić, A. Aleksić	Odbicie postrzegania przedsiębiorstwa przez jego zewnętrznych interesariuszy, które stanowi konsekwencję stosowania public relations, działań marketingowych i procesów organizacyjnych, ukierunkowanych na kształtowanie owego postrzegania [s. 318, poz. bib. nr 504].
2021	K. Abd Alfattah, T. Atia	Naturalny wytwór bezpośrednich i pośrednich doświadczeń, otrzymywanych przez jednostki w wyniku różnorodnych interakcji komunikacyjnych [s. 24, poz. bib. nr 3].
2023	N. Verma, M. Kaur	Całkowite nagromadzenie doświadczeń, reklam bądź komunikatów dokonane przez organizację w umysłach ludzi. Wizerunek jest efektem dobrze skomponowanej symfonii komunikacji zaprojektowanej przez dostawcę usług. Stanowi kluczowy element badań konsumenckich [s. 143, poz. bib. nr 583].

Zródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Z biegiem lat kwestie związane z teoretycznym ujęciem terminu „wizerunek” stały się istotne także dla przedstawicieli polskiej myśli naukowej. W tabeli 2 przedstawiono więc najważniejsze definicje wizerunku, jakie sformułowali naukowcy pochodzący z Polski.

Tabela 2. Definicje wizerunku w polskojęzycznej literaturze przedmiotu

Rok	Autor/autorzy	Definicja wizerunku
1982	M. Przetacznikowa, G. Makiełło-Jarża	Obraz, polegający na odzwierciedleniu w świadomości spostrzeganych poprzednio składników rzeczywistości [s. 88, poz. bib. nr 451].
1996	J. Altkorn	Skumulowany skutek oddziaływania postawy organizacji, jej zachowań oraz systemu identyfikacji wizualnej [s. 6, poz. bib. nr 19].
	R. Niestrój	Pozaewidencyjne aktywo podmiotu gospodarczego [s. 79, poz. bib. nr 412].
	T. Sztucki	Obraz składający się z: niezawodności, wiarygodności, etyki, poziomu cen, zasięgu działania, udziału w rynku, a także – upowszechnionego poprzez public relations i promocję – poczucia społecznej odpowiedzialności [s. 211, poz. bib. nr 554].
1997	J. Tkaczyk, J. Rachwalska	Zbiór myśli, wrażeń i przekonań podmiotu (jednostki lub grupy osób) o jakimś obiekcie (osobie, firmie, miejscu, marce, produkcie) [s. 2, poz. bib. nr 564].
	K. Wójcik	Nierzeczywisty obraz, będący mozaiką wielu szczegółów [s. 44, poz. bib. nr 609].
1998	M. Biedermann, M. Urbaniak	Obraz, portret, subiektywne wyobrażenie przedmiotów, zjawisk, produktów, ludzi, państw [s. 17, poz. bib. nr 71].
2000	J. Altkorn	Realna projekcja zespołu atrybutów przekazywanych otoczeniu przez przedsiębiorstwo [s. 8, poz. bib. nr 18].
	E.M. Cenker	Obraz przedsiębiorstwa w świadomości innych osób, które stykają się z nim w sposób pośredni lub bezpośredni [s. 42, poz. bib. nr 107].
	A. Jonas	Projekcja osobowości przedsiębiorstwa, wynikająca między innymi z jego filozofii działania, kultury, historii, stylu kierowania, strategii oraz stylu zachowania się jego przedstawicieli [s. 92, poz. bib. nr 273].
2001	W. Budzyński	To, co ludzie myślą o przedsiębiorstwie [s. 73-75, poz. bib. nr 97].
	M. Florek	Zamierzony element promocji i skutek podejmowanych działań marketingowych [s. 165, poz. bib. nr 177].
2002	J. Altkorn	Ważny wyznacznik pozycji rynkowej firmy, będący jednocześnie czynnikiem kształtującym efektywność i skuteczność podejmowanych działań marketingowych [s. 411, poz. bib. nr 16].
	W. Budzyński	Suma elementów identyfikujących firmę i wyróżniających ją spośród innych podmiotów [s. 19, poz. bib. nr 100].
2004	J. Altkorn	Subiektywne wyobrażenie o firmie, a także pewne całościowe wrażenie, które powstaje na tle kontaktu z danym obiektem oraz oddziaływania elementów funkcjonalnych i emocjonalnych. Jest to również zespół postaw wykształconych w procesie oddziaływania atrybutów istotnych dla określonej grupy interesariuszy [s. 14, 16, poz. bib. nr 20].
	B. Barcikowska-Kotłowska	Działania wywierające wpływ na postępowanie nabywców, a także zbiór postaw i przekonań nabytych w toku procesu uczenia się, które bazują na emocjach i wiedzy, wierze lub opiniach potencjalnego nabywcy [s. 37, poz. bib. nr 54].
2005	P. Sztompka	Obraz (głównie utrwalony przez fotografię) [s. 7, poz. bib. nr 552].

	D. Tworzydło	Wyobrażenie powstałe w oczach reprezentantów otoczenia na podstawie podejmowanych przez firmę decyzji oraz świadomych i nieświadomych jej kroków [s. 32, poz. bib. nr 569].
2008	K. Kowalska	Ocena społeczna przedsiębiorstwa, będąca jednocześnie zniekształconym obrazem organizacji w jej otoczeniu zewnętrznym [s. 114, poz. bib. nr 323].
	T. Paleczny	Rezultat interakcji, w jakie dany podmiot jest uwikłany z innymi ludźmi, które pozwalają mu zdobyć i utrzymać pozycję społeczną, jednocześnie zapewniając możliwość dokonywania wyboru ról [s. 28, poz. bib. nr 435].
2009	R. Jurkowski	Narzędzie kształtowania kapitału klienckiego [s. 71-77, poz. bib. nr 276].
	A. Mazurkiewicz-Pizło	Subiektywne wyobrażenia na temat organizacji, z którą ludzie mieli kontakt pośredni lub bezpośredni [s. 117, poz. bib. nr 377].
2010	A. Dewalska-Opitek	Przekonanie, odczucie i wyobrażenie o przedsiębiorstwie ukształtowane w świadomości różnych podmiotów (w tym klientów zewnętrznych – rynkowych, i wewnętrznych – pracowników), będące sposobem walki konkurencyjnej firmy [s. 221, poz. bib. nr 140].
	E. Glińska	Mentalna struktura, integrująca elementy, wartości i wrażenia posiadane w stosunku do określonego miejsca oraz bazująca na wiedzy i percepcji na jego temat [s. 129, poz. bib. nr 192].
	O. Gorbaniuk, A. Lebedowicz	Wrażenie powstałe w umyśle odbiorcy pod wpływem oddziaływania zbioru znaków reprezentowanych przez daną organizację [s. 238, poz. bib. nr 195].
2011	A. Figiel	Obraz kojarzony z nazwą organizacji oraz sposób, w jaki (zdaniem członków przedsiębiorstwa) zewnętrznym interesariusze postrzegają firmę, lub sposób, w jaki kierownictwo firmy życzyłoby sobie, aby ich przedsiębiorstwo było postrzegane przez jego interesariuszy. Odzwierciedla on postawy, opinie, skojarzenia i odczucia zewnętrznych interesariuszy na temat przedsiębiorstwa [s. 84, poz. bib. nr 169].
	Z. Malara, J. Sobol- Wojciechowska	Wielowymiarowe, dynamiczne i głębokie wyrażenie kultury, natury i struktury przedsiębiorstwa [s. 154, poz. bib. nr 358].
	A. Waszkiewicz	Przekaz, obraz, komunikowane znaczenie „ja-obiektu” wraz z jego atrybutami (niekoniecznie obecnymi w umyśle odbiorcy) [s. 28, poz. bib. nr 588].
2012	A. Rak	Subiektywny obraz marki, powstały w świadomości jej nabywców i będący równocześnie istotnym kryterium wyborów konsumenckich [s. 80, poz. bib. nr 458].
	K. Stępień	Sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez otoczenie lub jego obraz bądź wyobrażenie o nim [s. 310, poz. bib. nr 510].
2013	K. Kolasińska-Morawska	Subiektywny wytwór świadomości [s. 109, poz. bib. nr 312].
2014	M. Kotas	Subiektywne wyobrażenie o organizacji, będące wypadkową jej działań, a także cech osób, w stosunku do których owe działania są skierowane [s. 134, poz. bib. nr 318].
	B. Tarczydło	Wynik doświadczeń zmysłowych jednostki na skutek kontaktów z daną marką, a także zespół wyobrażeń, sądów i opinii przypisywanych określonej marce [s. 347, poz. bib. nr 561].
2015	M. Bąk	Subiektywna idea oraz jeden z zasobów o charakterze niematerialnym, który ma decydujące znaczenie w kontekście zdobywania na rynku przewagi konkurencyjnej [s. 52, poz. bib. nr 40].
	E. Bombiak	Wyobrażenie otoczenia o firmie, a także jeden z ważniejszych zasobów niematerialnych współczesnych organizacji. Stanowi on komponent kapitału relacyjnego i kapitału intelektualnego. Jest również efektem stosunku odbiorców (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) do konkretnej organizacji [s. 13, 19, poz. bib. nr 87 oraz s. 93-94, poz. bib. nr 80].
	K. Wójcik	Cel działania public relations [s. 37, poz. bib. nr 610].

2016	J. Dworak	Efekt przebiegu zaistniałych zdarzeń oraz relacji o charakterze mierzalnym i niemierzalnym, które kształtują pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu [s. 25, poz. bib. nr 158].
	G. Gurgul	Kluczowy element budowy zaufania [s. 125, poz. bib. nr 229].
	A. Adamus-Matuszyńska, P. Dzik	Wypadkowa (produkt) wszystkich komponentów procesu komunikacji; jest to rezultat interakcji zachodzących między informacjami napływającymi od nadawcy a indywidualnymi i subiektywnymi wrażeniami, ideami, uczuciami, przekonaniem czy wiedzą związaną z danym nadawcą, jaką dysponuje odbiorca, oraz procesem komunikacji zachodzącym między nimi [s. 227, poz. bib. nr 8].
	T.J. Dąbrowski	Całościowe, subiektywne wrażenie posiadane przez jednostkę lub grupę ludzi na temat danego obiektu, a także obraz organizacji ukształtowany w świadomości jednostki, w oparciu o intencjonalne i nieintencjonalne działania tej organizacji [s. 49, poz. bib. nr 131].
	M. Flieger	Subiektywne postrzeganie organizacji przez odbiorcę komunikatu [s. 44, poz. bib. nr 176].
	A. Draguła	Sposób ukazywania się instytucji innym ludziom, będący równocześnie zbiorem powstałych pośrednio lub bezpośrednio myśli, wrażeń i przekonań otoczenia na temat obiektu [s. 16, poz. bib. nr 154].
	S. Puppel	Nieodłączna część wszelkiej ziemskiej cielesności [s. 109, poz. bib. nr 453].
	S. Wierzbicka	Sposób postrzegania przez człowieka określonego obiektu [s. 69, poz. bib. nr 600].
2017	M. Idasz-Balina	Część strategii długookresowej [s. 50, poz. bib. nr 249].
	K. Klimkiewicz	Wyobrażenie posiadane przez innych na temat firmy; to, co odbiorcy dostrzegają w wykreowanym obrazie, które ukazuje dane przedsiębiorstwo [s. 56, poz. bib. nr 306].
2018	A. Barańska-Szmitko	To, co odbiorcy wypowiedzi przekazanej w jakimkolwiek systemie znakowym konstruuje na temat obiektu [s. 24, poz. bib. nr 53].
	W. Budzyński	Kategoria relatywna, ukazująca aktualny i wielowymiarowy obraz organizacji, stanowiący pochodną wszelkich informacji na temat przedsiębiorstwa w jego otoczeniu (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym) [s. 19, 264, poz. bib. nr 98].
	D. Sz wajca	Cenny składnik wartości niematerialnych i prawnych, który może służyć wzrostowi wartości rynkowej podmiotu i budowaniu długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Jest on także zbiorem skojarzeń i wyobrażeń o przedsiębiorstwie, pojawiającym się w świadomości jego audytorów w wyniku interakcji informacji pochodzących z różnych źródeł [s. 494, poz. bib. nr 557].
	W. Wężyk	Suma wizerunków poszczególnych osób wraz z korzyściami i obciążeniami płynącymi z tej racji [s. 4, poz. bib. nr 594].
2019	A. Grzegorzczak	Zbiór subiektywnych odczuć i opinii oraz zachodzących między nimi związków, które powstają w wyniku zbierania informacji z różnych źródeł [s. 115, poz. bib. nr 215].
	M. Laberschek	Niematerialny i nieprecyzyjny twór, formujący się w świadomości ludzi w odniesieniu do danej organizacji [s. 201, poz. bib. nr 339].
	T. Załona	Holistyczny, zmienny i trwały obraz, zbiór wrażeń, myśli, przekonań, wyobrażeń i spostrzeżeń posiadanych przez jednostkę lub określoną grupę interesariuszy na temat danej organizacji [s. 86, poz. bib. nr 630].
2022	K. Wójcik	Symptomatyczna miara zorientowania podmiotu na otoczenie; jeden z dwóch najważniejszych (obok reputacji) w percepcji identyfikator oferenta [s. 1163-1164, poz. bib. nr 612].

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Mnogość niejednorodnych definicji słowa „wizerunek” wskazuje, że jest to termin wielowymiarowy, różnorodnie pojmowany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków. Brak legalnego ujęcia tego pojęcia sprawia, że poszczególni autorzy upatrują sedna jego bytu w zróżnicowanych aspektach²⁶. Definicje ukazane w tabelach 1-2 nie są jedynymi występującymi w literaturze przedmiotu sformułowaniami odnoszącymi się do wizerunku²⁷. Można wręcz stwierdzić, iż liczba definicji tego terminu jest porównywalna z liczbą badaczy, którzy zainteresowali się opisywaną tematyką na gruncie naukowym w ostatnich siedemdziesięciu (w przypadku naukowców reprezentujących zagraniczne, głównie zachodnie, ośrodki naukowe) bądź – w kontekście Polski – mniej niż pięćdziesięciu latach²⁸.

Jak zauważa jeden z najwybitniejszych znawców tematyki poruszanej w owej dysertacji, J.M.T. Balmer, istnieją trzy kluczowe podejścia do problematyki wizerunku przedsiębiorstwa czy – pisząc nieco szerzej – wizerunku organizacji. W ramach każdego z tych paradygmatów kładzie się nacisk na odmienne aspekty, związane z teoretycznym ujęciem pojęcia opisywanego w niniejszym fragmencie dysertacji. Wydaje się jednak, iż współcześnie podejścia te coraz częściej przenikają się, co związane jest z faktem, iż interesariusze nierzadko postrzegają organizacje równocześnie zarówno przez pryzmat ukształtowanego w wyobraźni obrazu mentalnego (wraz z zespołem skojarzeń na temat organizacji), jak również poprzez komunikowane przez organizację obrazy i słowa. Paradygmaty te wymieniono i scharakteryzowano w tabeli 3, w której zwrócono także uwagę na relacje zachodzące między organizacją a jej interesariuszami w obrębie każdego z podejść. Odzwierciedlają one istnienie dwóch stron wizerunku organizacji, jakimi są strony: indywidualna i organizacyjna²⁹.

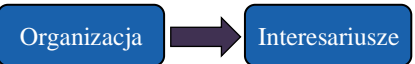

²⁶ Oczywiście, istnienie prawnej definicji danego terminu nie jest równoznaczne z jednolitym jego ujęciem w doktrynie. Poszczególni autorzy – prowadząc różnorodne badania związane z tą samą problematyką – mogą dojść do niejednorodnych wniosków, w związku z czym również i sformułowane przez nich opisy odnoszące się do tego samego pojęcia nie muszą być homogeniczne. Niemniej jednak legalne definicje poszczególnych określeń stanowią wyraz swoistej dojrzałości danego terminu i jego afirmacji również na gruncie prawnym. W przypadku wizerunku na ową aprobatę prawdopodobnie trzeba będzie jeszcze poczekać.

²⁷ W ukazanych tabelach celowo pominięto tożsame definicje różnych autorów. W sytuacji istnienia jednakowych określeń odnoszących się do opisywanego terminu w tabelach przedstawiono te, które powstały wcześniej. Ponadto, w przygotowanym zestawieniu nie uwzględniono także definicji, w których pojawiały się terminy pokrewne wizerunkowi. Zabieg ten miał na celu niewprowadzanie niepotrzebnego zamętu definicyjnego w tymże fragmencie dysertacji. Określenia zbliżone znaczeniowo wizerunkowi zostaną bowiem scharakteryzowane w kolejnym punkcie rozprawy doktorskiej. W jednym z następnych podrozdziałów przedstawione zostaną także definicje wizerunku sformułowane przez autorkę tej pracy.

²⁸ Tożsamą konkluzję w odniesieniu do definicji zarządzania wysnuł B.R. Kuc. Zob.: B.R. Kuc, *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*. Ementon. Warszawa 2015, s. 115

²⁹ M.A. Tran, B. Nguyen, T.C. Melewar, J. Bodoh, *Exploring the corporate image formation process*, „Qualitative Market Research”, 2015, tom 18, nr 1, s. 8.

Tabela 3. Paradygmaty pojmowania wizerunku organizacji

Nazwa paradygmatu	Charakterystyka paradygmatu	Relacje zachodzące między organizacją a interesariuszami w ramach danego podejścia
Paradygmat projektowania graficznego	W podejściu tym wizerunek organizacji interpretowany jest jako sposób komunikowania się organizacji ze swymi interesariuszami za pomocą nazw i/lub obrazów (symboli). Poprzez artykułowanie w formie graficznej wyznawanych wartości oraz przyjętej misji i filozofii działania organizacja nie tylko stara się przekazać interesariuszom spójny obraz, ale również dąży do tego, by postrzegano ją jako modną i wyróżniającą się na tle innych podmiotów.	
Paradygmat psychologiczny	Podejście to koncentruje się na symbolicznych relacjach zachodzących między organizacją a interesariuszami. Odnosi się do wizerunku kreowanego przez organizację na zasadzie budowania przez nią skojarzeń (w domyśle organizacji – pozytywnych) i pojmowanego w kontekście mentalnym (lub ideowym), będącym swoistym uproszczeniem rzeczywistości.	
Paradygmat marketingowy	Koncepcja ta sprowadza się do pojmowania wizerunku jako swego rodzaju sposobu zrozumienia przez interesariuszy (rozumianych jako jednostki lub grupy ludzi) organizacji posiadanych na jej temat: wiedzy, przekonań, uczuć oraz doświadczeń.	

Zródło: opracowanie własne na podstawie: J.M.T. Balmer, *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*, „Journal of Marketing Management”, 1998, nr 14, s. 966-967. Zob. także: J.E. Grunig, *Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships*, „Public Relations Review”, 1993, tom 19, nr 2, s. 121-139; J.M.T. Balmer, *Corporate Branding and Connoisseurship*, „Journal of General Management”, 1995, tom 21, nr 1, s. 22-46.

Oprócz oddziaływania wizerunku na bezpieczeństwo i zaufanie publiczne, a także wykorzystywania tego „mechanizmu” w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej na rynku, wizerunek pełni także szereg innych funkcji. Nieustająca dynamizacja procesów społeczno-gospodarczych sprawia, że nie istnieje enumeratywny katalog, w którym zawarty byłby całokształt zadań, jakie organizacje realizują za pomocą wizerunku. W literaturze przedmiotu wyróżnia się między innymi następujące funkcje wizerunku:

- a) funkcję identyfikacyjną (likwidacji anonimowości), za pomocą której organizacja zaznacza się w świadomości interesariuszy wraz ze swoją ofertą, filozofią funkcjonowania i wyznawanymi wartościami;

- b) funkcję segmentowania (segmentującą), polegającą na stosowaniu wizerunku jako jednego z kryteriów segmentacji rynku, wyodrębniającego ze środowiska określonych konsumentów i dostarczaniu im wartości poszukiwanych w interesującym ich segmencie oraz oddziaływaniu w ten sposób na ich decyzje zakupowe;
- c) funkcję pozycjonowania, przyczyniającą się do pozycjonowania oferty danej organizacji właśnie za pomocą jej wizerunku;
- d) funkcję różnicowania, sprowadzającą się do posiadania przez organizację wyrazistego wizerunku, pozwalającego danej organizacji na odróżnienie się od podmiotów konkurujących z nią na rynku;
- e) funkcję upraszczającą, porządkującą i wspomagającą, która polega na – po pierwsze – selektywnym procesie oceny komunikatów docierających od organizacji do jej odbiorców, po drugie, właściwej klasyfikacji dochodzących do interesariuszy informacji i bodźców, oraz – po trzecie – podejmowaniu przez adresatów organizacji decyzji w oparciu o interesujące ich informacje, a nie ogół wiadomości na temat określonego podmiotu organizacyjnego;
- f) funkcję orientacyjną, zakładającą, że interesariusze organizacji nie dysponują całościowym zakresem informacji na jej temat, w związku z czym w kontaktach (i interesach) z nią opierają się na pewnym jej wyobrażeniu, rozumianym właśnie jako wizerunek;
- g) funkcję kształtowania lojalności, odzwierciedlającą stanowisko, iż silny wizerunek organizacji sprzyja posiadaniu klientów lojalnych, nastawionych na współpracę o powtarzalnym charakterze;
- h) funkcję minimalizacji ryzyka, zgodnie z którą wizerunek przywołuje skojarzenia na temat: jakości produktów i usług oferowanych przez organizację, płynącej z tego satysfakcji oraz poczucia bezpieczeństwa w kontaktach z organizacją; tym samym posiadanie przez organizację silnego wizerunku sprzyja redukcji istniejącego ryzyka zakupowego;
- i) funkcję kształtowania procesu percepcji, realizacja której przejawia się w sytuacji, gdy docierające do interesariuszy negatywne informacje na temat organizacji posiadającej silny, stabilny i pozytywny wizerunek niejako ulegają procesowi dewaluacji; pozytywne sygnały docierające do nabywcy traktuje się z kolei jako potwierdzenie własnych opinii;
- j) funkcję transformacyjną, zakładającą, iż pod wpływem wizerunku ukształtowanego na temat danej organizacji doznania związane z „konsumpcją” oferowanych przez nią

produktów i/lub usług stają się silniejsze (bardziej pozytywne lub negatywne – zależnie od tego, jaki wizerunek posiada organizacja);

- k) funkcję aktywizowania sprzedaży, sprowadzającą się do traktowania wizerunku jako bodźca pobudzającego sprzedaż produktów/usług oferowanych przez organizację, a także instrumentu wspierającego rozwój organizacji;
- l) funkcję akceptacji, polegającą zarówno na pozytywnym traktowaniu przez interesariuszy samej organizacji (oczywiście w sytuacji, gdy posiada ona korzystny wizerunek) oraz nowo oferowanych przez nią produktów i usług, jak i silnym poczuciu samoakceptacji organizacji;
- m) funkcję strategiczną, zakładającą, iż wizerunek pojmuje się jako narzędzie kształtowania strategii marketingowej organizacji, zarządzanie którym winno przyczynić się realizacji określonych celów organizacji;
- n) funkcję symboliczną, zgodnie z którą poprzez swój wizerunek organizacja pozyskuje klientów/konsumentów, wyznających podobne (lub tożsame) wartości do tych przez nią wyznawanych³⁰.

Jak już zwrócono uwagę, wizerunek jest pojęciem wielowymiarowym. W związku z tym podlega on różnorodnym typizacjom. Poszczególni autorzy, reprezentujący rozmaite obszary naukowe, w zależności od przedmiotu i rodzaju prowadzonych badań klasyfikują ten termin według niejednorodnych kryteriów. Należy jednak mieć na uwadze fakt, iż swoista dyferencjacja wizerunku nie jest zjawiskiem nowym. Jak bowiem zauważył S.H. Kennedy, już R.A. Harris w 1958 roku zidentyfikował siedem rodzajów wizerunku przedsiębiorstwa, a mianowicie: wizerunek korporacji, wizerunek instytucji, wizerunek linii produktów, wizerunek produktu,

³⁰ T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003, s. 9-10; A. Jakubowska, *Public relations w kształtowaniu wizerunku instytucji finansowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2010, s. 92-93; W. Głabiszewski, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego na rzecz budowania relacji w transferze technologii*, „Polityki Europejskie. Finanse i Marketing”, 2013, tom 58, nr 9, s. 164; E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa*, W: K. Pieniak-Lendzion, A. Marcysiak, T. Nowogródzka (red.), *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*, Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej UNITAS, Siedlce 2015, s. 95; S. Wierzbicka, *Pozytywny wizerunek i dobra reputacja sposobem na zmniejszenie ryzyka w bankowości*, „Finanse i Prawo Finansowe”, 2016, tom 3, nr 2, s. 70; Z. Spyra, O. Witzak, *Czynniki wpływające na wizerunek portów lotniczych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 313, s. 163-164; S. Krajewska, K. Chłapek, *Wpływ raportowania zintegrowanego na kształtowanie wyników i wizerunku jednostki gospodarczej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2018, nr 522, s. 350; M. Szulc, *Od gatunku do wizerunku. Autokreacje b(v)logerów modowych w mediach społecznościowych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu. Poznań 2022, s. 21-25. Por.: L. Berkoven, *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen*. Verlag C.H. Beck, Monachium 1990, s. 394-395; P. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i Ska. Warszawa 1994, s. 279; J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków 2002, s. 19; E.M. Cenker, *Public relations*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. Poznań 2000, s. 42.

wizerunek marki, wizerunek rozproszony oraz wizerunek popytu konsumenta³¹. Późniejsi mu badacze, stosując różnorakie sposoby różnicowania wizerunku, w swych rozważaniach częstokroć przywoływali (i nadal przywołują) typy opisywanego tu terminu, jakie zaproponował ponad sześćdziesiąt lat temu wspomniany naukowiec. W tabeli 4 przedstawiono szczegółową systematykę wizerunku wraz z krótką charakterystyką poszczególnych jego odmian.

Tabela 4. Klasyfikacja wizerunku w kontekście organizacji

Kryterium kategoryzacyjne	Rodzaje wizerunku	Charakterystyka kategorii wizerunku
Cel oddziaływania	wizerunek rzeczywisty (obcy)	rzeczywisty, prawdziwy obraz organizacji wśród jej interesariuszy
	wizerunek lustrzany (własny)	obraz organizacji widziany oczami jej pracowników
	wizerunek pożądaný (docelowy)	sposób, w jaki organizacja – po pierwsze – sama chciałaby widzieć siebie, oraz – po drugie – uważa, że powinno postrzegać ją otoczenie
	wizerunek optymalny (realny)	stanowi on kompromis pomiędzy trzema wyżej wskazanymi typami wizerunku; możliwy do uzyskania w panujących w danej sytuacji warunkach (zarówno tych o specyfice endo-, jak i egzogenicznej)
Rodzaj otoczenia organizacji	wizerunek wewnętrzny	dotyczy sposobu postrzegania organizacji przez jej wewnętrznych interesariuszy, to znaczy: właścicieli, zarząd, akcjonariuszy, radę nadzorczą, doradców oraz pracowników wraz z ich rodzinami
	wizerunek zewnętrzny	kształtowany jest przez interesariuszy zewnętrznych organizacji, do których zaliczają się podmioty zewnętrzne mające bezpośredni kontakt z organizacją (konkurenci, dostawcy, klienci indywidualni i instytucjonalni, przedsiębiorstwa usługowe, banki) oraz grupy opiniotwórcze (dziennikarze, organizacje branżowe, związki zawodowe, partie polityczne, władze lokalne i centralne, doradcy zewnętrzni, społeczność lokalna, osobistości życia publicznego, nauczyciele, studenci, uczniowie, społeczeństwo)
Horyzont czasowy	wizerunek aktualny	wyraża sposób postrzegania organizacji w czasie rzeczywistym
	wizerunek planowany	oznacza obraz, do wykreowania którego organizacja dopiero dąży i jaki winien ukształtować się w przyszłości pod wpływem podejmowanych działań
Sposób oddziaływania	wizerunek pierwotny	kształtuje się w umyśle interesariuszy organizacji pod wpływem działań marketingowych (np. reklamy)
	wizerunek wtórny	powstaje na skutek bezpośredniego kontaktu danej osoby z określoną organizacją
Zasięg oddziaływania	wizerunek lokalny	dotyczy postrzegania organizacji funkcjonujących na niewielkim terenie (np. jedno miasto lub kilka miejscowości)
	wizerunek regionalny	obejmuje organizacje funkcjonujące na obszarze całego regionu, np. województwa
	wizerunek krajowy	związany jest z organizacjami prowadzącymi działalność o zasięgu ogólnokrajowym
	wizerunek międzynarodowy	odnosi się do organizacji globalnych, prowadzących działalność w więcej niż jednym kraju

³¹ S.H. Kennedy, *Nurturing corporate images... op. cit.*, s. 151 [za:] R.A. Harris, *How creativity in marketing can develop the image that counts: the consumer demand image*, „Advertising Age”, 1958, tom 29, s. 61-66.

Siła oddziaływania	wizerunek silny	dotyczy organizacji o ugruntowanej pozycji na rynku, których obraz cechuje się spójnością i wyrazistością
	wizerunek słaby	cechuje organizacje niewyróżniające się na tle innych egzystujących na rynku podmiotów, których interesariusze nie posiadają konkretnych wyobrażeń na ich temat, co wynika z nieefektywnego zarządzania wizerunkiem przez te organizacje
Sposób postrzegania (zabarwienie emocjonalne)	wizerunek pozytywny	występuje w sytuacji, gdy otoczenie z aprobatą odnosi się do organizacji i posiada w stosunku do niej korzystne odczucia; stanowi ważny element budowania zaufania i przewagi konkurencyjnej na rynku
	wizerunek negatywny	dotyczy organizacji postrzeganych w środowisku w sposób pejoratywny, których interesariusze posiadają niekorzystne wyobrażenia o organizacji
	wizerunek obojętny (nijaki)	ma miejsce wówczas, gdy organizacja nie wywołuje wśród swych odbiorców żadnych emocji
	wizerunek sprzeczny	odnosi się do organizacji, które przez niektórych interesariuszy postrzegane są pozytywnie, zaś przez innych – w sposób negatywny
Obiekt percepcji	wizerunek produktu	dotyczy sposobu postrzegania określonego produktu przez jego nabywców
	wizerunek marki	odzwierciedla całościowe odbicie marki w oczach jej nabywców, uwzględniające zarówno cechy o charakterze materialnym, jak i niematerialnym
	wizerunek organizacji (w tym przedsiębiorstwa, instytucji, banku)	odnosi się do sposobu postrzegania organizacji jako całości; składa się więc z wizerunków poszczególnych produktów oraz marek; odzwierciedla postrzeganie organizacji we wszystkich aspektach jej funkcjonowania
	wizerunek innego, niezdefiniowanego w niniejszej tabeli bytu	dotyczy postrzegania wszelkich innych podmiotów i przedmiotów, które nie zostały wskazane w tym zestawieniu, a posiadają swój wizerunek; kategoria ta może obejmować więc wizerunek między innymi: osoby, miejsca (obszaru geograficznego), reklamy, oferty marketingowej, branży itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: U. Johannsen, *Das Marken-und Firmen-Image: Theorie, Praxis und Analyse*. Technische Universität Carolo-Wilhelmina zu Branschweig. Braunschweig 1968, s. 153-173; J. Tkaczyk, J. Rachwalska, *Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, 1997, nr 5, s. 2-5; W. Budzyński, *Zarządzanie wizerunkiem firmy*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej. Warszawa 2002, s. 11-15; T. Żymkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003, s. 11-16; A. Jakubowska, *Public relations w kształtowaniu wizerunku instytucji finansowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2010, s. 94-98; W. Budzyński, *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*. Poltext. Warszawa 2011, s. 13; K. Stopczyńska, *Wykorzystanie nowych technologii w komunikacji wizerunkowej na przykładzie OFF Piotrkowska Center*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2013, nr 795 (109), s. 218-221; D. Szostek, *Specyfika i znaczenie wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, 2013, z. 413, s. 62-64; K. Klimkiewicz, *Employer branding*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, 2017, nr 1218, s. 48-49; G. Żabiński, *Zarządzanie wizerunkiem polskiej Policji jako element kształtowania poczucia bezpieczeństwa obywateli*, W: A. Grzegorzczak (red.), *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, Wyższa szkoła Promocji, Mediów i Show Biznesu, Warszawa 2019, s. 117-119; I. Szlis, *Wizerunek. Jak go zmierzyć i jak poprawić*. CeDeWu. Warszawa 2020, s. 74.

W ukazanym zestawieniu nie zaprezentowano ogółu kryteriów systematyzacji wizerunku, tym samym nie opisano także wszystkich rodzajów charakteryzowanego w tym fragmencie rozprawy pojęcia. Jak już bowiem zauważono, wizerunek (podobnie zresztą jak i wiele innych określeń z obszarów różnorodnych dyscyplin naukowych) jest terminem nieustannie ewoluującym. Poszczególni badacze wciąż zwracają uwagę na różnorodne aspekty jego

egzystencji. Mimo niebagatelnej znaczenia i użyteczności wizerunku, koncepcja ta cechuje się swoistą „problematycznością”, która wynika przede wszystkim z:

- wieloznaczności pojęcia „wizerunek” oraz istnienia pokrewnych mu terminów,
- negatywnych konotacji budzonych przez wizerunek,
- trudności związanych z zarządzaniem tą kategorią,
- istnienia szerokiego grona interesariuszy, posiadających różnorodne (zarówno pozytywne, jak i negatywne) wyobrażenia o obiekcie percepcji wizerunku,
- różnych skutków oddziaływania wizerunku na poszczególne grupy interesariuszy³².

Pośród wielu rodzajów wizerunku, jakie zostały wskazane w tabeli 4, w kontekście badań prowadzonych przez autorkę niniejszej rozprawy na szczególną uwagę zasługuje wizerunek banku. Zanim jednak kategoria ta zostanie szczegółowo opisana w odniesieniu do tego obiektu percepcji, zasadne wydaje się być wcześniejsze scharakteryzowanie terminów pokrewnych wizerunkowi, których istnienie – na co zwrócono uwagę – rodzi problemy prawidłowej interpretacji określenia „wizerunek”. Dlatego też kolejny punkt podejmowanych tu rozważań stanowi próbę przedstawienia tych pojęć oraz wskazania różnic występujących między nimi a wizerunkiem.

1.2. Charakterystyka pojęć pokrewnych wizerunkowi

Definiowanie terminu „wizerunek” jest procesem skomplikowanym. Przyczyna takiego stanu rzeczy tkwi przede wszystkim w fakcie, iż na przestrzeni ostatnich kilku dziesięcioleci w doktrynie ukształtowało się wiele pojęć o znaczeniu podobnym do wizerunku. Brak umocowania tych określeń w prawodawstwie oraz stosunkowo krótki okres ich istnienia sprawiają, że w obszarze poruszanej tu problematyki panuje swoisty zamęt definicyjny. Wielu autorów zamiennie używa takich słów, jak: „wizerunek”, „reputacja” czy „tożsamość”³³. Mimo występowania zależności między tymi oraz innymi, podobnymi terminami³⁴, w istocie każdy

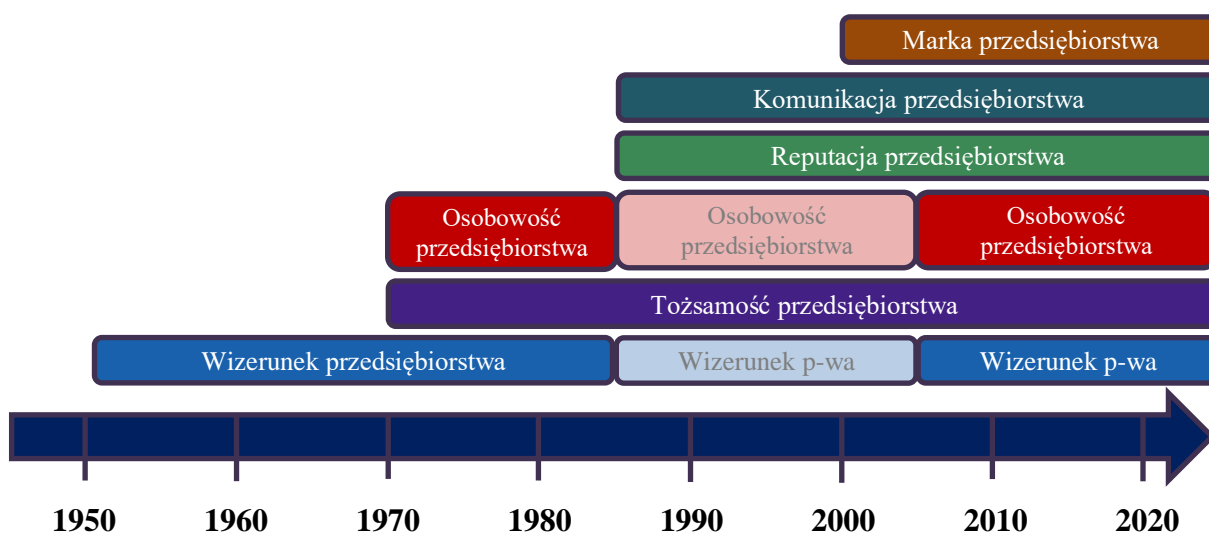
³² J.M.T. Balmer, *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*, „Journal of Marketing Management”, 1998, nr 14, s. 968-970.

³³ C.H. van Heerden, G. Puth, *Factors that determine the corporate image of South African banking institutions: an exploratory investigation*, „International Journal of Bank Marketing”, 1995, tom 13, nr 3, s. 12; H. Kim, W.M. Hur, J. Yeo, *Corporate brand trust as a mediator in the relationship between consumer perception of CSR, corporate hypocrisy and corporate reputation*, „Sustainability”, 2015, tom 7, nr 4, s. 3683-3691; C. Makanyeza, L. Chikazhe, *Mediators of the relationship between service quality and customer loyalty. Evidence from the banking sector in Zimbabwe*, „International Journal of Bank Marketing”, 2017, tom 35, nr 3, s. 543; B. Narteh, M. Brainmah, *Corporate reputation and retail bank selection: the moderating role of brand image*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2019, tom 48, nr 2, s. 110.

³⁴ Mowa tu między innymi o: osobowości firmy lub organizacji, jej marce, komunikacji, wiarygodności czy kulturze organizacyjnej.

z nich jest odrębnym konstrukt³⁵, posiadającym charakterystyczne wyłącznie dla niego atrybuty³⁶. Celem rozważań podejmowanych w niniejszym podrozdziale jest operacjonalizacja tych określeń oraz ukazanie relacji występujących między nimi a wizerunkiem.

Nieustannie zmieniający się świat oraz dynamiczniejszy rozwój praktyki od teorii są jednymi z czynników, za sprawą których przedstawiciele środowisk naukowych nieustannie prowadzą różnorakie badania, ukierunkowane na skonstruowanie teoretycznych rozwiązań, mających użyteczną wartość dla praktyków. W związku z tym – w zależności od potrzeb rynku bądź też pewnych trendów występujących w nauce – w poszczególnych okresach badacze z niejednorodną intensywnością pochylają się nad różnymi zagadnieniami. Na rysunku 2 przedstawiono, jak od lat 50. XX wieku (w których to narodziła się koncepcja wizerunku przedsiębiorstwa) aż do końca drugiej dekady XXI wieku kształtowało się zainteresowanie naukowców w kontekście wizerunku przedsiębiorstwa oraz pokrewnych mu określeń. Schemat ten stanowi także odzwierciedlenie okresu kluczowych faz rozwoju ukazanych na nim pojęć.



Rysunek 2. Doktrynalny rozwój wizerunku przedsiębiorstwa i pokrewnych mu pojęć

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M.T. Balmer, S.A. Greyser, *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, Routledge, Londyn, Nowy Jork 2003, s. 6 oraz w oparciu o dane pochodzące z bazy Web of Knowledge

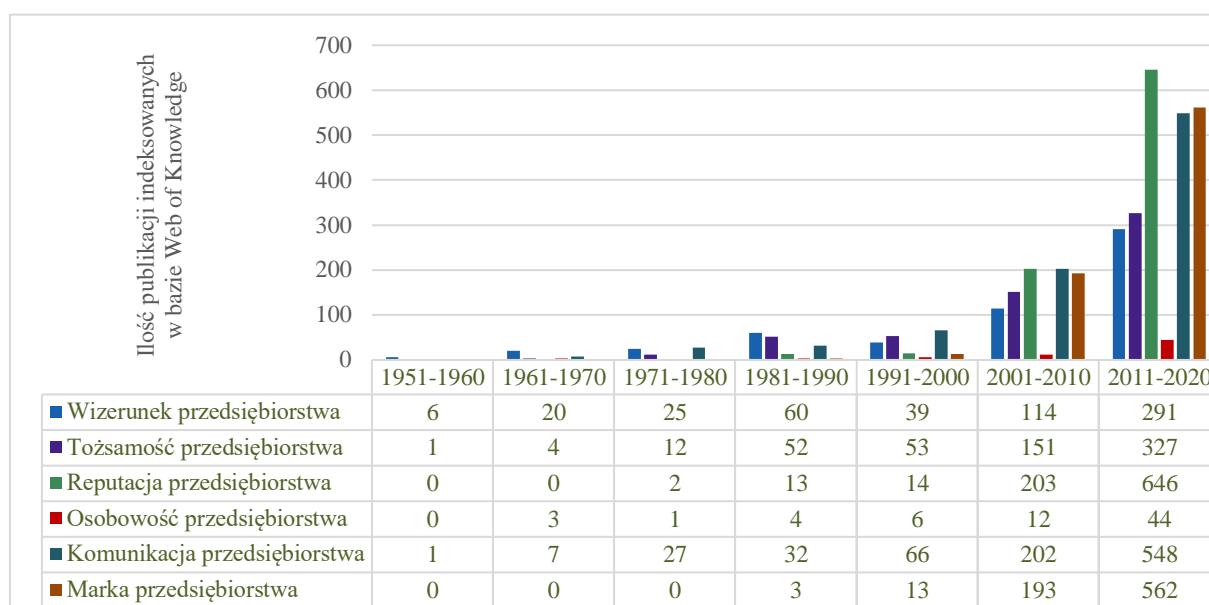
Mimo faktu, iż koncepcja wizerunku przedsiębiorstwa najwcześniej spotkała się z szerokim entuzjazmem środowisk naukowych³⁷, w późniejszych latach narodziły się

³⁵ M.A. Tran, B. Nguyen, T.C. Melewar, J. Bodoh, *Exploring the corporate image ..., op. cit.*, s. 32.

³⁶ M. Grzyb, *Ryzyko utraty reputacji w funkcjonowaniu dziesięciu największych banków w Polsce*, W: A. Lemańska-Majdzik, M. Okręglika, A. Korombel (red.), *Dylematy i wyzwania doskonalenia zarządzania organizacjami w dobie przemysłu 4.0*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020, s. 103.

³⁷ Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż kilkadziesiąt lat wcześniej powstały pierwsze publikacje na temat tożsamości i osobowości przedsiębiorstwa, co potwierdzają choćby wyniki wyszukiwania w bazie Web of Knowledge. Były to jednak pojedyncze dzieła (częstokroć nieposiadające danych odnośnie ich twórców), które

(bądź rozpowszechniły na szeroką skalę) określenia, zainteresowanie którymi relatywnie szybko przewyższyło poziom uwagi skierowanej do wizerunku, co potwierdzają choćby informacje zaprezentowane na rysunku 3³⁸. Obrazują one liczbę indeksowanych w bazie Web of Knowledge publikacji, które wydane zostały w latach 1951-2020 i w swoim tytule posiadają jedno z następujących określeń: wizerunek przedsiębiorstwa (*corporate image*), tożsamość przedsiębiorstwa (*corporate identity*), reputacja przedsiębiorstwa (*corporate reputation*), osobowość przedsiębiorstwa (*corporate personality*), komunikacja przedsiębiorstwa (*corporate communications*) lub marka przedsiębiorstwa (*corporate branding*).



Rysunek 3. Liczba publikacji indeksowanych w bazie Web of Knowledge w latach 1951-2020, mających w tytule termin „wizerunek przedsiębiorstwa” bądź pokrewne mu określenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z bazy Web of Knowledge

Analiza źródeł literaturowych z zakresu problematyki poruszanej w niniejszym fragmencie rozprawy pozwala twierdzić, iż określeniami najczęściej traktowanymi jako synonimy słowa

nie przełożyły się na natychmiastowe powstanie nowych trendów w nauce, choć – oczywiście – stanowią one pewne podwaliny w kontekście rozwoju pojęć z zakresu poruszanej tu problematyki.

³⁸ Autorka niniejszej rozprawy pragnie wyraźnie zaznaczyć, iż przedstawione na rysunku 3 informacje nie ukazują całkowitej liczby publikacji z zakresu poruszanej problematyki, które wydane zostały w analizowanym horyzoncie czasowym, a jedynie te publikacje, które indeksowane są w bazie Web of Knowledge. W związku z tym niektóre z danych zaprezentowanych na wykresie mogą nieco odbiegać od informacji ukazanych na rysunku 2 (choć – co ważne – nie stanowią ich zaprzeczenia). Spostrzeżenie to odnosi się przede wszystkim do doktrynalnego zainteresowania osobowością firmy w XX wieku. J.M.T. Balmer i S.A. Greyser za kluczową fazę rozwoju tego pojęcia w ostatnim stuleciu drugiego milenium uznali okres od lat 70. do późnych lat 80., podczas gdy dane przedstawione na wykresie wskazują na wyraźny wzrost zainteresowania tym obszarem w ostatnim dziesięcioleciu XX wieku. Mimo tego niewątpliwego mankamentu rysunek 3 odzwierciedla jednak pewne trendy związane ze skalą popularności ukazanych na nim określeń.

„wizerunek” są „tożsamość”³⁹ i „reputacja”⁴⁰. Z tego względu podejmowane tu rozważania w największym stopniu traktować będą właśnie o pojmowaniu tych terminów oraz występujących między nimi zależnościach. Pozostałe pojęcia ukazane na rysunkach 2-3 również zostaną zdefiniowane, jednakże prowadzone na ich temat deliberacje będą miały mniej rozległy zakres.

Choć koncepcja tożsamości korporacyjnej⁴¹ narodziła się wcześniej niż idea wizerunku przedsiębiorstwa⁴², to jednak właściwą uwagę zyskała ona dopiero w latach 70. XX wieku. Początkowo utożsamiano ją wyłącznie z identyfikacją wizualną, z czasem jednak zyskała ona szersze znaczenie⁴³. Jak zauważa między innymi C.B.M. van Riel, termin „tożsamość” nie posiada jednej kompleksowej definicji, która byłaby akceptowalna przez ogół przedstawicieli świata nauki⁴⁴. Co naturalne, twierdzenie to nie ma odkrywczego charakteru (wszak bezlik pojęć traktowany jest w sposób zróżnicowany), jednak pokazuje ono, iż – tak jak w latach 90. ubiegłego stulecia – tak i dziś – w trzeciej dekadzie trzeciego tysiąclecia, opisywane określenie pojmuje się wieloaspektowo.

Na ową „wieloaspektowość” tożsamości korporacyjnej zwraca uwagę także J.M.T. Balmer. Autor ten zauważa również, że charakteryzowane określenie ma interdyscyplinarny charakter⁴⁵. Na gruncie naukowym interesują się nim bowiem nie tylko badacze problematyki marketingu czy reprezentanci nauk o zarządzaniu i jakości, ale i między innymi: psychologowie, filozofowie, socjologowie, antropologowie, biologowie, teologowie oraz pedagogowie⁴⁶.

W nawiązaniu do pierwotnego sposobu pojmowania *corporate identity*, ograniczającego się do traktowania terminu tego jako identyfikacji wizualnej, słuszne wydaje się być przywołanie kilku definicji, wpisujących się w ów nurt konceptualny. A. Perez i I.R. del-Bosque, bazując na dziełach wcześniejszych im badaczy, przyjęli, iż – zgodnie z badaniami prowadzonymi

³⁹ Zob. I. Khvtisiashvili, *How does Corporate Image Affects the Competitive Advantage of Georgian Banking Segment*, „Journal of Business”, 2012, tom 1, nr 1, s. 36; E. Bombiak, *Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 2015, nr 105, s. 12; C.H. van Heerden, G. Puth, *Factors that determine the corporate image...*, *op. cit.*, s. 12.

⁴⁰ Zob. C. Makanyeza, L. Chikazhe, *Mediators of the relationship...*, *op. cit.*, s. 543; B. Narteh, M. Brainmah, *Corporate reputation and retail bank selection...*, *op. cit.*, s. 110.

⁴¹ W opracowaniu tym określenia „tożsamość przedsiębiorstwa”, „tożsamość korporacyjna” oraz *corporate identity* stosowane będą naprzemiennie.

⁴² T.J. Dąbrowski za moment ten podaje nadejście w XIX wieku epoki przemysłowej; zob. T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego. Podejście symboliczne i substancjonalne*. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Warszawa 2016, s. 21.

⁴³ Zob. T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, *op. cit.*, s. 20-44.

⁴⁴ C.B.M. van Riel, *Principles of corporate communication*. Prentice Hall. Londyn 1995, s. 72.

⁴⁵ J.M.T. Balmer, *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing...*, *op. cit.*, s. 980.

⁴⁶ I. Borowik, *Tożsamość i tożsamości. Obszary interdyscyplinarnych refleksji*, W: E. Litak, R. Furman, H. Bożek (red.), *Pejzaże tożsamości: teoria i empiria w perspektywie interdyscyplinarnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 13; K. Waszczyńska, *Wokół problematyki tożsamości*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Płockiego”, 2014, nr 6, s. 49.

już w 1964 roku przez protoplastów tej koncepcji, za których uznaje się G. Lippincotta i W. Margulies – tożsamością korporacyjną jest „wizualny obraz, poprzez który przedsiębiorstwo przedstawia się różnym interesariuszom”⁴⁷. G.R. Dowling twierdzi, że *corporate identity* oznacza ogół symboli używanych przez przedsiębiorstwo w celu rozpoznania go przez społeczeństwo⁴⁸. E. i J. Selame mianem „tożsamości” określają wizualny sposób przekazania otoczeniu, czym i kim jest przedsiębiorstwo, a także w jaki sposób samo postrzega siebie⁴⁹. Z kolei D.E. Carter definiuje ów termin jako „logo lub wizerunek marki przedsiębiorstwa oraz wszystkie inne wizualne przejawy tożsamości”⁵⁰.

Można by w tym momencie przywoływać kolejne definicje, nawiązujące do macierzystego sposobu pojmowania tożsamości. Jednakże w kontekście prowadzonych deliberacji jest to zupełnie bezzasadne. Dotychczas przytoczone sformułowania oraz wiele podobnych im opisów odnoszą się do traktowania *corporate identity* wyłącznie jako graficznej (bądź graficzno-dźwiękowej) prezentacji, opartej na elementach wizualnych (takich jak na przykład: logo, wygląd budynków oraz oferowanych produktów i/lub usług, ubiór pracowników, strona internetowa, kolory i druki firmowe) lub fonicznych (nazwa przedsiębiorstwa)⁵¹. Tymczasem jednak – jak zauważają między innymi T.C. Melewar, K. Bassett i C. Simões – tożsamość korporacyjna jest czymś więcej niż tylko logo przedsiębiorstwa, stosowaną przez nie kolorystyką i pięknie brzmiącymi nazwami⁵². W. Olins stwierdza wprost, że „tożsamość przedsiębiorstwa musi uwzględniać nie tylko opakowanie,

⁴⁷ A. Perez, I.R. del-Bosque, *Organizational and corporate identity revisited: towards a comprehensive understanding of identity in business*, „Corporate Reputation Review”, 2014, tom 17, nr 1, s. 14. Zob. także: T. Christensen, S. Askegaard, *Corporate identity and corporate image revisited. A semiotic perspective*, „European Journal of Marketing”, 2001, tom 35, nr 3/4, s. 292-315.

⁴⁸ G.R. Dowling, *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Kogan Page. Londyn 1994, s. 8.

⁴⁹ E. Selame, J. Selame, *Developing a corporate identity: how to stand out in the crowd*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1975, s. 4.

⁵⁰ D.E. Carter, *Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations*, Art Direction Company, Nowy Jork 1982, s. 5.

⁵¹ Szerzej na temat pojmowania tożsamości jako identyfikacji wizualnej można przeczytać także w następujących publikacjach: E.E. Heaton, *Testing a new corporate name*, „Journal of Marketing Research”, 1967, nr 4, s. 279-285; W. Margulies, *Make the most of your corporate identity*, „Harvard Business Review”, 1977, nr 55, s. 66-77; A. Topalian, *Corporate identity: beyond the visual overstatements*, „International Journal of Advertising”, 1984, nr 3, s. 55-62; D. Green, V. Lovelock, *Understanding a corporate symbol*, „Applied Cognitive Psychology”, 1994, nr 8, s. 37-47; C.B.M. van Riel, A. van den Ban, E.J. Heijmans, *The added value of corporate logos – An empirical study*, „European Journal of Marketing”, 2001, tom 35, nr 3/4, s. 428-440;

⁵² T.C. Melewar, K. Bassett, C. Simões, *The role of communication and visual identity in modern organisations*, „Corporate Communications: An Internal Journal”, 2006, tom 11, nr 2, s. 139. W tym kontekście znamieny jest również tytuł jednego z artykułów autorstwa J.M.T. Balmera i A. Wilsona, który w tłumaczeniu na język polski przyjmuje następującą postać: „Tożsamość przedsiębiorstwa. To coś więcej niż spotyka oko”; zob. J.M.T. Balmer, A. Wilson, *Corporate identity. There Is More to It Than Meets the Eye*, „International Studies of Management & Organization”, 1998, tom 28, nr 3, s. 12-31.

ale i produkt, który się w nim znajduje, oraz usługę, która go wspiera”⁵³. W końcu – w myśl polskiego przysłowia – nie powinno się oceniać książki po okładce. Nie szata także zdoobi człowieka. Ważne jest wnętrze, zawartość, treść. W swych rozważaniach właśnie na te kwestie zwraca uwagę przywołany autor. Jego zdaniem tożsamość w równym stopniu dotyczy zachowania, rzeczywistego wyglądu oraz symboliki. Kiedy elementy te są ze sobą powiązane, powstaje prawdziwa tożsamość korporacyjna, która, jak twierdzi W. Olins: symbolizuje rzeczywistość, podkreśla ją, a także jednocześnie jest jej częścią⁵⁴. Aprobata w stosunku do tego stanowiska wyraża między innymi J.M.T. Balmer. Zauważa on, że koncepcja *corporate identity* stanowi odbicie tego, czym jest organizacja. Tak więc – pomijając aspekty wizualne – tożsamość przedsiębiorstwa odzwierciedla między innymi: jego filozofię, strategię działania, misję, wizję, etos, wyznawane wartości, zakres świadczonych usług i oferowanych produktów czy sposoby (zarówno formalne, jak i nieformalne) prowadzenia przezeń komunikacji⁵⁵.

Można zatem przyjąć, iż tożsamość korporacyjna jest „sposobem, w jaki przedsiębiorstwo prezentuje się swoim interesariuszom”⁵⁶, czy – jak proponują E. Bueno, M. Longo-Somoza, R. García-Revilla i R.D. Leon – samoopisem podmiotu gospodarczego, opierającym się na autorefleksyjnym podejściu, obejmującym przede wszystkim trwałe i wyróżniające się elementy przedsiębiorstwa⁵⁷. Niezwykle istotnym jest, iż owa „autocharakterystyka” składa się nie tylko z opisu „wyglądu zewnętrznego”, ale także z deskrypcji elementów behawioralnych.

C.B.M. van Riel i J.M.T. Balmer twierdzą, że zarządzanie tożsamością ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania organizacji⁵⁸. Z przedstawionego sformułowania wyłaniają się dwie cechy *corporate identity*, a mianowicie stabilność i trwałość. Skoro koncepcja ta ma implikować działalność przedsiębiorstwa w perspektywie długofalowej, powinna cechować się wskazanymi przymiotami. W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na jej centralny charakter, bowiem zarządzanie nią spoczywa na menedżerach (a nie na pracownikach niższych szczeblu, którzy desygnowani są do pełnienia innych obowiązków). Ponadto, tożsamość przedsiębiorstwa wskazuje również na jego unikatowość;

⁵³ W. Olins, *Corporate identity: the myth and the reality*, „Journal of the Royal Society of Arts”, 1978, nr 127, s. 218.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 210.

⁵⁵ J.M.T. Balmer, *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing ...*, *op. cit.*, s. 979.

⁵⁶ Y. Nana, O. Asanowa, *Corporate image of the Ghanaian banking industry: do the perceptions of employees differ from customers?*, „African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure”, 2014, tom 3, nr 2, s. 3.

⁵⁷ E. Bueno, M. Longo-Somoza, R. García-Revilla, R.D. Leon, *Management Challenges in the identification of Organizational Identity and Corporate Reputation as Intangible Assets*, „Electronic Journal of Knowledge Management”, 2015, tom 13, nr 3, s. 181.

⁵⁸ C.B.M. van Riel, J.M.T. Balmer, *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, „European Journal of Marketing”, 1997, tom 31, nr 5/6, s. 341.

corporate identity pozwala bowiem danemu podmiotowi gospodarczemu wyróżnić się na rynku, jednakże, co niezwykle ważne, możliwość zaakcentowania swej obecności w otoczeniu wyraża się poprzez prezentację rzeczywistości, a nie wymaginowanych obrazów, spostrzeżeń i wyobrażeń. Bardzo ważną kwestią jest także dołożenie przez zarządzających wszelkich starań, by tożsamość przedsiębiorstwa miała spójny charakter, by wszystkie składające się na nią elementy były ze sobą powiązane. W ten sposób może ona stać się ważnym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej⁵⁹.

Znając znaczenie terminów „wizerunek” i „tożsamość”, warto zastanowić się, jakie zależności występują między tymi określeniami. C. Chajet i T. Shachtman formułują konkluzję, zgodnie z którą „tożsamość jest tym elementem wizerunku, który może być w pełni kontrolowany przez przedsiębiorstwo”⁶⁰. Na wizerunek zaś przedsiębiorstwo (czy jakikolwiek inny podmiot, będący obiektem percepcji owej kategorii) – zdaniem autorów – może jedynie próbować wpływać. Wiąże się to z faktem, iż kształtowany jest on poza jego wnętrzem, w przeciwieństwie do tożsamości, która powstaje wewnątrz przedsiębiorstwa i tam też podlega procesowi formowania⁶¹. *Corporate identity* odzwierciedla rzeczywisty, zgodny z prawdą obraz przedsiębiorstwa, podczas gdy wizerunek stanowi odbicie tego obrazu w oczach i świadomości odbiorców organizacji⁶²; jest on więc wyrażeniem tożsamości pomiotu na zewnątrz⁶³. Można zatem skonkludować, iż przedsiębiorstwo posiada jedną tożsamość oraz wiele wizerunków (wszak każdy z jego interesariuszy może postrzegać je inaczej). Tożsamość pozwala odpowiedzieć na pytania: „kim/czym jesteśmy?” oraz „jak sami siebie widzimy?”. Wizerunek z kolei dostarcza informacji odnośnie tego, jak obecnie widzą i postrzegają nas inni⁶⁴. W końcu, analizując zakres znaczeniowy opisywanych

⁵⁹ Por. J.M.T. Balmer, S. Stotvig, *Corporate identity and private banking: a review and case study*, „International Journal of Bank Marketing”, 1997, tom 15, nr 5, s. 170; J.M.T. Balmer, *Identity Based Views of the Corporation: Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brands and Corporate Image*, „European Journal of Marketing”, 2008, tom 42, nr 9/10, s. 886; C.J. Fombrun, *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press. Cambridge 2018, s. 41.

⁶⁰ C. Chajet, T. Shachtman, *Image by Design. 2nd edition*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1998, s. 18-19.

⁶¹ E. Bombiak, *Outplacement jako narzędzie...*, *op. cit.*, s. 12.

⁶² J. Tkaczyk, J. Rachwalska, *Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, 1997, nr 5, s. 6; J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*. PWN. Warszawa 2013, s. 302; M. Kaczmarek-Śliwińska, *Kompetencje medialne pracowników w dobie social media*, „Kultura Popularna”, 2014, tom 41, nr 3, s. 68-77.

⁶³ A. Bojanowska, *Tworzenie kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta*, „Handel Wewnętrzny”, 2016, tom 360, nr 1, s. 208.

⁶⁴ Zob. R. Chun, *Corporate Reputation: Meaning and Measurement*, „International Journal of Management Reviews”, 2005, tom 7, nr 2, s. 96; A. Lis, *Zarządzanie tożsamością w organizacjach na różnych poziomach zagregowania*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4, cz. 2, s. 219-220; L.J. Lusambo, *On The Two-Way Relationship between Corporate Reputation and Financial Performance in Microfinance: A Stakeholder Approach*, „International Journal of Business Management”, 2017, tom 12, nr 11, s. 151-152.

terminów, należy zauważyć, że wizerunek jest określeniem bardziej rozległym aniżeli tożsamość⁶⁵.

W porównaniu do wizerunku oraz tożsamości określeniem o najkrótszej egzystencji jest reputacja. Na szerszą skalę terminem tym zaczęto interesować się dopiero w drugiej połowie lat 80. XX wieku⁶⁶. Analogicznie jak w przypadku wcześniej scharakteryzowanych pojęć, również i reputacja nie posiada jednolitej definicji, która cieszyłaby się aprobatą ogółu teoretyków. Relatywnie krótki okres istnienia tego terminu, przekładający się na jego swoistą „niedojrzałość”, podobieństwo do innych określeń ukazanych na rysunkach 2-3, multidyscyplinarny charakter⁶⁷, a także fakt, iż jest to – jak stwierdza K. Wójcik – „bardzo nieostre pojęcie”⁶⁸, są jednymi z głównych przyczyn następczących trudności w procesie konceptualizacji słowa „reputacja”. W tabeli 5 zaprezentowano różne podejścia do sposobu pojmowania tego terminu, jakie przedstawili w swym artykule C.J. Fombrun i C.B.M. van Riel.

Tabela 5. Kategoryzacja reputacji w literaturze przedmiotu

Rodzaj ujęcia reputacji	Sposób pojmowania reputacji
Ujęcie organizacyjne	Postrzeganie reputacji jako konstruktów zakorzenionych w zmysłowych doświadczeniach pracowników.
Ujęcie marketingowe	Pojmowanie reputacji jako perspektywy, koncentrującej się na sposobie, w jaki jest ona budowana, oraz odzwierciedlającej naturę przetwarzania informacji docierających do zewnętrznych interesariuszy, w głowach których powstają obrazy podmiotów, z którymi byli oni bezpośrednio lub pośrednio skonfrontowani.
Ujęcie strategiczne	Traktowanie reputacji w dwójnasób – zarówno jako atutu, jak i bariery w kontekście mobilności (elastyczności) przedsiębiorstw, czy – pisząc nieco szerzej – organizacji.
Ujęcie socjologiczne	Rozumienie reputacji jako zbiorczej oceny wydajności przedsiębiorstwa w odniesieniu do stawianych mu oczekiwań oraz obowiązujących norm i wymagań instytucjonalnych.
Ujęcie ekonomiczne	Postrzeganie reputacji jako cech lub sygnałów informacyjnych, zwiększających zaufanie zewnętrznych interesariuszy do produktów i/lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo.
Ujęcie księgowo	Traktowanie reputacji jako wartości niematerialnej, której wytworzenie wymaga ponoszenia nakładów finansowych i której należy nadać wartość finansową.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *The reputational landscape*, „Corporate Reputation Review”, 1998, tom 1, nr 1, s. 5-13. Zob. także: F.N.R. Mohd Sofian, K.H. Abdullah, I. Mohd-Sabrun, *Research on Corporate Reputation: A Bibliometric Review of 43 Years (1977-2020)*, „International Journal of Information Science and Management”, 2023, tom 21, nr 2, s. 31-54.

Zaprezentowane w tabeli 5 sformułowania potwierdzają, iż reputacja jest złożonym określeniem o wielowymiarowym charakterze. Fakt, iż przedstawiciele różnych środowisk

⁶⁵ Zob. J. Tkaczyk, J. Rachwalska, *Wszystko jest obrazem...*, *op. cit.*, s. 7. Stanowiska tego nie podziela jednak na przykład A. Lis, której zdaniem tożsamość jest pojęciem szerszym nie tylko w odniesieniu do wizerunku, ale i do reputacji; zob. A. Lis, *Zarządzanie tożsamością w organizacjach...*, *op. cit.*, s. 221.

⁶⁶ Por. K. Gołata, *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja*, „Studia Ekonomiczne”, 2013, nr 157, s. 187; A. Veh, M. Gobel, R. Vogel, *Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept*, „Business Research”, 2019, tom 12, s. 316.

⁶⁷ A. Trotta, G. Cavallari, *Measuring Corporate Reputation: a Framework for Italian Banks*, „International Journal of Economics and Finance Studies”, 2012, tom 4, nr 2, s. 21.

⁶⁸ K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Wydawnictwo Placet. Warszawa 2009, s. 56.

postrzegają je w sposób odmienny, nie stanowi jeszcze potwierdzenia tezy, zgodnie z którą w literaturze przedmiotu występują trudności związane z operacjonalizacją tego pojęcia (wszak żadne z określeń ukazanych w owej tabeli nie stanowi zaprzeczenia innego użytego w niej sformułowania; każde z nich odzwierciedla jednak nieco inne podejście do opisywanej kwestii). Tymczasem jednak skala tego problemu jest znaczna. W doktrynie nie ma bowiem jasnego stanowiska nie tylko odnośnie sposobu definiowania pojęcia „reputacja”, ale i dokonywania jego dyferencjacji w stosunku do terminu „wizerunek”⁶⁹. Zdecydowana większość teoretyków (choć oczywiście nie wszyscy⁷⁰) różnicuje owe określenia, jednakże część z nich szersze znaczenie przypisuje reputacji (traktując wizerunek jako jeden z jej elementów)⁷¹, część zaś uważa, iż reputacja stanowi element składowy wizerunku⁷². Są również i tacy, którzy traktują pojęcia te jako całkowicie odrębne⁷³.

⁶⁹ D. Sz wajca, *Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w procesie kreowania jego wartości*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2008, nr 7, s. 604.

⁷⁰ Przykładem osoby traktującej określenia „wizerunek” i „reputacja” jako synonimy jest A.M. Bobola, która w jednym ze swych artykułów pisze, iż działania z zakresu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu mają „wpływ na reputację przedsiębiorstwa, czyli spójny i pozytywny wizerunek firmy w oczach najważniejszych kibiców” (A.M. Bobola, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako zasób niematerialny kształtujący przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw spożywczych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 2014, tom 16, z. 3, s. 39). W podobnym tonie wybrzmiewają także słowa G.R. Dowlinga. Jego zdaniem „reputacja, jaką dana osoba przypisuje organizacji, składa się ze zbioru przekonań na temat owej organizacji oraz branży, w której ona funkcjonuje. To wyobrażenie reputacji bywa różnie określane; jako <<wizerunek przedsiębiorstwa>> i <<tożsamość korporacyjna>>” (G.R. Dowling, *Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?*, „California Management Review”, 2004, tom 46, nr 3, s. 21).

⁷¹ Do grupy tej zalicza się między innymi R. Chun. „Postrzegam wizerunek raczej jako jeden z elementów reputacji niż jej synonim” – traktuje fragment jednego z artykułów autorstwa tej badaczki (R. Chun, *Corporate Reputation...*, *op. cit.*, s. 97). P.A. Argenti i B. Druckenmiller definiują reputację jako „zbiorowe wyobrażenie wielu wizerunków przedsiębiorstwa w różnych grupach publiczności, które kształtowane jest na przestrzeni czasu i opiera się na tożsamości przedsiębiorstwa, jego wydajności i sposobie, w jaki dotychczas interesariusze postrzegali jego zachowanie” (P.A. Argenti, B. Druckenmiller, *Reputation and the Corporate Brand*, „Corporate Reputation Review”, 2004, tom 6, nr 4, s. 369).

⁷² Wśród naukowców reprezentujących ten nurt można wymienić na przykład L. Grabowską. „Reputacja jest pojęciem węższym niż wizerunek” – stwierdza krótko wspomniana autorka (L. Grabowska, *Strategia rozwoju powiatu chodzieskiego jako instrument kreacji wizerunku*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, 2017, nr 7, s. 141). T.J. Dąbrowski przywołuje w jednej ze swych książek definicję wykreowaną przez M. Christophera i B. Pittsa, która wpisuje się w ów kierunek pojmowania wizerunku i reputacji. Traktuje ona, iż wizerunek jest „niewymuszoną opinią na temat firmy, opierającą się na uogólnionych drobnych doświadczeniach wynikających z bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorstwem, jego produktami, reputacją i formami promocji” (T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, *op. cit.*, s. 55 [za:] M. Christopher, B. Pitts, *It's who you sell*, „Business Management”, 1969, nr 11).

⁷³ W tym kontekście T.J. Dąbrowski zwraca uwagę na specyficzne cechy reputacji, których na ogół nie odnosi się do wizerunku. Mowa tu między innymi o ewaluacyjnym i względnym charakterze reputacji. Pierwsza z tych właściwości znajduje odzwierciedlenie w definicji opracowanej przez E.R. Graya i J.M.T. Balmera, zgodnie z którą „reputacja przedsiębiorstwa obrazuje wartościowy osąd, dotyczący właściwości przedsiębiorstwa, i powstaje na przestrzeni czasu jako rezultat spójnych działań wzmacnianych przez efektywną komunikację” (E.R. Gray, J.M.T. Balmer, *Managing corporate image and corporate reputation*, „Long Range Planning”, 1998, tom 31, nr 5, s. 695-702; T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, *op. cit.*, s. 58). Druga z kolei wyraża się w pojmowaniu reputacji jako „wyniku procesu konkurencji, w ramach którego przedsiębiorstwa sygnalizują publiczności swoje kluczowe atrybuty, aby osiągnąć jak najwyższy status społeczny” (T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, *op. cit.*, s. 57-58 [za:] A.M. Spence, *Market*

W rozprawie tej przyjęto, iż opisywane określenia są terminami odrębnymi, pomiędzy którymi występują wzajemne relacje. Jak bowiem zaznaczają C.J. Fombrun i C.B.M. van Riel, reputacja wywodzi się z wielu – powiązanych ze sobą wśród wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa – wizerunków i informuje o ogólnej atrakcyjności podmiotu gospodarczego dla różnych zainteresowanych grup (w tym między innymi dla: pracowników, konsumentów, społeczności lokalnych czy inwestorów)⁷⁴. Mając na uwadze powyższe, mimo swoistego indywidualizmu każdego z tych dwóch pojęć, należy pamiętać, że w istocie są one ze sobą powiązane oraz – jak twierdzą B. Narteh i M. Brainmah – „blisko spokrewnione”⁷⁵.

W myśl dotychczas prowadzonych deliberacji wydaje się, iż opisem najpełniej oddającym sens i kompleksowość charakteryzowanego pojęcia jest definicja zaproponowana przez T.J. Dąbrowskiego, zdaniem którego reputacja przedsiębiorstwa „stanowi podzielaną przez różne grupy interesariuszy stabilną ocenę dotyczącą jego zdolności i gotowości do sprostania ich oczekiwaniom i dostarczania im wartości. Ocena ta opiera się na dotychczasowych spójnych działaniach podmiotu i jego komunikacji. Reputacja ma charakter względny i odzwierciedla postrzegany przez interesariuszy status przedsiębiorstwa”⁷⁶.

Jak już zwrócono uwagę, terminy „reputacja” oraz „wizerunek” często traktowane są jako synonimy. Aby więc nie powielać błędów wielu badaczy, a także zastąpić wspomniany wcześniej zamęt definicyjny swoistym łańcem konceptualnym, należy zastanowić się i wskazać, jakie różnice występują między tymi określeniami. Choć zarówno wizerunek, jak i reputację buduje się latami (a traci momentalnie)⁷⁷, to jednak zestawiając ze sobą te dwa konstrukty, należy stwierdzić, iż pierwszy z nich jest dynamiczniejszy i podatniejszy na oddziaływanie różnorodnych czynników niż drugi, w związku z czym można stwierdzić, iż wizerunek zmienia się znacznie szybciej aniżeli porównywany z nim konstrukt. Wizerunek odzwierciedla sposób postrzegania organizacji „teraz”, podczas gdy reputacja ma charakter długofalowy; stanowi bowiem wyraz percepcji przedsiębiorstwa (lub jakiegokolwiek innej organizacji) w dłuższym niż wizerunek czasie. Reputację traktuje się więc jako kategorię bardziej stabilną, odzwierciedlającą historię dotychczasowych (przeszłych) działań podmiotu⁷⁸. Wiąże się

Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes. Harvard University Press. Cambridge 1974).

⁷⁴ C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *The reputational landscape*, „Corporate Reputation Review”, 1998, tom 1, nr 1, s. 5-13

⁷⁵ B. Narteh, M. Brainmah, *Corporate reputation and retail bank selection...*, *op. cit.*, s. 110-111.

⁷⁶ T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, *op. cit.*, s. 62.

⁷⁷ M.A. Tran, B. Nguyen, T.C. Melewar, J. Bodoh, *Exploring the corporate image...*, *op. cit.*, s. 4.

⁷⁸ B. Narteh, M. Brainmah, *Corporate reputation and retail bank selection...*, *op. cit.*, s. 110; T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, *op. cit.*, s. 60-61. Zob. także: E. Yoon, H.G. Guffey, V. Kijewski,

to także z faktem, iż stanowi ona „syntezę opinii, spostrzeżeń i postaw interesariuszy organizacji”⁷⁹. Ze sformułowania tego wyłania się kolejna cecha reputacji, jaką jest jej społeczny (ogólny) charakter⁸⁰. Wizerunek z kolei ma wymiar zdecydowanie bardziej indywidualny⁸¹. Spośród charakteryzowanych niematerialnych składników aktywów przedsiębiorstwa, stanowiących jego źródło przewagi konkurencyjnej⁸², reputacja – w przeciwieństwie do wizerunku – jest konstruktem powstającym w oparciu o pewne punkty odniesienia, którymi mogą być na przykład oczekiwania interesariuszy bądź dotychczasowe działania organizacji; wspomniani interesariusze zestawiają swą wiedzę na temat firmy i związane z nią doświadczenia z owymi punktami odniesienia i w ten sposób formułują ocenę przedsiębiorstwa. Ponadto, jak zauważa T.J. Dąbrowski, w procesie kształtowania reputacji komunikacja pełni jedynie funkcję wspomagającą, podczas gdy kreowanie wizerunku w znacznym stopniu opiera się właśnie na sprawnej komunikacji. Oprócz tego, reputacja stanowi swoisty pomost pomiędzy przeszłością i terażniejszością a przyszłością. Związane jest to z faktem, iż jest ona pewnym czynnikiem hierarchizującym podmioty (organizacje, przedsiębiorstwa – w tym kontekście konkurentów) funkcjonujące w otoczeniu, odzwierciedlającym stopień, w jakim podmioty te – zdaniem ich interesariuszy – są w stanie spełnić oczekiwania zainteresowanych stron. Przywołany autor stwierdza, że reputacja jest swego rodzaju „obietnicą składaną przez organizację na przyszłość poprzez konsekwentne działania w przeszłości”. Jego zdaniem wizerunek należy z kolei traktować jako konstrukt odnoszący się jedynie do przeszłości i terażniejszości⁸³. Jednocześnie, jak wspomniano już wcześniej, wizerunek pozwala odpowiedzieć na pytanie: „jak aktualnie widzą/postrzegają nas inni?”, natomiast reputacja określa, w jaki sposób przedsiębiorstwo/organizacja (czy jakkolwiek inny obiekt jej percepcji) spełnia nasze oczekiwania⁸⁴. W celu zobrazowania podobieństw i różnic występujących między scharakteryzowanymi określeniami w tabeli 6 – w oparciu o wykorzystane źródła literaturowe oraz własne refleksje płynące z analizy dostępnych publikacji na temat poruszanej problematyki – dokonano ich rozróżnienia.

The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service, „Journal of Business Research”, 1993, tom 27, nr 3, s. 215-228.

⁷⁹ J.E. Post, J.J. Griffin, *Corporate reputation and external affairs management*, „Corporate Reputation Review”, 1997, tom 1, nr 1/2, s. 165.

⁸⁰ M. Sarstedt, C.M. Ringle, D. Iuklanov, *Antecedents and consequences of corporate reputation: A dataset*, „Data in Brief”, 2023, tom 28, s. 2.

⁸¹ T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, *op. cit.*, s. 58, 61.

⁸² I. Olmedo-Cifuentes, I. Martínez-León, *Human Capital and Creation of Reputation and Financial Performance*, „Electronic Journal of Knowledge Management”, 2015, tom 13, nr 2, s. 210.

⁸³ T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, *op. cit.*, s. 58-59, 61, 63.

⁸⁴ E. Bueno, M. Longo-Somoza, R. García-Revilla, R.D. Leon, *Management Challenges...*, *op. cit.*, s. 181.

Tabela 6. Porównanie wizerunku, tożsamości i reputacji

POJĘCIE CECHA PORÓWNAWCZA	WIZERUNEK	TOŻSAMOŚĆ	REPUTACJA
Rodzaj sprawowanej kontroli	częściowa	całkowita	częściowa
Podatność na zmiany	wysoka	niewielka	niewielka
Dominujący rodzaj odzwierciedlanej percepcji	zewnętrzna	wewnętrzna	zewnętrzna
Okres postrzegania	krótkofalowy	długofalowy	długofalowy
Kluczowi interesariusze	zewnętrzni	wewnętrzni	zewnętrzni
Charakter	indywidualny	unikatowy (specyficzny)	społeczny
Rodzaj odzwierciedlanego obrazu	wyimaginowany	rzeczywisty	oczekiwany (odnoszący się głównie do dotychczasowych doświadczeń)
Pytanie/a, na jakie odpowiada konstrukt	Jak aktualnie widzą (postrzegają) nas inni?	Kim (czym) jesteśmy? Jak sami siebie widzimy?	W jaki sposób firma spełnia nasze oczekiwania?

Zródło: opracowanie własne na podstawie: E. Bueno, M. Longo-Somoza, R. García-Revilla, R.D. Leon, *Management Challenges in the identification of Organizational Identity and Corporate Reputation as Intangible Assets*, „Electronic Journal of Knowledge Management”, 2015, tom 13, nr 3, s. 176, 181; L.J. Lusambo, *On The Two-Way Relationship between Corporate Reputation and Financial Performance in Microfinance: A Stakeholder Approach*, „International Journal of Business Management”, 2017, tom 12, nr 11, s. 151-152; T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego. Podejście symboliczne i substancjonalne*. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Warszawa 2016, s. 56-63; B. Narteh, M. Brainmah, *Corporate reputation and retail bank selection: the moderating role of brand image*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2019, tom 48, nr 2, s. 110; E. Smajlovic, *Development Dimensions of Bank Identity and Image*, „International Journal of Economics, Commerce and Management”, 2020, tom 7, nr 2, s. 249.

Oprócz tożsamości i reputacji również i inne określenia traktuje się jako terminy pokrewne wizerunkowi, przy czym w przypadku owych „innych” pojęć stopień pokrewieństwa jest już nieco dalszy. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę fakt, iż od momentu powstania koncepcji wizerunku przedsiębiorstwa w kolejnych dziesięcioleciach określenia te cieszyły się znacznym zainteresowaniem środowisk naukowych, należy przybliżyć ich znaczenie także i w tej dysertacji.

Przyglądając się rysunkowi 2 można zauważyć, iż wzmożonej uwagi skierowanej w kierunku tożsamości przedsiębiorstwa początkowo towarzyszyła także znaczna inklinacja do osobowości przedsiębiorstwa. Nie jest to bynajmniej kwestią przypadku, a wynika z faktu, iż osobowość stanowi ważny element tożsamości, będąc w gruncie rzeczy jej istotą⁸⁵. R. Abratt mianem „osobowości” określa całokształt behawioralnych i intelektualnych cech organizacji, które pozwalają odróżnić daną organizację od innej⁸⁶. Sformułowanie to wskazuje zatem, iż osobowość przedsiębiorstwa tworzy jego tożsamość, zaś obie – jak wynika z wcześniejszych rozważań – wpływają na kształtowanie wizerunku.

⁸⁵ J. Tkaczyk, J. Rachwalska, *Wszystko jest obrazem...*, op. cit., s. 6-7.

⁸⁶ R. Abratt, *A new approach to the corporate image...*, op. cit., s. 67.

O tym, w jaki sposób interesariusze organizacji będą odbierać jej tożsamość, decyduje między innymi forma i skuteczność zastosowanej przez nią komunikacji. Pełni ona bowiem wiodącą rolę w procesie kształtowania wizerunku⁸⁷. C.B.M. van Riel uważa, iż poprzez komunikację korporacyjną⁸⁸ należy rozumieć zorganizowanie⁸⁹ wszystkich komponentów tożsamości i narzędzi znajdujących zastosowanie w procesie jej kształtowania w sposób na tyle atrakcyjny i realistyczny, który przyczyni się do stworzenia lub utrzymania pozytywnej reputacji⁹⁰ w gronie interesariuszy przedsiębiorstwa⁹¹. W innej publikacji van Riel wraz z C.J. Fombrunem przedstawiają kolejną definicję *corporate communications*, w myśl której koncepcja ta oznacza „spójne podejście do rozwoju komunikacji w organizacji”, służące usprawnianiu podejmowanych działań komunikacyjnych i udefiniowaniu realizacji celów organizacji, przy czym działania te winny być ukierunkowane na poprawę postrzegania określonej organizacji nie tylko poza jej wnętrzem, ale również i wśród jej wewnętrznych interesariuszy⁹². D. Bernstein zauważa, że w istocie przedsiębiorstwo nieustannie (świadomie bądź mimowolnie) komunikuje się z otoczeniem⁹³. Można zatem skonkludować, iż sposób prowadzenia komunikacji jest jednym z czynników mających immanentny wpływ na kształtowanie wizerunku.

Spośród określeń ukazanych na rysunkach 2-3 pojęciem o najkrótszej egzystencji jest marka przedsiębiorstwa⁹⁴. Problematykę dotyczącą tego zagadnienia na szerszą skalę zaczęto eksplorować dopiero wraz z nadejściem trzeciego tysiąclecia. Tematyka ta szybko jednak znalazła szerokie grono entuzjastów⁹⁵. Same marki stały się zaś integralną częścią codziennej egzystencji społeczeństwa XXI wieku⁹⁶. Co naturalne, pojęcie *corporate branding* doczekało się wielu definicji. Jedną z nich traktuje, iż marką korporacyjną jest zespół emocjonalnych i funkcjonalnych wartości, który obiecuje interesariuszom organizacji szczególne

⁸⁷ Zob. R.K. Yeo, M.A. Youssef, *Communicating corporate image into existence: the case of the Saudi banking industry*, „Corporate Communications: An International Journal”, 2010, tom 15, nr 3, s. 265.

⁸⁸ Określenie „komunikacja przedsiębiorstwa” w niniejszym opracowaniu jest równoznaczne terminom: „komunikacja korporacyjna”, *corporate communication* i *corporate communications*.

⁸⁹ Autor używa tu słowa „orkiestracja”.

⁹⁰ Należy przy tym pamiętać, iż w procesie kształtowania reputacji komunikacja pełni jedynie rolę wspomagającą. Znacznie większe znaczenie przypisuje jej się w kontekście zarządzania wizerunkiem.

⁹¹ C.B.M. van Riel, *Principles of corporate communication...*, *op. cit.*, s. 2-10.

⁹² C.B.M. van Riel, C.J. Fombrun, *Essentials of corporate communications*, Routledge. Taylor & Francis Group, Londyn i Nowy Jork 2007, s. 22-23. Zob. także: D.G. Schniederjans, M. Khalajhedayati, *Corporate Responsibility Communication and Score Trends: A Buyer and Supplier Perspective*, „International Journal of Production Economics”, 2023, nr 257, s. 2-3.

⁹³ D. Bernstein, *Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications*, Cassell Educational Ltd., Londyn 1992, s. 118.

⁹⁴ W opracowaniu tym wyrażenie „marka przedsiębiorstwa” używane jest zamiennie z określeniami „marka korporacyjna” oraz *corporate branding*.

⁹⁵ Zob. rysunek 3.

⁹⁶ J.M.T. Balmer, S.A. Greyser, *Revealing the corporation...* *op. cit.*, s. 245.

doświadczenie; inna zaś wskazuje, iż poprzez markę należy rozumieć mieszankę atrybutów materialnych i niematerialnych, wyrażanych w znaku towarowym przedsiębiorstwa, odpowiednie zarządzanie którą tworzy wartość dodaną dla danego podmiotu gospodarczego i wywiera pozytywny wpływ na jego działalność⁹⁷. Jak podkreślają M.B. Aslam, M.N. Baig i M.S. Shams, markę korporacyjną należy postrzegać zarówno jako swoistą „propozycję organizacji”, jak i narzędzie zarządzania, które wykorzystuje się – co już zostało zauważone – w celu tworzenia dodatkowych wartości. Jako że opisywana koncepcja jest nieodłącznie związana z tożsamością (pozwala bowiem wyróżnić się danym przedsiębiorstwom na rynku), można skonkludować, iż stanowi ona także jeden z czynników kształtujących wizerunek przedsiębiorstwa, przy czym należy mieć na uwadze fakt, iż nie każdy podmiot gospodarczy posiada własną markę; te zaś, które ją mają, uzyskują przewagę na rynku⁹⁸.

Scharakteryzowane w niniejszym fragmencie dysertacji pojęcia nie są jedynymi określeniami powiązаныmi z wizerunkiem. Na przykład M.J. Hatch i M. Schultz w jednym ze swych artykułów zwracają uwagę na zależności występujące między kulturą organizacyjną a wizerunkiem i tożsamością⁹⁹. W. Budzyński w opisywanym kontekście ukazuje zaś definicje takich określeń jak: „wiarygodność”, „solidność” czy „zaufanie”¹⁰⁰. Zgodnie z koncepcją przyjętą przez autorkę rozprawy, zasadne wydaje się być jednak poprzestanie na scharakteryzowaniu jedynie tych pojęć, których doktrynalny rozwój zobrazowano na rysunkach 2-3.

1.3. Zarządzanie wizerunkiem w organizacjach

Dotychczas podjęte rozważania wskazują, iż wizerunek jest pojęciem wielowymiarowym, pełniącym szereg istotnych funkcji. W związku z tym niejako naturalnym wydaje się być, iż organizacje powinny podejmować określone działania, zmierzające do budowania silnego wizerunku wśród swoich interesariuszy. Czy jednak owe „działania” można w kontekście opisywanego konstruktów określić mianem „zarządzania”? Uzyskanie odpowiedzi na to pytanie zdaje się być kluczowe z punktu widzenia tematyki niniejszego opracowania. Mimo faktu,

⁹⁷ M.B. Aslam, M.N. Baig, M.S. Shams, *How to establish corporate brand?* Linnaeus University, Kalmar 2010, s. 14; zob. także: M.H.B. McDonald, L. de Chernatony, F. Harris, *Corporate marketing and service brands. Moving beyond the fast-moving consumer goods model*, „European Journal of Marketing”, 2001, tom 35, nr 3/4, s. 339.

⁹⁸ O. Iglesias, M. Mingione, N. Ind, S. Markovic, *How to build a conscientious corporate brand together with business partners: A case study of Unilever*, „Industrial Marketing Management”, 2023, nr 109, s. 2; M.B. Aslam, M.N. Baig, M.S. Shams, *How to establish corporate brand...*, *op. cit.*, s. 13.

⁹⁹ Zob. M.J. Hatch, M. Schultz, *Relations between organizational culture, identity and image*, „European Journal of Marketing”, 1997, tom 31, nr 5/6, s. 356-365.

¹⁰⁰ Zob. W. Budzyński, *Public Relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*. Poltext. Warszawa 2018, s. 19-21.

iz zarządzanie stało się określeniem nader często umieszczanym w tytułach różnorodnych prac naukowych¹⁰¹, to jednak – jak zauważa H. Mintzberg – w rzeczywistości zaledwie część z nich (i to niewielka) dotyczy istoty zarządzania¹⁰². W podobnym (wyraźnie pesymistycznym) tonie wypowiadają się także T. Oleksyn i Ł. Sułkowski, którzy zgodnie przyznają, że współcześnie zarządza się niemal wszystkim¹⁰³, choć w istocie nie każdy byt może podlegać temu procesowi. Według ojca klasycznej szkoły zarządzania i twórcy naukowej organizacji pracy, F.W. Taylora, „zarządzanie to dokładne poznanie tego, czego się oczekuje od ludzi, a następnie dopilnowanie, by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób”¹⁰⁴. Inny wybitny znawca poruszanej tu problematyki – R.W. Griffin – pojmuje zarządzanie jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”¹⁰⁵. Czy wizerunek jest więc konstruktem mogącym podlegać zarządzaniu?

Zastanawiając się nad zasadnością stosowania określenia „zarządzanie wizerunkiem”, należy mieć na uwadze fakt, iż w literaturze przedmiotu nie ma pełnej zgody co do tej kwestii. Wśród oponentów koncepcji, zgodnie z którą zarządzanie wizerunkiem organizacji jest procesem możliwym do realizacji, wyróżnić można między innymi: N. Luhmanna, J.E. Gruniga czy A. Adamus-Matuszyńską i P. Dzika. Pierwszy z wymienionych badaczy swoje rozważania koncentruje wokół analizy procesu komunikacji, „produkt” którego stanowi właśnie wizerunek. Autor ten twierdzi, iż ów proces¹⁰⁶ – składając się z trzech elementów, jakimi są: informacja (mająca swe źródło u nadawcy), przekaz (wypowiedź, komunikat i system służący do jego transmisji) oraz rozumienie (odbiór informacji przez jej adresata) – „ustala pewien stan odbiorcy, który bez niego [procesu komunikacji – przyp. aut.] by nie istniał, ale określony może być tylko przez niego samego [odbiorcę – przyp. aut.]”¹⁰⁷. Co więcej, jak podkreśla naukowiec, odbiorca komunikatu ma także możliwość odrzucenia przekazywanej

¹⁰¹ Za dowód tego należy uznać fakt, iż na dzień powstawania niniejszego fragmentu dysertacji (tj. 16.11.2021 r.) w bazie EBSCO-EIFL Direct znaleziono ponad 1,3 miliona różnego typu publikacji (a dokładniej: 1 325 945), mających w swoim tytule słowo „management”. Dla porównania, polski odpowiednik angielskiego terminu (mowa tu o określeniu „zarządzanie”) zaledwie 655-krotnie znalazł się w tytule publikacji indeksowanych w wyżej wskazanym serwisie.

¹⁰² H. Mintzberg, *Zarządzanie*. Wydawnictwo Nieoczywiste. Warszawa 2019, s. 19.

¹⁰³ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*. PWE. Warszawa 2012, s. 34; T. Oleksyn, *Granice zarządzania*, W: W. Kowalewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 54.

¹⁰⁴ F.W. Taylor, *Shop Management*. Harper and Row. Nowy Jork 1903, s. 21.

¹⁰⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN. Warszawa 2017, s. 7.

¹⁰⁶ Mowa tu o procesie komunikacji.

¹⁰⁷ N. Luhmann, *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii*. Zakład Wydawniczy „NOMOS”. Kraków 2007, s. 139.

mu informacji. Zatem – zdaniem N. Luhmanna – skoro nadawca nie może wpływać na sposób rozumienia nadawanego przez siebie komunikatu, to w istocie nie może on zarządzać produktem tego procesu (czyli rzeczonym już wizerunkiem)¹⁰⁸. Kolejny ze wskazanych naukowców, a mianowicie J.E. Grunig, przez lata negował istnienie terminu „wizerunek”. Nie tylko nie umieszczał go w podręcznikach swojego autorstwa, ale i zakazywał studentom posługiwania się tym określeniem. Z czasem jednak zaakceptował on jego istnienie, na co wpływ miały – jak ujął to sam autor – „względy techniczne”¹⁰⁹. Choć pod wpływem upływu czasu zmieniło się podejście przywoływanego badacza do samego wizerunku, to w kwestii zarządzania tym konstruktem pozostał on pryncypialny. W jego opinii zarządzać można procesami, a nie rezultatami, a takowym – obok reputacji, marki czy relacji – wedle badacza jest wizerunek¹¹⁰. Spośród przedstawicieli polskiej myśli naukowej stanowisko podobne do N. Luhmanna oraz J.E. Gruniga reprezentują A. Adamus-Matuszyńska i P. Dzik. Twierdzą oni, iż wizerunkiem – rozumianym jako rezultat interakcji zachodzących między informacjami napływającymi od nadawcy a indywidualnymi i subiektywnymi wrażeniami, ideami, uczuciami, przekonaniem czy wiedzą związaną z danym nadawcą, jaką dysponuje odbiorca, oraz procesem komunikacji zachodzącym między nimi – nie można zarządzać. Badacze ci swoje zdanie argumentują tym, że nadawca komunikatu ma wpływ jedynie na treść i formę przekazywanych odbiorcy informacji, z kolei sposób ich odbioru i interpretacji jest od niego niezależny (kształtuje się on w umyśle adresata)¹¹¹.

Wielu przedstawicieli świata nauki wyraża jednak stanowisko, zgodnie z którym wizerunek jest konstruktem, którego nie można pozostawić samemu sobie oraz wyłącznie jego odbiorcy. Jednakże, ze względu na duży ciężar gatunkowy terminu „zarządzanie”, w kontekście podejmowania działań wizerunkowych (mających na celu wpływanie na ów konstrukt) powszechnym zjawiskiem stało się posługiwanie się pojęciami niezdefiniowanymi i nieumocowanymi naukowo. W związku z tym – zamiast ujmowania w opracowaniach doktrynalnych rozważań z zakresu problematyki zarządzania wizerunkiem – częstokroć można spotkać się z pracami naukowymi na temat: kształtowania (się) wizerunku, jego kreowania,

¹⁰⁸ N. Luhmann, *Systemy społeczne...*, *op. cit.*, s. 39; por. A. Adamus-Matuszyńska, P. Dzik, *Czy można zarządzać wizerunkiem? Teoria wizerunku i procesu jego budowania*, W: A. Kampka, A. Kiryjów, K. Sobczak (red.), *Czy obraży rządzą ludźmi?* Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2017, s. 226.

¹⁰⁹ J.E. Grunig, *Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships*, „Public Relations Review”, 1993, tom 19, nr 2, s. 124.

¹¹⁰ J.E. Grunig, *Furnishing The Edifice. Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function*, W: K. Sriramesh, A. Zerfass, J.N. Kim (red.), *Public Relations and Communication Management*, Routledge, Nowy Jork 2013, s. 17.

¹¹¹ A. Adamus-Matuszyńska, P. Dzik, *Czy można zarządzać wizerunkiem...*, *op. cit.*, s. 223, 227.

formowania, budowania, konstruowania, tworzenia, wypracowywania bądź pracowania nad nim¹¹².

Znaczna część badaczy dostrzega jednak nie tylko potrzebę podjęcia wskazanych w poprzednim akapicie działań, ale i celowość zarządzania wizerunkiem. E. Bombiak twierdzi, że wizerunkiem można oraz trzeba zarządzać¹¹³. Na zasadność realizacji opisywanego procesu zwraca uwagę również wielu innych autorów. Za przykład niech posłuży tu choćby stwierdzenie G.R. Dowlinga, który wszelkie działania podejmowane w celu kształtowania wizerunku i wpływania nań nazywa „procesem zarządczym”, mającym rację bytu ze względu na fakt, iż znajomość bodźców wpływających na wizerunek pozwala go zorganizować oraz kontrolować¹¹⁴. B. Ollivier słuszność posługiwania się określeniem „zarządzanie wizerunkiem” uzasadnia zaś tym, iż sam wizerunek jest wynikiem komunikacji zarządzanej (o charakterze intencjonalnym), która przebiega w oparciu o strategię danej organizacji¹¹⁵. T. Paleczny w swych rozważaniach podnosi z kolei kwestię negocjowalności wizerunku, sprowadzającej się do możliwości wpływania danego podmiotu na swój wizerunek (sposób postrzegania) między innymi poprzez dialog z innymi czy interpretację dotychczas podejmowanych (historycznych) działań¹¹⁶. Istnienie tej właściwości stanowi więc kolejną przesłankę do zasadności posługiwania się wyrażeniem „zarządzanie wizerunkiem”.

Zarówno przywołana w poprzednim akapicie E. Bombiak, jak i na przykład J. Tkaczyk w swych publikacjach wymieniają czynniki, których zaistnienie niejako obliuguje organizacje

¹¹² Zob. J. Cheese, A. Day, G. Wills, *Handbook of Marketing and Selling Bank Services*, „International Journal of Bank Marketing”, 1988, tom 6, nr 3, s. 115; A. Jonas, *Rola public relations w kreowaniu wizerunku banku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2000, nr 538, s. 91-103 B. Bińczycki, *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa komunalnego*, W: S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzydło (red.), *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Informatyki w Rzeszowie, Rzeszów 2001, s. 15-28; M. Płonka, *Rozwój orientacji bankowej polskich banków*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2001, nr 4, s. 42-43, 47-48; E. Żebrowska-Rosak, M. Rosak, *Determinanty jakości usług bankowych*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, 2001, nr 15, s. 177, 181; E. Karaosmanoglu, T.C. Melewar, *Corporate communications, identity and image: A research agenda*, „Journal of Brand Management”, 2006, tom 14, s. 196-206; J. Szwacka-Mokrzycka, *Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków*, „Zeszyty SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2010, nr 4 (53), s. 278-286; M. Johann, *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, „Ekonomia, Zarządzanie, Informatyka, Marketing, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, 2011, nr 1, s. 145-149; S. Wiśniewska, *Budowanie wizerunku pracodawcy – studium przypadku Skanska S.A.*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 2013, tom 30, nr 4, s. 115-127; M. Idasz-Balina, R. Balina, *Narzędzia CSR w kreowaniu wizerunku banku spółdzielczego*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość”, 2016, tom 4, nr 3, s. 69-79; D. Bednarska-Olejniczak, *Kształtowanie wizerunku pracodawcy w Internecie*, „Handel Wewnętrzny”, 2017, tom 370, nr 5, s. 44-52; J. Tkaczyk, J. Rachwałska, *Wszystko jest obrazem...*, *op. cit.*, s. 1-13; T. Żymkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 1-151.

¹¹³ E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element...*, *op. cit.*, s. 98.

¹¹⁴ G.R. Dowling, *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press. Oxford 2001, s. 52.

¹¹⁵ B. Ollivier, *Nauki o komunikacji*. Oficyna Naukowa. Warszawa 2010, s. 346-364.

¹¹⁶ T. Paleczny, *Socjologia tożsamości*. Oficyna Wydawnicza AFM. Kraków 2008, s. 12.

do zainicjowania realizacji procesu zarządzania wizerunkiem. Wśród nich należy wyszczególnić między innymi:

- posiadanie przestarzałego i/lub sprzecznego wizerunku,
- zmianę otoczenia konkurencyjnego,
- zmniejszenie udziału w rynku,
- brak lojalności klientów,
- dokonywanie restrukturyzacji, objawiające się między innymi poprzez: modyfikację struktury organizacji, ekspansję na nowe rynki, wprowadzanie nowych produktów, usług i/lub rozwiązań czy zwiększenie zasobów organizacji
- zmianę profilu klientów, ich oczekiwań i/lub potrzeb¹¹⁷.

Istotnym jest jednak, iż wskazane determinanty nie stanowią zamkniętego katalogu. Kwestia ta nie posiada także umocowania prawnego. W związku z tym wizerunkiem należy zarządzać także w wielu innych sytuacjach; rzecz można, że winno się to czynić nieustannie. Zdaniem I. Khvtisiashviliiego realizacja tego procesu stanowi kluczowy czynnik sukcesu organizacji¹¹⁸. Na konieczność wykonywania tej powinności zwraca również uwagę A. Figiel, którego zdaniem decydujące znaczenie w tym kontekście ma fakt, iż wizerunek stanowi „cenny składnik aktywów o charakterze niematerialnym”¹¹⁹. T. Ünsal i N. Tok zauważają z kolei, że w erze permanentnej informacji zarządzanie wizerunkiem jest szeroko stosowane i systematycznie zyskuje coraz większe znaczenie w budowaniu pożądanego przez zarządzających środowiska¹²⁰. Jak zatem w odniesieniu do organizacji należy rozumieć sformułowanie „zarządzanie wizerunkiem”?

Przytoczeni badacze z Turcji opisywane wyrażenie definiują jako zamierzone działania, mające na celu wpłynięcie na poglądy interesariuszy organizacji odnoszące się do sposobu postrzegania przez nich obiektu ich percepcji (w tym kontekście – ocenianej organizacji) w taki sposób, by był on zgodny z oczekiwaniami zarządzających wizerunkiem. Ci sami autorzy podkreślają, że kluczową rolę w tym procesie odgrywa podjęcie wysiłków zmierzających do zrozumienia percepcji innych oraz motywów, za sprawą których wyrażają oni określone

¹¹⁷ J. Tkaczyk, *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego. Przykład sektora pośrednictwa ubezpieczeniowego*, W: A. Czubała, J.W. Wiktor (red.), *Kierunki rozwoju marketingu usług*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu, Chrzanów 2002, s. 224; E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element...*, *op. cit.*, s. 99.

¹¹⁸ I. Khvtisiashvili, *How does Corporate Image...*, *op. cit.*, s. 35.

¹¹⁹ A. Figiel, *Czym jest wizerunek przedsiębiorstwa: próba zdefiniowania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2011, nr 74, s. 83.

¹²⁰ T. Ünsal, N. Tok, *Siyasi Liderlikte Algı ve İmaj Yönetimi 'nin Bibliyometrik Analiz Yöntemi ile İncelenmesi*, „Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi”, 2023, tom 15, nr 1, s. 104.

stanowisko w stosunku do danej organizacji. W toku zarządzania wizerunkiem ważne jest więc nie tylko przekazanie określonej informacji przez dany podmiot i jej odebranie przez zainteresowane jednostki, ale i interpretowanie poszczególnych komunikatów. Jak przekonują przywołani naukowcy, sposób postrzegania danej organizacji stanowi efekt interpretacji zachowań i przekonań jednostek oraz ich doświadczeń związanych z daną organizacją¹²¹.

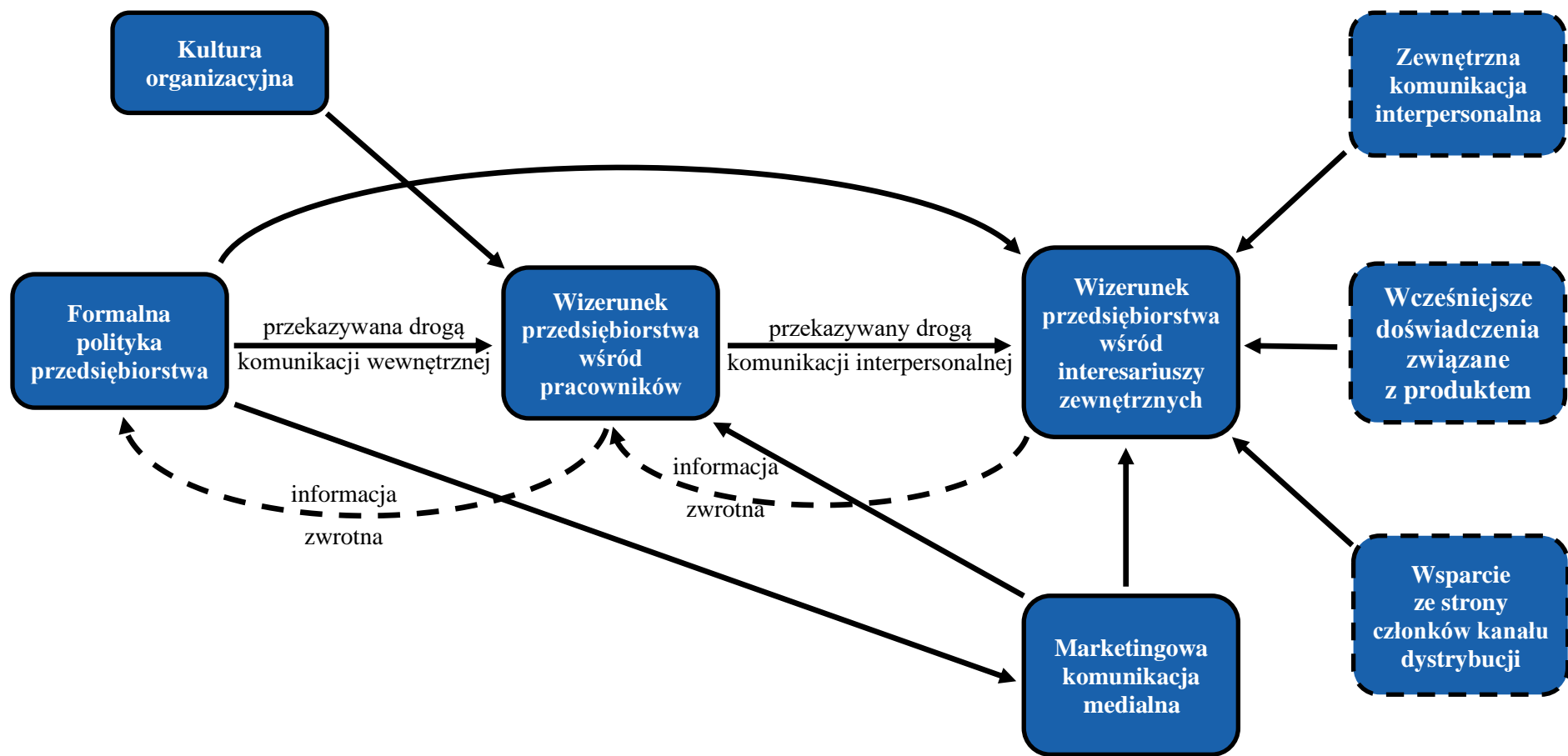
Zarządzanie wizerunkiem można również rozumieć jako proces, poprzez którego realizację „dana organizacja dąży do stworzenia określonego, pożądanego wizerunku, który powinien zostać w organizacji dokładnie określony”¹²². Inna definicja stanowi natomiast, iż mianem „zarządzania wizerunkiem” określa się tworzenie strategii, mających na celu wpływanie na publiczne postrzeganie organizacji, osoby bądź innego podmiotu¹²³. Odmienne poglądy dotyczące opisywanego zagadnienia wyraża W. Pisarek. W jego opinii współczesne zarządzanie wizerunkiem jest równoznaczne z dawnym pojmowaniem terminu „propaganda”. W stanowisku tym zauważalny jest więc pejoratywny stosunek badacza do charakteryzowanego wyrażenia. Autor ten podkreśla jednak również ścisły związek zarządzania wizerunkiem z zarządzaniem mediami i informacją. Według niego celem tych trzech przedmiotów zarządzania jest wytworzenie wśród społeczeństwa pożądanego skojarzenia z osobą, instytucją czy organizacją. Można zatem skonstruować, że choć samo zarządzanie wizerunkiem bywa rozumiane przez poszczególnych badaczy w sposób zróżnicowany, to jego cel jest jeden: budowanie wizerunku zgodnego z oczekiwaniami zarządzających organizacją (bądź innym obiektem percepcji). Należy przy tym mieć na uwadze, że w zależności od obiektu podlegającego zarządzaniu wizerunkiem zamierzenie to może podlegać pewnemu uszczegółowieniu – co zresztą opisane zostanie w dalszej części dysertacji w odniesieniu do organizacji stanowiących główny przedmiot zainteresowania tej rozprawy, jakimi są banki.

Od momentu zainteresowania się koncepcją wizerunku na gruncie naukowym poszczególni badacze opisywali, jakie działania należy podejmować, by sposób postrzegania określonych osób i organizacji był zgodny z oczekiwaniami tych podmiotów. Niektóre z rozwiązań zaproponowanych przez naukowców przybrały formę modeli odnoszących się przede wszystkim do sposobów kształtowania (tworzenia, formowania) wizerunku jednego z typów organizacji, a mianowicie przedsiębiorstw (rysunki 4-5); inne z kolei stanowią wyraz podejścia procesowego do opisywanego zagadnienia (rysunki 6-7).

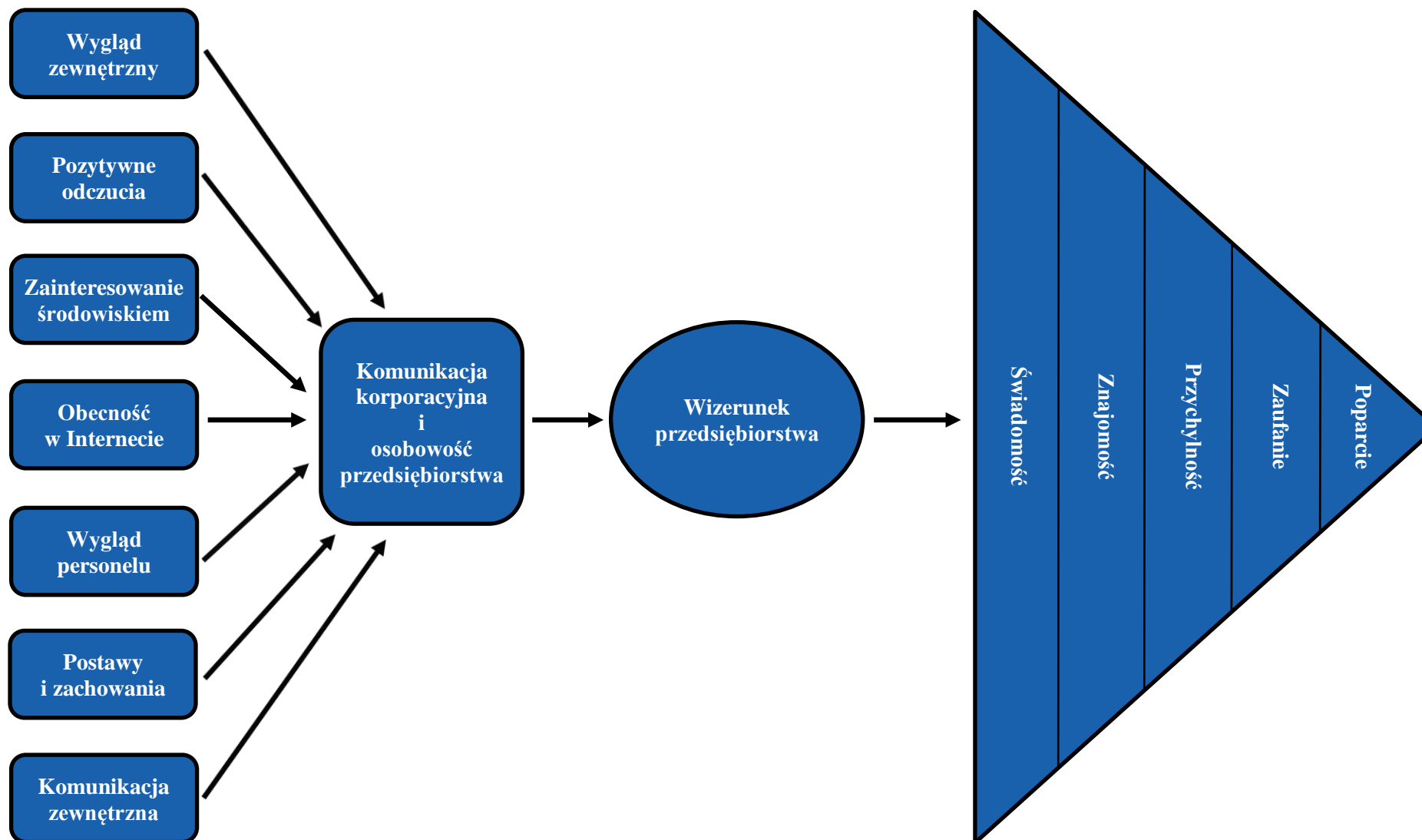
¹²¹ T. Ünsal, N. Tok, *Siyasi Liderlikte...*, op. cit., s. 104.

¹²² J. Zalejski, *Kształtowanie wizerunku organizacji*, W: G. Tytareńko (red.), *Transformacja systemowa społeczeństwa: innowacje i tradycje. Zbiór prac naukowych Wydziałów Nauk Społecznych i Humanistycznych*, Ministerstwo Edukacji Republiki Białorusi. Brzeski Państwowy Uniwersytet Techniczny, Brześć 2011, s. 62.

¹²³ <https://nozbe.com/pl/zarzadzanie-wizerunkiem-w-sieci/> (odczyt: 01.08.2023 r.).



Rysunek 4. Model kształtowania się wizerunku przedsiębiorstwa według G.R. Dowlinga
 Źródło: G.R. Dowling, *Managing your corporate images*, „Industrial Marketing Management”, 1986, tom 15, nr 2, s. 111.



Rysunek 5. Model kształtowania się wizerunku przedsiębiorstwa według M.A. Trana, B. Nguyena, T.C. Melewara i J. Bodoha

Źródło: M.A. Tran, B. Nguyen, T.C. Melewar, J. Bodo, *Exploring the corporate image formation process*, „Qualitative Market Research”, 2015, tom 18, nr 1, s. 44.

Żaden z modeli ukazanych na rysunkach 4-5 nie odnosi się bezpośrednio do kwestii zarządzania wizerunkiem. Na schematach tych zobrazowano jednak, w jaki sposób przebiega kształtowanie wizerunku. Zrozumienie tego zjawiska stanowi fundament realizacji procesu zarządzania wizerunkiem. Choć zaprezentowane rozwiązania odnoszą się bezpośrednio do przedsiębiorstw, to jednak możliwa jest ich adaptacja do warunków panujących w innych organizacjach.

G.R. Dowling w skonstruowanym przez siebie modelu (rysunek 4) zwrócił uwagę na istnienie dwóch typów wizerunku przedsiębiorstwa: wizerunku powstałego wśród pracowników oraz wizerunku wykreowanego w gronie interesariuszy zewnętrznych. Pierwszy z nich – implikowany przez kulturę organizacyjną, komunikację marketingową i środki masowego przekazu oraz, przekazywaną drogą komunikacji wewnętrznej, formalną politykę przedsiębiorstwa – odzwierciedla sposób postrzegania organizacji przez samą siebie (jej członków); z kolei drugi – stanowiąc rezultat zarówno transmitowanego za pośrednictwem komunikacji interpersonalnej wewnętrznego wizerunku organizacji, jak i oddziaływania elementów odnoszących się do doświadczeń osób mających bezpośredni kontakt z organizacją (zewnętrzna komunikacja interpersonalna, wcześniejsze doświadczenia związane z produktem i wsparcie ze strony członków kanału dystrybucji) oraz, wskazanych wcześniej, formalnej polityki przedsiębiorstwa, a także komunikacji marketingowej i szeroko rozumianych działań medialnych – pozwala odpowiedzieć na pytanie, jak interesariusze zewnętrzni postrzegają organizację. Co naturalne, oba wizerunki oddziałują na siebie nawzajem. Wysokie podobieństwo między nimi jest oznaką prowadzenia przedmiot efektywnej komunikacji. Znaczące rozbieżności wskazują z kolei na konieczność modyfikacji strategii wizerunkowej organizacji¹²⁴.

Rozwiązanie zaproponowane przez M.A. Trana, B. Nguyena, T.C. Melewara i J. Bodoaha (rysunek 5) – mimo faktu, iż również odnosi się do kształtowania wizerunku przedsiębiorstw – znacząco różni się od modelu autorstwa G.R. Dowlinga. Podstawową cechą odróżniającą je od wcześniej scharakteryzowanego schematu postępowania jest jego prostota. Pomiędzy poszczególnymi elementami tego modelu występują wyłącznie relacje jednokierunkowe, co może (aczkolwiek nie musi) świadczyć o wysoce syntetycznym ujęciu problemu badawczego przez wskazanych naukowców. W oparciu o przeprowadzone przez siebie badania

¹²⁴ Ze względu na ograniczenia edycyjne w opracowaniu tym w sposób syntetyczny scharakteryzowano model skonstruowany przez G.R. Dowlinga. Szczegółową jego interpretację można odnaleźć w artykule tegoż autora, w którym po raz pierwszy przedstawiono opisywane rozwiązanie; zob. G.R. Dowling, *Managing your corporate images*, „Industrial Marketing Management”, 1986, tom 15, nr 2, s. 109-115.

wykazali oni, iż wizerunek determinowany jest przez komunikację i osobowość organizacji, a te z kolei formowane są przede wszystkim przez: wygląd zewnętrzny, pozytywne odczucia, zainteresowanie środowiskiem, obecność w internecie, wygląd personelu, postawy i zachowania oraz komunikację zewnętrzną. Ukształtowany w ten sposób wizerunek tworzy – jak twierdzą autorzy – spójną reputację, objawiającą się poprzez: znajomość organizacji przez interesariuszy zewnętrznych, bycie świadomym podejmowanych przez nią działań, obdarzanie jej zaufaniem, bycie przychylnym wobec niej oraz jej promowanie. Model ten dowodzi zatem, iż kształtowanie wizerunku jest procesem złożonym, przekładającym się na określone postawy i działania interesariuszy zewnętrznych wobec danej organizacji¹²⁵.

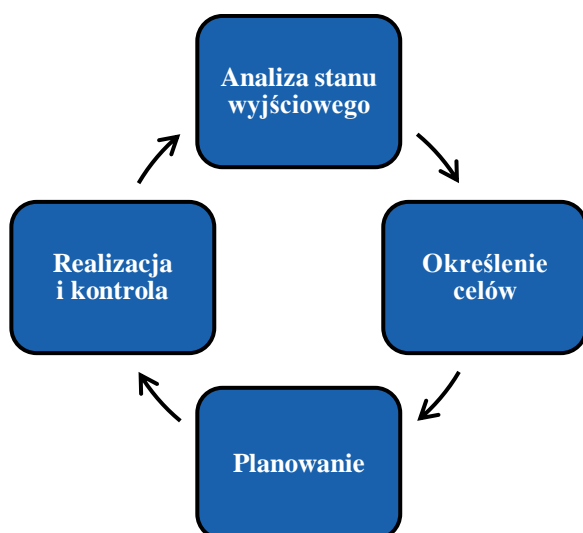
Badania poświęcone problematyce kształtowania wizerunku organizacji nie są domeną wyłącznie przedstawicieli zagranicznych ośrodków naukowych. Również i polscy badacze – choć w nieco mniejszym zakresie – w swych publikacjach zajmują się tą tematyką. Jednym z nich jest G. Żabiński, który twierdzi, iż ważnym elementem strategii wizerunkowych winno być uwzględnianie w nich wszelkich negatywnych sygnałów płynących z otoczenia organizacji. Jak przekonuje badacz, przekuwanie wad w zalety, polegające na „równoważeniu nieprzychylnych opinii wiarygodnymi informacjami”, pomaga organizacjom uspołnić jej rzeczywiste atrybuty, w konsekwencji przyczyniając się do kształtowania pozytywnego wizerunku¹²⁶. B. Bińczycki twierdzi z kolei, że wizerunek powinien być kształtowany przede wszystkim w oparciu o działania *public relations* (PR)¹²⁷.

W polskojęzycznej literaturze przedmiotu częstokroć można odnaleźć publikacje, w których ich autorzy skupiają się na charakterystyce poszczególnych etapów procesu kształtowania wizerunku organizacji. Istotnym jest jednak, iż w kwestii tej wciąż nie wypracowano jednego rozwiązania. Niektórzy badacze identyfikują bowiem cztery etapy tego procesu (rysunek 6); inni zaś twierdzą, że jest ich pięć (rysunek 7). Analogicznie jak miało to miejsce w przypadku modeli G.R. Dowlinga oraz M.A. Trana, B. Nguyena, T.C. Melewara i J. Bodocha, tak i procesy kształtowania wizerunku zaproponowane przez polskie badaczki – choć bezpośrednio odnoszą się do organizacji, to jednak wysoki stopień ich ogólności sprawia, że można je rozpatrywać również w odniesieniu do ogółu organizacji.

¹²⁵ Z dogłębną charakterystyką poszczególnych elementów modelu można zapoznać się bezpośrednio w publikacji wydanej przez autorów opisywanego rozwiązania; zob. M.A. Tran, B. Nguyen, T.C. Melewar, J. Bodocha, *Exploring the corporate image...*, *op. cit.*, s. 1-47.

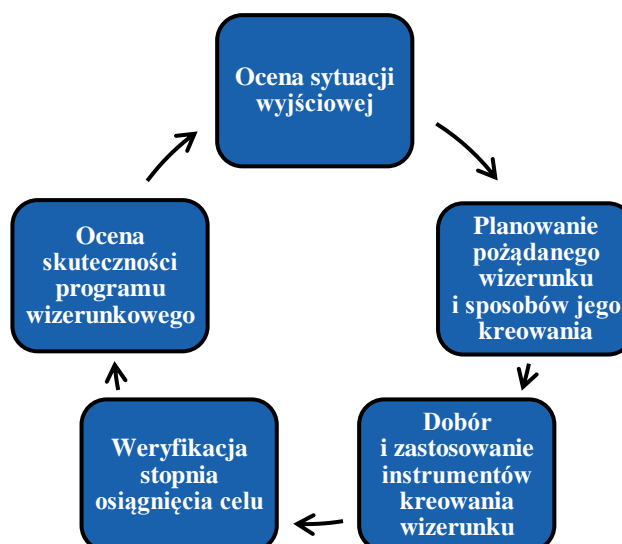
¹²⁶ G. Żabiński, *Zarządzanie wizerunkiem polskiej Policji jako element kształtowania poczucia bezpieczeństwa obywateli*, W: A. Grzegorzczak (red.), *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, Wyższa szkoła Promocji, Mediów i Show Biznesu, Warszawa 2019, s. 118; por. R.C. Dalton, S. Bafna, *The syntactical image of the city: a reciprocal definition of spatial elements and spatial syntaxes*. MIT Press, Cambridge 1960, s. 45.

¹²⁷ B. Bińczycki, *Kształtowanie wizerunku...*, *op. cit.*, s. 21-24. Kwestie dotyczące obszaru *public relations* zostaną szerzej opisane w dalszej części tegoż rozdziału.



Rysunek 6. Czteroetapowy proces kształtowania wizerunku

Źródło: J. Tkaczyk, J. Rachwalska, *Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, 1997, nr 5, s. 8.



Rysunek 7. Pięcioetapowy proces kształtowania wizerunku

Źródło: E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa*, W: K. Pieniak-Lendzion, A. Marcysiak, T. Nowogródzka (red.), *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*, Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej UNITAS, Siedlce 2015, s. 99.

Wydaje się, że próba rozstrzygnięcia, które ujęcie opisywanego procesu (cztero- czy pięcioetapowe) jest bardziej właściwe, byłaby bezcelowa. Ważnym jest bowiem, by ów kilkietapowy proces przebiegał w sposób kompleksowy i uwzględniał ogół czynności składających się na każde z zaproponowanych rozwiązań. Można zatem przyjąć, iż proces kształtowania wizerunku powinien obejmować przede wszystkim:

- 1) identyfikację tych części otoczenia, na które organizacja oddziałuje i będzie oddziaływać;
- 2) określenie stopnia znajomości organizacji w otoczeniu;
- 3) ustalenie, czy organizacja posiada wyraźnie ukształtowany wizerunek;
- 4) poznanie aktualnych wizerunków organizacji (tj. własnego i obcego) oraz poznanie stopnia zgodności między nimi;
- 5) zbadanie wizerunku branży, w jakiej funkcjonuje organizacja;
- 6) określenie celów modelowania wizerunku, tj. ustalenie docelowego (pożądanego) wizerunku organizacji;
- 7) stwierdzenie, czy działania wizerunkowe organizacji mają zmierzać do utrzymania aktualnego wizerunku, jego zmiany, bądź zbudowania od podstaw nowego wizerunku;
- 8) dobór instrumentów kreowania wizerunku;
- 9) opracowanie harmonogramu działań;

- 10) określenie budżetu;
- 11) realizację zaplanowanych działań;
- 12) obserwację otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego;
- 13) uaktualnianie wcześniej ustalonego planu działania w odniesieniu do zmian zachodzących w otoczeniu;
- 14) monitorowanie wszelkich działań realizowanych w ramach procesu kształtowania wizerunku;
- 15) porównanie ustalonych celów z otrzymanymi rezultatami;
- 16) ustalenie, w jakim stopniu aktualny wizerunek odpowiada wizerunkowi zaplanowanemu (pożądanemu);
- 17) reagowanie na różnice między aktualnym a zaplanowanym wizerunkiem¹²⁸.

Można odnieść wrażenie, że w istocie opisane działania wpisują się w zakres pojęciowy terminu „zarządzanie”. Jednakże ze względu na fakt, iż zarówno E. Bombiak, jak i J. Tkaczyk oraz J. Rachwalska, opisując wskazane czynności (etapy) odniosły się bezpośrednio do zarządzania wizerunkiem, a do kształtowania go, w opracowaniu tym posłużono się nomenklaturą zastosowaną przez przytoczone badaczki.

Dotychczas podjęte deliberacje mogą błędnie sugerować, iż – mimo afirmatywnego podejścia części badaczy do koncepcji zarządzania wizerunkiem – w istocie nie podjęto prób wykreowania pewnych schematów, wskazujących, w jaki sposób należy realizować ten proces. Takowe stwierdzenie byłoby jednak niezgodne z prawdą, bo choć owych rozwiązań jest relatywnie niewiele, to jednak – dogłębnie zapoznając się z poruszaną tu problematyką – można je odnaleźć. Godne uwagi podejście do procesu zarządzania wizerunkiem prezentuje na przykład J. Altkorn, który na początku XXI wieku opublikował artykuł w całości poświęcony tej tematyce. Teoretyk ten zaproponował, by proces zarządzania wizerunkiem oprzeć na dogłębnej analizie cyklu życia tego konstruktów. W świetle badań prowadzonych przez autora wizerunek jest więc pojęciem ewoluującym, zarządzanie którym opiera się podejmowaniu przez członków organizacji określonych działań w poszczególnych fazach jego egzystencji. Wskazany badacz wyodrębnił pięć następujących po sobie faz cyklu życia wizerunku, którymi są kolejno fazy: zaistnienia, rozwoju, utrzymywania, konkurowania oraz zmian. Pełną charakterystykę tego podejścia przedstawiono w tabeli 7.

¹²⁸ J. Tkaczyk, J. Rachwalska, *Wszystko jest obrazem...*, *op. cit.*, s. 8-13; E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element...*, *op. cit.*, s. 99-101.

Tabela 7. Charakterystyka procesu zarządzania wizerunkiem w czasie

Faza cyklu życia wizerunku	Opis etapu cyklu życia wizerunku
Faza zaistnienia	Działania podejmowane w tej fazie ukierunkowane są na uświadomienie otoczeniu organizacji, jakie dana organizacja posiada cechy i zalety oraz jakie potrzeby odbiorców (z których wcześniej nie zdawano sobie sprawy) pragnie ona zaspokoić w niepowtarzalny sposób. Istotą tych działań powinno być zaoferowanie otoczeniu czegoś, co do tej pory było dlań nieosiągalne, a posiada realne korzyści o wymiarach funkcjonalnym oraz emocjonalnym (istotne jest wyważenie proporcji między nimi). Ponadto, w ramach czynności realizowanych w tej fazie zarządzania wizerunkiem należy przypominać odbiorcom o elementach odróżniających daną organizację od innych (w tym o funkcjonalnych komponentach jej tożsamości).
Faza rozwoju	Faza ta ma swój początek w momencie, gdy organizacja ma już uznanie na rynku, lecz wciąż nie utrwaliła swego wizerunku w świadomości większości otoczenia, nie przekonując tym samym o swej wyższości nad konkurencją. Działania prowadzone w tej fazie powinny skupiać się na umacnianiu funkcjonalnej oferty organizacji, a także odróżnianiu oferowanego produktu od wartości dodanych ujętych w wizerunku dostawcy danego dobra. Rozwój wizerunku jest procesem długotrwałym, opierającym się na gromadzeniu przez otoczenie zarówno informacji przekazywanych przez otoczenie, jak i własnych oraz cudzych doświadczeń. Na skutek tego procesu organizacja uzyskuje wizerunek oparty nie tylko na właściwościach funkcjonalnych, ale i emocjonalnych, przy czym na ogół znaczenie tych pierwszych ulega wyraźnej dewaluacji na rzecz wzrostu znaczenia tych drugich. W efekcie organizacja staje się cenniejsza dla otoczenia nie tylko ze względu na jej wysoką funkcjonalność, ale również wartości o charakterze emocjonalnym.
Faza utrzymania	Etap ten rozpoczyna się w chwili, gdy organizacja uzyska szeroką rynkową akceptację. W opisywanej fazie w dalszym ciągu prowadzone są działania konkurencyjne. Organizacja porównuje się jednak nie tylko do bliskich konkurentów, ale i do podmiotów z innych branż, które to podmioty posiadają lepszy wizerunek od owej organizacji. Starając się czerpać od nich wzorce, powstaje motywacja do wprowadzania różnego typu zmian i udoskonaleń w organizacji, mających na celu nie tyle dorównanie konkurencji, co uzyskanie nad nią przewagi. Utrzymanie udziału w rynku sprowadza się do prowadzenia działań ukierunkowanych na zniechęcenie klientów do korzystania z ofert konkurentów. Polegają one głównie na „inteligentnym przypomnianiu” oraz umacnianiu walorów wizerunku. Czasami przybierają one także charakter lansowania wizerunku.
Faza konkurowania	W fazie tej – w większym stopniu niż we wcześniejszych etapach – ma miejsce proces formowania oraz utrwalania mitu wizerunku organizacji. Mit ten tworzony jest zarówno przez specjalistów od działań marketingowych, jak i samych użytkowników (konsumentów). Ci pierwsi robią to poprzez – po pierwsze – zadawanie odbiorcom wizerunku pytań na temat tego, jak oceniają oni wizerunek (co może być pokłosiem dotychczas podejmowanych działań marketingowych), oraz – po drugie – wypuklanie jego pozytywnych cech. Drugi z kolei czynią to za sprawą udzielania odpowiedzi na pytania specjalistów, przy czym sposób, w jaki postrzegają oni daną organizację, może (lecz nie musi) być wynikiem dotychczasowych wysiłków marketingowych. Faza konkurowania jest czasem, w którym konsumenci gromadzą wszelkie doświadczenia powstałe w okresie współpracy z organizacją. W jej trakcie ma miejsce proces weryfikacji tożsamości i wizerunku. Dopóki odbiorcy są zadowoleni z oferty organizacji i akceptują ich wizerunek, dopóty wizerunek ten jest cenny.
Faza zmian	Egzystencję każdej organizacji cechuje nie tylko ciągłość, ale i zmienność. Na skutek różnorodnych czynników elementy tworzące rdzeń tożsamości częstokroć podlegają modyfikacjom, czego efektem jest także zmiana wizerunku organizacji. W zależności od oceny dotychczasowej tożsamości można ją: wzmocnić, poszerzyć, stworzyć od nowa, zniszczyć bądź oddziaływać na nią w dłuższym okresie czasu różnego typu instrumentami. Niezwykle istotnym jest, by wszelkie próby zmian tożsamości i wizerunku podejmowano w sposób ostrożny. Godnym uwagi rozwiązaniem jest wdrożenie japońskiej metody <i>kaizen</i> , polegającej na nieustannym, stopniowym wprowadzaniu drobnych usprawnień. Tak wprowadzane zmiany na początku zwykle stają się niewidoczne dla odbiorcy, pozwalając organizacji zachować spójny wizerunek.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: J. Altkorn, *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*, „Marketing i Rynek”, 2001, nr 6, s. 2-6.

Inne podejście do problematyki zarządzania wizerunkiem prezentuje wybitny amerykański znawca opisywanego tu tematu, R. Abratt. W oparciu o przeprowadzone badania teoretyk ten pod koniec lat 80. XX wieku skonstruował model zarządzania wizerunkiem

przedsiębiorstwa. W niniejszej rozprawie zostanie on jednak wyeksplikowany z perspektywy podmiotów bankowych – w rozdziale dotyczącym zarządzania wizerunkiem banków.

Specyfika funkcjonowania współczesnych organizacji sprawia, że podmioty te, chcąc wyróżnić się na rynku, niejako zobligowane są do sięgania po coraz to nowe narzędzia. Jednym z tego typu instrumentów jest wizerunek. Choć na gruncie naukowym terminem tym zainteresowano się już w latach 50. XX wieku, to do dziś potencjał owej koncepcji nie jest wykorzystywany w pełni. Wśród licznych przyczyn takiego stanu rzeczy na pierwszy plan wysuwa się istnienie wielu konstruktywów o znaczeniu podobnym do wizerunku. Deliberacje podjęte w tym rozdziale dysertacji jednoznacznie wskazują, iż w istocie pomiędzy wizerunkiem a na przykład tożsamością czy reputacją występują wyraźne różnice. Zatem – zdaniem autorki rozprawy – termin „wizerunek” należy traktować jako odrębne pojęcie. Mimo iż w literaturze przedmiotu nie ma pełnej zgody co do zasadności zarządzania opisywanym konstruktywem, to jednak fakt, iż poprzez realizację tego procesu zarządzający organizacjami przynajmniej w pewnym stopniu oddziałują na budowanie zgodnego z ich oczekiwaniami środowiska i sposobu postrzegania organizacji, stanowi racjonalną przesłankę ku temu, by również i autorka rozprawy przyjęła stanowisko, zgodnie z którym wizerunkiem można i należy zarządzać. Skoro bowiem podejmowanie tego typu działań stanowi kluczowy czynnik sukcesu współczesnych organizacji, to bezdyskusyjnym wydaje się, iż zarządzanie wizerunkiem winno być istotnym obszarem działania różnego rodzaju podmiotów. W dalszej części rozprawy zagadnienia z zakresu podjętej problematyki wyeksplikowane zostaną w odniesieniu do banków.

ROZDZIAŁ II

Wizerunek w funkcjonowaniu banków

2.1. Istota i cele funkcjonowania banków

Mimo iż wartościowanie organizacji egzystujących we współczesnym świecie zdaje się być zjawiskiem wysoce subiektywnym, to jednak w czasach, w których pieniądź odgrywa tak wielką rolę w życiu społeczeństwa, wręcz nie można nie dostrzec tego, jak ważnym budulcem potencjału gospodarczego państw jest działalność banków. Organizacje te nie tylko stanowią obiekt zainteresowania niniejszego opracowania, ale i są przedmiotem badań nauk o zarządzaniu i jakości.

Historia bankowości sięga starożytności. Mimo iż praktyki bankowe stosowane w ówczesnych czasach znacznie różniły się od ich współczesnych odpowiedników, to jednak nie ulega wątpliwości, że dzisiejsza bankowość w dalszym ciągu czerpie z doświadczeń ludów starożytnych. Już zapisy zawarte w Kodeksie Hammurabiego stanowiły, iż wszelkie umowy pożyczkowe winny być zawierane w formie pisemnej oraz w obecności świadków. Pożyczki te mogły (choć nie musiały) być oprocentowane. Powszechnym zjawiskiem było także stosowanie zastawów¹²⁹. Oczywiście, można by w tym momencie mnożyć kolejne przykłady zachowań czy praktyk związanych z rozwojem bankowości w czasach starożytnych, jednakże nie to jest zamysłem autorki tego opracowania. Pragnie ona bowiem jedynie zwrócić uwagę na fakt, że moment formalnego pojawienia się w nomenklaturze słowa „bank” nie jest czasem, w którym bankowość *per se* rzeczywiście się narodziła. Te dwa wydarzenia dzielą tysiące lat. Przyjmuje się bowiem, że słowem „bank”, wywodzącym się od włoskich słów *banco* i *panca*, oznaczających ławkę, stół, kontuar¹³⁰, przy których w owych czasach prowadzono interesy¹³¹, zaczęto posługiwać się dopiero pod koniec XV wieku. Zatem zarówno praktyki bankowe stosowane już w starożytności, jak i fachowe określenia z zakresu bankowości, które narodziły się w epoce renesansu, odcisnęły swe piętno na współczesnym pojmowaniu terminu „bank” oraz problematyce dotyczącej tego niezwykle złożonego zagadnienia.

W świetle polskiego prawodawstwa bank jest osobą prawną. Jak bowiem stanowi artykuł 33 Kodeksu cywilnego, „osobami prawnymi są Skarb Państwa i jednostki organizacyjne,

¹²⁹ W. Morawski, *Zarys powszechnej historii pieniądza i bankowości*. Wydawnictwo TRIO. Warszawa 2002, s. 16-17. Por. *Kodeks Hammurabiego*, M. Stępień (tłum.), ALFA, Warszawa 1996.

¹³⁰ H. Wedgwood, *Dictionary of English Etymology*. Trübner & co. Londyn 1859, s. 107; <https://www.etymonline.com/> (odczyt: 24.02.2021).

¹³¹ J. Strojny, *Ewolucja bankowości w kontekście rozwoju gospodarczego Euroregionu Karpackiego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2006, nr 9, s. 297.

którym przepisy szczególne przyznają osobowość prawną¹³². Osobowość ta przyznana jest opisywanym jednostkom organizacyjnym na mocy przepisów zawartych w Ustawie prawo bankowe. W myśl artykułu 2 tego aktu normatywnego „bank jest osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym”¹³³. Organizację tę pojmuje się także jako instytucję finansową¹³⁴. Ponadto, zgodnie z unijnymi regulacjami, bank jest również instytucją kredytową. Należy podkreślić, iż w aktach normatywnych Unii Europejskiej nie zdefiniowano terminu „bank”. Organizacja ta wchodzi jednak w zakres pojęciowy instytucji kredytowej, będącej przedsiębiorstwem, którego działalność polega na przyjmowaniu depozytów i udzielaniu kredytów¹³⁵. Z definicji tej wyłania się kolejna istotna właściwość banku. Mianowicie, organizacja stanowiąca przedmiot zainteresowania tej dysertacji jest także przedsiębiorstwem, jednakże – między innymi ze względu na role pełnione w gospodarce – różni się ona od klasycznych podmiotów gospodarczych, co szerzej opisuje na przykład Z. Dobosiewicz¹³⁶. Wracając jednak do tematyki instytucji kredytowych, należy dodać, iż w Rzeczypospolitej Polskiej mianem tym określa się także (oprócz banków) spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK-i)¹³⁷.

Jak już zauważono, banki są instytucjami niezwykle ważnymi dla społeczeństwa. Podobnie jak inne organizacje, wyposażone są one w zestaw ściśle określonych i wzajemnie oddziałujących na siebie zmiennych, stanowiących swoisty fundament każdego tworu określanego mianem „organizacji”. Zgodnie z modelem autorstwa H.J. Leavitta obligatoryjnymi komponentami każdej organizacji są: ludzie, struktura, technologie oraz cele.

¹³² Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny Dz. U. z 2022 r. poz. 1360 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 33.

¹³³ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe Dz. U. z 2022 r. poz. 2324 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 2.

¹³⁴ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych Dz. U. z 2022 r. poz. 1467 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 4; Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej Dz. U. z 2022 r. poz. 2512 (tekst jednolity), art. 12.

¹³⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012, Dz. Urz. UE z 27.06.2013 r. L 176/18, art. 4.

¹³⁶ Z. Dobosiewicz, *Bankowość*. PWE. Warszawa 2011, s. 65-66.

¹³⁷ Ustawa z dnia 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych Dz. U. z 2023 r. poz. 1278 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 1a, 3. Szerzej na temat banków oraz instytucji im pokrewnych (zarówno w świetle polskiego, jak i unijnego prawodawstwa) piszą między innymi J. Świdarska czy M. Zaleska. Zob.: J. Świdarska, *System bankowy w Polsce*, W: J. Świdarska, T. Galbarczyk, M. Klimontowicz, K. Marczyńska (red.), *Bank komercyjny w Polsce. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2016, s. 42-48; M. Zaleska, *Bank – charakterystyka i rodzaje*, W: M. Zaleska (red.), *Świat bankowości*, Difin, Warszawa 2019, s. 20.

Pomiędzy tymi zmiennymi zachodzą wzajemne interakcje, w związku z czym modyfikacji nawet jednego parametru organizacji towarzyszą przekształcenia pozostałych jej zmiennych¹³⁸.

Gdyby nie ludzie, nie byłoby organizacji. Prawa bytu nie miałyby żadne struktury, technologie czy cele. Kto bowiem wyznaczałby cele? Kto tworzyłby struktury? Kto opracowywałby kolejne, coraz bardziej zaawansowane rozwiązania technologiczne? Kto organizowałby szeroko rozumianą działalność banku¹³⁹? Kapitał ludzki jest więc prawdopodobnie najcenniejszym zasobem organizacji¹⁴⁰. Umiejętne jego wykorzystanie stanowi kluczowy czynnik rozwoju i wzrostu efektywności banków¹⁴¹. Jak słusznie zauważa M. Klimontowicz, w istocie każdy pracownik banku współdecyduje o sukcesie tej instytucji. Oczywiście, im wyższe kwalifikacje i kompetencje personelu (oraz – co naturalne – kadry zarządzającej), tym większa jakość świadczonych przez bank usług, a także lepsza pozycja konkurencyjna banku¹⁴². Niezwykle ważnym aspektem rozwoju współczesnych organizacji (w tym również banków) jest więc wdrożenie i respektowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi¹⁴³, która z kolei winna bazować na innej popularnej koncepcji nauk o zarządzaniu i jakości, jaką jest zarządzanie wiedzą¹⁴⁴. Właściwie prowadzona polityka kadrowa, poparta ugruntowaną wiedzą i doświadczeniem zarządzających, przekłada się nie tylko na zadowolenie pracowników oraz wysoki poziom świadczonych przez nich usług, ale i wpływa na szeroko rozumiany rozwój banków, a także realizację celów tychże organizacji w sposób sprawny i skuteczny¹⁴⁵.

¹³⁸ H.J. Leavitt, *Applied Organizational Change in Industry. Structural, Technical and Human Approaches*, W: W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M.W. Shelly II (red.), *New Perspectives in Organizational Research*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1964, s. 56; K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2020, s. 12-14; M. Grzyb, *Charakterystyka modelu Leavitta w kontekście funkcjonowania banków*, „Management and Quality – Zarządzanie i jakość”, 2022, tom 4, nr 2, s. 178.

¹³⁹ Działalność banku – podobnie zresztą jak i działalność innych organizacji – opiera się na „respektowaniu” jednej z funkcji zarządzania, jaką jest organizowanie. W tym kontekście można mówić o czynnościowym podejściu do opisywanej tu organizacji.

¹⁴⁰ J.M. Moczydłowska, *EMPOWERMENT – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2014, nr 1, s. 72.

¹⁴¹ A. Grzybowska, *Kapitał ludzki w kontekście funkcjonowania banku*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, 2012, nr 1 (55), s. 85-98.

¹⁴² M. Klimontowicz, *Aktywa niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej banku*. CeDeWu. Warszawa 2013, s. 99,101.

¹⁴³ Zob. M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Wydawnictwo ARKADE, Katowice 2000.

¹⁴⁴ Zob. M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach. Kielce 2010.

¹⁴⁵ Zob. D. McNaughton, *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian. Tom I. Efektywne zarządzanie zmianami*. Wydawnictwo Key Text. Warszawa 1995, s. 23; M. Klimontowicz, *Aktywa niematerialne...., op. cit.*, s. 95-104.

Nieodłącznym elementem każdej organizacji jest jej struktura, którą należy rozumieć jako swoiste zorganizowanie opisywanego tworu czy wewnętrzną budowę pewnej zorganizowanej całości (organizacji)¹⁴⁶. A.G. Bedeian uważa, iż jest ona „systemem komunikacji, usprawnień i przepływu pracy w organizacji”¹⁴⁷. Współczesne struktury banków w sposób istotny różnią się od ich renesansowych odpowiedników. Dziś bowiem do prowadzenia działalności bankowej nie wystarczy stojący przy kontuarze bankier. Niezbędne jest istnienie szeregu współpracujących ze sobą komórek organizacyjnych, podlegających kierownictwu wyższych szczebli. Zdaniem D. McNaughton nie ma jednej uniwersalnej struktury organizacyjnej banku. Istnieją pewne wzorce i schematy takich systemów komunikacji, jednakże w istocie każdy bank posiada własną strukturę organizacyjną, odpowiadającą specyfice jego funkcjonowania i przyjętej przezeń strategii działania. Ważnym jest jednak, by była ona spójna i uporządkowana, a także jasno określała zakres odpowiedzialności poszczególnych jednostek ją tworzących¹⁴⁸.

Aby działalność ludzi funkcjonujących w ustrukturyzowanych organizacjach implikowała realizację celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny, niezbędne jest wykorzystywanie różnorodnych technologii. Dzisiejsza bankowość znacznie różni się nie tylko od tej sprzed kilku wieków, ale i od tej sprzed kilkunastu lat. Współcześnie do prowadzenia działalności bankowej nie wystarczy stojący przy kontuarze bankier, który funkcjonuje w pewnej zorganizowanej strukturze¹⁴⁹. W dzisiejszych czasach z ogromnym prawdopodobieństwem na owym kontuarze znajduje się jeszcze komputer. Narzędzie to stało się swoistym symbolem czasu, który ułatwia pracę nie tylko personelowi banku, ale i jego klientom. Zdalne świadczenie usług bankowych za pośrednictwem systemów teleinformatycznych¹⁵⁰ jest dziś standardem. W związku z tym banki – chcąc podnieść efektywność i jakość świadczonych przez siebie usług, a także

¹⁴⁶ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, *op. cit.*, s. 12.

¹⁴⁷ A.D. Bedeian, *Organizations: Theory and Analysis. Second Edition. Text and Cases*. Holt, Rinehart and Winston. Nowy Jork 1980, s. 475.

¹⁴⁸ D. McNaughton, *Zarządzanie nowoczesnym bankiem...*, *op. cit.*, s. 23-24. Autorka ta we wskazanej pozycji literaturowej (s. 24) przedstawia ogólną strukturę organizacyjną banku. Przykładową strukturę organizacyjną banku ukazuje także między innymi M. Wnuczek (zob. M. Wnuczek, *Specyfika działalności Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej im. F. Stefczyka w polskim systemie bankowym*. Promotor. Warszawa 2005, s. 31-32). Osobną publikację tejże tematyce poświęcił zaś J. Kudła (zob. J. Kudła, *Struktury organizacyjne banków komercyjnych*. Twigger SA. Warszawa 2001).

¹⁴⁹ O tym, że banki są „tworami ustrukturyzowanymi” traktował poprzedni akapit.

¹⁵⁰ Wykorzystanie zaawansowanych systemów teleinformatycznych jest wyróżnikiem nieustannie (a przy tym nader dynamicznie) rozwijającej się bankowości elektronicznej. E. Ślęzak wskazuje na trzy fundamentalne wymiary tegoż „obszaru”, którymi są: bankowość internetowa, bankowość terminalowa oraz płatności mobilne. E. Ślęzak, *Bankowość elektroniczna*, W: M. Zaleska (red.), *Świat bankowości...*, *op. cit.*, s. 266-293. Zob. także: S. Stachera-Włodarczyk, Z. Ostraszewska, *Bankowość elektroniczna jako innowacja na rynku usług finansowych*, W: S. Pajęzkowski, H. Węgrzyn (red.), *Problemy zarządzania i marketingu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Legnica 2005, s. 311-318.

wzmocnić pozycję konkurencyjną na rynku – wdrażają coraz to nowe innowacje technologiczne, przeznaczając na ten cel ogromne nakłady finansowe¹⁵¹. Nie jest przesadne stwierdzenie, iż technologie są jednym z kluczowych czynników, które warunkują rozwój banków. Rozbudowane systemy informatyczne stanowią dziś bowiem podstawę funkcjonowania tych organizacji.

Banki, analogicznie jak inne organizacje, ukierunkowane są na realizację określonych zamierzeń. Instytucje te, aby osiągać swe cele w sposób sprawny i skuteczny, na mocy stosownych przepisów prawa posiadają legitymację do wykonywania wskazanych przez ustawodawców czynności. Wyróżnia się trzy rodzaje czynności wykonywanych przez banki, a mianowicie: czynności bankowe sensu *stricto*, czynności bankowe sensu *largo*, a także pozostałe czynności, które mogą być wykonywane przez banki, a nie należą do żadnej z wcześniej wymienionych grup. Pod pojęciem „czynności bankowych sensu *stricto*” rozumie się te czynności, które zastrzeżone są wyłącznie dla banków¹⁵². Czynnościami sensu *largo* są zaś te czynności, które mogą być wykonywane zarówno przez banki, jak i podmioty niebankowe¹⁵³. Szczegółowa systematyka tych czynności została przedstawiona w tabeli 8.

Banki są organizacjami, które – ogólnie rzecz ujmując – poprzez wykonywanie poszczególnych czynności, do podejmowania których są upoważnione na mocy przepisów określonych aktów prawnych:

- dokonują alokacji i transformacji kapitału (środki lokowane w bankach w postaci depozytów niemalże natychmiast są transponowane na kredyty udzielane innym podmiotom),
- biorą udział w procesie kreacji pieniądza (proces ten polega na regulowaniu ilości środka płatniczego znajdującego się w obiegu przede wszystkim za pomocą udzielanych kredytów),
- uczestniczą w społecznym podziale pracy (oznacza to, że niejako przejmują one od swych klientów obowiązki związane z wykonywaniem czynności finansowych)¹⁵⁴.

¹⁵¹ T. Szopiński, *Zagrożenia dla konsumentów na rynku usług bankowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej. Warszawa 2020, s. 17-19; <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/rynki-finansowe/bankowosc/rewolucja-technologiczna-w-sektorze-bankowym/> (odczyt: 28.02.2021).

¹⁵² Jednocześnie należy mieć na uwadze fakt, iż od zasady tej istnieje pewne odstępstwo. Mianowicie, udzielanie kredytów i przyjmowanie depozytów są jednymi z powinności funkcjonujących w Polsce SKOK-ów.

¹⁵³ K. Świeszczak, *Standardy etyczne obsługi klientów w ocenie obecnych i przyszłych doradców bankowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2020, s. 97; J. Świdorska, *Czynności bankowe jako element określający istotę działania banku*, W: J. Świdorska, T. Galbarczyk, M. Klimontowicz, K. Marczyńska (red.), *Bank komercyjny...*, op. cit., s. 69-70, 74-75, 79; T. Szopiński, *Zagrożenia dla konsumentów...*, op. cit., s. 12-13.

¹⁵⁴ W.L. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Banki*, Poltext, Warszawa 2001, s. 11; M. Marcikowska, *Ocena działalności instytucji finansowych*. Difin. Warszawa 2007, s. 22; W.L. Jaworski, *Bank i system bankowy*, W: W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2007, s. 22-24;

Tabela 8. Systematyka czynności wykonywanych przez banki w świetle Ustawy Prawo bankowe

Czynności bankowe sensu <i>stricto</i>	Czynności bankowe sensu <i>largo</i>	Pozostałe czynności wykonywane przez banki
<ul style="list-style-type: none"> – przyjmowanie wkładów pieniężnych (płatnych na żądanie lub z nadejściem określonego terminu) i prowadzenie ich rachunków, – prowadzenie innych rachunków bankowych, – udzielanie kredytów, – przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych, – emitowanie bankowych papierów wartościowych, – udzielanie gwarancji bankowych i ich potwierdzanie, a także otwieranie oraz potwierdzanie akredytyw, – wykonywanie innych – przewidzianych wyłącznie dla banku – czynności, o których traktują zapisy innych ustaw (wśród czynności tych wymienić można między innymi: udzielanie kredytów kontraktowych i prowadzenie imiennych rachunków oszczędnościowo kredytowych, czyli prowadzenie tak zwanej kasy mieszkaniowej, emitowanie publicznych i hipotecznych listów zastawnych czy pełnienie funkcji banku-reprezentanta, polegającej na – jak sama nazwa wskazuje – reprezentowaniu obligatariuszy wobec emitenta). 	<ul style="list-style-type: none"> – udzielanie pożyczek pieniężnych, – prowadzenie i realizowanie terminowych operacji finansowych, – wydawanie pieniądza elektronicznego i świadczenie usług płatniczych, – prowadzenie operacji wekslowych i czekowych, a także operacji, których przedmiotem są warranty, – nabywanie i zbywanie wierzytelności pieniężnych, – udzielanie i potwierdzanie poręczeń, – doradztwo z zakresu lokat strukturyzowanych, – pośredniczenie w zawieraniu umów dotyczących lokat strukturyzowanych, – przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych, a także udostępnianie skrytek sejfowych, – wykonywanie czynności zleconych, dotyczących emisji papierów wartościowych, – prowadzenie skupu i sprzedaży wartości dewizowych, – pośredniczenie w dokonywaniu przekazów pieniężnych i rozliczeń w obrocie dewizowym. 	<ul style="list-style-type: none"> – nabywanie i zbywanie nieruchomości, – nabywanie lub obejmowanie akcji i praw z akcji, udziałów innej osoby prawnej oraz jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych, – dokonywanie zamiany wierzytelności na składniki majątku dłużnika (oczywiście na warunkach uzgodnionych z dłużnikiem), – zaciąganie zobowiązań związanych z emisją papierów wartościowych, – dokonywanie obrotu papierami wartościowymi, – świadczenie usług zaufania, a także wydawanie środków identyfikacji elektronicznej (w rozumieniu przepisów Ustawy o usługach zaufania oraz identyfikacji elektronicznej), – świadczenie usług o charakterze konsultacyjno-doradczym, które dotyczą spraw finansowych, – świadczenie innych usług finansowych, – wykonywanie innych czynności – pod warunkiem, że przepisy odrębnych ustaw dają bankom takowe upoważnienie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ustawa z dnia 26 października 1995 r. o niektórych formach popierania budownictwa mieszkaniowego Dz. U. z 2023 r. poz. 790 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 2; Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe Dz. U. z 2022 r. poz. 2324 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 5,6; Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych Dz. U. z 2023 r. poz. 110 (tekst jednolity), art. 3, 12; Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o obligacjach Dz. U. z 2022 r. poz. 2244 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 78-79. Zob. także: Ustawa z dnia 5 września 2016 r. o usługach zaufania oraz identyfikacji elektronicznej Dz. U. z 2021 r. poz. 1797 (tekst jednolity) z późn. zmianami; J. Świdarska, *Czynności bankowe jako element określający istotę działania banku*, W: J. Świdarska, T. Galbarczyk, M. Klimontowicz, K. Marczyńska (red.), *Bank komercyjny w Polsce. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2016, s. 64-80.

I.D. Czechowska, *Przegląd definicji banku stanowiącego aktywny kanał dystrybucji produktów ubezpieczeniowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2011, nr 259, s. 21; P. Niczyporuk, A. Talecka, *Bankowość. Podstawowe zagadnienia*, Temida 2, Białystok 2011, s. 32-33; E. Kołodziej, *Postrzeżenie działalności banku spółdzielczego przez społeczność lokalną gminy wiejskiej*, W: E. Czernyszewicz, E. Kołodziej (red.), *Jakość i zarządzanie w agrobiznesie. Wybrane aspekty*, Lublin 2018, s. 151-152; M. Kresak, *Mnożnik kreacji pieniądza – pojęcie, ograniczenia i krytyka*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review”, 2019, tom 25, nr 1, s. 38; A. Stelmach, *Geneza i uwarunkowania tworzenia systemów ochrony depozytów*, W: J. Świdarska (red.), *Współczesny system bankowy. Ujęcie instytucjonalne*, Difin, Warszawa 2013, s. 18; Z. Dobosiewicz, *Bankowość..., op. cit.*, s. 101.

Wskazane przed tabelą 8 funkcje mają charakter ogólny i odnoszą się do całokształtu banków egzystujących w danym systemie bankowym. W istocie jednak specyfika funkcjonowania banku centralnego, pełniącego w stosunku do innych banków rolę jednostki zwierzchniej i podmiotu gospodarczego, znacząco różni się sposobu działania innych instytucji bankowych danego kraju. Wykorzystując określone instrumenty, będące w dyspozycji „najważniejszego ogniwa systemu finansów publicznych”¹⁵⁵, organizacja ta oddziałuje na funkcjonowanie nie tylko samych banków, ale i innych podmiotów krajowego systemu społecznego¹⁵⁶, którego system bankowy jest przecież istotnym komponentem. Sam system bankowy należy rozumieć jako element systemu finansowego (system finansowy jest zaś komponentem systemu ekonomicznego, który z kolei wchodzi w skład systemu społecznego państwa); tworzony jest on przez „ogół banków działających w danym kraju, wraz z łączącymi je więziami, głównie natury funkcjonalnej, oraz organy i wyspecjalizowane podmioty niebankowe działające na rzecz banków oraz ich klientów”. Zgodnie z koncepcją wypracowanego w doktrynie ujęcia przedmiotowego, system ten definiuje się także jako „prawnie wyznaczony zakres wykonywanej działalności bankowej, a także cele, reguły i przepisy, według których jest ona prowadzona”¹⁵⁷. W przytoczonym sformułowaniu zwraca się uwagę na fakt, iż prowadzenie działalności bankowej warunkowane jest legitymacją nadaną przez właściwe przepisy prawa. Niezwykle istotnym jest także, iż owa aktywność ukierunkowana jest na realizację określonych celów i funkcji, wśród których można wymienić:

- wykreowanie rozwiązań usprawniających zarówno tezauryzację zasobów finansowych danych podmiotów, jak i ich inwestowanie w wyznaczone przez owe podmioty przedsięwzięcia,

¹⁵⁵ Przytoczonego sformułowania w kontekście banku centralnego użyła E. Fojcik-Mastalska. Zob. E. Fojcik-Mastalska, *Bank centralny*, W: J. Głuchowski (red.), *System prawa finansowego. Tom IV, Prawo walutowe, Prawo dewizowe. Prawo rynku finansowego*, Oficyna o Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 99.

¹⁵⁶ Nad tematyką instrumentów oddziaływania banku centralnego, zwanych powszechnie „instrumentami polityki pieniężnej”, pochylało się i wciąż pochyla się wielu badaczy, w tym także autorka niniejszego opracowania. Zob. M. Skopowski, M. Wiśniewski, *Współczesna polityka pieniężna – instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007; M. Grzyb, A. Korombel, *Central Bank Reserve Requirement Managing – Selected Aspects*, W: A. Korombel, O. Ławińska, M. Okręglicka (red.), *Proceedings of the 3rd International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020, s. 86-93; M. Grzyb, *Ocena wykorzystania tradycyjnego mechanizmu transmisji impulsów monetarnych Narodowego Banku Polskiego w latach 2014-2018*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, 2020, tom 117, s. 241-259; M. Grzyb, *Polityka pieniężna Narodowego Banku Polskiego a koronawirus*, W: A. Drozdek (red.), *Finanse publiczne i podatki w czasie pandemii COVID-19*, Wydawnictwo Naukowe Think & Make, Warszawa 2020, s. 255-278; M. Grzyb, *Wpływ instrumentów polityki pieniężnej Narodowego Banku Polskiego na adekwatność kapitałową i wymogi kapitałowe z tytułu poszczególnych typów ryzyka sektora bankowego w Polsce w latach 2014-2018*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2020, nr 393, s. 21-40.

¹⁵⁷ D. Wojtczak-Samoraj, *Pojęcie i struktura systemu bankowego*, W: R. Mastalski, E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo finansowe*, LEX a Wolter Kluwer business, Warszawa 2013, s. 593.

- umożliwienie dokonywania rozliczeń pomiędzy różnymi typami podmiotów (w tym na przykład między osobami fizycznymi, podmiotami gospodarczymi czy innymi organizacjami),
- zaopatrzenie zainteresowanych podmiotów w informacje dotyczące obowiązujących stóp procentowych,
- umożliwienie podmiotom korzystającym z usług banków konwersji kapitału (zarówno w kontekście jego wielkości, terminu, jak i ryzyka),
- zagwarantowanie skutecznych i bezpiecznych rozwiązań z zakresu zarządzania szeroko pojętym ryzykiem bankowym¹⁵⁸.

Ze wskazanych sformułowań, odnoszących się w swej istocie nie tylko do systemu bankowego, rozumianego jako pewien monolit, ale i do poszczególnych składających się nań elementów¹⁵⁹, wyłania się zespół określeń, które powszechnie stosuje się do opisanie roli banków we współczesnym świecie. Przyjmuje się bowiem, że bank pełni rolę: płatnika (dokonuje płatności w imieniu swoich klientów), pośrednika (poprzez transformację przyjmowanych depozytów w kredyty pośredniczy między podmiotami posiadającymi nadwyżki wolnych środków a podmiotami potrzebującymi dodatkowych zasobów finansowych), gwaranta (udziela swym klientom poparcia w kontekście spłaty ich zobowiązań), agenta (w imieniu swoich klientów zarządza ich własnością, a także wykonuje czynności związane z emisją papierów wartościowych) oraz instrumentu w realizacji polityki gospodarczej danego państwa (reguluje ilość pieniądza znajdującego się w biegu), przy czym ostatnia ze wskazanych powinności jest przede wszystkim domeną banku centralnego¹⁶⁰.

Sprawny przepływ pieniądza i zaopatrywanie w niego podmiotów systemu społecznego państwa jest niezwykle ważnym aspektem funkcjonowania podmiotów bankowych. Między innymi z tego względu działalność tych instytucji obciążona jest ogromnym ryzykiem. Zmienność otoczenia oraz turbulentny charakter środowiska, w którym egzystują banki, sprawiają, że obok oferowania produktów i usług bankowych oraz innych – obciążonych ryzykiem – instrumentów finansowych, jednym z zasadniczych zadań stawianych współcześnie funkcjonującym bankom jest właśnie zarządzanie ryzykiem (a także jego zakup i sprzedaż)¹⁶¹.

¹⁵⁸ J. Świdorska, *System bankowy w Polsce...*, *op. cit.*, s. 13-14. Por. D.B. Crane, K.A. Frott, S.P. Mason, A. Perold, R.C. Merton, Z. Bodie, E.R. Sirri, P. Tufano, *The Global Financial System: A Functional Perspective*, Harvard Business School 1995, s. 5.

¹⁵⁹ Mowa tu o bankach.

¹⁶⁰ M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Poltext, Warszawa 2008, s. 20.

¹⁶¹ Zob. N. Iwaszczuk, M. Brożyna, *Wybrane rodzaje ryzyka operacji rynkowych – aspekty ekonomiczne i prawne*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2022, s. 101.

Uważa się bowiem, iż właściwe i umiejętne wykonywanie tej powinności sprzyja sprawnej i skutecznej realizacji fundamentalnego celu funkcjonowania banków, jakim jest maksymalizacja zysków opisywanych instytucji oraz wzrost ich wartości¹⁶².

O tym, że kwestie związane z procesem zarządzania ryzykiem bankowym są jednym z kluczowych aspektów działania banków świadczy między innymi fakt, że w strukturach organizacyjnych tych instytucji wyodrębnione są wyspecjalizowane komórki organizacyjne, odpowiadające za należyłą realizację tego procesu. W komórkach tych (na ogół) zatrudnieni są pracownicy posiadający specjalistyczne wykształcenie. Należy bowiem zaznaczyć, iż oferta edukacyjna wielu uczelni odpowiada potrzebom rynku oraz samych banków, w związku z czym szkoły wyższe – realizując fachowe programy nauczania, związane z opisywaną tu tematyką – przygotowują swych studentów do wykonywania obowiązków, będących w zakresie osób zatrudnionych w bankach na stanowiskach związanych właśnie z procesem zarządzania ryzykiem bankowym. Oczywiście, możliwość kształcenia w tym obszarze kolejnych pokoleń wynika z faktu, że problematyka ta stanowi ważny i cieszący się dużą popularnością przedmiot zainteresowania wielu ośrodków naukowych bądź też niezależnych przedstawicieli świata nauki, czego wyrazem są liczne publikacje (zarówno polsko-, jak i obcojęzyczne), traktujące o zagadnieniach z zakresu tematyki ryzyka bankowego.

Należy zauważyć, iż sama idea zarządzania ryzykiem bankowym powstała stosunkowo niedawno. Jak podaje T. Tursoy, narodziła się ona dopiero w latach 90. XX wieku¹⁶³. Wysoka dynamizacja procesów społeczno-gospodarczych, rozwój nowoczesnych technologii, liberalizacja, globalizacja, szeroko rozumiany rozwój banków, a także internacjonalizacja rynków finansowych sprawiają, że banki egzystują w otoczeniu niezwykle turbulentnym, podatnym na oddziaływanie różnorodnych typów ryzyka¹⁶⁴, które częstokroć przybierają charakter ryzyka systemowego¹⁶⁵. Wskazane czynniki bezpośrednio przyczyniają się także

¹⁶² M. Zaleska, *Charakterystyka systemu bankowego – uwarunkowania instytucjonalne*, W: M. Zaleska (red.), *Współczesna bankowość. Tom I*, Difin, Warszawa 2007, s. 25.

¹⁶³ T. Tursoy, *Risk management process in banking industry*, „MPRA Paper”, 2018, nr 86427, s. 3.

¹⁶⁴ P. Karaś, *Liberalizacja jako jeden z głównych przejawów ewolucji systemów bankowych w ostatnich dziesięcioleciach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2008, nr 778, s. 197-210; Z. Ostraszewska, *Wybrane problemy adekwatności kapitałowej sektora bankowego w Polsce w kontekście ryzyka operacyjnego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 331, s. 59.

¹⁶⁵ Z. Ostraszewska, *Analiza kształtowania się strat operacyjnych w skali światowej według kategoryzacji bazylejskiej*, W: W. Skrodzka (red.), *Zmiany w organizacji w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 166-180; A. Wójcik-Mazur, *Ocena źródeł finansowania sektora bankowego w Polsce w latach 2015-2017*, W: A. Wójcik-Mazur, J. Łukomska-Szarek (red.), *Współczesne problemy zarządzania finansami – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2018, s. 142. Zob. także: M. Kabza, *Ryzyko systemowe – cecha współczesnych rynków finansowych*, „Studia Ekonomiczne”, 2012, nr 3 (LXXIV), s. 393-397.

nie tylko do ewolucji dotychczas istniejących kategorii ryzyka, ale i do powstawania zupełnie nowych – nieznanych wcześniej – jego odmian¹⁶⁶. W związku z tym współcześnie funkcjonujące banki narażone są na oddziaływanie zarówno dobrze znanych im kategorii ryzyka bankowego, które stanowią przedmiot zainteresowania Nowej Umowy Kapitałowej¹⁶⁷, jak i szeregu innych typów tej kategorii ekonomicznej¹⁶⁸. Zatem, biorąc pod uwagę to, jak ważną rolę owe organizacje pełnią we współczesnym świecie, a także potencjalne skutki, na jakie narażone są banki w przypadku materializacji rodzajów ryzyka o charakterze pejoratywnym, nie dziwi, że owa młoda koncepcja, jaką jest zarządzanie ryzykiem bankowym, stała się tak istotnym obszarem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków. M. Marcinkowska twierdzi, iż ponoszenie ryzyka (w tym także świadome narażanie się na nie oraz zarządzanie nim) jest kwintesencją działalności bankowej. Właściwe zarządzanie ryzykiem bankowym przyczynia się bowiem nie tylko do poprawy funkcjonowania samych banków, ale i do zadowolenia ich klientów, a nawet postępu gospodarczego państw¹⁶⁹.

Z dotychczas prowadzonych rozważań jednoznacznie wynika, iż banki są organizacjami niezwykle ważnymi dla społeczeństwa. Mnogość celów i funkcji (oraz ich utylitarny charakter)

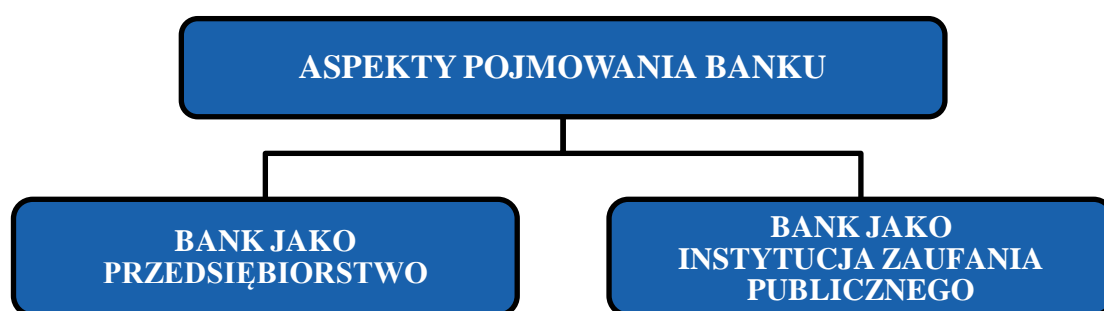
¹⁶⁶ M. Grzyb, *Wpływ instrumentów polityki pieniężnej...*, *op. cit.*, s. 25-26.

¹⁶⁷ Mowa tu o ryzykach: kredytowym, rynkowym i operacyjnym. Zob.: Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework Comprehensive Version*. Bank for International Settlements. Basel 2006. Oczywiście, wymienione kategorie ryzyka stanowią przedmiot zainteresowania nie tylko regulacji bazylejskich (szerzej na temat owych regulacji pisze na przykład M. Marcinkowska; zob. M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*. Regan Press. Gdańsk 2009), ale i wielu naukowców. Badaczem zagadnień z zakresu ryzyka kredytowego jest między innymi E. Banks (zob. E. Banks, *The Credit Risk of Financial Instruments*. Macmillan Press. Hampshire, Londyn 1993; E. Banks, *The Credit Risk of Complex Derivatives*. Palgrave Macmillan. Londyn 1997; E. Banks, *Volatility and Credit Risk in the Capital Markets: Assessing and Managing the Risk of Financial Instruments and Off-Balance Sheet Operations*. Probus Publishing Company. Chicago 1993), nad problematyką ryzyka rynkowego szerzej pochyliła się na przykład K. Dowd (zob. K. Dowd, *An Introduction to Market Risk Measurement*. John Wiley & Sons Inc. Nowy Jork 2002; K. Dowd, *Managing Market Risk*. John Wiley & Sons Ltd. Chichester 2003; K. Dowd, *Measuring market risk*. John Wiley & Sons Inc. Nowy Jork 2005), zaś ryzyko operacyjne jest domeną między innymi Z. Ostraszewskiej (zob. Z. Ostraszewska, *Ryzyko operacyjne*, W: A. Zachorowska, A. Wójcik-Mazur (red.), *Funkcjonowanie banków komercyjnych. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006, s. 149-154; Z. Ostraszewska, *Nowe tendencje w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym*, W: J. Bizon-Górecka (red.), *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem projektu*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007, s. 139-148; Z. Ostraszewska, D. Wielgórka, *Analiza procesu implementacji regulacji bazylejskich w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym w Unii Europejskiej i prawie polskim*, W: M. Dębniwska (red.), *Banki na rynku finansowym – dziś i w przyszłości. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju banków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2010, s. 130-144).

¹⁶⁸ Więcej informacji na temat rodzajów ryzyka bankowego można odnaleźć między innymi w następujących źródłach: M. Borusiński, A. Lipczyński, *Pojęcie, rodzaje oraz zarządzanie ryzykiem bankowym*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, 2013, nr 3(7), s. 29-38; M. Iwanicz-Drozdowska, *Klasyfikacja ryzyka w działalności banku. Charakterystyka rodzajów ryzyka*, W: M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Zarządzanie ryzykiem bankowym. Nowe wydanie*, Poltext, Warszawa 2017, s. 16-21; M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków...*, *op. cit.*, s. 28-32; https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/banki_mapa_ryzyk_25314.pdf (odczyt: 18.03.2021).

¹⁶⁹ M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków...*, *op. cit.*, s. 18.

realizowanych przez te podmioty sprawia, że na ogół postrzega się je jako instytucje godne zaufania. Wszak nie bez przyczyny w życiu codziennym zwykło się mawiać, że coś jest „ pewne jak w banku” (co oznacza, że pewniejsze już nie może być)¹⁷⁰. Fakt, że lokaty bankowe są jednym z dwóch podstawowych produktów oferowanych przez banki, który w dalszym ciągu cieszy się ogromną popularnością (gdyby tak nie było, to podmioty bankowe nie miałyby racji bytu), jest niezbitym dowodem na to, że organizacje te darzone są pewnym zaufaniem. Uważa się bowiem, iż przechowywanie posiadanego kapitału na lokacie bankowej jest nie tylko bezpieczniejsze niż gromadzenie środków pieniężnych w postaci gotówkowej, ale i może być traktowane jako pewna – choć raczej mało dochodowa (na tle istniejących alternatyw) forma inwestycji. Oprócz tezauryzacji kapitału banki umożliwiają także społeczeństwu (oczywiście po wcześniejszym spełnieniu szeregu warunków) zaopatrywanie się w kapitał. Należy jednak zauważyć, iż oprocentowanie lokat (wypłata za przechowywanie środków w banku) jest znacznie niższe od oprocentowania kredytów (kosztu pozyskania kapitału). Zatem banki, pozyskując od społeczeństwa kapitał relatywnie niskim kosztem oraz niemal natychmiast transformując go na zauważalnie droższe¹⁷¹ kredyty udzielane swoim klientom, w istocie – w pewnym sensie właśnie kosztem swych klientów – pomnażają swój kapitał, dążąc do zwiększenia własnej wartości. Z deliberacji tych wyłania się popularne w literaturze przedmiotu poświęconej tematyce funkcjonowania banków dualistyczne podejście do pojmowania opisywanych organizacji. Ujęcie to zaprezentowano na rysunku 8.



Rysunek 8. Dualny charakter banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Flejterski, *Niestabilne equilibrium – w poszukiwaniu nowego paradygmatu w bankowości*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2012, nr 105, s. 44; E. Stola, *Efektywność sektora banków komercyjnych w kontekście zmian gospodarczych na przykładzie Polski*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, nr 67, s. 898; T.J. Dąbrowski, *Współczesny bank – między instytucją zaufania publicznego a przedsiębiorstwem*, „Bezpieczny Bank”, 2017, nr 1(66), s. 129.

¹⁷⁰ Kwestią dyskusyjną jest jednak to, czy współczesny bank w swej istocie rzeczywiście jest instytucją nader pewną i bezpieczną, w stosunku do której można stosować przywołane w tekście sformułowanie.

¹⁷¹ Droższe niż koszt pozyskania tego kapitału.

O tym, że bank jest przedsiębiorstwem zajmującym się „interesami pieniężnymi, kredytowymi lub pokrewnymi” pisał już w dwudziestolecu międzywojennym F. Wiliński¹⁷². Słuszność tego sformułowania została potwierdzona między innymi w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i rady (UE) z dnia 26 czerwca 2013 roku w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych¹⁷³. Również w pracach wielu późniejszych F. Wilińskiemu badaczy przedstawiano definicje opisywanej organizacji, z których wyłania się obraz banku jako przedsiębiorstwa usługowego¹⁷⁴. Sam fakt, że bank jest organizacją, której nadrzędnym celem funkcjonowania jest maksymalizacja zysków oraz wzrost jej wartości, nie determinuje jeszcze tego, by można w stosunku do niej używać określenia „przedsiębiorstwo”. Możliwość ta wynika z posiadania przez tę instytucję również szeregu innych cech. Zatem – oprócz ukierunkowania swej działalności na pomnażanie zysków, co jest immanentną cechą podmiotów o charakterze komercyjnym¹⁷⁵ – bank jest przedsiębiorstwem, ponieważ:

- posiada określone zasoby (w tym między innymi środki finansowe, dobra materialne czy wartości niematerialne i prawne),
- oferowanymi przez siebie produktami i usługami zaspokaja potrzeby innych podmiotów,
- jego egzystencja i prowadzona przezeń działalność gospodarcza ma charakter długofalowy,
- uczestniczy w procesie wymiany dóbr i usług (na zasadzie kupna-sprzedaży) na rynku społeczno-gospodarczym,
- ciężące na nim zobowiązania w postaci podatków, opłat i kosztów pokrywa z przychodów generowanych w toku prowadzonej działalności,

¹⁷² M. Mataniak, *Bank Krajowy Wolnego Miasta Krakowa. O nieudanych próbach jego utworzenia w latach 1833-1835*, „Czasopismo Prawno-Historyczne”, 2018, tom 70, z. 2, s. 267 [za:] F. Wiliński, *Bank i jego organizacja*. Książnica Polska Towarzystwa Nauczycieli Szkół Wyższych. Lwów, Warszawa 1922, s. 5.

¹⁷³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i rady (UE) nr 575/2013..., *op. cit.*, art. 4.

¹⁷⁴ Zob. np.: W.L. Jaworski, *Bankowość. Podstawowe założenia*, Poltext, Warszawa 1993, s. 13; W.L. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Banki. Rynek. Operacje. Polityka*, Poltext, Warszawa 1996, s. 5; B. Wojsznis, S. Ignatiuk, *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2003, s. 11; W.L. Jaworski, *Bank i system bankowy*, W: W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2007, s. 19; M. Kamba-Kibatshi, *Bankowość. Podręcznik akademicki. Część I*. Wydawnictwo BK. Bydgoszcz 2011, s. 25; P. Niczyporuk, A. Talecka, *Bankowość. Podstawowe zagadnienia*, Temida 2, Białystok 2011, s. 22; M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, A. Szelałowska, Z. Zawadzka, *Bankowość. Instytucje. Operacje. Zarządzanie*, Poltext, Warszawa 2017, s. 15; M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, *Bankowość. Zagadnienia podstawowe...*, *op. cit.*, s. 15; Z. Dobosiewicz, *Bankowość...*, *op. cit.*, s. 65.

¹⁷⁵ Zob. R. Dransfield, C. Richards, P. Guy, D. Dooley, *Business*, Heinemann Educational Publishers, Oxford 2004, s. 13; M. McDonald, I. Dunbar, *Market Segmentation. How to do it and how to profit from it*, John Wiley & Sons, Chichester 2012, s. 409.

- podlega odpowiedzialności karnej za działania niezgodne z przepisami prawa,
- prowadzi swą działalność w sposób autonomiczny, jednakże zobowiązany jest do przestrzegania norm prawnych (w tym norm i regulacji ostrożnościowych, skierowanych wyłącznie dla banków),
- nieodłącznym atrybutem prowadzonej przezeń działalności jest ryzyko, które podmiot ten podejmuje w sposób świadomy i na własną odpowiedzialność; należy przy tym zauważyć, że banki są organizacjami, które niejako przejmują ryzyko od swoich klientów, w związku z czym skala oddziaływania nań ryzyka jest większa niż w przypadku innych przedsiębiorstw; dlatego też tak ważne jest położenie w banku odpowiedniego nacisku na kwestie związane z procesem zarządzania ową kategorią¹⁷⁶.

Bank jest przedsiębiorstwem, którego specyfika funkcjonowania odróżnia go od innych podmiotów gospodarczych. Oprócz nieporównywalnej wręcz z klasycznymi przedsiębiorstwami skali ryzyka, na jakie narażona jest opisywana organizacja, instytucja ta w znacznie większym stopniu niż inne przedsiębiorstwa finansuje swą działalność kapitałem obcym¹⁷⁷; ponadto, podlega ona także specjalistycznym (odnoszącym się wyłącznie do banków) normom prawnym¹⁷⁸. Fakt, że banki przejmują od swych klientów ryzyko oraz przechowują ich kapitał sprawia, że postrzegane są także jako organizacje zaufania publicznego. W końcu, czy ludzie powierzaliby swój kapitał (dorobek życia) instytucjom, których nie darzyliby zaufaniem? Które inne przedsiębiorstwa z takim entuzjazmem świadomie w czyimś imieniu narażają się na ryzyko? Oczywiście, banki nie czynią tego *pro publico bono*, niemniej jednak powszechnym – choć często krytykowanym¹⁷⁹ – zjawiskiem jest traktowanie

¹⁷⁶ Zob. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE. Warszawa 2006, s. 37-38.

¹⁷⁷ Kapitał własny stanowi na ogół około 10% sumy bilansowej banku; w przypadku innych podmiotów gospodarczych najczęściej wielkości kapitałów własnego i obcego są do siebie zbliżone.

¹⁷⁸ W literaturze przedmiotu można spotkać się także ze stanowiskiem, zgodnie z którym nazywanie banków „przedsiębiorstwami” jest błędem. Zdaniem H. Zadory finansowanie swojej działalności przede wszystkim kapitałem obcym, łagodniejsze niż w przypadku innych przedsiębiorstw „rygory płynnościowe” czy posiadanie „statusu” instytucji zaufania publicznego są argumentami negującymi „przedsiębiorczy charakter” banków (zob. H. Zadora, *Relacje przedsiębiorstwo - bank w odniesieniu do instytucji zaufania publicznego*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, tom 2, nr 2, s. 595-597). Autorka niniejszej rozprawy nie zgadza się jednak z takowym twierdzeniem, bowiem – jak udowodniono – banki posiadają cechy odróżniające przedsiębiorstwa od innych podmiotów funkcjonujących w systemie społecznym. Owszem, część z tych atrybutów przybiera nieco inny charakter dla banków (na przykład działalność prowadzona przez owe organizacje podlega znacznie bardziej restrykcyjnym wymogom prawnym niż ma to miejsce w przypadku innych przedsiębiorstw – co tylko stanowi niejako większą „gwarancję” działania tych instytucji zgodnie z literami prawa), jednakże w żaden sposób nie powinno to być argumentem przemawiającym za zaprzestaniem używania w stosunku do banków określenia „przedsiębiorstwo”.

¹⁷⁹ W opozycji do takowego pojmowania banków stoi między innymi L. Dziawgo, który uważa, że „bankowość jest takim samym biznesem, jak każdy inny”, w związku z czym darzenie opisywanych organizacji większym niż inne przedsiębiorstwa zaufaniem jest – zdaniem autora – czymś niewłaściwym (zob. L. Dziawgo, *Bank jako*

ich właśnie jako instytucji zaufania publicznego, co ma swoje racjonalne uzasadnienie. Zdaniem zwolenników tej koncepcji zasadne jest używanie w stosunku do banków określenia „instytucja zaufania publicznego”, ponieważ:

- pełnią one szczególną (w pewnym sensie misyjną) rolę w systemie społecznym państwa,
- organizacje te podlegają szczególnemu (znacznie dalej idącemu niż w przypadku innych przedsiębiorstw) nadzorowi, równocześnie mogą liczyć na szeroko zakrojone działania pomocowe,
- możliwość uzyskania statusu banku warunkowana jest spełnieniem szeregu rygorystycznych warunków oraz uzyskaniem specjalistycznych zezwoleń,
- podmioty te z jednej strony posiadają szeroki zakres uprawnień, z drugiej zaś ciąży na nich szczególny rodzaj zobowiązań (mowa tu między innymi o konieczności przestrzegania tajemnicy bankowej, co wiąże się ze swoistym prestiżem, czy dochowywania najwyższej staranności w toku prowadzenia działalności),
- dokumentacja tych instytucji ma moc prawną dokumentów urzędowych¹⁸⁰.

Mimo, że żaden z polskich ustawodawców w sposób bezpośredni nie określił banków mianem „instytucji zaufania publicznego” (lub społecznego), to zapis dotyczący możliwości stosowania w odniesieniu do opisywanych tu organizacji wskazanego określenia zawarto w Wyroku Trybunału Konstytucyjnego z dnia 17 stycznia 2001 roku. Zwraca się w nim uwagę, iż banki są nie tylko klasycznymi podmiotami gospodarczymi, ale i – co wynika między innymi z wysokich wymagań organizacyjnych stawianych tym podmiotom – instytucjami zaufania publicznego¹⁸¹.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu traktującej o dualistycznym ujęciu banków można stwierdzić, iż w gronie badaczy zajmujących się tą tematyką nie ma wspólnego stanowiska co do sposobu pojmowania tych organizacji. Dla niektórych autorów banki w opisywanym kontekście są przede wszystkim instytucjami zaufania publicznego. Część teoretyków utożsamia te podmioty wyłącznie z przedsiębiorstwami.

„instytucja BRAKU zaufania publicznego”, W: J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2009, s. 110).

¹⁸⁰ D. Czarnota, *Bank jako instytucja zaufania publicznego w dobie kryzysu – mit czy rzeczywistość?* „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2014, nr 186, s. 154-155; T.J. Dąbrowski, *Współczesny bank – między instytucją zaufania publicznego a przedsiębiorstwem*, „Bezpieczny Bank”, 2017, nr 1(66), s. 137-138; zob. także: M. Świeszczak, *Tradycyjny a nowoczesny sposób budowania zaufania klientów do banku na przykładzie mBanku*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2020, s. 49-51.

¹⁸¹ Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 17 stycznia 2001 r. Sygn. K. 5/00. Dz. U. z 2001 r. poz. 62.

Są w końcu i tacy, którzy pojmują banki w sposób dychotomiczny – zarówno jako instytucje zaufania publicznego, jak i przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, iż przez lata rozwoju bankowości mało kto negował publiczny charakter banków. Swoiste załamanie nastąpiło stosunkowo niedawno. Owym przełomowym momentem stał się kryzys finansowy z lat 2007-2009¹⁸², za sprawą którego wielu zaczęło kwestionować twierdzenie, iż banki są instytucjami zaufania publicznego. Mimo faktu, iż nadrzędnym celem funkcjonowania tych organizacji jest maksymalizacja zysków, to jednak te wysoce ustrukturyzowane twory, dysponując będącymi w ich władaniu zasobami (w tym także najistotniejszym z aktywów niematerialnych, jakim jest kapitał ludzki) oraz zaawansowanym zapleczem technologicznym – poprzez prowadzenie działalności, której przedmiotem zainteresowania i obrotu jest pieniądz – w sposób decydujący przyczyniają się do rozwoju współczesnych państw. Zatem, oprócz realizacji celów przypisywanych przedsiębiorstwom, wypełniają one także powinności właściwe instytucjom zaufania publicznego, funkcjonując na zasadach odpowiadających tym właśnie podmiotom.

2.2. Ogólna charakterystyka sektora bankowego w Polsce

Korzeni rozwoju bankowości na ziemiach polskich należy doszukiwać się w XV wieku. Wówczas to w Krakowie powstawały pierwsze domy bankowe, które – choć w znacznie ograniczonym zakresie – pełniły rolę współczesnych banków. W kolejnych stuleciach instytucje polskiej bankowości podlegały licznym przeobrażeniom; nie powinno to bynajmniej dziwić – wszak i historia ojczyzny Jana Pawła II jest niezwykle burzliwa, co odcisnęło swe piętno również i na tej sferze funkcjonowania kraju¹⁸³. System bankowy istniejący w obecnym kształcie¹⁸⁴ narodził się wraz z zapoczątkowaną w 1989 roku transformacją systemową. Jej istotą było podjęcie działań ukierunkowanych na odrzucenie wówczas obowiązującego modelu centralnie zarządzanego państwa na rzecz zbudowania silnej, wolnorynkowej, liberalnej gospodarki¹⁸⁵. Jednym z jej fundamentalnych komponentów miał stać się stabilny system bankowy, który na mocy przeprowadzonych w 1989 roku reform przybrał charakter dwupoziomowej struktury. Niezwykle istotne znaczenie w tym kontekście miało wejście w życie ustaw, stanowiących podwaliny dla rozwoju sektora bankowego w gospodarce

¹⁸² T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, *op. cit.*, s. 150.

¹⁸³ I. Kras, *Ewolucja polskiego systemu bankowego*, „Saeculum Christianum”, 2006, tom 13, nr 2, s. 187-214.

¹⁸⁴ To znaczy w formie dwupoziomowej struktury.

¹⁸⁵ M. Onufer, *Transformacja systemowa w Polsce: stracona szansa czy otwarcie drzwi do jednoczącej się Europy?* „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne”, 2004, nr 2, s. 133.

rynkowej¹⁸⁶. W efekcie obowiązująca od czasów powojennych koncepcja monobanku stała się reliktem przeszłości i jednym z symbolów czasów słuszenie minionych¹⁸⁷. Odtąd Narodowy Bank Polski został jedynym w kraju bankiem emisyjnym oraz bankiem banków, odpowiadającym za utrzymanie bezpieczeństwa systemu finansowego i prowadzenie polityki pieniężnej kraju, jednocześnie przestając łączyć funkcję banku centralnego z działalnością operacyjną¹⁸⁸. Ta¹⁸⁹ stała się bowiem domeną podlegających mu podmiotów, które do dziś tworzą ów drugi szczebel zmodyfikowanego systemu bankowego.

Opisując kierunki rozwoju sektora bankowego, nie sposób nie zwrócić uwagi na liczbę podmiotów wchodzących w skład tej sfery. Przed historyczną transformacją z 1989 roku w sektorze funkcjonowało 6 banków państwowych (w tym Narodowy Bank Polski) oraz około 1660 banków spółdzielczych. Wraz z wejściem w życie wspomnianych wcześniej ustaw w lutym 1989 roku ze struktur banku centralnego wyodrębniono dziewięć banków, które przekształcono w banki uniwersalne¹⁹⁰. Jednymi z najważniejszych procesów okresu transformacji polskiej bankowości były prywatyzacja banków, ich fuzje i przejęcia oraz wzrost udziału kapitału zagranicznego w sumie bilansowej sektora. Działania te ukierunkowane były na rozwój sfery bankowej¹⁹¹. Rozwój ten przejawiał się choćby wzrostem znaczenia banków komercyjnych i rosnącą (przynajmniej w początkowej fazie przeobrażeń) ich liczbą. W kolejnych latach liczba podmiotów bankowych systematycznie się bowiem zmieniała; w roku 1995 sektor bankowy tworzyło 1591 banków (81 banków komercyjnych i 1510 banków spółdzielczych; w roku 2000 – 754 (74 banki komercyjne i 680 banków spółdzielczych)¹⁹², zaś w roku wstąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej – 653 banki (57 banków komercyjnych i 596 banków komercyjnych)¹⁹³. Pod pojęciem „banku komercyjnego” należy

¹⁸⁶ W roku 1989 weszły w życie Ustawa Prawo bankowe oraz Ustawa o Narodowym Banku Polskim. Zob.: Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe Dz. U. z 1989 r. nr 4 poz. 21; Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. o Narodowym Banku Polskim Dz. U. z 1989 r. nr 4 poz. 22. Należy przy tym mieć na uwadze fakt, że – jak słuszenie zauważa I. Kras – prawo bankowe stanowi gałąź prawa, podlegającą przepisom nie tylko ustaw o charakterze szczegółowym, ale i ogólnym, tj. Konstytucja, Kodeks cywilny czy Kodeks spółek handlowych. Zatem prowadzenie działalności bankowej wiąże się z obligatoryjnym przestrzeganiem zapisów zawartych w obu rodzajach aktów prawnych. Zob.: I. Kras, *Ewolucja polskiego systemu...*, *op. cit.*, s. 201-202.

¹⁸⁷ Zob.: M. Stefański, *Polski system bankowy w okresie transformacji – wybrane zagadnienia*, „Bank i Kredyt”, 2005, nr 2, s. 28.

¹⁸⁸ J. Węclawski: *Przekształcenia polskiego systemu bankowego w latach 1989-2014*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, 2015, nr 49, s. 91.

¹⁸⁹ Mowa tu o działalności operacyjnej.

¹⁹⁰ I. Czepirska, *Przekształcenia polskiego systemu bankowego po 2004 roku*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 2016, nr 1 (47), s. 39; M. Stefański, *Polski system bankowy...*, *op. cit.*, s. 28-29.

¹⁹¹ A. Janc, *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*. Twigger. Warszawa 2004, s. 135.

¹⁹² *Sytuacja finansowa banków w 2000 r. Synteza*. Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2001, s. 24.

¹⁹³ *Sytuacja finansowa banków w 2004 r. Synteza*. Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2005, s. 34.

rozumieć bank zorganizowany w formie spółki akcyjnej. Mianem „banku spółdzielczego” określa się z kolei „bank będący spółdzielnią”, którego działanie określają Ustawa o funkcjonowaniu odrębnych banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz Ustawa Prawo bankowe, a w kwestiach nieuregulowanych przepisami wskazanych ustaw – Ustawa Prawo spółdzielcze¹⁹⁴.

Wejście do Unii Europejskiej było kolejnym krokiem milowym w dziejach Rzeczypospolitej Polskiej. Pociągnęło ono bowiem za sobą szereg zmian społeczno-gospodarczych. Przeobrażenia te dotknęły także sektora bankowego, który stał się uczestnikiem Jednolitego Rynku Europejskiego¹⁹⁵, gwarantującego swobodny przepływ: towarów, osób, usług i kapitału¹⁹⁶, przy czym w przypadku sektora bankowego kluczowe znaczenie zdają się mieć dwa ostatnie elementy. Narodowy Bank Polski wstąpił z kolei w szeregi Europejskiego Systemu Banków Centralnych, który tworzą banki centralne wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej oraz Europejski Bank Centralny¹⁹⁷. Innym bezpośrednim skutkiem opisywanych zmian o charakterze integracyjnym było włączenie do struktur polskiego sektora bankowego nowego tworów, a mianowicie instytucji kredytowej¹⁹⁸.

W związku z tym, iż treści zawarte w niniejszym podrozdziale odnoszą się przede wszystkim do praktycznych aspektów funkcjonowania sektora bankowego w Polsce, w dalszej jego części kwestie dotyczące kierunków rozwoju tego obszaru będą głównie obejmować możliwie najbardziej aktualne dane z okresu poakcesyjnego. Aby zapewnić ich porównywalność, a także móc zaobserwować pewne trendy, dotyczyć będą one horyzontu czasowego

¹⁹⁴ Zob.: Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających Dz. U. z 2022 r. poz. 1595 (tekst jednolity), art. 2; Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe Dz. U. z 2022 r. poz. 2324 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 4; Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze Dz. U. z 2021 r. poz. 648 (tekst jednolity).

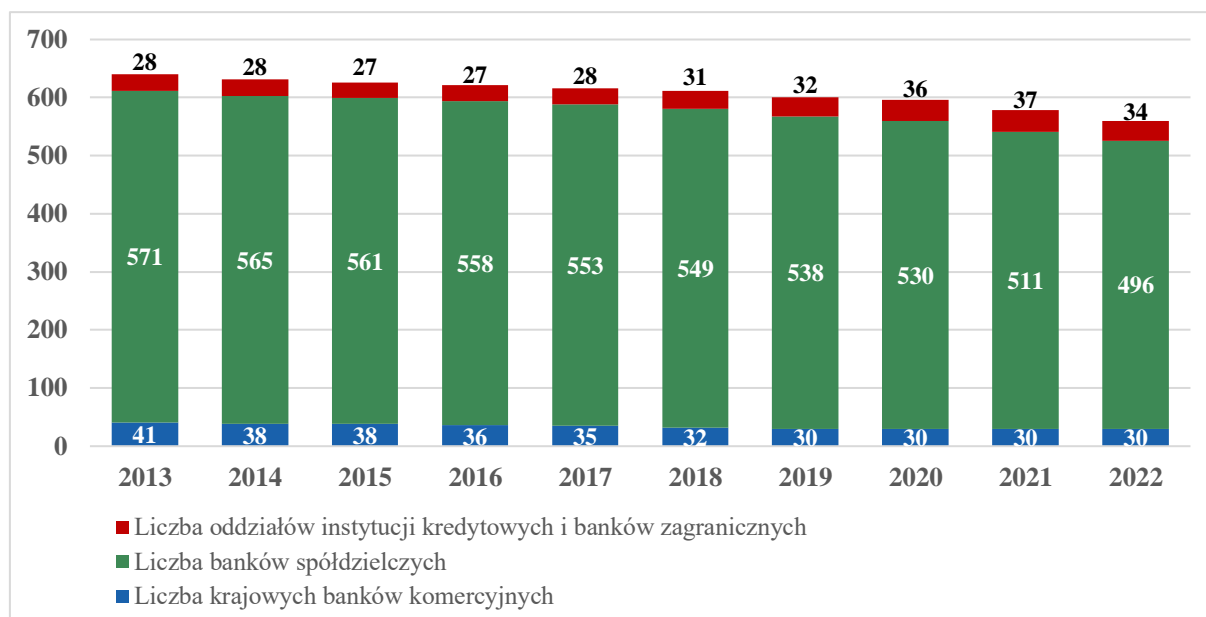
¹⁹⁵ D. Mierzwa, S. Jankiewicz, *Repolonizacja sektora bankowego*, „Zarządzanie i Finanse”, 2017, tom 15, nr 2, s. 80; M. Stefański, *Polski system bankowy...*, *op. cit.*, s. 28.

¹⁹⁶ https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/single-market_pl (odczyt: 07.07.2023 r.)

¹⁹⁷ <https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/escb/html/index.pl.html> (odczyt: 07.07.2023 r.)

¹⁹⁸ I. Czepirska, *Przekształcenia polskiego systemu...*, *op. cit.*, s. 41. Poprzez „instytucję kredytową” należy rozumieć „przedsiębiorstwo, którego działalność polega na przyjmowaniu depozytów pieniężnych lub innych funduszy podlegających zwrotowi od klientów oraz na udzielaniu kredytów na swój własny rachunek”, i które ma swoją siedzibę na terytorium innego niż Rzeczpospolita Polska państwa członkowskiego. Zob.: Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe Dz. U. z 2022 r. poz. 2324 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 3; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych oraz zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 z dnia 26 czerwca 2013 roku. „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2013, nr 575, art. 4. W praktyce powszechnym stało się ujmowanie danych na temat instytucji kredytowych w połączeniu z danymi na temat banków zagranicznych, czyli takich, które mają siedzibę poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej, na terenie państwa niebędącego członkiem Unii Europejskiej (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe Dz. U. z 2022 r. poz. 2324 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 4). Również i w tym opracowaniu przyjęto tożsame podejście.

obejmującego dziesięć lat poprzedzających rok powstawania tego fragmentu rozprawy¹⁹⁹ (tj. lata 2013-2022).



Rysunek 9. Liczba podmiotów polskiego sektora bankowego w latach 2013-2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, dostępnych na https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2023_04_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx (odczyt: 06.07.2023)

Jak wynika z danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego (UKNF), w okresie objętym badaniem zaobserwować można było stały spadek liczby podmiotów funkcjonujących w polskim sektorze bankowym (rysunek 9). Z roku na rok regularnie zmniejszała się liczba banków spółdzielczych. Od początkowego do końcowego okresu badawczego w Polsce liczebność tego typu podmiotów zmniejszyła się o 75. W przypadku banków komercyjnych co prawda nie występował stały trend spadkowy, jednak nie zauważono także ani jednego ich przyrostu w ogólnej liczbie banków. Od roku 2013 do roku 2022 ich liczba zmniejszyła się o 11. Powodem zmiany liczby podmiotów bankowych były przede wszystkim procesy konsolidacyjne związane z połączeniami bądź przejęciami banków. W pojedynczych przypadkach dochodziło jednak także do upadłości banków lub ich przymusowej restrukturyzacji. Część z banków komercyjnych została przekształcona w oddziały instytucji kredytowych (i odwrotnie), co znalazło swe odbicie w liczbie tych instytucji, która w 2013 roku wynosiła 28, zaś 9 lat później – 34. Choć na wykresie nie jest to widoczne, to w badanym

¹⁹⁹ W przypadku danych, do których uzyskanie dostępu za wskazany horyzont czasowy będzie niemożliwe z przyczyn niezależnych od autorki, zakres czasowy będzie inny. Zostanie to jednak wyraźnie zasygnalizowane w tekście. Jeżeli w tekście nie będzie napisane inaczej, to wszelkie zestawienia, tabele lub wykresy opracowane na podstawie danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego dotyczyć będą informacji według stanu na ostatni dzień danego roku.

okresie na mapie polskiego sektora bankowego pojawiły się również nowe banki komercyjne (np. Millennium Bank Hipoteczny czy Aion Bank)²⁰⁰.

Tabela 9. Sieć polskiego sektora bankowego w latach 2013-2022

Wyszczególnienie/Lata	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liczba oddziałów:	7 336	7 352	7 230	7 048	6 642	6 271	6 120	5 551	5 211	5 083
- w kraju	7 332	7 347	7 226	7 043	6 636	6 266	6 115	5 546	5 205	5 077
- za granicą	4	5	4	5	6	5	5	5	6	6
Liczba filii, ekspozytur i innych placówek obsługi klienta:	5 019	4 872	4 660	4 245	3 815	3 688	3 268	2 901	2 581	2 404
- w kraju	4 984	4 840	4 626	4 208	3 782	3 655	3 231	2 859	2 538	2 359
- za granicą	35	32	34	37	33	33	37	42	43	45
Liczba przedstawicielstw:	2 950	2 838	2 615	3 213	2 973	3 310	3 620	3 305	2 993	2 816
- w kraju	2 950	2 838	2 615	3 213	2 954	3 267	3 567	3 252	2 940	2 763
- za granicą	0	0	0	0	19	43	53	53	53	53

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, dostępnych na https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2023_04_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx (odczyt: 06.07.2023)

Liczne przekształcenia zachodzące w polskim sektorze bankowym, dążenie do poprawy rentowności podmiotów przez redukcję ich kosztów, rozwój mobilnych i elektronicznych kanałów dystrybucji, a także – w trzech ostatnich latach – próby dostosowania się do pandemicznej rzeczywistości przełożyły się na wyraźne zmniejszenie sieci bankowej²⁰¹ – zarówno na poziomie oddziałów, przedstawicielstw, jak i filii, ekspozytur oraz innych placówek obsługi klienta (tabela 9). Bezpośrednią konsekwencją zmniejszającej się liczby miejsc pracy była również redukcja zatrudnienia w sektorze bankowym. Zjawisko to przybrało ogromną skalę. W 2021 roku liczba pracujących w tej sferze spadła w stosunku do roku 2013 o prawie 18%²⁰², co w ujęciu nominalnym daje wartość ponad 30 tysięcy osób. Wart odnotowania jest fakt, że rok 2022 był jedynym okresem, w którym zauważono wzrost zatrudnienia; był on jednak minimalny. Nowe miejsca pracy w sektorze znalazło bowiem mniej niż 400 osób (wzrost o 0,33% w stosunku do roku poprzedniego). Dane na temat zatrudnienia w sektorze (w podziale na banki: spółdzielcze, zrzeszające²⁰³ oraz komercyjne

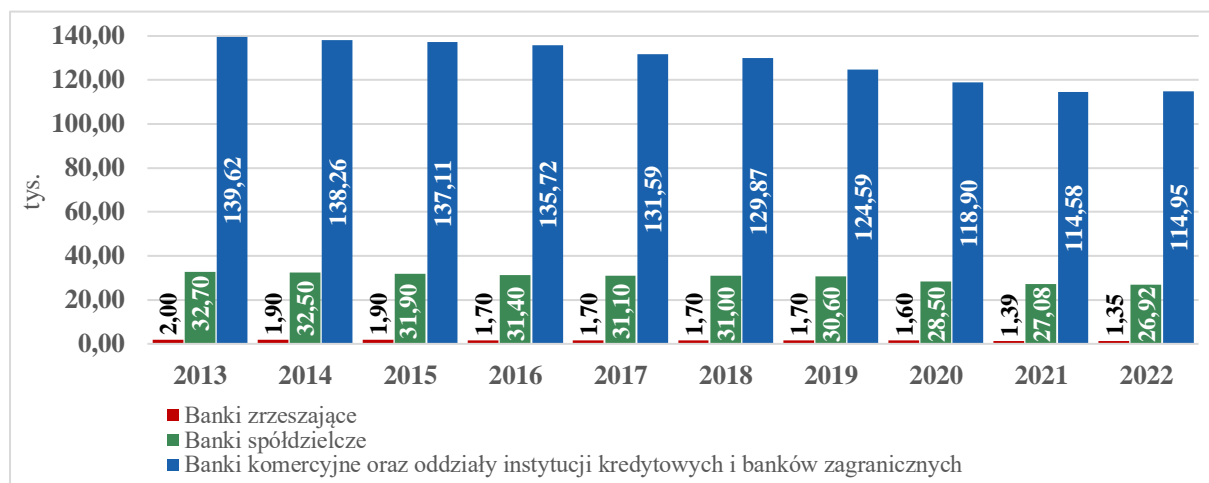
²⁰⁰ Ze szczegółowymi przyczynami zmian zachodzących w polskim sektorze bankowym można zapoznać się w corocznie publikowanych przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego raportach rocznych na temat sytuacji sektora bankowego.

²⁰¹ *Informacja na temat sytuacji sektora bankowego w 2021 roku*. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Departament Bankowości Komercyjnej, Zespół Analiz Sektora Bankowego, Warszawa 2022, s. 5.

²⁰² Spadek na tym poziomie zauważyć można było zarówno w przypadku zatrudnienia w bankach komercyjnych, jak i bankach spółdzielczych.

²⁰³ Pod pojęciem „banku zrzeszającego” należy rozumieć „bank w formie spółki akcyjnej, utworzony przez banki spółdzielcze, jeżeli bank ten zrzesza co najmniej jeden bank spółdzielczy na zasadach określonych w art. 16 ustawy Prawo bankowe oraz posiada kapitał założycielski wynoszący co najmniej czterokrotność kwoty określonej w art. 32 ust. 1 ustawy Prawo bankowe lub dwukrotność tej kwoty w przypadku banku, którego działalność ogranicza się wyłącznie do świadczenia usług na rzecz zrzeszonych banków”. Zob.: Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r.

wraz z oddziałami instytucji kredytowych i banków zagranicznych) przedstawiono na rysunku 10. Obrazują one również, jak wielka jest dysproporcja pod względem zatrudnienia w poszczególnych rodzajach banków. Zatrudnieni w bankach komercyjnych (oraz w oddziałach instytucji kredytowych i banków zagranicznych) stanowili w badanym okresie średnio 80% wszystkich zatrudnionych w sektorze, w bankach spółdzielczych – 19%, natomiast w bankach zrzeszających – 1%.



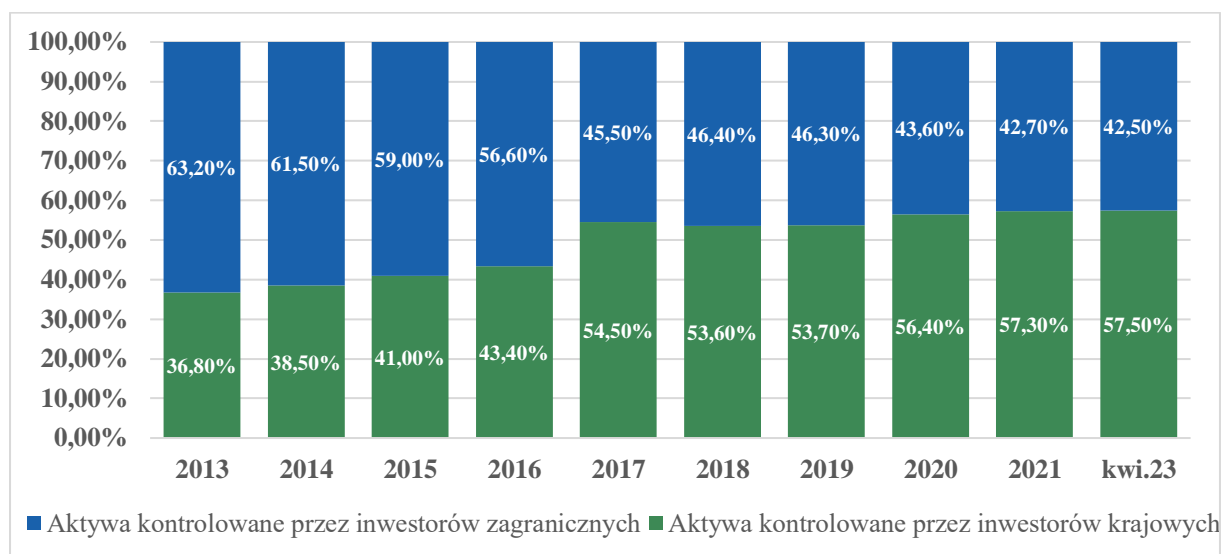
Rysunek 10. Liczba zatrudnionych w polskim sektorze bankowym w latach 2013-2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego stanowiących informację o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w latach 2013-2022 oraz danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, dostępnych na https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2023_04_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx (odczyt: 07.07.2023)

Jak już zwrócono uwagę, zmiany zachodzące w Rzeczypospolitej Polskiej od końca przedostatniej dekady XX wieku ukierunkowane były między innymi na zwiększenie roli kapitału zagranicznego w finansowaniu sektora. U progu transformacji systemowej polska koniunktura charakteryzowała się bowiem niską efektywnością, borykając się z licznymi problemami. Zastane, wręcz hermetycznie zamknięte przed zachodnimi wpływami przedsiębiorstwa przynosiły straty, zaś będącymi w ich dyspozycji zasobami zarządzano nieproduktywnie. Ponadto, sama sfera bankowa cechowała się niedojrzałością, swoistym zapóźnieniem, wręcz zacofaniem – zarówno w aspekcie jakościowym, produktowo-usługowym, technologicznym, jak i kapitałowym. Potrzeba było więc przysłowiowego „kaganka oświaty”, który rozświetli meandry bankowości krajowi przechodzącemu okres transformacji. Wierzone, że remedium na wszelkie bolączki będzie napływ zagranicznych inwestorów, którzy za sprawą alokowanego kapitału zdynamizują rozwój nie tylko samego

o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających Dz. U. z 2022 r. poz. 1595 (tekst jednolity), art. 2

sektora bankowego, ale i całej krajowej gospodarki, w konsekwencji także przyczyniając się do poprawy wizerunku Polski na arenie międzynarodowej²⁰⁴.



Rysunek 11. Struktura aktywów polskiego sektora bankowego w latach 2012-2023 według źródła pochodzenia kapitału

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego stanowiących informację o sytuacji sektora bankowego w latach 2013-2021 oraz raportu miesięcznego za kwiecień 2023 roku

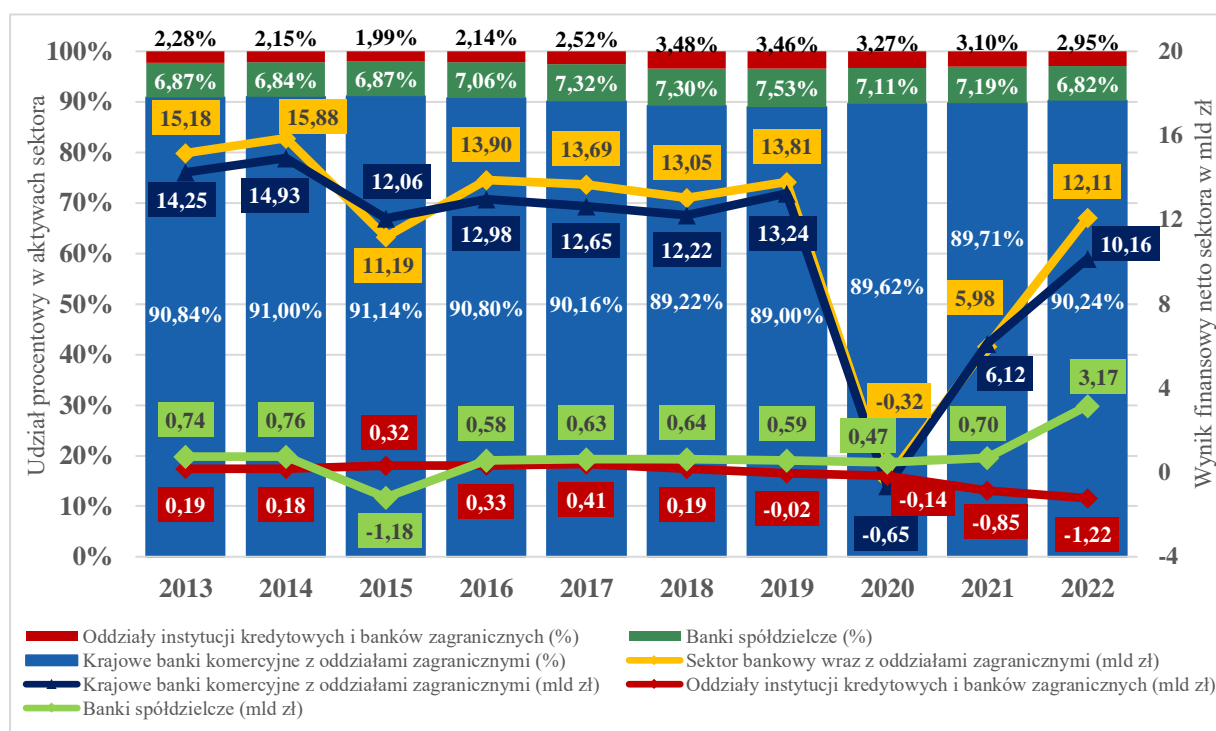
Początkowo napływ kapitału zagranicznego do polskiego rynku bankowego przebiegał w tempie wysoce umiarkowanym. Związane to było między innymi z koniecznością dostosowania krajowych regulacji do nowej sytuacji. Z czasem jednak dynamizm ten uległ znacznemu zwiększeniu. Należy zauważyć, że w roku 1993 aktywa kontrolowane przez zagranicznych inwestorów stanowiły zaledwie 2,6% sumy bilansowej sektora²⁰⁵, dziesięć lat później ich udział wzrósł już do poziomu 67,8%, zaś w roku 2008 (stanowiącym szczytowy moment kryzysu finansowego z lat 2007-2009) wartość ta wyniosła rekordowe 72,3%²⁰⁶. W kolejnych latach zaczęto jednak obserwować odwrotny trend. Początkowo rola kapitału krajowego wzrastała relatywnie wolno – od roku 2008 do roku 2016 jego udział w strukturze aktywów sektora wzrósł o 15,7 punktu procentowego (z 27,7% do 43,40%), co daje średnioroczne tempo wzrostu na poziomie 5,77%. W roku 2017 w stosunku do roku

²⁰⁴ K. Dąbrowska-Gruszczyńska, *Kapitał zagraniczny w polskim sektorze bankowym a poziom jego rozwoju na tle państw OECD*, „Studia Ekonomiczne”, 2012, nr 170, s. 42-44.

²⁰⁵ *Sytuacja finansowa banków w 2002 r. Synteza*. Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2003, s. 37.

²⁰⁶ Szczegółowe informacje na temat udziału kapitału zagranicznego w sumie bilansowej polskiego sektora bankowego można odnaleźć w raportach Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego o sytuacji banków w interesujących czytelnika okresach. Na potrzeby tego fragmentu pracy wykorzystano raporty z lat: 2007-2021, przy czym w raporcie z rok 2007 przedstawione były dane od roku 2003.

poprzedniego wzrost ten wyniósł 11,1 punktu procentowego. Wówczas to po raz pierwszy od 1999 roku udział inwestorów krajowych w aktywach polskiego sektora bankowego stał się wyższy od udziału inwestorów zagranicznych, wynosząc 54,5%. Było to efektem przejęcia kontroli nad Bankiem Pekao S.A. przez polskich akcjonariuszy (PZU S.A. i PFR S.A.)²⁰⁷, obrazując jednocześnie wyraźne przyspieszenie procesu repolonizacji polskiego sektora bankowego. W kolejnych latach zmiany w strukturze jego finansowania ponownie zmniejszyły swe tempo, aczkolwiek w dalszym ciągu ukierunkowane były one na zwiększenie roli kapitału rodzimego. Według danych na 30 kwietnia 2023 roku stanowił on 57,5% aktywów całego sektora. Na rysunku 11 ukazano udział aktywów banków kontrolowanych przez inwestorów krajowych i zagranicznych w latach 2013-2023²⁰⁸.



Rysunek 12. Wynik finansowy netto i struktura aktywów polskiego sektora bankowego w latach 2013-2022 według rodzajów podmiotów

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, dostępnych na https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2023_04_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx (odczyt: 08.07.2023)

Biorąc pod uwagę rolę, jaką w sumie bilansowej polskiego sektora bankowego odgrywają aktywa poszczególnych rodzajów podmiotów (banki spółdzielcze, krajowe banki komercyjne z oddziałami zagranicznymi oraz oddziały instytucji kredytowych i banków zagranicznych), należy zauważyć, że współcześnie około 90% tej wartości stanowią aktywa banków

²⁰⁷ Raport o sytuacji banków w 2017 r. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2018, s. 19-20.

²⁰⁸ Z uwagi na brak dostępu do danych za rok 2022 okres ten pominięto w przygotowanym zestawieniu.

komercyjnych (wraz z oddziałami zagranicznymi), co zilustrowano na rysunku 12. Skala ich działalności jest więc niewspółmiernie większa od skali działalności oraz stopnia rozwoju banków spółdzielczych, których udział w aktywach sektora w badanym okresie wynosił średnio 7% w skali roku. Pozostałe 3% sumy bilansowej wypracowały oddziały instytucji kredytowych i banków zagranicznych. Mimo faktu, że w ujęciu liczbowym banków spółdzielczych jest w Polsce znacznie więcej aniżeli banków komercyjnych (rysunek 9), to jednak są to podmioty funkcjonujące na rynkach lokalnych, dysponujące znacznie mniejszymi funduszami niż banki komercyjne, a także i posiadające inne strategie działania, w większym stopniu ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnych aniżeli maksymalizację zysków²⁰⁹. W związku z tym zasięg ich funkcjonowania i działania jest znacznie mniejszy niż skala działalności funkcjonujących i rozpoznawalnych w całym kraju banków komercyjnych, które – mimo liczebnej straty – dysponują znacznie większym kapitałem, co pozwala im posiadać na rynku bankowym pozycję dominującą w stosunku do banków spółdzielczych.

Oprócz danych strukturalnych na rysunku 12 przedstawiono również, na jakim poziomie kształtował się wynik finansowy netto poszczególnych rodzajów podmiotów krajowego sektora bankowego w okresie objętym badaniem. Co wydaje się być naturalne zważywszy na udziały w sumie bilansowej, najmniejszy wpływ na wyniki sektora miała działalność oddziałów instytucji kredytowych i banków zagranicznych. Rezultaty osiągnięte przez te podmioty cechowały się relatywnie niską dynamiką zmian, choć od 2018 roku widoczna jest ich nieustanna regresja (a od roku 2019 stale notują straty). Wyniki sektora w największym stopniu determinowane są przez efekty działania banków komercyjnych. Patrząc na wykres, można zauważyć, że najlepsze wyniki banki zanotowały w roku 2014. Co ciekawe, rok 2014 był pod tym względem rekordowy w historii polskiego sektora bankowego. Wygenerował on wówczas zysk na poziomie 15,88 mld zł. Rok później odnotowano jednak wyraźny spadek zysku (o ok. 29,5%) w stosunku do poprzedniego okresu, na co niebagatelny wpływ miało zawieszenie przez Komisję Nadzoru Finansowego największego wówczas banku spółdzielczego w Polsce, jakim był Spółdzielczy Bank Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie (SK Bank) oraz wystąpienie do sądu z wnioskiem o ogłoszenie jego upadłości. To pociągnęło za sobą obowiązek wniesienia przez banki dodatkowych opłat na rzecz Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG) w związku z koniecznością wypłaty klientom środków gwarantowanych zgromadzonych w SK Banku. W efekcie wyniki całego sektora uległy

²⁰⁹ K. Musialik, *Specyfika i konkurencyjność banków spółdzielczych w Polsce*, „Finanse i Prawo Finansowe”, 2019, nr 4(24), s. 70-72.

znaczącemu pogorszeniu w stosunku do roku poprzedniego²¹⁰. Upadek lidera bankowości spółdzielczej sprawił, że we wspomnianym okresie podsektor spółdzielczy zanotował stratę na poziomie 1,18 mld zł, co było bezprecedensowym wydarzeniem.

Kolejne lata były względnie stabilne, jeśli chodzi o wyniki finansowe sektora. W roku 2016 zysk netto wzrósł do poziomu 13,90 mld zł, by przez następne trzy lata podlegać jedynie niewielkim wahaniom. Prawdziwy wstrząs nastąpił w 2020 roku, kiedy świat musiał zmierzyć się z pandemiczną rzeczywistością. Liczne zakazy, ograniczenia i restrykcje istotnie wpłynęły na spowolnienie gospodarcze²¹¹, niejako wymuszając na Radzie Polityki Pieniężnej obniżenie wysokości stóp procentowych. Po raz pierwszy od pięciu lat (tj. od marca 2015 roku) zdecydowano się wykorzystać ten podstawowy instrument polityki pieniężnej. W roku 2020 wysokość stóp procentowych zredukowano trzykrotnie, co stanowiło próbę zwiększenia akcji kredytowej banków, a tym samym i pobudzenia krajowej gospodarki²¹². Wówczas to znalazły się one na historycznie najniższym poziomie²¹³. Niesprzyjająca koniunktura oraz decyzje organu Narodowego banku Polskiego przełożyły się na wyraźne zmniejszenie przychodów operacyjnych banków, a także wzrost pozycji kosztowych – w tym przede wszystkim odpisów z tytułu utraty wartości i rezerw²¹⁴. W konsekwencji sektor zanotował stratę na poziomie nieco ponad 322 mln zł. Sam wynik finansowy był z kolei gorszy od wyniku osiągniętego w roku wcześniejszym o ponad 14 mld zł.

Lata 2021-2022 sektor bankowy zakończył już z dodatnim wynikiem finansowym – w roku 2021 wyniósł on niespełna 6 mld zł; rok później był natomiast dwa razy większy. Wyraźne zwiększenie zysku stanowiło przede wszystkim skutek decyzji Rady Polityki Pieniężnej odnośnie podnoszenia wysokości stóp procentowych, co powtórzone zostało w danym okresie aż 11 razy²¹⁵. Było to ukierunkowane przede wszystkim na walkę z nadmierną,

²¹⁰ *Raport o sytuacji banków w 2015 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2016, s. 35.

²¹¹ Zob.: R.M. Staniszewski, *Gospodarka polska w czasie pandemii COVID-19: spowolnienie czy regres?* „Studia Politologiczne”, 2022, tom 65, s. 58-84.

²¹² M. Grzyb, *Polityka pieniężna Narodowego Banku Polskiego a koronawirus...*, *op. cit.*, s. 269-270.

²¹³ Po decyzjach Rady Polityki Pieniężnej od 29 maja 2020 roku stopy procentowe kształtowały się następująco:

- stopa lombardowa: 0,50%,
- stopa redyskontowa weksli: 0,11%,
- stopa referencyjna: 0,10%,
- stopa depozytowa: 0,00%,
- stopa dyskontowa weksli: 0,12%.

Zob.: Uchwała Rady Polityki Pieniężnej z dnia 28 maja 2020 roku w sprawie stopy referencyjnej, oprocentowania kredytów refinansowych, oprocentowania lokaty terminowej oraz stopy redyskontowej i stopy dyskontowej weksli w Narodowym Banku Polskim Dz. Urz. NBP nr 7, poz. 10.

²¹⁴ *Raport o sytuacji banków w 2020 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2021, s. 9.

²¹⁵ Ostatnia do tej pory (tzn. na dzień 09.07.2023 r.) modyfikacja stóp procentowych miała miejsce 7 września 2022 roku. Zob. Uchwała Rady Polityki Pieniężnej z dnia 7 września 2022 roku w sprawie stopy referencyjnej, oprocentowania kredytów refinansowych, oprocentowania lokaty terminowej oraz stopy redyskontowej i stopy dyskontowej weksli w Narodowym Banku Polskim Dz. Urz. NBP poz. 16.

a przy tym i dynamicznie rosnącą inflacją, której przyczyn należy doszukiwać się między innymi w:

- rosnących kosztach: transportu, surowców, energii,
- zerwaniu łańcuchów dostaw,
- szokach podażowych,
- napiętej sytuacji geopolitycznej w Europie wschodniej,
- programach pomocowych będących odpowiedzią na kryzys pandemiczny (jednocześnie jednak objawiających się wysoką podażą pieniądza),
- polityce państwa (głównie fiskalnej i socjalnej),
- handlu prawami do emisji dwutlenku węgla (EU ETS)²¹⁶.

Należy również zwrócić uwagę na podstawowe cele, do realizacji których zobligowany jest Narodowy Bank Polski. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej nakłada na centralny bank państwa odpowiedzialność za wartość polskiego pieniądza²¹⁷. Z kolei Ustawa o Narodowym Banku Polskim za ów podstawowy cel funkcjonowania banku emisyjnego uznaje utrzymanie stabilnego poziomu cen²¹⁸. W istocie obydwie wskazane zamierzenia sprowadzają się do zapewnienia właściwego (tj. odpowiednio niskiego) poziomu inflacji. Dlatego też w sytuacji nadmiernego wzrostu inflacji, której sprzyjały obniżki stóp procentowych w roku 2020 skutkujące zwiększeniem ilości pieniądza w obiegu (wzrostem jego podaży) koniecznym stało się sięgnięcie po podstawowy instrument polityki pieniężnej, jakim są stopy procentowe. Ich podniesienie – zgodnie z założeniami tradycyjnego mechanizmu transmisji impulsów monetarnych – miało przełożyć się (poprzez zmniejszenie atrakcyjności kredytów za sprawą wzrostu ich cen) na obniżenie poziomu: podaży pieniądza, inwestycji oraz Produktu Krajowego Brutto (PKB)²¹⁹, w konsekwencji również wpływając na spadek poziomu cen oraz wzrost siły nabywczej pieniądza. Dla sektora bankowego bezpośrednim efektem podjętych działań był więc wygenerowany zysk, stanowiący następstwo wzrostu cen kredytów (wysokie stopy procentowe) oraz obniżenia rezerw i odpisów²²⁰.

²¹⁶ M. Richert, P. Łebkowski, J. Kulczycka, N. Iwaszczuk, *Wybrane aspekty podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych. Studium przypadku*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, 2023, nr 1, s. 41; *Inflacja w Polsce i na świecie*, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Warszawa 2022, s. 23; <https://www.umcs.pl/pl/komenta-rze-eksperckie,22097,przyczyny-wysokiej-inflacji-w-polsce-w-2021-roku,110567.htm> (odczyt: 09.07.2023); <https://obserwatorgospodarczy.pl/2022/12/09/przyczyny-inflacji-wg-stiglitz-a-czyli-o-nieistniejacej-spirali-placo-wo-cenowej/> (odczyt: 09.07.2023).

²¹⁷ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. z 1997 poz. 48 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 227.

²¹⁸ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim Dz. U. z 2022 r. poz. 2025 (tekst jednolity), art. 3.

²¹⁹ M. Grzyb, *Ocena wykorzystania tradycyjnego mechanizmu...*, *op. cit.*, s. 246-247.

²²⁰ Zob. *Raport o sytuacji banków w 2021 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2021, s. 7-8.

Istotnym przejawem rozwoju sektora bankowego są także określone działania społeczeństwa. Bezdyskusyjnym jest bowiem, że banki nie funkcjonują same dla siebie bądź dla innych podmiotów bankowych. Ich wyniki finansowe (wszak banki są nie tylko instytucjami zaufania publicznego, ale i przedsiębiorstwami) uzależnione są zarówno od zmieniających się przepisów prawa i decyzji organów wyższych szczebli²²¹, sytuacji społeczno-gospodarczej w kraju i na świecie, jak i zachowań interesariuszy banków, wśród których szczególne znaczenie odgrywają klienci. Za sprawą ich działań banki generują zyski. Dla nich również – chcąc pozostać podmiotami konkurencyjnymi – banki rozwijają się, nieustannie wprowadzając nowe rozwiązania technologiczne, poprawiając standardy obsługi, podnosząc kwalifikacje swych pracowników czy zwiększając poziom systemów bezpieczeństwa. Gdyby nie klienci, banki nie miałyby racji bytu. Zatem koegzystencja i kooperacja tych dwóch grup interesu z jednej strony przekłada się na zaspokajanie potrzeb każdej ze stron tej relacji (bank czerpie zyski, natomiast klient zostaje zaopatrzony w kapitał), z drugiej jednak wpływa na poziom rozwoju samego państwa. Można bowiem stwierdzić, iż stan rozwoju sektora bankowego odzwierciedla stadium rozwoju kraju, w którym dany sektor funkcjonuje, stanowiąc niejako jego barometr. Naturalnym wydaje się być więc, iż rozwój sektora bankowego winien iść w parze z rosnącym poziomem ubankowienia społeczeństwa. To ubankowienie można pojmować w sposób zróżnicowany, to znaczy jako: odsetek osób regularnie korzystających z usług bankowych, odsetek dorosłej populacji posiadającej rachunek bankowy²²² bądź udział osób posiadających konto bankowe wśród osób mających co najmniej 15 lat. Ostatnie ze wskazanych rozwiązań znajduje swe odbicie w metodyce badań prowadzonych przez Bank Światowy²²³. W przypadku badań realizowanych przez Narodowy Bank Polski w różnych edycjach badania stosowano różne podejścia. W roku 2006 określono poziom ubankowienia wśród osób w wieku od 15 lat. Kolejne dwie odsłony (2009 i 2011-2012) adresowane były od społeczeństwa pełnoletniego²²⁴, natomiast w ostatnim do tej pory przeprowadzonym badaniu (2020 rok) uwzględniono oba przypadki – to znaczy odsetek osób posiadających konto w wieku zarówno od 15, jak i 18 lat²²⁵. Na rysunku 13 zobrazowano

²²¹ Zmniejszenie stóp procentowych Narodowego Banku Polskiego natychmiast przekłada się na obniżenie oprocentowania produktów kredytowych i depozytowych, co immanentnie wpływa na wynik finansowy banku.

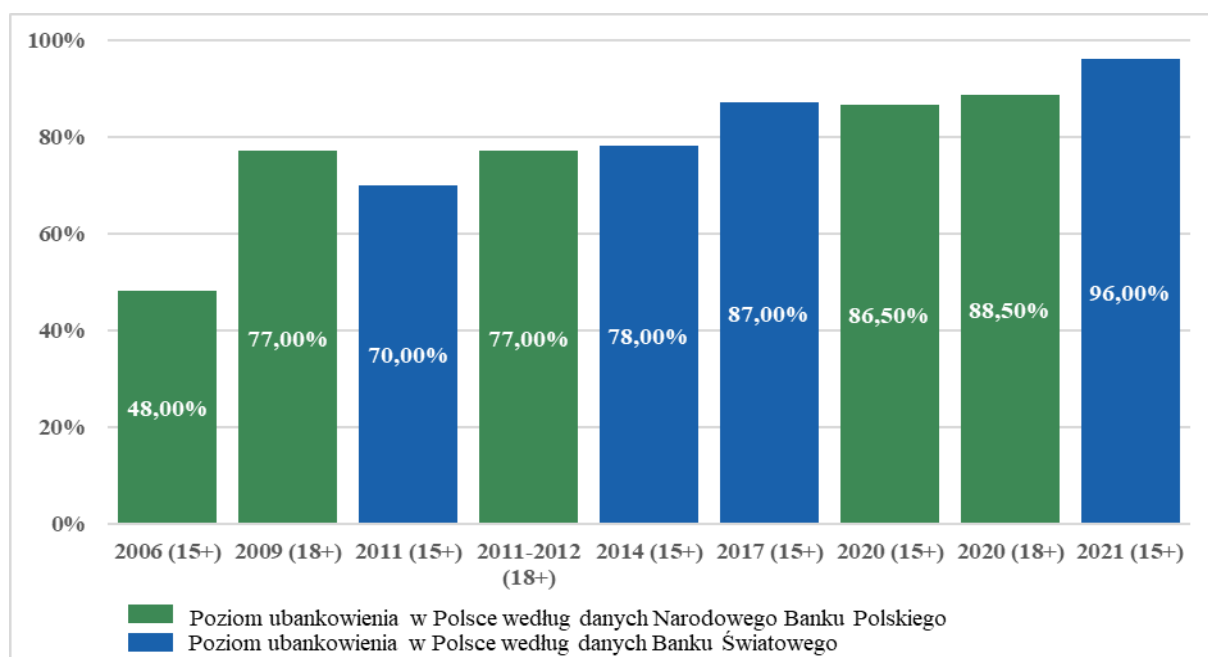
²²² Zob.: E. Stola, *Ubankowienie społeczeństwa a rozwój sektora bankowego w Polsce*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych”, 2018, nr 30, s. 83-84.

²²³ <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/fe026d04da1eb78f5ce8bb5e1529d60b-0430062023/original/Findex2021-22-Methodology.pdf> (odczyt: 09.07.2023)

²²⁴ T. Koźliński, *Porównanie wyników badań ubankowienia Polaków przeprowadzonych przez NBP w 2006 i 2009 r.* Narodowy Bank Polski. Warszawa 2009, s. 5-6; T. Koźliński, *Zwyczaje płatnicze Polaków*. Narodowy Bank Polski. Warszawa 2013, s. 17.

²²⁵ R. Kotkowski, M. Dulnicz, K. Maciejewski, *Zwyczaje płatnicze w Polsce w 2020 r.*, Departament Systemu Płatniczego NBP, Warszawa 2021, s. 11.

poziom ubankowienia Polaków w latach 2006-2021 w oparciu o badania prowadzone przez Narodowy Bank Polski oraz Bank Światowy²²⁶.



Rysunek 13. Ubankowienie Polaków w latach 2006-2021

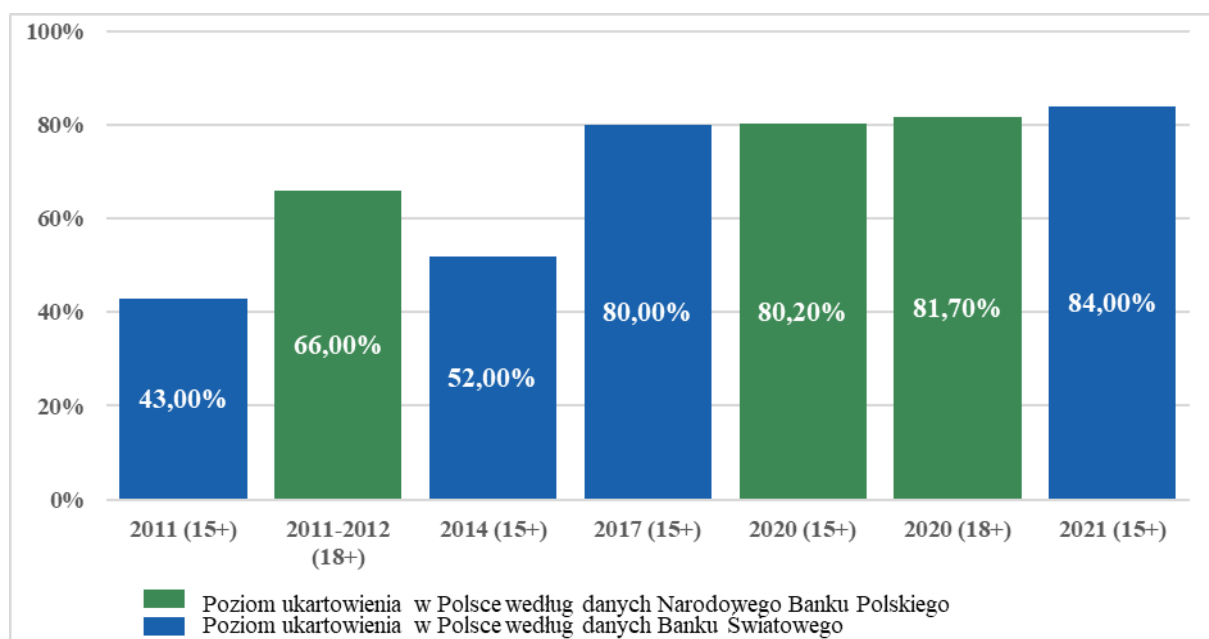
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Narodowego Banku Polskiego oraz danych Banku Światowego, dostępnych na <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/6d8435d479acefaa8960dc85f47efb6a-0430062023/original/DatabankWide.xlsx> (odczyt: 09.07.2023)

Zważywszy na fakt, że badania realizowane przez oba banki prowadzone były w oparciu o zastosowanie nieco innej metodyki, ich rezultaty różnią się od siebie. Warto odnotowania jest fakt, że oddzielnie analizując dane Narodowego Banku Polskiego i Banku Światowego, można zauważyć nieustanny wzrost ubankowienia społeczeństwa polskiego. Dwa lata po wstąpieniu do Unii Europejskiej mniej niż połowa Polaków posiadała rachunek bankowy. Wraz z początkiem trzeciej dekady XXI wieku konta w banku nie posiadało już zaledwie 4% upoważnionych do tego osób. Świadczy to więc nie tylko o rozwoju sektora bankowego, ale i o rosnącej świadomości bankowej społeczeństwa. Jawnym dowodem na potwierdzenie tego jest również wzrastający poziom ukartowania Polaków (rysunek 14)²²⁷,

²²⁶ Zarówno Narodowy Bank Polski, jak i Bank Światowy wskazane badania prowadzą w nieregularnych odstępach czasu. Z tego względu na rysunku 13 zaprezentowano dane jedynie dla lat, odnośnie których badania te były przeprowadzone.

²²⁷ Na rysunku 14 przedstawiono poziom ukartowania Polaków w latach 2011-2021. Jest to więc inny horyzont czasowy niż ten, który zaprezentowano w odniesieniu do poziomu ubankowienia. Wynika to z faktu, iż Narodowy Bank Polski jedynie w dwóch edycjach prowadzonych przez siebie badań (2011-2012 oraz 2020) zwrócił uwagę na tę kwestię.

odzwierciedlający odsetek osób posiadających kartę płatniczą (debetową lub kredytową) w analogicznej grupie osób jak w przypadku ubankowienia.



Rysunek 14. Ukartowanie Polaków w latach 2011-2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Narodowego Banku Polskiego oraz danych Banku Światowego, dostępnych na <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/6d8435d479acefaa8960dc85f47efb6a-0430062023/original/DatabankWide.xlsx> (odczyt: 09.07.2023)

Co naturalne, poziom ukartowania cechuje się niższymi wartościami aniżeli poziom ubankowienia społeczeństwa. Związane jest to z faktem, iż nie każda osoba posiadająca rachunek bankowy decyduje się równocześnie na zostanie posiadaczem karty płatniczej²²⁸. Czyni tak jednak zdecydowana większość klientów banków. Według danych Narodowego Banku Polskiego w latach 2011-2012 spośród osób posiadających rachunek płatniczy 11% badanych nie było w posiadaniu karty. W ostatniej edycji badania (tj. w roku 2020) odsetek ten wyniósł mniej niż 7%. Bardziej „pesymistyczne” są pod tym względem rezultaty badań przeprowadzonych przez Bank Światowy. Wynika z nich bowiem, że w roku 2011 aż 27% osób posiadających konto w banku nie posiadało karty płatniczej. Badania zrealizowane przez ten sam podmiot dziesięć lat później wskazują natomiast, że w posiadaniu karty płatniczej w 2021 roku nie było 12% posiadaczy rachunku bankowego.

²²⁸ Każdy posiadacz karty płatniczej na ogół jest jednak równocześnie posiadaczem rachunku płatniczego (tak przynajmniej wynika z badań przeprowadzonych przez Narodowy Bank Polski). Należy jednak podkreślić, iż posiadanie karty przedpłaconej lub kredytowej nie jest warunkowane posiadaniem powiązanego z nimi rachunku płatniczego. Zob.: R. Kotkowski, M. Dulnicz, K. Maciejewski, *Zwyczaj płacnicze...*, op. cit., s. 35.

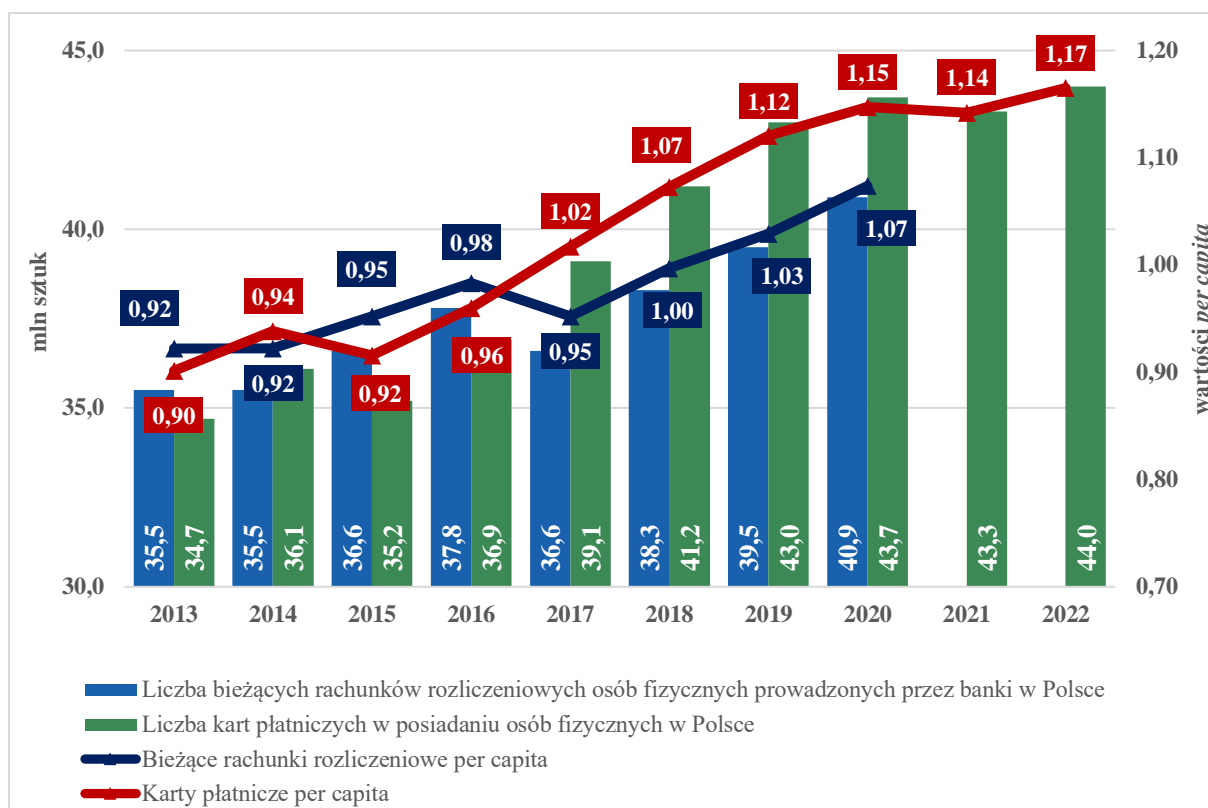
Jednocześnie jednak interesującym jest, iż od roku 2017 w posiadaniu osób fizycznych znajduje się więcej kart płatniczych aniżeli rachunków bankowych. Oczywiście, w żaden sposób nie kwestionuje to prawidłowości wyznaczenia wskaźników: ubankowienia i ukartowienia. Oznacza jedynie, iż niektórzy klienci banków posiadają więcej kart płatniczych aniżeli rachunków bankowych. Idąc dalej tym tropem, warto przyjrzeć się liczbie rachunków bankowych i kart płatniczych przypadających na jednego mieszkańca Polski (rysunek 15). W latach 2013-2020²²⁹ średni wskaźnik *per capita* w odniesieniu do osobistych rachunków rozliczeniowych wynosił 0,94, natomiast w okresie od 2013 do 2022 roku dla kart płatniczych kształtował się on średnio na poziomie 0,96. W przypadku kart płatniczych od 2017 roku wskaźnik *per capita* jest wyższy od jedności, co oznacza, że kart tych jest więcej aniżeli mieszkańców Polski. Jeśli chodzi o rachunki bankowe, to opisywany wskaźnik przekroczył próg jedności dwa lata później (tj. w roku 2019). Sytuację tę należy tłumaczyć faktem, iż część osób posiada więcej niż jedną kartę płatniczą i/lub więcej niż jeden rachunek bankowy. W badaniu przeprowadzonym przez Narodowy Bank Polski w 2020 roku 1,8% posiadaczy rachunków płatniczych oświadczyło, iż posiada więcej niż jeden tego typu rachunek²³⁰. Posiadanie więcej niż jednej karty w tym samym badaniu zadeklarowało natomiast 6,5% posiadaczy kart²³¹. W konsekwencji więc w ostatnich latach będących w dyspozycji osób fizycznych w Polsce rachunków bankowych oraz kart płatniczych jest więcej niż mieszkańców Rzeczypospolitej Polskiej. Zjawiska tego nie należy traktować bynajmniej w kategoriach bezprecedensowych, a raczej jako standard czy symbol dzisiejszych czasów. Warto także dodać, iż w roku 2020 w porównaniu do roku 2013 osobistych rachunków bankowych przybyło w Polsce o 5,4 mln, co daje średnioroczną progresję na poziomie nieco ponad 2%²³². W przypadku kart płatniczych w roku 2022 w stosunku do początkowego okresu badawczego (rok 2013) odnotowano zwiększenie ich liczby o 9,3 mln (średnioroczny wzrost o niespełna 2,7%).

²²⁹ Z powodu niemożności uzyskania dostępu do danych na temat liczby rachunków rozliczeniowych osób fizycznych prowadzonych przez banki w Polsce w latach 2021-2022 na wykresie pominięto informacje wykorzystujące te dane. Posiadając jednak kompletny (tj. obejmujący lata 2013-2022) zestaw danych na temat liczby kart płatniczych będących w posiadaniu osób fizycznych w Polsce, na rysunku 26 ukazano informacje wykorzystujące te dane również dla lat 2021-2022.

²³⁰ R. Kotkowski, M. Dulnicz, K. Maciejewski, *Zwyczaje płatnicze...*, *op. cit.*, s. 19.

²³¹ *Ibidem*, s. 33.

²³² Jak wynika z raportów przygotowanych przez portal pnews.pl, również w latach 2021-2022 można było zaobserwować wzrost ogólnej liczby kont osobistych w Polsce. Raporty te bazują jednak na danych największych banków komercyjnych w Polsce, które zgodziły się udostępnić portalowi informacje na ten temat. Ze względu na niekompletność tych raportów (bazowanie na danych pewnego odsetka ogólnej liczby banków) dane te nie zostały uwzględnione na wykresie i poddane analizie. Zob.: <https://www.pb.pl/raport-pnews-pl-rynek-kont-osobistych-iv-kw-2020-1162228> (odczyt: 10.07.2023); <https://www.pb.pl/raport-pnews-pl-rynek-kont-osobistych-iv-kw-2021-1162140> (odczyt: 10.07.2023)



Rysunek 15. Liczba kart płatniczych i bieżących rachunków rozliczeniowych w Polsce w latach 2013-2022 (ujęcie nominalne i *per capita*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Kotkowski, M. Dulnicz, K. Maciejewski, *Zwyczajne płatnicze w Polsce w 2020 r.*, Departament Systemu Płatniczego NBP, Warszawa 2021, s. 20, 35; *Rocznik Demograficzny*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2022, s. 26; *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 31 grudnia*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023, s. 15 oraz w oparciu o dane Narodowego Banku Polskiego dostępne na https://static.nbp.pl/systemy/platniczy/karty_liczba.xlsx (odczyt: 10.07.2023)

Nie ulega wątpliwości, że czynnikiem sprzyjającym progresji ubankowienia jest rozwój nowoczesnych technologii, w tym również bankowości elektronicznej i mobilnej. Jak wynika z raportów przygotowywanych rocznie przez Związek Banków Polskich, w latach 2013-2022 stale wzrastała liczba klientów banków aktywnie²³³ korzystających z bankowości internetowej (średnio o 6,58% rocznie). Na koniec 2022 roku przekroczyła ona poziom 22 mln osób. Nieustanny trend wzrostowy występował także w przypadku klientów indywidualnych aktywnie użytkujących aplikacje mobilne. W roku 2022 w stosunku do roku 2018²³⁴ liczba takich osób wzrosła o 10,6 mln. Od roku 2019 Związek Banków Polskich w swych raportach

²³³ Poprzez „klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej” należy rozumieć takich klientów banków, którzy co najmniej raz w miesiącu logują się do bankowości internetowej.

²³⁴ Dane na temat liczby klientów indywidualnych aktywnie użytkujących aplikacje mobilne (co najmniej raz w miesiącu logujących się do aplikacji mobilnej) Związek Banków Polskich zaczął publikować dopiero w raporcie za rok 2018. W raporcie opublikowanym rok później po raz pierwszy pojawiły się natomiast informacje na temat liczby klientów *mobile only*, czyli takich klientów banków, którzy co najmniej raz w miesiącu logują się do aplikacji mobilnej, jednocześnie jednak nie logując się do bankowości elektronicznej.

publikuje także dane na temat aktywnych użytkowników bankowych aplikacji mobilnych, którzy nie korzystają z bankowości elektronicznej. Wynika z nich, iż rokrocznie zwiększa się liczba takich klientów banków. W ostatnim kwartale 2022 roku stanowili oni prawie 71% klientów banków aktywnie użytkujących aplikacje mobilne. Dane na ten temat zaprezentowano w tabeli 10.

Tabela 10. Liczba Polaków aktywnie korzystających z bankowości elektronicznej i mobilnej w latach 2013-2022

Wyszczególnienie/Lata		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liczba aktywnych klientów indywidualnych bankowości internetowej	wartości w mln	12,41	13,06	14,54	15,36	15,89	17,22	18,28	19,48	21,08	22,02
Liczba klientów indywidualnych aktywnie użytkujących aplikacje mobilne		b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	8,72	12,00	14,17	16,55	19,32
Liczba aktywnych klientów <i>mobile only</i>		b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	5,71	7,45	9,83	13,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Związku Banków Polskich (NetB@nk) za lata 2013-2022

Dotychczas podjęte rozważania oparte na licznych raportach wskazują, iż zachodzące przemiany społeczno-gospodarczo-technologiczne wywierają istotny wpływ na funkcjonowanie i rozwój sektora bankowego w Polsce. Obszar ten jest więc podatny na działanie różnego typu czynników – głównie o charakterze zewnętrznym, choć i wewnętrzne perturbacje (jak na przykład zawieszenie SK Banku) również nań oddziałują, wpływając nie tylko na jego sytuację ekonomiczną, ale i sposób postrzegania. Jak bowiem wynika z danych zawartych w raportach Narodowego Banku Polskiego na temat zwyczajów płatniczych Polaków, jedną z głównych przyczyn (choć nie najważniejszą) nieposiadania przez Polaków rachunku bankowego jest brak zaufania do banków. Najczęściej podawanym argumentem motywującym awersję społeczeństwa do założenia bieżącego rachunku rozliczeniowego jest brak potrzeby posiadania konta. Wielu Polaków preferuje przechowywanie pieniędzy w gotówce niż w banku. Swą decyzję nieubankowieni tłumaczyli także przede wszystkim kwestiami finansowymi, związanymi zarówno z osiągnięciem zbyt niskich lub nieregularnych dochodów, brakiem pieniędzy, a także relatywnie wysokimi opłatami, jakie wiążą się z posiadaniem podstawowego produktu bankowego. Szczegółowe zastawienie przyczyn nieposiadania rachunku bankowego w podziale na poszczególne edycje badania ukazano w tabeli 11.

Tabela 11. Przyczyny nieposiadania rachunku bankowego przez Polaków w latach 2006-2020

Przyczyny nieposiadania rachunku bankowego	Odsetek respondentów wskazujących dany powód we wskazanej edycji badania			
	2006*	2009	2011-2012	2020
Brak potrzeby	41%	54%	50%	81%
Brak pieniędzy lub oszczędności	24%	22%	23%	x
Brak stałych dochodów lub pracy	19%	17%	16%	5%
Zbyt młody wiek	4%	x	x	x
Preferencja przechowywania pieniędzy w gotówce	4%	25%	25%	30%
Brak zaufania do banków/bankowców	2%	15%	14%	18%
Zbyt wysokie odsetki	1%	x	x	x
Brak opłacalności	1%	6%	2%	x
Niezajmowanie się finansami	1%	x	x	x
Trudno powiedzieć	1%	x	1%	x
Zbyt niskie dochody	x	23%	14%	13%
Zbyt wysokie opłaty i prowizje za prowadzenie konta	x	12%	13%	21%
Zbyt wysokie koszty w stosunku do korzyści	x	11%	7%	x
Wysoki poziom skomplikowania	x	3%	9%	8%
Odmowa banku	x	3%	1%	x

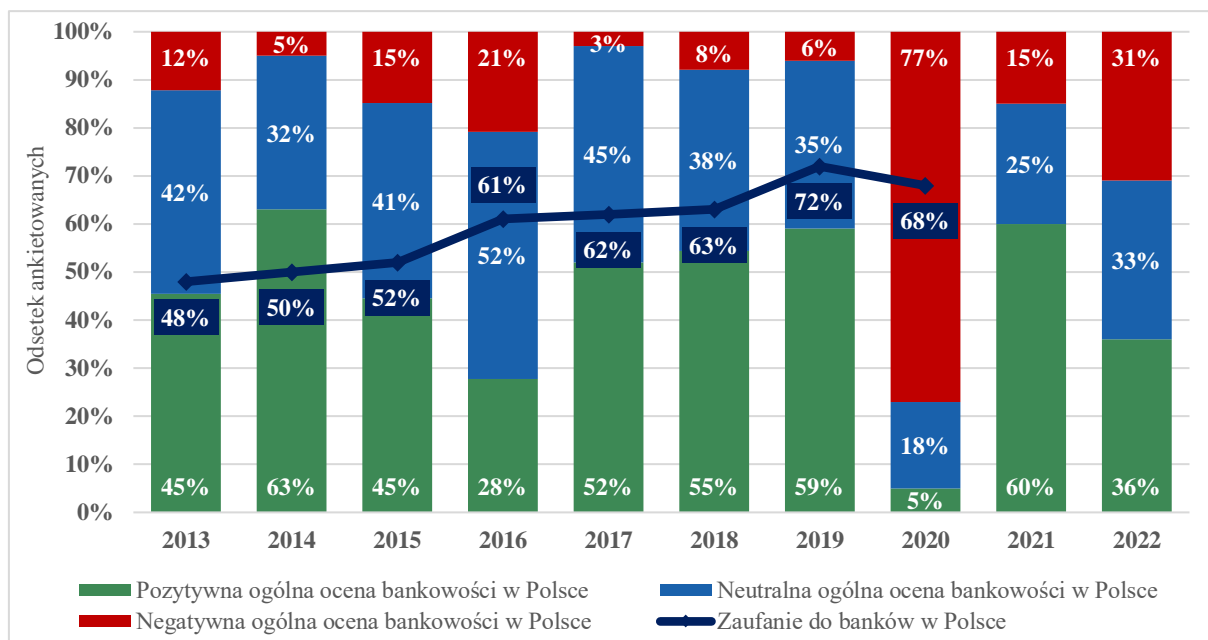
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Narodowego Banku Polskiego

W kontekście tematyki niniejszej rozprawy szczególnie istotne wydaje się być gruntowniejsze określenie stopnia zaufania społeczeństwa do banków polskiego sektora bankowego. Jak bowiem wynika z rozważań podjętych w poprzednim rozdziale dysertacji, na owo zaufanie znacząco wpływa wizerunek, z kolei zarządzanie nim ma kluczowe znaczenie w kontekście zapewnienia i utrzymania zaufania publicznego²³⁵. Przyczyn braku zaufania do banku wśród części społeczeństwa można się więc doszukiwać w niewłaściwym podejściu do szeroko rozumianej problematyki wizerunku i zarządzania nim. Oczywiście, dane przedstawione w tabeli nie pozwalają wyciągać jakichkolwiek daleko idących wniosków. Wskazują one jedynie, iż brak zaufania do banków i osób pracujących w tych instytucjach jest jedną z przyczyn nieposiadania konta. Słuszne (a wręcz kluczowe) wydaje się być jednak poznanie stanowiska również tych, którzy zdecydowali się zostać klientami banków. Według danych Banku Światowego za rok 2021 stanowią oni bowiem 96% osób upoważnionych do posiadania rachunku bankowego. Zatem bazowanie jedynie na opiniach znacznej mniejszości i na tej podstawie formułowanie aksjomatów stałoby w jawnej sprzeczności z etyką i ogólnie przyjętymi zasadami prowadzenia badań naukowych. Aby uniknąć tej sytuacji, na rysunku 16 zilustrowano, jaki odsetek społeczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej ufał bankom

* W badaniu przeprowadzonym w roku 2006 respondenci mogli wybrać tylko jedną przyczynę, która wpłynęła na fakt nieposiadania przez nich rachunku bankowego. W latach 2011-2012 można było podać maksymalnie trzy powody, natomiast w odsłonach badania mających miejsce w 2009 i 2020 roku nie zastosowano ograniczenia odnośnie liczby determinant.

²³⁵ J.G. Gray, *Managing the Corporate Image...*, op. cit., s. 4-5.

w Polsce w latach 2013-2020²³⁶, a także jak oceniano polską bankowość w latach 2013-2022. Należy dodać, że w badaniach brali udział zarówno klienci polskiego sektora bankowego, jak i osoby nieposiadające rachunku bankowego²³⁷.



Rysunek 16. Zaufanie do banków w Polsce i ogólna ocena polskiej bankowości w latach 2013-2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Idzik, J. Georgica, *Reputacja sektora bankowego 2020 – kluczowe wyniki i wnioski z badania*, „Bezpieczny Bank”, 2020, nr 3(80), s. 125; https://zbp.pl/getmedia/fed02aba-2515-484d-80b5-643262900f48/popmb_grudzien-2022 (odczyt: 04.08.2023)

Zaprezentowane informacje wskazują, iż w badanym horyzoncie czasowym od roku 2013 do roku 2019 zaobserwować można było nieustanny wzrost zaufania społeczeństwa do banków w Polsce (w okresie tym wzrosło ono z 48% do poziomu 72%), co oczywiście uznać należy za zjawisko pozytywne i pożądane. W roku 2020 trend ten uległ odwróceniu. Wówczas zaufanie zadeklarowało 68% uczestników badania. Pozostały odsetek badanych wyrażał natomiast nieufność wobec polskiego sektora bankowego bądź nie miał wypracowanej opinii na ten temat. Niestety, z powodu braku dostępu do danych za dwa kolejne lata nie jest możliwe określenie, czy i jak egzystencja w pandemicznej rzeczywistości, wojna w Ukrainie oraz rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022 wpłynęły na poziom zaufania do banków w Polsce.

²³⁶ Z powodu braku dostępu do danych na wykresie nie ukazano, jaki był poziom zaufania do banków w Polsce w latach 2021-2022.

²³⁷ M. Idzik, J. Georgica, *Reputacja sektora bankowego 2020 – kluczowe wyniki i wnioski z badania*, „Bezpieczny Bank”, 2020, nr 3(80), s. 125.

Na tym samym wykresie przedstawiono także opinie społeczeństwa odnośnie tego, jak oceniali oni dany rok dla bankowości w Polsce²³⁸. Informacje te wskazują, iż ocena polskiego sektora bankowego podlegała licznym wahaniom. Choć w roku 2014 w stosunku do roku poprzedniego uległa ona poprawie, to w dwóch kolejnych latach odnotowano jej wyraźny spadek, spowodowany zawieszeniem SK Banku w roku 2015. Zdarzenie to udowodniło, że – po pierwsze – postrzeganie całego sektora jest silnie uzależnione od oceny pojedynczych podmiotów składających się nań (w sytuacji pogorszenia wizerunku choćby jednego podmiotu tej sfery na ogół postrzeganie całego sektora również ulega swoistej deprecjacji), oraz – po drugie – budowa silnej renomy trwa wiele lat, natomiast jej pogorszenie częstokroć ma charakter gwałtowny. Również jej odbudowa na ogół stanowi proces długotrwały. W kolejnych trzech latach ogólna ocena polskiej bankowości cechowała się stałą progresją, czego efektem był wzrost odsetka pozytywnych ocen do poziomu 59%. Rok 2020 diametralnie odmienił jednak nastroje społeczeństwa nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Konsekwencją ogłoszenia pandemii koronawirusa i związanych z tym licznych ograniczeń dla bankowości był nie tylko spadek zaufania do banków funkcjonujących na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, ale i przede wszystkim znaczne pogorszenie oceny polskiego sektora bankowego. Zaledwie 5% respondentów wyraziło opinię, zgodnie z którą rok 2020 był pozytywny dla polskiej bankowości. Dla 77% badanych rok ten był negatywny. Rok 2021 przyniósł wyraźną poprawę sytuacji, jednak w kolejnym roku ponownie zaobserwowano wyraźne pogorszenie stanu tej materii, za przyczynę czego należy uznać między innymi drastyczny wzrost stóp procentowych. Przeprowadzona analiza wskazuje więc, iż sposób postrzegania sektora bankowego w Polsce podlega licznym perturbacjom. Między innymi z tego względu niezwykle istotne jest, by banki w pełni świadomie podejmowały działania wizerunkowe. Ich sposób postrzegania przekłada się bowiem również na wizerunek całego sektora.

2.3. Znaczenie wizerunku w funkcjonowaniu banków

Banki są jednymi z najważniejszych organizacji funkcjonujących we współczesnym świecie. Świadczy o tym nie tylko szeroki zakres kompetencji tych podmiotów oraz mnogość stawianych przed nimi zadań, ale i fakt, że traktuje się je jako instytucje zaufania publicznego,

²³⁸ W ramach pozytywnej oceny mieszczą się wskazania respondentów sugerujące, iż dany rok był dla bankowości bardzo dobry lub dobry, w ramach oceny negatywnej – że był on niedobry lub bardzo niedobry, natomiast ocena neutralna oznaczała, iż uczestnik badania ocenił dany rok jako taki sobie, ani dobry, ani zły. Zob.: https://zbp.pl/getmedia/fed02aba-2515-484d-80b5-643262900f48/popmb_grudzien-2022 (odczyt: 04.08.2023)

choć akurat ostatni z wymienionych przymiotów na skutek kryzysu finansowego z lat 2007-2009 uległ znacznej dewaluacji²³⁹. Organizacje te, podobnie jak szereg innych bytów egzystujących w systemie społecznym, pojmuję się jako jeden z obiektów percepcji wizerunku. Biorąc pod uwagę osobliwą wręcz rolę banków w kontekście rozwoju współczesnych państw, koncepcja ich wizerunku zdaje się być problemem niezwykle ważnym, aktualnym i godnym zainteresowania zarówno na gruncie nauki, jak i praktyki.

W pierwszym podrozdziale niniejszej rozprawy przedstawiono wykaz najważniejszych definicji wizerunku, jakie wypracowano w doktrynie w ostatnich kilkudziesięciu latach (tj. od lat 50. XX wieku, czyli momentu narodzenia się koncepcji wizerunku przedsiębiorstwa). Choć wiele z nich bezpośrednio odnosi się do organizacji lub przedsiębiorstwa, to jednak – zważywszy na fakt, iż banki są zarówno organizacjami, jak i podmiotami gospodarczymi – ich znaczną część można rozpatrywać także w kontekście banków. Zdaniem autorki tej dysertacji poprzestanie na ukazaniu jedynie ogólnych definicji wizerunku²⁴⁰ jest jednak dalece niewystarczające z punktu widzenia prowadzonych badań. Ograniczenie się do przytoczenia takowych sformułowań można przyrównać do przedstawienia słownikowych definicji pojęć stosowanych w specjalistycznej literaturze przedmiotu. Choć oddają one ogólne znaczenie określonych terminów, to jednak wysoki stopień ich uniwersalizmu, powierzchowność, swoista mglistość, niejednoznaczność oraz nieprecyzyjność sprawiają, że w istocie konieczne staje się przedstawienie sformułowań adekwatnych do danej dyscypliny naukowej i oddających ich sens w ściśle sprecyzowanym kontekście. Podobnie jest w przypadku wizerunku banków. Aby zrozumieć istotę tej koncepcji, należy zwrócić uwagę na specyfikę funkcjonowania tych podmiotów. Jak już bowiem zauważono, organizacje te znacząco różnią się od innych podmiotów egzystujących we współczesnym świecie. Czym zatem jest wizerunek dla banków? Jak można go zdefiniować w tym właśnie kontekście? Dlaczego przypisuje mu się tak ważną rolę? Odpowiedzi na te pytania zawarte zostaną na kolejnych kartach niniejszej pracy doktorskiej.

Niektórzy badacze problematyki wizerunku banków w swych publikacjach formułują definicje odnoszące się bezpośrednio do wizerunku tych organizacji, choć na podstawie wykonanego przeglądu literaturowego można stwierdzić, iż jest to zdecydowana mniejszość teoretyków zainteresowanych poruszonymi tu zagadnieniami. W tym gronie znajdują się

²³⁹ Zob. J.K. Solarz, *Sentymenty i kalkulacje w pozabankowym pośrednictwie finansowym*, W: E. Miklaszewska, M. Folwarski (red.), *Bankowość emocjonalna. Cyfrowa transformacja banków a oczekiwania klientów*, Poltext, Warszawa 2020, s. 17.

²⁴⁰ Mowa tu także o definicjach wizerunku przedsiębiorstwa czy wizerunku organizacji, lecz nie definicjach ściśle odnoszących się do wizerunku banków.

między innymi F.M.I. Alnaser, M.A. Ghani i S. Rahi oraz D. Suhartanto, N.H. Farhani, M. Muflih i S. Setiawan. Twierdzą oni, że wizerunek banku stanowi konsekwencję wszelkich relacji zachodzących między przekonaniem, doświadczeniami, wrażeniami, uczuciami oraz wiedzą danej osoby na temat banku²⁴¹. M.S. Eshaghi, B. Ranjbarian i A. Ansari wyrażają przekonanie, iż wizerunek banku jest pewną strukturą istniejącą w umyśle konsumenta i reprezentującą stanowiska różnych podmiotów (interesariuszy)²⁴². Zdaniem J. Szwackiej-Mokrzyckiej poprzez wizerunek banku należy rozumieć „integralny element długookresowej strategii” tego podmiotu, który powinien być uwzględniony w jego misji. Jak pisze autorka, wyraża on „realną percepcję i projekcję, precyzując, co grupy adresatów myślą na temat banku”²⁴³. M. Akhgari, E.R. Bruning, J. Finlay i N.S. Bruning uważają, że charakteryzowane pojęcie jest „ważnym predyktorem postaw wobec banku”, stanowiącym swoistą prognozę jego wiarygodności (negatywny wizerunek banku wiąże się z jej spadkiem, zaś pozytywny – z zachowaniem jej na niezmiennym poziomie lub ewentualnym wzrostem owego „miernika”)²⁴⁴. N. Verma i M. Kaur przekształcili sformułowaną przez G.R. Dowlinga ogólną definicję wizerunku tak, aby była adekwatna w stosunku do banków. Zakłada ona, że w kontekście banków wizerunek należy rozumieć jako „zbiór interakcji, przekonań, idei, uczuć i wrażeń klientów, dzięki którym bank jest znany i poprzez który klienci go opisują, pamiętają i odnoszą się do niego”²⁴⁵. Y. Nur, S. Basalamah, B. Semmail i S. Hasan definiują wskazane pojęcie jako „sposób, w jaki klient postrzega produkty i usługi oferowane przez bank”, przy czym – jak zauważają badacze – kształtuje się on na skutek informacji uzyskanych przez klienta z różnych wiarygodnych źródeł²⁴⁶. W. Cheng podkreśla natomiast,

²⁴¹ D. Suhartanto, N.H. Farhani, M. Muflih, S. Setiawan, *Loyalty Intention towards Islamic Banks: The Role of Religiosity, Image and Trust*, „International Journal of Economics and Management”, 2018, tom 1, nr 12, s. 141; D. Suhartanto, *Predicting behavioural intention toward Islamic bank: a multi-group analysis approach*, „Journal of Islamic Marketing”, 2019, tom 10, nr 4, s. 1094; F.M.I. Alnaser, M.A. Ghani, S. Rahi, *Determinants of Customer Loyalty...*, *op. cit.*, s. 2.

²⁴² Autorzy w przeprowadzonym przez siebie badaniu zwrócili uwagę na wizerunek banku widziany oczami trzech grup interesariuszy, a mianowicie: konsumentów (klientów) banku, pracowników banku oraz konkurentów banku. Zob. M.S. Eshaghi, B. Ranjbarian, A. Ansari, *The image and customer well-being stems from banking activities*, „Journal of Islamic Marketing”, 2022, tom 13, nr 8, s. 1819.

²⁴³ J. Szwacka-Mokrzycka, *Znaczenie wizerunku...*, *op. cit.*, s. 284. Zob. także: M. Idasz-Balina, *Istota i znaczenie narzędzi CSR w opinii zarządzających bankami spółdzielczymi*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość”, 2017, tom 5, nr 3, s. 50.

²⁴⁴ M. Akhgari, E.R. Bruning, J. Finlay, N.S. Bruning, *Image, performance, attitudes...*, *op. cit.*, s. 746.

²⁴⁵ N. Verma, M. Kaur, *Examining the Relationship...*, *op. cit.*, s. 143. Por. G.R. Dowling, *Managing your corporate images...*, *op. cit.*, s. 110.

²⁴⁶ Y. Nur, S. Basalamah, B. Semmail, S. Hasan, *The Influence of Bank Image, Accessibility, and Customer Relationship Management on Customer Satisfaction and Loyalty at Islamic Banks in Makassar City*, „International Journal of Professional Business Review”, 2023, tom 8, nr 1, s. 7.

że dla współczesnych banków wizerunek stanowi jeden z głównych czynników wpływających na ich konkurencyjność²⁴⁷.

Inne definicje traktują z kolei, iż „wizerunkiem banku” określa się obraz tego podmiotu w świadomości społeczeństwa²⁴⁸, będący wynikiem prowadzonej działalności marketingowej (obejmującej również różnego typu kampanie promocyjne)²⁴⁹, jednocześnie odzwierciedlającym „ogólne postrzeganie tego, jak dobrze bank współdziała z klientami i zarządza relacjami”²⁵⁰. Wyraża on „sposób postrzegania banku przez daną jednostkę, który wynika z pośredniej lub bezpośredniej konfrontacji tej jednostki z ocenianym przez nią podmiotem i pozwala bankowi osiągać szeroko pojęte korzyści”²⁵¹.

Nieco bardziej złożoną definicję wizerunku banku przedstawiają V. Angelis, A. Angelis-Dimakis i K. Dimaki. Wskazani badacze postrzegają opisywany termin w trójnasób. Ich zdaniem jest on:

- a) trudnym do kwantyfikacji i wyceny atutem, pozwalającym bankom wyróżnić się na rynku i zwiększyć ich szanse na sukces;
- b) narzędziem strategicznym, pomagającym bankom realizować wyznaczone cele, osiągać długoterminowe korzyści oraz budować przewagę konkurencyjną;
- c) sposobem postrzegania banku przez jego aktualnych lub potencjalnych klientów, który opiera się na wiadomościach (komunikatach) otrzymanych od danego banku²⁵².

Ci sami autorzy zaproponowali także wyodrębnienie dwóch rodzajów wizerunku banku, a mianowicie wizerunku podstawowego oraz wizerunku specyficznego. Pierwszy z nich odzwierciedla stopień, w jakim bank spełnia zespół podstawowych, wspólnych dla wszystkich klientów kryteriów. Z kolei drugi stanowi sposób postrzegania banku przez określoną grupę potencjalnych klientów, biorących pod uwagę w procesie oceny banku specyficzne dla tej grupy czynniki²⁵³.

²⁴⁷ W. Cheng, *Evaluation of Commercial Bank Image: Expert Analysis*, „International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding”, 2022, tom 9, nr 12, s. 356.

²⁴⁸ D. Łatka, J. Domańska, *Banki w Polsce*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia”, 2018, tom 16, nr 2, s. 269-270.

²⁴⁹ H. Wyřębek, *Marketing usług bankowych w procesie zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, 2010, nr 85, s. 140.

²⁵⁰ F. Vegholm, *Relationship marketing and the management of corporate image in the bank-SME relationship*, „Management Research Review”, 2011, tom 34, nr 3, s. 332.

²⁵¹ M. Grzyb, *Wpływ pandemii Covid-19 na wizerunek banków w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2022, nr 48, s. 42.

²⁵² V. Angelis, A. Angelis-Dimakis, K. Dimaki, *The Cusp Catastrophe Model in Describing a Bank's Attractiveness as Measured by its Image*, „Procedia. Economics and Finance”, 2015, tom 19, s. 261.

²⁵³ *Ibidem*, s. 264.

Konceptualizacja części pojęć z zakresu dziedziny nauk społecznych opiera się na ukazaniu ich cech. W tabeli 12 zostały przedstawione więc poszczególne właściwości wizerunku wraz ze związłą ich charakterystyką. Zdaniem autorki rozprawy właściwe i kompleksowe zrozumienie ich istoty wymaga przynajmniej krótkiego komentarza do każdego z tych atrybutów.

Tabela 12. Cechy wizerunku banku i ich charakterystyka

Cecha wizerunku banku	Opis cechy
Wymagany charakter	Między innymi na skutek procesu dekodowania docierające do odbiorców banku komunikaty mogą mieć prawdziwy lub fałszywy charakter (na ogół jest to kompilacja prawdziwych oraz fałszywych informacji), w związku z czym wizerunek banku stanowi wyobrażenie na temat tego podmiotu, które może, lecz nie musi być zgodne ze stanem rzeczywistym.
Kompleksowość	Wizerunek odzwierciedla ogół spostrzeżeń człowieka na temat danego banku.
Powierzchność	Powstały w umyśle danej osoby wizerunek banku opiera się nie na podstawie pogłębionej charakterystyki i dogłębnej analizy tej instytucji, a jedynie na bazie najistotniejszych dla określonej osoby elementów.
Systemowość	Wizerunek jest konstruktem złożonym, składającym się z powiązanych ze sobą i wzajemnie na siebie oddziałujących komponentów, przy czym – co ważne – metamorfoza nawet jednego z tych elementów przyczynia się do modyfikacji pozostałych, w efekcie skutkując również zmianą sposobu postrzegania banku.
Dynamiczność*	Wizerunek banku jest konstruktem rozwijającym się dynamicznie, odzwierciedlającym postrzeganie banku „teraz” i ulegającym modyfikacjom na skutek oddziaływania różnorodnych czynników, w tym również zmian upodobań i poglądów interesariuszy.
Stabilność	Choć dynamiczny rozwój współczesnego świata coraz bardziej przesłania tę – stojącą w opozycji do dynamiczności – pierwotną cechę wizerunku, to jednak atrybut ten wciąż ma rację bytu, szczególnie jeśli odniesie się go do istniejącego w głowie stereotypu banku. Stabilność wizerunku banku wskazuje także na konieczność uwzględnienia kwestii związanych z jego zarządzaniem w długookresowej strategii banku.
Podatność na działania perswazyjne	Pozytywny wizerunek banku jest jednym z celów między innymi prowadzonych przez banki strategii marketingowych, pod wpływem których podlega on długotrwałemu oddziaływaniu perswazyjnemu, na skutek którego może ulegać modyfikacjom.
Konfrontacyjny charakter	Wizerunek stanowi pokłosie bezpośredniej bądź pośredniej konfrontacji człowieka z bankiem. Pierwsza z nich dotyczy osób osobiście korzystających z usług danego podmiotu bankowego, zaś druga – ludzi, do których informacje na temat banku docierają za pośrednictwem kontaktów z innymi osobami, mediów bądź innych „kanałów” przesyłu komunikatów.
Oryginalność	Każdy bank – mimo funkcjonowania w „homogenicznym sektorze” – jest inny, w związku z czym nie ma dwóch banków posiadających jednakowy wizerunek, podobnie zresztą, jak i nie ma dwóch osób tak samo postrzegających jeden bank.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: J. Tkaczyk, J. Rachwańska, *Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, 1997, nr 5, s. 2; T. Żymkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003, s. 7-9; A. Jakubowska, *Public relations w kształtowaniu wizerunku instytucji finansowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2010, s. 92; E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa*, W: K. Pieniak-Lendzion, A. Marcysiak, T. Nowogródzka (red.), *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*, Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej UNITAS, Siedlce 2015, s. 98. Por. M. Ryniejska-Kiełdanowicz, *Dyplomacja publiczna Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR. Warszawa 2019, s. 41.

* W literaturze przedmiotu można także spotkać się ze stwierdzeniem, iż jedną z cech wizerunku jest jego plastyczność. W niniejszym opracowaniu wyjaśnienie tej cechy mieści się jednak w sformułowaniu odnoszącym się do dynamiczności opisywanego pojęcia.

Znajomość cech wizerunku banku i jednocześnie prawidłowe pojmowanie ich znaczenia pozwala sformułować pierwszą z trzech autorskich definicji tego wyrażenia, jakie ukazane zostaną w niniejszej rozprawie doktorskiej. Zaproponowane wyjaśnienie – ze względu na fakt, iż opiera się na pewnych właściwościach opisywanego terminu – określane będzie mianem „atrybutowej definicji wizerunku banku”. Zatem w myśl prowadzonych rozważań autorka przyjęła, iż wizerunkiem banku jest stabilno-dynamiczny, podatny na działania perswazyjne, powierzchowny, oryginalny i systemowy konstrukt o wyimaginowanym charakterze, który odzwierciedla kompleksowe postrzeganie danego banku przez jego odbiorcę i stanowi pokłosie pośredniej bądź bezpośredniej konfrontacji tych dwóch podmiotów.

Znaczenie określenia „wizerunek banku” można rozpatrywać również z punktu widzenia tworzących go elementów konstrukcyjnych. Takowe podejście nawiązuje więc do jednej z cech tego pojęcia, a mianowicie jego systemowości. Czym jest „system”? Termin ten – podobnie jak szereg innych opisywanych tu określeń – stanowi przedmiot zainteresowania badaczy różnorodnych środowisk naukowych. Ze względu na tematykę tej pracy w niniejszym opracowaniu przywołana zostanie ogólna definicja owego wyrazu. Traktuje ona, iż poprzez „system” należy rozumieć układ części lub elementów, które razem wykazują takie zachowanie i przyjmują takie znaczenie, których nie wykazują i nie przyjmują poszczególne komponenty tego układu²⁵⁴. W związku z tym modyfikacja choćby jednego z elementów danej całości przyczynia się do przekształcenia pozostałych jej części, a w rezultacie – również i tworzonego przez owe komponenty monolitu. Systemowy charakter ma więc wspomniany w jednym z wcześniejszych fragmentów dysertacji model Leavitta. Systemowymi bytami są także wszelkiego typu organizacje, w tym także banki. Systemowością cechuje się w końcu wizerunek banku. Na złożoną strukturę wizerunku zwrócił uwagę już w latach 50. ubiegłego stulecia P. Martineau, który – co pokazano na rysunku 1 – wyodrębnił dwa rodzaje składających się nań elementów, a mianowicie komponenty funkcjonalne i emocjonalne²⁵⁵. Analizując konstrukcję wizerunku, w dalszym ciągu można bazować na elementach zaproponowanych przez jednego z pionierów koncepcji wizerunku przedsiębiorstwa. Należy mieć jednak na uwadze fakt, iż na przestrzeni ostatnich siedemdziesięciu lat w doktrynie wypracowano również inne podejście do opisywanej kwestii. Zakłada ono, iż rdzeń wizerunku (w tym oczywiście również wizerunku banku) tworzą nie dwa, a trzy ściśle powiązane ze sobą elementy. W literaturze przedmiotu ideę tę zwykło nazywać się „koncepcją

²⁵⁴ H. Sillitto, J. Martin, D. McKinney, R. Griego, D. Dori, D. Krob, P. Godfrey, E. Arnold, S. Jackson, *Systems Engineering and System Definitions*, INCOSE, San Diego 2019, s. 8.

²⁵⁵ P. Martineau, *Sharper focus for the corporate image...*, *op. cit.*, s. 58; rysunek 1.

trzech elementów wizerunku” (lub „trzech elementów postawy”)²⁵⁶. Zobrazowano ją na rysunku 17.

Chociaż każdy z przedstawionych na rysunku 17 elementów stanowi ważny budulec tworzenia określanego mianem „wizerunku banku”, to jednak według T. Żyminkowskiego za fundamentalny jego komponent należy uznać element emocjonalny, zwany także „elementem afektywnym”²⁵⁷. Podobnie jak i inne „składniki” wizerunku banku, pełni on ściśle określoną rolę. Jak sugeruje sama nazwa, komponent ten ma związek z emocjami; pisząc ściślej – zawiera wszelkie skojarzenia, oceny, odczucia i emocje, jakie powstały w umyśle człowieka (odbiorcy wizerunku) na skutek pośredniej bądź bezpośredniej konfrontacji z określonym bankiem²⁵⁸. Odzwierciedla on więc stopień sympatii jednostki w stosunku do danego banku²⁵⁹.

Kolejną z części stanowiących rdzeń wizerunku banku jest element poznawczy, często określany również „elementem kognitywnym”. Składa się on z wszelkich posiadanych przez człowieka (adresata wizerunku) zasobów wiedzy na temat banku²⁶⁰, a także przekonań, poglądów i wyobrażeń odnoszących się do tegoż obiektu percepcji wizerunku, które mogą (lecz nie muszą) być zgodne ze stanem faktycznym, co wiąże się z faktem, iż wizerunek stanowi „zaledwie” subiektywne odbicie rzeczywistości²⁶¹, częstokroć ulegające modyfikacjom pod wpływem silnego oddziaływania scharakteryzowanego już elementu afektywnego²⁶². Do najważniejszych zadań stawianych przed komponentem kognitywnym zaliczają się kategoryzowanie oraz upraszczanie²⁶³ komunikatów czy sygnałów na temat banku, jakie docierają do odbiorcy wizerunku tej instytucji²⁶⁴.

Element behawioralny (konatywny), stanowi ostatnią z części składowych tak zwanej „konceptji trzech elementów struktury wizerunku banku”. Jak wskazuje jego nazwa, związany

²⁵⁶ L. Fiedler, J. Becker, M. Kirchgeorg, *Unternehmens- und Stakeholderkommunikation als Einflussfaktoren des Unternehmensmarkenimages*, „Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis” 2009, nr 3, s. 198-199; T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 8 [za:] W. Geise, *Die Operationalisierung von Einkaufsstätten-Images auf der Basis eines mehrdimensionalen Imagekonzepts – Konstruktion und Auswertung eines bereichsspezifischen Imagedifferentials*, „Der Markt”, 1978, nr 66, s. 52-53.

²⁵⁷ T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 8.

²⁵⁸ A. Wiśniewska, *Mechanizm oddziaływania wizerunku marki na zachowania konsumentów*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, 2012, z. 407, s. 190; T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 8.

²⁵⁹ G. Żabiński, *Zarządzanie wizerunkiem polskiej Policji...*, *op. cit.*, s. 117.

²⁶⁰ *Ibidem*, s. 117; A. Grzegorzcyk, *Wizerunek marki jako narzędzie oddziaływania rynkowego*, W: A. Grzegorzcyk (red.), *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005, s. 6; A. Bobrowska, M. Garska, *Elementy kreacji wizerunku podmiotu politycznego w rzeczywistości wyborczej*, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych”, 2012, tom 4, nr 2, s. 150; A. Niemczyk, *Wizerunek miasta w ocenie mieszkańców i jego determinanty*, „Marketing i Zarządzanie”, 2018, nr 2 (52), s. 118.

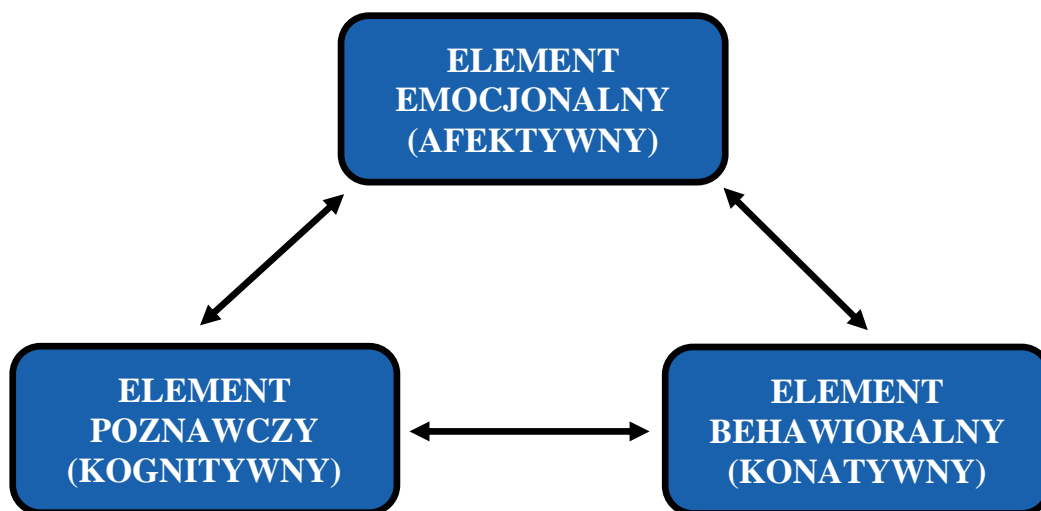
²⁶¹ T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 8.

²⁶² Stwierdzenie to stanowi potwierdzenie systemowego charakteru wizerunku banku. Wskazuje ono bowiem na występowanie silnych interakcji między poszczególnymi elementami składowymi owego konstruktów.

²⁶³ Funkcja ta wyraźnie nawiązuje do jednej z cech wizerunku banku, jaką jest jego powierzchowność.

²⁶⁴ T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 8.

jest on z zachowaniem. Wyraża bowiem gotowość człowieka (odbiorcy wizerunku) do podjęcia określonych działań czy skłonność właśnie do pewnego zachowania się wobec banku. Jego „kształt” stanowi przede wszystkim implikację wpływu nań pozostałych dwóch elementów konstrukcyjnych wizerunku banku (tj. komponentów: afektywnego i kognitywnego)²⁶⁵. Jeżeli więc konfrontacja człowieka z danym bankiem wywołała w pierwszym ze wskazanych podmiotów pozytywne emocje, przyczyniając się tym samym do utrwalenia w jego umyśle wiedzy i wyobrażeń zgodnych z tożsamością owego banku i mających satysfakcjonujący dlań wydźwięk, z dużym prawdopodobieństwem człowiek ten zdecyduje się podjąć pożądane przez bank działanie, to znaczy – zostać klientem tej instytucji lub, jeśli nim już jest, skorzystać z oferowanej przez bank usługi (tj. na przykład wziąć kredyt czy założyć lokatę bankową).



Rysunek 17. Koncepcja trzech elementów struktury wizerunku banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003, s. 8.

Każdy z przedstawionych na rysunku 17 elementów silnie oddziałuje na pozostałe komponenty wizerunku banku. W związku z tym nawet niewielka zmiana choćby jednego z nich natychmiast determinuje modyfikację nie tylko innych jego składowych, ale i samego wizerunku. Zatem – w oparciu o zaprezentowane informacje dotyczące wewnętrznej konstrukcji wizerunku banku – można przedstawić drugą z autorskich definicji tego terminu. Zważywszy na fakt, iż rozważania prowadzone na ostatnich kilku stronicach rozprawy koncentrują się wokół swoistej endogeniczności opisywanego zagadnienia, przedstawiona w niniejszym akapicie formuła określana będzie „strukturalną definicją wizerunku banku”.

²⁶⁵ T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 8.

Można zatem przyjąć, iż wizerunek banku jest konstruktem systemowym, stanowiącym rezultat interakcji zachodzących pomiędzy emocjami rodzącymi się w umyśle człowieka (adresata wizerunku) na skutek konfrontacji z danym bankiem (element afektywny), ukształtowanymi na ich podstawie wyobrażeniami, poglądami i wiedzą (komponent kognitywny) oraz – opartym na posiadanej wiedzy i emocjach wywołanych przez podmiot bankowy – konkretnym zachowaniem odbiorcy wizerunku w stosunku do danego banku (element konatywny).

Pełniejsze zrozumienie istoty znaczenia określenia „wizerunek banku” wymaga przybliżenia w ujęciu teoretycznym specyfiki funkcjonowania sektora, w którym owe instytucje finansowe egzystują. Powszechnie przyjęło się twierdzić, iż rynek usług bankowych stanowi *exemplum* rynku o naturze oligopolistycznej. Wśród jego podstawowych cech na ogół wymienia się:

- obszerność,
- relatywnie niewielką liczbę sprzedawców/producentów,
- wysoki udział poszczególnych podmiotów egzystujących na rynku w ogólnej podaży tego rynku,
- utrudnione bariery wejścia na rynek,
- asymetrię informacji (kupujący na ogół posiadają znacznie mniejszą wiedzę na temat rynku i dostępnych na nim produktów czy usług niż sprzedawcy/producenci),
- presję na wprowadzanie innowacji,
- istotny wpływ sprzedawców/producentów na ceny oferowanych produktów i usług,
- możliwość zawierania przez sprzedawców wzajemnych umów i porozumień,
- jednolity bądź mało zróżnicowany charakter oferowanych produktów i usług,
- wysokie (a nawet kluczowe) znaczenie czynników pozacenowych w procesie konkurowania z innymi podmiotami²⁶⁶.

W kontekście funkcjonowania banków niezwykle ważną kwestią jest charakter usług oferowanych przez te podmioty. Można stwierdzić, iż usługi bankowe stoją w opozycji do produktów oferowanych przez inne branże. Do charakterystycznych – a zarazem i podstawowych – cech tych usług zalicza się bowiem:

²⁶⁶ A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych w Polsce*. Biblioteka Menedżera i Bankowca. Warszawa 2002, s. 11-12; Ł. Dwojak, *Strategia wielokanałowej dystrybucji a konkurencyjność banku*. CeDeWu. Warszawa 2014, s. 13; K. Kubiszewska, *Struktura sektora bankowego w wybranych krajach Bałkanów Zachodnich*, „Bezpieczny Bank”, 2016, nr 3(64), s. 86.

- a) niematerialność i bezpośrednio z nią związaną abstrakcyjność, które dotyczą swoistej nieuchwytności, niewymierności i nienamacalności usługi oraz niemożności jej sprawdzenia przed podjęciem decyzji o jej zakupie;
- b) niejednorodność (heterogeniczność), związaną przede wszystkim ze zróżnicowanym poziomem obsługi w odniesieniu do różnych usług i klientów, co z kolei wynika ze specyfiki przebiegu świadczenia każdej usługi bankowej (w nieco inny sposób udziela się kredytu, odmienny tryb ma zaś procedura założenia rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego);
- c) nierozdzielność (symultaniczność), dotyczącą świadczenia usługi przez bank (usługodawcę) i jednoczesnego jej konsumowania przez klienta banku (nabywcę);
- d) nietrwałość, świadcząca o braku możliwości składowania czy magazynowania usług (wszak nie mają one charakteru materialnego, który niejako mógłby umożliwić ich przechowywanie) w celu ich późniejszej konsumpcji bądź ewentualnej sprzedaży²⁶⁷.

Wskazane cechy są przymiotami najczęściej przypisywanymi usługom. Nie stanowią one jednak zamkniętego katalogu. W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stanowiskiem, iż usługi bankowe cechują się także między innymi: niemożnością nabycia prawa własności danej usługi, rozłożoną konsumpcją w czasie, zaangażowaniem w proces świadczenia usługi zarówno pracownika banku, jak i nabywcy (klienta banku), zróżnicowanym efektem ich świadczenia, relatywnie wysokim ryzykiem zakupu, oddziaływaniem tak zwanego „aktywnego czynnika zewnętrznego” (stymulanty usługi), ciągłym sposobem świadczenia, formalnym charakterem stosunków występujących między usługodawcą a usługobiorcą, niewielką samodzielnością pracowników bezpośredniej obsługi, szerokim dostępem do punktów usługowych oraz wysokim stopniem komplementarności i substytucyjności²⁶⁸.

²⁶⁷ J. Łańcucki, *Jakość usług*, „Problemy Jakości”, 1997, nr 8, s. 4; A. Sekuła, *Wpływ personelu na jakość usług bankowych*, W: K. Rogoziński (red.), *Marketing usług profesjonalnych. Tom 2*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 201; T. Żymkowski, *Cechy usług bankowych jako produktów rynkowych*, W: H. Szulce (red.), *Przesłanki i narzędzia podejmowania decyzji marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 129-138; K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie jakością usług a działalność przedsiębiorstw sektora bankowego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2015, tom 1, nr 39, s. 80-81; T. Szopiński, *Zagrożenia dla konsumentów...*, *op. cit.*, s. 12-13; C. Flavián, M. Guinaliú, E. Torres, *The influence of corporate image...*, *op. cit.*, s. 450.

²⁶⁸ Z. Miklewicz, P. Pluskota, B. Świecka, *Usługi bankowe*, W: S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2005, s. 334; K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie jakością usług...*, *op. cit.*, s. 81; T. Żymkowski, *Cechy usług bankowych...*, *op. cit.*, s. 129-138 [za:] U. Kilhey, *Die Beurteilung des Erfolgs von Bankprodukten als Grundlage produktpolitischer Entscheidungen*. Fritz Knapp Verlag. Frankfurt nad Menem 1987, s. 21-22.

Nie ulega wątpliwości, iż wyróżnienie się (oczywiście w pozytywnym tego słowa znaczeniu) podmiotu na rynku oligopolistycznym jest zadaniem skomplikowanym. Co prawda, współczesne banki posiadają szeroki wachlarz usług, jednakże w istocie oferty różnych podmiotów bankowych są do siebie bardzo zbliżone. Brak możliwości wcześniejszego „przetestowania” interesujących klientów usług oraz związane z tym ryzyko są jednymi z przesłanek, za sprawą których o wyborze danego banku i oferowanej przez niego usługi często decydują takie czynniki, jak zaufanie do określonej instytucji finansowej czy jej wizerunek²⁶⁹. Jak zauważają M. Grzybowska-Brzezińska i A. Rudzewicz, w sektorze usług finansowych (w takim przecież funkcjonują banki) właśnie wizerunek jest wartością stale eksponowaną²⁷⁰, przy czym – co podkreślają D. Suhartanto, N.H. Farhani, M. Muflih i S. Setiawan – najważniejszym aspektem jego kształtowania są bezpośrednie doznania związane z możliwością skorzystania z danej usługi²⁷¹. Użyte przez dwoje przywołanych polskich naukowców określenie „wartość” w kontekście terminu „wizerunek” wskazuje na istotne znaczenie tego konstruktów w egzystencji banków. Z. Malara i J. Sobol-Wojciechowska podkreślają, iż wartość ta ma charakter niezbywalny²⁷². Inni teoretycy traktują ją również jako jeden z najważniejszych, a zarazem i najcenniejszych składników kapitału intelektualnego oraz aktywów opisywanych podmiotów, który stanowi ważną determinantę sukcesu instytucji finansowych²⁷³.

²⁶⁹ Zob. T. Żymkowski, *Cechy usług bankowych...*, *op. cit.*, s. 135.

²⁷⁰ M. Grzybowska-Brzezińska, A. Rudzewicz, *Instrumenty merchandisingu w bankowych placówkach detalicznych*, „Marketing i Zarządzanie”, 2016, nr 4(45), s. 304.

²⁷¹ D. Suhartanto, N.H. Farhani, M. Muflih, S. Setiawan, *Loyalty Intention...*, *op. cit.*, s. 141.

²⁷² Z. Malara, J. Sobol-Wojciechowska, *Wizerunek przedsiębiorstwa oraz mechanizmy jego kreowania na potrzeby kształtowania potencjału rozwojowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, nr 218, s. 154.

²⁷³ R. Brajer-Marczak, M. Kwiecińska-Szermach, *Wpływ społecznej odpowiedzialności na strategię działania*, W: J. Stankiewicz (red.), *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Zielonogórski. Instytut Organizacji i Zarządzania, Zielona Góra 2002, s. 48; A. Borawska, *Zastosowanie marketingu mix w bankowości*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, 2009, tom 1, nr 37, s. 171; M. Bąk, *Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa a składniki majątku niewidzialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2011, nr 668, s. 31; M. Bąk, *Majątek współczesnego przedsiębiorstwa z perspektywy rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 2014, tom 77, nr 133, s. 46-47; M. Petterson-Sobczyk, *Rola modeli biznesowych w budowaniu przewag konkurencyjnych banków w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Kraków 2014, s. 257-258; J. Widerski, *Komunikacja językowa w public relations*. Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze. Jelenia Góra 2015, s. 31; J. Ober, J. Karwot, *Kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu społecznym*, W: A. Kuzior (red.), *Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne. Nr 4. Wymiary odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju*, Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju, Zabrze 2016, s. 65; R. Akbari, A. Dadras, S.J. Beheshti, *Prioritizing the Factors Affecting the Image of Mellat Bank Customers on Their Satisfaction In The Process of Selecting Branch*, „International Journal of Management Sciences and Business Research”, 2017, tom 6, nr 6, s. 113; P. Marcinkowska, *Wykorzystanie wskaźnika VAIC w pomiarze kapitału intelektualnego banku dla interesariuszy zewnętrznych na przykładzie porównania grup kapitałowych PKO Bank Polski S.A. i Bank Zachodni WBK S.A.*, „Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej”, 2017, nr 17, s. 32; M.A. Saleh, A. Quazi, B. Keating, S.S. Gaur, *Quality and image of banking services: a comparative study of conventional and Islamic banks*, „International Journal of Bank Marketing”, 2017, tom 35, nr 6, s. 883;

Na początku rozważań podejmowanych w niniejszej rozprawie zwrócono uwagę na fundamentalną rolę wizerunku banku w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa oraz budowania i utrzymania zaufania publicznego²⁷⁴. Jest to kwestia niezwykle ważna, jednakże specyfika funkcjonowania banków sprawia, że wizerunek odgrywa również zasadnicze znaczenie w kontekście możliwości wyróżnienia się tych podmiotów na rynku²⁷⁵, stanowiąc kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej w – jakże homogenicznym (na tle innych obszarów funkcjonowania państwa) – sektorze bankowym²⁷⁶. W literaturze przedmiotu

D. Sz wajca, *Relationship between corporate image and corporate reputation in Polish banking sector*, „Oeconomia Copernicana”, 2018, tom 9, nr 3, s. 501.

²⁷⁴ Na rolę wizerunku banku w procesie budowania zaufania do tychże instytucji zwraca się uwagę w licznych pozycjach literaturowych. Zob.: O. Shenkar, E. Yuchtman-Yaar, *The image of Israeli Banking*, „International Journal of Bank Marketing”, 1986, tom 4, nr 3, s. 78; M. Leonard, A. Spencer, *The Importance of Image as a Competitive Strategy: An Exploratory Study in Commercial Banks*, „International Journal of Bank Marketing”, 1991, tom 9, nr 4, s. 25; G. Gurgul, *Kierunki kreacji marki i zmiany w zarządzaniu produktami bankowymi wobec tła gospodarczo-politycznego oraz oczekiwań klientów detalicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 451, s. 125; I.D. Czechowska, W. Zatoń, *Struktura i zawartość kodeksów etyki instytucji bankowych*, „Prakseologia”, 2016, tom 1, nr 158, s. 120; A. Kaakeh, M.K. Hassan, S.F. van Hemmen Almazor, *Factors affecting customers' attitude towards Islamic banking in UAE*, „International Journal of Emerging Markets”, 2019, tom 14, nr 4, s. 671; O.K. Omoregie, J.A. Addae, S. Coffie, G.O.A. Ampong, K.S. Ofori, *Factors influencing consumer loyalty...*, *op. cit.*, s. 813-814; C. Flavián, M. Guinaliú, E. Torres, *The influence of corporate image...*, *op. cit.*, s. 462; W. Glabiszewski, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego...*, *op. cit.*, s. 164; M. Petterson-Sobczyk, *Rola modeli biznesowych...*, *op. cit.*, s. 263; S. Aditya, *The influence of corporate image...*, *op. cit.*, s. 21-23; N. Verma, M. Kaur, *Examining the Relationship...*, *op. cit.*, s. 145-159.

²⁷⁵ C.H. van Heerden, *Developing a Corporate Image Model*, „South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)”, 1999, tom 2, nr 3, s. 497; S. Białoskurski, *Wizerunek a innowacyjność współczesnych produktów żywnościowych*, „Handel Wewnętrzny”, 2018, tom 374, nr 3, s. 59; A. Figiel, *Czym jest wizerunek...*, *op. cit.*, s. 91; O. Shenkar, E. Yuchtman-Yaar, *The image of Israeli Banking...*, *op. cit.*, s. 77; V. Angelis, A. Angelis-Dimakis, K. Dimaki, *The Cusp Catastrophe...*, *op. cit.*, s. 261; R. Akbari, A. Dadras, S.J. Beheshti, *Prioritizing the Factors...*, *op. cit.*, s. 113-114.

²⁷⁶ G. Morello, *The Image of Dutch Banks*, „International Journal of Bank Marketing”, 1988, tom 6, nr 2, s. 39; A.M. Nikodemka-Wołowik, *Rola badań marketingowych w programie całościowej identyfikacji*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 2004, nr 179, s. 285; R. Bravo, T. Montaner, J.M. Pina, *The role of bank image for customers versus non-customers*, „International Journal of Bank Marketing”, 2009, tom 27, nr 4, s. 328; J. Szczupaczyński, *Postawy moralne menedżerów a ZZZ w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 2, s. 82; I. Szlis, *Źródła przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej w świetle badań*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2010, nr 55, s. 105-112; A. Stolarska, *Kształtowanie wizerunku instytucji finansowych na przykładzie banków*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2011, nr 209, s. 262; M. Grzybowska-Brzezińska, *Instrumenty marketingu personalnego w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2015, tom 2, nr 39, s. 382; V. Marinkovic, V. Obradovic, *Customers' emotional reactions in the banking industry*, „International Journal of Bank Marketing”, 2015, tom 33, nr 3, s. 245-246; J. Bednarz, J. Rutecka, *Znaczenie marki i lojalności nabywców w sektorze bankowym*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego”, 2016, nr 13, s. 320; J.A. Bakar, M.D. Clemes, K. Bicknell, *A comprehensive hierarchical model of retail banking*, „International Journal of Bank Marketing”, 2017, tom 35, nr 4, s. 678; M. Idzik, *Pozycja konkurencyjna banków spółdzielczych w segmencie mikroprzedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2017, nr 119, s. 38; R. Brajer-Marczak, M. Kwiecińska-Szermach, *Wpływ społecznej odpowiedzialności...*, *op. cit.*, s. 48; M. Idasz-Balina, R. Balina, *Narzędzia CSR...*, *op. cit.*, s. 71; M. Johann, *Kształtowanie wizerunku...*, *op. cit.*, s. 145; R.K. Yeo, M.A. Youssef, *Communicating corporate image...*, *op. cit.*, s. 266; M.A. Saleh, A. Quazi, B. Keating, S.S. Gaur, *Quality and image...*, *op. cit.*, s. 893; D. Sz wajca, *Relationship between corporate image...*, *op. cit.*, s. 494; C.H. van Heerden, *Developing a Corporate Image...*, *op. cit.*, s. 497; G. Gurgul, *Kierunki kreacji marki...*, *op. cit.*, s. 125; M. Leonard, A. Spencer, *The Importance of Image...*, *op. cit.*, s. 25; R. Akbari, A. Dadras, S.J. Beheshti, *Prioritizing the Factors...*, *op. cit.*, s. 113-114.

poświęconej problematyce wizerunku banków przywołuje się również szereg innych celów i zadań, do realizacji których przyczynia się opisywany konstrukt. Najczęściej zwraca się uwagę na fakt, iż wizerunek banku:

- wpływa na lojalność, intencje, nastawienie i postawy klientów wobec banków (i/lub usług),
- stanowi wyznacznik satysfakcji i zadowolenia klientów,
- przekłada się na wzrost wiarygodności banków,
- pomaga przyciągać nowych klientów oraz utrzymywać dotychczasowych,
- likwiduje anonimowość banków i wpływa na wzrost ich rozpoznawalności,
- jest ważnym kryterium wyboru banku,
- poprzez wpływ na atrakcyjność banków na rynku pracy umożliwia podmiotom tym pozyskiwanie i utrzymywanie najwyższej jakości pracowników,
- wpływa na poziom sprzedaży usług bankowych,
- jest czynnikiem wpływającym na budowanie relacji pomiędzy bankami a ich interesariuszami,
- odzwierciedla pozycję rynkową banków,
- wpływa na pozycjonowanie banków i ich ofert na rynku usług bankowych,
- pomaga bankom osiągać szeroko pojęte korzyści (w tym również te o charakterze ekonomicznym, jak na przykład wyższe wskaźniki rentowności, wzrost sprzedaży, łatwiejszy dostęp do finansowania) i realizować ich cele,
- jest nośnikiem jakości usług bankowych, mogącym odzwierciedlać cechy usług oferowanych przez banki,
- wpływa na stabilność i zmniejszenie ryzyka funkcjonowania podmiotów bankowych,
- zaspokaja potrzebę prestiżu²⁷⁷.

²⁷⁷ B.J. Howcroft, J. Lavis, *Image in Retail Banking*, „International Journal of Bank Marketing”, 1986, tom 4, nr 4, s. 8; N. Nguyen, G. LeBlanc, *The mediating role of corporate image on customer's retention decisions: an investigation in financial services*, „International Journal of Bank Marketing”, 1998, tom 16, nr 2, s. 52, 62; T.A. Brunner, M. Stöcklin, K. Opwis, *Satisfaction, image and loyalty: new versus experienced customers*, „European Journal of Marketing”, 2008, tom 42, nr 9/10, s. 1102; A. Strycharczyk, *Wiarygodność ekonomiczna: newralgiczny element budowy relacji biznesowych w czasie kryzysu*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2009, nr 46, s. 314; M. Prokopowicz, *Wizerunek banku i lojalność nabywców*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2011, nr 9, s. 51, 62; J. Fijałkowska, M. Sobczyk, *Wiarygodność i etyka a sprawozdawczość społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Studia i Monografie”, 2013, nr 44, s. 126; R. Rabański, *Biznes odpowiedzialny społecznie. Odpowiedzialność czy wizerunek*, „Studia i Monografie”, 2013, nr 44, s. 146; A. Perek, T. Pawlonka, *Rozpoznawalność banków spółdzielczych w segmencie młodych konsumentów*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego”, 2014, nr 106, s. 72; S. Snarska, *Tworzenie wartości dla klienta i budowa doświadczeń klientów w sektorze bankowości detalicznej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska”, 2015, z. 77, s. 184; S.S. Andaleeb, M. Rashid, Q.A. Rahman, *A model of customer-centric banking practices for corporate clients in Bangladesh*, „International Journal of Bank Marketing”, 2016, tom 34,

Przywołane funkcje wizerunku banku wskazują, iż konstrukt ten ma ogromne znaczenie dla działalności owych instytucji finansowych. Można powiedzieć, że w dzisiejszych czasach jego rola jest wręcz nie do przecenienia. Podjęte rozważania skłaniają więc do sformułowania trzeciej i ostatniej już autorskiej definicji opisywanego terminu, jakie przedstawione zostaną w niniejszej rozprawie doktorskiej. Biorąc pod uwagę fakt, iż jej centralny element stanowią funkcje charakteryzowanego pojęcia, wyjaśnienie to zwane będzie „funkcjonalną definicją wizerunku banku”. Zakłada ona, iż wizerunek banku jest kluczowym zasobem podmiotów bankowych, odzwierciedlającym sposób postrzegania tych instytucji przez ich interesariuszy, który ma fundamentalne znaczenie w procesie budowania zaufania publicznego, stanowi

nr 4, s. 461, 470; K. Świeszczak, *Programy etyczne wybranych banków należących do polskiego sektora bankowego*, W: D. Czechowska (red.), *Etyka w relacjach instytucji finansowych z gospodarstwami domowymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 146; B. Sulibhavi, K. Shivashankar, *Brand Image and Trust on Customers Loyalty: A Study on Private Label Brands in Hubli-Dharwad Conglomerate City of Karnataka*, „Journal of Engineering Research and Application”, 2017, tom 7, nr 9, s. 1-6; N. Igbudu, Z. Garanti, T. Popoola, *Enhancing Bank Loyalty through Sustainable Banking Practices: The Mediating Effect of Corporate Image*, „Sustainability”, 2018, tom 10, s. 7; A. Nowacka, *Spoleczna aktywność banków spółdzielczych jako przesłanka wyboru banków przez klientów*, „Przedsiębiorstwo & Finanse”, 2018, nr 4, s. 34; U. Wolska, *Znaczenie kapitału ludzkiego dla wzrostu konkurencyjności instytucji finansowych, ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowego*, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura”, 2018, nr 1(27), s. 62; Yonggris, H. Maupa, Sumardi, I. Taba, *Effects of Marketing Mix, Bank Image and Service Quality on Customers' Satisfaction and Loyalty of the People Credit Bank in South Sulawesi*, „Scientific Research Journal”, 2018, tom 6, nr 1, s. 40; P. Özkan, S. Süer, İ.K. Keser, İ.D. Kocakoç, *The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation*, „International Journal of Bank Marketing”, 2019, tom 38, nr 2, s. 397; R.U.A. Fauzi, Budiyanto, Suhermin, *The Influence Of Religiosity, Profit Loss And Sharing And Corporate Image Toward Consumer Intentions Of Muamalat Bank Financing*, „Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies”, 2020, tom 6, nr 2, s. 108; S. Riyadi, *The Effects of Image, Brand and Quality on Customer Loyalty of Sharia Banking*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business”, 2021, tom 8, nr 3, s. 1315-1323; E. Aslam, F. Bhati, M. Ishfaq, M. Shahzad Shabbir, *Factors Affecting Customer Retention In Islamic Banks: A Case Study of Pakistan*, „Journal of Positive School Psychology”, 2022, tom 6, nr 12, s. 451, 454; L.P. Nga, N.Q. Huy, M.N. Trai, L.T. Luan, L.T.K. Dung, *The relationship between brand image and customers' loyalty: a case study of commercial banks in Vietnam*, „Vietnam Trade and Industry Review”, 2022, tom 11, s. 191-194; E. Aslam, M.S. Ashraf, A. Iqbal, *Impact of corporate image on customer loyalty of Islamic banks: the role of religiosity, collectivism, sight cues and CSR*, „Journal of Islamic Marketing”, 2023, tom 14, nr 5, s. 1312; J. Cheese, A. Day, G. Wills, *Handbook of Marketing...*, *op. cit.*, s. 142; M. Johann, *Kształtowanie wizerunku...*, *op. cit.*, s. 145; M.A. Saleh, A. Quazi, B. Keating, S.S. Gaur, *Quality and image...*, *op. cit.*, s. 879; C. Makanyeza L. Chikazhe, *Mediators of the relationship...*, *op. cit.*, s. 545, 550; F.M.I. Alnaser, M.A. Ghani, S. Rahi, *Determinants of Customer Loyalty...*, *op. cit.*, s. 3; M. Akhgari, E.R. Bruning, J. Finlay, N.S. Bruning, *Image, performance, attitudes...*, *op. cit.*, s. 747-748; R. Akbari, A. Dadras, S.J. Beheshti, *Prioritizing the Factors...*, *op. cit.*, s. 113-114, 118; J.A. Bakar, M.D. Clemes, K. Bicknell, *A comprehensive hierarchical...*, *op. cit.*, s. 675-676; O.K. Omoregie, J.A. Addae, S. Coffie, G.O.A. Ampong, K.S. Ofori, *Factors influencing consumer loyalty...*, *op. cit.*, s. 813; R. Bravo, T. Montaner, J.M. Pina, *The role of bank image...*, *op. cit.*, s. 317-318, 327; V. Marinkovic, V. Obradovic, *Customers' emotional reactions...*, *op. cit.*, s. 243, 245-246; A. Kaakeh, M.K. Hassan, S.F. van Hemmen Almazor, *Factors affecting...*, *op. cit.*, s. 671-672, 682; C.H. van Heerden, *Developing a Corporate Image...*, *op. cit.*, s. 497; J. Ober, J. Karwot, *Kształtowanie pozytywnego wizerunku...*, *op. cit.*, s. 65; W. Glabiszewski, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego...*, *op. cit.*, s. 161-162, 164; I. Szlis, *Źródła przewagi konkurencyjnej...*, *op. cit.*, s. 109; V. Angelis, A. Angelis-Dimakis, K. Dimaki, *The Cusp Catastrophe...*, *op. cit.*, s. 261; A.M. Nikodemska-Wołowik, *Rola badań marketingowych...*, *op. cit.*, s. 285; H. Wyrębek, *Marketing usług bankowych...*, *op. cit.*, s. 140; M. Idasz-Balina, R. Balina, *Narzędzia CSR...*, *op. cit.*, s. 70-71; M. Idasz-Balina, *Istota i znaczenie narzędzi CSR...*, *op. cit.*, s. 50.

zasadnicze źródło przewagi konkurencyjnej i pozwala bankom realizować ich cele oraz osiągać szeroko pojęte korzyści.

Współczesne społeczeństwo egzystuje w świecie organizacji²⁷⁸. Pośród wielu tego typu tworów niezwykle ważną rolę odgrywają banki. Instytucje te nie tylko zaopatrują podmioty systemu społecznego państwa w kapitał i odpowiadają za sprawny przepływ pieniądza, ale i spełniają szereg innych funkcji. Specyfika ich funkcjonowania sprawia, że z jednej strony są one instytucjami zaufania publicznego, natomiast z drugiej – przedsiębiorstwami. Podjęte w tym rozdziale rozważania wskazują, iż sposób postrzegania sektora bankowego w Polsce podlega licznym perturbacjom. Z punktu widzenia banków kategorią szczególnie istotną jest więc wizerunek. Pojęcie to – jak zauważono – jest konstruktem niejednoznacznym, które można pojmować między innymi przez pryzmat jego cech (atrybutów), wewnętrznej konstrukcji czy funkcji, jakie za jego pomocą realizują podmioty bankowe. Instytucje te nie dość, że egzystują w sferze zoligopolizowanej i świadczą specyficzny rodzaj usług, w której niezwykle trudno jest wyróżnić się od innych podmiotów, to jeszcze od czasów kryzysu finansowego z lat 2007-2009 zmagają się ze swoistym kryzysem wizerunkowym, za sprawą którego zaufanie do tych podmiotów uległo swego rodzaju dewaluacji. Dlatego też zarządzający bankami powinni nieustannie podejmować działania ukierunkowane na kształtowanie silnego i pozytywnego wizerunku w oczach swych interesariuszy. Korzyści płynące z podjęcia działań w tym obszarze zdają się bowiem być bezcenne. Można zatem skonkludować, iż zarządzanie wizerunkiem stanowi współcześnie kluczowy i nieunikniony aspekt oraz kamień węgielny rozwoju organizacji, który – jak piszą R. Akbari, A. Dadras i S.J. Beheshti – zmienia działalność organizacji (w tym oczywiście banków) niczym alchemia²⁷⁹.

²⁷⁸ Ł. Sułkowski, *Organizacja jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2012, tom 13, z. 2, s. 9 [za:] C. Perrow, *A Society of Organizations*, „Theory and Society”, 1991, nr 20, s. 725-762.

²⁷⁹ R. Akbari, A. Dadras, S.J. Beheshti, *Prioritizing the Factors...*, *op. cit.*, s. 115.

ROZDZIAŁ III

Zarządzanie wizerunkiem podmiotów bankowych

3.1. Charakterystyka zarządzania wizerunkiem banku

Problematyka dotycząca zarządzania wizerunkiem organizacji wciąż pozostaje obszarem niedostatecznie zbadanym przez teoretyków. Relatywnie krótki okres jego istnienia, a także miękki charakter samych nauk o zarządzaniu i jakości oraz ich swoista niedojrzałość²⁸⁰ sprawiają, że wśród badaczy w dalszym ciągu nie ma pełnej zgody co do zasadności podjęcia działań zarządczych obejmujących swym zakresem kwestie wizerunkowe. Prawidłowość ta występuje zarówno wśród szeroko rozumianych organizacji, jak i – uszczegółowiając – w kontekście banków. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest więc brak legalnych definicji określeń „wizerunek” oraz „zarządzanie wizerunkiem” – również w odniesieniu do konkretnych rodzajów podmiotów bądź innych przedmiotów percepcji. W pierwszym rozdziale niniejszej pracy zagadnienie to eksplorowano z perspektywy szeroko rozumianych organizacji. Treści zawarte w tym fragmencie rozprawy koncentrują się natomiast wokół problematyki zarządzania wizerunkiem banków. Ukierunkowane są one na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy w świetle koncepcji nauk o zarządzaniu i jakości zarządzanie wizerunkiem banków ma rację bytu. W przypadku otrzymania odpowiedzi twierdzącej istotne jest poznanie istoty tego procesu, a także czynników oddziałujących na wizerunek banków oraz narzędzi, jakie banki wykorzystują lub mogą wykorzystywać w toku jego realizacji. Rozważania na ten temat stanowią centralny element deliberacji prowadzonych w tym rozdziale pracy doktorskiej.

Aby odpowiedzieć na pytanie, czy wizerunek banku jest konstruktem, którym można zarządzać, niezbędne wydaje się być zweryfikowanie, czy w kontekście nurtu badań nauk o zarządzaniu i jakości banki są organizacjami posiadającymi legitymację do zarządzania swoim wizerunkiem. W tym celu w tabeli 13 z jednej strony zaprezentowano obligatoryjne warunki, które – w świetle badań prowadzonych przez wybitnego znawcę problematyki zarządzania, S. Sudoła – muszą zostać spełnione, by w odniesieniu do danego terminu zasadne było posługiwanie się określeniem „zarządzanie”²⁸¹, z drugiej zaś – przedstawiono argumenty autorki niniejszej rozprawy, przemawiające za tym,

²⁸⁰ H. Dźwigoł, *Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2013, z. 63, s. 86; S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*. PWN. Warszawa 2019, s. 21.

²⁸¹ Zob. S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania...*, *op. cit.*, s. 11.

by poszczególne warunki można było uznać za spełnione w kontekście podmiotów bankowych oraz ich wizerunku.

Tabela 13. Wizerunek banku jako konstrukt podlegający procesowi zarządzania oraz stanowiący przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu i jakości

Warunki przedstawione przez S. Sudolę	Argumenty przemawiające za uznaniem danego warunku za spełniony
Zarządzanie jest profesjonalnym procesem kierowniczym, opierającym się na zespołowych wysiłkach wielu ludzi.	Struktury organizacyjne banków jednoznacznie wskazują, iż podmiotami tymi zarządzają (tzn. planują, motywują, kontrolują i organizują wszelkie procesy i działania) określone osoby, którym podlega szereg pionów i komórek organizacyjnych, w skład których wchodzi inne jednostki. Wysiłki tych podmiotów oraz ich współpraca stanowią jeden z najważniejszych czynników, warunkujących realizację procesu zwanego „zarządzaniem wizerunkiem banków”.
Zarządzanie jest procesem dokonywanym się w organizacjach zorientowanych na realizację wspólnego celu (lub celów).	Sam bank – będąc zarówno podmiotem komercyjnym, jak i instytucją zaufania publicznego – jest organizacją ukierunkowaną z jednej strony na maksymalizację zysków, z drugiej zaś – na dbałość o swój własny wizerunek, będący swoistym „kwantyfikatorem zaufania” społeczeństwa do tej organizacji, stanowiącym odbicie tożsamości banku w oczach jego interesariuszy. Niezwykle ważny jest przy tym fakt, iż wspomniane cele banku w istocie sprowadzają się do zapewnienia ciągłości funkcjonowania tego podmiotu w zmieniającym się otoczeniu.
Organizacja podlegająca procesowi zarządzania wyposażona jest w zespół zasobów: ludzkich, materialnych oraz niematerialnych.	Aby bank mógł współcześnie egzystować i realizować określone cele (w tym oczywiście również zarządzać swoim wizerunkiem), niezbędne jest posiadanie przezeń wyspecjalizowanej kadry pracowniczej oraz określonych zasobów materialnych i niematerialnych.
Poprzez realizację funkcji kierowniczych podmiot zarządzający organizacją wpływa na jej funkcjonowanie i rozwój.	Podmioty zarządzające bankami – poprzez podejmowane przez siebie działania objawiające się za pośrednictwem realizacji funkcji kierowniczych (tj. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) – determinują zarówno bieżącą, jak i przyszłą działalność banków, wpływając tym samym w sposób bezpośredni na ich funkcjonowanie i rozwój, którego kamieniem węgielnym jest właśnie zarządzanie wizerunkiem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Sudol, *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*. PWN. Warszawa 2019, s. 11.

Przedstawione w tabeli 13 informacje mają charakter wysoce syntetyczny. Błędem byłoby więc traktowanie ich jako jedynych, ostatecznych i niepodważalnych dowodów na słuszność posługiwania się wyrażeniem „zarządzanie wizerunkiem banku”. Niemniej jednak ukazane argumenty pozwalają twierdzić, iż przytoczone określenie wpisuje się w nurt konceptualny nauk o zarządzaniu i jakości. Zatem – nawiązując do jednego z postawionych wcześniej pytań

– można skonstatować, iż w kontekście dyscypliny nauki, w obrębie której powstaje niniejsza rozprawa, proces zarządzania wizerunkiem banków ma rację bytu.

Rozważania podejmowane na kartach niniejszego opracowania wskazują, że zarządzanie wizerunkiem jest procesem ważnym (a nawet koniecznym i kluczowym) z punktu widzenia współczesnych organizacji, w tym również banków. Zdaniem I. Khvtisiashvilię stanowi ono kluczowy czynnik sukcesu organizacji²⁸², jednocześnie – na co z kolei zwraca uwagę F. Vegholm – będąc ważną strategią dla większości banków²⁸³. Jak jednak zauważają P. Ologbenia i O.O. Funmilayo, rzeczywisty wpływ realizacji opisywanego procesu w bankach uzależniony jest od uwarunkowań, w jakich dany podmiot bankowy funkcjonuje, a także trendów zachodzących na danym rynku. W kontekście banków nigeryjskich, w odniesieniu do których przytoczeni autorzy prowadzili swoje badania, doszli oni do pesymistycznych konkluzji. „Rzeczywistość w nigeryjskich bankach jest taka, że zarządzanie wizerunkiem stanowi dla nich jedynie dodatkowy koszt, nieprzynoszący proporcjonalnych korzyści” – można przeczytać w podsumowaniu prac naukowców. Ci sami badacze, formułując zalecenia zarówno dla praktyków, jak i teoretyków, podkreślili jednak, że również w Nigerii opisywany proces ma rację bytu i powinien pozytywnie oddziaływać na wyniki banków. Warunkiem powodzenia jego realizacji jest ulepszenie zarządzania wizerunkiem podmiotów bankowych poprzez podjęcie działań, za sprawą których proces ten będzie miał charakter bardziej zaawansowany²⁸⁴. Można zatem skonstatować, że sama idea zarządzania wizerunkiem banków (w różnych państwach i warunkach) jest słuszna. Problem tkwi jednak w nierozwiniętych umiejętnościach wdrażania i realizowania tego procesu w bankach.

Nim opisane zostanie, w jaki sposób w świetle badań literaturowych przebiega w bankach (bądź może przebiegać) zarządzanie ich wizerunkiem, wcześniej stosowne wydaje się być zdefiniowanie określenia „zarządzanie wizerunkiem banków”. W literaturze przedmiotu – również tej odnoszącej się bezpośrednio do działań wizerunkowych podejmowanych w podmiotach bankowych – na ogół nie podaje się osobnej definicji odnoszącej się do zarządzania wizerunkiem banków²⁸⁵. Zamiast tego przytacza się sformułowania dotyczące

²⁸² I. Khvtisiashvili, *How does Corporate Image...*, *op. cit.*, s. 35.

²⁸³ F. Vegholm, *Relationship marketing...*, *op. cit.*, s. 326.

²⁸⁴ P. Ologbenia, *Corporate Image Management and Bank Performance in Nigeria*, „Journal of Economics, Finance and Management Studies”, 2021, tom 4, nr 5, s. 568; O.O. Funmilayo, *Corporate Image Management and Bank Performance in Nigeria*, „Fuoye Journal of Accounting and Management”, 2023, tom 6, nr 1, s. 327.

²⁸⁵ Mimo podjęcia starań autorka nie znalazła w literaturze przedmiotu definicji odnoszących się wyłącznie do zarządzania wizerunkiem banków.

zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstw²⁸⁶. Z jednej strony świadczy to o wciąż niezaawansowanym stadium rozwoju owej koncepcji w doktrynie; z drugiej jednak niejako wskazuje, że w istocie banki są przecież przedsiębiorstwami zarządzającymi swym wizerunkiem w sposób (pozornie) podobny²⁸⁷ do tego, w jaki czynią to inne („klasyczne”) przedsiębiorstwa.

Zdaniem autorki poprzestanie na przytoczeniu w niniejszej rozprawie definicji odnoszących się jedynie bezpośrednio do przedsiębiorstw (bądź szeroko rozumianych organizacji) stanowiłoby jej istotny mankament. Dlatego też, bazując na definicji zarządzania autorstwa R.W. Griffina²⁸⁸, autorka zaproponowała własną definicję zarządzania wizerunkiem banków, rozumiejąc je jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby banku (ludzkie, informacyjne, rzeczowe i finansowe) i wykonywanych z zamiarem postrzegania instytucji bankowej przez jej interesariuszy w taki sposób, by był on możliwie jak najbliższy tożsamości podmiotu bankowego. Uwzględnienie terminu „tożsamość” w zaproponowanym przez autorkę rozprawy wyjaśnieniu związane jest z faktem, iż to właśnie tożsamość stanowi ten element wizerunku, który może być w pełni kontrolowany przez organizację. Im wierniej wizerunek będzie odzwierciedlał tożsamość banku (której istotą jest z kolei osobowość banku), tym większe prawdopodobieństwo realizacji przyjętej przez instytucję bankową strategii w sposób sprawny i skuteczny.

Jak zatem należy zarządzać wizerunkiem banków? Przede wszystkim proces ten (nie tylko w bankach, ale i w innych organizacjach) wymaga dogłębnego zrozumienia, w jaki sposób powstaje wizerunek (jak jest on tworzony, kształtowany), a także, jak można dokonywać jego pomiaru²⁸⁹. Choć znaczna część badań z zakresu tej problematyki dotyczy bezpośrednio

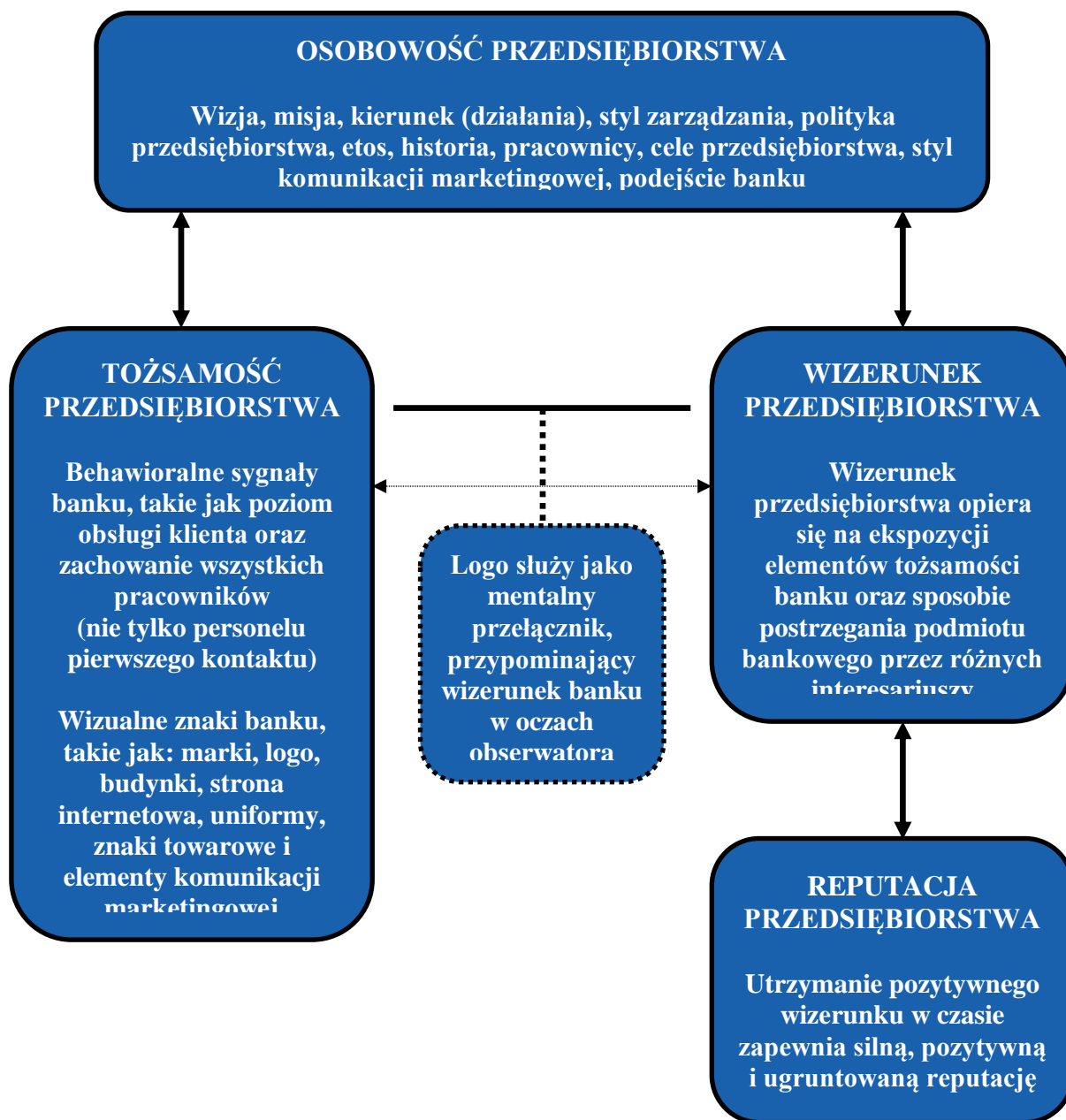
²⁸⁶ F.O. Eze, C.C. Orga i C.J. Nwokeukwu w swym artykule na temat problematyki zarządzania wizerunkiem w jednym z nigeryjskich banków przytaczają definicję zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa, zgodnie z którą owym mianem określa się „metodyczny i wieloaspektowy proces, obejmujący strategię i politykę ukierunkowaną na tworzenie przyjemnej atmosfery w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa, a także eliminowanie niekorzystnych poglądów na temat organizacji i postaw w stosunku do niej”. Zob. F.O. Eze, C.C. Orga, C.J. Nwokeukwu, *Corporate Image Management Strategy and Performance of First Bank Nigeria Limited*, „British International Journal of Business and Marketing Research”, 2022, tom 5, nr 6, s. 40. Czy więc w ogólnym znaczeniu sformułowania tego nie można odnieść również do banków? Podobnie, czy definicje zarządzania wizerunkiem, które zostały przedstawione w rozdziale pierwszym, w szerokim kontekście nie odnoszą się także do podmiotów bankowych? W opinii autorki może je rozpatrywać również w odniesieniu do banków, jednakże należy mieć na uwadze, jak specyficznymi tworam są te organizacje. Dlatego też przebieg tego procesu powinien być ściśle dostosowany do potrzeb i możliwości banków. Zob. także: N. Nguyen, G. LeBlanc, *The mediating role...*, *op. cit.*, s. 55.

²⁸⁷ Aczkolwiek w istocie posiadający wyraźne różnice, związane ze specyfiką funkcjonowania banków.

²⁸⁸ Zob. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, *op. cit.*, s. 7.

²⁸⁹ R. Abratt, T.N. Mofokeng, *Development and management of corporate image in South Africa*, „European Journal of Marketing”, 2001, tom 35, nr 3/4, s. 369; G.R. Dowling, *Managing your corporate images...*, *op. cit.*,

przedsiębiorstw, to jednak w literaturze przedmiotu można odnaleźć także publikacje odnoszące się ściśle do banków. Na rysunku 18 przedstawiono zaproponowany przez C.H. van Heerdena i J. Badenhorsta model kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa w odniesieniu instytucji bankowych.



Rysunek 18. Model procesu kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa w odniesieniu do instytucji bankowych według C.H. van Heerdena i J. Badenhorsta

Źródło: C.H. van Heerden, J. Badenhorst, *Revisiting the corporate image of South African banking institutions*, „Communicare”, 2004, tom 23, nr 1, s. 18; por. S.H. van Heerden, *Developing a Corporate Image Model*, „South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)”, 1999, tom 2, nr 3, s. 498.

s. 109; N. Nguyen, G. LeBlanc, *The mediating role...*, *op. cit.*, s. 55; M.A. Tran, B. Nguyen, T.C. Melewar, J. Bodoh, *Exploring the corporate image...*, *op. cit.*, s. 8.

W przeciwieństwie do zaprezentowanych w pierwszym rozdziale pracy modeli G.R. Dowlinga oraz M.A. Trana, B. Nguyena, T.C. Melewara i J. Bodoha, które odnosiły się do szeroko rozumianych przedsiębiorstw, rozwiązanie zaproponowane przez C.H. van Heerdena i J. Badenhorsta dotyczy bezpośrednio kształtowania wizerunku banków. Jego elementami składowymi są: osobowość przedsiębiorstwa (nazywana przez G.R. Dowlinga „klejem spajającym organizację”²⁹⁰), jego tożsamość, wizerunek oraz reputacja. Pomiędzy pierwszym ze wskazanych komponentów a dwoma następnymi (tj. tożsamością i wizerunkiem) istnieją dwukierunkowe relacje; z kolei ostatnia z części składowych opisywanego procesu (reputacja) jest immanentnie związana z wizerunkiem. W procesie tym ważną rolę odgrywa także logo banku, którego widok natychmiast przywołuje w umyśle obserwatora wizerunek danej instytucji bankowej, opierający się głównie na behawioralnych doświadczeniach z przeszłości²⁹¹. Treści zawarte w artykule C.H. van Heerdena i J. Badenhorsta potwierdzają więc przyjęte przez autorkę dysertacji stanowisko, zgodnie z którym tożsamość, wizerunek i reputacja są odrębnymi konstruktami, pomiędzy którymi występują wzajemne relacje.

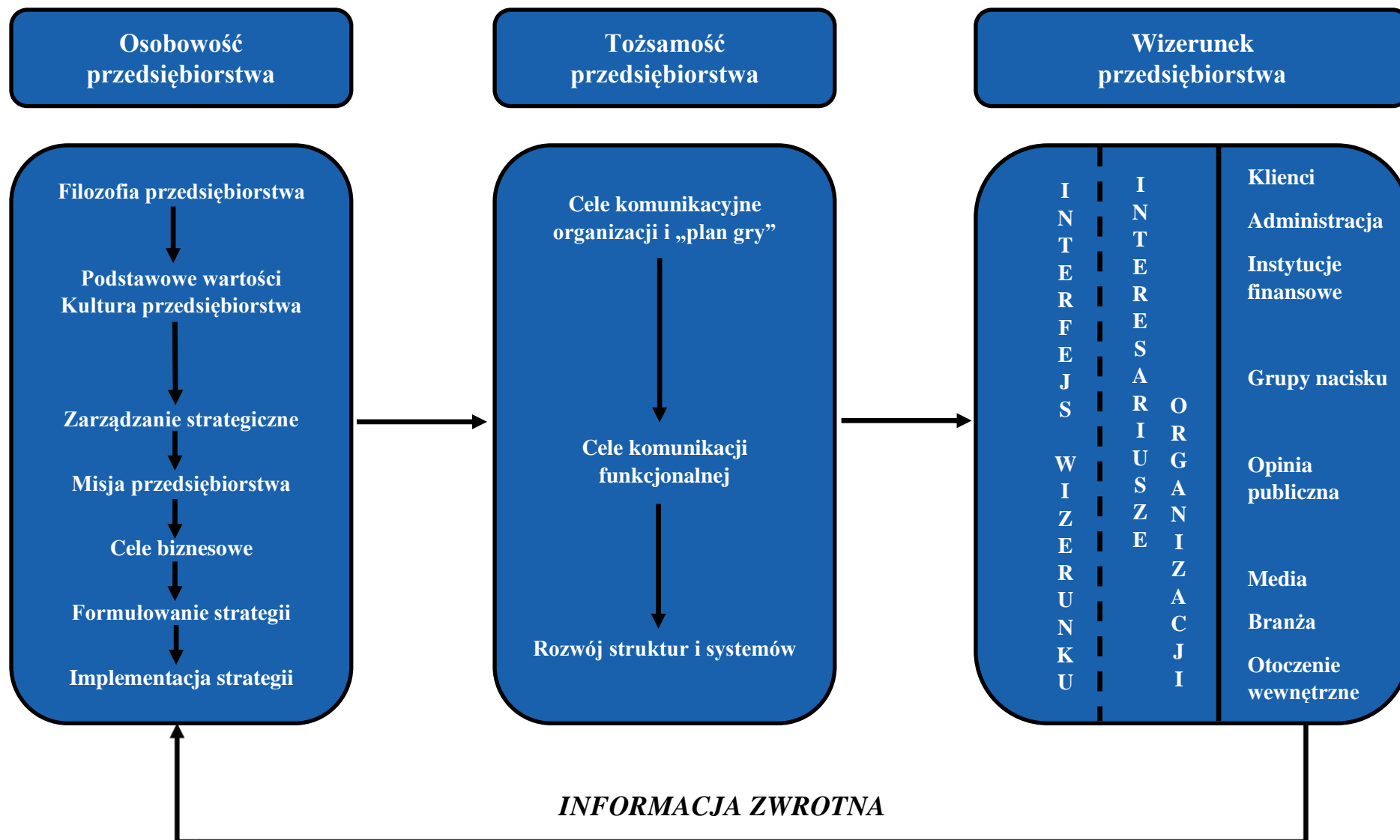
Zrozumienie istoty kształtowania wizerunku banku stanowi fundament realizacji działań zarządczych z obszaru wizerunku. W tym kontekście niezwykle istotne jest więc zapoznanie się z czynnościami, jakie powinny być wykonywane w ramach poszczególnych etapów mieszczących się w zakresie znaczeniowym wyrażenia „kształtowanie wizerunku”. Te autorka szczegółowo opisała w rozdziale pierwszym – w oparciu o pozycje J. Tkaczyk i J. Rachwalskiej oraz E. Bombiak²⁹². Choć bezpośrednio odnoszą się one do przedsiębiorstw, to w szerszym ujęciu można je również rozpatrywać w kontekście innych organizacji – w tym również banków.

Ze względu na fakt, że problematyka zarządzania wizerunkiem banków w dalszym ciągu pozostaje obszarem niedostatecznie zbadanym, w literaturze przedmiotu można odnaleźć stosunkowo niewiele pozycji kompleksowo poruszających tę problematykę. Co więcej, rozwiązań odnoszących się do szeroko rozumianego zarządzania wizerunkiem w różnego typu organizacjach także jest bardzo mało. Dlatego też w opracowaniu tym przedstawiono jeden model dotyczący zarządzania wizerunkiem (rysunek 19).

²⁹⁰ G.R. Dowling, *Developing your company image into a corporate asset*, „Long Range Planning”, 1993, tom 26, nr 2, s. 103.

²⁹¹ Zob. C.H. van Heerden, J. Badenhorst, *Revisiting the corporate image of South African banking institutions*, „Communicare”, 2004, tom 23, nr 1, s. 15-30.

²⁹² J. Tkaczyk, J. Rachwalska, *Wszystko jest obrazem...*, *op. cit.*, s. 8-13; E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element...*, *op. cit.*, s. 99-101.



Rysunek 19. Model zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa według R. Abratta

Źródło: R. Abratt, *A new approach to the corporate image management process*, „Journal of Marketing Management”, 1989, tom 5, nr 1, s. 71.

Jak zapewnia sam R. Abratt, żaden z wcześniejszych mu badaczy nie podjął próby skonstruowania modelu zarządzania wizerunkiem. Rozwiązanie ukazane na rysunku 19 jest więc prawdopodobnie pierwszym tego typu algorytmem, wyjaśniającym, w jaki sposób należy zarządzać wizerunkiem. Choć bezpośrednio dotyczy ono przedsiębiorstw, to biorąc pod uwagę fakt, że banki także są tego typu podmiotami, w szerszym kontekście można je odnieść również do instytucji bankowych. Dlatego też interpretacja tego procesu zostanie opisana w odniesieniu właśnie do banków. Zdaniem przywołanego autora zarządzanie wizerunkiem jest procesem składającym się z trzech kluczowych i następujących po sobie etapów²⁹³.

Pierwsza z faz procesu zarządzania wizerunkiem obejmuje działania zarządcze w obszarze osobowości banku. Jak przekonuje przywoływany naukowiec, kamieniem węgielnym całego procesu zarządzania wizerunkiem jest formalna artykulacja filozofii banku przez jego organy zarządcze²⁹⁴. Aby można było w ogóle zarządzać wizerunkiem, wcześniej należy rozwinąć w członkach podmiotu bankowego poczucie tożsamości, a także zrozumieć, czym jest dany bank, w co wierzy, jakie wyznaje wartości, co sobą reprezentuje. Kolejnym ważnym elementem procesu zarządzania wizerunkiem są działania z zakresu zarządzania strategicznego, które obejmują – po pierwsze – sformułowanie planu strategicznego, oraz – po drugie – jego wdrożenie i realizację. Ważnym jest, by opracowany plan dostarczał odpowiedzi na następujące pytania: „co bank robi i dla kogo?”, „jakie cele chce on osiągnąć?”, „w jaki sposób będzie zarządzać podejmowanymi działaniami, aby osiągnąć wybrane cele?”. Uzyskanie odpowiedzi na pierwsze z nich określa misję banku, na drugie – ukazuje zamierzenia banku, z kolei na trzecie – pozwala sformułować strategię, która następnie jest wdrażana²⁹⁵.

Drugi etap procesu zarządzania wizerunkiem stanowią wszelkie działania z zakresu sfery tożsamości. Punktem wyjścia aktywności w tym obszarze jest opracowanie celów komunikacyjnych banku (stanowiących podzbiór celów biznesowych), z których następnie wyodrębniane są cele funkcjonalne. Niewątpliwie, kolejnym ważnym krokiem jest ustalenie (w tym sformułowanie oraz wdrożenie) na szczeblu zarządczym banku – wykraczającego poza obszary funkcjonalne – „planu gry”. Plan ten powinien uwzględniać wszelkie kwestie

²⁹³ R. Abratt, *A new approach to the corporate image...*, *op. cit.*, s. 69-74.

²⁹⁴ Wydaje się, iż ów „formalny charakter” jest szczególnie istotny i respektowany właśnie w bankach. Podmioty te funkcjonują bowiem w oparciu o złożony system regulacji. Dlatego też ich egzystencja ma nader sformalizowany charakter.

²⁹⁵ R. Abratt, *A new approach to the corporate image...*, *op. cit.*, s. 70, 72.

związane między innymi z tworzeniem struktur i systemów²⁹⁶ oraz z zarządzaniem tymi elementami organizacyjnymi w sposób skoordynowany i zintegrowany, co w konsekwencji powinno przełożyć się na realizację wizerunkowych oraz komunikacyjnych celów banku. Jak zakłada autor, w ramach opisywanych działań stosowne byłoby powołanie specjalnych organów, odpowiadających za „opiekę nad wizerunkiem”, zwierzchnictwo nad którymi sprawowałby bezpośrednio prezes banku. Ponadto, warte rozważenia byłoby także utworzenie małych zespołów projektowych, składających się z przedstawicieli zarówno działu komunikacji, jak i innych „pionów funkcjonalnych”, które odpowiadałyby za rozwój poszczególnych systemów. Niektóre z zadań z obszaru zarządzania wizerunkiem winny być jednak realizowane przez pracowników działu komunikacji. Wśród nich można wymienić między innymi badania wizerunkowe, kontakty z mediami czy skaning środowiska²⁹⁷.

Trzeci (i ostatni) etap procesu zarządzania wizerunkiem skoncentrowany jest wokół łączenia i „styku” tego, co ma swe źródło we wnętrzu banku (osobowość i tożsamość oraz ich komponenty) z tym, co stanowi skutek dotychczas opisanych działań, lecz powstaje poza wnętrzem podmiotu bankowego (wizerunek). W tej właśnie fazie wszelkie doświadczenia interesariuszy (którzy przecież decydują o wizerunku banku) kształtowane są przez różnorakie rezultaty działań, podjętych w ramach organizacji rozmaitych systemów zarządzania. Ze względu na fakt, iż poszczególni interesariusze mogą dostrzegać inne wyniki, według badacza możliwe i zasadne jest opracowanie unikalnego systemu zarządzania dla poszczególnych grup interesariuszy. Jak sugeruje autor, ich synergia powinna usprawnić proces zarządzania wizerunkiem organizacji (danego banku)²⁹⁸.

Choć model R. Abratta w sposób bezpośredni dotyczy przedsiębiorstw, to w szerszym ujęciu można go odnieść także do banków, co zresztą autorka uczyniła interpretując go właśnie w tymże kontekście. Z punktu widzenia tematyki tego opracowania zasadne jest jednak podjęcie próby wypracowania własnego rozwiązania, ukazującego w jaki sposób winien przebiegać proces zarządzania wizerunkiem banków, a przy tym również uwzględniającego specyfikę funkcjonowania tych instytucji. Złożoność i wysoki stopień skomplikowania wskazanego zadania sprawia, że jego realizacja winna być poprzedzona

²⁹⁶ Mowa tu o systemach zarządzania, które R. Abratt definiuje jako „szczególne sekwencje zarządzania, które podejmowane są w celu zarządzania jakimś konkretnym aspektem życia organizacyjnego”; zob. R. Abratt, *A new approach to the corporate image...*, *op. cit.*, s. 73.

²⁹⁷ R. Abratt, *A new approach to the corporate image...*, *op. cit.*, s. 72-73.

²⁹⁸ *Ibidem*, s. 73-74.

szeregiem prac analityczno-badawczych, odzwierciedlających zarówno wnioski płynące z kwerendy literatury przedmiotu, uwarunkowania, w jakich funkcjonują banki, do których ma się odnosić model, jak i potrzeby oraz oczekiwania osób pracujących w podmiotach bankowych i zarządzających tymi instytucjami, a także postulaty klientów banków. Zasadne jest także zapoznanie się ze sformułowanymi przez R.M. Worecester'a zasadami, których należy przestrzegać w toku realizacji procesu zarządzania wizerunkiem banków. Zdaniem badacza w owym procesie należy przede wszystkim:

- a) zidentyfikować grupy społeczne ważne dla organizacji (banku);
- b) dowiedzieć się, w jaki sposób kluczowi interesariusze postrzegają bank;
- c) wykorzystywać mocne strony organizacji (banku);
- d) uzyskać wiedzę na temat tego, które informacje na temat banku są błędnie rozumiane przez jego interesariuszy;
- e) upewnić się, czy bank nie marnuje swych zasobów;
- f) zastanowić się, czy konieczne jest wprowadzanie zmian;
- g) dowiedzieć się, czy komunikacja prowadzona przez bank wzmacnia poszukiwaną przezeń reputację;
- h) upewnić się, czy bank używa właściwych mechanizmów, by porozumieć się ze swymi interesariuszami;
- i) obserwować i dowiedzieć się, czy podejmowane przez bank działania wpływają na jego reputację²⁹⁹.

Zapoznanie się ze wskazanymi zasadami i ich respektowanie jest jednym z wielu zabiegów, jakie należy poczynić przed finalną konstrukcją własnego modelu zarządzania wizerunkiem banków. W dalszej części tego rozdziału zrealizowane zostaną kolejne zadania, które – zdaniem autorki rozprawy – należy wykonać, by w końcowej fazie niniejszego opracowania przedstawić autorskie rozwiązanie opisywanego tu problemu. Szczególnie istotne w tym kontekście jest: po pierwsze – zidentyfikowanie w ujęciu teoretycznym czynników kształtujących wizerunek banków w oczach klientów tych instytucji, po drugie – poznanie specyfiki narzędzi, jakie w świetle badań literaturowych mogą być wykorzystywane przez banki w toku realizacji opisywanego procesu oraz – po trzecie – wskazanie metod służących do kwantyfikacji wizerunku w podmiotach bankowych.

²⁹⁹ R.M. Worecester, *Managing the image of your bank: the glue that binds*, „International Journal of Bank Marketing”, 1997, tom 15, nr 5, s. 149-150.

3.2. Identyfikacja czynników kształtujących wizerunek banków – ujęcie teoretyczne

Jednym z kluczowych (o ile nie najważniejszym) aspektów procesu określanego mianem „zarządzania wizerunkiem banków” jest dogłębne zrozumienie sposobu kształtowania rzeczoności wizerunku. Zdając sobie sprawę, iż dotychczas podjęte rozważania nie wyczerpują w pełni poruszanej tu problematyki, jednocześnie mając świadomość istnienia ograniczeń redakcyjnych, które nie pozwalają kompleksowo zinterpretować każdego z elementów modeli zobrazowanych we wcześniejszych fragmentach pracy, autorka rozprawy pragnie w nieco szerszym spektrum skupić się na eksplikacji czynników kształtujących wizerunek podmiotów bankowych w oczach interesariuszy tych organizacji. Ich znajomość ma fundamentalne znaczenie w kontekście badań, jakie zostaną opisane w części empirycznej tej pracy naukowej.

W ostatniej dekadzie XX wieku C. Perrow stwierdził, iż współczesne społeczeństwo egzystuje w świecie organizacji³⁰⁰. Choć od wyartykułowania tych słów minęło już kilkadziesiąt lat, to z całą pewnością są one aktualne również i dziś; jednakże – jako że „XXI-wieczna współczesność” istotnie różni się od „współczesności ostatnich lat drugiego tysiąclecia” – można sparafrazować słowa przywołanego badacza, stwierdzając, iż społeczeństwo XXI wieku żyje w świecie nie tylko organizacji, ale i interesariuszy (*stakeholders*)³⁰¹, przez których należy rozumieć wszelkie podmioty – po pierwsze – na które dana organizacja oddziałuje bądź może oddziaływać, oraz – po drugie – które wywierają lub mogą wywierać wpływ na funkcjonowanie określonej organizacji³⁰². Każdy człowiek – czy tego chce, czy nie – jest istotą społeczną. Nie bez przyczyny J. Donne (znany angielski poeta żyjący na przełomie XVI i XVII wieku) użył w swym dziele pod tytułem „Devotions Upon Emergent Occasions and severall steps in my Sicknes” znamiennego stwierdzenia: *no man is an island*³⁰³, które (między innymi za sprawą powieści „Komu bije dzwon” E. Hemingwaya, w której także wykorzystano ową sentencję³⁰⁴) z biegiem lat na stałe zakorzeniło się w tradycji i kulturze. Wyrażenie to dosłownie oznacza, że żaden człowiek nie jest wyspą, jednak jego prawdziwe znaczenie jest znacznie głębsze; wskazuje bowiem na fakt, iż każda istota ludzka jest częścią społeczności. Pomiędzy daną jednostką a jej otoczeniem istnieje dwukierunkowa

³⁰⁰ Ł. Sułkowski, *Organizacja jako przedmiot...*, *op. cit.*, s. 9 [za:] C. Perrow, *A Society of Organizations...*, *op. cit.*, s. 725-762.

³⁰¹ W opracowaniu tym określenia *stakeholders* oraz „interesariusze” i „grupy interesu” stosowane będą naprzemiennie.

³⁰² M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku. Tom 1. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2013, s. 21; H. Kościelniak, *Analiza grup interesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Zarządzania i Marketingu Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias”, 2010, z. 4, s. 147.

³⁰³ <https://www.gutenberg.org/files/23772/23772-h/23772-h.htm> (odczyt: 04.08.2023)

³⁰⁴ Zob. E. Hemingway, *Komu bije dzwon*. Wydawnictwo Muza S.A. Warszawa 2005.

relacja, wyrażająca się poprzez wzajemne interakcje zachodzące pomiędzy tą jednostką a społecznością, w jakiej ona egzystuje³⁰⁵. Współczesny człowiek otoczony jest więc różnymi grupami interesariuszy, choć w powszechnie stosowanej nomenklaturze określenia *stakeholders* na ogół nie stosuje się w kontekście opisywania relacji międzyludzkich, bowiem wyrażenie „grupa(y) interesu” w codziennym życiu częstokroć wywołuje negatywne konotacje, sugerując interesowność przynajmniej jednej ze stron danej relacji.

W przypadku nauk o zarządzaniu i jakości posługiwanie się terminem *stakeholders* jest zjawiskiem powszechnym. W literaturze przedmiotu najczęściej przyjmuje się, iż koncepcja interesariuszy narodziła się w latach 50. lub 60. XX wieku³⁰⁶. Szóstą dekadę tego samego stulecia uznaje się także za moment zainteresowania się na gruncie naukowym problematyką wizerunku przedsiębiorstwa. Skierowanie w podobnym czasie uwagi przedstawicieli środowisk naukowych ku tym dwóm ideom zdaje się nie być kwestią przypadku. Interesariusze stanowią nieodzowny komponent procesu kształtowania wizerunku organizacji.

Problematyka dotycząca *stakeholders* jest niezwykle złożona. W okresie kilkudziesięciu lat rozwoju tej koncepcji powstało wiele publikacji na temat tego wielowymiarowego zagadnienia. Ich autorzy zwracają uwagę na różnorodne aspekty związane z tym konceptem. T. Donaldson i L.E. Preston oraz J. Andriof i S. Waddock w swych dziełach opisują cztery typy (podejścia) teorii interesariuszy, jakimi są podejścia: normatywne, instrumentalne, opisowe (empiryczne) i metaforyczne (narracyjne)³⁰⁷. Z kolei J.L. Retolaza, M. Ruíz-Roqueñi i L. San-Jose wyodrębniają taką samą liczbę perspektyw teorii interesariuszy, która obejmuje: klasyczną teorię agencji, wąskie ujęcie *stakeholders*, szerokie ujęcie interesariuszy, a także nowe ujęcie oparte na solidarności³⁰⁸. Co naturalne, każdy z wymienionych typów oraz każda z perspektyw teorii interesariuszy odznacza się pewną specyfiką. W celu zapoznania się z nią autorka

³⁰⁵ Zob. <https://www.phrases.org.uk/meanings/no-man-is-an-island.html> (odczyt: 13.12.2021).

³⁰⁶ Jak podaje M. Marcinkowska, powołując się na publikacje autorstwa R.E. Freemana, wśród przedstawicieli świata nauki nie ma jednego, wspólnego stanowiska co do daty pierwszego użycia określenia *stakeholders*. Przywołany amerykański znawca opisywanego zagadnienia podaje, iż moment ten miał miejsce w 1963 roku, jednocześnie jednak zauważając, że inni badacze w tymże kontekście przywołują rok 1952 (zob. M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku. Tom I...*, *op. cit.*, s. 21[za:] R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. Nowy Jork 2010, s. 31; R.E. Freeman, J.E. Harrison, A.C. Wicks, B.L. Parmar, S. de Colle, *Stakeholder Theory. The state of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 31). Warto także zauważyć, że na istnienie różnym grup interesariuszy zwrócił uwagę jeden z pionierów koncepcji wizerunku przedsiębiorstwa, a mianowicie P. Martineau, który – w 1958 roku wyróżnił siedem kategorii *stakeholders* (zob. P. Martineau, *Sharper focus for the corporate image...*, *op. cit.*, s. 49-58).

³⁰⁷ T. Donaldson, L.E. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implication*, „Academy of Management Review”, 1995, tom 20, nr 1, s. 65-91; J. Andriof, S. Waddock, *Unfolding stakeholder engagement*, W: J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahma (red.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, s. 32-34.

³⁰⁸ J.L. Retolaza, M. Ruíz-Roqueñi, L. San-Jose, *CSR in business start-ups: an application method for stakeholder engagement*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 2009, tom 16, nr 6, s. 324-336.

niniejszej pracy pragnie zarekomendować czytającym tę dysertację – opisane w przypisach dolnych – publikacje wskazanych badaczy. Z punktu widzenia tematyki tej rozprawy ważniejsze wydaje się być bowiem ukazanie systematyki *stakeholders* w kontekście funkcjonowania instytucji bankowych. Będąc immanentnym elementem procesu formowania wizerunku, podmioty te³⁰⁹ podlegają różnorodnym typizacjom. Biorąc pod uwagę rozległy zakres owego zagadnienia, w tabeli 14 przedstawiono klasyfikację interesariuszy według najpowszechniej występujących w literaturze przedmiotu kryteriów kategoryzacyjnych charakteryzowanej koncepcji.

Tabela 14. Klasyfikacja interesariuszy banków

Kryterium podziału	Rodzaje interesariuszy	Charakterystyka grupy interesariuszy	Przykłady interesariuszy zaliczanych do danej grupy
Rodzaj otoczenia banku	interesariusze wewnętrzni	interesariusze będący częścią banku, funkcjonujący w jego wnętrzu	– prezes, – zarząd, – pracownicy, – związki zawodowe
	interesariusze zewnętrzni	interesariusze niebędący częścią banku, jednakże mający wpływ na podejmowane przezeń decyzje, częstokroć determinując rozwój tych organizacji	– klienci, – dostawcy, – konkurenci, – odbiorcy, – społeczności lokalne, – rząd, – organizacje społeczne
Charakter relacji występujących między bankiem a jego interesariuszami	interesariusze substanowujący	interesariusze współtworzący bank (w tym również pracujący w nim), bez których instytucja ta nie mogłaby istnieć	– właściciele, – akcjonariusze, – kierownictwo, – pracownicy
	interesariusze kontraktowi	interesariusze powiązani z bankiem swoistym kontraktem (umową)	– klienci, – kapitałodawcy, – podwykonawcy, – dostawcy
	interesariusze kontekstowi	interesariusze mający zasadnicze znaczenie w kontekście akceptacji działalności banku oraz uzyskania przezeń wiarygodności	– instytucje społeczne i państwowe (administracja publiczna, instytucje nadzorcze), – społeczności lokalne, – środowiska opiniotwórcze, – szeroko rozumiane społeczeństwo
Rodzaj występujących relacji	interesariusze gospodarczy	interesariusze powiązani z bankiem relacjami ekonomicznymi	– pracownicy, – klienci
	interesariusze społeczni	interesariusze powiązani z bankiem relacjami o charakterze społecznym	– środowisko, – kluby sportowe, – kościół

³⁰⁹ Mowa tu o interesariuszach banku.

Sposób zawarcia relacji	interesariusze dobrowolni		podmioty dobrowolnie nawiązujące relacje z bankiem, świadomie przenoszące na siebie część ryzyka związanego z działalnością instytucji bankowej	<ul style="list-style-type: none"> – pracownicy, – klienci, – inwestorzy, – dostawcy
	interesariusze przymusowi		podmioty stające się interesariuszami banku mimowolnie, nie na skutek własnych działań, lecz w wyniku aktywności banku (wbrew własnej woli narażone na dodatkowe ryzyko)	<ul style="list-style-type: none"> – społeczność lokalna, – rząd, – środowisko naturalne
Znaczenie dla funkcjonowania banku	interesariusze podstawowi	społeczni	interesariusze (aktualnie żyjący ludzie) determinujący działalność banku w długim horyzoncie czasu i decydujący o jego sukcesie (bądź ewentualnym braku powodzenia), bez oddziaływania których bank nie może przetrwać i kontynuować swojej działalności	<ul style="list-style-type: none"> – kierownictwo, – inwestorzy, – pracownicy, – klienci, – kontrahenci, – społeczności (lokalne, krajowe, międzynarodowe), – pożyczkodawcy
		pozaspołeczni	interesariusze różniący się od społecznych interesariuszy podstawowych jedynie tym, iż nie są oni aktualnie żyjącymi ludźmi	<ul style="list-style-type: none"> – przyszłe pokolenia, – środowisko naturalne, – inne gatunki
	interesariusze drugorzędni	społeczni	interesariusze wpływający na funkcjonowanie banku, jednakże nie oddziałujący bezpośrednio na jego działalność i niemający kluczowego znaczenia dla jego przetrwania	<ul style="list-style-type: none"> – społeczeństwo, – rząd, – regulatorzy i nadzorcy rynku, – konkurenci, – organizacje handlowe, – instytucje pozarządowe, – ośrodki badawcze i naukowe, – media i komentatorzy, – związki zawodowe, – społeczne grupy nacisku
		pozaspołeczni	interesariusze różniący się od społecznych interesariuszy drugorzędnych tym, iż działania mają charakter głównie proekologiczny	<ul style="list-style-type: none"> – organizacje proekologiczne, – podmioty mające na celu dobro zwierząt

Zródło: opracowanie własne na podstawie: M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „The Academy of Management Review”, 1995, tom 20, nr 1, s. 106-107; D. Wheeler, M. Sillennpaa, *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, Londyn 1997, s. 167; L.M. Uhlener, H.J.M. van Goor-Balk, E. Masurel, *Family business and corporate social responsibility in sample of Dutch firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, 2004, tom 11, nr 2, s. 187; M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2011, nr 639, s. 858-859; A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*. Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa 2012, s. 93-96; M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku. Tom 1. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2013, s. 24-26; A.B. Carroll, A.K. Buchholtz, *Business & Society. Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management. Ninth edition*, Cengage Learning. Stamford 2015, s. 68; K. Świeszczak, *Standardy etyczne obsługi klientów w ocenie obecnych i przyszłych doradców bankowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2020, s. 41-45; zob. także: <https://www.stakeholdermap.com/primary-stakeholders.html> (odczyt: 14.12.2021)



Rysunek 20. Otoczenie i interesariusze banku

Źródło: M. Marcinkowska, *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2012, nr 105, s. 168.

Poszczególni interesariusze banku (oraz każdej innej organizacji) mogą być (i na ogół są) jednocześnie klasyfikowani według różnych kryteriów podziału. Należy jednak mieć świadomość, iż usytuowani są oni także w określonym otoczeniu banku – nie tylko wewnętrznym i zewnętrznym, których istnienie zasugerowano w tabeli 14, ale i w składających się na otoczenie zewnętrzne – mikro- oraz makrootoczeniu, w ramach którego wyróżnia się inne rodzaje otoczeń. Na rysunku 20 zobrazowano podstawowe grupy interesariuszy banku wraz z ich umiejscowieniem w określonym otoczeniu tej organizacji.

Jak wynika z rozważań prowadzonych na ostatnich kilku stronicach tej rozprawy, banki są organizacjami posiadającymi szerokie i zróżnicowane grono interesariuszy. Autorka dysertacji zdaje sobie sprawę, że treści zawarte w niniejszym opracowaniu nie wyjaśniają w pełni charakteru każdej z grup interesu banku (kwestię tę obszernie opisuje na przykład M. Marcinkowska w swym trzyciowym dziele na temat kapitału relacyjnego banku³¹⁰) – nie to bowiem jest ideą tej pracy. Autorka pragnie jedynie zwrócić uwagę na to, jak wiele różnych podmiotów zainteresowanych jest działalnością banków. Bezcelowe byłoby powtarzne ukazywanie zamierzeń tych instytucji finansowych. Warto jednak jeszcze raz podkreślić, iż pełnią one niezwykle ważną rolę w życiu społeczno-gospodarczym. Od jakości ich funkcjonowania uzależniona jest egzystencja szeregu jednostek i organizacji systemu społecznego państwa. Za naturalny należy zatem uznać fakt, iż poszczególne podmioty posiadają pewne „spostrzeżenia” na temat banków. Na podstawie różnorodnych bodźców świadomie bądź mimowolnie dokonują oceny tych instytucji. Sposób postrzegania banku (czy jakiegokolwiek innego podmiotu) przez społeczeństwo determinowany jest różnymi czynnikami. Jak już zauważono, organizacje te otoczone są zespołem różnorodnych grup interesu. Każda z nich składa się z określonych jednostek, spośród których każda może brać pod uwagę inne czynniki wpływające na sposób postrzegania danego podmiotu. Ilu bowiem bank ma oceniających (interesariuszy), tyle ma także wizerunków. Nie jest więc możliwa identyfikacja wszystkich czynników, które wpływają na postrzeganie banków (czy jakichkolwiek innych organizacji) przez ich *stakeholders*. Czy oznacza to zatem, że w tym miejscu należy zakończyć deliberacje prowadzone w niniejszym podrozdziale i płynnie przejść do kolejnej części rozprawy? Nie, bowiem o ile próba wskazania ogółu determinant kształtujących wizerunek banków przez całość społeczeństwa miałyby iście utopijny

³¹⁰ Zob. M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku. Tom 1. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2013; M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku. Tom 2. Relacje banku z kluczowymi interesariuszami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2013; M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku. Tom 3. Ocena banku w kontekście relacji z interesariuszami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2013.

charakter, o tyle realnym jest wyznaczenie pewnych kategorii czynników, wpływających na sposób postrzegania tych instytucji przez poszczególne jednostki. W związku z tym w tabeli 15 ukazano trzynaście obszarów, które – jak wskazują dogłębne studia literaturowe – najczęściej wpływają na kształtowanie wizerunku banków. Dwanaście z nich obejmuje konkretne aspekty funkcjonowania współczesnej bankowości bądź kwestie ściśle związane z interesariuszami banków (tożsamość banku, produkty i usługi, pracownicy, zaangażowanie społeczne, bezpieczeństwo, reputacja banku, technologie i innowacje, komunikacja, transparentność, wygoda i dostępność, czynniki emocjonalne, indywidualne cechy oceniającego), zaś jeden (pozostałe czynniki) zawiera w sobie wszystkie te czynniki, które nie mieszczą się w ramach dwunastu „nazwanych” kategorii. Ponadto, w przygotowanym na potrzeby tej rozprawy zestawieniu przedstawiono poszczególne czynniki wchodzące w skład każdej z trzynastu grup. Co niezwykle istotne, nie mają one enumeratywnego charakteru (podobnie jak i zamkniętego katalogu nie tworzą także wspomniane ich kategorie), a „jedynie” stanowią odzwierciedlenie efektów prac naukowców, zajmujących się w swych badaniach problematyką wizerunku (i czynników mających nań wpływ) współczesnych organizacji (w tym – w zdecydowanej większości – wizerunku banków). Możliwe jest zatem wyodrębnienie również innych grup czynników wpływających na sposób postrzegania podmiotów bankowych, a także zaklasyfikowanie niektórych z czynników do kilku grup jednocześnie³¹¹.

Tabela 15. Czynniki wpływające na kształtowanie wizerunku banków

Obszary (grupy czynników) brane pod uwagę w procesie kształtowania wizerunku banku	Czynniki zaliczane do danej grupy
Tożsamość banku (w tym jego osobowość, identyfikacja wizualna oraz zachowania)	<ul style="list-style-type: none"> – nazwa banku, – stosowana kolorystyka i typografia, – logo banku, – symbole banku, – elementy graficzne banku, – szata graficzna stosowanej dokumentacji, – pochodzenie banku, – wiek, – doświadczenie, – tradycja, – reprezentowanie tradycyjnych wartości, – reprezentowanie nowoczesnych wartości,

³¹¹ Za przykład niech posłuży tu choćby aparycja personelu, która w przedstawionej tabeli zaliczona została do kategorii „pracownicy”, choć błędem nie byłoby także zakwalifikowanie jej do grupy czynników dotyczących tożsamości banku.

	<ul style="list-style-type: none"> - wielkość, - zasięg działania, - siła finansowa i perspektywy na przyszłość, - organizacja funkcjonowania, - przynależność banku do zrzeszeń, stowarzyszeń czy porozumień międzybankowych, - slogany używane przez bank, - pojazdy służbowe, - materiały piśmiennicze, - wizytówki, - ogłoszenia, - prospekty, - czasopisma branżowe, - upominki (gadżety) dla klientów, - pamiątkowe monety dla klientów, - czytelność i prostota druków, - wyposażenie, - atrakcyjne dekoracje, - estetyka, - sprzęt komputerowy, - atmosfera, - umeblowanie placówki bankowej, - czystość, - specjalizacja banku w danym obszarze działania, - zachowania banku (przeszłe, aktualne oraz przewidywane) jako jednej organizacji, - zachowanie poszczególnych pracowników banku (przeszłe, aktualne oraz przewidywane), - zachowania banku wobec poszczególnych grup interesariuszy, - zachowania rynkowe, - etyczne zachowanie banku, - postawa banku, - wystrój wnętrz, - oświetlenie pomieszczeń, - wygląd strony internetowej, - wygląd (nowoczesny, tradycyjny), - klimatyzacja, - zapach w placówce bankowej i jej otoczeniu, - atrakcyjność i dostępność materiałów, - właściwe rozmieszczenie stanowisk obsługi klienta, - oznakowanie wewnętrzne, - oznakowanie zewnętrzne, - specjalizacja w obsłudze przedsiębiorstw, - specjalizacja w obsłudze klientów indywidualnych, - dostępność toalety, - dostępność napojów (woda, kawa), - dostępność miejsc siedzących, - liczba czynnych stanowisk w stosunku do wszystkich stanowisk w oddziale, - atrakcyjność budynku oraz jego otoczenia, - filozofia korporacyjna, - misja, - system wartości, - wizja, - posiadanie planu wizerunkowego, - przyjęte normy, - polityka banku i jej spójność, - strategia banku, - poziom biurokracji, - inne czynniki dotyczące tożsamości banku, które wpływają na postrzeganie podmiotów bankowych;
<p style="text-align: center;">Produkty i usługi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - jakość oferowanych produktów i świadczonych usług, - różnorodność produktów i usług, - dostęp do usług, - poziom skomplikowania świadczonych usług, - procedury związane z pozyskaniem kredytu/pożyczki, - procedury realizacji innych usług niż kredyty i pożyczki, - możliwość dostosowania produktów i usług bankowych do indywidualnych potrzeb klienta, - atrakcyjność oferowanych produktów i usług, - innowacyjność oferowanych produktów i świadczonych usług,

	<ul style="list-style-type: none"> - koszt pozyskania kapitału, - koszt prowadzenia rachunku bankowego, - koszt dostępu do bankowości elektronicznej, - opłaty za korzystanie z bankomatów, - oprocentowanie lokat i depozytów, - wysokość opłat i prowizji, - stosunek jakości do ceny, - możliwość złożenia reklamacji, - niezawodność, - łatwość użytkowania produktów i usług, - szeroki zakres kanałów sprzedaży produktów i usług, - obsługa posprzedażowa, - postrzegana wartość usług, - warunki oprocentowania produktów kredytowych i depozytowych, - ekspozycja zalet produktów i usług, - istnienie usług wspierających, - stopień funkcjonalności usług, - dywersyfikacja produktów i usług bankowych, - inne czynniki związane z produktami i usługami bankowymi, które wpływają na postrzeganie banków;
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> - kontakt z ludźmi, - przyjazne, uprzejme i życzliwe traktowanie klienta, - indywidualne podejście do klienta, - dostępność konsultantów, - doświadczenie personelu, - elastyczność w obsłudze klienta, - kwalifikacje pracowników wszystkich szczebli, - doradztwo finansowe, - wiedza i fachowość pracowników, - kompetencje pracowników, - znajomość personelu, - aparycja personelu, - ubiór pracowników, - profesjonalizm pracowników, - szacunek w stosunku do klientów, - personel pierwszego kontaktu, - nieustanna gotowość pracownika do obsługi klienta, - dbałość o klienta, - zaangażowanie personelu, - stosunek do klienta, - udział pracowników w szkoleniach, - podobieństwo pracownika do klienta, - otwartość pracowników, - dobre relacje pracowników z klientami, - tembr i ton głosu pracowników banku, - komunikatywność personelu, - umiejętności interpersonalne pracowników, - posługiwanie się właściwą nomenklaturą (styl wypowiedzi, zasób słownictwa, język), - budowanie silnych relacji z klientami, - wielkość wynagrodzeń pracowników, - zainteresowanie pracownika potrzebami klienta, - należyte wywiązywanie się ze swoich obowiązków, - zaangażowanie (także emocjonalne) i postawa pracowników, - brak lub niewielka ilość błędów popełnianych przez pracowników, - traktowanie klienta z szacunkiem, - dokładność pracowników w wykonywaniu obowiązków, - terminowość w obsłudze klientów, - wydajność pracowników, - indywidualne podejście do klienta, - zdolność dostosowania się do potrzeb klientów z określonych sektorów gospodarki, - niewielka liczba błędów popełnianych przez pracowników, - kultura osobista pracowników, - sposób rozpatrywania skarg i rozwiązywania pojawiających się problemów, - poziom motywacji pracowników, - jakość obsługi, - sposób prowadzenia polityki kadrowej,

	<ul style="list-style-type: none"> - pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych pracowników, - zorientowanie na klienta, - zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy, - umiejętność pozyskiwania wysoko wykształconych pracowników, - dbałość dyrekcji o dobro klienta, - infolinia telefoniczna, - obsługa recepcji banku, - ugodowość pracowników, - liczba pracowników, - częstotliwość rotacyjna, - równe traktowanie klientów, - niedyskryminowanie klientów, - etyczne postępowanie personelu, - rozwiązywanie problemów przez pracowników, - działania z zakresu <i>employer branding</i>, - rzecznictwo pracowników, - inne czynniki związane z pracownikami banku, które wpływają na postrzeganie podmiotów bankowych;
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> - działania z zakresu <i>public relations</i>, - działania marketingowe i promocyjne, - marketing cyfrowy, - relacje z klientami, - relacje z pracownikami, - strona internetowa, - komunikacja osobista, - broszury, - formularze biznesowe, - korporacyjne programy tożsamościowe, - kampanie reklamowe i sposób ich prowadzenia, - kontakt z mediami, - obecność w różnego rodzaju mediach, - prowadzenie <i>social mediów</i>, - tworzenie programów lojalnościowych, - udział znanych osób w działaniach marketingowych banku, - właściwy dobór osób reklamujących bank, - przekaz internetowy, - jakość procesu komunikacji, - tworzenie odrębnych programów marketingowych dla poszczególnych produktów i usług, - szeroko rozumiane działania promocyjne, - inne działania komunikacyjne banków, które wpływają na postrzeganie tych organizacji;
Zaangażowanie społeczne	<ul style="list-style-type: none"> - działania proekologiczne, - wspieranie kultury, - działania na rzecz środowiska i społeczeństwa (w tym realizacja działań programu społecznej odpowiedzialności biznesu), - zwiększanie dobrobytu społecznego, - działalność filantropijna, - sponsoring (sportu, kultury), - aktywność gospodarcza, - działania patronackie, - realizacja działań z zakresu zrównoważonego rozwoju, - podejmowanie inicjatyw na rzecz społeczności lokalnych, - wsparcie programów natury etycznej, - reagowanie na potrzeby lokalnych społeczności, - działalność charytatywna, - udział w kampaniach edukujących społeczeństwo, - wsparcie udzielane innym podmiotom, - inne czynniki związane z aktywnością społeczną banków, które wpływają na postrzeganie tych podmiotów;
Bezpieczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> - bezpieczeństwo danych, - poczucie poufności, - poczucie prywatności, - bezpieczeństwo zawieranych transakcji, - bezpieczeństwo depozytów, - bezpieczeństwo bankowości elektronicznej, - bezpieczeństwo placówek, - bezpieczeństwo bankomatów,

	<ul style="list-style-type: none"> - bezpieczeństwo pracowników, - bezpieczeństwo klientów, - szeroko rozumiana polityka bezpieczeństwa, - prowadzenie przez bank działalności zgodnie z literami prawa, - uczciwe konkutowanie z innymi podmiotami, - bezpieczeństwo w Internecie, - stosowane oprogramowanie antywirusowe, - bezpieczeństwo funkcjonowania banku, - stabilność funkcjonowania, - system ochrony klientów, - inne czynniki dotyczące szeroko pojętego bezpieczeństwa, które wpływają na postrzeganie banków;
Reputacja banku	<ul style="list-style-type: none"> - styl przywództwa i zarządzania, - sposób zarządzania różnymi obszarami bankowości (ryzykiem, wizerunkiem, zasobami ludzkimi), - kultura organizacyjna skoncentrowana na potrzebach klienta, - organizacja funkcjonowania banku, - dbałość o wiarygodność, - gwarancja poziomu świadczenia usług, - reputacja sektora bankowego, - reputacja członków zarządu i dyrekcji, - ugruntowanie reputacji banku, - wiara w realizowanie przez bank założonej polityki, - wiara w szczerłość i dobre intencje banku, - wiara w posiadanie przez bank lepszej reputacji niż inne banki, - pozycja na rynku, - ogólna renoma banku w otoczeniu, - inne czynniki dotyczące reputacji banków, które wpływają na postrzeganie tych instytucji finansowych;
Technologie i innowacje	<ul style="list-style-type: none"> - obsługa bankomatów, - obsługa wplatomatów, - obsługa terminali samoobsługowych, - bankowość elektroniczna, - aplikacja mobilna, - (bez)awaryjność systemów komputerowych, - wydajność strony internetowej, - kontakt mailowy z bankiem, - kontakt telefoniczny z bankiem, - telefoniczna realizacja zleceń, - łatwość obsługi innowacyjnych rozwiązań, - inwestycje w rozwój technologii, - inwestycje w zarządzanie różnymi obszarami działalności (tj. ryzyko, wizerunek, zasoby ludzkie), - poziom innowacyjności, - innowacyjność technologiczna, - inwestycje w rozwój świadczonych usług oraz u efektywnienie produktów, - otwartość na zmiany, - kanały bankowości elektronicznej, - infrastruktura telekomunikacyjna, - innowacje produktowe, - poziom automatyzacji, - rozbudowane systemy informatyczne, - tempo wprowadzania innowacji, - inne czynniki dotyczące technologii i innowacji wprowadzanych przez banki, które wpływają na postrzeganie tych podmiotów;
Transparentność (w tym także sytuacja ekonomiczna banku)	<ul style="list-style-type: none"> - sposób prowadzenia sprawozdawczości finansowej, - wyniki finansowe banku, - sytuacja ekonomiczno-finansowa banku, - pozycja finansowa banku na tle konkurencji, - poziom funduszy własnych banku, - struktura kapitałowa banku, - informacje na temat strategii rozwoju banku, - wielkość wskaźników kondycji finansowej banku, - polityka informacyjna banku, - etyka i moralność w działalności banku, - dokładność i klarowność wszelkich zapisów,

	<ul style="list-style-type: none"> - publikacje, - współpraca z ośrodkami naukowymi, - regularność aktualizacji informacji na stronie internetowej, - informowanie o realizowanych strategiach marketingowych, - informowanie o zaangażowaniu w programy i inicjatywy społeczne, - raportowanie zintegrowane, - jasne zasady zawierania transakcji, - sprawozdawczość zintegrowana, - raportowanie niefinansowe, - polityka publikacji raportów rocznych i sprawozdań, - informowanie o posiadanym ratingu, - przejrzystość funkcjonowania, - stosowanie technik typu <i>window dressing</i> (upiększanie sprawozdań finansowych), - inne działania z obszaru transparentności, które wpływają na postrzeganie banków;
<p style="text-align: center;">Wygoda i dostępność</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ilość placówek bankowych, - godziny otwarcia placówek bankowych, - gęstość sieci bankomatów, - odległość placówki bankowej od miejsca zamieszkania, - odległość bankomatu od placówki bankowej, - odległość bankomatu od miejsca zamieszkania, - dostęp do aplikacji mobilnej, - liczba miejsc parkingowych (w tym również dla niepełnosprawnych), - lokalizacja banku, - bezwładność (niechęć klienta do poszukiwania innych produktów i usług – również w innych bankach), - czas konieczny do realizacji transakcji, - czas oczekiwania na obsługę, - czas oczekiwania w kolejkach, - czas oczekiwania do bankomatów, - czas oczekiwania do wplatomatów, - czas oczekiwania do terminali samoobsługowych, - szybkość i sprawność realizacji usług, - możliwość dokonywania transakcji w sposób zdalny, - udogodnienia w obsłudze klienta, - kompletność informacji na temat banku na jego stronie internetowej (w tym także dostęp do danych kontaktowych czy informacji na temat godzin otwarcia jego placówek), - inne czynniki związane z obszarem dostępności i wygody, które wpływają na postrzeganie banków;
<p style="text-align: center;">Czynniki emocjonalne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zaufanie do banku, - wiarygodność, - wewnętrzne przekonania, - opinie innych osób o banku, - rekomendacje innych osób, - życzenia, - osobiste przekonania, - obawy, - stereotypy, - sympatia do banku, - antypatie, - uprzedzenia, - satysfakcja, - zadowolenie, - wrażenia, - przyzwyczajenia, - przyjemność z zakupu produktu/usługi, - ekscytacja, - przywiązanie emocjonalne, - wewnętrzne potrzeby, - nastawienie, - uczucia, - lojalność, - prestiż, - dotychczasowe doświadczenia, - wiara w uczciwość banku, - więź z bankiem, - postawy,

	<ul style="list-style-type: none"> – intencje, – rozpoznawalność, – zachwyty, – emocje, – zapadalność w pamięć, – skojarzenia, – inne czynniki emocjonalne wpływające na postrzeganie banków;
Indywidualne cechy oceniającego	<ul style="list-style-type: none"> – płeć, – wiek, – wykształcenie, – miejsce zamieszkania, – status społeczny, – zawód, – wyznawana religia (w tym zasady wiary), – stan zdrowia, – charakter, – okres korzystania z usług danego banku, – inne cechy oceniającego, które wpływają na sposób postrzegania przezeń banków;
Pozostałe czynniki	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja strategii rebrandingu, – czynniki o charakterze politycznym, – uwarunkowania społeczno-gospodarcze, – cechy demograficzne, – porównanie banku do jego konkurencji, – doniesienia medialne, – dotychczasowe sukcesy banku, – terminowa płatność zobowiązań przez bank, – rating banku, – ustrój polityczny kraju, w którym funkcjonuje bank, – postrzeganie całego sektora bankowego, – poglądy i zapatrywania, – rozwój banku, – dalsze perspektywy rozwojowe banku, – procesy konsolidacyjne, – podnoszenie konkurencyjności, – dynamizm działania banku, – inne – niewymienione wcześniej i niezaliczane do żadnej z uprzednio wymienionych grup – czynniki, które wpływają na sposób postrzegania banków przez ich interesariuszy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Kaynak 1986 [s. 56-59, 62, 65, 67, poz. bib. nr 293]; G. Morello 1988 [s. 39, poz. bib. nr 399]; R. Abratt 1989 [s. 65, poz. bib. nr 5]; D. Smith, A. Harbisher 1989 [s. 24-26, poz. bib. nr 492]; M. Leonard, A. Spencer 1991 [s. 3, poz. bib. nr 348]; C.H. van Heerden, G. Puth 1995 [s. 15, poz. bib. nr 576]; G. LeBlanc, N. Nguyen 1996 [s. 50, poz. bib. nr 343]; E. Sampson 1996 [s. 30-97, poz. bib. nr 476]; U. Yavas, D.J. Shemwell 1996 [s. 15, poz. bib. nr 624]; R. Bennett 1997 [s. 138, poz. bib. nr 67]; J. Liew 1997 [s. 77, poz. bib. nr 350]; B. Schmitt, A. Simonson 1997 [s. 136-145, poz. bib. nr 478]; J. Tkaczyk, J. Rachwalska 1997 [s. 2, 5, poz. bib. nr 564]; C.B.M. van Riel, J.M.T. Balmer 1997 [s. 345, poz. bib. nr 577]; R.M. Worcester 1997 [s. 146-147, 150, poz. bib. nr 617]; J. Bloemer, K. de Ruyter, P. Peeters 1998 [s. 281, poz. bib. nr 74]; N. Nguyen, G. LeBlanc 1998 [s. 54-55, poz. bib. nr 409]; C.H. van Heerden 1999 [s. 497, 499, 503-506, poz. bib. nr 575]; A. Jonas 2000 [s. 93-94, poz. bib. nr 273]; R. Abratt, T.N. Mofokeng 2001 [s. 369-377, poz. bib. nr 6]; M. Płonka 2001 [s. 42-47, poz. bib. nr 446]; E. Żebrowska-Rosak, M. Rosak 2001 [s. 180, poz. bib. nr 640]; C. Flavián, E. Torres, M. Guinaliú 2004 [s. 372, poz. bib. nr 173]; A. Kijek, T. Kijek 2004 [s. 453, poz. bib. nr 299]; C.H. van Heerden, J. Badenhorst 2004 [s. 26-30, poz. bib. nr 574]; E. Brito 2005 [s. 117, poz. bib. nr 91]; R. Chun 2005 [s. 101-103, poz. bib. nr 115]; M. Eberl, M. Schwaiger 2005 [s. 838-852, poz. bib. nr 161]; J. Garczarczyk, R. Skikiewicz 2005 [s. 326, poz. bib. nr 187]; A. Czajkowska 2006 [s. 218, poz. bib. nr 121]; E. Karaosmanoglu, T.C. Melewar 2006 [s. 199, poz. bib. nr 287]; J.C.F. Roig, J. Sanchez-Garcia, M.A. Moliner, J.L. Monzonis 2006 [s. 274, poz. bib. nr 463]; J. Krasodomska 2007 [s. 151, poz. bib. nr 329]; A. Ruchniewicz 2007 [s. 171, 175, poz. bib. nr 465]; D. Sikora, A. Kulczycki 2008 [s. 27-48, poz. bib. nr 485]; A. Strzelecki 2008 [s. 49-57, poz. bib. nr 521]; A. Borawska 2009 [s. 168, poz. bib. nr 82]; R. Bravo, T. Montaner, J.M. Pina 2009 [s. 321-327, poz. bib. nr 89]; A. Strycharczyk 2009 [s. 313, poz. bib. nr 520]; M. Johann 2010 [s. 109, poz. bib. nr 271]; M. Juchnowicz 2010 [s. 11-15, 34-54, poz. bib. nr 275]; J. Michalska 2010 [s. 70-72, poz. bib. nr 385]; Ł. Skowron 2010 [s. 3, 9, poz. bib. nr 489]; I. Szlis 2010 [s. 255-290, poz. bib. nr 546]; J. Szwacka-Mokrzycka 2010 [s. 279-285, poz. bib. nr 556]; M. Utzig 2010 [s. 135-139, poz. bib. nr 573]; R.K. Yeo, M.A. Youssef 2010 [s. 263-276, poz. bib. nr 625]; P. Aniola, W. Czubak, B. Marchwacki 2011 [s. 8-9, poz. bib. nr 28]; M. Johann 2011 [s. 146, poz. bib. nr 270]; M. Prokopowicz 2011 [s. 54, poz. bib. nr 449]; E. Samardakiewicz, O. Gorbaniuk 2011 [s. 82-85, poz. bib. nr

475]; F. Vegholm 2011 [s. 325-333, poz. bib. nr 581]; A.M. Wiśniewska, K. Liczmańska 2011 [s. 148, poz. bib. nr 606]; D. Bednarska-Olejniczak 2012 [s. 303-304, poz. bib. nr 64]; J. Grobicki 2012 [s. 40-52, poz. bib. nr 208]; A. Grzybowska 2012 [s. 86-92, poz. bib. nr 225]; T. Jemczura, H. Kretek 2012 [s. 65, poz. bib. nr 269]; M. Kacprzak 2012 [s. 136-138, poz. bib. nr 280]; I. Khvtisiashvili 2012 [s. 36-38, poz. bib. nr 298]; J. Krasodomska 2012 [s. 153, poz. bib. nr 330]; A. Rak 2012 [s. 81, poz. bib. nr 458]; K.J. Rychter, Z. Chmielewski, D. Tworzydło 2012 [s. 63-157, poz. bib. nr 469]; A. Stolarska 2012 [s. 44-46, poz. bib. nr 515]; I. Szlis 2012 [s. 29-38, 48, 63, 75-102, 109-117, 279-284, poz. bib. nr 544]; W. Walczak 2012 [s. 233, poz. bib. nr 585]; M. Amin, Z. Isa, R. Fontaine 2013 [s. 83-87, poz. bib. nr 24]; S. Arancibia Caravajal, A. Leguina, P. Espinosa Zamorano 2013 [s. 258-261, poz. bib. nr 30]; P. Bartkowiak, M. Koszel 2013 [s. 161, 163, 171, poz. bib. nr 56]; D. Bednarska-Olejniczak 2013 [s. 13, 23, poz. bib. nr 63]; M. Dominik 2013 [s. 154, poz. bib. nr 144]; M. Fatema, Md.A.K. Azad, A.K.M. Masum 2013 [s. 43, poz. bib. nr 165]; M. Grębosz 2013 [s. 52, poz. bib. nr 205]; S. Juszczak, R. Balina, J. Różyński, J. Pochopień 2013 [s. 232, poz. bib. nr 277]; E. Keisidou, L. Sarigiannidis, D.I. Maditinos, E.I. Thalassinou 2013 [s. 261-263, poz. bib. nr 294]; A. Lis 2013 [s. 221, 224-225, poz. bib. nr 352]; A. Pukas 2013 [s. 238-242, poz. bib. nr 452]; W. Szopiński 2013 [s. 89, 93, poz. bib. nr 549]; S. Wiśniewska 2013 [s. 58-59, poz. bib. nr 607]; A. Wykowski 2013 [s. 293, poz. bib. nr 619]; M. Bartnicki 2014 [s. 277, poz. bib. nr 57]; S.M. Imanikhah, A. Jowkar, S.U. Emadi 2014 [s. 2-4, poz. bib. nr 254]; A. Perez, I.R. del-Bosque 2014 [s. 14, 15, 24, 49, poz. bib. nr 441]; M. Pettersen-Sobczyk 2014 [s. 260, poz. bib. nr 444]; B. Ruiz, A. Esteban, S. Gutierrez 2014 [s. 260-275, poz. bib. nr 468]; A. Spoz 2014 [s. 128-130, poz. bib. nr 497]; J. Wyrobek 2014 [s. 71-72, 76, poz. bib. nr 621]; E. Yavas, E. Babakus, G.D. Deitz, S. Jha 2014 [s. 220, poz. bib. nr 623]; V. Angelis, A. Angelis-Dimakis, K. Dimaki 2015 [s. 263-264, 272, poz. bib. nr 27]; D. Bednarska-Olejniczak 2015 [s. 237-249, poz. bib. nr 61]; E. Bombiak 2015a [s. 96-97, poz. bib. nr 80]; E. Bombiak 2015b [s. 11, 14, poz. bib. nr 79]; M. Grzybowska-Brzezińska 2015 [s. 383, poz. bib. nr 226]; V. Marinkovic, V. Obradovic 2015 [s. 245-253, poz. bib. nr 369]; I. Olmedo-Cifuentes, I. Martinez-Leon 2015 [s. 213, poz. bib. nr 425]; S. Snarska 2015 [s. 24-25, poz. bib. nr 494]; M.A. Tran, B. Nguyen, T.C. Melewar, J. Bodoh 2015 [s. 40-42, poz. bib. nr 566]; J. Worona 2015 [s. 104-108, poz. bib. nr 618]; H. Zameer, A. Tara, U. Kausar, A. Mohsin 2015 [s. 442-454, poz. bib. nr 637]; S.S. Andaleeb, M. Rashid, Q.A. Rahman 2016 [s. 459-461, poz. bib. nr 25]; J. Bednarz, J. Rutecka 2016 [s. 8-11, poz. bib. nr 65]; A. Bojanowska 2016 [s. 208-210, poz. bib. nr 78]; A. Descours 2016 [s. 107, poz. bib. nr 139]; W. Gradoń, G. Szustak 2016 [s. 40, 47, poz. bib. nr 201]; M. Grzybowska-Brzezińska, A. Rudzewicz 2016 [s. 303, poz. bib. nr 227]; G. Gurgul 2016a [s. 125-126, poz. bib. nr 229]; G. Gurgul 2016b [s. 41-43, poz. bib. nr 230]; Z. Koronka, M. Krzywonos 2016 [s. 140-141, poz. bib. nr 51 – inne źródła]; E. Miklaszewska, K. Kil 2016 [s. 104, poz. bib. nr 389]; K. Świeszczak 2016 [s. 142, 146, poz. bib. nr 536]; M. Świeszczak 2016 [s. 181, 190, 194, 197, poz. bib. nr 538]; M. Świeszczak, K. Świeszczak 2016a [s. 144, 151-152, poz. bib. nr 540]; M. Świeszczak, K. Świeszczak 2016b [s. 80, 84, 89, poz. bib. nr 539]; D. Zajac 2016 [s. 6-21, poz. bib. nr 632]; R. Akbari, A. Dadras, S.J. Beheshti 2017 [s. 115-120, poz. bib. nr 10]; F.M.I. Alnaser, M.A. Ghani, S. Rahi 2017 [s. 3-4, poz. bib. nr 13]; J.A. Bakar, M.D. Clemes, K. Bicknell 2017 [s. 665-671, poz. bib. nr 41]; D. Bednarska-Olejniczak 2017 [s. 14, poz. bib. nr 60]; S. Dell'Atti, A. Trotta, A.P. Iannuzzi, F. Demaria 2017 [s. 595, poz. bib. nr 138]; M. Idzik 2017 [s. 38-44, poz. bib. nr 251]; J. Karwot 2017 [s. 181, 184, 186, poz. bib. nr 291]; A. Rudzewicz 2017 [s. 106-108, poz. bib. nr 467]; M.A. Saleh, A. Quazi, B. Keating, S.S. Gaur 2017 [s. 880-895, poz. bib. nr 473]; M.S. Iqbal, M. Ul Hassan, S. Sharif, U. Habibah 2017 [s. 670-671, poz. bib. nr 255]; K. Świeszczak 2017 [s. 239, poz. bib. nr 535]; M. Wawer 2017 [s. 248-249, poz. bib. nr 589]; M. Akhgari, E.R. Bruning, J. Finlay, N.S. Bruning 2018 [s. 746, poz. bib. nr 11]; Z. Al Mubarak, A. Ben Hamed, M. Al Mubarak 2018 [s. 9, poz. bib. nr 12]; A. Bagińska 2018 [s. 67-82, poz. bib. nr 37]; A. Galicka, A. Tomaszuk 2018 [s. 38, poz. bib. nr 186]; E. Kołodziej 2018 [s. 161, 164, poz. bib. nr 313]; S. Krajewska, K. Chłapek 2018 [s. 349-350, poz. bib. nr 327]; D. Łatka, J. Domańska 2018 [s. 270-271, poz. bib. nr 341]; M.A. Moliner-Tena, J.C. Fandos-Roig, M. Estrada-Guillén, D. Monferrer-Tirado 2018 [s. 467, poz. bib. nr 397]; A. Nowacka 2018a [s. 226, poz. bib. nr 415]; A. Nowacka 2018b [s. 34, poz. bib. nr 416]; D. Suhartanto, N.H. Farhani, M. Muflih, Setiawan 2018 [s. 138-143, poz. bib. nr 525]; U. Wolska 2018 [s. 58-59, poz. bib. nr 616]; Yonggris, H. Maupa, Sumardi, I. Taba 2018 [s. 35-43, poz. bib. nr 626]; Hasnidar, M. Muis, R. Mardiana, M. Pono 2019 [s. 913-914, poz. bib. nr 234]; R. Lestari, Y. Ratna, V. Anggilia 2019 [s. 3-4, poz. bib. nr 349]; B. Narteh, M. Brainmah 2019 [s. 117-118, poz. bib. nr 404]; O.K. Omoregie, J.A. Addae, S. Coffie, G.O.A. Ampong, K.S. Ofori 2019 [s. 803, poz. bib. nr 427]; S. Sihwahjoeni 2019 [s. 204-206, poz. bib. nr 484]; B. Starešinić, M.A. Omazić, A. Aleksić 2019 [s. 318, poz. bib. nr 504]; D. Suhartanto 2019 [s. 1092-1095, poz. bib. nr 526]; T. Zaćlona 2019 [s. 90-91, poz. bib. nr 630]; I. Szlis 2020 [s. 108-115, poz. bib. nr 545]; M.A. Yosep, Y. Sudaryo, A. Kusumawardani, N. Limakrisna 2020 [s. 37-42, poz. bib. nr 628]; A.S. Alshebami 2021 [s. 275-286, poz. bib. nr 14]; J.M. Moczyłowska, A. Kwoka 2021 [s. 23, poz. bib. nr 393]; S.N. Ab Hamid, S. Maulan, W.J. Wan Jusoh 2022 [s. 16-17, poz. bib. nr 2]; M. Khasanah, M. SR HS, Sutrisno 2022 [s. 220, poz. bib. nr 297]; N. Radivojević, R. Damjanović, D. Željko 2022 [s. 12, poz. bib. nr 456]; T.L. Tan 2022 [s. 2-18, poz. bib. nr 559]; M. Rahman, M. Aminul Islam, Md.S. Islam Chowdhury 2023 [s. 14-15, poz. bib. nr 457].

Opisując problematykę dotyczącą czynników mających wpływ na kształtowanie wizerunku banków, zauważyć należy, iż w istocie podmioty bankowe bezpośredni wpływ mają jedynie na niektóre czynniki. Kategorią w pełni kontrolowaną przez te instytucje finansowe jest na przykład tożsamość; wszak to zarządzający bankiem decydują między innymi o: misji, wizji, nazwie instytucji, jej logo, wyglądzie placówek czy stosowanej kolorystyce. Całkowity wpływ mają oni także na rodzaj oraz charakter oferowanych produktów i usług, transparentność, stosowane technologie i innowacje, komunikację, wygodę i dostępność, a także skalę zaangażowania społecznego³¹². Czy jednak ich influencja na sposób zachowania pracowników jest stuprocentowa? Jeśli personel będzie identyfikował się z bankiem i wyznawanymi przezeń wartościami, wpływ ten będzie znaczny (być może nawet niemalże całkowity); jeśli jednak stopień identyfikacji będzie niewielki, również i możliwości kontroli tego aspektu będą istotnie ograniczone³¹³. Częściowy wpływ banki mają także na bezpieczeństwo, własną reputację, emocje interesariuszy czy pozostałe czynniki. Instytucje te nie mogą jednak kształtować indywidualnych cech oceniającego; zamiast tego przygotowują one spersonalizowane oferty dla określonych grup swoich interesariuszy (przede wszystkim dla klientów, ale także na przykład dla dostawców).

Biorąc pod uwagę fakt, iż na znaczną część czynników kształtujących wizerunek banków instytucje te mają wpływ (całkowity lub częściowy, pośredni bądź bezpośredni), zarządzający podmiotami bankowymi powinni dołożyć wszelkich starań, by sposób oddziaływania danych czynników był zgodny z oczekiwaniami banku. W tym celu opisywane instytucje finansowe wykorzystują określone instrumenty. O tematyce tej traktuje kolejny fragment niniejszego opracowania.

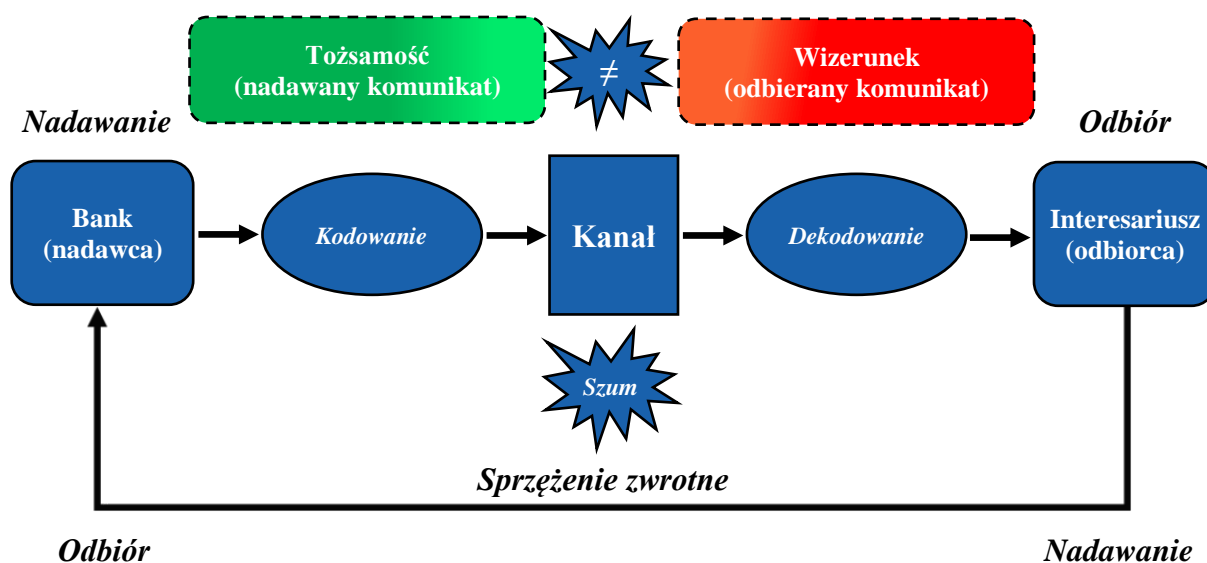
3.3. Narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu wizerunkiem banków

Zgodnie z przedstawioną na 109 stronie niniejszego opracowania definicją zarządzania wizerunkiem banków, istotą tego procesu jest podejmowanie działań, ukierunkowanych na postrzeganie określonego banku przez jego interesariuszy w taki sposób, by był on możliwie jak najbliższy tożsamości ocenianego podmiotu bankowego. Niebagatelną rolę w procesie tym odgrywa komunikacja. Zarówno tożsamość, jak i wizerunek traktować można jako jej elementy składowe. Tożsamość jest bowiem swoistym komunikatem, jaki bank chce

³¹² Wskazane grupy czynników uznano za w pełni kontrolowane przez bank w warunkach niekryzysowych. W sytuacji wystąpienia zdarzeń niepożądanych i trudnych do przewidzenia kontrola przynajmniej nad częścią z nich może ulec ograniczeniu.

³¹³ Zob. T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, op. cit., s. 50-55.

przekazać swym interesariuszom. Jednakże – na skutek procesów: kodowania i dekodowania, a także szumu³¹⁴ zniekształcającego zakodowany komunikat – do odbiorcy nadawanej informacji nie dociera ona w postaci pierwotnej, a wtórnej. Wizerunek stanowi właśnie tę wtórną informację, jaką jest komunikat powstały na skutek oddziaływania różnorodnych czynników (szumu), zakłócających proces komunikacji (w tym także jego czynności składowe – tj. kodowanie i dekodowanie). Na rysunku 21 zobrazowano miejsce tożsamości i wizerunku banku w klasycznym ujęciu procesu komunikacji.



Rysunek 21. Tożsamość banku i jego wizerunek w klasycznym ujęciu procesu komunikacji

Źródło: opracowanie własne (por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 509; Ł. Paluch, P. Cymanow, K. Cymanow-Sosin, *Wybrane aspekty funkcjonowania bankowości spółdzielczej w Polsce. Perspektywa społeczno-ekonomiczna, menedżerska i medialno-wizerunkowa*, Homini, Kraków 2022, s. 120).

Jak wynika z deliberacji prowadzonych w poprzednim podrozdziale rozprawy doktorskiej, zarządzający bankami mogą oddziaływać (pośrednio bądź bezpośrednio) na wiele czynników, mających wpływ na kształtowanie wizerunku banku oraz przebieg procesu komunikacji, zachodzącego między podmiotami bankowymi a ich interesariuszami. Aby więc odbierany przez interesariuszy banku komunikat był możliwie najwierniejszy komunikatowi

³¹⁴ Poprzez „kodowanie” należy rozumieć translację przez nadawcę przekazywanego komunikatu na symbole. Dekodowanie polega z kolei na interpretacji i przełożeniu otrzymanego przez odbiorcę przekazu na zrozumiałą dlań informację. Na proces ten mogą mieć wpływ między innymi oczekiwania i doświadczenia adresata komunikatu czy jego własna ocena użytych przez nadawcę symboli. Szumem jest wszystko to, co zakłóca i utrudnia przebieg procesu komunikacji. Z kolei mianem „kanału” określa się środek, poprzez który nadawca komunikuje się z odbiorcą (zob. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 510-511).

nadawanemu przez bank, instytucje te wykorzystują szereg rozmaitych narzędzi. Ich charakterystyka stanowi centralny element rozważań niniejszego fragmentu dysertacji.

Analizując literaturę przedmiotu z zakresu problematyki wizerunku banków, zauważyć można, iż w kontekście możliwości oddziaływania podmiotów bankowych na ich wizerunek poszczególni autorzy na ogół najwięcej uwagi skupiają na instrumentach marketingowych. Aby można było przejść do ich scharakteryzowania, wcześniej należy uświadomić sobie, czym tak naprawdę jest sam marketing. Koncepcja ta narodziła się wcześniej niż idea wizerunku przedsiębiorstwa³¹⁵, bowiem w ujęciu doktrynalnym pojęciem tym zainteresowano się już w latach 20. ostatniego stulecia drugiego milenium. Termin ten wywodzi się od angielskiego słowa *market*, dosłownie oznaczającego rynek. Zatem w najbardziej ogólnym i pierwotnym rozumieniu marketing pojmuje się jako działalność na rynku³¹⁶. Nie ulega jednak wątpliwości, iż postrzeganie opisywanego określenia wyłącznie w ten sposób zdaje się być nader ogólne, nieprecyzyjne, a zatem również i niewystarczające w kontekście deliberacji prowadzonych w niniejszej dysertacji.

Od momentu powstania pierwszych publikacji z zakresu problematyki marketingu wykreowano wiele rozmaitych definicji charakteryzowanego terminu. Wraz z zachodzącymi na rynku przemianami społeczno-gospodarczymi centralny element zainteresowania tej koncepcji stanowiły różne aspekty – poczynając od produkcji, następnie przechodząc przez fazy koncentracji na produktach i sprzedaży, a kończąc na orientacji na kliencie³¹⁷. Do dziś opisywane określenie nie doczekało się jednego odnoszącego się doń sformułowania, które akceptowaliby wszyscy znawcy tego tematu. Powszechnym zjawiskiem stało się jednak powoływanie się na definicję zaproponowaną przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingowe (*American Marketing Association*). Traktuje ona, iż mianem „marketingu” określa się „proces planowania i realizacji koncepcji, ustalania ceny, promocji i dystrybucji idei, dóbr i usług w celu dokonania wymiany mającej służyć osiągnięciu celów organizacji i jednostek”³¹⁸. Na związek marketingu z tematyką zarządzania zwracają uwagę między innymi P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders i V. Wong, nazywając ten termin

³¹⁵ Jak zauważono już wcześniej, wizerunkiem przedsiębiorstwa na gruncie naukowym zaczęto interesować się w szóstej dekadzie XX wieku.

³¹⁶ J. Grzywacz, *Marketing banku*. Difin. Warszawa 2010, s. 11; E. Michalski, *Marketing*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2017, s. 23. Por. W. Grzegorzczak, *Podstawy marketingu bankowego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 1994, s. 6.

³¹⁷ J. Grzywacz, *Marketing banku...*, *op. cit.*, s. 11-12.

³¹⁸ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa 1998, s. 131; P. Waniowski, D. Sobotkiewicz, M. Daszkiewicz, *Marketing. Teoria i przykłady*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2011, s. 31; G. Rosa, *Marketing w XXI wieku*, W: R. Rosa, J. Perenc, I. Ostrowska (red.), *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 16.

„procesem zarządczym” (a także społecznym), za sprawą którego – poprzez tworzenie i wzajemną wymianę wartości oraz produktów – jednostki, grupy czy organizacje zaspokajają własne potrzeby i pragnienia³¹⁹.

W kontekście funkcjonowania banków (a także problematyki zarządzania ich wizerunkiem) nader trafną definicję marketingu zaproponował A. Gospodarowicz. Jego zdaniem poprzez „marketing bankowy”, będący specyficzną odmianą marketingu, należy rozumieć „system zintegrowanych działań banku dostępnymi instrumentami w celu dostosowania się do potrzeb rynku, zaspokojenia tych potrzeb swoimi produktami, kreowania popytu na te produkty, a także poszukiwania nowych rynków lub nisz rynkowych oraz kształtowania i utrwalania pozytywnego wizerunku banku w społeczeństwie³²⁰”. Sformułowanie to pozwala twierdzić, iż współczesny marketing koncentruje się nie tylko wokół klientów banku, ale i innych uczestników rynku, których – w świetle dotychczasowych rozważań podejmowanych na kartach tej rozprawy – określić można mianem „interesariuszy”. Poznanie potrzeb *stakeholders*, dostosowanie się do nich oraz ich kształtowanie³²¹ staje się więc istotą marketingu bankowego trzeciego tysiąclecia³²². Uwzględnienie w podejmowanych działaniach marketingowych potrzeb i oczekiwań szerokiego grona grup interesu banków stanowi determinantę: zysku, sukcesu oraz budowania przewagi konkurencyjnej tych podmiotów, jednocześnie walnie usprawniając i u efektywniając proces zarządzania wizerunkiem tych instytucji finansowych³²³.

Zarządzanie wizerunkiem banków jest zatem procesem opierającym się w głównej mierze na wykorzystaniu narzędzi marketingowych. Połączenie ze sobą zespołu instrumentów, za pomocą których bank realizuje własną strategię marketingową, aktywnie kształtuje popyt na oferowane przez siebie usługi, a także – co wynika z rozważań prowadzonych w niniejszej pracy doktorskiej – zarządza swoim wizerunkiem, nazywa się „marketingiem mix”³²⁴. Należy jednak zauważyć, iż zakres koncepcji „mieszanki marketingowej”³²⁵ w literaturze przedmiotu definiowany jest w sposób niejednolity, choć przedstawiciele środowisk naukowych zgadzają

³¹⁹ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 14.

³²⁰ A. Gospodarowicz, *Zarządzanie bankiem komercyjnym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2000, s. 40.

³²¹ Mowa tu o kształtowaniu potrzeb.

³²² Zob. J. Grzywacz, *Marketing banku...*, *op. cit.*, s. 14.

³²³ Por. T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Placet. Warszawa 1996, s. 9.

³²⁴ Zob. E. Michalski, *Foreign market entry strategy*, „Scientiarum Polonorum Acta Oeconomia”, 2015, tom 14, nr 2, s. 108; J. Grzywacz, *Marketing banku...*, *op. cit.*, s. 47.

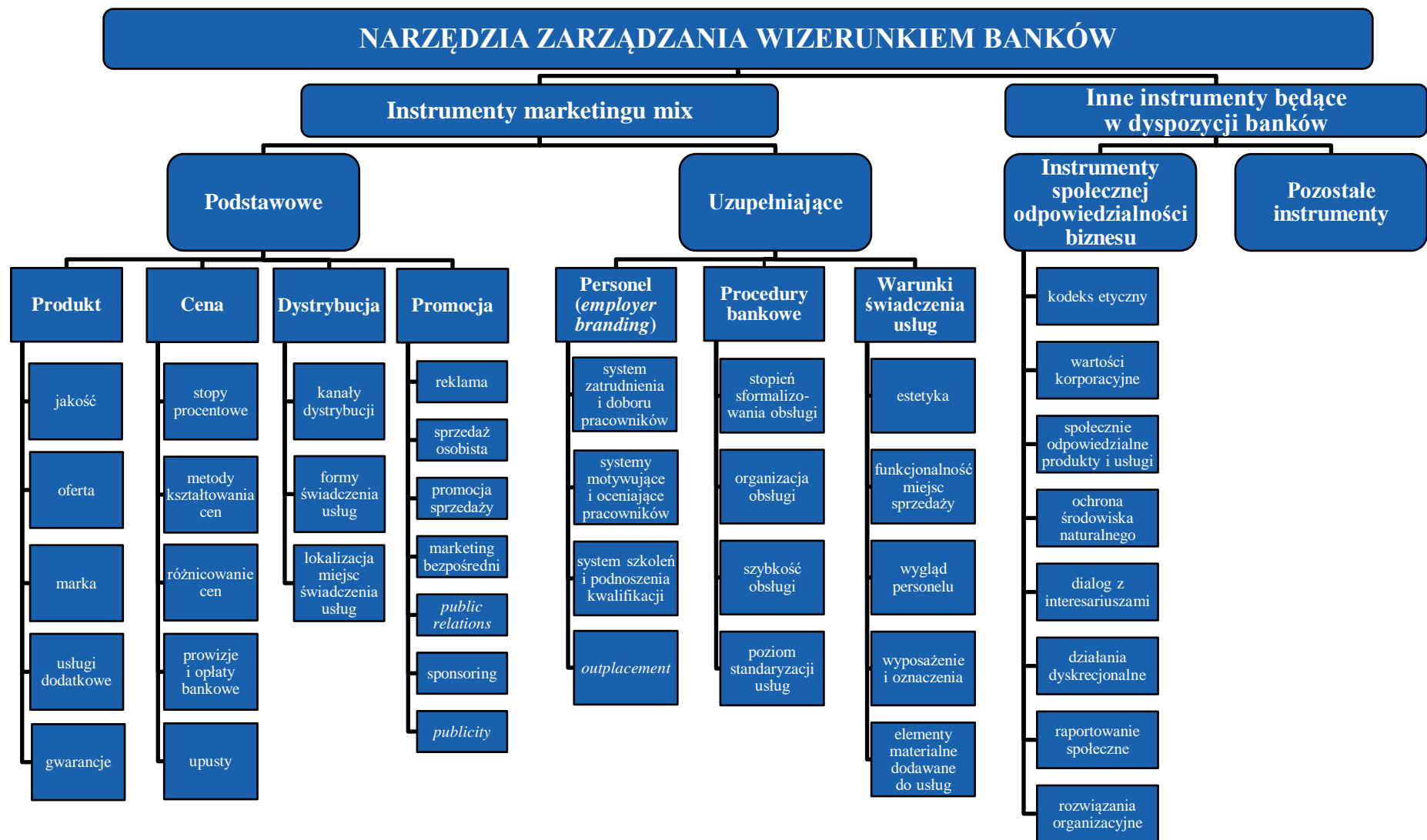
³²⁵ Sformułowania „mieszanka marketingowa” użył w jednej ze swych publikacji A. Gospodarowicz (zob. A. Gospodarowicz, *Zarządzanie bankiem komercyjnym...*, *op. cit.*, s. 45).

się, iż jej trzon stanowią elementy określane mianem „4P”. Litera „p” jest pierwszą literą tłumaczonych na język angielski słów: produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*place*) i promocja (*promotion*); mechanizmy te traktuje się jako podstawowe i najważniejsze instrumenty oddziaływania marketingowego. Nie są one jednak jedynymi narzędziami, jakie mają do swej dyspozycji banki. W doktrynie często można bowiem także spotkać się z rozszerzoną wersją opisywanej koncepcji, która może przyjmować postać: „5P” (wskazane wcześniej czynniki oraz personel – *people*), „7P” (elementy koncepcji „5P” i symbole materialne – *physical evidence*, a także proces świadczenia usług – *process*) bądź „10P” (komponenty strategii „5P”, a ponadto: planowanie – *planning*, praktyki – *practices*, partnerstwo – *partnership*, pozycjonowanie – *positioning* oraz ochrona i ocena ryzyka – *protection*)³²⁶.

Nieustanny rozwój nauki oraz wysokie zainteresowanie tematyką szeroko pojmowanego marketingu sprawia, iż współczesny zakres instrumentarium banków, za pomocą którego mogą one zarządzać swym wizerunkiem, znacznie wykracza poza ramy tradycyjnie rozumianej koncepcji marketingu mix oraz jego rozszerzonych wersji, jakie odnaleźć można w dostępnych publikacjach z zakresu poruszanej tu problematyki. Co więcej, wszelkie przesłanki płynące z kwerendy literatury przedmiotu przeprowadzonej przez autorkę rozprawy pozwalają twierdzić, iż w istocie w kontekście tematyki instrumentów wykorzystywanych przez banki w zarządzaniu ich wizerunkiem istnieje w doktrynie swoista luka badawcza. Błędem i wyrazem jawnej ignorancji byłoby jednak niedostrzeżenie zasług, jakie w tym aspekcie wnieśli poszczególni badacze reprezentujący różnorodne (zarówno polskie, jak i zagraniczne) ośrodki naukowe³²⁷. Faktem jest bowiem, iż w wielu różnorodnych publikacjach zwraca się uwagę na mechanizmy (na ogół pojedyncze), jakimi posługują się banki w toku opisywanego procesu. Autorka rozprawy nie odnalazła jednak choćby jednej pozycji literaturowej, w której dokonano by systematyki owych instrumentów czy scharakteryzowano by je w sposób kompleksowy. Mając na uwadze powyższe, w niniejszym podrozdziale dysertacji – w oparciu o przeprowadzony przegląd literaturowy oraz własne refleksje osoby piszącej tę rozprawę – opisano mechanizmy, jakie banki wykorzystują (pośrednio lub bezpośrednio) w zarządzaniu swoim wizerunkiem. Ponadto, dokonano także ich klasyfikacji, co zobrazowano na rysunku 22.

³²⁶ E. Michalski, *Marketing...*, *op. cit.*, s. 38-39; <https://www.tradeready.ca/2013/topics/marketingsales/finding-the-right-mix-elements-of-the-marketing-strategy/> (odczyt: 19.01.2022).

³²⁷ Wkład poszczególnych teoretyków zajmujących się opisywaną tematyką został szczegółowo przedstawiony na kolejnych kartach niniejszej rozprawy naukowej.



Rysunek 22. Instrumenty zarządzania wizerunkiem banków

Źródło: opracowanie własne

Jak już zauważono, pierwotnymi, a zarazem i fundamentalnymi narzędziami, jakimi banki posługują się w toku zarządzania wizerunkiem, są instrumenty marketingu mix. Zgodnie z podziałem zaprezentowanym między innymi w jednej z publikacji J. Grzywacza narzędzia te dzieli się na podstawowe („4P”) oraz uzupełniające (personel, procedury bankowe i warunki świadczenia usług)³²⁸. Zdając sobie jednak sprawę z faktu, iż banki dysponują również innego typu mechanizmami, które powszechnie nie są traktowane jako elementy marketingu mix (choć w świetle prowadzonych rozważań zasadne byłoby anektowanie ich do tej koncepcji), na wspomnianym schemacie wskazano także na istnienie owych narzędzi, włączając je do kategorii „inne instrumenty będące w dyspozycji banków”.

Nie ulega wątpliwości, iż naturalnym sposobem oddziaływania przez banki na ich wizerunek jest właściwe prowadzenie polityki produktowej. Znaczenie terminu „produkt” jest jednak szersze niż pozornie mogłoby się to wydawać. Obejmuje ono bowiem swym zakresem „wszystko to, co można zaoferować nabywcom do sprzedaży w celu konsumpcji, posiadania lub dalszego przerobu”, a zatem nie tylko przedmioty fizyczne (w przypadku przedsiębiorstw wytwarzających dobra o charakterze namacalnym), ale i – jak zauważa T. Taranko – usługi, czynności, pomysły, idee, miejsca, organizacje, a nawet osoby³²⁹. Z punktu widzenia banków produktami są więc wszystkie usługi oferowane przez te podmioty oraz czynności, do których wykonywania posiadają one legitymację³³⁰. Należy zauważyć, iż w kontekście funkcjonowania instytucji bankowych określeń „produkt” i „usługa” częstokroć używa się zamiennie (co czynione jest również i w tym opracowaniu), choć A. Borawska sugeruje, że drugie z wymienionych pojęć jest precyzyjniejsze i bardziej adekwatne, jeśli chodzi o specyfikę działania banków³³¹.

Produkt bankowy, analogicznie jak i produkty innych przedsiębiorstw, ma określony cykl życia, rozpoczynający się od fazy projektowania produktu czy usługi, następnie wprowadzania go/jej na rynek, po którym – jak zakłada idea tego cyklu – następuje wzrost sprzedaży,

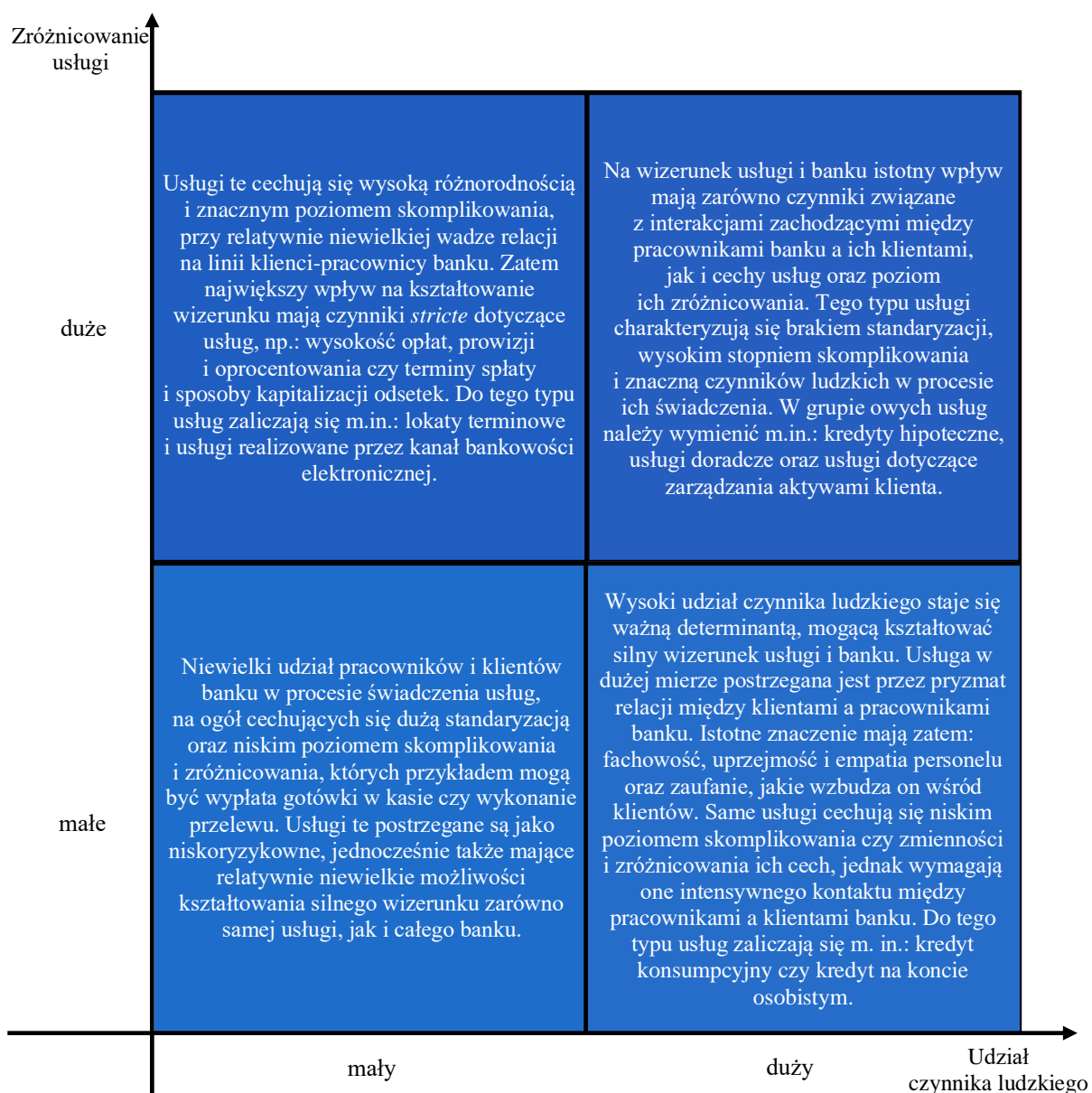
³²⁸ Autorka pragnie przy tym podkreślić, iż J. Grzywacz nie scharakteryzował instrumentów marketingu mix w kontekście problematyki zarządzania wizerunkiem banków. Dokonał on jednak podziału tych narzędzi na instrumenty podstawowe i uzupełniające. Tożsamy podział (oczywiście w odniesieniu do instrumentów marketingu mix) – jednakże w świetle problematyki zarządzania wizerunkiem banków – przedstawiono na rysunku 22. Uwzględniono na nim jednak również inne mechanizmy, jakie są (lub mogą) być wykorzystywane przez banki w toku zarządzania ich wizerunkiem. Zob. J. Grzywacz, *Marketing banku...*, *op. cit.*, s. 47-48.

³²⁹ T. Taranko, *Produkt jako element marketingu*, W: L. Garbarski (red.), *Marketing. Przewodnik*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 150.

³³⁰ W. Szopiński, *Marketing bankowy na przykładzie Banku Polskiej Spółdzielczości SA w Warszawie, Oddział w Rzeszowie*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 2013, nr 28, s. 90; W. Szopiński, *Wykorzystanie narzędzi marketingowych w budowaniu lojalności klientów w banku PEKAO S.A. I Oddział w Rzeszowie*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2013, tom 9, nr 58, s. 530.

³³¹ A. Borawska, *Zastosowanie marketingu mix...*, *op. cit.*, s. 157.

oferowany produkt osiąga dojrzałość, po czym jego sprzedaż zaczyna spadać, aż w końcu zostaje on wycofany z rynku (bądź utrzymany tylko dla stałych klientów)³³². W ramach każdego z etapów tego procesu instytucje bankowe podejmują określone działania, ukierunkowane – z jednej strony – na realizację własnych zamierzeń, z drugiej zaś – na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań swych klientów.



Rysunek 23. Czynniki ludzki i zróżnicowanie usług jako elementy wpływające na kształtowanie wizerunku banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Żymkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003, s. 72-73.

³³² J. Altkorn, *Produkt*, W: J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2002, s. 124-137; J. Grzywacz, *Marketing banku...*, op. cit., s. 53-54.

Aby produkt przyczyniał się do budowania silnego i pozytywnego wizerunku banku, musi przede wszystkim cechować się odpowiednio wysokimi: jakością oraz funkcjonalnością. Ważne jest także, by zapewniał on konsumentowi określone korzyści (na przykład kredyt pozwala realizować jego biorcy cele rozwojowe). Choć banki egzystują w sektorze oligopolistycznym, którego produkty są do siebie niezwykle zbliżone, to jednak poprzez bogatą ofertę asortymentową oraz oferowanie dodatkowych usług instytucje te również budują swój wizerunek w oczach klientów i innych interesariuszy. Dlatego niezwykle ważnym jest, by podmioty bankowe podejmowały właściwe działania z zakresu kształtowania zarówno szerokości (tj. oferowania dużej liczby różnych usług), jak i głębokości (stosowania wielu odmian jednej usługi) asortymentu. Na efektywność zarządzania wizerunkiem poprzez produkt wpływ ma także marka danego banku oraz gwarancje oferowane przez bank³³³.

Polityka produktowa banków powinna opierać się na nieustannych badaniach marketingowych, pozwalających – po pierwsze – identyfikować potrzeby zainteresowanych stron (głównie klientów), oraz – po drugie – dostosowywać (dopasowywać) oferowane produkty i usługi do tych potrzeb. Choć poszczególne produkty czy usługi na ogół z niejednorodną intensyfikacją oddziałują na tworzenie się wizerunku banku (rysunek 23), to jednak umiejętne posługiwanie się tym mechanizmem, który niejako stanowi „wizytówkę” działania banku, jest ważną determinantą sukcesu tej instytucji finansowej³³⁴.

Kolejnym podstawowym instrumentem marketingu mix jest cena, poprzez którą należy rozumieć „wartość wyrażoną w jednostkach pieniężnych, którą kupujący jest zobowiązany zapłacić przedsiębiorcy za towar lub usługę”³³⁵. W przypadku podmiotów bankowych cena może być określona w trójnasób, a mianowicie:

- kwotowo (opłaty i/lub prowizje między innymi za: wykonanie przelewu, wypłatę gotówki, przyjęcie czeków do inkasa czy udostępnienie skrytek bankowych),
- procentowo (na ogół dotyczy to lokat terminowych),
- procentowo i kwotowo (oprocentowanie kredytu oraz opłaty i prowizje związane z tą usługą)³³⁶.

³³³ A. Gospodarowicz, *Zarządzanie bankiem komercyjnym...*, op. cit., s. 45-47; W. Grzegorzczak, *Podstawy marketingu bankowego...*, op. cit., s. 22-28; J. Grzywacz, *Marketing banku...*, op. cit., s. 50-52.

³³⁴ Zob. A. Gospodarowicz, *Zarządzanie bankiem komercyjnym...*, op. cit., s. 45; J. Grzywacz, *Marketing banku...*, op. cit., s. 47.

³³⁵ Ustawa z dnia 5 lipca 2001 r. o cenach Dz. U. z 2013 r. poz. 385 (tekst jednolity), art. 3.

³³⁶ T. Żymkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, op. cit., s. 78.

Na poziom cen usług bankowych wpływ mają zarówno czynniki wewnętrzne (endogeniczne), jak i zewnętrzne (egzogeniczne). Do pierwszej z tych grup można zaliczyć między innymi: politykę (strategię) cenową banku, wysokość kosztów funkcjonowania instytucji bankowej oraz świadczenia poszczególnych usług, a także wielkość i strukturę kapitału banku (zarówno własnego, jak i obcego – tj. pochodzącego od klientów i pozyskanego na przykład w postaci depozytów). Wśród czynników egzogenicznych najczęściej wymienia się z kolei: poziom rynkowych stóp procentowych i rezerwy obowiązkowej, wysokość opłat ponoszonych przez banki, rezultaty aktywności banku na rynku międzybankowym, popyt na usługi bankowe, podejście nabywców do cen oferowanych przez bank czy wysokość cen stosowanych przez konkurencję³³⁷.

Kształtowanie przez bank cen oferowanych przez siebie produktów i usług jest także wyrazem realizacji określonej strategii cenowej³³⁸, co z kolei stanowi jeden z aspektów procesu zarządzania cenami, o którym szerzej pisze na przykład J. Węclawski³³⁹. W procesie ustalania ceny istotną rolę odgrywa również rodzaj przyjętej metody, w oparciu o którą odpowiednie organy banku decydują o poziomie tej wartości. Najczęściej wyróżnia się trzy tego typu sposoby, a mianowicie: metodę bazującą na popycie na dany produkt/usługę, metodę porównywania cen produktów konkurencyjnych oraz metodę kosztów wytworzenia i zaoferowania produktów. Każda z tych metod odznacza się pewną specyfiką, ponieważ możliwość jej zastosowania jest immanentnie związana z przyjętymi polityką i strategią cenową banku³⁴⁰. Można zatem stwierdzić, iż finalny poziom ceny danej usługi uzależniony jest od szeregu stymulant, przez co powszechnym jest traktowanie sektora bankowego jako branży o niskiej przejrzystości cen³⁴¹; to z kolei zmniejsza wrażliwość nabywców na cenę³⁴². Jednocześnie – co niezwykle ważne – wielkość cen winna stanowić swoisty kompromis pomiędzy oczekiwaniami klientów a potrzebami banków. Należy bowiem pamiętać, iż postrzeganie samej ceny wpływa również i na wizerunek banku³⁴³. W tabeli 16 wskazano najważniejsze czynniki, które oddziałują na wizerunek cen usług bankowych.

³³⁷ J. Grzywacz, *Marketing banku...*, *op. cit.*, s. 55.

³³⁸ Strategie cenowe banków opisuje w swej monografii J. Grzywacz (zob. J. Grzywacz, *Marketing banku...*, *op. cit.*, s. 56-57).

³³⁹ J. Węclawski, *Zarządzanie cenami usług bankowych*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, tom 2, nr 1, s. 643-654.

³⁴⁰ P. Chwirot-Zakrzewska, *Praktyczne zastosowanie metod kształtowania cen w bankach komercyjnych działających w Polsce*, „Finansowy Kwartalnik Internetowy eFinanse”, 2010, nr 1, s. 1-9.

³⁴¹ H. Simon, *Zarządzanie cenami*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1996, s. 515.

³⁴² T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 82.

³⁴³ *Ibidem*, s. 79.

Tabela 16. Klasyfikacja czynników wpływających na postrzeganie cen usług bankowych

Czynniki poznawcze	Czynniki motywacyjne	Czynniki sytuacyjne
<ul style="list-style-type: none"> – doświadczenie, – zaufanie do banku i samego siebie, – zdolności intelektualne, – zastosowanie uproszczonych reguł decyzyjnych, – pojemność pamięciowa, – zdolność do oceny jakości 	<ul style="list-style-type: none"> – jakość, – wygoda, – dążenie do społecznego uznania, – chęć zachowania oszczędności, – czynniki archaiczne (np. cena chleba) 	<ul style="list-style-type: none"> – zmienność cen, – rodzaj propozycji cenowych (struktura cen i ich forma), – związek zakup-wykorzystanie, – wizerunek ceny w miejscu zakupu, – cel wykorzystania usługi, – sposób i przebieg zapłaty, – kompleksowość zakupu, – presja czasu, – sytuacja finansowa nabywcy, – oznaczenia cenowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003, s. 80.

Jak zauważa T. Żyminkowski, banki cechujące się bardzo dobrym wizerunkiem wśród swoich interesariuszy posiadają relatywnie dużą swobodę w zakresie modelowania cen, co przekłada się na możliwość stosowania przez te podmioty wyższych cen od cen powszechnie stosowanych w branży oraz jednoczesnej afirmacji tych cen przez klientów banku. Związane jest to z faktem, iż wizerunek staje się dla nich swoistym indykatorem postrzeganej wartości usługi. Zatem wyższa cena oferowana przez banki posiadające silny, korzystny wizerunek częstokroć utożsamiana jest przez nabywców z wyższą wartością produktów i usług³⁴⁴.

Przywołany w poprzednim akapicie znawca tematyki wizerunku banków wśród celów polityki cenowej opisywanych instytucji finansowych wymienia także – obok zamierzeń ekonomicznych oraz tych, które dotyczą utrzymania odpowiedniej pozycji na rynku – właśnie kreowanie wizerunku. W kontekście charakteryzowanego instrumentu marketingu mix na postrzeganie banku przez jego interesariuszy wpływ mają między innymi złożoność cen, a także sposób ich percepcji czy prowadzenia polityki cenowej³⁴⁵. Należy przy tym mieć na uwadze fakt, iż cena jest zaledwie jednym z wielu atrybutów produktu/usługi. Jednakże – w przeciwieństwie do innych właściwości danego „dobra” – bezpośrednio oddziałuje ona (oczywiście po zawarciu określonej umowy) na poziom zasobów kapitałowych interesariuszy banku. Z tego względu częstokroć stanowi ona jedno z zasadniczych kryteriów, wpływających na sposób postrzegania banku. Dlatego tak ważnym jest, by banki umiejętnie posługiwały się tym mechanizmem.

W kontekście funkcjonowania podmiotów bankowych następnym istotnym instrumentem zarządzania ich wizerunkiem jest dystrybucja. Rozumieć ją należy jako proces, polegający na dostarczeniu nabywcy odpowiedniego produktu (bądź usługi) w najbardziej dogodnych

³⁴⁴ T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 79.

³⁴⁵ *Ibidem*, s. 83.

dlań: miejscu, czasie, formie oraz warunkach³⁴⁶. Ze względu na zróżnicowane grono interesariuszy banków, instytucje te winny w sposób przemyślany komunikować się z poszczególnymi odbiorcami swych usług, jednocześnie dystrybuując je poprzez zróżnicowane kanały (rysunek 24)³⁴⁷. Należy przy tym zaznaczyć, że choć tradycyjna i pierwotna forma kontaktu banku z klientem na wymiar stacjonarny, to na dynamicznie rozwijającym się rynku społeczno-gospodarczym wzrastającą popularnością cieszą się także sposoby dystrybucji usług bankowych za pośrednictwem internetu³⁴⁸.



Rysunek 24. Podstawowe kanały dystrybucji usług bankowych i ich charakterystyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Grzegorzcyk, *Podstawy marketingu bankowego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 1994, s. 32-36; T. Żymkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003, s. 86; J. Grzywacz, *Marketing banku*. Difin. Warszawa 2010, s. 60-61; P. Niczyporuk, A. Talecka, *Bankowość. Podstawowe zagadnienia*, Temida 2, Białystok 2011, s. 197-218; M. Zawadewicz, *Stosunek klientów banków indywidualnych do elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych na podstawie badań*, „Studenckie Czasopismo Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu”, 2016, nr 2, s. 2-3; K. Zarańska, M. Zborowski, *Charakterystyka bankowości elektronicznej*, W: A. Gospodarowicz (red.), *Bankowość elektroniczna. Istota i innowacje*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 17-19.

Istotne znaczenie w aspekcie opisywanego narzędzia ma również lokalizacja miejsc świadczenia usług. Czynniki lokalizacyjne wpływające na postrzeganie zarówno samej placówki bankowej, jak i wizerunek całego banku mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Do pierwszej z wymienionych grup zaliczają się: zagospodarowanie przestrzeni w banku (umeblowanie, oświetlenie, wystrój wnętrz itp.), oznakowanie wewnętrzne

³⁴⁶ M. Zawadewicz, *Stosunek klientów banków indywidualnych do elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych na podstawie badań*, „Studenckie Czasopismo Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu”, 2016, nr 2, s. 2; J. Grzywacz, *Marketing banku...*, *op. cit.*, s. 59-60.

³⁴⁷ Społeczeństwo starsze, o tradycyjnych, konserwatywnych poglądach na ogół preferuje bowiem osobisty kontakt z bankiem, podczas gdy młodzi ludzie wolą komunikować się z tą instytucją poprzez urządzenia elektroniczne; zob. P. Pluskota, *Współczesne kanały dystrybucji produktów bankowych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Szczecin 2003, s. 16.

³⁴⁸ M. Rytel, *Wpływ rozwoju kanałów dystrybucji usług bankowych na wyniki finansowe sektora bankowego*, „Europa Regionum”, 2018, tom 34, nr 1, s. 63-72.

placówki, strój i wygląd pracowników instytucji bankowej czy charakter miejsca. Elementami zewnętrznymi są z kolei między innymi: lokalizacja placówki bankowej, dostępność miejsc parkingowych, godziny otwarcia, oznakowanie zewnętrzne, architektura placówki oraz sąsiedztwo innych banków³⁴⁹.

W związku z tym, iż poszczególne placówki tego samego banku mogą być zlokalizowane w zgoła odmiennych miejscach, w celu budowania spójnego wizerunku opisywane instytucje standaryzują te ze wskazanych w poprzednim akapicie elementów, które mogą podlegać ujednoliceniu (mowa tu na przykład o jednolitych: oznakowaniu, kolorystyce, umeblowaniu czy wystroju i rozplanowaniu wewnątrz placówek bankowych). W ten sposób – poprzez stosowanie określonego systemu identyfikacji wizualnej – banki określają swą tożsamość, co z kolei ma wpływ na kształt ich wizerunku. Jednocześnie jednak należy mieć świadomość, że choć mechanizm zwany „dystrybucją” ma niezwykle istotne znaczenie w procesie zarządzania wizerunkiem, to jego elastyczność na tle wcześniej opisanych instrumentów jest relatywnie niewielka (wszak trudna do zrealizowania mogłaby być – motywowana względami wizerunkowymi – zmiana lokalizacji placówek banku)³⁵⁰.

Ostatnim z podstawowych instrumentów marketingu mix jest promocja. Mechanizm ten – w przeciwieństwie do scharakteryzowanych wcześniej narzędzi – ukierunkowany jest wyłącznie na oddziaływanie na nabywców³⁵¹. Należy przezeń rozumieć „działania, które mają na celu informowanie o zaletach produktu i namawianie docelowych klientów do dokonania zakupu”³⁵². Z rozważań tych wyłaniają się dwa ważne zamierzenia promocji, a mianowicie funkcje: pobudzająca (przekonująca, perswazyjna) i informacyjna. Jak zauważa T. Żyminkowski, poprzez realizację pierwszej z nich banki oddziałują na element emocjonalny wizerunku; informując wpływają one z kolei na komponent poznawczy tego konstrukt. Chcąc oddziaływać na element behawioralny wizerunku, podmioty bankowe realizują zaś trzecią z funkcji promocji, jaką jest funkcja przypominająca³⁵³. W ramach realizacji polityki promocji banki wykorzystują rozmaite grupy instrumentów, przy czym w literaturze przedmiotu odnaleźć można różne podejścia dotyczące ich ilości i nazewnictwa³⁵⁴. W tabeli 17 dokonano charakterystyki tych komponentów promocji, które są najczęściej charakteryzowane w publikacjach z zakresu poruszanej tu problematyki.

³⁴⁹ T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 85, 87-88.

³⁵⁰ *Ibidem*, s. 88-89.

³⁵¹ *Ibidem*, s. 89.

³⁵² P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik Europejski...*, *op. cit.*, s. 74.

³⁵³ T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 89-92.

³⁵⁴ A. Jakubowska, *Public relations...*, *op. cit.*, s. 62.

Tabela 17. Charakterystyka podstawowych narzędzi promocji banków

Nazwa instrumentu promocji	Charakterystyka danego instrumentu
Reklama	Mechanizm, którego istota polega na nieosobowym i odpłatnym przedstawianiu (funkcja informacyjna) szerokiemu gronu odbiorców oraz popieraniu (funkcja nakłaniająca) produktów i usług danego banku w celu wywołania pożądanych postaw wśród nabywców. Wśród narzędzi reklamowych wyróżnia się: reklamę telewizyjną, reklamę radiową, reklamę prasową, reklamę internetową, materiały reklamowe insertowe, materiały audio i video, tablice reklamowe, broszury i foldery, oznakowanie wystawowe, symbole i logo, filmy reklamowe, plakaty i ulotki, ekspozycję w miejscu sprzedaży, informatory, prezentacje.
Sprzedaż osobista	Instrument opierający się na bezpośrednich kontaktach pracowników banków z klientami tych instytucji, w trakcie których pracownicy przekonują klientów o korzyściach płynących z danych usług, jednocześnie kreując przyjazną atmosferę, a tym samym także podejmując działania mające na celu zwiększenie zaufania klienta do banku. W ramach sprzedaży osobistej banki wykorzystują narzędzia takie, jak: prezentacja oferty, programy motywacyjne czy osobiste spotkania.
Promocja sprzedaży	Zestaw środków, wykorzystywanych w celu zwiększenia atrakcyjności usług lub produktów bankowych, wzrostu zainteresowania nimi oraz wywołania chęci ich zakupu wśród klientów. Zastosowanie tego instrumentu daje klientowi widoczne i wyraźne korzyści. W ramach działań z zakresu promocji sprzedaży banki posługują się takimi mechanizmami, jak: zakłady, konkursy, loteria i gry (w tym także grywalizacja), nagrody i prezenty, programy lojalnościowe, dodatkowe usługi dodawane do usług podstawowych, preferencyjne finansowanie, rabaty, sprzedaż wiązana
Marketing bezpośredni	Narzędzie, którego istota sprowadza się do przekazywania komunikatów marketingowych do określonych, wybranych przez bank klientów, a także bezpośredniego kontaktu z nimi. Powszechnie instrument ten wykorzystywany jest poprzez zastosowanie: katalogi ich prezentację czy użycie technicznych środków przekazu (tj.: telefon, telewizja, prasa, poczta, internet).
<i>Public relations</i>	Działania zorientowane przede wszystkim na kształtowanie silnego i pozytywnego wizerunku banku, budowanie zaufania do niego oraz stworzenie przychylnej atmosfery i pozytywnych opinii na jego temat. W ramach tych działań banki między innymi: budują korzystne relacje z przedstawicielami mediów, umieszczają za pośrednictwem środków masowego przekazu informacje na temat swojej działalności, rozsyłają informatory na temat podejmowanych przez siebie działań czy angażują się w różnego typu akcje społeczne. Wśród narzędzi public relations najczęściej wymienia się: raporty roczne, wspieranie działalności dobroczynnej, seminaria, przemówienia, konferencje prasowe, pakiety informacyjne dla mediów, komunikację społeczną, lobbying, publikacje, imprezy, czasopisma firmowe oraz system identyfikacji wizualnej banku.
Sponsoring	Mechanizm polegający na przekazywaniu przez bank danemu podmiotowi określonych zasobów pieniężnych lub rzeczowych w zamian za wykonanie przez sponsorowanego czynności wskazanych w umowie sponsoringu, mających na celu: utwalenie i poprawę renomy i wizerunku sponsora, zwiększenie jego popularności, znajomości i rozpoznawalności, umocnienie jego relacji z klientami, a także wywołanie wśród interesariuszy banku pozytywnych skojarzeń z nim związanych.
<i>Publicity</i>	Działania ukierunkowane na uzyskiwanie rozgłosu przy wykorzystaniu bezpłatnej emisji informacji w prasie, telewizji lub radia. Obejmują one: reportaże, wywiady, wspólne organizowanie odczytów lub seminariów, a także sprawozdania z różnego typu akcji podejmowanych przez bank na rzecz społeczeństwa, środowiska, bądź określonych instytucji czy organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Budzyński, *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*. Poltext. Warszawa 1999; L. Stecki, *Sponsoring*. Dom Organizatora. Toruń 2000, s. 143-144; A. Benedikt, *Reklama jako proces komunikacji*. Wydawnictwo Astrum. Wrocław 2004, s. 14; J. Grzywacz, *Marketing banku*. Difin. Warszawa 2010, s. 79-87, 129-187; A. Jakubowska, *Public relations w kształtowaniu wizerunku instytucji finansowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2010, s. 64; M. Klimontowicz, *Marketing usług bankowych*, W: J. Świdorska, T. Galbarczyk, M. Klimontowicz, K. Marczyńska (red.), *Bank komercyjny w Polsce. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2016, s. 384-386; M. Świeszczak, *Tradycyjny a nowoczesny sposób budowania zaufania klientów do banku na przykładzie mBanku*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2020, s. 60-101; F. Boronczyk, C. Breuer, *The company you keep: Brand image transfer in concurrent event sponsorship*, „Journal of Business Research”, 2021, nr 124, s. 739-747.

Poprzez wykorzystanie scharakteryzowanych w tabeli 17 narzędzi banki nie tylko pośrednio bądź bezpośrednio zwiększają swą sprzedaż, w konsekwencji także osiągając korzystniejszy poziom licznych mierników ekonomicznych, ale i (również pośrednio lub bezpośrednio)

zarządzają swoim wizerunkiem³⁵⁵. Chcąc być postrzeganymi jako instytucje wiarygodne i godne zaufania, podmioty bankowe powinny koncepcję „4P” (odpowiadającą potrzebom banków) kształtować w sposób odpowiadający idei „4C”, opisującej potrzeby nabywców, jakimi są: dostarczenie im odpowiedniej wartości (*customer value*), dostrzeżenie kosztu, jaki musi pokryć klient (*customer cost*), wygoda, której chce doświadczać kupujący usługę/produkt (*convenience*) oraz sprawna komunikacja między bankiem a jego interesariuszami (*communication*)³⁵⁶. Połączenie tych dwóch koncepcji i ich jednoczesne wcielenie w życie traktować można jako jeden z czynników walnie przyczyniających się do usprawnienia realizacji procesu zarządzania wizerunkiem banków.

Oprócz podstawowych narzędzi marketingu mix banki dysponują także instrumentami o charakterze uzupełniającym. Biorąc pod uwagę fakt, iż kapitał ludzki jest jednym z najcenniejszych zasobów współcześnie funkcjonujących organizacji, dziwić nie powinno, iż w ostatnich dziesięcioleciach instytucje bankowe coraz większy nacisk kładą na budowanie silnych, spójnych, pozytywnych oraz atrakcyjnych marki i wizerunku pracodawcy w opinii ich interesariuszy (zarówno pracowników aktualnych i potencjalnych, jak i klientów, partnerów biznesowych czy innych grup interesu)³⁵⁷, co stanowi przedmiot koncepcji *employer branding*. Potrzebę eksploracji tego zagadnienia na płaszczyźnie naukowej dostrzeżono w latach 90. XX wieku. Wówczas to (a dokładniej – w 1996 roku) światło dzienne ujrzał artykuł T. Amblera i S. Barrowa pod tytułem „The employer brand”³⁵⁸. Dziewięć lat później ukazała się zaś przełomowa książka duetu badaczy S. Barrow-R. Mosley, której tytuł jest następujący: „The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work”³⁵⁹.

Nie ulega wątpliwości, iż właściwie wykwalifikowany pracownik – czerpiący radość z wykonywania obowiązków pracowniczych, posiadający odpowiednią motywację do pracy, widzący perspektywy rozwoju zawodowego oraz rozumiejący i stosujący w praktyce podstawy

³⁵⁵ Zob. Z. Knecht, *Zarządzanie. Public relations*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania. Wrocław 2002, s. 41-49; M. Klimontowicz, *Marketing usług bankowych*, W: J. Świdorska, T. Galbarczyk, M. Klimontowicz, K. Marczyńska (red.), *Bank komercyjny...*, *op. cit.*, s. 383; W. Grzegorzczak, *Podstawy marketingu bankowego...*, *op. cit.*, s. 36-42; T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 89-107; J. Grzywacz, *Marketing banku...*, *op. cit.*, s. 68-78; A. Jakubowska, *Public relations...*, *op. cit.*, s. 48, 50-54, 62; M. Świeszczak, *Tradycyjny a nowoczesny...*, *op. cit.*, s. 60-61, 65-67.

³⁵⁶ J. Grzywacz, *Marketing banku...*, *op. cit.*, s. 49-50; P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik Europejski...*, *op. cit.*, s. 74.

³⁵⁷ M. Raczyńska, S. Stachowska, *Wykorzystanie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 2012, tom 25, nr 3, s. 61.

³⁵⁸ Zob. T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, „The Journal of Brand Management”, 1996, tom 4, nr 3, s. 185-206.

³⁵⁹ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa 2012, s. 13; zob. S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Londyn 2005.

marketingu – stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu banku. Odznaczający się wskazanymi przymiotami personel nie tylko wzbudza zaufanie klientów, jest swoistym „nośnikiem” jakości obsługi, ale i kształtuje pozytywne relacje na linii bank-klient oraz wpływa na lojalność klientów wobec instytucji bankowych, a także istotnie przyczynia się do budowania silnego i pozytywnego wizerunku banku³⁶⁰. Dlatego tak ważnym jest wdrażanie przez banki do ich strategii wspomnianej już koncepcji *employer branding*, która może mieć wymiar:

- a) wewnętrzny, czyli ukierunkowany na budowanie pozytywnego wizerunku banku wśród osób aktualnie w nim zatrudnionych; skupia się on na kreowaniu przyjaznej atmosfery pracy przy jednoczesnym stwarzaniu możliwości rozwoju personelu; do narzędzi stosowanych w obrębie tej idei zaliczają się: systemy szkoleń i podnoszenia kwalifikacji, komunikacja wewnętrzna, inicjatywy podejmowane na rzecz integracji pracowników, systemy motywujące i oceniające personel, badania satysfakcji, dodatkowa opieka medyczna wraz z ubezpieczeniem, ścieżki karier, motywatory o charakterze płacowym i pozapłacowym, *outplacement* (program zwolnień monitorowanych), działania prorodzinne, bezpłatne posiłki, dodatkowe benefity, gazetki firmowe i *newslettery* czy obowiązujący w banku system wartości;
- b) zewnętrzny, którego istota polega na kreowaniu silnego i pozytywnego wizerunku banku poza jego wnętrzem, wśród potencjalnych pracowników; w zakresie tego rodzaju *employer branding* wyróżnia się działania o charakterze wizerunkowym oraz rekrutacyjnym; pierwsze z nich mają na celu zwiększenie świadomości społeczeństwa na temat funkcjonowania podmiotu bankowego w otoczeniu, z kolei drugie ukierunkowane są na pozyskiwanie pracowników, wyróżniających się pożądanymi przez bank kompetencjami, kwalifikacjami, umiejętnościami, cechami i wartościami, które winny być możliwie najbardziej zbliżone do wartości wyznawanych przez daną instytucję bankową; w ramach instrumentów zewnętrznego *employer branding* banki wykorzystują narzędzia takie jak: targi pracy (stacjonarne bądź wirtualne), programy praktyk i staży, ogłoszenia w prasie, plakaty, ulotki i broszury, dni „otwartych drzwi”, projekty edukacyjne, spotkania przedstawicieli banków ze środowiskiem akademickim, programy ambadorskie, marketing w wyszukiwarkach internetowych (narzędzia SEM – *Search Engine Marketing*, oraz SEO – *Search Engine Optimization*), konta na różnego typu platformach

³⁶⁰ A. Gospodarowicz, *Zarządzanie bankiem komercyjnym...*, op. cit., s. 54-55.

społecznościowych, konkursy, zakładka „kariera” na stronie internetowej (oraz dbałość o jej aktualność), ogłoszenia i filmy rekrutacyjne, czaty, a także *newslettery*³⁶¹.

Jak już zauważono, działania personelu banku mają ogromny wpływ na postrzeganie tej instytucji finansowej. Jednakże, nawet najlepszy pracownik, jeśli nie będzie miał odpowiednich warunków do pracy, nie wykreuje jakości na poziomie wyższym, niż pozwalają mu na to będące w jego dyspozycji zasoby. Dlatego bardzo ważne jest stworzenie mu możliwości do tego, by dzięki swojemu talentowi i wiedzy mógł on realnie wpływać na budowanie silnej pozycji banku na rynku, a także umacniać jego wizerunek. Zatem usługi bankowe winny być świadczone w sposób estetyczny w miejscach cechujących się odpowiednim stopniem funkcjonalności, właściwie oznaczonych oraz posiadających stosowne wyposażenie. Istotne są również przyjazna atmosfera tworzona przez personel oraz schludny wygląd pracowników. W kontekście warunków świadczenia usług czynnikiem mogącym mieć wpływ na postrzeganie banków jest także stosowanie przez te podmioty „polityki gadżetowej”, polegającej na dawaniu klientom elementów materialnych o niewielkiej wartości³⁶².

Ostatnim z elementów marketingu mix, jakie przedstawiono na rysunku 22, są procedury bankowe, na których ocenę wpływ mają przede wszystkim: stopień sformalizowania, szybkość i organizacja obsługi, a także poziom standaryzacji usług³⁶³. Zauważyć należy, że obowiązujące w Polsce i na świecie normy prawne oraz sama specyfika funkcjonowania podmiotów sektora bankowego sprawiają, że opisywany komponent cechuje się relatywnie niewielką elastycznością. Niezwykle istotnym jest jednak, by w bankach nieustannie podejmowano działania ukierunkowane na zwiększenie klarowności wszelkich procedur bankowych. Ich postrzeganie przekłada się bowiem i na wizerunek całego banku.

Obok scharakteryzowanych do tej pory narzędzi marketingu mix ważną rolę w procesie zarządzania wizerunkiem banków pełni także koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Dowodzą tego liczne badania naukowe, jakie w ostatnich latach przeprowadzili uczeni zarówno

³⁶¹ J. Michalska, *Outplacement w bankach*, „Bank”, 2010, nr 3, s. 70-73; S. Stachowska, A. Zielińska, *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 1, s. 594-597; J. Ober, *Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2016, z. 95, s. 350-353; M.M. Stuss, *Narzędzia employer branding w praktyce wybranych banków*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie”, 2016, nr 40, s. 20-21; E. Bombiak, *Outplacement jako narzędzie...*, *op. cit.*, s. 9-22; K. Klimkiewicz, *Employer branding...*, *op. cit.*, s. 52-55.

³⁶² J. Grzywacz, *Marketing banku...*, *op. cit.*, s. 48.

³⁶³ *Ibidem*, s. 48.

z polskich³⁶⁴, jak i zagranicznych³⁶⁵ ośrodków naukowych. Zainteresowanie przedstawicieli środowiska akademickiego opisywaną ideą sięga szóstej dekady XX wieku³⁶⁶, zaś za jej

³⁶⁴ Zob. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Uwarunkowania rozwoju i funkcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2009, nr 41, s. 476-477, 480; B. Czerwiński, *Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności instytucji finansowych na rynku polskim*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2010, nr 55, s. 275-283; B. Czerwiński, *Wzrost poziomu satysfakcji klientów jako efekt wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w instytucjach finansowych*, W: M. Brzozowska-Woś (red.), *Marketing. Ujęcie relacyjne*, Katedra Marketingu Wydziału Zarządzania Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010, s. 171-186; M. Utzig, *Odpowiedzialność społeczna banku na przykładzie BRE Bank SA*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie”, 2010, nr 83, s. 135-136, 138; J. Hernik, *Banki a CSR i działalność organizacji pozarządowych – nieodkryte zasoby przewagi konkurencyjnej*, „Pieniądze i Więż”, 2011, nr 53, s. 141, 149; D. Korenik, *Kontrowersje wokół społecznej odpowiedzialności banków komercyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, nr 171, s. 189-200; J. Krasodomska, *Znaczenie społecznej odpowiedzialności banków dla bezpieczeństwa systemu finansowego*, „Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe”, 2012, nr 12, s. 152-153; P. Bartkowiak, M. Koszel, *Indeksy giełdowe spółek społecznie odpowiedzialnych*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, 2013, nr 278, s. 161-163, 171; A. Czubała, *Koncepcja i formy marketingu społecznego przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2013, tom 22, nr 1, s. 26-27, 30; D. Korenik, *Znaczenie społecznej odpowiedzialności banku w teorii i praktyce bankowej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 2, s. 308-320; M. Hładki, K. Peszko, *CSR a komunikacja marketingowa – sposoby komunikacji i budowania wizerunku organizacji wdrażających i stosujących koncepcję CSR*, W: J. Ross, M. Chojnacka (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce: sektorowe studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski 2014, s. 107-117; J. Janowicz-Świdorska, *CSR – odpowiedź na wyzwania współczesnych public relations*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2014, nr 185, s. 98-105; M. Ziemba, K. Świeszczak, *Działalność edukacyjna banków jako forma realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Economics and Management”, 2014, nr 3, s. 315, 319-320; A. Werenowska, *CSR jako element zarządzania wizerunkiem banku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2015, tom 4, nr 39, s. 435-446; D. Bednarska-Olejniczak, *Działalność proekologiczna jako element społecznej odpowiedzialności banków*, „Marketing i Rynek”, 2017, nr 12, s. 14, 18-19; S. Górna-Łunkiewicz, *Compliance jako element ochrony norm etycznych i wizerunkowych w bankach*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, 2018, nr 9, s. 59-67; I.J. Kudlak, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu banków w świadomości studentów lubelskich uczelni*, „Finanse i Prawo Finansowe”, 2018, tom 2, nr 18, s. 25-36; M. Idasz-Balina, R. Balina, *Narzędzia CSR...*, *op. cit.*, s. 69-79; M. Idasz-Balina, *Istota i znaczenie narzędzi CSR...*, *op. cit.*, s. 46, 50; M. Johann, *Kształtowanie wizerunku...*, *op. cit.*, s. 145-149; R. Rabański, *Biznes odpowiedzialny społecznie...*, *op. cit.*, s. 146-147, 150; S. Wierzbička, *Pozytywny wizerunek...*, *op. cit.*, s. 74-78; K. Świeszczak, *Standardy etyczne...*, *op. cit.*, s. 38.

³⁶⁵ Zob. J.B. McGuire, A. Sundgren, T. Schneeweis, *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, 1988, tom 31, nr 4, s. 855; A. Pérez, I.R. del Bosque, *Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company*, „Journal of Services Marketing”, 2015, tom 29, nr 1, s. 23; C. Chedrawi, S. Osta, *CSR in the banking sector: A legitimacy approach to the shareholders' and stakeholders' debate*, „Marketing and Branding Research”, 2017, tom 4, s. 234, 238-239, 241; S. Dell'Atti, A. Trotta, A.P. Iannuzzi, F. Demaria, *Corporate Social Responsibility Engagement as a Determinant of Bank Reputation: An Empirical Analysis*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 2017, tom 24, nr 6, s. 592; M. Feng, X. Wang, J.G. Kreuze, *Corporate social responsibility and firm financial performance. Comparison analyses across industries and CSR categories*, „American Journal of Business”, 2017, tom 32, nr 3/4, s. 113; Z. Al Mubarak, A. Ben Hamed, M. Al Mubarak, *Impact of corporate social responsibility on bank's corporate image*, „Social Responsibility Journal”, 2018, tom 15, nr 5, s. 710-722; M. Hafez, *Measuring the impact of corporate social responsibility practices on brand equity in the banking industry in Bangladesh. The mediating effect of corporate image and brand awareness*, „International Journal of Bank Marketing”, 2018, tom 36, nr 5, s. 806-822; R. Salehzadeh, J. Khazaei Pool, A.H. Jafari Najafabadi, *Exploring the relationship between corporate social responsibility, brand image and brand equity in Iranian banking industry*, „Journal of Islamic Accounting and Business Research”, 2018, tom 9, nr 2, s. 106-118; Sihwahjoeni, *Corporate Social Responsibility in Improving Customer Satisfaction Through Corporate Image at PT. Bank Mandiri (Persero) Malang City, Indonesia*, „International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering”, 2019, tom 5, nr 11, s. 203-209; B. Starešinić, M.A. Omazić, A. Aleksić, *Reputation as a Key Resource for Market Success in the Banking Sector*, „ENTERNOVA Conference Proceedings”, 2019, s. 325-326; E.M. Abd-El-Salam, *Investigating loyalty through CSR: The mediating role of brand image and brand*

prekursora uważa się H.R. Bowena, który w 1953 roku³⁶⁷ wydał książkę pod tytułem „Social Responsibilities of the Businessman”³⁶⁸. Jak zauważają między innymi T. Melo i A. Garrido-Morgado, S. Dell’Atti, A. Trotta, A.P. Iannuzzi i F. Demaria oraz A. Dahlsrud, opisywana koncepcja ma wielowymiarowy charakter, w związku z czym w doktrynie wciąż nie wypracowano jej jednolitej definicji³⁶⁹. Takową przedstawiono jednak w dokumentacji organów Unii Europejskiej. Pierwotnie traktowała ona „społeczną odpowiedzialność biznesu” jako „konceptę, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie włączają kwestie społeczne i środowiskowe do swoich działań biznesowych oraz do interakcji z interesariuszami”³⁷⁰, jednak w 2011 roku zaktualizowano ją do nowej postaci, wedle której poprzez CSR należy rozumieć „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”³⁷¹.

Zgodnie z Normą PN-ISO 26000:2012 opisywana koncepcja obejmuje swym zakresem siedem kluczowych obszarów, a mianowicie: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej³⁷². Wśród licznych korzyści związanych z podejmowaniem przez organizacje inicjatyw z zakresu CSR³⁷³ na ogół wymienia

trust, „Journal of Customer Behaviour”, 2020, tom 19, nr 3, s. 253-280; A.S. Alshebami, *Evaluating the relevance of green banking practices on Saudi Banks’ green image: The mediating effect of employees’ green behaviour*, „Journal of Banking Regulation”, 2021, tom 22, nr 4, s. 275-286; G. Manansala, C.N. Arasanmi, A.O. Ojo, *Does customer’s perception of ethicality influence brand affect, image and equity in the banking sector*, „International Journal of Ethics and Systems”, 2022 (brak tomu i numeru artykułu), s. 5; N. Radivojević, R. Damjanović, D. Željko, *Uticaoj CSR kao elementa korporativnog imidža na performanse poslovanja banaka*, „Bankarstvo”, 2022, tom 3, nr 4, s. 12; N. Igbudu, Z. Garanti, T. Popoola, *Enhancing Bank...*, *op. cit.*, s. 1-11.

³⁶⁶ T.J. Dąbrowski, K. Majchrzak, *Społeczna odpowiedzialność banków w kontekście walutowych kredytów hipotecznych*, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 12-13; T.K. Vuong, H.M. Bui, *The role of corporate social responsibility activities in employees’ perception of brand reputation and brand equity*, „Case studies in Chemical and Environmental Engineering”, 2023, nr 7, s. 2.

³⁶⁷ Należy zauważyć, że w tym samym roku światło dzienne ujrzał także artykuł W.H. Newmana, dotyczący tematyki wizerunku przedsiębiorstwa. Był on jednocześnie pierwszą oficjalnie zarejestrowaną publikacją z zakresu owej problematyki. Zatem obydwie opisywane koncepcje (CSR oraz wizerunek przedsiębiorstwa) rozwijały się w tożsamym okresie.

³⁶⁸ H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. Nowy Jork 1953.

³⁶⁹ A. Dahlsrud, *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 2008, tom 15, nr 1, s. 1-13; T. Melo, A. Garrido-Morgado, *Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 2012, tom 19, nr 1, s. 11-31; S. Dell’Atti, A. Trotta, A.P. Iannuzzi, F. Demaria, *Corporate Social Responsibility...*, *op. cit.*, s. 592.

³⁷⁰ GREEN PAPER. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001) 366 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 18.07.2001 r.

³⁷¹ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, KOM(2011) 681 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 25.10.2011 r.

³⁷² Polska Norma PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności* opracowana w KT 305 ds. społecznej odpowiedzialności i opublikowana 5 listopada 2012 r. przez Polski Komitet Normalizacyjny; zob. także: Broszura dotycząca ISO 26 000, https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf (odczyt: 28.01.2022).

³⁷³ Inne benefity z tego tytułu wiążą się między innymi z poprawą: wyników finansowych, pozycji konkurencyjnej na rynku, relacji z otoczeniem, a także z redukcją kosztów czy ze wzrostem zaufania do banku bądź jakiegokolwiek

się także poprawę wizerunku tych podmiotów³⁷⁴. W tabeli 18 przedstawiono krótką charakterystykę podstawowych instrumentów (bądź obszarów) CSR w kontekście ich roli w procesie zarządzania wizerunkiem banków.

Tabela 18. Podstawowe instrumenty i obszary CSR banków – perspektywa wizerunkowa

Nazwa instrumentu	Charakterystyka danego instrumentu
Kodeksy etyczne	Stanowią zawarty w formie pisemnej zbiór zasad postępowania pracowników banku w kontaktach z różnymi grupami interesariuszy. Zwiększeniu ich efektywności sprzyja wdrożenie innych elementów „infrastruktury etycznej” (tj. formalne procedury, struktury oraz specjalne kanały komunikacji). Wspólnie instrumenty te zapobiegają nadużyciom, wpływają na prowadzenie polityki <i>compliance</i> oraz przyczyniają się do poprawy wizerunku banku.
Wartości korporacyjne	Jak wskazuje sama nazwa, obszar ten dotyczy wartości, jakie stoją u podstaw funkcjonowania podmiotów bankowych. Lepszy wizerunek wśród interesariuszy na ogół posiadają te banki, które wyznają i promują wartości o charakterze etycznym (uczciwość, etyka, zaufanie, odpowiedzialność).
Spółecznie odpowiedzialne produkty i usługi	Specyfika tego mechanizmu sprowadza się do posiadania przez banki w swej ofercie produktów i usług zaangażowanych społecznie. Obszar ten obejmuje zarówno produkty kredytowe (premiowanie kredytów przeznaczanych na cele zgodne z koncepcją CSR przy jednoczesnym ograniczaniu udzielania kredytów na cele społecznie szkodliwe), inwestycyjne (możliwość lokowania środków w ramach społecznie odpowiedzialnego inwestowania, SRI – <i>Socially Responsible Investing</i>), jak i kartowe (wydawanie kart płatniczych typu <i>affinity</i> , wspierających działalność określonej organizacji). Tego typu produkty i usługi – choć wciąż cieszą się relatywnie niewielką popularnością – sprzyjają budowaniu pozytywnego i silnego wizerunku banków.
Ochrona środowiska naturalnego	Działania banków z zakresu ochrony środowiska wywierają pozytywny wpływ na postrzeganie tych instytucji wśród ich interesariuszy i sprowadzają się głównie do: uwzględniania kwestii ekologicznych w procesie udzielania kredytów oraz w relacjach z dostawcami, minimalizowania negatywnych dla środowiska skutków bieżącej działalności operacyjnej banków, a także promowania postaw ekologicznych wśród interesariuszy.
Dialog z interesariuszami	Uwzględnienie wielu rozmaitych grup interesariuszy jest niezwykle ważnym aspektem koncepcji CSR. Dlatego też banki powinny posiadać zróżnicowane kanały komunikacji, za pośrednictwem których możliwe będzie prowadzenie dialogu z wszystkimi grupami zainteresowanymi działalnością tych podmiotów. Należy bowiem pamiętać, że to w umysłach interesariuszy powstaje wizerunek banku – w związku z tym, by był on jak najlepszy, banki muszą przekazać „swój” komunikat w najdogodniejszej dla jego odbiorcy postaci.
Działania dyskrejonalne	Stanowią przejaw dobrowolnego zaangażowania banków w proces pomnażania dobra wspólnego (<i>bonum commune</i>). Działania te uznawane są za jeden z podstawowych, a zarazem i najważniejszych obszarów aktywności w ramach realizacji koncepcji CSR. Istotnie wpływają one także na kształtowanie silnego i pozytywnego wizerunku. Obejmują między innymi filantropię czy wolontariat pracowniczy.
Raportowanie społeczne	Dotyczy publikowania przez banki raportów, obejmujących swym zakresem działalność pozafinansową, zorientowaną na kwestie społeczne i aspekty będące przedmiotem zainteresowania koncepcji CSR. Raporty takie winny być przygotowane według wytycznych GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>), dotyczących społecznych, środowiskowych i ekonomicznych obszarów funkcjonowania organizacji. Zastosowanie opisywanych standardów ma na celu zapewnienie wiarygodności całemu procesowi raportowania oraz przyczynienie się do traktowania sprawozdań pozafinansowych jako równie wiarygodnych i godnych zaufania źródeł informacji, co sprawozdania finansowe. Mechanizm ten istotnie więc wpływa na postrzeganie podmiotów bankowych.
Rozwiązania organizacyjne	Obszar ten dotyczy „formalnego ujęcia” koncepcji CSR w działalności banków i – niewątpliwie – istotnie wpływa na realne budowanie pozytywnego wizerunku banku pośród różnych grup interesu. Rozwiązania organizacyjne wiążą się więc między innymi z publikacją dokumentacji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, przeznaczeniem na ten cel odpowiednio dużych środków finansowych, a także wyodrębnieniem w strukturze organizacyjnej organów odpowiedzialnych za zajmowanie się CSR oraz wyposażeniem ich we właściwe władcze uprawnienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Czubała, *Marketingowe instrumenty budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej*, W: R. Niestrój (red.), *Tożsamość i wizerunek marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 224-228; T.J. Dąbrowski, K. Majchrzak, *Spółeczna odpowiedzialność banków w kontekście walutowych kredytów hipotecznych*, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 63-75; S. Górna-Łunkiewicz, *Compliance jako element ochrony norm etycznych i wizerunkowych w bankach*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, 2018, nr 9, s. 59-67.

innej organizacji (zob. J. Araújo, I.V. Pereira, J. Duarte Santos, *The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image and Brand Equity and Its Impact on Customer Satisfaction*, „Administrative Sciences”, 2023, tom 13, nr 118, s. 1-4; K. Świeszczak, *Standardy etyczne... op. cit.*, s. 38).

³⁷⁴ K. Świeszczak, *Standardy etyczne... op. cit.*, s. 38; A.S. Alshebami, *Evaluating the relevance...op. cit.*, s. 275.

Scharakteryzowane instrumenty zarządzania wizerunkiem banków nie stanowią zamkniętego katalogu. Zdając sobie sprawę z faktu, iż w procesie tym banki mogą wykorzystywać również inne mechanizmy, na rysunku 22 w ramach grupy „inne instrumenty będące w dyspozycji banków” autorka wyodrębniła podgrupę „pozostałe instrumenty”. Obejmuje ona swym zakresem wszystkie te narzędzia, które nie zostały przedstawione w niniejszym podrozdziale, a mogą być wykorzystywane przez banki w toku zarządzania wizerunkiem. Jednocześnie należy zauważyć, iż dobór narzędzi wykorzystywanych w trakcie opisywanego procesu winien być poprzedzony dogłębną analizą. Chcąc bowiem dotrzeć do wielu rozmaitych grup interesu, banki muszą posługiwać się różnego typu instrumentami, które – w zależności od swej specyfiki – w niejednolity sposób oddziałują na dane jednostki. Dlatego też ważnym jest, by dla poszczególnych interesariuszy zidentyfikować odpowiednie narzędzia, których zastosowanie usprawni proces zarządzania wizerunkiem banku.

3.4. Metody pomiaru wizerunku w bankach

Zarządzanie wizerunkiem banków jest procesem złożonym i skomplikowanym. Jego realizacja warunkowana jest zrozumieniem nie tylko tego, jak powstaje ten konstrukt (jak jest on tworzony, formowany, kształtowany), ale i w jaki sposób można dokonywać jego pomiaru³⁷⁵. Dotychczas prowadzone deliberacje pozwoliły wyeksplikować pierwszą część przedstawionego wymogu. W poprzednich fragmentach rozprawy opisano bowiem, jak kształtowany jest wizerunek, przedstawiono także modele jego formowania. Ponadto, dokonano również systematyki czynników oddziałujących nań, a także wskazano narzędzia, które banki wykorzystują w toku realizacji tego procesu. Wciąż jednak nie podjęto próby uzyskania odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób dokonuje się pomiaru wizerunku. Rozważania prowadzone w niniejszym podrozdziale koncentrują się wokół tej tematyki.

Aby w ogóle można było przejść do ukazania metod pomiaru wizerunku, wcześniej zasadne jest poznanie znaczenia słowa „pomiar”. Zgodnie z definicją opracowaną przez S. Fitę w „Słowniku metrologicznym”, termin ten należy rozumieć jako „zbiór operacji mających na celu wyznaczenie wartości wielkości”³⁷⁶. Wartość stanowi z kolei „wyrażenie ilościowe wielkości określonej na ogół w postaci iloczynu liczby i jednostki

³⁷⁵ G.R. Dowling, *Managing your corporate images...*, *op. cit.*, s. 109; R. Abratt, T.N. Mofokeng, *Development and management...*, *op. cit.*, s. 369; N. Nguyen, G. LeBlanc, *The mediating role...*, *op. cit.*, s. 55; M.A. Tran, B. Nguyen, T.C. Melewar, J. Bodoh, *Exploring the corporate image...*, *op. cit.*, s. 8.

³⁷⁶ S. Fita, *Słownik metrologiczny*. Instytut Technologii Maszyn i Automatyzacji. Pracownia Metrologii i Badań Jakości. Laboratorium Metrologii Wielkości Geometrycznych. Wrocław 2012, s. 14.

miary”³⁷⁷. Wielkością stanowiącą centralny punkt rozważań tejże dysertacji jest wizerunek. Znalezienie jednostki miary³⁷⁸ tej wielkości ma jednak utopijny charakter. Na próżno szukać jej bowiem w Międzynarodowym Układzie Jednostek Miar (SI)³⁷⁹ czy aktach prawnych wydawanych przez poszczególne państwa³⁸⁰. Specyfika opisywanej wielkości sprawia, że nie posiada ona swej własnej, jednolitej jednostki miary. Ze stwierdzenia tego nie należy jednak wyciągać daleko idących wniosków. Fakt nieposiadania jednej, ściśle określonej, jednostki miary nie neguje bowiem możliwości dokonywania pomiaru danej wielkości.

Wizerunek stanowi przedmiot badań dziedziny nauk społecznych. Jak zauważa S. Kaczmarczyk, w naukach tych kwestia kwantyfikacji przez lata stanowiła przedmiot licznych dysput naukowych. Oponenti dokonywania pomiaru wielkości powszechnie badanych w tych naukach podnosili argument, iż nie mają one charakteru addytywnego, co oznacza, że nie istnieją operacje ich łączenia, odpowiadające arytmetycznej procedurze dodawania. Sugerowali oni, iż mierzyć można jedynie te zjawiska – po pierwsze – których cechy odznaczają się właśnie addytywnością i można im przypisać konkretne liczby, oraz – po drugie – które posiadają określoną jednostkę miary. Z czasem jednak rygor pomiaru uległ swoistemu złagodzeniu. Wprowadzono bowiem pewne uogólnienia, odszedłszy od pierwotnej interpretacji addytywności i stwierdziwszy, iż liczby można przypisać danym cechom (wielkościom) w oparciu o ich właściwości o charakterze stopniowalnym (dającym się określić na przykład w kategoriach mocny-słaby), usytuowane na skalach pomiarowych. Sam pomiar – w pewnym uproszczeniu i uogólnieniu – zaczęto z kolei traktować jako „czynność odwzorowania danej rzeczy w jedną z wartości zmiennej”, w której to czynności uczestniczą zmysły. Zmienną może być więc na przykład opinia na temat banku, zaś jej wartościami – określenia pozwalające różnicować pomiar (przykładowo, od bardzo złej opinii po bardzo dobrą opinię)³⁸¹.

³⁷⁷ S. Fita, *Słownik metrologiczny...*, *op. cit.*, s. 11.

³⁷⁸ Poprzez „jednostkę miary” S. Firta rozumie „wielkość określoną, zdefiniowaną i przyjęta umownie, z którą porównuje się inne wielkości tego samego rodzaju w celu ich ilościowego wyrażania w stosunku do tej wielkości przyjętej umownie” (zob. S. Fita, *Słownik metrologiczny...*, *op. cit.*, s. 7).

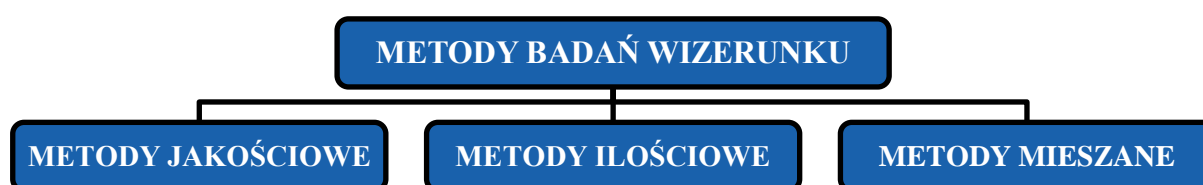
³⁷⁹ Międzynarodowe Biuro Miar, *Międzynarodowy Układ Jednostek Miar (SI)*. Główny Urząd Miar. Warszawa 2020.

³⁸⁰ W Rzeczypospolitej Polskiej aktami prawnymi poświęconymi tematyce miar są: Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. Prawo o miarach Dz. U. z 2022 r. poz. 2063 (tekst jednolity) oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 5 czerwca 2020 r. w sprawie legalnych jednostek miar Dz. U. z 2020 r. poz. 1024.

³⁸¹ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne. Wydanie IV zmienione*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2014, s. 105-107. Zob. także: T. Pawłowski, *Pojęcia i metody współczesnej humanistyki*. Ossolineum. Wrocław 1977; S. Stevens, *On the theory of Scales of Measurement*, „Science”, 1946, tom 103, nr 2684, s. 677-680.

Choć pozornie wydaje się, iż przedmiotem badań o charakterze marketingowym (a takowe przecież odgrywają znaczącą rolę w kontekście eksploracji kwestii dotyczących wizerunku) są ludzie, organizacje czy rzeczy, to w istocie jednak przedmiot ich pomiaru stanowią cechy, właściwości lub własności wskazanych kategorii. Te z kolei mogą mieć charakter ilościowy bądź jakościowy, co szerzej opisuje badacz wskazany w poprzednim akapicie niniejszej rozprawy³⁸². Jak wynika z deliberacji zawartych we wcześniejszych fragmentach tego opracowania, za jedną z licznych cech banku o specyfice jakościowej uznać należy wizerunek. Mimo iż tematyka jego kwantyfikacji wciąż jest stosunkowo mało popularna, a przez to również wciąż niedostatecznie wyeksplorowana, to jednak kwerenda literatury przedmiotu pozwoliła autorce rozprawy dotrzeć do kilkudziesięciu pozycji piśmienniczych, których autorzy w swych badaniach poruszyli aspekt mierzalności wizerunku (również banków).

Tematyka pomiaru wizerunku jest ściśle związana z badaniami prowadzonymi nad tym konstruktem. Te z kolei mogą mieć charakter teoretyczny, teoretyczno-empiryczny bądź empiryczny³⁸³, przy czym zauważyć należy, iż większość z nich zalicza się do pierwszej z trzech wymienionych grup. Potwierdzeniem tego stanowiska jest fakt, że spośród szeregu pozycji literaturowych z zakresu opisywanej tematyki jedynie stosunkowo niewielka ich część dotyczy kwestii pomiaru wizerunku. W procesie prowadzenia i realizacji badań naukowych nad wizerunkiem stosuje się szereg różnorodnych metod. Ich podstawowy podział zaprezentowano na rysunku 25.



Rysunek 25. Podstawowe rodzaje metod badania wizerunku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie efekty*. Poltext. Warszawa 2002, s. 76; A. Barańska-Szmitko, *Wizerunek felietonisty i sposoby jego werbalnego komunikowania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2018, s. 20-24.

Idea metod jakościowych sprowadza się do dogłębnego i kompleksowego poznania oraz zrozumienia badanego zjawiska³⁸⁴. Realizacja tego procesu staje się możliwa poprzez –

³⁸² S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 109.

³⁸³ Zob. J. Stochaj, Ł. Roman, *Wybrane metody teoretyczne w naukach społecznych i ich zastosowanie*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, 2013, nr 2(6), s. 180-181.

³⁸⁴ T. Piecuch, A. Molter, *Metody jakościowe w badaniu przedsiębiorczości*, „Problemy Zarządzania”, 2014, tom 12, nr 3, s. 249.

jak ujmuje to K. Stemplewska-Żakowicz – „odtworzenie wewnętrznej perspektywy uczestniczących w nim osób”³⁸⁵. Dlatego też w badaniach jakościowych kluczową rolę odgrywają ich uczestnicy, którzy w subiektywny sposób przedstawiają własny punkt widzenia na dany temat, nie mając narzuconych wariantów odpowiedzi³⁸⁶. Opisywany typ badań opiera się nie na liczbach (te stanowią bowiem przedmiot zainteresowania metod o charakterze ilościowym), a na poglądach, wiedzy oraz opiniach osób biorących w nich udział. Mają one charakter wyjaśniający i eksploracyjny (pozwalają poznać motywy postępowania, postawy uczestników badań, sposoby postrzegania danego zjawiska, a także relacje występujące między badanymi), z kolei informacje zgromadzone w toku ich realizacji cechują się swoistą „miękkością”, co związane jest z faktem, iż metody te wpisują się w nurt „miękkiej metodyki” dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Ponadto, pozwalają one odpowiedzieć na pytania: „jak?”, „w jaki sposób?”, „dlaczego?”, „jak to jest możliwe?”³⁸⁷. Podstawowym ograniczeniem tych metod jest brak możliwości generalizowania wyników badań na całą populację³⁸⁸. W tabeli 19 w ujęciu syntetycznym zostały scharakteryzowane najpopularniejsze metody o charakterze jakościowym, jakie stosowane są w bankach i innych organizacjach w procesie realizacji badań nad wizerunkiem.

Tabela 19. Podstawowe metody jakościowe stosowane w badaniach nad wizerunkiem

Nazwa metody	Charakterystyka danej metody
Metody (techniki) projekcyjne	Grupa metod, polegających na obserwacji zachowań człowieka lub dokonywaniu analizy jego wypowiedzi, wytworów wyobraźni czy sądów podczas oddziaływania nań różnego typu bodźców o charakterze niejednoznacznym bądź w bliżej nieokreślonych, wieloznacznych sytuacjach, które z istoty swej natury nie wywołują określonych typów reakcji, jednocześnie pozostawiając dużą swobodę w zakresie ich interpretacji. Większość z tych metod posiada bodźce, pozwalające ujawniać się – poddanych nadmiernej kontroli, tłumionych, tkwiących częstokroć głęboko w podświadomości i budzących lęk, wstyd czy dezaprobatę – uczuciom, potrzebom psychicznym, mechanizmom obronnym, postawom, kompleksom oraz urazom. W kontekście badań nad wizerunkiem banku zastosowanie owych technik ma na celu poznanie prawdziwych, często nieświadomych przyczyn i motywów wpływających na określone postrzeganie podmiotu bankowego przez jego interesariuszy. Wśród najważniejszych tego typu technik na ogół wymienia się: skojarzenia (ze słowami, osobą, przedmiotem, zwierzęciem, zapachem, muzyką), ekspresje (rysunek, świat fantazji, psychodrama, mowa pożegnalna), uzupełnienia (dokończenia zdań, konwersacji, opowiadań, a także rozwinięcia pytań projekcyjnych i uzupełniających) oraz konstrukcje (stara fotografia, kolaże, <i>brand party</i> , <i>expo</i> , sorty osobowościowe i gratyfikacyjne).

³⁸⁵ K. Stemplewska-Żakowicz, *Metody jakościowe, metody ilościowe: hamletowski dylemat czy różnorodność do wyboru?* „Roczniki Psychologiczne”, 2010, tom 13, nr 1, s. 88.

³⁸⁶ B. Grucza, *Koncepcja ewaluacji projektów*, W: M. Trocki, M. Juchniewicz (red.), *Ocena projektów – koncepcje i metody*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013, s. 107; K. Stemplewska-Żakowicz, *Metody jakościowe...*, *op. cit.*, s. 89.

³⁸⁷ B. Grucza, *Koncepcja ewaluacji projektów...*, *op. cit.*, s. 107-108; T. Piecuch, A. Molter, *Metody jakościowe...*, *op. cit.*, s. 251.

³⁸⁸ I. Szlis, *Wizerunek. Jak go zmierzyć i jak poprawić*. CeDeWu. Warszawa 2020, s. 102.

Metody wywiadu	Metoda pogłębionego wywiadu indywidualnego	Rozmowa prowadzącego wywiad z respondentem, która ukierunkowana jest na pozyskanie określonych – stanowiących przedmiot badania – informacji, a także pogłębienie wiedzy z zakresu danej problematyki. W związku z tym struktura tego typu wywiadu cechuje się relatywnie dużą swobodą – ważniejsze od zadania pytań w odpowiedniej kolejności jest bowiem pozyskanie przez prowadzącego pożądanego przebiegu informacji. Przeprowadzenie opisywanego typu wywiadu w sposób profesjonalny winno być wspomagane urządzeniami nagrywającymi, gdyż tylko w takiej sytuacji prowadzący rozmowę rzeczywiście skupia się na pogłębianiu rozmowy. Metoda ta stanowi ważny sposób poznania wizerunku banku wśród pojedynczych interesariuszy.
	Metoda zogniskowanego wywiadu grupowego	Dyskusja (a zatem nie tylko zadawanie pytań i odpowiadanie na nie) prowadzona przez moderatora, w której jednocześnie uczestniczy kilka osób (na ogół od 7 do 9). Celem moderatora jest zogniskowanie wywiadu w taki sposób, by w możliwie największym stopniu wyeksplorować przedmiot badania i jak najwięcej dowiedzieć się na temat stanowiący jego centralny obszar zainteresowania. W kontekście badań nad wizerunkiem banku przedmiotem dyskusji jest oczywiście rzeczony wizerunek banku, a zamierzeniem moderatora staje się dogłębne poznanie nie tylko samego wizerunku, ale i czynników nań oddziałujących wśród rozmaitych grup interesu instytucji bankowej.
	Zmodyfikowane wersje metody zogniskowanych wywiadów grupowych	Oprócz tradycyjnych zogniskowanych wywiadów grupowych stosowane są także odmiany tej metody, różniące się pewnymi niuansami od „metody-matki”. Wśród nich należy wymienić*: <ul style="list-style-type: none"> – grupę przedłużoną (dłuższy czas trwania dyskusji – na ogół około 3-4 godzin), – minigrupę (mniejsza liczba uczestników – standardowo 4-5 osób), – grupę ze znajomymi się osobami (uczestnikami są pary znających się osób), – grupę prowadzoną dynamicznie (prowadzone są serie fokusowe, w trakcie których z grupy na grupę zmianie ulega obszar poszukiwanych informacji oraz materiał stanowiący przedmiot badania), – grupę panelową, powtarzaną, powracającą (powtarzanie w ustalonych odstępach czasu wywiadów z tą samą grupą osób), – grupę kreatywną (na ogół bierze w niej udział więcej osób – około 10-12, a dyskusja trwa dłużej; osoby tworzące tę grupę dobierane są celowo w taki sposób, by odznaczały się nieszablonowością i wysokim poziomem kreatywności, co ma sprzyjać wykreowaniu nowych rozwiązań), – grupę konfrontacyjną (umożliwiają konfrontację opinii osób przynależących do różnych grup).
Metoda obserwacyjna	Uznawana jest za podstawową metodę poznania, ukierunkowaną na systematyczne i celowe postrzeganie (tj. obserwowanie i ocenianie) własnymi zmysłami badanego zjawiska, procesu bądź przedmiotu przez badacza, który – w toku procesu obserwacji – słucha, patrzy i zapisuje. Cechuje się ona subiektywizmem. W metodzie tej badacz może, lecz nie musi być członkiem badanej grupy. Pomaga ona w lepszym poznaniu określonego problemu. W kontekście funkcjonowania banków oraz aspektu ich wizerunku umożliwia lepsze zrozumienie procesu kształtowania owego konstruktów i relacji występujących między instytucją bankową a jej interesariuszami.	
Diady	Metoda ta polega na prowadzeniu wywiadu jednocześnie z parą (dwojgiem) respondentów. Daje ona możliwość dogłębnego poznania opinii dwóch osób uczestniczących w badaniu oraz ich natychmiastowego skonfrontowania. W kontekście badań nad wizerunkiem banków parą respondentów może być na przykład pracownik i klient banku. Poznanie, skonfrontowanie oraz wzajemne zrozumienie potrzeb i oczekiwań każdej ze stron – przez zastosowanie opisywanej metody – stanowić może milowy krok w sferze modelowania wizerunku instytucji bankowych.	

* Obok nazw poszczególnych metod w nawiasach wpisano te cechy, które odróżniają je od klasycznych zogniskowanych wywiadów grupowych.

Desk research	Metoda opierająca się na wykorzystaniu w toku procesu badawczego danych wtórnych, które mogą pochodzić z różnych źródeł, w tym przede wszystkim: różnego typu statystyk i zestawień, wyników badań społecznych i marketingowych, dokumentów urzędowych, informacji kontekstowych, informacji wygenerowanych przez poszczególne organizacje czy szeroko rozumianych innych informacji i danych, jakie dostępne są w internecie. W kontekście badań nad wizerunkiem banku metoda ta pozwala – na podstawie dogłębnej analizy zgromadzonych informacji – poznać na przykład, jaki jest wizerunek danego banku na tle jego otoczenia konkurencyjnego.
Studium przypadku	W kontekście tematyki niniejszego opracowania poprzez studium przypadku należy rozumieć dokładny opis określonego zjawiska zachodzącego w banku (procesu zarządzania wizerunkiem tego podmiotu), za którego cel przyjmuje się sformułowanie wniosków na temat przyczyn i skutków jego przebiegu. Wyniki uzyskanego w toku badań prowadzonych tą metodą mogą być generalizowane jedynie w odniesieniu do tych organizacji, które funkcjonują w zbliżonych warunkach oraz posiadają podobne zasoby i strukturę organizacyjną. Za cel opisywanej metody uznaje się prezentację rozwiązań wartych wykorzystania przez inne podmioty bankowe lub unikanie stosowania rozwiązań niewłaściwych i błędnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Siek, *Zastosowanie metod projekcyjnych do psychologicznej analizy wytworu działalności twórczej pisarza*, „Studia Philosophiae Christianae”, 1968, tom 4, nr 1, s. 81-87; D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2010, s. 61-85, 166-200; J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2013, s. 195-199; F. Mroczko, *Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2014, tom 26, nr 1, s. 65-78; Z. Bednarowska, *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek”, 2015, nr 7, s. 18-26; W. Grzegorzczak, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, W: W. Grzegorzczak (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 9-16; <https://blog.webankieta.pl/techniki-projekcyjne-sposob-na-zbadanie-ukrytych-opinii-i-znalezienie-kreatywnych-rozwiazan/> (odczyt: 09.02.2022)

Jak słusznie zauważa D. Maison, nie istnieje enumeratywny katalog metod jakościowych. Co więcej, ich ilość jest nieograniczona; wciąż powstają także liczne modyfikacje i udoskonalenia metod już istniejących, jak również nowatorskie metody czy techniki o opisywanej specyfice³⁸⁹. Ich wykorzystanie przyczynia się do lepszego poznania otaczającej rzeczywistości, której elementy stanowią przedmiot rozmaitych badań naukowych, w tym także eksploracji problematyki z zakresu wizerunku instytucji bankowych. Należy jednak zauważyć, iż niektóre z metod jakościowych nie znajdują zastosowania w badaniach nad kategorią, stanowiącą główny przedmiot zainteresowania tej rozprawy. Ważnym jest więc, by w toku realizacji procesu badawczego wykorzystywać nie wszystkie dostępne metody (prawdopodobnie byłoby to nawet niemożliwe), a jedynie te, które istotnie mogą przyczynić się do eksploracji danego obszaru badań.

Nie ulega wątpliwości, iż oprócz zrozumienia relacji występujących między poszczególnymi komponentami otoczenia społecznego i pozwalających wyjaśnić,

³⁸⁹ D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2010, s. 61.

co, jak i dlaczego ma miejsce, częstokroć kluczowe jest uzyskanie odpowiedzi na pytania: „ile?” i „jak często?”³⁹⁰. W tym celu stosuje się metody ilościowe, które cechują się wysokim stopniem zobiektywizowania oraz rzetelnością i trafnością pomiaru³⁹¹. Jako że opierają się one na liczbach, to zebrane dane i uzyskane w toku ich realizacji wyniki uznaje się za „solidne”, „twarde” i porównywalne³⁹². Związane jest to także z faktem, iż dane te i rezultaty przetwarzane, analizowane i interpretowane są poprzez wykorzystanie metod statystycznych. Ponadto, metody ilościowe charakteryzują się większą liczebnością próby niż ma to miejsce w przypadku metod o charakterze jakościowym³⁹³. Niewątpliwymi ich zaletami są powtarzalność, homogeniczność i standaryzacja stosowanych procedur badawczych oraz możliwość generalizacji wyników z próby na populację³⁹⁴. W kontekście badań nad wizerunkiem banków najpowszechniej stosuje się:

- a) sondaże, których celem jest określenie natężenia zjawiska oraz zbadanie opinii, postaw, poglądów i tendencji, jakie występują w próbie objętej badaniem – przy czym próba powinna być tak dobrana, by otrzymane w postaci liczb rezultaty można było odnieść do całej populacji; w metodzie tej dane zbierane są za pomocą: różnego typu kwestionariuszy (ankietowego, wywiadu, delfickiego, panelowego), pakietu symulacyjnego, szkicownika wizualnego, dziennika panelowego, komunikatora głosowego, scenariusza wywiadu czy kamery komputerowej; zebranie przy wykorzystaniu wskazanych instrumentów rzetelnych danych – w świetle niniejszego opracowania – dotyczących postrzegania banków przez ich interesariuszy, a następnie ich „przetworzenie” poprzez wykorzystanie różnorodnych metod statystycznych umożliwia dokonanie pomiaru wizerunku tych instytucji finansowych;
- b) eksperymenty, których przeprowadzenie ma za zadanie uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy określone działanie wywiera spodziewany skutek; mianem eksperymentu określa się bowiem „powtarzalny zabieg polegający na planowej zmianie przez badacza jednych czynników w badanej sytuacji, przy równoczesnej

³⁹⁰ D. Maison, *Jakościowe metody badań...*, *op. cit.*, s. 17.

³⁹¹ B. Janusz, J. Bobrzyński, M. Furgał, B. de Barbaro, K. Gdowska, *O potrzebie badań jakościowych w psychiatrii*, „Psychiatria Polska”, 2010, nr 44, s. 8; K. Stemplewska-Żakowicz, *Metody jakościowe...*, *op. cit.*, s. 89; I. Szlis, *Wizerunek. Jak go zmierzyć...*, *op. cit.*, s. 103.

³⁹² W.J. Paluchowski, *Spór metodologiczny czy spór koncepcji – badania ilościowe vs jakościowe*, „Roczniki Psychologiczne”, 2010, tom 13, nr 1, s. 9; B. Grucza, *Koncepcja ewaluacji projektów...*, *op. cit.*, s. 107.

³⁹³ B. Grucza, *Koncepcja ewaluacji projektów...*, *op. cit.*, s. 107; D. Maison, *Jakościowe metody badań...*, *op. cit.*, s. 17; I. Szlis, *Wizerunek. Jak go zmierzyć...*, *op. cit.*, s. 103.

³⁹⁴ H. Grabowski, *Wykłady z metodologii badań empirycznych*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”. Kraków 2013, s. 26; B. Grucza, *Koncepcja ewaluacji projektów...*, *op. cit.*, s. 107.

kontroli innych czynników, podjęty w celu uzyskania w drodze obserwacji odpowiedzi na pytanie o skutki tej zmiany³⁹⁵; jak sugeruje J.W. Creswell, stopień oddziaływania danego czynnika można zweryfikować poprzez poddanie jednej grupy interwencji owego czynnika, zaś drugiej – pozostawienie wolnej od jego działania, a następnie porównanie uzyskanych rezultatów; zastosowanie metody eksperymentalnej pozwala poznać związki przyczynowo-skutkowe między zmiennymi, badając, jakie czynniki i w jakim stopniu oddziałują na wizerunek banku, a tym samym umożliwiając kwantyfikację tego konstrukt³⁹⁵.

Zauważyć należy, że metody powszechnie uznawane za metody o charakterze ilościowym mogą także znaleźć zastosowanie w badaniach jakościowych; i odwrotnie – przedmiot zainteresowania badań jakościowych stanowić mogą także metody ilościowe. Choć na ostatnich kilku stronicach przedstawiono metody zaliczane do każdego z tych dwóch typów badań, to nie można zapominać, iż podział ten ma charakter wysoce umowny, rzecz można – elastyczny. Jeśli bowiem sondaż czy eksperyment dostarczać będzie odpowiedzi na pytania, jakie zadawane są w toku realizacji badań jakościowych („jak?”, „w jaki sposób?” „dlaczego?”), to z jakiego powodu należałoby zrezygnować z zastosowania tych metod w procesie prowadzenia badań o jakościowym charakterze? Podobnie, czy metody: projekcyjne, obserwacji, wywiadu, diad, studium przypadku oraz *desk research* – w wyniku których zgromadzone zostaną informacje traktujące o ilości określonej wielkości – nie mogą zostać wykorzystane w toku realizacji badań ilościowych? Odpowiedź na to pytanie wydaje się być oczywista – mogą, a nawet powinny.

Niejednokrotnie rozwiązanie problemu badawczego warunkowane jest zastosowaniem metod łączących obydwie scharakteryzowane koncepty. Wówczas badacz może posłużyć się

* Należy przy tym zauważyć, że w kontekście badań eksperymentalnych, w których zastosowanie znajdują metody statystyczne, powszechniejsze niż posługiwanie się terminem „czynnik” jest używanie określenia „zmienna”. Warto w tym momencie zwrócić uwagę na dwa podstawowe typy zmiennych, a mianowicie zmienną niezależną oraz zmienną zależną. Mianem „zmienną niezależną” określa się ten czynnik, którym badacz manipuluje, z kolei „zmienną zależną” jest czynnik, na który wpływa zmienna manipulowana i kontrolowana przez badacza (zob. J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2013, s. 74).

³⁹⁵ A. Sułek, *Eksperyment w badaniach społecznych*. PWN. Warszawa 1979, s. 15; J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2004, s. 284-290; E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2005, s. 245-307; A. Wielgus, M. Żukowska, *Wizerunek palenia i osób palących w wybranych grupach na przykładzie maturzystów i studentów*, W: M. Grech (red.), *Badanie wizerunku: ludzie, marki, branże. Seria projektowanie komunikacji*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego, Łódź 2012, s. 118; K. Karbownik, *Możliwości wykorzystania kwestionariuszy badawczych w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2017, nr 25, tom 2, s. 178; S. Kaczmarszyk, *Zalety i wady metod zbierania danych przez internet w badaniach marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2018, z. 129, s. 191; J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych...*, *op. cit.*, s. 38, 41-43; 161-187.

metodami mieszanymi, poprzez które należy rozumieć „połączone użycie metodologii ilościowych i jakościowych w jednym studium w celu uzyskania odpowiedzi na jedno pytanie badawcze”³⁹⁶. Jak zauważa P. Kawalec, istnieje grono naukowców, zdaniem których najwyższej jakości badań z zakresu dziedziny nauk społecznych nie kwalifikuje się do kategorii badań o charakterze ilościowym lub jakościowym, a do badań, w których stosowane są właśnie metody mieszane³⁹⁷. Z tym stanowiskiem można by oczywiście polemizować (pytanie tylko, czy słusznie), jednakże niniejsza rozprawa z pewnością nie jest miejscem na tego typu deliberacje. Nader trafne – a przy tym zgodne ze stanowiskiem reprezentowanym przez autorkę tej pracy – spostrzeżenie na temat łącznego stosowania metod jakościowych i ilościowych przedstawili A. Ahmed i R. Sil. Twierdzą oni, iż integracja obydwu koncepcji – jeśli tylko ma swe racjonalne uzasadnienie – „jest pożądana ze względu na komplementarność różnych podejść, co pozwala na przewyższenie słabości każdego z nich i trafniejsze wnioski niż w przypadku każdej z pojedynczych metod”³⁹⁸. W kontekście pomiaru wizerunku możliwa jest więc jednoczesna implementacja metod ilościowych oraz metod powszechnie uznawanych za jakościowe³⁹⁹. Jeśli bowiem – przykładowo – metoda zogniskowanego wywiadu grupowego pozwoli zrozumieć, dlaczego określona zmienna w sposób decydujący wpływa na postrzeganie banku w gronie osób poddanych eksperymentowi, którego rezultaty zostaną opracowane przy wykorzystaniu narzędzi statystycznych, proces pomiaru wizerunku banku najprawdopodobniej (jeśli zostanie zachowany odpowiedni rygor metodologiczny) zostanie zrealizowany w sposób sprawniejszy i skuteczniejszy niż gdyby w procesie tym wykorzystano zaledwie jedną z metod. Epitety „sprawny” i „skuteczny” nawiązują do sformułowanej i przytoczonej już w tym opracowaniu definicji zarządzania autorstwa R.W. Griffina. Mając więc na uwadze fakt, iż pomiar wizerunku stanowi jeden z fundamentów procesu zarządzania wizerunkiem, należy dołożyć wszelkich starań, by pomiar ten został przeprowadzony w sposób rzetelny, przemyślany, a przy tym także zgodny z obowiązującymi paradygmatami. Jakie więc metody powinny zostać wykorzystane w procesie pomiaru wizerunku banku? Na tym etapie autorka pozostawi sformułowane pytanie bez odpowiedzi. Dogłębna analiza literatury przedmiotu

³⁹⁶ C. Hewson, *Mixed Methods Research*, W: V. Jupp (red.), *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, SAGE Publications, Londyn 2006, s. 180.

³⁹⁷ P. Kawalec, *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia naukoznawstwa”, 2014, nr 1(199), s. 7.

³⁹⁸ A. Ahmed, R. Sil, *When Multi-Method Research Subverts Methodological Pluralism – or, Why We Still Need Single-Method Research*, „Perspectives on Politics”, 2012, nr 10, s. 937.

³⁹⁹ Rozważania na temat zastosowania metod mieszanych prowadzili także między innymi: M. Humphreys i A.M. Jacobs, D. Urbaniak-Zajac oraz J.W. Creswell (zob. M. Humphreys, A.M. Jacobs, *Mixing Methods: A Bayesian Approach*, „American Political Review”, 2015, tom 109, nr 4, s. 653-673; D. Urbaniak-Zajac, *O łączeniu badań ilościowych i jakościowych – oczekiwania i wątpliwości*, „Przegląd Badań Edukacyjnych”, 2018, nr 26, s. 121-138; J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych...*, *op. cit.*, s. 39-43, 219-241).

pozwoili jednak dotrzeć do publikacji, w których poszczególni badacze zaproponowali własne podejścia do opisywanej kwestii. Zaprezentowano je w tabeli 20.

Tabela 20. Pomiar wizerunku banku w literaturze przedmiotu – opis wybranych metod

Rok	Autor (autorzy)	Zaproponowany przez badacza/y sposób pomiaru wizerunku (ogólna charakterystyka metody/opis wzoru)	Skrót opisu bibliograficznego
1986	E. Kaynak	Metoda dyferencjału semantycznego, a dokładniej czteropunktowa skala dwubiegunowa, której postać przedstawiała się następująco w odniesieniu do określonych atrybutów wizerunku banku: – dla wizerunku idealnego – „bardzo ważny” (1), „ważny” (2), „pożądany, ale nieistotny” (3) i „nieistotny” (4), – dla wizerunku rzeczywistego – „bardzo dobry” (1), „dobry” (2), „uczciwy” (3) i „słaby” (4). Atrybutami tymi były: przyjazny personel banku, dogodna lokalizacja, parking, konkurencyjne warunki i oprocentowanie, godziny pracy, oferta usług, reputacja banku, szybka i sprawna obsługa oraz dostępność kredytu. Dane do badania zebrano za pomocą metody osobistych wywiadów.	s. 61-62, poz. bib. nr 293.
	O. Shenkar, E. Yuchtman-Yaar	Uzeregowanie pięciu izraelskich banków według takich kryteriów wizerunkowych, jak: efektywność, doradztwo, uczciwość, wpływ, innowacyjność, wrażliwość, prestiż.	s. 78, poz. bib. nr 482.
1988	G. Morello	Metoda dyferencjału semantycznego (a dokładniej – siedmiopunktowa skala dwubiegunowa), zastosowana w celu ustosunkowania się respondentów do 20 par przeciwstawnych przymiotników dotyczących postrzegania banku.	s. 40-41, poz. bib. nr 399.
1995	C.H. van Heerden, G. Puth	Pięciostopniowa dwubiegunowa skala dyferencjału semantycznego wraz z obrazem logo różnych banków, zastosowana w celu ustosunkowania się respondentów najpierw do 30 par przeciwstawnych przymiotników dotyczących wizerunku instytucji bankowej. Ostatecznie spośród nich wyodrębniono 20 par, które odnosiły się do 4 czynników (tj.: dynamizm, stabilność/wiarygodność, obsługa klienta, tożsamość wizualna) determinujących wizerunek organizacji.	s. 2-8, poz. bib. nr 576.
1996	G. LeBlanc, N. Nguyen	Siedmiopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „bardzo niekorzystny wpływ na wizerunek” do „bardzo korzystny wpływ na wizerunek”, odnosząca się do 26 zmiennych wpływających na kształtowanie wizerunku, które wchodzi w skład kategorii: tożsamość banku, reputacja zarządu i dyrekcji, personel pierwszego kontaktu, otoczenie, oferta banku, dostęp do usług.	s. 49-51, poz. bib. nr 343.
1998	N. Nguyen, G. LeBlanc	Metody wywiadów osobistych z kierownictwem organizacji oraz zogniskowane wywiady grupowe z klientami banków; ponadto do dwóch pozycji z zakresu wizerunku zastosowana została także siedmiopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „zdecydowanie się nie zgadzam” (1) do „zdecydowanie się zgadzam” (7). Wykorzystano również współczynnik <i>alfa</i> Cronbacha.	s. 57-58, 65, poz. bib. nr 409.
1999	C.H. van Heerden	Pięciopunktowa dwubiegunowa skala dyferencjału semantycznego, zastosowana w celu ustosunkowania się respondentów – po wcześniejszym dokonaniu analizy logo banku – do czterech określonych czynników (dynamizm, stabilność/wiarygodność, obsługa klientów, identyfikacja wizualna), determinujących postać wizerunku podmiotów bankowych.	s. 499-501, 503, poz. bib. nr 575.

	R.E. Smith, W.F. Wright	Stosunek wydatków na cele reklamowe do poziomu sprzedaży (ujęcie kwartalne)	s. 193, poz. bib. nr 493.
2004	C. Flavián, E. Torres, M. Guinalú	Siedmiopunktowa skala Likerta obejmująca 21 zmiennych z pięciu obszarów (tj.: dostępność usług, oferta usługowa, personel pierwszego kontaktu, bezpieczeństwo i reputacja), jakie w największym stopniu wpływają na postrzeganie banków; przy czym należy zauważyć, że badanie autorów odnosiło się do bankowości elektronicznej. W toku realizacji badań wykorzystano narzędzie w postaci kwestionariusza ankietowego. Wyznaczono także współczynnik <i>alfa</i> Cronbacha.	s. 369-372, 384, poz. bib. nr 173.
2007	E. Cenzig, H. Ayyildiz, B. Er	Skala zawierająca trzy pięciopunktowe pozycje skali Likerta, od 1 (całkowicie się nie zgadzam) do 5 (całkowicie się zgadzam), dotyczące: ogólnego postrzegania banku, wizerunku banku na tle innych banków oraz opinii innych.	s. 66, 83, poz. bib. nr 108.
2009	R. Bravo, T. Montaner, J.M. Pina	Siedmiostopniowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „całkowicie się zgadzam” do „całkowicie się nie zgadzam”, odnosząca się do różnorodnych aspektów z zakresu wizerunku, które obejmowały: ofertę usługową, dostępność, działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, ogólne wrażenia, lokalizację i personel. Badanie przeprowadzono wśród dotychczasowych oraz potencjalnych klientów banków.	s. 321, 323, 325, poz. bib. nr 89.
2010	R.K. Yeo, M.A. Youssef	Siedmiopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „zdecydowanie się zgadzam” do „zdecydowanie się nie zgadzam”, odnoszące się do zmiennych z obszarów takich, jak: perspektywy finansowe, obecność na rynku, zarządzanie przedsiębiorstwem, komunikacja korporacyjna i ogólny wizerunek. W toku prowadzonych badań wykorzystano metodę wywiadów, posługując się także kwestionariuszem ankiety. Wyznaczono również współczynnik <i>alfa</i> Cronbacha.	s. 267-270, poz. bib. nr 625.
2011	M. Prokopowicz	Autor zaproponował trzy metody pomiaru wizerunku, w których do kwantyfikacji posłużyła sześcielementowa skala Likerta, składająca się z ocen od „zgadzam się w pełni” przez warianty pośrednie po „zupełnie się nie zgadzam” wykorzystywana do pomiaru wizerunku jako: 1) siedmiowymiarowej zmiennej, na którą składają się: cechy/korzyści produktu, korzyści związane z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki, korzyści funkcjonalne, korzyści symboliczne, typ użytkownika, sytuacja zakupu lub użycia oraz osobowość marki (w ramach każdego z wymiarów w kwestionariuszu użyto pewnych stwierdzeń, do których musieli ustosunkować się respondenci – łącznie stwierdzeń tych było 31); 2) ogólnej oceny wizerunku (użyto tu jednego stwierdzenia: „wizerunek poniższego banku oceniam bardzo dobrze”); 3) wyróżnienia banku na tle innych tego typu podmiotów (użyto tu sformułowania: „według mnie poniższy bank jest taki sam jak inne banki”).	s. 57-58, 66-67, poz. bib. nr 449.
2013	M. Amin, Z. Isa, R. Fontaine	Siedmiopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „zdecydowanie się nie zgadzam” (1) do „zdecydowanie się zgadzam” (7), odnosząca się do: ogólnego wizerunku banków, oferowania przez banki atrakcyjnych produktów i usług oraz posiadania kompetentnych i wydajnych pracowników (uwzględniono tu także aspekt reputacji). Jak zwracają uwagę autorzy, wskaźniki pomiaru oparto na sugestiach zawartych w publikacjach G. LeBlanca i N. Nguyena (1996) oraz C. Flaviana, E. Torresa i M. Guinaliu (2004).	s. 85-87, poz. bib. nr 24.

2014	N. Yaa, A. Osei, A.N.A. Katsner, B. Narteh	Podjęcie oparte na studium przypadku i badaniu ankietowym. W przygotowanym kwestionariuszu ankietowym znalazły się pytania, które dotyczyły wymiarów wizerunku, takich, jak: produkty i usługi, zaufanie, oczekiwania społeczne oraz osobowość. Respondentami byli klienci i pracownicy banków. W badaniu wykorzystano siedmiostopniową skalę Likerta, zawierającą odpowiedzi od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”.	s. 5-6, poz. bib. nr 622.
2015	V. Angelis, A. Angelis-Dimakis, K. Dimaki	Podstawowy wizerunek banku* = φ (wskaźnik produktów i usług, wskaźnik dostępności)	s. 268-275, poz. bib. nr 27.
	H. Zameer, A. Tara, U. Kausar, A. Mohsin	Pięciopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „zdecydowanie się nie zgadzam” (1) do „zdecydowanie się zgadzam”, odnosząca się do zmiennych wpływających na postrzeganie banków. W badaniu posłużono się kwestionariuszem ustrukturyzowanym. Wyznaczono również współczynnik <i>alfa</i> Cronbacha.	s. 442, 449-451, poz. bib. nr 637.
2017	M.A. Saleh, A. Quazi, B. Keating, S.S. Gaur	Siedmiopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „zdecydowanie się nie zgadzam” (1) do „zdecydowanie się zgadzam” (7), którą wykorzystano w odniesieniu do zmiennych takich, jak: reputacja, oferowane usługi, bezpieczeństwo oraz dostęp.	s. 883, 887-888, 901-902, poz. bib. nr 473.
2018	D. Suhartanto, N.H. Farhani, M. Muflih, Setiawan	Pięciopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „zdecydowanie się zgadzam” (5) do „zdecydowanie się nie zgadzam” (1), odnoszące się do czterech stwierdzeń na temat wizerunku banku (dotyczyły one: reputacji, przypisywania mu dobrych intencji na tle konkurencji, znajomości wśród społeczeństwa i ogólnego wizerunku). W toku prowadzonych badań wykorzystano metodę wywiadów, posługując się także kwestionariuszem ankiety.	s. 143-144, poz. bib. nr 525.
2019	D. Suhartanto	Pięciopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „zdecydowanie się zgadzam” (5) do „zdecydowanie się nie zgadzam” (1), odnoszące się do kilku stwierdzeń na temat wizerunku banku. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankietowy. W toku badań przeprowadzono między innymi confirmacyjną analizę czynnikową, wyznaczając współczynnik <i>alfa</i> Cronbacha.	s. 1095, 1097, poz. bib. nr 526.
	B. Narteh, M. Brainmah	Pięciopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „zdecydowanie się zgadzam” (5) do „zdecydowanie się nie zgadzam” (1), odnoszące się do trzech stwierdzeń na temat wizerunku banku. W toku realizacji badań wykorzystano metodę wywiadów osobistych.	s. 115-117, poz. bib. nr 404.
	O.K. Omoregie, A.A. Addae, S. Coffie, G.O.A. Ampong, K.S. Ofori	Pięciopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „zdecydowanie się nie zgadzam” (1) do „zdecydowanie się zgadzam” (5), odnoszące się do stwierdzeń z zakresu takich aspektów wizerunkowych, jak: stabilność funkcjonowania i pozycja na rynku, zaangażowanie w życie społeczne, wizerunek wśród innych klientów, innowacyjność. W badaniu wykorzystano także metodę częściowych najmniejszych kwadratów oraz narzędzie w postaci kwestionariusza ankietowego.	s. 798, 807-809, 819, poz. bib. nr 427.
	P. Özkan, S. Süer, I.K. Keser, I.D. Kocakoç	Pięciopunktowa skala Likerta, zawierająca odpowiedzi od „zdecydowanie się zgadzam” (5) do „zdecydowanie się nie zgadzam”, odnoszące się do trzech stwierdzeń na temat wizerunku banku. W toku realizacji badań wykorzystano metodę wywiadów osobistych.	s. 392, 404, poz. bib. nr 434.

* Definicję podstawowego wizerunku banku przedstawiono na stronie 94. Sposób wyznaczenia elementów składowych tej miary ukazany został w publikacji źródłowej.

2020	T. Kartika, A. Firdaus, M. Najib	Cztery wskaźniki pomiaru wizerunku, jakimi są: – atrakcyjność, – reputacja, – doskonałość i innowacyjność, – strategiczność i zrównoważony rozwój. W toku procedury badawczej przeprowadzono badanie ankietowe wśród klientów banków oraz wywiady z menedżerami podmiotów bankowych. Wykorzystano także współczynnik <i>alfa</i> Cronbacha oraz przeprowadzono modelowanie równań strukturalnych i analizę dyskryminacyjną.	s. 935-936, 939-941, 951, poz. bib. nr 290.
	I. Szlis	Pilotażowa faza badań oparta na zastosowaniu metod: nieustrukturyzowanych wywiadów z klientami banków i przedstawicielami środowiska akademickiego, uniwersalnej skali Likerta, mogącej mieć postać pięcio-, siedmio- lub dziesięciopunktową oraz macierzy pojęć. W toku realizacji właściwych badań posłużono się siedmiopunktową skalą Likerta oraz siedmiopunktową dwubiegunową skalą dyferencjału semantycznego. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankietowy. Wyznaczono również między innymi współczynnik rzetelności <i>alfa</i> Cronbacha. Zastosowanie znalazły także takie techniki, jak PAPI czy CAPI.	s. 109-117, poz. bib. nr 545.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Przedstawione w tabeli 20 podejścia opisane zostały jedynie w sposób ogólny, co motywowane było zarówno ograniczeniami edytorskimi, jak i faktem, że ich szczegółowa charakterystyka przedstawiona została w publikacjach źródłowych, na podstawie których autorka przygotowała niniejsze zestawienie⁴⁰⁰. Zaprezentowane informacje potwierdzają, iż wśród naukowców zajmujących się problematyką pomiaru wizerunku nie ma wspólnego stanowiska dotyczącego metod jego dokonywania. Można jednak zauważyć, że w procesie tym powszechne są między innymi: stosowanie skal Likerta i/lub dyferencjału semantycznego, posługiwanie się kwestionariuszem ankiety czy wywiadu, a także wyznaczanie współczynnika rzetelności *alfa* Cronbacha. Choć w sporadycznych przypadkach badacze dokonują kwantyfikacji wizerunku za pomocą pojedynczych, nieskomplikowanych wzorów matematycznych, to jednak znacznie częściej konstrukt ten mierzony jest w oparciu o wykorzystanie bardziej zaawansowanych procedur i narzędzi statystycznych. Jak bowiem wynika z rozważań prowadzonych na kartach rozprawy, sam wizerunek cechuje się wysokim stopniem złożoności, w związku z czym za naturalne należy uznać, że również i jego pomiar odznacza się złożonością.

Współczesne społeczeństwo egzystuje w niezwykle turbulentnym i dynamicznym otoczeniu. Spośród wielu organizacji, jakie funkcjonują w środowisku, w kontekście nie tylko

⁴⁰⁰ Zainteresowanym dokładnym opisem poszczególnych metod autorka pragnie zarekomendować pozycje literaturowe, w których autorzy dogłębnie scharakteryzowali prowadzone przez siebie badania, a także – co naturalne – metody pomiaru wizerunku banku. W tabeli 20 przedstawione zostały jedynie najważniejsze informacje na temat ukazanych w niej metod.

tematyki niniejszego opracowania, ale i pełnionych funkcji, na szczególną uwagę zasługują banki. Jako że instytucje te zaopatrują podmioty systemu społecznego w pieniądź, jednocześnie także gromadząc lokowany przez nie kapitał, niejako naturalnie winno się je postrzegać jako organizacje godne zaufania. Ta idealistyczna wizja częstokroć jest jednak jedynie mrzonką, bowiem sposób postrzegania banków przez poszczególne jednostki cechuje się wysokim stopniem zróżnicowania. Ten sam bank w oczach niektórych interesariuszy może być instytucją prawą, rzetelnie wywiązującą się ze swoich zobowiązań oraz godną polecenia i zaufania; inne grupy interesu mogą go zaś postrzegać zgoła inaczej. Wynika to z faktu, iż wizerunek (bo o niego tu chodzi) determinowany jest różnymi czynnikami; przy czym, co niezwykle istotne, każdy człowiek – dokonując oceny banku – może brać pod uwagę inne kryteria. Rozważania podjęte w trzecim rozdziale rozprawy – prowadzone w oparciu o obszerną kwerendę literatury przedmiotu – pozwoliły zidentyfikować kilkanaście grup czynników, które najczęściej wymienia się w kontekście oddziaływania na sposób percepcji banku. Ich znajomość jest niezwykle ważna, stanowi bowiem istotną kwestię w kontekście zrozumienia procesu kształtowania wizerunku. Organizacje XXI wieku nie mogą jednak poprzestać jedynie na rozeznaniu istoty kształtowania charakteryzowanego konstruktów. Organizacje te muszą podjąć określone działania zarządcze. Choć żaden przepis prawny nie nakłada na nie takiego obowiązku, to jednak – w świetle dotychczasowych deliberacji i wniosków z nich płynących – można skonkludować, iż niejako zobligowane są one do zarządzania swoim wizerunkiem. Jak już bowiem zauważono, proces ten odgrywa kluczową rolę w kontekście dbałości o bezpieczeństwo i utrzymanie zaufania publicznego. Oczywiście, zarządzanie wizerunkiem nie jest procesem nienastręczającym trudności. Wymaga on bowiem – po pierwsze – zrozumienia istoty jego kształtowania, po drugie – poznania narzędzi, usprawniających jego realizację, oraz – po trzecie – uświadomienia sobie, jak można dokonywać jego pomiaru. W niniejszym rozdziale zagadnienia te przedstawiono w ujęciu teoretycznym. Treści zawarte w kolejnych fragmentach pozwolą wyeksplikować opisywany problem w oparciu o własne badania dotyczące tematyki zarządzania wizerunkiem banków.

ROZDZIAŁ IV

Metodyka badań

4.1. Cele i hipotezy badawcze

Treści dotychczas zawarte w rozprawie bazowały przede wszystkim na publikacjach naukowych – zarówno w postaci pozycji zwartych, czasopism naukowych, jak i raportów przygotowanych przez różnego rodzaju instytucje prowadzące badania z zakresu tematyki stanowiącej przedmiot zainteresowania również i tej pracy. Kluczowe znaczenie w powstaniu wcześniejszych fragmentów rozprawy miało więc zastosowanie metody studiów literaturowych, dzięki czemu zaczerpnięto wiedzę zarówno z polsko-, jak i obcojęzycznych dzieł. Wykorzystanie tej metody stanowi punkt wyjścia do realizacji dalszej części procesu badawczego, skoncentrowanej na badaniach empirycznych. Przegląd literatury umożliwia zidentyfikowanie luki poznawczej. Jak słusznie zauważa S. Sudoł, „lukę tę można stwierdzić w drodze penetracji dotychczasowego objaśniania (...) rzeczywistości przez naukę”⁴⁰¹. W tym kontekście warto także przywołać słowa E. B. Wilsona, który stwierdził, iż „z samej natury nauka jest ustrojem, który rozrasta się dzięki dodawaniu nowego materiału do szczytu wielkiej budowli, ukształtowanej przez poprzedników. Jednostka niewiedząca nic o rzeczach poznanych już poprzednio niewielkie ma szanse stworzenia czegoś nowego, godnego uwagi”⁴⁰². Aby więc zminimalizować prawdopodobieństwo materializacji tego ryzyka, autorka dysertacji dokonała przeglądu literaturowego.

Ze względu na fakt, że wizerunek przedsiębiorstwa jest koncepcją młodą i niedojrzałą, którą na gruncie naukowym zainteresowano się w latach 50. XX stulecia, obszar ten w dalszym ciągu pozostaje niedostatecznie zbadany, w związku z czym i potencjał owej idei do chwili obecnej nie jest w pełni wykorzystywany. Warto przy tym podkreślić, iż chociaż w państwach zachodnich wizerunkiem zainteresowano się już około 70 lat temu, to do Polski koncept ten dotarł ze znacznym opóźnieniem, wynoszącym ponad 20 lat. Wpłynęło to nie tylko na relatywnie niewielką liczbę polskojęzycznych publikacji z zakresu poruszanej tu problematyki, ale i na fakt, że wiele pozycji traktujących o opisywanych w pracy zagadnieniach nie ujmuje ich w sposób holistyczny. Zjawisko to dotyczy zarówno publikacji z zakresu szeroko rozumianego wizerunku przedsiębiorstwa czy organizacji, jak i wizerunku banku. Należy przy tym zaznaczyć, iż o ile w części teoretycznej odnoszono się w dużej mierze

⁴⁰¹ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania...*, op. cit., s. 104, 110.

⁴⁰² E.B. Wilson, *Wstęp do badań naukowych*. PWN. Warszawa 1964, s. 29.

do realiów międzynarodowych, o tyle badania empiryczne ukierunkowane są na poznanie praktycznych aspektów zarządzania wizerunkiem banków polskiego sektora bankowego w kontekście współczesnych wyzwań. Praca ta stanowić ma więc próbę kompleksowego podejścia do problematyki zarządzania wizerunkiem banków (w odniesieniu do warunków polskiego sektora bankowego), uwzględniającą zarówno wnioski płynące z obszernej kwerendy literatury przedmiotu, jak i wyniki badań własnych.

Rozległy zakres podjętej problematyki badawczej skłonił autorkę do postawienia dziesięciu pytań badawczych. Uzyskanie odpowiedzi na nie warunkuje realizację celów niniejszej dysertacji. Pytania te przyjęły następującą postać:

- P1:** Czym jest wizerunek i jakie jest jego znaczenie dla banków?
- P2:** Jakie czynniki oddziałują na postrzeganie banków przez klientów tych podmiotów?
- P3:** Z jaką siłą określone czynniki oddziałują na kształtowanie wizerunku banków polskiego sektora bankowego?
- P4:** Czy czynniki socjodemograficzne, takie jak płeć, miejsce zamieszkania i wiek klientów banków wpływają na sposób postrzegania przez nich banków polskiego sektora bankowego?
- P5:** Czy rodzaj banku (spółdzielczy, komercyjny), w którym posiada się rachunek bankowy, determinuje sposób jego postrzegania?
- P6:** Czy wyzwania, z jakimi współcześnie mierzy się polski sektor bankowy, wpłynęły na wizerunek podmiotów tego sektora?
- P7:** Jakie metody wykorzystywane są w bankach w toku pomiaru ich wizerunku?
- P8:** Czy w bankach powinno się zarządzać wizerunkiem? Jeśli tak, to w jaki sposób powinien przebiegać ten proces?
- P9:** Jakimi narzędziami zarządzania wizerunkiem dysponują banki?
- P10:** Jaka jest przydatność określonych narzędzi zarządzania wizerunkiem banków w bankach polskiego sektora bankowego?

W toku realizacji procesu badawczego wyznaczono sześć równorzędnych celów badawczych, które zostaną zrealizowane w odniesieniu do banków polskiego sektora bankowego. Celami tymi są:

- C1:** identyfikacja czynników kształtujących wizerunek banków;
- C2:** wskazanie skali oddziaływania określonych czynników na kształtowanie wizerunku banków z perspektywy klienckiej i pracowniczej;
- C3:** wskazanie wykorzystywanych przez banki metod pomiaru wizerunku;

- C4:** identyfikacja narzędzi zarządzania wizerunkiem banków;
- C5:** określenie stopnia przydatności instrumentów wykorzystywanych bądź mogących być wykorzystywanymi przez banki w toku zarządzania wizerunkiem;
- C6:** zbudowanie modelu zarządzania wizerunkiem banków.

Przyjmując, iż poprzez „zarządzanie wizerunkiem banków” rozumie się zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby banku (ludzkie, informacyjne, rzeczowe i finansowe) i wykonywanych z zamiarem postrzegania instytucji bankowej przez jej interesariuszy w taki sposób, by był on możliwie jak najbliższy tożsamości podmiotu bankowego, zasadniczą kwestią jest zweryfikowanie, czy wizerunek banku (sposób postrzegania banku przez jego interesariuszy, w kontekście prowadzonych badań – klientów banku) jest taki sam, jak jego tożsamość (sposób przedstawiania się banku). W związku z tym sformułowano hipotezę badawczą:

- H1:** Istnieje rozbieżność między kreowaną przez banki tożsamością a wizerunkiem banków odbieranym przez ich klientów.

Zweryfikowanie hipotezy numer 1 warunkuje prowadzenie dalszych badań. Jeśli bowiem banki byłyby postrzegane przez ich klientów dokładnie w taki sposób, w jaki im się przedstawiają, oznaczałoby to, że potrafią właściwie zarządzać swoim wizerunkiem, co z kolei stanowiłoby pewne zaprzeczenie wniosków płynących z kwerendy literatury przedmiotu, świadcząc jednocześnie o niewłaściwym zbadaniu stanu techniki przez autorkę dysertacji.

Jak wynika z rozważań podjętych w części teoretycznej niniejszej pracy, wizerunek banku jest konstruktem, na który oddziałuje szereg rozmaitych czynników. Nie ma możliwości określenia wszystkich determinant wpływających na postrzeganie banków przez ogół społeczeństwa. Każdy interesariusz inaczej bowiem postrzega dany bank, co skutkuje mnogością istniejących wizerunków. Można jednak wyodrębnić pewne kategorie czynników, wpływających na sposób postrzegania banków przez poszczególne jednostki. Tę kategoryzację przedstawiono w części teoretycznej opracowania (tabela 15, s. 122-128). W oparciu o ponad 150 pozycji literaturowych autorka wyodrębniła trzynaście kategorii czynników, które w różnych państwach, warunkach, systemach i organizacjach najczęściej wpływają na kształtowanie wizerunku banku. W ramach każdej z tych kategorii został przedstawiony możliwie jak najbardziej obszerny zakres czynników mieszczących się w ich obrębie. Kategoriami tymi są: tożsamość banku, produkty i usługi, pracownicy, komunikacja, zaangażowanie społeczne, bezpieczeństwo, reputacja banku, technologie i innowacje,

transparentność, wygoda i dostępność, czynniki emocjonalne, indywidualne cechy osoby oceniającej bank oraz pozostałe czynniki⁴⁰³.

Biorąc pod uwagę, że wspomniane w poprzednim akapicie zestawienie powstało na bazie polsko- i obcojęzycznych publikacji, należy zastanowić się, czy (a jeśli tak, to w jakim stopniu) czynniki te oddziałują również na postrzeganie banków polskiego sektora bankowego. Jest to zasadne szczególnie dlatego, że w polskich warunkach do tej pory nie podjęto się realizacji analogicznego zadania, co zdaniem autorki stanowi wyraźną lukę poznawczą w polskiej doktrynie. Należy jednak oddać, że w wymiarze teoretycznym o czynnikach wpływających na kształtowanie wizerunku pisał T. Żyminkowski⁴⁰⁴. I. Szlis – w oparciu o analizę zagranicznego piśmiennictwa – przedstawiła z kolei czynniki kształtujące wizerunek w aspekcie istniejących koncepcji pomiaru wizerunku banku⁴⁰⁵. A. Galicka i A. Tomaszuk zbadały natomiast wpływ siedmiu czynników (nie grup czynników) na kształtowanie jednego z banków komercyjnych funkcjonujących w polskim sektorze bankowym⁴⁰⁶. Dlatego też, by zniwelować istniejącą lukę badawczą, autorka sformułowała grupę hipotez badawczych odnoszących się do wpływu danych grup czynników na wizerunek banków polskiego sektora bankowego. Ponadto, w ramach kategorii czynników „indywidualne cechy osoby oceniającej bank” wyodrębniła trzy dodatkowe hipotezy (H13a-H13c), których weryfikacja ma na celu ukazanie, czy wybrane czynniki socjodemograficzne oddziałują na to, jak poszczególne osoby postrzegają bank. Opisywane hipotezy mają następującą postać:

- H2:** Tożsamość banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na ich wizerunek.
- H3:** Produkty i usługi oferowane przez banki polskiego sektora bankowego stanowią kategorię czynników wpływającą na wizerunek tych banków.
- H4:** Pracownicy banków polskiego sektora bankowego wywierają wpływ na wizerunek banków, w których pracują.

⁴⁰³ Kategoria ta obejmuje wszystkie te czynniki, które nie mieszczą się w dwunastu „nazwanych kategoriach”.

⁴⁰⁴ T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, *op. cit.*, s. 28-35.

⁴⁰⁵ I. Szlis, *Aspiracje a rzeczywistość – wizerunek banku jako efekt sieci interakcji. Teoria – narzędzia pomiaru – praktyka*. CeDeWu. Warszawa 2012, s. 102-109; 279-281; I. Szlis, *Wizerunek. Jak go zmierzyć...*, *op. cit.*, s. 102-109, 279-281 [za:] G. LeBlanc, N. Nguyen, *Cues used by customers evaluating corporate image in service firms. An empirical study in financial institutions*, „International Journal of Service Industry Management”, 1996, tom 7, nr 2, s. 50; C. Flavián, E. Torres, M. Guinalú, *Corporate image measurement. A further problem for the tangibilization of Internet banking services*, „The International Journal of Bank Marketing”, 2004, tom 22, nr 5, s. 372; R. Bravo, T. Montaner, J.M. Pina, *The role of bank image...*, *op. cit.*, s. 321, 323, 325; C.H. van Heerden, G. Puth, *Factors that determine the corporate image...*, *op. cit.*, s. 12.

⁴⁰⁶ A. Galicka, A. Tomaszuk, *Czynniki kształtujące wizerunek Alior Banku S.A. (w opinii jego klientów)*, „Academy of Management”, 2018, tom 2, nr 2, s. 33-42.

- H5:** Komunikacja prowadzona przez banki polskiego sektora bankowego wpływa na wizerunek tych banków.
- H6:** Zaangażowanie społeczne banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na ich wizerunek.
- H7:** Bezpieczeństwo funkcjonowania banków polskiego sektora bankowego wywiera wpływ na ich wizerunek.
- H8:** Reputacja banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na wizerunek tych podmiotów.
- H9:** Technologie i innowacje stosowane i wprowadzane przez banki polskiego sektora bankowego oddziałują na wizerunek tych banków.
- H10:** Transparentność działań podejmowanych przez banki polskiego sektora bankowego wpływa na ich wizerunek.
- H11:** Wygoda i dostępność związane z dostępem do banków polskiego sektora bankowego oraz oferowanych przez nie produktów i usług wpływa na wizerunek banków w Polsce.
- H12:** Czynniki emocjonalne oddziałują na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
- H13:** Indywidualne cechy osoby oceniającej bank wpływają na wizerunek banków w Polsce.
- H13a:** Płeć klientów banków polskiego sektora bankowego wpływa na postrzeganie przez nich tych podmiotów bankowych.
- H13b:** Miejsce zamieszkania klientów banków polskiego sektora bankowego determinuje sposób postrzegania przez nich tych podmiotów bankowych.
- H13c:** Wykształcenie klientów banków polskiego sektora bankowego wpływa na sposób postrzegania przez nich tych podmiotów bankowych.

Z punktu widzenia pracowników banków istotną kwestią jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy właściwie oceniają oni wpływ poszczególnych czynników na postrzeganie banków przez klientów. Należy mieć bowiem na uwadze fakt, że czym innym jest indywidualna i subiektywna ocena wpływu czynników determinujących określone zjawisko (w tym kontekście – postrzeganie banku) przez pracownika, a czym innym próba postawienia się w roli klienta banku i niejako odgadnięcia, co i w jakim stopniu może wpływać na określone zachowania klienta. Zdaniem autorki istnienie ewentualnych rozbieżności między rzeczywistym wpływem określonych kategorii czynników na postrzeganie banków przez klientów a oceną tego wpływu dokonaną przez pracowników banków stanowi istotną

przesłankę, uzasadniającą potrzebę podjęcia bardziej zaawansowanych działań z zakresu zarządzania wizerunkiem. Jednocześnie jednak autorka pragnie podkreślić, iż badając istniejący stan techniki, nie spotkała się z podobnym badaniem, w związku z czym można przyjąć, iż ma ono charakter nowatorski. Słuszne wydaje się być zatem postawienie i zweryfikowanie kolejnej hipotezy badawczej:

H14: Ocena wpływu kategorii czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów różni się od oceny tych kategorii czynników dokonanej przez pracowników podmiotów bankowych.

Zarówno banki spółdzielcze, jak i banki komercyjne stanowią podstawowe podmioty polskiego sektora bankowości detalicznej. Jak zwrócono uwagę w drugim rozdziale dysertacji, banki spółdzielcze są instytucjami funkcjonującymi na rynkach lokalnych, a w związku z tym również i działającymi na znacznie mniejszą skalę aniżeli banki komercyjne. W tym samym fragmencie rozprawy przywołano popularne w literaturze przedmiotu dualistyczne podejście do pojmowania banków. Zakłada ono, że banki mogą być postrzegane jako przedsiębiorstwa (podmioty komercyjne nastawione na maksymalizację zysków) bądź instytucje zaufania publicznego. Biorąc pod uwagę te dwa aspekty funkcjonowania banków, warto zadać sobie pytanie, czy rodzaj banku, w którym posiada się rachunek bankowy determinuje jego sposób postrzegania⁴⁰⁷. W nawiązaniu do tego pytania sformułowano następującą hipotezę badawczą:

H15: Rodzaj banku (komercyjny, spółdzielczy), w którym dany podmiot posiada rachunek bankowy, implikuje sposób postrzegania przezeń banku.

Wizerunek banku jest konstruktem podatnym na oddziaływanie różnego typu zjawisk społeczno-gospodarczych. Z informacji zawartych w drugim rozdziale pracy wynika, iż sam rozwój sektora bankowego jest silnie uzależniony od zachodzących w kraju przeobrażeń. Oczywiście, nie każde wydarzenie ma realny wpływ na funkcjonowanie banków. Jeśli jednak takowa ingerencja ma miejsce, to z istoty swej natury może ona mieć charakter pozytywny lub negatywny. W ostatnich latach polskiemu sektorowi bankowemu przyszło mierzyć się z licznymi wyzwaniami, które mogły odcisnąć swe piętno na jego wizerunku. Za najważniejsze z nich (biorąc pod uwagę horyzont ostatnich 15 lat) można uznać: kryzys finansowy z lat 2007-2009, pandemię koronawirusa

⁴⁰⁷ Przy czym w kontekście opisywanego pytania badawczego oraz hipotezy H15 wyrażenie „sposób postrzegania banku” odnosi się do dualistycznego podejścia do pojmowania banków, zgodnie z którym banki mogą być postrzegane jako instytucje zaufania publicznego bądź podmioty komercyjne nastawione na maksymalizację zysków (przedsiębiorstwa).

SARS-CoV-2, wojnę w Ukrainie oraz rosnącą inflację i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022. O ile powszechnie przyjęło się twierdzić, iż kryzys finansowy z pierwszej dekady trzeciego tysiąclecia negatywnie wpłynął na wizerunek banków i zaufanie do tych instytucji⁴⁰⁸, o tyle w przypadku pozostałych wskazanych wyzwań takowej pewności już mieć nie można (choćby dlatego, że są to wydarzenia do tej pory trwające lub zakończone w nieodległej przeszłości)⁴⁰⁹. W związku z tym zasadne wydaje się być postawienie kolejnych hipotez badawczych:

H16: Kryzys finansowy z lat 2007-2009 negatywnie wpłynął na wizerunek banków w Polsce.

H17: Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 wywarła negatywny wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.

H18: Wojna w Ukrainie negatywnie wpłynęła na wizerunek banków w Polsce.

H19: Rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022 wywarły negatywny wpływ na wizerunek banków w Polsce.

Kompleksowe ujęcie problematyki wizerunku wymaga nie tylko poznania czynników oddziałujących na opisywany konstrukt oraz określenia wpływu zdarzeń społeczno-gospodarczych determinujących jego kształt, ale i zbadania, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek. Jak wynika z kwerendy literatury przedmiotu, konstrukt ten ma ogromne znaczenie dla działalności banków, wywierając wpływ zarówno na jego aspekty społeczne, ekonomiczne, jak i marketingowe⁴¹⁰. Ich systematykę – w oparciu o dokonany przegląd literaturowy – ukazano w tabeli 21.

⁴⁰⁸ *Raport o sytuacji banków w 2008 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009, s. 15; T.J. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego...*, *op. cit.*, s. 150, 160-162; <https://www.kariera.wfinansach.pl/artukul/wiadomosci/jak-kryzys-wplynal-na-zaufanie-do-bankow> (odczyt: 13.07.2023)

⁴⁰⁹ Badania przeprowadzone w 2022 roku przez M. Grzyb na grupie 135 respondentów (grupa niereprezentatywna) pokazały, że pandemia koronawirusa nie wywarła znaczącego wpływu na zmianę postrzegania banków polskiego sektora bankowego wśród większości ankietowanych. Niewielka próba badawcza nie pozwala jednak traktować tych wyników jako ostatecznych i niepodważalnych. Zob.: M. Grzyb, *Wpływ pandemii Covid-19...*, *op. cit.*, s. 48-49. W listopadzie 2020 roku badanie na temat postrzegania banków spółdzielczych przeprowadziła z kolei M. Lubaś. Choć nie było ono ukierunkowane na określenie wpływu pandemii koronawirusa SARS-CoV-2 na wizerunek tych podmiotów, to jednak wnioski z niego płynące pozwalają twierdzić, że na skutek pandemii nie nastąpiła wyraźna zmiana sposobu postrzegania banków spółdzielczych; sam wizerunek tych podmiotów cechuje się natomiast dużą elastycznością. Zob.: M. Lubaś, *Wizerunek zewnętrzny banków spółdzielczych: badanie eksploracyjne*, „Marketing i Rynek”, tom 29, nr 6, s. 40-43.

⁴¹⁰ Obszary wpływu wizerunku opisano w niniejszym opracowaniu na stronach 102-103. Na potrzeby części badawczej dokonano jednak ich podziału na aspekty: społeczne, ekonomiczne i marketingowe, co miało na celu uporządkowanie tych treści i sprawienie, by były one bardziej przejrzyste dla uczestników badania ankietowego.

Tabela 21. Aspekty oddziaływania wizerunku banków

Społeczne aspekty wizerunku banków	Ekonomiczne aspekty wizerunku banków	Marketingowe aspekty wizerunku banków
<ul style="list-style-type: none"> – budowanie i utrzymanie zaufania do banków, – wiarygodność banków, – pozyskiwanie i utrzymywanie najwyższej jakości pracowników, – pozyskiwanie nowych klientów 	<ul style="list-style-type: none"> – pozycja konkurencyjna banków, – poziom sprzedaży usług bankowych, – sytuacja ekonomiczna banków, – bezpieczeństwo sektora bankowego, – stabilność i zmniejszenie ryzyka funkcjonowania podmiotów bankowych 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość wyróżnienia się banków na rynku, – lojalność, nastawienie i postawy klientów wobec banków, – satysfakcja i zadowolenie klientów banków, – pozycjonowanie banków i ich ofert na rynku, – postrzeganie banków przez ich interesariuszy, – likwidacja anonimowości banków i wzrost ich rozpoznawalności, – budowanie relacji między bankami a ich interesariuszami

Zródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę między innymi wydarzenia z 2015 roku, kiedy to zawieszono działalność SK Banku, co przełożyło się nie tylko na straty wizerunkowe całego sektora bankowego, ale i wygenerowanie przezeń wyraźnie gorszego wyniku finansowego niż rok wcześniej⁴¹¹, a także fakt, iż w literaturze przedmiotu wizerunkowi przypisuje się szczególne znaczenie w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa oraz budowania i utrzymania zaufania publicznego⁴¹², istnieją racjonalne przesłanki ku temu, by postawić następującą hipotezę badawczą:

H20: W kontekście skutków ekonomicznych, społecznych i marketingowych wizerunek banków działających w sektorze bankowym w Polsce w największym stopniu determinuje ich efekty ekonomiczne, a w najmniejszym – marketingowe.

Eksploracja tak złożonego problemu badawczego, uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze, realizacja wskazanych celów oraz weryfikacja postawionych hipotez, których liczba podyktowana jest zarówno wielowątkowym ujęciem problemu badawczego, jak i nowatorstwem poruszanych w nich zagadnień, wymagają odpowiedniego rozumowania oraz zastosowania określonych metod badawczych. Zostały one opisane w kolejnym podrozdziale rozprawy.

⁴¹¹ Główny powód pogorszenia się wyników finansowych sektora w 2015 roku stanowił obowiązek wniesienia przez banki dodatkowych opłat na rzecz Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG) w związku z koniecznością wypłaty klientom środków gwarantowanych zgromadzonych w SK Banku.

⁴¹² Zob. J.G. Gray, *Managing the Corporate Image...*, *op. cit.*, s. 4-5.

4.2. Zastosowane metody badawcze

Jak zauważa S. Sudoł, w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości szczególnie wysoki stopień przydatności przypisuje się rozumowaniu o charakterze indukcyjnym, którego idea zakłada, iż na podstawie pewnych szczegółowych konkluzji formułuje się wnioski ogólne, stanowiące wyraz pewnych prawidłowości zachodzących w zbiorowości. Ten sam autor podkreśla jednak, że w istocie do badań opartych na indukcji wprowadza się również elementy rozumowania dedukcyjnego (w którym przechodzi się od ogółu do szczegółu), podnosząc argument, iż synteza tych dwóch „trybów badawczych” musi występować – choć w różnym zakresie i na różnych etapach – w każdej pracy naukowej⁴¹³. Podejście to autorka zastosowała w niniejszej rozprawie.

Jak już wspomniano, możliwość realizacji postawionych celów warunkowana jest zastosowaniem właściwych metod badawczych. Nauki o zarządzaniu i jakości są dyscypliną naukową czerpiącą z dorobku wielu dziedzin nauki, co oznacza, że w toku procesu badawczego realizowanego w ramach tej dyscypliny można stosować metody uwzględniające różne podejścia i paradygmaty⁴¹⁴. Czym jednak jest sama metoda badawcza i kiedy można nadać jej przymiot „właściwej”? Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec definiują metodę badawczą jako „działania, procedury mające na celu znalezienie rozwiązań problemów badawczych oraz doprowadzenie do osiągnięcia postawionego celu”⁴¹⁵. Postępowanie to będzie więc właściwe wtedy, gdy – po pierwsze – zostanie przeprowadzone w zgodzie z obowiązującymi regułami i paradygmatami, oraz – po drugie – doprowadzi do zrealizowania postawionego celu. W oparciu o prawdopodobnie najpowszechniejszy podział metod badawczych wyróżnia się:

- a) metody ilościowe, bazujące na liczbach czy – jak wskazuje sama nazwa – danych ilościowych; ukierunkowane są one na weryfikację teorii poprzez testowanie hipotez;
- b) metody jakościowe, zwane inaczej „metodami badań interpretatywnych”; pozwalają one zaobserwować pewne społeczne doświadczenia uczestników badania oraz przedstawić ich interpretację; ich idea sprowadza się do budowania i doskonalenia obrazu rzeczywistości⁴¹⁶.

⁴¹³ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania...*, op. cit., s. 109; E. Babbie, *Badania społeczne...*, op. cit., s. 46-47. Zob. także: J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne*. Difin. Warszawa 2005, s. 29-30.

⁴¹⁴ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 326.

⁴¹⁵ *Ibidem*, s. 324.

⁴¹⁶ *Ibidem*, s. 324, 326.

Jak zauważono w części teoretycznej niniejszego opracowania, częstokroć rozwiązanie problemu badawczego warunkowane jest zastosowaniem obydwu rodzajów metod. Takowe podejście określa się mianem „triangulacji metod badawczych”. Pozwala ono uwierzytelnić⁴¹⁷ i zobiektywizować⁴¹⁸ prowadzone badania, sprawiając, że stają się one kompleksowe, hybrydowe, polimetodyczne i komplementarne⁴¹⁹. Jak przekonują B. Glinka i W. Czakon, „połączenie metod jakościowych z ilościowymi daje szansę tworzenia teorii i jednoczesnego jej testowania w tym samym badaniu, dzięki czemu ustalenia są bardziej kompleksowe, mają wyższą wiarygodność i głębię⁴²⁰. Wieloaspektowe ujęcie problemu badawczego oraz złożoność celów i hipotez badawczych połączone z pragnieniem większego uwierzytelnienia prowadzonych badań oraz nadania im wyższej wiarygodności sprawiły, że w rozprawie tej autorka zastosowała triangulację metod badawczych. Podejście to może mieć różne warianty, przy czym specyfika prowadzonych badań implikowała rozpoczęcie procesu badawczego od zastosowania metod ilościowych, by następnie – dla interpretacji uzyskanych rezultatów – proces ten kontynuowany był w oparciu o wykorzystanie metod jakościowych⁴²¹.

W celu realizacji badań ilościowych zostały przygotowane narzędzia w postaci dwóch autorskich kwestionariuszy ankiety, z których jeden adresowany był do klientów banków spółdzielczych i/lub komercyjnych funkcjonujących w polskim sektorze bankowym, natomiast drugi – do pracowników tych instytucji. Kwestionariusz uznawany jest powszechnie za podstawowe narzędzie badań o charakterze ilościowym⁴²². Formularz adresowany do klientów banków polskiego sektora bankowego (załącznik 1) składał się z 15 pytań, spośród których 8 miało charakter metryczkowy, natomiast pozostałe 7 – dotyczyło ściśle problematyki badawczej. Formularz przeznaczony dla pracowników banków (załącznik 2) był nieco bardziej rozbudowany. Składało się nań łącznie 18 pytań (8 metryczkowych i 10 badawczych). Część z nich stanowiła odzwierciedlenie pytań widniejących w kwestionariuszu przeznaczonym dla klientów – wyrażała ona jednak podejście pracownicze do poruszanych w pytaniach kwestii. W obydwu formularzach w ujęciu syntetycznym opisane zostały kategorie czynników mogących oddziaływać na kształtowanie wizerunku banków. Ponadto, w kwestionariuszu dla pracowników banków wyjaśniono istotę poszczególnych metod pomiaru wizerunku banku, a także przedstawiono definicję zarządzania wizerunkiem banków.

⁴¹⁷ A. Zakrzewska-Bielawska, *Istota procesu zarządzania*, W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 19.

⁴¹⁸ T. Wieczorek, *Triangulacja metod w badaniach społecznych*, „Studia i Materiały”, 2014, nr 1(1), s. 16.

⁴¹⁹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Istota procesu zarządzania...*, *op. cit.*, s. 19.

⁴²⁰ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021, s. 31.

⁴²¹ *Ibidem*, s. 32.

⁴²² E. Babbie, *Badania społeczne...*, *op. cit.*, s. 276.

Właściwe badania ankietowe poprzedzone zostały przeprowadzeniem badań pilotażowych. Czynność ta miała na celu przetestowanie skonstruowanych narzędzi, identyfikację oraz pozbycie się istniejących w nich błędów czy niedoskonałości, a następnie aktualizację tych narzędzi⁴²³. Badania pilotażowe odbyły się na przełomie czerwca i lipca 2022 roku. W tej fazie badań ich uczestnicy zostali wybrani na zasadzie doboru wygodnego. Wzięło w nich udział 10 pracowników detalicznych banków (7 pracujących w bankach komercyjnych i 3 – w bankach spółdzielczych) reprezentujących oddziały zlokalizowane na terenie województw: śląskiego i łódzkiego. W badaniach tych uczestniczyło także 30 klientów banków zamieszkujących na terenie województw: śląskiego, opolskiego i łódzkiego, spośród których 10 posiadało rachunek bankowy w bankach spółdzielczych, natomiast pozostałych 20 – w bankach komercyjnych. Realizacja pilotażu pozwoliła zweryfikować narzędzia badawcze. W efekcie autorka przereformowała niektóre z pytań, w części z nich zmodyfikowała pierwotnie zaproponowane skale badawcze i warianty odpowiedzi; do niektórych z nich dodała również niezbędne wyjaśnienia, dzięki czemu pytania te stały się bardziej przejrzyste i zrozumiałe dla ich adresatów. Ponadto, pracownicy banków zasugerowali również, by usunąć pierwotnie występujące w kwestionariuszu pytania odnoszące się do konceptualizacji wizerunku oraz pojęć mu pokrewnych. Sugestia ta również znalazła odzwierciedlenie w finalnej wersji narzędzia badawczego.

Dobór próby badawczej miał charakter celowy, co warunkowane było między innymi faktem, iż prowadzone badania były badaniami porównawczymi⁴²⁴, mającymi na celu zebranie odpowiedzi z zakresu problematyki wizerunku banków i czynników nań wpływających wśród klientów oraz pracowników banków. Dobór ten zastosowano również przez wzgląd na zamierzenie autorki, jakim było utworzenie próby bliskiej reprezentatywnej⁴²⁵. Ponadto, jeśli chodzi o uczestników badania, to musieli oni spełnić warunek w postaci posiadania konta w należącym do polskiego sektora banku komercyjnym lub/i spółdzielczym bądź bycia pracownikiem takiego banku. Zgodnie z sugestiami S. Sudoła, przy doborze respondentów wzięto pod uwagę takie kwestie, jak:

- kwalifikacje respondentów, ich inteligencję i możliwości zrozumienia kwestii poruszanych w kwestionariuszu,
- odpowiednią znajomość problematyki z obszaru, który obejmowało badanie,

⁴²³ E. Babbie, *Badania społeczne...*, op. cit., s. 281-282.

⁴²⁴ *Ibidem*, s. 205.

⁴²⁵ C. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 199.

- istnienie u ankietowanych pozytywnego nastawienia do udziału w badaniu oraz zagadnień poruszanych w ankiecie, a także brak motywacji do nieobiektywnego przedstawiania sytuacji,
- występowanie warunków sprzyjających udzielanie szczerych (zgodnych ze stanem faktycznym) odpowiedzi⁴²⁶.

Każdy z uczestników badania (przeprowadzonego stacjonarnie lub w formie *online*) został powiadomiony o jego zakresie, jednocześnie mając możliwość zrezygnowania z udziału w badaniu w dowolnym momencie, bez podania przyczyny swojej decyzji. Na potrzeby badań powstał dedykowany adres email, który został umieszczony zarówno w papierowej wersji kwestionariusza (w stopce widocznej na każdej stronie formularza), jak i jego elektronicznej wersji. Dzięki temu respondenci mieli możliwość kontaktu bezpośrednio z autorką badań, za sprawą czego mogli podzielić się swoimi spostrzeżeniami bądź zapytać o wątpliwe lub niejasne dla nich kwestie.

Badania ilościowe wykorzystujące zweryfikowane kwestionariusze ankiety zostały przeprowadzone w miesiącach luty-maj 2023 roku. W toku ich realizacji autorka wykorzystwała techniki: PAPI (*Paper And Pencil Interview*) oraz CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*). Pierwsza z tych technik sprowadza się do zapisywania odpowiedzi przez respondenta w formie papierowej (na wydrukowanym kwestionariuszu ankiety), natomiast w drugiej wykorzystuje się kwestionariusz przygotowany w formie elektronicznej, który udostępniany jest potencjalnym respondentom przez przesłanie im adresu do strony internetowej, na której taki formularz się znajduje. Dla respondenta niewątpliwą zaletą techniki CAWI jest możliwość wypełnienia ankiety na wygodnym dlań urządzeniu oraz w dogodnym dla niego czasie i miejscu. Przy zastosowaniu tej techniki odpowiedzi udzielone przez ankietowanego automatycznie trafiają do bazy elektronicznej ankietera, dzięki czemu nie ma potrzeby ich ręcznego wpisywania do bazy danych, co z kolei ma miejsce w toku realizacji badań przy zastosowaniu techniki PAPI⁴²⁷.

Realizacja badań przy pomocy techniki PAPI wiązała się z osobistym dostarczeniem egzemplarzy kwestionariusza do respondentów. W ten sposób uzyskano łącznie 720 ankiet wypełnionych przez klientów banków (683 było kompletnych) i 310 – wypełnionych

⁴²⁶ S. Sudół, *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania...*, *op. cit.*, s. 114.

⁴²⁷ J. Bondaruk, Ł. Siodłak, *Cykliczne badania ankietowe podmiotów gospodarczych jako narzędzie identyfikacji i oceny obszarów specjalizacji regionalnej*, W: K. Malik, Ł. Dymek (red.), *Know how – efektywna komunikacja i oceny obszarów transferze wiedzy. Diagnoza i wprowadzenie do badań*, Instytut Trwałego Rozwoju, Opole 2012, s. 96-97; A. Krzewińska, K. Grzeszkiewicz-Radulska, *Klasyfikacja sondażowych technik otrzymywania materiałów*, „Przegląd Socjologiczny”, 2013, tom 62, nr 1, s. 16, 24; R. Stanisławski, *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, nr 4, s. 106, 109.

przez pracowników banków (z czego 5 zostało odrzuconych ze względu na niekompletność danych). W ten sposób uzyskano odpowiedzi od respondentów zamieszkujących województwa: śląskie, łódzkie, opolskie oraz dolnośląskie⁴²⁸. Równoległe wykorzystanie metody CAWI pozwoliło nadać badaniom ogólnopolski charakter. Warto jednak w tym momencie zwrócić uwagę na istotną trudność, jaką było dotarcie do osób pracujących w bankach, które zgodziłyby się wziąć udział w badaniu. Zanim autorka pracy zdecydowała się na osobistą dystrybucję ankiet wśród pracowników banków, wcześniej podjęła próbę kontaktu (telefoniczną lub za pośrednictwem poczty elektronicznej) z centralami wszystkich funkcjonujących w polskim sektorze bankowym banków komercyjnych i spółdzielczych, których spis dostępny jest na stronie internetowej Komisji Nadzoru Finansowego⁴²⁹. Spośród ponad 500 podmiotów pomoc uzyskano od zaledwie jednego. Mimo to w toku badań prowadzonych wśród pracowników banków autorka nie zrezygnowała z zastosowania techniki CAWI. Wykorzystując media społecznościowe, specjalistyczne fora bankowe i grupy internetowe adresowane do pracowników banków, pozyskała w ten sposób 96 poprawnie wypełnionych ankiet. Wśród klientów banków przy pomocy techniki CAWI zgromadziła natomiast 527 kompletnych kwestionariuszy. W tym celu wykorzystwała analogiczne kanały dystrybucji ankiet, jak w przypadku formularzy adresowanych dla pracowników banków. Przeznaczone były one jednak dla klientów. Ponadto, formularz rozdystrybuowany został także wśród społeczności akademickiej polskich uczelni. Ostatecznie w toku badań ankietowych autorka pozyskała 401 ankiet poprawnie wypełnionych przez pracowników banków oraz 1210 poprawnie wypełnionych przez klientów banków.

Zakładana wielkość próby (*sample size*) została obliczona w oparciu o analizę dotyczącą różnic występujących między tożsamością (sposobem przedstawiania się banków w opinii pracowników banków) a wizerunkiem banków (sposobem postrzegania banków przez klientów). Biorąc pod uwagę fakt, iż według badań przeprowadzonych przez Narodowy Bank Polski w 2020 roku 86,50% Polaków w wieku od 15 lat wzwyż posiadało rachunek bankowy (rysunek 13), w ujęciu nominalnym dało to 27,81 mln osób⁴³⁰. Tymczasem na koniec 2020 roku w polskim sektorze bankowym zatrudnionych było 149 tys. osób (rysunek 10). Na koniec 2020 roku na jednego pracownika banku przypadało więc 187 klientów. Ze względu na tak dużą różnicę obu grup zdecydowano, iż badane

⁴²⁸ Osobiste dotarcie do respondentów ze wskazanych województw związane było z niewielką odległością od miejsca zamieszkania autorki.

⁴²⁹ Zob.: https://www.knf.gov.pl/podmioty/Podmioty_sektora_bankowego (odczyt: 14.07.2023)

⁴³⁰ Zob.: *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2021 r. Stan w dniu 31 grudnia*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2022, s. 17.

próby nie będą równe. Jednak, aby zapewnić wiarygodność prowadzonych badań i otrzymać próbę bliską reprezentatywnej, autorka postanowiła dążyć do przebadania klientów i pracowników banków przy zastosowaniu ratio 3:1 (czyli objąć badaniem 3 razy więcej klientów niż pracowników). Celem było osiągnięcie mocy statystycznej równej 0,80, przy poziomie istotności 5%, a także wykrycie różnicy (MD) w postrzeganiu banków⁴³¹ (przy zakresie możliwych wyników: 1-5) między dwoma grupami (klienci i pracownicy banków) równej 0,15. Autorka założyła, że odchylenie standardowe (SD) będzie równe 0,75. W tym celu niezbędne było przebadanie 786 klientów banków i 262 pracowników tych instytucji⁴³². Ostatecznie (przy zachowaniu zaplanowanego ratio) autorka zebrała dane od większej liczby respondentów – 401 pracowników banków i 1210 klientów tych instytucji.

Po zebraniu danych oraz przeprowadzeniu analizy statystycznej autorka wykonała dodatkową analizę *post-hoc* w celu obliczenia rzeczywistej mocy testu dla faktycznie zebranych danych. Analizę tę wykonała dla porównanych ze sobą wskaźników końcowych dotyczących wrażenia, jakie bank wywiera na klientach, oraz sposobu przedstawiania się banków w opinii pracowników tych instytucji. Przy uwzględnieniu danych zebranych od 401 pracowników banków oraz 1210 klientów banków, poziomu istotności wynoszącego 0,05 oraz wielkości wskaźnika wśród klientów banków na średnim poziomie 80,73 +/- 10,88, zaś wśród pracowników banków na średnim poziomie 85,01 +/- 12,19, moc testu porównującego obie wskazane wartości średnie wyniosła 99,9%. Tym samym osiągnięto wyższą moc otrzymanych wyników niż pierwotnie założono. Obliczenia zostały wykonane za pomocą programu G*Power w wersji 3.1.9.7.

Po przeprowadzeniu badań ankietowych uzyskane w ich toku dane zostały poddane analizie. W tym celu autorka wykorzystwała arkusz kalkulacyjny Microsoft Excel 2016 oraz pakiet statystyczny R w wersji 3.5.1⁴³³. Do opracowania poszczególnych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszach ankiety posłużyła się podstawowymi statystykami opisowymi. Do opisu zmiennych jakościowych wykorzystane zostały miary częstości: N – liczebność grupy badawczej, n – liczebność podgrupy oraz % grupy badawczej. Zmienne ilościowe zostały z kolei opisane za pomocą podstawowych statystyk opisowych, tj.: M – średnia, Med. – mediana, SD – odchylenie standardowe, Q1 – kwartył pierwszy, Q3 – kwartył trzeci, Min. – wartość minimalna oraz Maks. – wartość maksymalna. Dla przejrzystości

⁴³¹ W sposobie przedstawiania się banków w opinii pracowników i w sposobie postrzegania banków przez klientów.

⁴³² 4. Dhand N.K., Khatkar M.S., Statulator: *An online statistical calculator. Sample Size Calculator for Comparing Two Independent Means*, 2014, <http://statulator.com/SampleSize/ss2M.html> (odczyt: 14.02.2023)

⁴³³ Zob.: <http://cran.r-project.org> (odczyt: 14.07.2023)

zaprezentowanych danych zostały one zaokrąglone do jednego miejsca po przecinku. W dalszej części zostały zbadane opinie klientów banków na temat wpływu określonych czynników na wizerunek banków w Polsce oraz określono rozbieżności istniejące pomiędzy sposobem przedstawiana się banków swoim interesariuszom⁴³⁴ a wizerunkiem powstającym banków powstającym u klientów banków. Następnie autorka dokonała analizy, w oparciu o którą zbadała efekty ekonomiczne, społeczne i marketingowe determinowane przez wizerunek banków w Polsce.

Przy wykorzystaniu testu Shapiro-Wilka, wartości skośności oraz kurtozy sprawdzony został rozkład normalny uzyskanych danych. W celu dokonania analizy statystycznej hipotez badawczych zebrane dane poddano testom: t-studenta (przy porównaniu dwóch grup dla zmiennych o charakterze ilościowym), ANOVA (przy porównaniu więcej niż dwóch grup o charakterze ilościowym) oraz χ^2 (przy porównaniu zmiennych o charakterze nominalnym). Ustalony został poziom istotności obliczeń statystycznych na poziomie $\alpha = 0,05$.

W toku realizacji postawionych celów w rozprawie tej zastosowano triangulację metod badawczych. Po zakończeniu badań ilościowych proces badawczy kontynuowany był w oparciu o zastosowanie metod jakościowych. W tym celu przygotowano narzędzie badawcze w postaci autorskiego kwestionariusza wywiadu (załącznik 3), który składał się z 17 pytań (z czego 5 miało charakter metryczkowy, natomiast pozostałe 12 – badawczy) oraz 4 załączników. Pytania badawcze zawarte w kwestionariuszu zostały skonstruowane w ten sposób, by poznać motywacje uczestników badania w kontekście przyjęcia przez nich określonych postaw w odniesieniu do zarządzania wizerunkiem banków. Celem wywiadu były również: rozwinięcie i interpretacja informacji pozyskanych w toku badań ilościowych⁴³⁵, a także pozyskanie praktycznej wiedzy dotyczącej podejścia w banku do wizerunku oraz ustalenie wstępnego schematu, określającego algorytm postępowania banku w toku zarządzania wizerunkiem. Komplementarną część wywiadu stanowiło zastosowanie technik projekcyjnych. Tego typu postępowanie jest częstą praktyką wśród badaczy⁴³⁶. W trakcie rozmowy uczestnicy badania zostali poproszeni o ustosunkowanie się do zagadnień przedstawionych w załącznikach do kwestionariusza wywiadu. Dzięki temu – poznając opinie i spostrzeżenia kompetentnych osób – uzyskano bardziej wiarygodny obraz, klarowniej wyjaśniający poruszane zagadnienia.

⁴³⁴ W kontekście prowadzonych badań interesariuszami tymi byli klienci banków.

⁴³⁵ W kilku pytaniach wprost odnoszono się do rezultatów uzyskanych w toku badań ilościowych.

⁴³⁶ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych...*, *op. cit.*, s. 112-114.

Analogicznie jak w przypadku badań ilościowych, tak i w badaniach jakościowych dobór próby badawczej miał charakter celowy. Autorka założyła bowiem, że próba składać się będzie z ekspertów, czyli „respondentów, o których z założenia wiadomo, że posiadają dużą wiedzę na temat przedmiotu badania”. Za takowych uznaje się na ogół profesjonalistów i specjalistów z danej branży⁴³⁷. W kontekście problematyki zarządzania wizerunkiem banków za ekspertów autorka uznała: osoby piastujące w bankach stanowiska zarządcze (ewentualnie kierownicze), rzeczników prasowych oraz specjalistów ds. marketingu, komunikacji lub wizerunku. To właśnie te osoby najczęściej zajmują się⁴³⁸ w bankach wizerunkiem, a – jak przekonują przywoływani już B. Glinka i W. Czakon – „tylko oddanie głosu uczestnikom badanych zjawisk może prowadzić do trafnego, kompletnego ustalenia przebiegu zjawisk oraz ustaleniu powodów tego przebiegu”⁴³⁹.

Wywiady na potrzeby badań jakościowych zrealizowane zostały w dniach 1 czerwca – 4 lipca 2023 roku. W okresie tym autorka przeprowadziła łącznie 16 kompletnych wywiadów indywidualnych⁴⁴⁰, co wpisuje się w standardy tego typu badań. Należy przy tym zauważyć, że w doktrynie nie wypracowano jednolitego stanowiska odnośnie minimalnej wielkości próby w badaniach jakościowych. Jak zauważają B. Glinka i W. Czakon, niektóre źródła sugerują badanie 2-3 przypadków, inne 4-7, jeszcze inne – 10; zdarzały się jednak i takie, gdzie badaniu poddawano nawet kilkadziesiąt przypadków⁴⁴¹. Bazując na dziełach doświadczonych badaczy, M. Mason zauważa, iż w literaturze przedmiotu można znaleźć pogląd, zgodnie z którym najmniejsza akceptowalna liczebność próby w badaniach jakościowych wynosi 15. Można zatem stwierdzić, iż w niniejszej rozprawie ów minimalny warunek został spełniony⁴⁴². W badaniach przeprowadzonych przez autorkę na potrzeby dysertacji wzięli udział zarówno eksperci z banków spółdzielczych, jak i komercyjnych. O ile w przypadku tych pierwszych na udział w badaniach zgodzili się między innymi członkowie zarządów (oraz inne osoby spełniające przyjęte w badaniach założenia), o tyle w bankach komercyjnych zabrakło woli współpracy na szczeblu centralnym, w związku

⁴³⁷ J.R. Stempień, W.A. Rostocki, *Wywiady eksperckie i wywiady delfickie w socjologii – możliwości i konsekwencje wykorzystania. Przykłady doświadczeń badawczych*, „Przegląd Socjologiczny”, 2013, tom 62, nr 1, s. 90.

⁴³⁸ Przy czym zakres obowiązków pracowników zajmujących się wizerunkiem różni się w poszczególnych bankach.

⁴³⁹ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych...*, *op. cit.*, s. 18.

⁴⁴⁰ Jeden wywiad z przyczyn niezależnych od autorki nie został zrealizowany w całości. W związku z tym informacje pozyskane w toku tej rozmowy nie zostały poddane dalszej analizie i interpretacji. Finalnie więc przeprowadzono 16 kompletnych, pełnowartościowych wywiadów.

⁴⁴¹ Zob.: B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych...*, *op. cit.*, s. 86-87.

⁴⁴² Zob.: M. Mason, *Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews*, „Forum Qualitative Sozialforschung”, 2010, tom 11, nr 3, s. 4.

z czy niemożliwym stało się przeprowadzenie wywiadów z osobami piastującymi stanowiska zarządcze. W efekcie banki komercyjne reprezentowane były w głównej mierze przez kierownictwo oddziałów i placówek terenowych⁴⁴³.

Do przeprowadzenia wywiadów zastosowano różne techniki. Ich wybór determinowany był przede wszystkim preferencjami rozmówcy, a także względami logistycznymi. Spośród 16 w pełni zrealizowanych wywiadów 7 zostało przeprowadzonych przez autorkę badań bezpośrednio⁴⁴⁴, 6 – telefonicznie, 2 – wykorzystując środki komunikacji umożliwiające łączność wideo (platforma Google Meet) oraz jeden – pisemnie, poprzez ustosunkowanie się uczestnika badania do pytań zawartych w kwestionariuszu wywiadu⁴⁴⁵. Mając na względzie, iż komplementarną część wywiadów stanowiło zastosowanie technik projekcyjnych, każdy z uczestników badania w trakcie rozmowy miał dostęp do niezbędnych materiałów⁴⁴⁶. Dla porównywalności pozyskiwanych informacji wywiady w znacznej mierze przybrały charakter standaryzowany i strukturyzowany⁴⁴⁷. Za zgodą rozmówców 15 wywiadów zostało nagranych urządzeniem rejestrującym dźwięk.

Uzyskane w toku realizacji badań jakościowych rezultaty przyczyniły się do pełniejszej eksplikacji problemu badawczego, gruntowniejszego zrozumienia i interpretacji konkluzji płynących z badań ilościowych, realizacji postawionych celów badawczych oraz skonstruowania utylitarnego rozwiązania w postaci modelu zarządzania wizerunkiem banków.

4.3. Charakterystyka próby badawczej

Zastosowanie triangulacji metod badawczych sprawiło, że proces badawczy przebiegał dwuetapowo. W pierwszej kolejności przeprowadzono badania ilościowe, w których narzędzia badawcze stanowiły kwestionariusze ankiet adresowane do pracowników banków spółdzielczych lub komercyjnych należących do polskiego sektora bankowego oraz klientów tych instytucji. Następnie zrealizowano badania jakościowe, w których posłużono się kwestionariuszem wywiadu przy jednoczesnym wykorzystaniu technik projekcyjnych. W każdym z tych rodzajów badań wzięła udział inna liczba respondentów. Niniejszy fragment rozprawy ma na celu scharakteryzowanie uczestników badania w oparciu o odpowiedzi

⁴⁴³ Szczegółowa charakterystyka próby badawczej przedstawiona została w kolejnym punkcie pracy.

⁴⁴⁴ Wywiady te odbywały się w siedzibach banków na terenie województw: śląskiego i łódzkiego.

⁴⁴⁵ Należy jednak dodać, że wywiad ten był wspomagany telefonicznie.

⁴⁴⁶ W przypadku wywiadów przeprowadzanych osobiście materiały te zostały udostępnione rozmówcom w formie papierowej, natomiast w pozostałych sytuacjach – przesłano je wcześniej rozmówcy za pośrednictwem poczty elektronicznej.

⁴⁴⁷ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych...*, *op. cit.*, s. 104-106.

uzyskane w pytaniach metryczkowych. W pierwszej kolejności opisani zostaną pracownicy banków, którzy wzięli udział w badaniu ilościowym, następnie klienci, a na końcu – eksperci uczestniczący w badaniu jakościowym.

W badaniu ankietowym adresowanym do pracowników banków wzięło udział 401 osób. Kobiety stanowiły 77,8%, a mężczyźni 22,2% grupy badawczej (tabela 22). Tak duża rozbieżność pomiędzy płcią respondentów pracujących w bankach w wysokim stopniu odpowiada rzeczywistej sytuacji na rynku bankowości. Według danych zebranych przez portal bankier.pl od 8 banków komercyjnych w 2018 roku w bankach tych kobiety stanowiły 70% zatrudnionych⁴⁴⁸. Z informacji opublikowanych przez PKO Bank Polski S.A. (będący liderem polskiej bankowości) wynika, że w roku 2022 odsetek kobiet pracujących w tym banku wyniósł 74%⁴⁴⁹.

Tabela 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie o płeć pracowników banków

Płeć pracowników banków	Liczba odpowiedzi N=401	% grupy
Kobieta	312	77,8%
Mężczyzna	89	22,2%

Zródło: opracowanie własne

Najliczniejsza ze względu na wiek była grupa pracowników mających od 40 do 49 lat (33,9% respondentów). Osiemnaście osób mniej liczyła grupa badanych między 30 a 39 rokiem życia, stanowiąca 31,4% badanych⁴⁵⁰. Najmniej liczną grupą uczestników badania byli pracownicy w wieku co najmniej 60 lat (1,5% ankietowanych). Jeżeli chodzi o miejsce zamieszkania respondentów, to najczęściej wskazywali oni wieś (37,9% próby). Następną w kolejności była pod tym względem grupa osób zamieszkujących miasta poniżej 20 tys. mieszkańców (22,9%), choć niewiele mniejszy odsetek próby zamieszkiwał w dużych miastach (21,4% badanych). Odpowiedzią najrzadziej zaznaczaną w pytaniu o miejsce

⁴⁴⁸ <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Bankowosc-w-Polsce-zdominowana-przez-kobiety-7646500.html> (odczyt: 15.07.2023)

⁴⁴⁹ <https://raportroczny2022.pkobp.pl/spoleczenstwo/pracownicy/> (odczyt: 15.07.2023). W tym samym okresie w Banku Pekao S.A. kobiety stanowiły 70% ogółu zatrudnionych (<https://raport-pekao.pl/lad-korporacyjny/bank-pracodawca/informacje-o-strukturze-zatrudnienia/>; odczyt: 15.07.2023), a w Santander Bank Polska S.A. – 68% (<https://esg.santander.pl/2022/relacje-z-interesariuszami-social/relacje-z-pracownikami/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>; odczyt: 15.07.2023)

⁴⁵⁰ Jak wynika z informacji dostępnych na stronach internetowych PKO Banku Polskiego S.A. oraz Banku Pekao S.A., w podmiotach tych w 2022 roku struktura zatrudnienia poszczególnych grup wiekowych kształtowała się na zbliżonym poziomie. Zob.: <https://raportroczny2022.pkobp.pl/spoleczenstwo/pracownicy/> (odczyt: 15.07.2023); <https://raport-pekao.pl/lad-korporacyjny/bank-pracodawca/informacje-o-strukturze-zatrudnienia/> (odczyt: 15.07.2023)

zamieszkania było średnie miasto (17,7% próby). Charakterystykę respondentów obejmującą strukturę wieku i miejsce zamieszkania przedstawiono w tabeli 23.

Tabela 23. Rozkład odpowiedzi na pytania o wiek i miejsce zamieszkania pracowników banków

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi N=401	% grupy
Wiek pracowników banków		
20-29 lat	52	13,0%
30-39 lat	126	31,4%
40-49 lat	144	35,9%
50-59 lat	73	18,2%
60 lat i więcej	6	1,5%
Miejsce zamieszkania pracowników banków		
Wieś	152	37,9%
Małe miasto (poniżej 20 tys. mieszkańców)	92	22,9%
Średnie miasto (od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców)	71	17,7%
Duże miasto (powyżej 100 tys. mieszkańców)	86	21,4%

Źródło: opracowanie własne

W pytaniu o średni miesięczny dochód brutto respondenci najczęściej wskazywali zakres od 5 001 do 10 000 zł, co stanowi 46,6% próby. Druga pod względem liczebności była grupa deklarująca poziom średniego wynagrodzenia wynoszący mniej niż 5 000 zł (37,2% ankietowanych). Nieco ponad 7% badanych przyznało, iż zarabia ponad 10 000 zł (z czego zaledwie 3 osoby – ponad 25 000 zł). W pytaniu tym 35 osób (8,1% próby) odmówiło udzielenia odpowiedzi (tabela 24).

Tabela 24. Rozkład odpowiedzi na pytanie o średni miesięczny dochód brutto pracowników banków

Średni miesięczny dochód brutto pracowników banków	Liczba odpowiedzi N=401	% grupy
Do 5 000 zł	149	37,2%
Od 5 001 zł do 10 000 zł	187	46,6%
Od 10 001 zł do 25 000 zł	27	6,7%
Powyżej 25 000 zł	3	0,7%
Odmowa odpowiedzi	35	8,7%

Źródło: opracowanie własne

Wśród pracowników banków biorących udział w badaniu ankietowym dominowały osoby o stażu zatrudnienia krótszym niż 10 lat. Stanowili oni 38,2% próby. Niewiele mniej – bo 145 osób (36,2% ankietowanych) – pracuje w banku w okresie od 10 do 19 lat. Odsetek

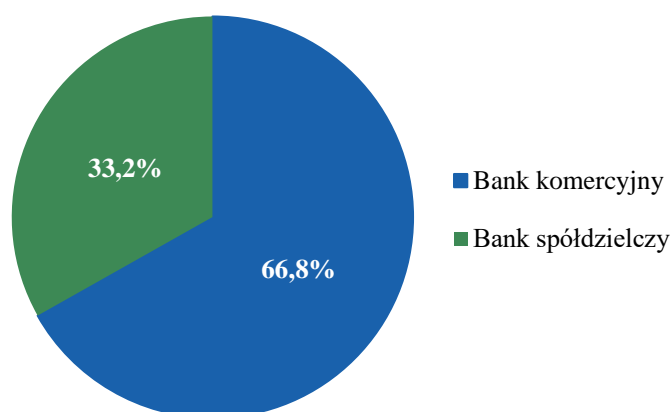
respondentów z większym doświadczeniem pracy w bankowości wyniósł pozostałe 25,7%, co pokazano w tabeli 25.

Tabela 25. Rozkład odpowiedzi na pytanie o staż pracy w banku

Staż pracy w banku	Liczba odpowiedzi N=401	% grupy
Poniżej 10 lat	153	38,2%
10 - 19 lat	145	36,2%
20 - 29 lat	71	17,7%
30 lat i dłużej	32	8,0%

Źródło: opracowanie własne

Spośród 401 pracowników banków biorących udział w badaniu ankietowym 268 respondentów przyznało, iż pracuje w banku komercyjnym, co stanowi 66,8% próby badawczej. Pozostały odsetek jest zatrudniony w bankach spółdzielczych. Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 10, według stanu na ostatni dzień grudnia 2022 roku w bankach spółdzielczych pracowało jedynie niespełna 19% ogółu zatrudnionych w polskim sektorze bankowym. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, iż w Polsce funkcjonuje więcej banków spółdzielczych niż komercyjnych. Według stanu na koniec grudnia 2022 roku w Rzeczypospolitej Polskiej funkcjonowało 496 banków spółdzielczych oraz 30 banków komercyjnych. W związku z tym – aby zwiększyć wiarygodność badań – należało oddać głos pracownikom możliwie jak największej liczby tego typu podmiotów, niejako pomijając aspekt rzeczywistego stosunku liczby pracowników banków spółdzielczych do liczby pracujących w bankach komercyjnych. Informacje na temat zobrazowano na rysunku 26.



Rysunek 26. Struktura próby badawczej według kryterium rodzaju banku, w którym zatrudnieni są respondenci (N=401)

Źródło: opracowanie własne

Prowadzone badania o charakterze ilościowym objęły pracowników różnych obszarów bankowości (tabela 26). Zdecydowanie największy odsetek pracujących w bankach stanowiły osoby zatrudnione w sferze bankowości detalicznej (68,1% próby). To właśnie te osoby swoim zachowaniem i postawą bezpośrednio oddziałują na kształtowanie wizerunku w oczach klientów. Uzyskanie odpowiedzi od tej grupy było więc niezwykle istotne. Ważne było także dotarcie do osób piastujących stanowiska kierownicze, które posiadają władztwo decyzyjne (również w obszarze wizerunku). Stanowili oni 12,5% respondentów. Trzecia pod względem liczebności była grupa zatrudnionych w obszarze bankowości korporacyjnej (8,0%). Za pewien wyrażnie rzucający się w oczy mankament przeprowadzonego badania należy uznać niewielki odsetek pracowników zatrudnionych w dziale marketingu (0,7% próby).

Tabela 26. Struktura próby badawczej według obszaru zatrudnienia w banku

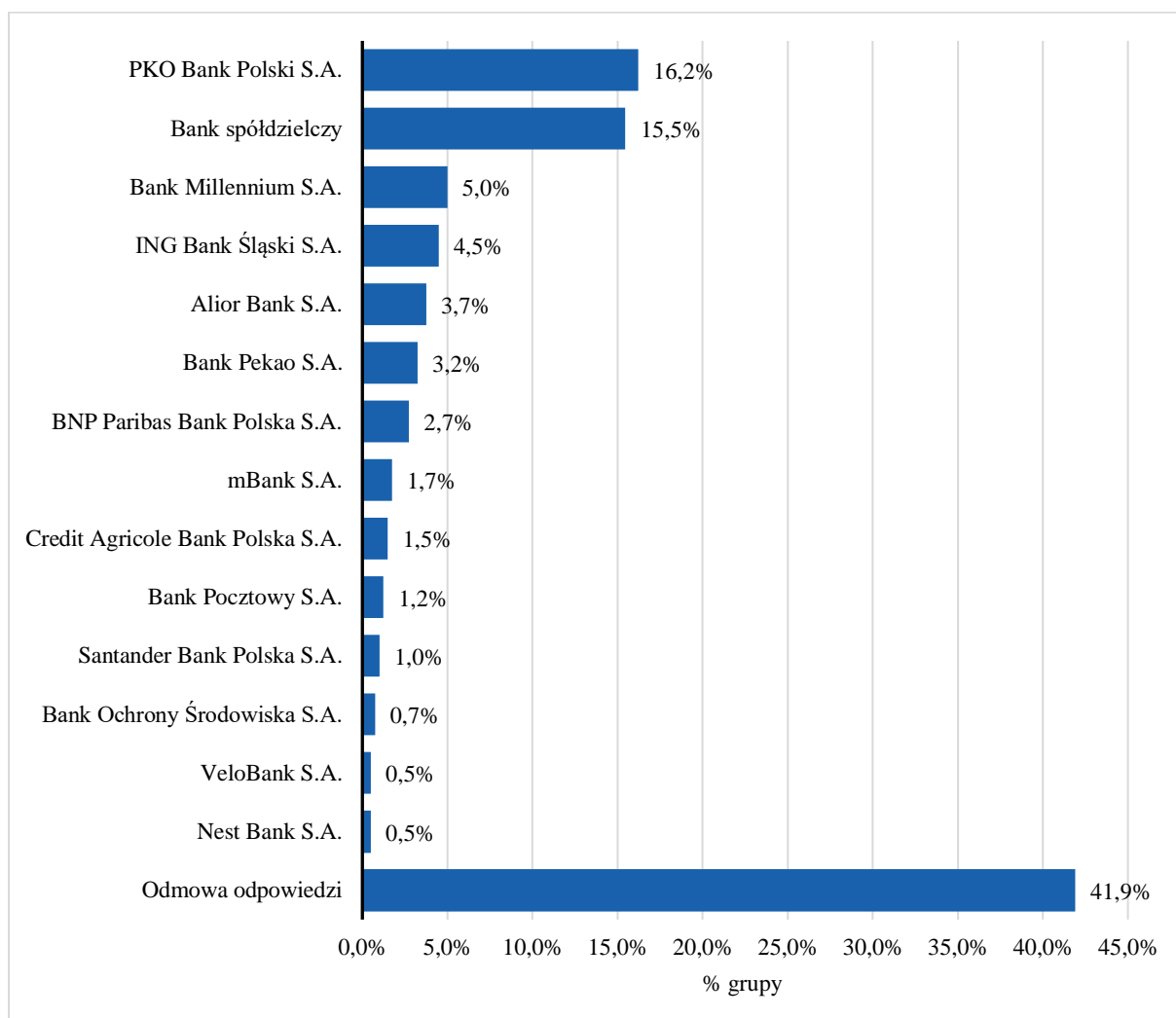
Obszar zatrudnienia w banku	Liczba odpowiedzi N=401	% grupy
Bankowość detaliczna	273	68,1%
Kierownictwo	50	12,5%
Bankowość korporacyjna	32	8,0%
Analizy ekonomiczne	8	2,0%
Controlling i rachunkowość	8	2,0%
Zarządzanie ryzykiem	6	1,5%
IT	5	1,2%
Zarządzanie zasobami ludzkimi	5	1,2%
Bezpieczeństwo banku	4	1,0%
Bankowość mikroprzedsiębiorstw	3	0,7%
Marketing	3	0,7%
Infolinia	2	0,5%
Bankowość sektora MŚP	1	0,2%
Zarządzanie aktywami i pasywami	1	0,2%

Źródło: opracowanie własne

Pracownicy zapytani o nazwę banku, w którym są zatrudnieni, najczęściej odmawiali udzielenia odpowiedzi (41,9% próby). Spośród osób, które zdecydowały się wskazać konkretną nazwę banku (było to pytanie otwarte), najwięcej przyznało, iż miejscem ich pracy jest PKO Bank Polski S.A. Odpowiedzi takiej udzieliło 16,2% badanych. Spośród 133 osób pracujących w bankach spółdzielczych 62 podały dokładną nazwę tego banku, jednak – żeby zapewnić czytelność i przejrzystość danych – nazw tych nie umieszczono na wykresie⁴⁵¹. Ujęto

⁴⁵¹ Wspomniana grupa 62 ankietowanych wskazała następujące nazwy banków spółdzielczych: ESBANK Bank Spółdzielczy, Bank Spółdzielczy w Ruścu, Bank Spółdzielczy w Krzepicach, Bank Spółdzielczy w Zawadzkiem, Bank Spółdzielczy w Pajęcznie, Bank Spółdzielczy w Kłobucku, Nadwarciański Bank Spółdzielczy

je w jednej kategorii „Bank spółdzielczy”. Pełny rozkład odpowiedzi na opisywane pytanie zaprezentowano na rysunku 27.



Rysunek 27. Rozkład odpowiedzi na pytanie o nazwę banku, w którym zatrudnieni są respondenci (N=401)

Źródło: opracowanie własne

Oprócz pracowników banków w badaniach ankietowych wzięli również udział klienci podmiotów bankowych. Oczywiście poproszono ich o wypełnienie innego kwestionariusza ankiety, jednakże część pytań w nim zawartych była zbliżona do pytań adresowanych do osób zatrudnionych w bankach. Jak już wspomniano w poprzednim podrozdziale, w toku realizacji procesu badawczego od klientów banków zebrano 1210 prawidłowo i kompletnie wypełnionych kwestionariuszy. Spośród tego grona kobiety stanowiły 58,3% badanych,

w Działoszynie, Rejonowy Bank Spółdzielczy w Lututowie, Bank Spółdzielczy w Kamiennej Górze, Bank Spółdzielczy w Warcie, Podlasko-Mazurski Bank Spółdzielczy w Zabłudowie i Bank Spółdzielczy w Niemcach.

a mężczyźni 41,7% (tabela 27). Wartość ta jest więc zbliżona do udziału kobiet w ogólnej liczbie ludności Polski. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) w grudniu 2022 roku odsetek ten wyniósł bowiem prawie 52%⁴⁵².

Tabela 27. Rozkład odpowiedzi na pytanie o płeć klientów banków

Płeć klientów banków	Liczba odpowiedzi N=1210	% grupy
Kobieta	705	58,3%
Mężczyzna	505	41,7%

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę wiek ankietowanych posiadających konto w banku, należy stwierdzić, że był on zróżnicowany. Najliczniej w badaniu reprezentowana była grupa osób w wieku od 20 do 29 lat. Stanowiła ona bowiem 56,4% próby. Następną pod względem liczebności była grupa wiekowa 30-39 lat (12,1% respondentów). Niewiele mniejszy odsetek stanowiły osoby między 40 a 49 rokiem życia (8,8%). W badaniu wzięły udział również osoby o relatywnie krótkim – z uwagi na ich wiek – stażu ubankowienia (mowa tu o ankietowanych mających mniej niż 20 lat), a także osoby w wieku poprodukcyjnym. Pełna charakterystyka respondentów pod względem opisywanej cechy została ukazana w tabeli 28.

Tabela 28. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wiek klientów banków

Wiek klientów banków	Liczba odpowiedzi N=1210	% grupy
Poniżej 20 roku życia	13	1,1%
20 - 29 lat	683	56,4%
30 - 39 lat	146	12,1%
40 - 49 lat	107	8,8%
50 - 59 lat	54	4,5%
60 - 69 lat	99	8,2%
70 - 79 lat	95	7,9%
80 lat i więcej	13	1,1%

Źródło: opracowanie własne

Klienci banków biorący udział w badaniu najczęściej deklarowali posiadanie wykształcenia wyższego (tabela 29). Odpowiedzi takiej udzieliły 603 osoby, co stanowi niespełna 50% badanej próby. Niewiele mniej – bo 585 ankietowanych – posiada wykształcenie średnie (48,3% próby badawczej). Pozostałe 1,8% osób biorących udział w badaniu

⁴⁵² Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 31 grudnia, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023, s. 16.

ma wykształcenie niższe niż średnie. Takowa struktura badanych pod względem wykształcenia – choć nie obrazuje rzeczywistego udziału grup z poszczególnymi rodzajami wykształcenia w społeczeństwie polskim⁴⁵³ – w kontekście prowadzonych badań zdaje się być nader użyteczna, trafna i wiarygodna, zważywszy na jedno z kryteriów doboru próby, jakim były kwalifikacje respondentów i możliwości zrozumienia kwestii poruszanych w kwestionariuszu.

Tabela 29. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wykształcenie klientów banków

Wykształcenie klientów banków	Liczba odpowiedzi N=1210	% grupy
Niższe niż średnie	22	1,8%
Średnie	585	48,3%
Wyższe	603	49,8%

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wskazywanym miejscem zamieszkania klientów banków biorących udział w badaniu było duże miasto (tabela 30). Odpowiedzi takiej udzieliło 44% respondentów. Następna pod względem liczebności była grupa osób zamieszkujących tereny wiejskie (30,8% próby). Najmniej osób jako miejsce swojego zamieszkania wskazywało natomiast małe miasto (10,2% badanych).

Tabela 30. Rozkład odpowiedzi na pytanie o miejsce zamieszkania klientów banków

Miejsce zamieszkania klientów banków	Liczba odpowiedzi N=1210	% grupy
Wieś	373	30,8%
Małe miasto (poniżej 20 tys. mieszkańców)	123	10,2%
Średnie miasto (od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców)	181	15,0%
Duże miasto (powyżej 100 tys. mieszkańców)	533	44,0%

Źródło: opracowanie własne

Spośród osób biorących udział w badaniu ankietowym 60,9% ankietowanych osiągało miesięczny dochód brutto nieprzekraczający 5 000 zł, z czego 447 osób generowało dochody

⁴⁵³ Jak wynika z danych opublikowanych przez Główny Urząd Statystyczny, w 2021 roku zaledwie 23,1% Polaków posiadało wykształcenie wyższe, natomiast wykształceniem średnim mogło pochwalić się 32,4% społeczeństwa. Pozostała część ludności miała wykształcenie niższe niż średnie lub nieustalone. Zob.: *Ludność według cech społecznych – wyniki wstępne NSP 2021*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2022, s. 2. Uzyskany w toku badań wyższy odsetek osób z wykształceniem średnim lub wyższym tłumaczyć należy przede wszystkim faktem, iż w badaniu brały udział wyłącznie osoby posiadające rachunek bankowy (w wieku powyżej 15 lat). Zatem nie ujmowało ono osób kształcących się w szkołach podstawowych, w niewielkim zakresie wzięli w nim udział uczniowie szkół średnich. W związku z tym nie powinno dziwić, iż odsetek respondentów posiadających wykształcenie niższe od średniego jest tak niewielki. Wszak niejako arbitralnie z udziału w badaniu wykluczono znaczną część społeczeństwa, która najpewniej udzieliłaby takowej odpowiedzi.

na poziomie od 2 501 do 5 000 zł (36,9% badanej próby)⁴⁵⁴, a 291 – na pułapie nie większym niż 2 500 zł (24% ogółu respondentów). Podobnie jak to miało miejsce wśród pracowników banków, tak i w przypadku klientów część respondentów odmówiła udzielenia odpowiedzi na postawione pytanie. Stanowili oni 15,6% badanej próby⁴⁵⁵. Szczegółową strukturę próby badawczej według badanej cechy pokazano w tabeli 31.

Tabela 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie o średni miesięczny dochód brutto klientów banków

Średni miesięczny dochód brutto klientów banków	Liczba odpowiedzi N=1210	% grupy
Do 2 500 zł	291	24,0%
Od 2 501 zł do 5 000 zł	447	36,9%
Od 5 001 zł do 7 500 zł	182	15,0%
Od 7 501 zł do 10 000 zł	56	4,6%
Powyżej 10 000 zł	45	3,7%
Odmowa odpowiedzi	189	15,6%

Zródło: opracowanie własne

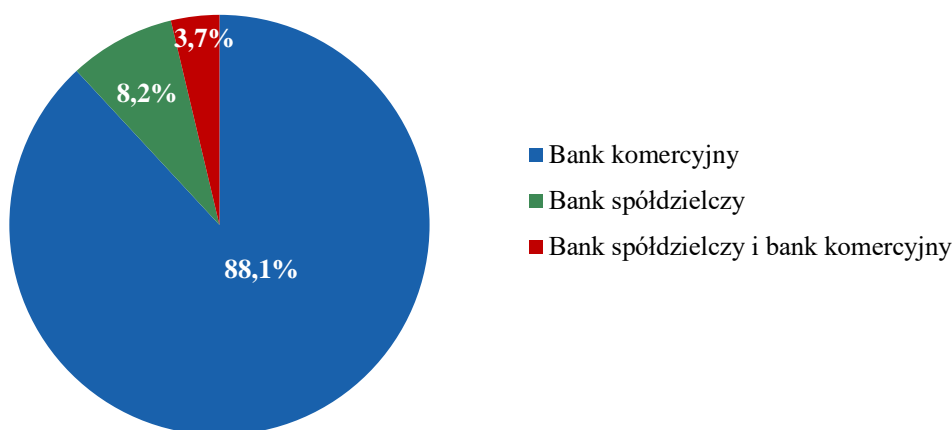
Kolejne pytanie ukierunkowane było na uzyskanie informacji na temat tego, którego z rodzajów banków klientami są respondenci. Zdecydowaną większość (bowiem aż 88,1%) próby stanowili klienci jedynie banków komercyjnych. Ponad 8% ankietowanych korzystała wyłącznie z usług⁴⁵⁶ banków spółdzielczych. Tak wielka dysproporcja wskazuje, że banki komercyjne wśród zdecydowanej większości społeczeństwa polskiego stanowią pierwszy wybór. Tłumaczy ona także ogromną wręcz różnicę, jaka występuje między wielkością aktywów wypracowanych przez banki komercyjne i banki spółdzielcze (rysunek 12). Te pierwsze – jak już zauważono – dysponują znacznie większymi zasobami finansowymi i funkcjonują na rynku ogólnopolskim. Drugie ze wskazanych podmiotów – mimo swego lokalnego charakteru (a może właśnie przezeń) – w dalszym ciągu nie są aż tak popularne wśród społeczeństwa – i to nawet mimo tego, że są to podmioty kreowane jako te, będące bliżej klienta niż banki komercyjne. Wydaje się więc, iż w tym kontekście instytucje te powinny podjąć bardziej zakrojone działania zorientowane na pozyskanie nowych klientów. Jako że posiadanie

⁴⁵⁴ Należy zauważyć, że w przedziale tym zawiera się wysokość minimalnego wynagrodzenia za pracę w roku 2023. Zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów i polityki społecznej od 1 stycznia 2023 wynosiło ono 3 490 zł brutto, zaś od 1 lipca – 3 600 zł brutto. Zob.: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 sierpnia 2022 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2023 r. Dz. U. z 2022 r. poz. 1952.

⁴⁵⁵ W przypadku pracowników banków odsetek ten wyniósł 8,7% (tabela 24).

⁴⁵⁶ W tym kontekście „korzystanie z usług” należy utożsamiać z byciem klientem banku, posiadaniem rachunku bankowego w tym podmiocie.

rachunku bankowego w jednym z rodzajów banków nie neguje posiadania konta w innym banku, również wśród uczestników badania były osoby, które jednocześnie było klientami zarówno banku spółdzielczego, jak i banku komercyjnego. Stanowili oni 3,7% próby. Na rysunku 28 zilustrowano strukturę respondentów według rodzaju banku, którego są oni klientami.



Rysunek 28. Struktura próby badawczej według kryterium rodzaju banku, którego respondenci są klientami (N=1210)

Źródło: opracowanie własne

Następnie uczestnicy badania zostali poproszeni o wskazanie nazwy banku, którego są klientami (w przypadku posiadania rachunków bankowych w więcej niż jednym banku należało wskazać ten, z którego usług korzysta się najczęściej, na największą skalę). W przeciwieństwie do pracowników banków proszonych o wskazanie nazwy banku, w którym pracują⁴⁵⁷, klienci znacznie częściej podawali konkretną odpowiedź. Takowej nie zdecydowało się bowiem udzielić 15,1% klientów. Spośród tych, którzy nie odmówili podania odpowiedzi, największą grupę stanowili klienci PKO Banku Polskiego S.A. (28,7% próby badawczej). Należy zauważyć, że najczęściej wskazywanym bankiem-pracodawcą również był wspomniany podmiot. Dane te stanowią więc odbicie rzeczywistej sytuacji mającej miejsce w polskim sektorze bankowym. PKO Bank Polski S.A. jest bowiem niekwestionowanym liderem krajowej bankowości, a jednym z przejawów jego supremacji jest właśnie liczba klientów⁴⁵⁸ i pracowników⁴⁵⁹, co z kolei ma bezpośrednie przełożenie na osiągnięte przez niego wyniki ekonomiczne⁴⁶⁰. W przeprowadzonym badaniu drugi pod względem liczebności jego klientów

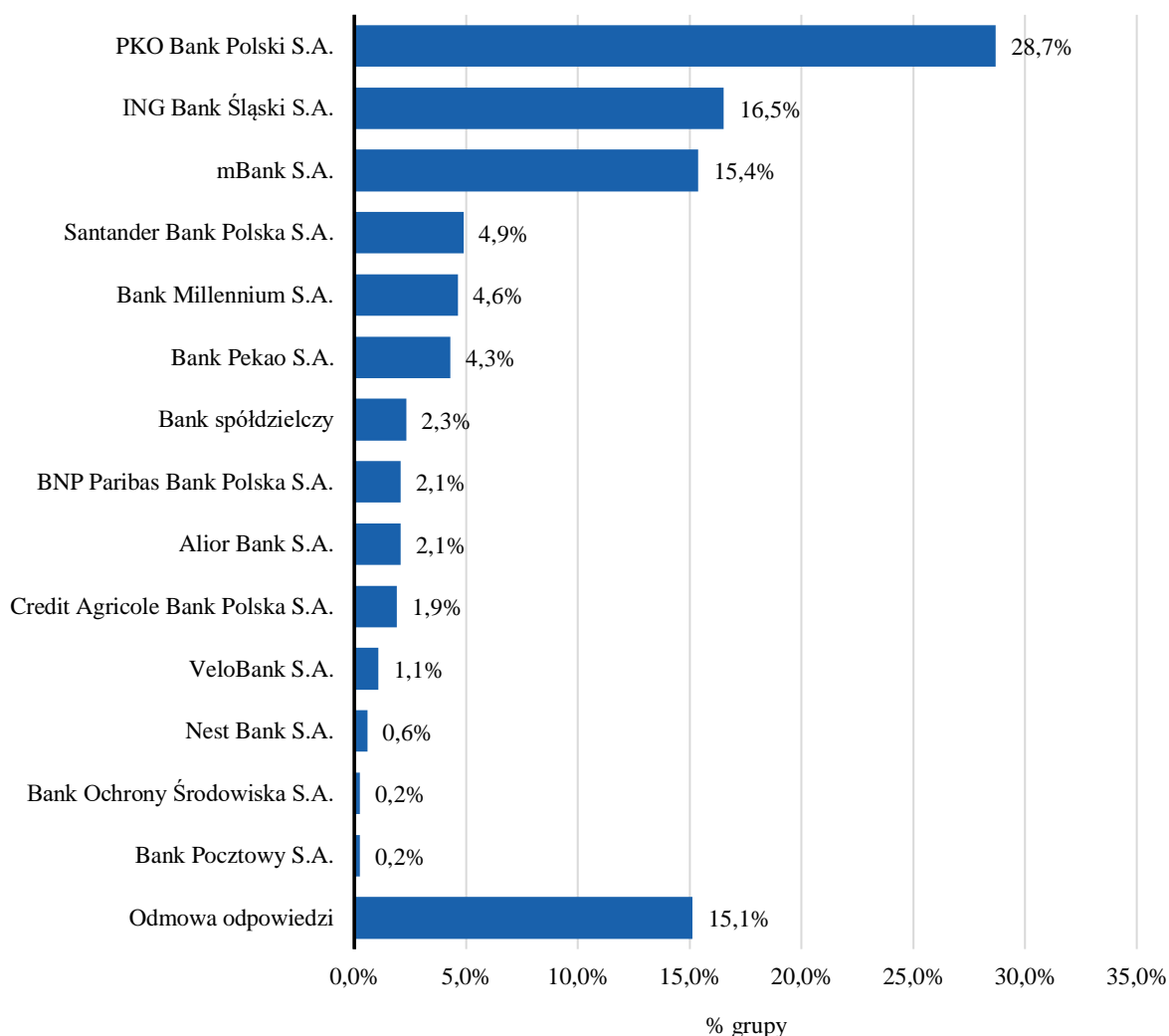
⁴⁵⁷ Wśród zatrudnionych w bankach prawie 42% odmówiło podania nazwy banku, w którym pracuje (rysunek 28).

⁴⁵⁸ <https://www.pb.pl/raport-liczba-klientow-w-bankach-iv-kw-2022-1182403> (odczyt: 16.07.2023)

⁴⁵⁹ <https://www.pb.pl/raport-zatrudnienie-w-sektorze-bankowym-iv-kw-2022-1181262> (odczyt: 16.07.2023)

⁴⁶⁰ <https://notowania.pb.pl/instrument/PLPKO0000016/pkbp/raporty-finansowe> (odczyt: 16.07.2023)

był ING Bank Śląski S.A., natomiast trzeci – mBank S.A. Klienci tych banków stanowili odpowiednio 16,5% oraz 15,4% badanej próby. Pełny rozkład odpowiedzi na to pytanie zilustrowano na rysunku 29⁴⁶¹.



Rysunek 29. Rozkład odpowiedzi na pytanie o nazwę banku, którego klientami są respondenci (N=1210)

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość respondentów przyznała, iż klientem banku wskazanego w poprzednim pytaniu jest krócej niż 10 lat (53,3% badanej próby). Okres bycia klientem

⁴⁶¹ Analogicznie jak w przypadku pracowników banków, tak i wśród klientów banków, którzy podali konkretną nazwę banku spółdzielczego, dla przejrzystości danych nazw tych nie umieszczono na rysunku 30. Grupa 28 ankietowanych, którzy podali konkretną nazwę banku spółdzielczego, wskazała następujące banki: Bank Spółdzielczy w Wolbromiu, Bank Spółdzielczy w Krzepicach, Bank Spółdzielczy w Kłobucku, Bank Spółdzielczy w Zawadzkiem, Rejonowy Bank Spółdzielczy w Lututowie, Bank Spółdzielczy w Pajęcznie, ESBANK Bank Spółdzielczy, Bank Spółdzielczy w Aleksandrowie Łódzkim, Bank Spółdzielczy w Nałęczowie, Bank Spółdzielczy Ziemi Kaliskiej, Bank Spółdzielczy w Bieczu oraz Bank Spółdzielczy w Brzegu.

w banku wynoszący co najmniej 10 lat zadeklarowało 31,6% uczestników badania. Osoby, które odmówiły udzielenia odpowiedzi na pytanie o nazwę banku, którego są klientami, nie udzieliły także odpowiedzi na pytanie o czas bycia klientem tego podmiotu (15,1% grupy badawczej). Szczegółowy zakres informacji na temat okresu czasu bycia klientem danego banku ukazano w tabeli 32.

Tabela 32. Rozkład odpowiedzi na pytanie o okres bycia klientem danego banku

Okres bycia klientem wskazanego banku	Liczba odpowiedzi N=1210	% grupy
Poniżej 10 lat	645	53,3%
10 - 19 lat	201	16,6%
20 - 29 lat	130	10,7%
30 - 39 lat	38	3,1%
40 - 49 lat	10	0,8%
50 i więcej	3	0,2%
Odmowa odpowiedzi	183	15,1%

Źródło: opracowanie własne

Po przeprowadzeniu badań ilościowych i poddaniu ich analizie autorka zrealizowała drugą część badań, którą stanowiły badania o charakterze jakościowym. Polegały one na przeprowadzeniu wywiadów z ekspertami. Realizacja tego etapu badań poprzedzona została skonstruowaniem autorskiego kwestionariusza wywiadu (załącznik 3), w którym poruszone zostały kwestie z zakresu problematyki zarządzania wizerunkiem banków. Część z nich odnosiła się do rezultatów uzyskanych w toku badań ilościowych. Łącznie przeprowadzono 16 kompletnych wywiadów.

O ile w pierwszym etapie badań wzięło udział więcej kobiet (stanowiły 77,8% próby), o tyle w badaniach jakościowych proporcje uległy odwróceniu. Spośród 16 rozmówców 10 stanowili bowiem mężczyźni. Biorąc pod uwagę rodzaj reprezentowanego banku, w badaniach wzięło udział po 8 przedstawicieli banków komercyjnych⁴⁶² i banków spółdzielczych⁴⁶³. Tak jak zwrócono już uwagę, badania te były ukierunkowane na pozyskanie fachowej, praktycznej wiedzy od ekspertów. Zdaniem autorki cel ten został zrealizowany. Świadczy

⁴⁶² Bankami tymi były: Alior Bank S.A., Bank Ochrony Środowiska S.A., Credit Agricole Bank Polska S.A., Nest Bank S.A., VeloBank S.A., Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. (będący bankiem zrzeszającym banki spółdzielcze) i PKO Bank Polski S.A., przy czym ostatni ze wskazanych podmiotów reprezentowały 2 osoby. Warto w tym momencie zauważyć, iż chociaż bank zrzeszający jest bankiem komercyjnym, to w istocie funkcjonuje on w sferze bankowości spółdzielczej. Dlatego też w VI rozdziale niniejszej pracy rozmowa przeprowadzona z przedstawicielem tego podmiotu została poddana analizie w podrozdziale dotyczącym bankowości spółdzielczej.

⁴⁶³ Bankami tymi były: Rejonowy Bank Spółdzielczy w Lututowie, Bank Spółdzielczy w Warcie, Łódzki Bank Spółdzielczy, Spółdzielczy Bank Rozwoju, Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Barlinku, ESBANK Bank Spółdzielczy, Bank Spółdzielczy w Kłobucku oraz Bank Spółdzielczy Rzemiosła w Krakowie.

o tym fakt, iż w gronie uczestników badania znaleźli się: członkowie zarządu banków (6 osób, z czego 4 rozmówców piastuje stanowisko prezesa zarządu), dyrektorzy oddziałów (3 osoby), osoby piastujące inne stanowiska dyrektorskie/kierownicze w bankach (4 osoby), rzecznik prasowy oraz osoby piastujące inne stanowisko związane z komunikacją, marketingiem czy wizerunkiem (2 osoby).

Tabela 33. Charakterystyka uczestników badań jakościowych

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi N=16	% grupy
Płeć rozmówcy		
Kobieta	6	37,5%
Mężczyzna	10	62,5%
Rodzaj reprezentowanego banku		
Bank komercyjny	8	50,0%
Bank spółdzielczy	8	50,0%
Stanowisko piastowane w banku		
Prezes Zarządu	4	25,0%
Członek Zarządu (niebędący prezesem)	2	12,5%
Dyrektor Oddziału	3	18,8%
Inne stanowisko dyrektorskie/kierownicze	4	25,0%
Rzecznik prasowy	1	6,3%
Inne stanowisko związane z komunikacją/marketingiem/wizerunkiem	2	12,5%
Staż pracy w obszarze bankowości		
Poniżej 10 lat	3	18,8%
10 - 19 lat	5	31,2%
20 lat i dłużej	8	50,0%
Staż pracy na aktualnie piastowanym stanowisku		
Poniżej 5 lat	6	37,5%
5 - 9 lat	6	37,5%
10 lat i dłużej	4	25,0%

Źródło: opracowanie własne

Wiarygodność prowadzonych badań determinowana była nie tylko faktem, iż wzięty w nich udział osoby piastujące w bankach „odpowiednie” (pożądane z punktu widzenia tematyki tych badań) stanowiska. Każdy z rozmówców posiada bowiem także co najmniej kilkuletnie doświadczenie pracy w obszarze bankowości. Połowa uczestników badania pracuje w sektorze bankowym co najmniej 20 lat. Jedynie 3 z 16 osób objętych badaniem posiada staż pracy w bankowości krótszy niż 10 lat. Co ważne, w badaniu wzięły udział osoby o różnej długości stażu pracy na obecnym stanowisku. Z jednej strony poznano bowiem opinie respondentów

mających co najmniej 10-letnie doświadczenie (4 osoby) w pełnieniu obowiązków, w zakresie których znajduje się także szeroko rozumiana dbałość o budowanie wizerunku banku, z drugiej jednak poznano również spostrzeżenia osób mających nieco „świeższe” spojrzenie na kwestie wizerunkowe (to znaczy piastujące aktualne stanowisko krócej niż 10 lat). Szczegółową charakterystykę uwzględniającą opisane zagadnienia przedstawiono w tabeli 33.

Podsumowując przedstawione treści, można wskazać, że ostatnie kilkadziesiąt lat było dla Rzeczypospolitej Polskiej okresem licznych przemian społeczno-gospodarczych. Transformacja systemowa zapoczątkowana w 1989 roku i wejście Polski do Unii Europejskiej stanowiły kroki milowe w kontekście rozwoju państwa, gospodarki i sektora bankowego. Kolejne lata przyniosły jednak wydarzenia, których pojawienie się należało traktować w kategorii wyzwań – i to tych odznaczających się wysokim poziomem skomplikowania. Kryzys finansowy z lat 2007-2009 i jego skutki, czy bardziej aktualne: pandemia koronawirusa, wojna w Ukrainie oraz rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022 stały się tłem, w przypadku którego użycie stwierdzenia, iż miało ono sprzyjać rozwojowi sektora bankowego, uznać należałoby za sporą odwagę wypowiadającego te słowa. Nie ulega bowiem wątpliwości, że podmioty polskiego sektora bankowego egzystują w turbulentnym i dynamicznym otoczeniu. Można więc stwierdzić, że są one podatne na oddziaływanie różnego typu zjawisk i bodźców. Od tego, jak będą przygotowane, i w jaki sposób będą reagować na owe sytuacje, zależy między innymi sposób ich postrzegania. W tym kontekście niezwykle ważnym jest więc, by potrafiły one zarządzać swoim wizerunkiem. Niestety, pod tym względem polska doktryna wciąż w niewystarczającym stopniu wychodzi naprzeciw oczekiwaniom praktyków. Dlatego też rozprawa ta skupia się na problematyce zarządzania wizerunkiem banków polskiego sektora bankowego. Aby opracowanie to było wiarygodne i mogło znaleźć zastosowanie (choćby w niewielkim stopniu) wśród praktyków, w toku prowadzonych badań niezbędne było poznanie opinii zarówno tych, którzy zarządzają wizerunkiem (pracownicy banków), jak i tych, którzy oceniają podejmowane przez banki działania (w kontekście prowadzonych badań – klientów banków). W dalszej części pracy doktorskiej zostały przedstawione rezultaty badań własnych, przy czym w rozdziale V ukazano je w oparciu o zastosowanie metod ilościowych, natomiast w rozdziale VI – zaprezentowano wyniki badań jakościowych, które stanowiły rozwinięcie badań o charakterze ilościowym.

ROZDZIAŁ V

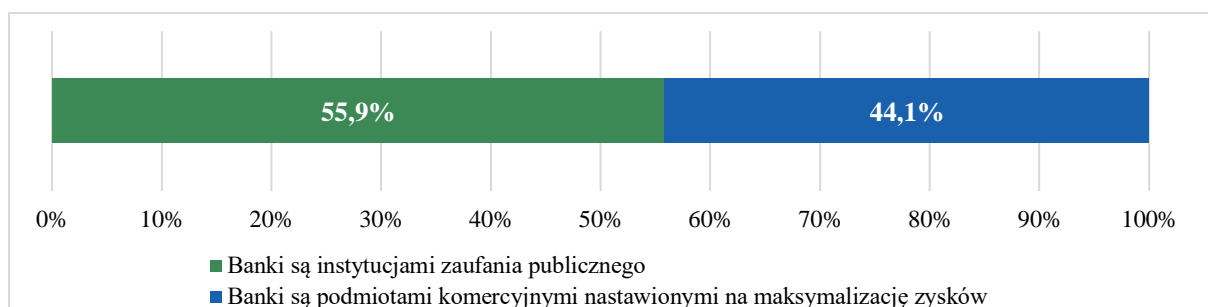
Empiryczna weryfikacja procesu zarządzania wizerunkiem banków w świetle badań ilościowych

5.1. Analiza i interpretacja rezultatów badań uzyskanych wśród pracowników banków

Niniejszy fragment rozprawy powstał w oparciu o odpowiedzi uzyskane od 401 pracowników banków, którzy wzięli udział w badaniu ilościowym. Przedstawiono w nim zagadnienia z zakresu problematyki wizerunku banków z perspektywy pracowników tych instytucji. Obejmują one kwestie dotyczące między innymi: tożsamości banków, czynników wpływających na kształtowanie wizerunku w oczach klientów (przy zachowaniu perspektywy pracowniczej), pomiaru wizerunku banków, narzędzi zarządzania wizerunkiem banków oraz aspektów, na jakie oddziałuje wizerunek. Eksplikacja tych obszarów stanowi istotną determinantę w kontekście możliwości realizacji postawionych celów badawczych.

Biorąc pod uwagę fakt, iż istniejąca w literaturze przedmiotu koncepcja dualistycznego podejścia do pojmowania banków ma zarówno wielu zwolenników, jak i licznych oponentów⁴⁶⁴, zaś samo traktowanie banków jako instytucji zaufania publicznego na skutek kryzysu finansowego z lat 2007-2009 uległo znacznej dewaluacji, zasadne było poznanie stanowiska odnośnie tej kwestii osób pracujących w bankach. Dlatego też w jednym z pytań poproszono ankietowanych o wskazanie sformułowania, z którym zgadzają się w większym stopniu. „Banki są instytucjami zaufania publicznego” – brzmiała treść pierwszego sformułowania. Drugie było następujące: „banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków”. Prawie 56% respondentów wskazało pierwszą ze wskazanych opcji (rysunek 30), co świadczy o tym, iż pracownicy banków odczuwają poczucie misji w związku z pełnionymi funkcjami i celami, do których realizacji zostały powołane banki. O interpretację uzyskanego wyniku poproszono ekspertów biorących udział w badaniu jakościowym, a jej zapis zawarto w VI rozdziale pracy.

⁴⁶⁴ Koncepcję dualistycznego podejścia do pojmowania banków opisano w punkcie 2.1. niniejszej dysertacji. Scharakteryzowano w nim zarówno podejście ukierunkowane na pojmowanie banków jako przedsiębiorstw, jak i instytucji zaufania publicznego, wskazując także zwolenników oraz oponentów każdego z tych podejść.



Rysunek 30. Rozkład odpowiedzi na pytanie o postrzeganie banków przez pracowników banków (N=401)

Źródło: opracowanie własne

W pytaniu 10 poproszono respondentów o określenie, w jaki sposób ich zdaniem bank, w którym pracują, przedstawia się swoim klientom. Tym samym pytanie to ukierunkowane było na poznanie tożsamości banków polskiego sektora bankowego. Konstrukcja zawartych w nim odpowiedzi bazowała na zastosowaniu pięciostopniowej skali dyferencjału semantycznego i 20 par antonimów odnoszących się do banków⁴⁶⁵. W ten sposób powstało 20 skal o wartościach od 1 do 5, w których respondenci mieli wskazać wartość natężenia badanej cechy, odzwierciedlającej sposób, w jaki w ich ocenie bank przedstawia się klientom. Przykładowo, na skali „niepewny” – „bezpieczny” wartość „1” oznaczała, że bank przedstawia się klientom jako niepewny, wartość „2”, że przedstawia się jako bardziej niepewny niż bezpieczny, wartość „3” wskazywała, że bank przedstawia się tak samo jako niepewny i bezpieczny, wartość „4” określała, że bank przedstawia się bardziej jako bezpieczny niż niepewny, a wartość „5”, że bank przedstawia się jako bezpieczny. W celu zaprezentowania zebranych w tym pytaniu zagregowanych danych każda z 20 skal została opisana w tabeli 34 za pomocą średniej wszystkich wartości zaznaczonych na danej skali przez ankietowanych. Średnia została wyliczona przez dodanie wszystkich wartości odpowiedzi i podzielenie uzyskanego wyniku przez liczbę osób biorących udział w badaniu (N = 401). Uzyskana w ten sposób średnia wartość wskazywała uśrednioną opinię na temat prezentowania się banków w oparciu o daną skalę. Dodatkowo w tabeli umieszczono także informacje odnośnie odsetka badanych, jaki udzielił danej odpowiedzi. Jak można zauważyć, średnie oceny pracowników wahały się pomiędzy wartościami 3 a 5. Najwyższą średnią (4,73) uzyskano

⁴⁶⁵ Konstruując opisywany fragment narzędzia badawczego, autorka wzorowała się na publikacjach I. Szlis, w których badaczka przedstawiła narzędzie pomiaru wizerunku bazujące na siedmiostopniowej skali dyferencjału semantycznego, zawierającej 36 par antonimów odnoszących się do banku. W niniejszej dysertacji wykorzystano część z zaproponowanych przez I. Szlis par antonimów, część zaś stanowi autorski pomysł doktorantki, w której badaniach zastosowano pięciostopniową skalę. Por.: I. Szlis, *Aspiracje a rzeczywistość...*, op. cit., s. 114-116; I. Szlis, *Wizerunek. Jak go zmierzyć...*, op. cit., s. 114-116.

na skali „niewypłacalny (niestabilny finansowo)” – „wypłacalny (stabilny finansowo)”. Oznacza to, że zdaniem respondentów bank, w którym pracują, przedstawia się swoim klientom jako bardziej wypłacalny niż niewypłacalny. Aż 79,3% badanych zaznaczyło tu, że bank przedstawia się jako wypłacalny (stabilny finansowo; wartość 5 na skali). Z ponad 70% częstością sposób prezentowania się banku określano jako bezpieczny (73,3% próby) oraz godny zaufania (72,8% próby). Zarówno na skali „niepewny” – „bezpieczny”, jak i „niegodny zaufania” – „godny zaufania” wartość średnia wyniosła 4,66. Najniższe oceny respondenci wystawiali na skalach „konserwatywny” – „liberalny”, „scentralizowany decyzyjnie” – „zdecentralizowany decyzyjnie” oraz „stacjonarny” – „niestacjonarny (mobilny, wirtualny)”. Dla pierwszej z tych skal średnia wartość wyniosła 3,64, dla drugiej – 3,61, a dla trzeciej – 3,35.

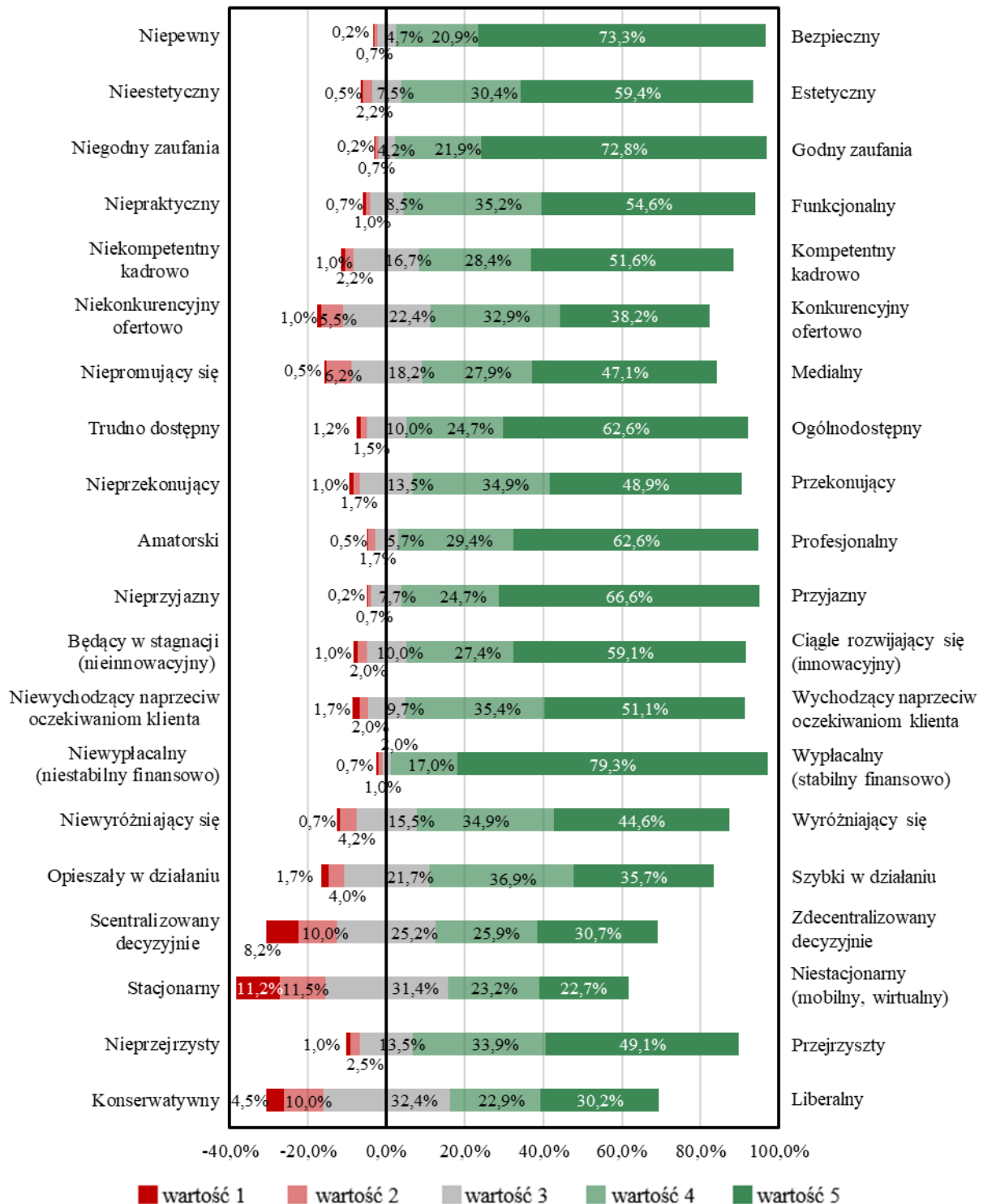
Tabela 34. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu, w jaki zdaniem pracowników bank, w którym pracują, przedstawia się swoim klientom

L.p.	Skala	Średnia	1	2	3	4	5
			% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź				
1.	Niewypłacalny (niestabilny finansowo) – Wypłacalny (stabilny finansowo)	4,73	0,7%	1,0%	2,0%	17,0%	79,3%
2.	Niepewny – Bezpieczny	4,66	0,2%	0,7%	4,7%	20,9%	73,3%
3.	Niegodny zaufania – Godny zaufania	4,66	0,2%	0,7%	4,2%	21,9%	72,8%
4.	Nieprzyjazny – Przyjazny	4,57	0,2%	0,7%	7,7%	24,7%	66,6%
5.	Amatorski – Profesjonalny	4,52	0,5%	1,7%	5,7%	29,4%	62,6%
6.	Nieestetyczny – Estetyczny	4,46	0,5%	2,2%	7,5%	30,4%	59,4%
7.	Trudno dostępny – Ogólnodostępny	4,46	1,2%	1,5%	10,0%	24,7%	62,6%
8.	Niepraktyczny – Funkcjonalny	4,42	0,7%	1,0%	8,5%	35,2%	54,6%
9.	Będący w stagnacji (nieinnowacyjny) – Ciągłe rozwijający się (innowacyjny)	4,41	1,0%	2,5%	10,0%	27,4%	59,1%
10.	Niewychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta – Wychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta	4,32	1,7%	2,0%	9,7%	35,4%	51,1%
11.	Nieprzekonujący – Przekonujący	4,29	1,0%	1,7%	13,5%	34,9%	48,9%
12.	Nieprzejrzysty – Przejrzysty	4,28	1,0%	2,5%	13,5%	33,9%	49,1%
13.	Niekompetentny kadrowo – Kompetentny kadrowo	4,27	1,0%	2,2%	16,7%	28,4%	51,6%
14.	Niewyróżniający się – Wyróżniający się	4,18	0,7%	4,2%	15,5%	34,9%	44,6%
15.	Niepromujący się – Medialny	4,15	0,5%	6,2%	18,2%	27,9%	47,1%
16.	Niekonkurencyjny ofertowo – Konkurencyjny ofertowo	4,02	1,0%	5,5%	22,4%	32,9%	38,2%
17.	Opieszały w działaniu – Szybki w działaniu	4,01	1,7%	4,0%	21,7%	36,9%	35,7%
18.	Konserwatywny – Liberalny	3,64	4,5%	10,0%	32,4%	22,9%	30,2%
19.	Scentralizowany decyzyjnie – Zdecentralizowany decyzyjnie	3,61	8,2%	10,0%	25,2%	25,9%	30,7%
20.	Stacjonarny – Niestacjonarny (mobilny, wirtualny)	3,35	11,2%	11,5%	31,4%	23,2%	22,7%

1 – największe natężenie cechy z lewej strony, 2 – duże natężenie cechy z lewej strony i mniejsze natężenie cechy z prawej strony, 3 – średnie natężenie zarówno cechy z lewej jak i z prawej strony, 4 – duże natężenie cechy z prawej strony i mniejsze natężenie cechy z lewej strony, 5 – największe natężenie cechy z prawej strony

Źródło: opracowanie własne

W celu uzyskania większej przejrzystości rozkład odpowiedzi uzyskanych w opisywanym pytaniu zaprezentowano również na rysunku 31.



Rysunek 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu, w jaki zdaniem pracowników bank, w którym pracują, przedstawia się swoim klientom

Źródło: opracowanie własne

Każdą ze skal zastosowanych w pytaniu przedstawiono za pomocą pięciu wielkości określających odsetek grupy badawczej. Każda z tych wielkości przypisana została do grupy wskazującej na danej skali inną wartość (1-5). Oś pionową wyznaczono jako połowę grupy wartości „3” (kolor szary) w celu ustalenia wspólnego punktu odniesienia dla każdego z wykresów 20 skal. Łatwo zauważyć, że w największej liczbie przypadków (skal) najczęściej wskazywano wartość „5”, a następnie „4” (odpowiednio ciemno- i jasnozielona część wykresu). Wartości „1” i „2” najczęściej zaznaczane były w kontekście takich określeń odnoszących się do banków, jak: „stacjonarny”, „scentralizowany decyzyjnie” i „konserwatywny” (ciemno- i jasnoczerwone fragmenty wykresu).

W kolejnym pytaniu pracownicy banków zostali poproszeni o określenie wpływu, jaki ich zdaniem wywierają określone czynniki na postrzeganie banków przez klientów. Kwestionariusz zawierał kategorie czynników, które szczegółowo zostały przedstawione w tabeli 15. Były nimi: tożsamość banku, produkty i usługi, pracownicy, komunikacja, zaangażowanie społeczne, bezpieczeństwo, reputacja banku, technologie i innowacje, transparentność, wygoda i dostępność, czynniki emocjonalne oraz indywidualne cechy osoby oceniającej bank. Ponadto, respondenci mogli zaproponować także własne czynniki, które nie mieściły się w żadnej z wymienionych kategorii. Należy dodać, że każdą z tych kategorii syntetycznie opisano, co miało na celu pomóc zrozumieć i rozróżnić dane kategorie. Do każdej z kategorii przypisana została skala od 0 do 5, gdzie „0” oznaczało brak wpływu, „1” – bardzo mały wpływ, „2” – mały wpływ, „3” – średni wpływ, „4” – duży wpływ oraz „5” – bardzo duży wpływ. Wpływ poszczególnych czynników opracowano zarówno w ujęciu jakościowym, jak i ilościowym. Dla każdego czynnika obliczono średnią z wartości punktowej wskazanej przez respondentów, a ponadto również: odchylenie standardowe, medianę, kwartył pierwszy i trzeci oraz wartości minimalne i maksymalne (tabela 48).

Pierwszym ocenianym czynnikiem była tożsamość banku. W arkuszu wskazano, że obejmuje ona między innymi: osobowość banku, elementy identyfikacji wizualnej, zachowania banku, jego doświadczenie, wyznawane wartości, wielkość, wystrój, estetykę, wygląd, politykę, filozofię i organizację funkcjonowania. Najczęściej w pytaniu tym wskazywano, iż tożsamość wywiera duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów. Odpowiedzi takiej udzieliło 40,9% próby badawczej. Druga pod względem liczebności była odpowiedź wskazująca na bardzo duży wpływ (35,7% próby). Jak można zauważyć w tabeli 35, żaden z respondentów nie wskazał, iż czynnik ten nie posiada wpływu na postrzeganie banków przez klientów. Uzyskana dla zaznaczonych odpowiedzi wartość średnia na poziomie

4,04 wskazuje, że tożsamość banku jest czynnikiem, który w opinii pracowników ma duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów.

Tabela 35. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – tożsamość banku (perspektywa pracownicza)

Tożsamość banku	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	0	0,0%
1 – bardzo mały wpływ	5	1,2%
2 – mały wpływ	21	5,2%
3 – średni wpływ	68	17,0%
4 – duży wpływ	164	40,9%
5 – bardzo duży wpływ	143	35,7%

Źródło: opracowanie własne

Następnie w analogiczny sposób zbadano wpływ produktów i usług bankowych na postrzeganie banków przez klientów z perspektywy pracowniczej. Wskazano, że kategoria ta dotyczy między innymi: jakości, kosztów, poziomu skomplikowania, niezawodności czy funkcjonalności produktów i/lub usług. Ponad 57% respondentów uznało, iż czynnik ten ma bardzo duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów, a 34,2% uczestników badania – że wpływ ten jest duży. Nikt z uczestników badania nie stwierdził, że kategoria ta nie ma wpływu na wizerunek banku w oczach klienta. Wynosząca zaś 4,47 średnia wskazuje, produkty i usługi bankowe w opinii pracowników również mają duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów. Pełny rozkład odpowiedzi na to pytanie ukazano w tabeli 36.

Tabela 36. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – produkty i usługi bankowe (perspektywa pracownicza)

Produkty i usługi bankowe	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	0	0,0%
1 – bardzo mały wpływ	1	0,2%
2 – mały wpływ	4	1,0%
3 – średni wpływ	30	7,5%
4 – duży wpływ	137	34,2%
5 – bardzo duży wpływ	229	57,1%

Źródło: opracowanie własne

Następnie zbadano, jaki wpływ – zdaniem pracowników – wywierają pracownicy na postrzeganie banków przez klientów. Wskazano, że w kategorii tej uwzględnia się między innymi: doświadczenie pracowników, ich stosunek do klienta, wiedzę, kompetencje, zaangażowanie, etyczne postępowanie, otwartość, zorientowanie na klienta, ubiór, aparycję. W tym przypadku pracownicy banków ponownie najczęściej wskazywali, iż kategoria ta wywiera bardzo duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów (58,9% próby). Często wyrażano także pogląd, zgodnie z którym wpływ ten jest duży (33,22% odpowiedzi). Nikt z badanych nie wskazał na brak wpływu lub bardzo mały wpływ tej kategorii na wizerunek banków w oczach klientów (tabela 37). Średnia wartość wpływu pracowników na postrzeganie banków przez klientów (z perspektywy pracowniczej) wyniosła 4,49, co oznacza, że w opinii pracowników pracownicy mają duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów. Wśród co najmniej połowy z nich wpływ ten jest bardzo duży.

Tabela 37. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – pracownicy (perspektywa pracownicza)

Pracownicy	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	0	0,0%
1 – bardzo mały wpływ	0	0,0%
2 – mały wpływ	9	2,2%
3 – średni wpływ	23	5,7%
4 – duży wpływ	133	33,2%
5 – bardzo duży wpływ	236	58,9%

Źródło: opracowanie własne

Komunikacja banków stanowiła kolejny czynnik poddany analizie. Określono, iż związana jest ona z: działaniami marketingowymi i promocyjnymi, *social mediami*, reklamami, relacjami banku z innymi ludźmi czy obecnością w internecie. Ponad 81% pracowników banków biorących udział w badaniu określiło wpływ tego czynnika na postrzeganie banków przez klientów co najmniej jako duży. Dla 155 uczestników badania (39,7% próby) wpływ ten był duży, a dla 166 ankietowanych (41,4% respondentów) – bardzo duży. Zdaniem 2 osób (0,5% próby) komunikacja nie ma wpływu na wizerunek banków (tabela 38). Średnia uzyskanych odpowiedzi wynosząca 4,16 wskazuje, że w ogólnej opinii pracowników banków komunikacja banków wywiera duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów.

Tabela 38. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – komunikacja (perspektywa pracownicza)

Komunikacja	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	2	0,5%
1 – bardzo mały wpływ	4	1,0%
2 – mały wpływ	13	3,2%
3 – średni wpływ	57	14,2%
4 – duży wpływ	159	39,7%
5 – bardzo duży wpływ	166	41,4%

Źródło: opracowanie własne

Następnym badanym czynnikiem było zaangażowanie społeczne, obejmujące między innymi: działania proekologiczne, wspieranie kultury, sponsoring, działalność charytatywną, edukacyjną, filantropijną i mecenat. Ankietowani najczęściej wskazywali, że kategoria ta wywiera duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów (35,2% próby). Druga pod względem liczebności (27,7% ankietowanych) była grup pracowników, która wpływ ten oceniła na średnim poziomie. Według trzech pracowników banków czynnik ten nie oddziałuje na wizerunek banków (tabela 39). Spośród dotychczas scharakteryzowanych czynników zaangażowanie społeczne jest kategorią, w której średnia wartość udzielonych odpowiedzi jest najniższa i wynosi 3,42. Oznacza to, że w opinii pracowników zaangażowanie społeczne ma średni wpływ na postrzeganie banków przez klientów.

Tabela 39. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – zaangażowanie społeczne (perspektywa pracownicza)

Zaangażowanie społeczne	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	3	0,7%
1 – bardzo mały wpływ	28	7,0%
2 – mały wpływ	48	12,0%
3 – średni wpływ	111	27,7%
4 – duży wpływ	141	35,2%
5 – bardzo duży wpływ	70	17,5%

Źródło: opracowanie własne

Bezpieczeństwo stanowiło kolejny czynnik podlegający procesowi badawczemu. Dotyczy on między innymi: poczucia poufności i prywatności, systemu ochrony klientów oraz bezpieczeństwa danych, bankomatów, placówek i bankowości elektronicznej. Blisko 70% pracowników banków określiło wpływ tego czynnika jako bardzo duży.

Prawie 24% uczestników badania uznało z kolei, iż jest on duży. Nikt z badanych nie stwierdził, iż czynnik ten nie ma wpływu na postrzeganie banków przez klientów (tabela 40). Istotnym jest, iż spośród dotychczas opisanych czynników zdaniem pracowników bezpieczeństwo najistotniej oddziałuje na postrzeganie banków przez klientów. Świadczy o tym nie tylko najwyższa średnia uzyskanych odpowiedzi określająca bardzo duży wpływ bezpieczeństwa na wizerunek banku (4,62), ale i najmniejsze odchylenie standardowe (0,67), które wskazuje, że udzielane przez respondentów odpowiedzi były najbardziej skupione wokół średniej.

Tabela 40. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – bezpieczeństwo (perspektywa pracownicza)

Bezpieczeństwo	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	0	0,0%
1 – bardzo mały wpływ	1	0,2%
2 – mały wpływ	6	1,5%
3 – średni wpływ	18	4,5%
4 – duży wpływ	96	23,9%
5 – bardzo duży wpływ	280	69,8%

Źródło: opracowanie własne

Reputacja banku określona jako „styl przywództwa i zarządzania w banku, pozycja na rynku, ogólna renoma w otoczeniu oraz wiara w szczerść i dobre intencje banku” była rozpatrywana jako kolejny czynnik mogący oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów. Blisko 90% pracowników banków biorących udział w badaniu ankietowym wskazało, że reputacja banku jest czynnikiem mającym co najmniej duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów. Na taki wynik złożył się ponad 60-procentowy udział respondentów określających ów wpływ jako bardzo duży oraz prawie 29-procentowy odsetek pracowników banków reprezentujących stanowisko, iż wpływ ten jest duży. Jedna z osób uznała natomiast, że w opisywanym kontekście nie ma ona żadnego wpływu. Uzyskane w toku badania odpowiedzi zobrazowano w tabeli 41. Należy także zauważyć, iż średnia odpowiedzi uzyskanych w odniesieniu do opisywanego czynnika wynosząca 4,47 wskazuje, że w opinii pracowników reputacja banku ma duży wpływ na postrzeganie przez klientów.

Tabela 41. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – reputacja banku (perspektywa pracownicza)

Reputacja banku	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	1	0,2%
1 – bardzo mały wpływ	1	0,2%
2 – mały wpływ	7	1,7%
3 – średni wpływ	34	8,5%
4 – duży wpływ	116	28,9%
5 – bardzo duży wpływ	242	60,3%

Źródło: opracowanie własne

Poziom innowacyjności banku, obsługa bankomatów i wpłatomatów, łatwość obsługi innowacyjnych rozwiązań, innowacje produktowe oraz otwartość na zmiany stanowią aspekty określające kolejny badany czynnik, a mianowicie technologie i innowacje. Jak wynika z informacji widocznych w tabeli 42, liczebność grup respondentów wskazujących dla tego czynnika bardzo duży lub duży wpływ była do siebie zbliżona (odpowiednio 45,6% oraz 41,1% próby). Żaden z pracowników banków nie wskazał, iż czynnik ten nie wywiera wpływu lub wywiera jedynie bardzo mały wpływ na postrzeganie banków przez klientów. Średnia wskazanych przez respondentów odpowiedzi (których wartości różnią się od wyznaczonej średniej przeciętnej o +/- 0,75 punktu) na poziomie 4,30 oznacza, że zdaniem pracowników technologie i innowacje mają duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów. Stanowisko to jest więc spójne z wynikami raportu „Digital Banking Maturity 2022”, zgodnie z którymi polski sektor bankowy jest jednym z liderów cyfryzacji na świecie⁴⁶⁶.

Tabela 42. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – technologie i innowacje (perspektywa pracownicza)

Technologie i innowacje	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	0	0,0%
1 – bardzo mały wpływ	0	0,0%
2 – mały wpływ	9	2,2%
3 – średni wpływ	44	11,0%
4 – duży wpływ	165	41,1%
5 – bardzo duży wpływ	183	45,6%

Źródło: opracowanie własne

⁴⁶⁶ Digital Banking Maturity 2022, Deloitte, 2022.

Kolejnym badanym czynnikiem była transparentność, która – jak opisano w kwestionariuszu – dotyczy między innymi „sposobu prowadzenia sprawozdawczości finansowej, pozycji konkurencyjnej banku, jego struktury kapitałowej, wyników ekonomicznych oraz przejrzystości funkcjonowania”. Respondenci najczęściej wskazywali, iż wywiera ona duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów (34,4% próby badawczej). Prawie 30% badanych siłą tego wpływu określiło jako bardzo dużą. Blisko 3% ankietowanych uznało, iż czynnik ten nie ma wpływu na wizerunek banków. Pełny rozkład odpowiedzi pracowników na temat opisywanego czynnika przedstawiono w tabeli 43. Wynosząca 3,67 średnia odpowiedzi świadczy, iż zdaniem pracowników banków transparentność tych instytucji wywiera duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów.

Tabela 43. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – transparentność (perspektywa pracownicza)

Transparentność	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	11	2,7%
1 – bardzo mały wpływ	18	4,5%
2 – mały wpływ	37	9,2%
3 – średni wpływ	78	19,5%
4 – duży wpływ	138	34,4%
5 – bardzo duży wpływ	119	29,7%

Źródło: opracowanie własne

Wygoda i dostępność – definiowane między innymi przez liczbę placówek bankowych, czas ich otwarcia, gęstość sieci bankomatów, lokalizację banku, dostęp do aplikacji mobilnej, czas oczekiwania czy szybkość obsługi – stanowiły kolejną kategorię poddaną badaniu. Jak wynika z informacji zaprezentowanych w tabeli 44, żaden z pracowników banków nie uznał, iż kategoria ta nie ma wpływu na postrzeganie banków przez klientów, bądź że istniejący wpływ jest bardzo mały. Zdecydowana większość respondentów przyznała, że wygoda i dostępność mają co najmniej duży wpływ na wizerunek banków, przy czym najczęściej zaznaczaną odpowiedzią był „bardzo duży wpływ” (53,9% próby). W oparciu o uzyskaną na poziomie 4,39 średnią można wnioskować, iż w odczuciu pracowników wygoda i dostępność wywierają duży wpływ na postrzeganie banków wśród klientów. Jednocześnie należy zauważyć, iż odpowiedzi wskazane w tym pytaniu przez respondentów różnią się od wyznaczonej średniej przeciętnej o +/- 0,77 punktu.

Tabela 44. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – wygoda i dostępność (perspektywa pracownicza)

Wygoda i dostępność	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	0	0,0%
1 – bardzo mały wpływ	0	0,0%
2 – mały wpływ	10	2,5%
3 – średni wpływ	40	10,0%
4 – duży wpływ	135	33,7%
5 – bardzo duży wpływ	216	53,9%

Źródło: opracowanie własne

Czynniki emocjonalne stanowiły kolejną analizowaną kategorię. Obejmuje ona między innymi: zaufanie do banku, osobiste przekonania interesariusza, jego nastawienie, satysfakcję, zadowolenie, uczucia, lojalność czy więź z bankiem. Jak wynika z danych ukazanych w tabeli 45, według znacznej części respondentów mają one duży (38,4% próby) lub bardzo duży wpływ (39,4% próby) na wizerunek banków. Jedna osoba nie zauważyła tu żadnego wpływu. Wartość średnia na poziomie 4,09 wskazuje, że w opinii pracowników banków czynniki emocjonalne mają duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów.

Tabela 45. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – czynniki emocjonalne (perspektywa pracownicza)

Czynniki emocjonalne	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	1	0,2%
1 – bardzo mały wpływ	4	1,0%
2 – mały wpływ	22	5,5%
3 – średni wpływ	62	15,5%
4 – duży wpływ	154	38,4%
5 – bardzo duży wpływ	158	39,4%

Źródło: opracowanie własne

Następną zawartą w kwestionariuszu kategorią czynników były indywidualne cechy osoby oceniającej bank, uwzględniające między innymi: płeć, wiek, wykształcenie, status społeczny, religię, stan zdrowia i charakter oceniającego. Ankietowani najczęściej wskazywali, iż czynnik ten ma duży wpływ na postrzeganie banków przez klientów (35,7% próby). Odsetek osób wskazujących, iż wpływ ten jest średni lub bardzo duży był do siebie nader zbliżony. Wynosił bowiem odpowiednio 22,9% oraz 22,2%. Ponad 4% pracowników banków uznało, że kategoria ta nie oddziałuje na wizerunek banków (tabela 46). W przypadku indywidualnych

cech osoby oceniającej bank pracownicy banków uznali, iż kategoria ta wywiera średni wpływ na postrzeganie banków przez klientów. Świadczy o tym otrzymana średnia, która wynosi 3,48.

Tabela 46. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – indywidualne cechy osoby oceniającej bank (perspektywa pracownicza)

Indywidualne cechy osoby oceniającej bank	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	17	4,2%
1 – bardzo mały wpływ	16	4,0%
2 – mały wpływ	44	11,0%
3 – średni wpływ	92	22,9%
4 – duży wpływ	143	35,7%
5 – bardzo duży wpływ	89	22,2%

Zródło: opracowanie własne

Respondenci zostali zapytani także o wpływ innych (niemieszczących się w żadnej z wcześniej wymienionych kategorii) czynników mogących wpływać na postrzeganie banków przez klientów. Mogli tu wskazać własne czynniki i przypisać im dowolną wartość od 1 do 5, określającą odpowiadający jej wpływ. W tym przypadku 91,5% próby badawczej uznało, że inne czynniki nie mają wpływu na to, w jaki sposób banki są postrzegane przez klientów (tabela 47). Łącznie zaledwie 4 osoby wskazały inne czynniki. Były nimi: polecenie usług i produktów bankowych (4 – duży wpływ), załatwianie spraw/problemów w centrali banku, czas realizacji i czas wyszukania błędów oraz ich szybka naprawa (4 – duży wpływ), szybkość rozwiązywania problemów klientów (5 – bardzo duży wpływ) oraz decyzje kredytowe, indywidualne oferty, osobiści doradcy, swobodna rozmowa (5 – bardzo duży wpływ). Wartość średnia wynosząca 0,32 wskazuje, że pozostałe czynniki niemieszczące się we wcześniejszych kategoriach zdaniem pracowników nie mają wpływu na postrzeganie banków przez klientów.

Tabela 47. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – pozostałe czynniki niemieszczące się we wcześniejszych kategoriach (perspektywa pracownicza)

Pozostałe czynniki niemieszczące się we wcześniejszych kategoriach	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
0 – brak wpływu	367	91,5%
1 – bardzo mały wpływ	1	0,2%
2 – mały wpływ	5	1,2%
3 – średni wpływ	6	1,5%
4 – duży wpływ	12	3,0%
5 – bardzo duży wpływ	10	2,5%

Zródło: opracowanie własne

Jak już zwrócono uwagę, w pytaniu dotyczącym opinii pracowników na temat wpływu scharakteryzowanych czynników na postrzeganie banków przez klientów dla odpowiedzi odnoszących się do wszystkich kategorii czynników wyznaczono również podstawowe statystyki opisowe. Zagregowane dane ukazano w tabeli 48. Z danych tych wynika, iż czynnikiem, w stosunku do którego odpowiedzi poszczególnych respondentów cechowały się najwyższą zmiennością, były indywidualne cechy osoby oceniającej bank. W przypadku tego czynnika wartości poszczególnych odpowiedzi odchodziły się od średniej arytmetycznej przeciętnie o 1,29 punktu. Najmniejsze zróżnicowanie odpowiedzi odnotowano natomiast w przypadku bezpieczeństwa, gdzie odchylenie standardowe wyniosło 0,67. W przypadku każdej z dwunastu „nazwanych kategorii” mediana wynosiła 4 lub 5, kwartył pierwszy kształtował się na poziomie równym 3 lub 4, a kwartył trzeci⁴⁶⁷ był równy 4 lub 5. Jedynie w przypadku pozostałych czynników statystyki te wyniosły 0.

Tabela 48. Podstawowe statystyki opisowe dla pytania o wpływ poszczególnych czynników, które mają największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków (perspektywa pracownicza)

Kategoria czynników	N	M	SD	Med.	Q1	Q3	Min.	Maks.
Tożsamość banku	401	4,04	0,92	4	4	5	1	5
Produkty i usługi	401	4,47	0,70	5	4	5	1	5
Pracownicy	401	4,49	0,71	5	4	5	2	5
Komunikacja	401	4,16	0,91	4	4	5	0	5
Zaangażowanie społeczne	401	3,42	1,16	4	3	4	0	5
Bezpieczeństwo	401	4,62	0,67	5	4	5	1	5
Reputacja banku	401	4,47	0,78	5	4	5	0	5
Technologie i innowacje	401	4,30	0,75	4	4	5	2	5
Transparentność	401	3,67	1,27	4	3	5	0	5
Wygoda i dostępność	401	4,39	0,77	5	4	5	2	5
Czynniki emocjonalne	401	4,09	0,94	4	4	5	0	5
Indywidualne cechy osoby oceniającej bank	401	3,48	1,29	4	3	4	0	5
Pozostałe czynniki niemieszczące się we wcześniejszych kategoriach	401	0,32	1,09	0	0	0	0	5

N – ilość obserwacji, M – średnia arytmetyczna, SD – odchylenie standardowe, Med. – mediana, Q1 – kwartył pierwszy, Q3 – kwartył trzeci, Min. – minimum, Maks. – maksimum

Źródło: opracowanie własne

⁴⁶⁷ Mediana (Med.) informuje, iż 50% badanych udzieliło odpowiedzi o wartościach nie większych od Med., a druga połowa badanej zbiorowości udzieliła odpowiedzi o wartościach nie mniejszych od Med.

Kwartył pierwszy (Q1) informuje, że ¼ respondentów udzieliła odpowiedzi o wartościach nie większych od Q1, a pozostałe ¾ badanych wskazało na odpowiedzi mające wartości nie mniejsze od Q1.

Kwartył trzeci (Q3) informuje, że 75% respondentów biorących udział w badaniu udzieliło odpowiedzi o wartościach nie większych od Q3, a 25% uczestników badania wskazało na odpowiedzi mające wartości nie mniejsze od Q3. Zob. M. Ręklawski, *Statystyka opisowa. Teoria i przykłady*. Wydawnictwo Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku. Włocławek 2020, s. 42-44.

W celu dokonania analizy porównawczej poszczególnych obszarów rezultaty (wartości średnie oraz odsetki grup zaznaczających w kwestionariuszu poszczególne odpowiedzi) odnoszące się do opisanych kategorii czynników zobrazowano w tabeli 49. Jak wynika z umieszczonych w niej informacji, zdaniem pracowników czynnikiem najistotniej oddziałującym na postrzeganie banków przez klientów jest bezpieczeństwo (wartość średnia na poziomie 4,62). Drugie miejsce pod tym względem zajmują pracownicy (wartość średnia wynosząca 4,49), natomiast trzecie – produkty i usługi oraz reputacja banku (średnia równa 4,47). Najmniejszy wpływ odnotowano z kolei dla pozostałych czynników (wartość średnia 0,32). Z czynników sformułowanych w arkuszu najniższą średnią wartość uzyskano dla zaangażowania społecznego. Wyniosła ona 3,42. Poniżej wartości średniej na poziomie 4,00 były jeszcze transparentność (średnia 3,67) oraz indywidualne cechy osoby oceniającej bank (średnia 3,48).

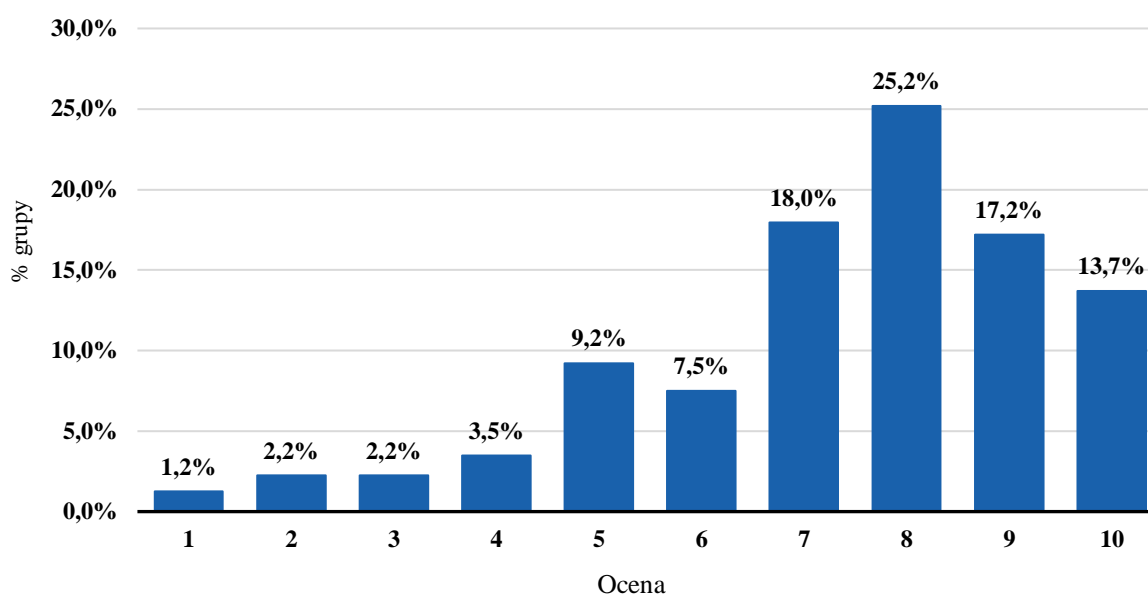
Tabela 49. Rozkład odpowiedzi uzyskanych od ankietowanych w poszczególnych częściach pytania o czynniki, które mają największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków (perspektywa pracownicza)

Kategoria czynników	Średnia	1	2	3	4	5
		% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź				
Bezpieczeństwo	4,62	0,0%	0,2%	1,5%	4,5%	23,9%
Pracownicy	4,49	0,0%	0,0%	2,2%	5,7%	33,2%
Produkty i usługi	4,47	0,0%	0,2%	1,0%	7,5%	34,2%
Reputacja banku	4,47	0,2%	0,2%	1,7%	8,5%	28,9%
Wygoda i dostępność	4,39	0,0%	0,0%	2,5%	10,0%	33,7%
Technologie i innowacje	4,30	0,0%	0,0%	2,2%	11,0%	41,1%
Komunikacja	4,16	0,5%	1,0%	3,2%	14,2%	39,7%
Czynniki emocjonalne	4,09	0,2%	1,0%	5,5%	15,5%	38,4%
Tożsamość banku	4,04	0,0%	1,2%	5,2%	17,0%	40,9%
Transparentność	3,67	2,7%	4,5%	9,2%	19,5%	34,4%
Indywidualne cechy osoby oceniającej bank	3,48	4,2%	4,0%	11,0%	22,9%	35,7%
Zaangażowanie społeczne	3,42	0,7%	7,0%	12,0%	27,7%	35,2%
Pozostałe czynniki	0,32	91,5%	0,2%	1,2%	1,5%	3,0%
<i>0 – brak wpływu, 1 – bardzo mały wpływ, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ, średnia – wartość średnia ocen w grupie</i>						

Źródło: opracowanie własne

Kolejne trzy pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety koncentrowały się wokół problematyki pomiaru wizerunku banku. Ta – jak zauważono w części teoretycznej pracy – wciąż jest nieostatecznie wyeksplorowana, szczególnie w odniesieniu do polskich warunków. O ile bowiem w niepolskojęzycznej literaturze przedmiotu można odnaleźć rozległy zakres publikacji poświęconych tej tematyce, o tyle rodzimych publikacji z tego zakresu jest

stosunkowo niewiele⁴⁶⁸. Pierwsze z rzeczonych pytań było ukierunkowane na poznanie opinii pracowników banków na temat ich umiejętności dokonywania pomiaru wizerunku. Biegłość tę pracownicy mieli umiejscowić na dziesięciostopniowej skali (zakres 1-10), gdzie wartość „1” wskazywała na ocenę najgorszą, natomiast wartość „10” – ocenę najlepszą. Najliczniejsza grupa (tj. 25,2% badanych) oceniła swoje umiejętności na „8”. Kolejne pod względem wielkości były próby z ocenami na poziomie „7” i „9”. Na oceny takie wskazało odpowiednio 18% oraz 17,2% próby. Rozkład „wystawionych” przez pracowników ocen ilustruje rysunek 32.



Rysunek 32. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę własnych umiejętności z zakresu pomiaru wizerunku banku (N=401)

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z danych umieszczonych w tabeli 50, średnia ocena umiejętności dokonywania pomiaru wizerunku została określona na poziomie 7,37, przy czym poszczególne oceny różnią się od niej przeciętnie o 2,04 punktu. Mediana wynosząca 8 wskazuje, iż 50% pracowników banków określiło swoje umiejętności pomiaru wizerunku na poziomie nie gorszym niż wartość „8”. Kwartył pierwszy przyjmujący wartość 6 pozwala twierdzić, że 25% respondentów swoje umiejętności w tym zakresie oceniło nie wyżej niż na „szóstkę”, z kolei kwartył trzeci równy 9 wskazuje, że statystycznie jedynie 25% pracowników banków oceniło swoje umiejętności na poziomie wyższym lub równym „9”.

⁴⁶⁸ Szerzej ten temat poruszono w punkcie 3.4. pracy doktorskiej.

Tabela 50. Podstawowe statystyki opisowe dla pytania o ocenę własnych umiejętności z zakresu pomiaru wizerunku

Ocena punktowa	N	M	SD	Med.	Q1	Q3	Min.	Maks.
[1-10]	401	7,37	2,04	8	6	9	1	10
<i>N – ilość obserwacji, M – średnia arytmetyczna, SD – odchylenie standardowe, Med. – mediana, Q1 – kwartył pierwszy, Q3 – kwartył trzeci, Min. – minimum, Maks. – maksimum</i>								

Źródło: opracowanie własne

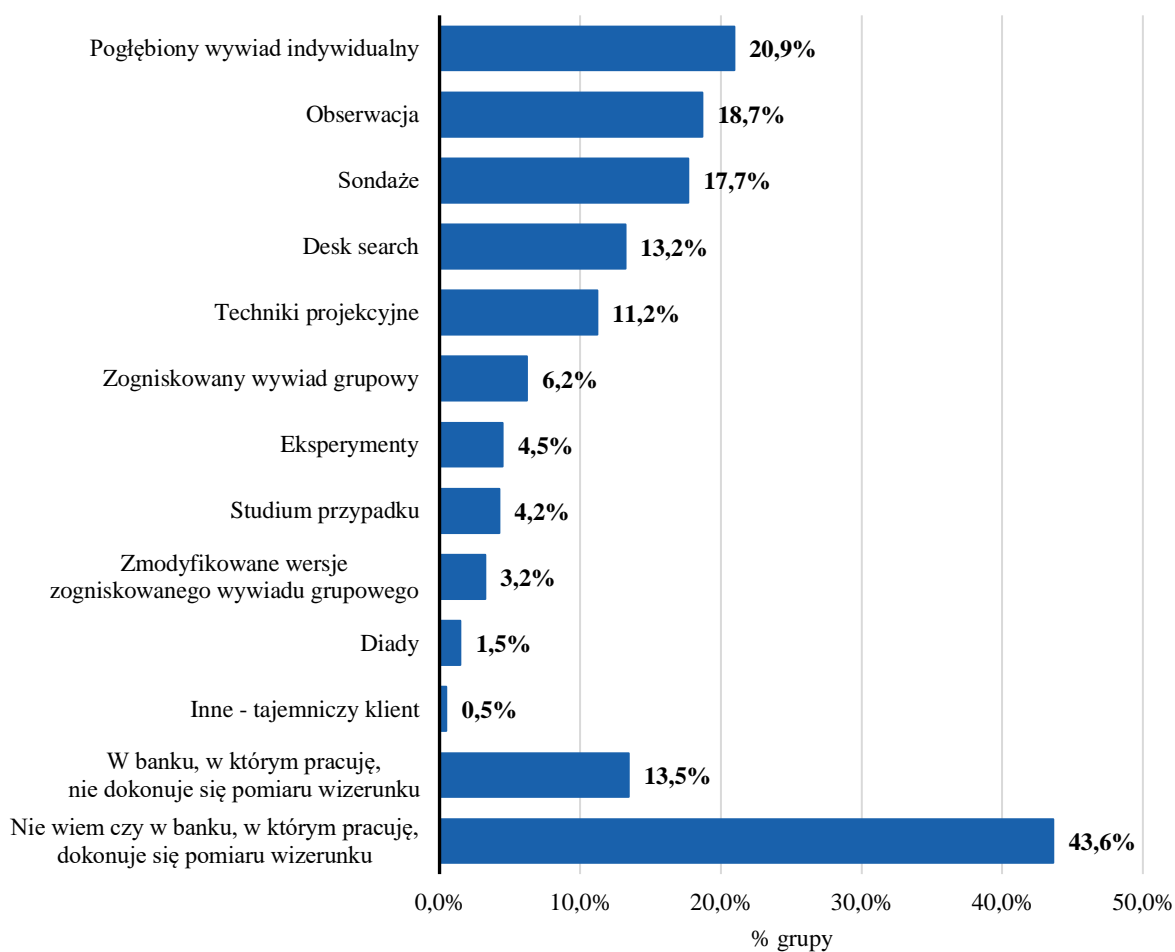
Gdyby analizy na temat pomiaru wizerunku banku oprzeć wyłącznie na pytaniu dotyczącym oceny własnych umiejętności pomiaru wizerunku, to można by stwierdzić, że pracownicy banków funkcjonujących w polskim sektorze bankowym posiadają wiedzę na temat pomiaru wizerunku i potrafią dokonywać owego pomiaru – wszak świadczy o tym solidna średnia ocen na poziomie 7,37. Odpowiedzi uzyskane w kolejnym pytaniu przedstawiają rezultaty, które w zestawieniu z informacjami na temat wysokiej samooceny pracowników banków powodują swoisty dysonans. Szczególnie zaskakujący jest fakt, że pracownik posiadający relatywnie wysokie umiejętności z zakresu pomiaru wizerunku nie wie, czy w jego banku w ogóle dokonuje się pomiaru wizerunku banku. Na pytanie o to, czy w banku, w którym pracuje respondent, dokonuje się pomiaru wizerunku, aż 43,6% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „nie wiem” (tabela 51). Jedynie 56,4% respondentów wykazało się wiedzą na ten temat, odpowiadając „tak” (42,9% próby) lub „nie” (13,5% próby). Między odpowiedziami udzielonymi w tych dwóch pytaniach występuje więc wyraźny rozdźwięk. Za jedną z jego przyczyn uznać należy zbyt wygórowaną samoocenę pracowników banków w kontekście umiejętności pomiaru wizerunku, nieadekwatną do rzeczywiście posiadanej wiedzy z zakresu problematyki wizerunku. Brak wiedzy na temat tego, czy w banku respondenta dokonuje się pomiaru wizerunku, stanowił także przedmiot zainteresowania rozmów prowadzonych z ekspertami. Dlatego też kwestia ta została szerzej rozwinięta w VI rozdziale pracy.

Tabela 51. Rozkład odpowiedzi na pytanie o dokonywanie pomiaru wizerunku banku w miejscu pracy respondenta

Odpowiedzi respondentów na pytanie: „Czy w banku, w którym Pan/Pani pracuje, dokonuje się pomiaru wizerunku?”	Liczba odpowiedzi N = 401	% grupy
Tak	172	42,9%
Nie	54	13,5%
Nie wiem	175	43,6%

Źródło: opracowanie własne

Niewiedza pracowników banków na temat tego, czy w banku, w którym są zatrudnieni, dokonuje się pomiaru wizerunku, przełożyła się na odpowiedzi udzielane przez respondentów w kolejnym pytaniu. Ankietowani zostali poproszeni w nim o wskazanie metod wykorzystywanych w procesie pomiaru wizerunku w bankach, w których pracują. Uczestnicy badania mogli wskazać kilka odpowiedzi. Kwestionariusz obejmował: metody (techniki) projekcyjne, metodę pogłębionego wywiadu indywidualnego, metodę zogniskowanego wywiadu grupowego, zmodyfikowane wersje metody zogniskowanego wywiadu grupowego, metodę obserwacyjną, diady, *desk research*, studium przypadku, sondaże i eksperymenty (charakterystyka tych metod została przedstawiona w tabeli 19). Każda z tych metod została zwięźle scharakteryzowana w kwestionariuszu ankiety. Dodatkowo, dostępne były także następujące odpowiedzi: „nie wiem, czy w banku, w którym pracuję, dokonuje się pomiaru wizerunku” oraz „w banku, w którym pracuję, nie dokonuje się pomiaru wizerunku”. Ankietowani mieli również możliwość zaproponowania własnej odpowiedzi.



Rysunek 33. Rozkład odpowiedzi na pytanie o metody pomiaru wizerunku wykorzystywane w bankach, w których pracują respondenci (N=401)

Źródło: opracowanie własne

Informacje zaprezentowane na rysunku 33 wskazują, iż spośród wskazanych metod pomiaru wizerunku, w bankach, w których zatrudnieni są respondenci, najczęściej wykorzystuje się pogłębiony wywiad indywidualny. Odpowiedzi takiej udzieliło niespełna 21% badanych. Blisko 19% respondentów zaznaczyło obserwację, zaś prawie 18% ankietowanych wskazało na sondaż. Pozostałe metody otrzymały odsetek wskazań na poziomie mniejszym niż 15% badanej próby, jednakże każda z metod znajdujących się w kafeterii została wskazana przez co najmniej 6 pracowników. Warto również zauważyć, że dwie osoby jako inną metodę wskazały tajemniczego klienta (*mystery shopper, mystery shopping*)⁴⁶⁹. Biorąc pod uwagę całokształt odpowiedzi uzyskanych w tym pytaniu, to największą liczebność – analogicznie jak w poprzednim pytaniu – odnotowano dla opcji związanej z niewiedzą pracowniczą („nie wiem, czy w banku, w którym pracuję, dokonuje się pomiaru wizerunku”). Stanowiła ona aż 43,6% próby. Dokładnie 13,5% respondentów przyznało, iż w ich banku nie dokonuje się pomiaru wizerunku. Zagadnienie to zostało szerzej rozwinięte w ostatnim rozdziale pracy.

W toku zarządzania wizerunkiem banków ważne jest nie tylko określenie przez banki własnej tożsamości (tj. sposobu przedstawiania się swoim interesariuszom), poznanie czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów, dokonanie pomiaru wizerunku, ale i zastosowanie określonych narzędzi zarządzania wizerunkiem. Samo zarządzanie wizerunkiem banków można z kolei rozumieć jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby banku (ludzkie, informacyjne, rzeczowe i finansowe) i wykonywanych z zamiarem postrzegania instytucji bankowej przez jej interesariuszy w taki sposób, by był on możliwie jak najbliższy tożsamości podmiotu bankowego. W świetle rozważań prowadzonych w części teoretycznej rozprawy banki dysponują szerokim wachlarzem instrumentów, które mogą być wykorzystywane w tym procesie. Ich klasyfikację

⁴⁶⁹ Tajemniczy klient (*mystery shopper, mystery shopping, MS*) jest metodą badania jakości obsługi klientów, polegającą na obserwacji „w warunkach naturalnych personelu pierwszej linii firmy usługowej przez przeszkolonego pracownika, zwanego audytorem”. Obserwacja ta cechuje się tym, iż jest: ukryta (pracownik banku nie zdaje sobie sprawy, że obsługuje tajemniczego klienta), kontrolowana (tajemniczy klient postępuje zgodnie z ustalonym scenariuszem, wedle którego ma on zwracać uwagę na określone, ściśle sprecyzowane elementy obsługi) oraz standaryzowana (ankieter zwraca uwagę na konkretne, wcześniej ustalone aspekty obsługi, które zapamiętuje, a po przeprowadzonym badaniu przygotowuje z niego raport/notatkę w przygotowanym i standaryzowanym kwestionariuszu). Metoda ta pierwotnie stosowana była wyłącznie w bankowości, z czasem jednak zaadaptowano ją również do innych branż. M. Rzemieniak, E. Tokarz, *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 23-26. Zob. także: I. Olejnik, *Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, 2011, nr 204, s. 40-49; E. Prymon-Ryś, *Wykorzystanie metody mystery shopping w badaniu jakości usług finansowych*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Seria: Pragmata Oikonomias”, 2011, z. 5, s. 147-158; Z. Kruczek, K. Cieszkowska, *Możliwości zastosowania metody mystery shopping w ocenie jakości usług turystycznych. Studium przypadku – termy w Białce Tatrzańskiej*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 2(38), s. 47-59.

przedstawiono na rysunku 22, a charakterystykę w punkcie 3.3. dysertacji. Autorzy informacji zaprezentowanych w tym fragmencie rozprawy zwracali uwagę na oddziaływanie tych narzędzi na wizerunek banków oraz ich rolę w zarządzaniu tym konstruktem. Warto jednak zadać sobie pytanie, jaka jest rzeczywista przydatność tych narzędzi w trzeciej dekadzie XXI wieku, kiedy to bankom przyszło mierzyć się z licznymi wyzwaniem, takimi jak: pandemia koronawirusa i jej skutki, wojna w Ukrainie, wysoka inflacja czy wciąż istniejące problemy z kredytami frankowymi. Banki zawsze były „narażone” na oddziaływanie różnego typu zjawisk. O licznych kryzysach finansowych, które stały się ich udziałem pisze w swej publikacji Z. Grocholski⁴⁷⁰. Biorąc jednak pod uwagę okres, w jakim powstała niniejsza praca, naturalnym wydaje się, iż wizerunek banków jest analizowany w kontekście tego, co ma miejsce w czasie pisania dysertacji, a nie wydarzeń sprzed – założmy – kilkunastu lub kilkudziesięciu lat. Dlatego też, chcąc poznać odpowiedź na owo pytanie, zadano je pracownikom banków, prosząc ich, by wyrazili własną opinię na temat stopnia przydatności 42 wskazanych w kwestionariuszu narzędzi zarządzania wizerunkiem w oparciu o pięciostopniową skalę Likerta, przyporządkowującą następujące określenia do poszczególnych jej stopni: „1” – „bardzo mała przydatność”, „2” – „mała przydatność”, „3” – „średnia przydatność”, „4” – „duża przydatność” oraz „5” – „bardzo duża przydatność”. Respondenci mieli także możliwość wskazania innych narzędzi, których nie uwzględnił arkusz, oraz określenia stopnia ich przydatności według tej samej skali. Przy pytaniu tym umieszczono także wskazaną wcześniej definicję zarządzania wizerunkiem banków.

Odpowiedzi uzyskane w tym pytaniu ujęto w tabeli 52. Dodatkowo dla każdego z narzędzi została wyznaczona wartość średnia, określająca jego średnią przydatność w toku zarządzania wizerunkiem według pracowników banków biorących udział w badaniu. Dla zwiększenia czytelności i przejrzystości danych narzędzia te uporządkowano w tabeli według malejącego stopnia przydatności. Poszczególnym wierszom w tabeli autorka nadała odpowiednią kolorystykę, obrazującą do jakiej grupy narzędzi należy dany instrument. Grupy te odpowiadają przedstawionemu na rysunku 22 podziałowi, zgodnie z którym narzędzia zarządzania wizerunkiem banków dzielą się na instrumenty marketingu mix, mające charakter podstawowy (narzędzia: produktowe, cenowe, związane z dystrybucją i związane z promocją,) lub uzupełniający (narzędzia związane z personelem, procedurami bankowymi i warunkami świadczenia usług), a także inne instrumenty będące w dyspozycji banków (obejmujące instrumenty społecznej odpowiedzialności biznesu).

⁴⁷⁰ Zob. Z. Grocholski, *Banki i rynki finansowe. Od zaufania publicznego do kasyna?* Poltext. Warszawa 2018.

Tabela 52. Rozkład odpowiedzi na pytanie o opinię pracowników banków na temat przydatności określonych narzędzi zarządzania wizerunkiem banków

L.p.	Narzędzie	Średnia	% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź				
			1	2	3	4	5
1.	Oprocentowanie	4,46	0,5%	1,0%	9,2%	30,7%	58,6%
2.	Jakość produktów i usług	4,43	0,5%	1,0%	5,7%	40,1%	52,6%
3.	Gwarancje oferowane przez bank	4,36	0,7%	1,2%	14,0%	29,4%	54,6%
4.	Prowizje i opłaty bankowe	4,33	0,5%	1,2%	13,0%	35,2%	50,1%
5.	Szybkość obsługi	4,33	0,5%	1,0%	10,5%	41,4%	46,6%
6.	Elektroniczna dystrybucja usług bankowych	4,31	1,0%	1,0%	9,7%	42,9%	45,4%
7.	Marka banku	4,28	0,5%	1,7%	15,5%	33,9%	48,4%
8.	Metody kształtowania cen (marża, stopy procentowe)	4,19	0,7%	3,2%	14,2%	40,1%	41,6%
9.	Organizacja obsługi	4,17	0,7%	1,7%	14,2%	46,4%	36,9%
10.	Estetyka	4,14	0,5%	1,5%	19,7%	40,4%	37,9%
11.	Formy świadczenia usług	4,13	0,5%	2,5%	15,7%	46,1%	35,2%
12.	Lokalizacja miejsc świadczenia usług	4,12	0,5%	2,2%	19,2%	41,1%	36,9%
13.	Upusty i różnicowanie cen	4,10	1,2%	2,5%	17,5%	42,9%	35,9%
14.	Funkcjonalność miejsc sprzedaży	4,09	0,5%	3,7%	17,0%	43,6%	35,2%
15.	Promocja sprzedaży	4,08	1,0%	3,5%	19,2%	39,2%	37,2%
16.	System szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników	4,08	2,2%	2,2%	18,7%	38,4%	38,4%
17.	Wygląd personelu	4,07	0,7%	2,5%	20,2%	42,4%	34,2%
18.	Poziom standaryzacji usług	4,05	0,7%	4,0%	18,7%	42,9%	33,7%
19.	Reklama	4,04	0,5%	5,0%	17,2%	44,9%	32,4%
20.	Sprzedaż osobista	4,03	1,0%	3,2%	21,2%	40,9%	33,7%
21.	Zróżnicowanie asortymentu	4,00	0,5%	3,2%	21,2%	46,1%	28,9%
22.	Niestacjonarna dystrybucja usług bankowych	4,00	0,5%	3,5%	23,9%	40,1%	31,9%
23.	Kodeks etyczny	4,00	2,0%	4,7%	20,4%	36,4%	36,4%
24.	Stacjonarna dystrybucja usług bankowych	3,99	1,0%	2,5%	22,7%	44,4%	29,4%
25.	Systemy motywujące i oceniające pracowników	3,99	1,7%	4,5%	23,2%	34,7%	35,9%
26.	Wyposażenie i oznaczenia	3,91	2,0%	4,2%	25,2%	38,4%	30,2%
27.	System zatrudnienia i doboru pracowników	3,90	0,7%	6,7%	24,9%	37,4%	30,2%
28.	Usługi dodatkowe	3,88	0,5%	5,7%	25,7%	41,1%	26,9%
29.	Marketing bezpośredni	3,86	2,5%	5,0%	26,2%	36,9%	29,4%
30.	Public relations	3,84	0,7%	4,7%	28,9%	40,9%	24,7%
31.	DIALOG z interesariuszami	3,78	1,5%	9,5%	23,2%	40,9%	24,9%
32.	Stopień sformalizowania obsługi	3,77	1,7%	6,0%	29,4%	39,4%	23,4%
33.	Społecznie odpowiedzialne produkty i usługi	3,74	2,0%	7,5%	29,7%	36,7%	24,2%
34.	Elementy materialne dodawane do usług	3,60	2,7%	9,5%	34,9%	31,2%	21,7%
35.	Publicity	3,55	4,0%	10,2%	32,7%	33,4%	19,7%
36.	Rozwiązania organizacyjne	3,54	2,0%	14,7%	31,2%	31,7%	20,4%
37.	Wartości korporacyjne	3,52	4,0%	10,5%	33,7%	33,2%	18,7%
38.	Działania dyskrecjonalne	3,43	2,7%	16,0%	34,4%	28,9%	18,0%
39.	Sponsoring	3,41	2,7%	15,2%	34,4%	33,2%	14,5%
40.	Ochrona środowiska naturalnego	3,36	3,5%	17,2%	35,4%	27,9%	16,0%
41.	Raportowanie społeczne	3,28	4,0%	17,2%	39,9%	24,2%	14,7%
42.	Outplacement	3,24	5,7%	16,0%	41,6%	21,9%	14,7%
<i>1 – bardzo mała przydatność, 2 – mała przydatność, 3 – średnia przydatność, 4 – duża przydatność, 5 – bardzo duża przydatność, średnia – wartość średnia ocen przydatności w grupie</i>							
narzędzia produktowe		narzędzia cenowe					
narzędzia związane z dystrybucją		narzędzia związane z promocją					
narzędzia związane z personelem		narzędzia związane z procedurami bankowymi					
narzędzia związane z warunkami świadczenia usług		instrumenty społecznej odpowiedzialności biznesu					

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane zestawienie wskazuje, iż zdaniem respondentów biorących udział w badaniu w toku zarządzania wizerunkiem banków najbardziej przydatne są narzędzia cenowe i produktowe. W opracowanym rankingu najwyższą średnią przydatność uzyskało oprocentowanie (średnia równa 4,46), druga pod tym względem jest jakość produktów i usług (średnia 4,43), na trzecim miejscu znajdują się gwarancje oferowane przez bank, zaś *ex aequo* na czwartym – prowizje i opłaty bankowe oraz – jako pierwszy instrument spoza grup: cenowej i produktowej – szybkość obsługi (średnia 4,36). Podejście to wydaje się być nader pragmatyczne, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, iż blisko 70% respondentów pracuje w obszarze bankowości detalicznej, mając niemal nieustanny kontakt z klientem. Dla tej grupy pracowników mniejsze znaczenie mają więc narzędzia związane z promocją (spośród tego typu mechanizmów w zestawieniu najwyższą pozycję zajmuje promocja sprzedaży – 7. lokata i średnia równa 4,08) czy instrumenty społecznej odpowiedzialności biznesu (dopiero na 23. miejscu w rankingu plasuje się bowiem najbardziej przydatne – z punktu widzenia respondentów – narzędzie z tej grupy, jakim jest kodeks etyczny; wyznaczono dla niego średnią przydatność na poziomie 4,00), które oni sami w toku wypełniania swych obowiązków pracowniczych raczej stosują jedynie w ograniczonym zakresie. Należy jednak zauważyć, że średnia przydatność każdego z 42 narzędzi objętym badaniem wynosiła co najmniej 3,24 (*outplacement*), co wskazuje, iż każdy ze wskazanych instrumentów zarządzania wizerunkiem banków cechuje się pewną (co najmniej średnią) przydatnością. Spośród 401 osób biorących udział w badaniu cztery zdecydowały się wskazać własne propozycje narzędzi zarządzania wizerunkiem banków. Wśród dodatkowych instrumentów znalazły się: bezpieczeństwo („4” – duża przydatność), system gwarancji usług bankowych⁴⁷¹ („4” – duża przydatność), komunikacja werbalna między pracownikami („5” – bardzo duża przydatność) oraz współpraca z innymi podmiotami, np. ze szkołami („5” – bardzo duża przydatność).

Wydaje się więc, iż to, w jaki sposób dany instrument zostanie wykorzystany w konkretnym banku i jaka będzie jego rzeczywista przydatność w określonych warunkach, uzależnione jest od specyfiki funkcjonowania banku, jego otoczenia, uwarunkowań wywierających nań wpływ oraz elastyczności pracowników (zarówno zarządzających bankiem, jak i ich podwładnych) i gotowości do podjęcia działań. Dane przedstawione w tabeli 52 stanowią jedynie syntetyczne i przekrojowe ujęcie opinii pracowników banków na temat przydatności wskazanych narzędzi zarządzania wizerunkiem banków. W każdym banku indywidualnie powinno się ocenić, które

⁴⁷¹ Instrument ten jest tożsamy ze wskazanymi w kwestionariuszu „gwarancjami oferowanymi przez bank”.

narzędzia i w jakim stopniu mogą rzeczywiście być przydatne w opisywanym procesie. Zagadnienie to poruszono także w toku realizacji badań o charakterze jakościowym.

Jak już wielokrotnie zwracano uwagę, w literaturze przedmiotu dostrzega się ogromne znaczenie wizerunku w kontekście funkcjonowania banków. Wielu autorów zauważa jego wpływ na szereg różnorodnych aspektów⁴⁷², mających wymiar społeczny, ekonomiczny oraz marketingowy (tabela 21). Czy jednak również i osoby pracujące w bankach mają podobny punkt widzenia? Czy wykonując swoje obowiązki, rzeczywiście dostrzegają one wpływ wizerunku na tak wiele obszarów funkcjonowania banków? Tematyce tej poświęcono końcową część kwestionariusza ankiety adresowanego do pracowników banków. Składała się ona z 3 pytań dotyczących kolejno aspektów: społecznych, ekonomicznych oraz marketingowych, na jakie oddziałuje wizerunek banków.

Pytania zawierały od 4 do 7 pozycji w poszczególnych kategoriach, do których – analogicznie jak w przypadku poprzednich pytań – przypisano pięciostopniową skalę Likerta, przyporządkowującą poszczególnym jej wartościom następujące określenia: „1” – bardzo mały wpływ, „2” – mały wpływ, „3” – średni wpływ, „4” – duży wpływ oraz „5” – bardzo duży wpływ. Do każdej z pozycji respondenci mieli przypisać wartość o 1 do 5, określającą, jak mocno oddziałuje na nie wizerunek.

Tabela 53. Rozkład odpowiedzi na pytanie o oddziaływanie wizerunku banków na aspekty społeczne

Społeczne aspekty wizerunku banków		1	2	3	4	5
Budowanie i utrzymanie zaufania do banków	Liczba odpowiedzi N = 401	1	4	24	151	221
	% grupy	0,2%	1,0%	6,0%	37,7%	55,1%
Wiarygodność banków	Liczba odpowiedzi N = 401	1	1	17	134	248
	% grupy	0,2%	0,2%	4,2%	33,4%	61,8%
Pozyskiwanie i utrzymywanie najwyższej jakości pracowników	Liczba odpowiedzi N = 401	1	5	55	148	192
	% grupy	0,2%	1,2%	13,7%	36,9%	47,9%
Pozyskiwanie nowych klientów	Liczba odpowiedzi N = 401	1	6	31	141	222
	% grupy	0,2%	1,5%	7,7%	35,2%	55,4%
<i>1 – bardzo mały wpływ, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ</i>						

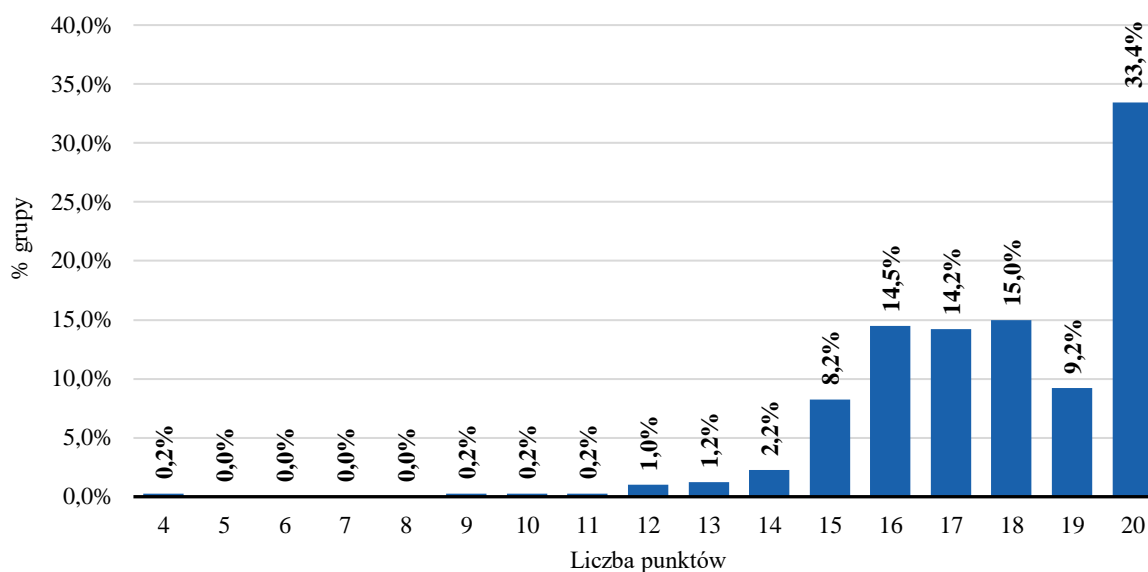
Źródło: opracowanie własne

W pierwszym z 3 pytań zbadano siłę wpływu wizerunku na społeczne aspekty wizerunku banków, obejmujące: budowanie i utrzymanie zaufania do banków, wiarygodność banków,

⁴⁷² Temat ten szerzej rozwinięto w punkcie 2.3. niniejszej pracy.

pozyskiwanie i utrzymywanie najwyższej jakości pracowników oraz pozyskiwanie nowych klientów. W przypadku każdego z tych aspektów respondenci najczęściej wskazywali, iż wizerunek wywiera na niego bardzo duży wpływ. Każdorazowo najrzadziej wskazywano natomiast odpowiedź odzwierciedlającą bardzo mały wpływ wizerunku na badane aspekty. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na to pytanie ukazano w tabeli 53.

W oparciu o wyniki uzyskane w pytaniu o wpływ wizerunku banków na aspekty społeczne, dla każdego z respondentów z osobna – poprzez zsumowanie wskazanych przez danego ankietowanego odpowiedzi – utworzono wskaźnik efektów społecznych (WES). Wskaźnik ten mógł przyjmować wartości od 4 (w przypadku, gdy w każdym z 4 aspektów została wskazana wartość „1”, określająca bardzo mały wpływ) do 20 (gdy w każdym z 4 aspektów wskazano wartość „5”, wskazującą na bardzo duży wpływ). Histogram wartości wskaźnika WES przedstawiono na rysunku 34. Jak można zauważyć, wskaźnik WES maksymalną wartość (równą 20) przyjmował dla 33,4% badanych osób. Nikt z grupy badawczej nie uzyskał wskaźnika WES dla wartości: 5, 6, 7 oraz 8.



Rysunek 34. Histogram wartości wskaźnika efektów społecznych (WES)

Źródło: opracowanie własne

Podstawowe statystyki opisowe zebrane w toku analizy wskaźnika WES zestawiono w tabeli 54. Wartość średnia wskaźnika efektów społecznych na poziomie 17,78 (od której występują odchylenia przeciętnie na poziomie +/- 2,20 punktu) wskazuje, że według respondentów wizerunek banków ma duży wpływ na badane aspekty społeczne.

Tabela 54. Podstawowe statystyki opisowe dla wskaźnika efektów społecznych (WES) w ujęciu punktowym

Punkty	N	M	SD	Med.	Q1	Q3	Min.	Maks.
[4-20]	401	17,78	2,20	18	16	20	4	20
<i>N – ilość obserwacji, M – średnia arytmetyczna, SD – odchylenie standardowe, Med. – mediana, Q1 – kwartył pierwszy, Q3 – kwartył trzeci, Min. – minimum, Maks. – maksimum</i>								

Źródło: opracowanie własne

Drugie pytanie z tej części ankiety ukierunkowane było na poznanie opinii pracowników banków na temat wpływu wizerunku banków na aspekty ekonomiczne, obejmujące: pozycję konkurencyjną banków, poziom sprzedaży usług bankowych, sytuację ekonomiczną banków, bezpieczeństwo sektora bankowego oraz stabilność i zmniejszenie ryzyka funkcjonowania podmiotów bankowych. Jedynie w przypadku pozycji konkurencyjnej banków respondenci najczęściej wskazywali, iż wizerunek wywiera duży wpływ na tę pozycję. W odniesieniu do pozostałych aspektów najliczniej reprezentowane było stanowisko, zgodnie z którym siła oddziaływania wizerunku na owe aspekty jest bardzo duża. Najwięcej (bo ponad połowa pracowników banków) określiła taką siłę wpływu wizerunku na bezpieczeństwo sektora bankowego. Pełny rozkład odpowiedzi na to pytanie znajduje się w tabeli 55.

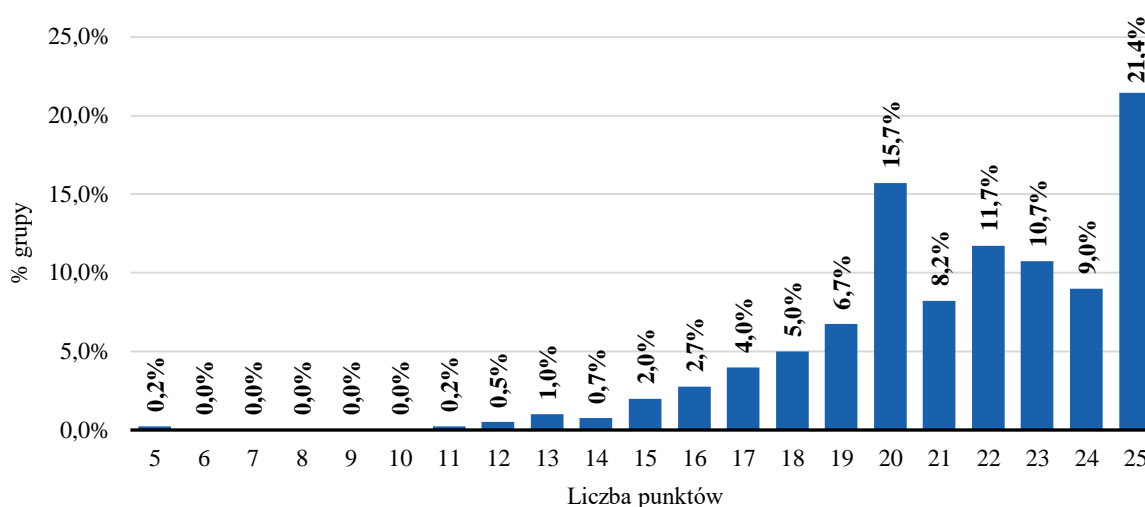
Tabela 55. Rozkład odpowiedzi na pytanie o oddziaływanie wizerunku banków na aspekty ekonomiczne

Ekonomiczne aspekty wizerunku banków		1	2	3	4	5
Pozycja konkurencyjna banków	Liczba odpowiedzi N = 401	2	4	47	184	164
	% grupy	0,5%	1,0%	11,7%	45,9%	40,9%
Poziom sprzedaży usług bankowych	Liczba odpowiedzi N = 401	2	4	44	164	187
	% grupy	0,5%	1,0%	11,0%	40,9%	46,6%
Sytuacja ekonomiczna banków	Liczba odpowiedzi N = 401	2	9	54	163	173
	% grupy	0,5%	2,2%	13,5%	40,6%	43,1%
Bezpieczeństwo sektora bankowego	Liczba odpowiedzi N = 401	2	12	49	123	215
	% grupy	0,5%	3,0%	12,2%	30,7%	53,6%
Stabilność i zmniejszenie ryzyka funkcjonowania podmiotów bankowych	Liczba odpowiedzi N = 401	3	15	53	156	174
	% grupy	0,7%	3,7%	13,2%	38,9%	43,4%
<i>1 – bardzo mały wpływ, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ</i>						

Źródło: opracowanie własne

Tak, jak miało to miejsce w przypadku pytania o społeczne aspekty wizerunku banków, tak i w kontekście odpowiedzi uzyskanych na pytanie o wpływ wizerunku na aspekty ekonomiczne dla każdego z pracowników banków biorącego udział w badaniu utworzono

wskaźnik efektów ekonomicznych (WEE). Uczyniono to poprzez zsumowanie wskazanych przez danego ankietowanego odpowiedzi. Wskaźnik ten mógł przyjmować wartości od 5 (w przypadku, gdy w każdym z 5 aspektów wskazana została odpowiedź „1”, określająca bardzo mały wpływ) do 25 (gdy w każdym z 5 aspektów wybrano odpowiedź „5”, oznaczającą bardzo duży wpływ). Histogram wartości wskaźnika WEE zilustrowano na rysunku 35. Jak widać, wskaźnik przyjmował maksymalną wartość (równą 25) dla 21,4% uczestników badania. Nikt z grupy badawczej nie uzyskał wskaźnika WEE o wartościach: 6, 7, 8, 9 oraz 10.



Rysunek 35. Histogram wartości wskaźnika efektów ekonomicznych (WEE)

Źródło: opracowanie własne

Wyznaczona dla wskaźnika efektów ekonomicznych (WEE) średnia na poziomie 21,36 wskazuje, że pracownicy banków biorący udział w badaniu uznali wpływ wizerunku banków na rozpatrywane aspekty ekonomiczne jako duży. Poszczególne wartości wskaźnika odchyłały się od niej przeciętnie o +/- 3,15 punktu (tabela 56). Były więc nieco bardziej zróżnicowane niż w przypadku wskaźnika WES (gdzie – ze względu na konstrukcję wskaźnika – zakres możliwych wartości wskaźnika był mniejszy).

Tabela 56. Podstawowe statystyki opisowe dla wskaźnika efektów ekonomicznych (WEE) w ujęciu punktowym

Punkty	N	M	SD	Med.	Q1	Q3	Min.	Maks.
[5-25]	401	21,36	3,15	22	20	24	5	25

N – ilość obserwacji, M – średnia arytmetyczna, SD – odchylenie standardowe, Med. – mediana, Q1 – kwartył pierwszy, Q3 – kwartył trzeci, Min. – minimum, Maks. – maksimum

Źródło: opracowanie własne

Ostatnie z pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety adresowanym do pracowników banków zorientowane było na poznanie opinii pracowników na temat siły oddziaływania

wizerunku na marketingowe aspekty wizerunku banków, obejmujące swym zakresem: możliwość wyróżnienia się banków na rynku, lojalność, nastawienie i postawy klientów wobec banków, satysfakcję i zadowolenie klientów banków, pozycjonowanie banków i ich ofert na rynku, postrzeganie banków przez ich interesariuszy⁴⁷³, likwidację anonimowości banków i wzrost ich rozpoznawalności oraz budowanie relacji między bankami a ich interesariuszami. Najlichniesza grupa respondentów wskazała, iż ich zdaniem wizerunek wywiera bardzo duży wpływ na pierwsze trzy z siedmiu wymienionych pozycji, natomiast na cztery pozostałe – „zaledwie” duży. Pełny rozkład odpowiedzi w odniesieniu do poszczególnych aspektów zamieszczono w tabeli 57.

Tabela 57. Rozkład odpowiedzi na pytanie o oddziaływanie wizerunku banków na aspekty marketingowe

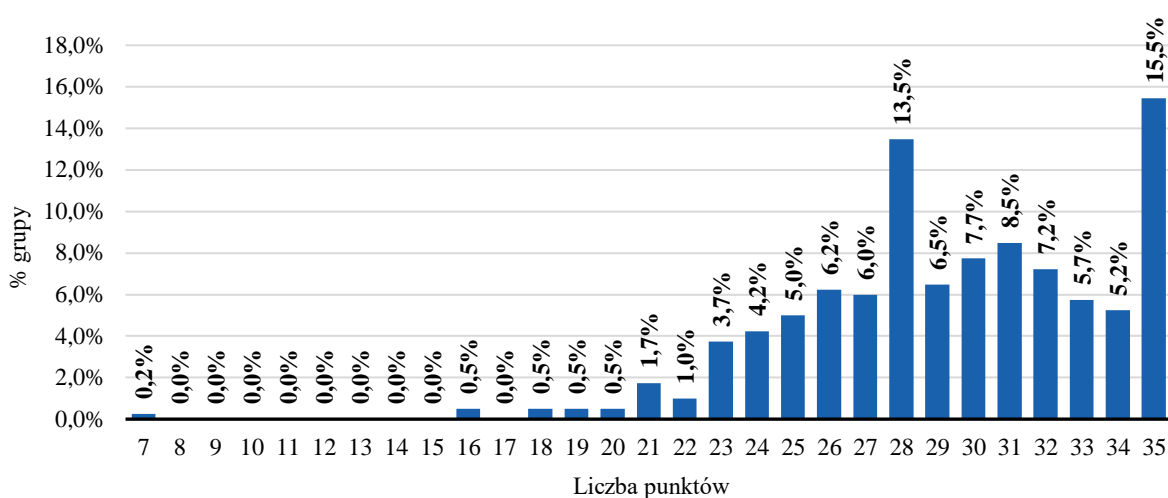
Marketingowe aspekty wizerunku banków		1	2	3	4	5
Możliwość wyróżnienia się banków na rynku	Liczba odpowiedzi N = 401	2	4	59	166	170
	% grupy	0,5%	1,0%	14,7%	41,4%	42,4%
Lojalność, nastawienie i postawy klientów wobec banków	Liczba odpowiedzi N = 401	2	6	55	167	171
	% grupy	0,5%	1,5%	13,7%	41,6%	42,6%
Satysfakcja i zadowolenie klientów banków	Liczba odpowiedzi N = 401	1	7	30	151	212
	% grupy	0,2%	1,7%	7,5%	37,7%	52,9%
Pozycjonowanie banków i ich ofert na rynku	Liczba odpowiedzi N = 401	1	8	79	167	146
	% grupy	0,2%	2,0%	19,7%	41,6%	36,4%
Postrzeganie banków przez ich interesariuszy	Liczba odpowiedzi N = 401	3	9	63	181	145
	% grupy	0,7%	2,2%	15,7%	45,1%	36,2%
Likwidacja anonimowości banków i wzrost ich rozpoznawalności	Liczba odpowiedzi N = 401	1	15	80	160	145
	% grupy	0,2%	3,7%	20,0%	39,9%	36,2%
Budowanie relacji między bankami a ich interesariuszami	Liczba odpowiedzi N = 401	1	14	71	176	139
	% grupy	0,2%	3,5%	17,7%	43,9%	34,7%
		<i>1 – bardzo mały wpływ, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ</i>				

Źródło: opracowanie własne

Analogicznie jak w przypadku wcześniej opisanych aspektów wizerunku, tak i w kontekście pytania o wpływ wizerunku banków na aspekty marketingowe, dla każdego z respondentów

⁴⁷³ Autorka ma świadomość, że czytający ten fragment pracy mogą odnieść wrażenie zastosowania pleonazmu – wszak wyraźnie napisano, że wizerunek wpływa na... wizerunek (postrzeganie). Nie jest to bynajmniej błędem. Sposób postrzegania banku może bowiem wpływać na to, jak bank jest postrzegany przez inne osoby (interesariuszy banków). I autorka nie ma tu wcale na myśli ogólnej (społecznej) reputacji na temat banku, ale to, jak dany bank jest postrzegany choćby przez bliskich oceniającego bank. Współczesny człowiek jest nader podatny na opinie innych. Dlatego też w kwestionariuszu ujęto tę nieco surrealistycznie wyglądającą na pierwszy rzut oka pozycję.

z osobna utworzono zindywidualizowany wskaźnik. Tym razem był to wskaźnik efektów marketingowych (WEM). Wyznaczono go poprzez zsumowanie wskazanych przez danego ankietowanego odpowiedzi. Wskaźnik ten mógł przyjmować wartości od 7 (w sytuacji, gdy w każdym z 7 aspektów wskazano odpowiedź „1”, oznaczającą bardzo mały wpływ) do 35 (gdy w każdym z 7 aspektów wskazano odpowiedź „5”, określającą bardzo duży wpływ). Histogram wartości wskaźnika WEM zobrazowano na rysunku 36. Jak wynika z umieszczonych na nim danych, wskaźnik WEM przyjmował maksymalną wartość równą 35 dla 15,5% pracowników banków biorących udział w badaniu. Nikt z respondentów nie uzyskał wskaźnika WEM wynoszącego: 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 oraz 17.



Rysunek 36. Histogram wartości wskaźnika efektów marketingowych (WEM)

Źródło: opracowanie własne

Podstawowe statystyki opisowe (w ujęciu punktowym) wyznaczone dla wskaźnika WEM ukazano w tabeli 58. Średnia wartość wskaźnika efektów marketingowych (WEM) (przy wahaniach poszczególnych wartości przeciętnie o +/- 4,25 punktu) wskazuje, że zdaniem pracowników banków wypełniających kwestionariusz wizerunek banków ma duży wpływ na badane aspekty marketingowe.

Tabela 58. Podstawowe statystyki opisowe dla wskaźnika efektów marketingowych (WEM) w ujęciu punktowym

Punkty	N	M	SD	Med.	Q1	Q3	Min.	Maks.
[7-35]	401	29,33	4,25	29	27	33	7	35

N – ilość obserwacji, M – średnia arytmetyczna, SD – odchylenie standardowe, Med. – mediana, Q1 – kwartył pierwszy, Q3 – kwartył trzeci, Min. – minimum, Maks. – maksimum

Źródło: opracowanie własne

W celu ujednoczenia prezentowanych danych i umożliwienia porównania, na którą grupę aspektów – społecznych, ekonomicznych czy marketingowych – wpływ wizerunku banków

w opinii pracowników tych instytucji jest największy, każdy ze wskaźników (WES – wskaźnik efektów społecznych, WEE – wskaźnik efektów ekonomicznych oraz WEM – wskaźnik efektów marketingowych) przedstawiono w ujęciu procentowym. Przyjęto, że do możliwych minimalnych wartości poszczególnych wskaźników przypisana zostanie wartość 0% (dla WES – 4, dla WEE – 5, a dla WEM – 7), a maksymalna wartość wskaźników odpowiadała będzie 100% wskaźników w ujęciu procentowym (dla WES – 20, dla WEE – 25, a dla WEM – 35). W tabeli 59 zestawiono podstawowe statystyki opisowe dla wskaźników WES, WEE oraz WEM w ujęciu procentowym.

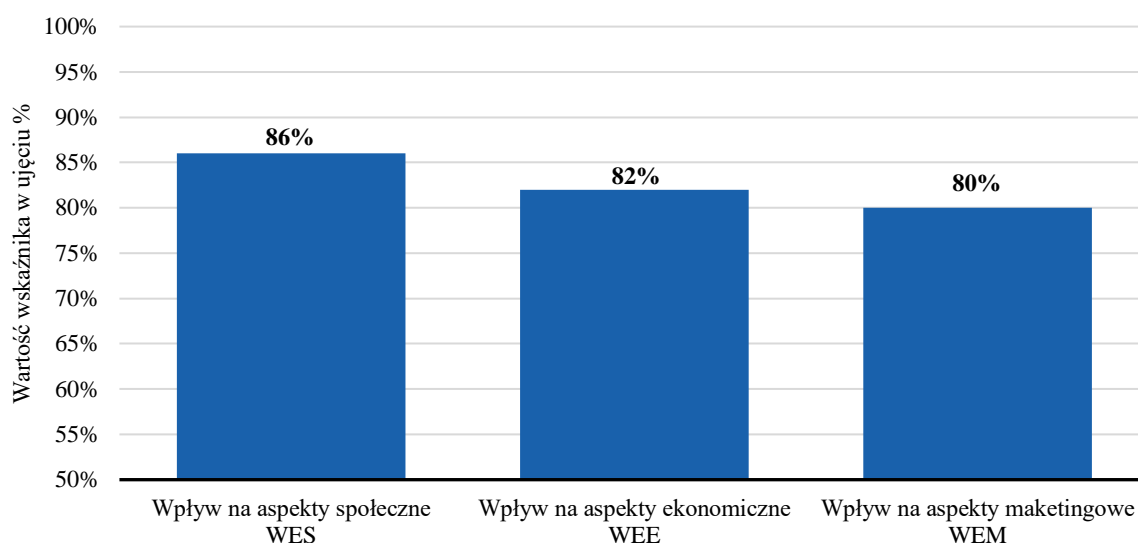
Tabela 59. Podstawowe statystyki opisowe dla wskaźników WES, WEE oraz WEM w ujęciu procentowym

Wskaźnik [0%-100%]	N	M	SD	Med.	Q1	Q3	Min.	Maks.
WES	401	86%	14%	88%	75%	100%	0%	100%
WEE	401	82%	16%	85%	75%	95%	0%	100%
WEM	401	80%	15%	79%	71%	93%	0%	100%

N – ilość obserwacji, M – średnia arytmetyczna, SD – odchylenie standardowe, Med. – mediana, Q1 – kwartył pierwszy, Q3 – kwartył trzeci, Min. – minimum, Maks. – maksimum, WES – wskaźnik efektów społecznych, WEE – wskaźnik efektów ekonomicznych, WEM – wskaźnik efektów marketingowych

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane w tabeli 59 i na rysunku 37 średnie wartości wskaźników WES, WEE i WEM wskazują, iż w opinii pracowników banków wizerunek banków wywiera największy wpływ na aspekt społeczne (wskaźnik WES na średnim poziomie równym 86%), a najmniejszy – na aspekty marketingowe (wskaźnik WEM na średnim poziomie wynoszącym 80%).



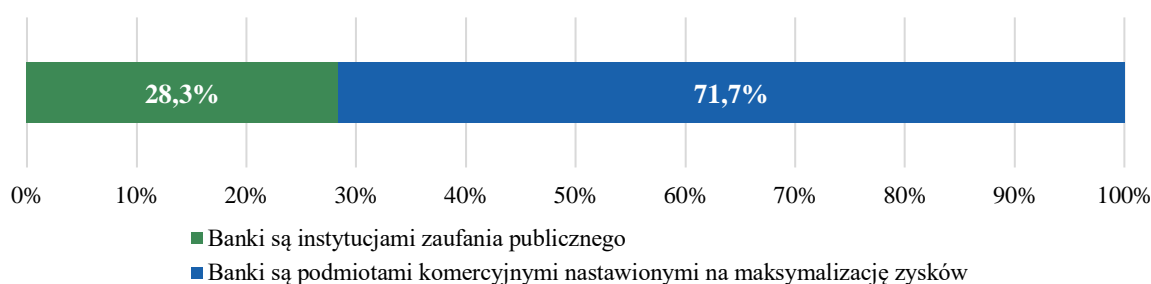
Rysunek 37. Średnie wartości wskaźników WES, WEE oraz WEM w ujęciu procentowym

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza rezultatów uzyskanych w toku realizacji badań ankietowych adresowanych do pracowników banków ukazała podejście do problematyki wizerunku banków z perspektywy pracowniczej. Uzyskanie pełnego obrazu istniejącego stanu rzeczy wymaga jednak w pierwszej kolejności eksplikacji wyników badań zrealizowanych wśród klientów banków, a następnie także interpretacji płynących z nich (tj. całych badań ilościowych) konkluzji na drodze badań jakościowych. Pierwsza z części tego procesu została przedstawiona w kolejnym podrozdziale dysertacji.

5.2. Analiza i interpretacja rezultatów badań uzyskanych wśród klientów banków

Pierwsze z pytań badawczych adresowanych do klientów banków (którzy wzięli udział w badaniu w liczbie 1210 osób) miało tę samą treść, co pytanie otwierające część badawczą kwestionariusza dla pracowników banków. Dotyczyło ono bowiem dualistycznej koncepcji pojmowania banków. W pytaniu tym poproszono respondentów o zaznaczenie sformułowania, z którym zgadzają się w większym stopniu. Do wyboru mieli oni dwa istotnie różniące się od siebie warianty, mające następującą postać: „banki są instytucjami zaufania publicznego” oraz „banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków”. W przeciwieństwie do pracowników banków klienci tych instytucji w zdecydowanej większości opowiedzieli się za drugą opcją (rysunek 38). Zaledwie 28,3% badanych postrzega banki jako instytucje zaufania publicznego (wśród pracowników banków odsetek ten wyniósł niespełna 56%, czyli prawie dwa razy więcej). Tak znaczna rozbieżność skłoniła autorkę do rozwinięcia tej kwestii i próby interpretacji tego zjawiska na etapie badań jakościowych.



Rysunek 38. Rozkład odpowiedzi na pytanie o postrzeganie banków przez klientów banków (N=1210)

Źródło: opracowanie własne

Kolejne z pytań badawczych również koncentrowało się wokół problematyki postrzegania banków. Miało ono także swój odpowiednik w kwestionariuszu adresowanym do pracowników podmiotów bankowych. Skupiało się na poznaniu opinii klientów banków na temat tego,

jakie wrażenie wywiera na nich bank, którego są klientami (w którym posiadają rachunek bankowy). Odpowiedzi zawarte w tym pytaniu były skonstruowane analogicznie jak w odpowiadającym mu pytaniu z opisanego w poprzednim fragmencie pracy kwestionariusza. Ponownie posłużono się tu więc pięciostopniową skalą dyferencjału semantycznego oraz 20 parami antonimów odnoszących się do banków; określenia te były tożsame ze sformułowaniami wykorzystanymi w arkuszu dla pracowników banków. Na tak powstałej skali klienci banków zaznaczali wartość natężenia badanej cechy, odzwierciedlającą wrażenie, jakie wywiera na nich bank, którego są klientami. Wartość „1” oznaczała większe natężenie cechy znajdującej się z lewej strony, natomiast wartość „5” – większe natężenie cechy widniejącej po prawej stronie.

Tabela 60. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące wrażenia, jakie na klientach banków wywiera bank, którego są klientami

L.p.	Skala	Średnia	% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź				
			1	2	3	4	5
1.	Trudno dostępny – Ogólnodostępny	4,50	0,6%	1,8%	8,1%	26,3%	63,2%
2.	Amatorski – Profesjonalny	4,37	0,4%	1,4%	9,1%	38,9%	50,2%
3.	Niewypłacalny (niestabilny finansowo) – Wypłacalny (stabilny finansowo)	4,36	0,4%	1,1%	10,3%	38,3%	49,8%
4.	Nieestetyczny – Estetyczny	4,32	0,7%	1,9%	10,7%	37,5%	49,2%
5.	Niepraktyczny – Funkcjonalny	4,29	0,5%	2,3%	12,4%	37,4%	47,4%
6.	Nieprzyjazny – Przyjazny	4,26	1,0%	1,6%	12,6%	39,8%	45,0%
7.	Niepewny – Bezpieczny	4,23	1,0%	1,7%	12,7%	41,9%	42,6%
8.	Niegodny zaufania – Godny zaufania	4,19	2,0%	1,5%	12,4%	43,4%	40,7%
9.	Nieprzejrzysty – Przejrzysty	4,12	0,9%	2,6%	17,8%	41,0%	37,8%
10.	Niepromujący się – Medialny	4,11	0,8%	4,9%	19,2%	33,1%	42,0%
11.	Niekompetentny kadrowo – Kompetentny kadrowo	4,06	1,2%	2,0%	20,4%	42,5%	33,9%
12.	Nieprzekonujący – Przekonujący	4,05	1,0%	2,3%	20,1%	43,5%	33,1%
13.	Opieszawy w działaniu – Szybki w działaniu	4,02	1,7%	2,4%	20,9%	42,0%	33,1%
14.	Będący w stagnacji (nieinnowacyjny) – Ciągłe rozwijający się (innowacyjny)	4,02	1,2%	3,4%	21,1%	41,2%	33,1%
15.	Niewychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta – Wychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta	3,86	2,2%	3,9%	24,5%	44,4%	25,0%
16.	Niekonkurencyjny ofertowo – Konkurencyjny ofertowo	3,73	2,1%	5,6%	33,2%	35,3%	23,8%
17.	Niewyróżniający się – Wyróżniający się	3,69	2,6%	5,1%	32,6%	39,6%	20,1%
18.	Stacjonarny – Niestacjonarny (mobilny, wirtualny)	3,61	6,0%	7,3%	32,5%	27,6%	26,6%
19.	Konserwatywny – Liberalny	3,55	2,5%	5,5%	44,1%	30,4%	17,5%
20.	Scentralizowany decyzyjnie – Zdecentralizowany decyzyjnie	3,36	4,2%	5,8%	51,8%	25,7%	12,5%

1 – największe natężenie cechy z lewej strony, 2 – duże natężenie cechy z lewej strony i mniejsze natężenie cechy z prawej strony, 3 – średnie natężenie zarówno cechy z lewej jak i z prawej strony, 4 – duże natężenie cechy z prawej strony i mniejsze natężenie cechy z lewej strony, 5 – największe natężenie cechy z prawej strony

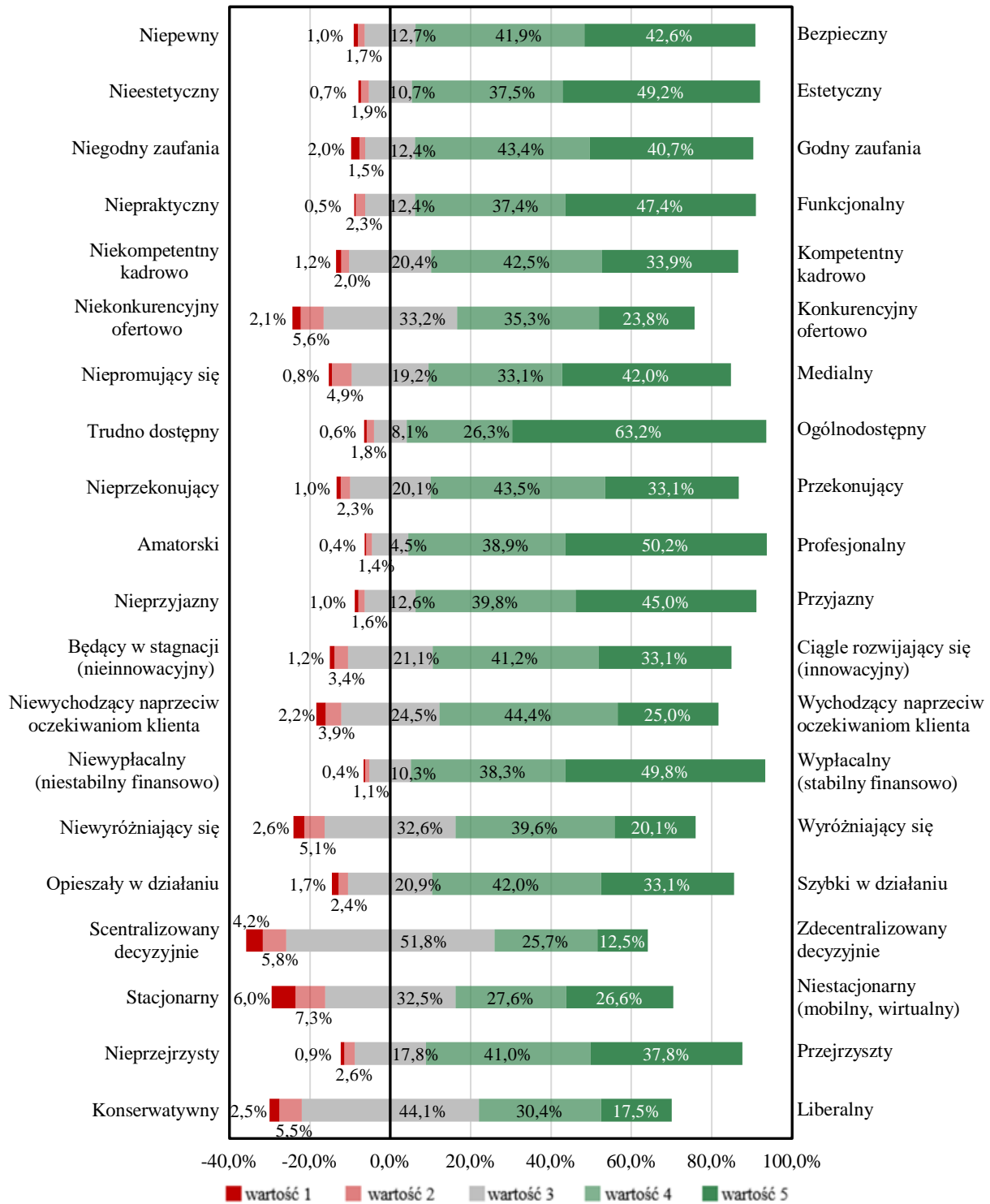
Źródło: opracowanie własne

W tabeli 60 zaprezentowano zagregowane dane odzwierciedlające średnią wartość zaznaczaną przez respondentów na każdej ze skal (tj. w odniesieniu do wszystkich par sformułowań) oraz odsetek grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź na określonej skali. Średnie oceny klientów banków, analogicznie jak miało to miejsce w przypadku pracowników tych instytucji, wahały się między 3 a 5. Najwyższą wartość średnią uzyskano dla pary przymiotników „trudno dostępny” – „ogólnodostępny”. Wyniosła ona bowiem 4,50. Oznacza to, że banki, których klientami są uczestnicy badania, postrzegają je zdecydowanie bardziej jako ogólnodostępne niż trudnodostępne. Na tej skali wartość „5” zaznaczyło 63,2% ankietowanych. Również w przypadku pary „amatorski” – „profesjonalny” ponad połowa uczestników badania zaznaczyła najwyższą możliwą wartość, co wskazuje, że dla przeważającej liczby klientów banki są instytucjami profesjonalnymi. Dla tej skali średnia zaznaczanych odpowiedzi wyniosła 4,37. Najniższe średnie wartości uzyskano na skalach: „scentralizowany decyzyjnie” – „zdecentralizowany decyzyjnie” oraz „konserwatywny” – „liberalny”. Wyniosły one odpowiednio 3,36 oraz 3,55. Na obu tych skalach najczęściej zaznaczano wartość środkową (czyli „3”).

Rysunek 39, podobnie jak rysunek 31 z wcześniejszej części opracowania, stanowi graficzne odbicie odpowiedzi uzyskanych w pytaniu zawierającym 20 par określeń odnoszących się do banków. Tak jak wówczas, tak i tym razem każdą ze skal przedstawiono za pomocą pięciu wielkości określających odsetek grupy badawczej. Każdą z tych wielkości przypisano do grupy wskazującej na danej skali inną wartość (1-5). Za pomocą osi pionowej wyznaczono połowę grupy wartości „3” (kolor szary). Także i tym razem – podobnie jak w przypadku pytania adresowanego do pracowników banków – w największej liczbie przypadków (skal) najczęściej wskazywano wartości „5” oraz „4” (stanowiących odpowiednio ciemno- i jasnozieloną część wykresu). Wartości „1” i „2” najliczniej zaznaczano dla określeń wskazujących, że banki wywierają wrażenie „stacjonarnych”, „scentralizowanych decyzyjnie” oraz „konserwatywnych” (wartości „1” odpowiada na wykresie kolor ciemnoczerwony, natomiast wartości „2” przypisano barwę jasnoczerwoną).

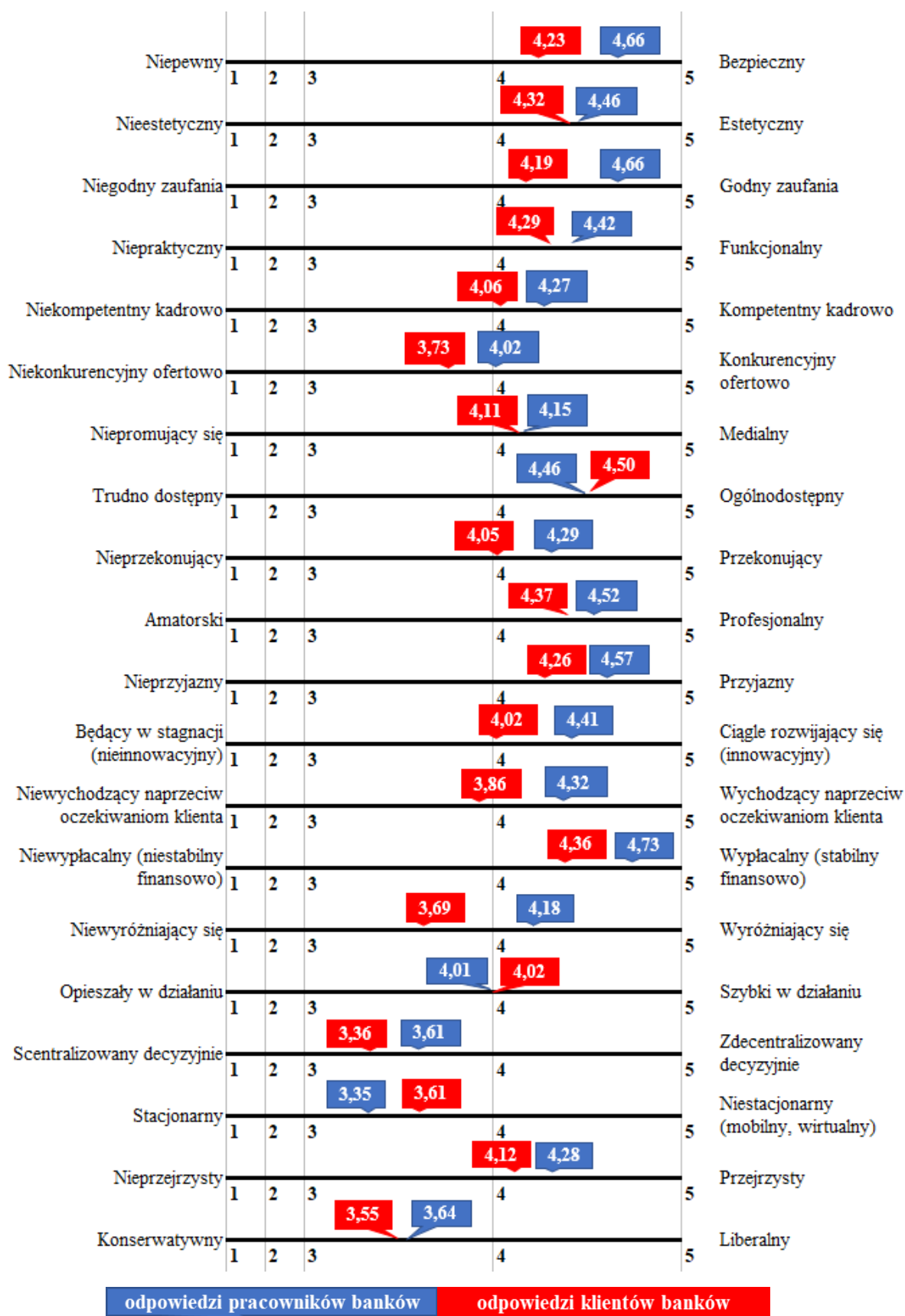
W celu zobrazowania rezultatów uzyskanych w obydwu pytaniach (to znaczy w pytaniu dotyczącym sposobu przedstawiania się banku, czyli jego tożsamości, które było adresowane do pracowników banków, oraz w pytaniu skierowanym do klientów banków, które dotyczyło wizerunku banku, czyli tego jak bank jest postrzegany przez klientów, jakie wywiera na nich wrażenie) i porównania ich ze sobą, na rysunku 40 zaprezentowano wartości średnie, jakie uzyskano w każdej z 20 par określeń odnoszących się do banków w toku badań przeprowadzonych zarówno wśród pracowników banków, jak i klientów tych instytucji. Pola

koloru niebieskiego odzwierciedlają wartości średnie odpowiedzi udzielonych przez pracowników, z kolei pola czerwone – średnie wartości odpowiedzi uzyskanych od klientów banków.



Rysunek 39. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące wrażenia, jakie na klientach banków wywiera bank, którego są klientami

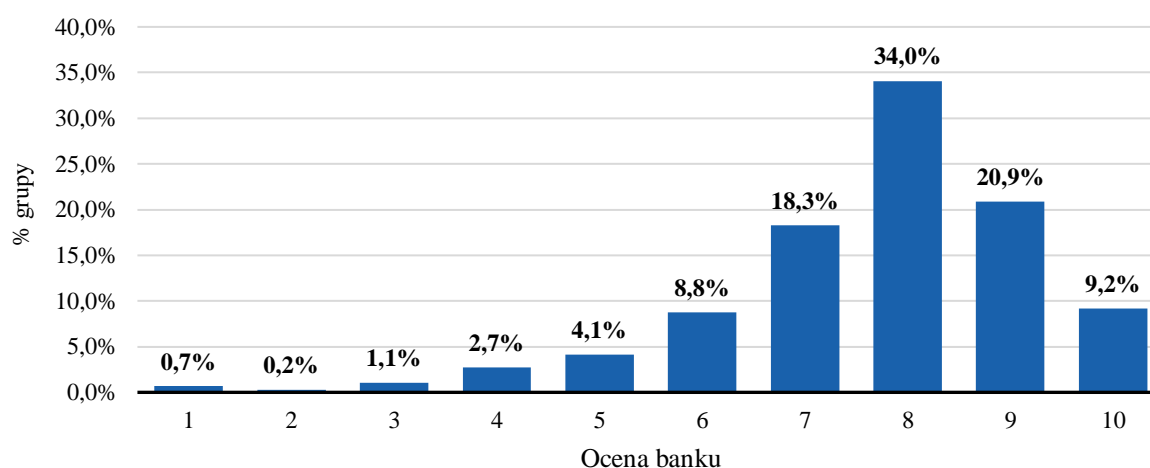
Źródło: opracowanie własne



Rysunek 40. Porównanie odpowiedzi uzyskanych w pytaniach o sposób przedstawiana się banków i wrażenie, jakie banki wywierają na klientach

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z informacji ukazanych na rysunku 40, wartości umieszczone na każdej z 20 skal są do siebie bardzo zbliżone. Największa dysproporcja w ocenie istnieje w przypadku pary „niewyróżniający się” – „wyróżniający się”, gdzie według pracowników banki przedstawiają się jako bardziej wyróżniające się niż niewyróżniające się, natomiast klienci postrzegają je w równym stopniu jako niewyróżniające się i wyróżniające się. Podobnie jest na skali „niegodny zaufania” – „godny zaufania”, chociaż odnosząc obie wartości do banków, można powiedzieć, że przedstawiają się jako bardziej godne niż niegodne zaufania i tak też są oceniane, aczkolwiek sposób przedstawiania się przez bank (tożsamość) jest bardziej pozytywny niż sposób postrzegania przez klientów (wizerunek). Należy zauważyć, że w przeważającej liczbie skal odpowiedzi po stronie pracowniczej uzyskały wyższe wartości średnie, co oznacza, że banki prezentują (przedstawiają) się klientom bardziej korzystnie, niż rzeczywiście są przez nich odbierane. Sytuacja odwrotna zachodzi jedynie w przypadku skal: „trudno dostępny” – „ogólnodostępny”, „opieszali w działaniu” – „szybki w działaniu” oraz „stacjonarny” – „niestacjonarny (mobilny, wirtualny)”. W tych przypadkach średnie ocen „wystawionych” przez klientów są wyższe od odpowiadających im średnich, wyznaczonych w oparciu o odpowiedzi otrzymane w toku badań zrealizowanych wśród pracowników banków. Tym samym należy stwierdzić, iż uzyskane rezultaty odpowiadają wynikom badań otrzymanym przez I. Szlis. Wynika z nich bowiem, iż rzeczywisty wizerunek banku (sposób postrzegania banków przez klientów) na ogół jest inny, gorszy od wizerunku pożądanego, założonego przez bank (bądź tożsamości banku)⁴⁷⁴.



Rysunek 41. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę banku przez klientów (N=1210)

Źródło: opracowanie własne

⁴⁷⁴ Zob.: I. Szlis, *Wizerunek. Jak go zmierzyć...*, op. cit., s. 202-206, 310-319.

Trzecie z pytań badawczych zamykało pierwszą część kwestionariusza, która była skoncentrowana na pozyskaniu konkretnych opinii na temat tego, jak klienci postrzegają banki. W pierwszym pytaniu z tej grupy klienci mieli bowiem opowiedzieć się za jedną z dwóch popularnych koncepcji pojmowania banków, w drugim – ich zadaniem było określenie, jakie wrażenie wywiera na nich bank, którego są klientami. Pytanie wieńczące tę część ankiety ukierunkowane było na poznanie ogólnej opinii klientów na temat banków, z usług których korzystają. Miała ona zostać wyrażona poprzez przypisanie przez każdego klienta „swojemu” bankowi oceny od 1 do 10, gdzie „1” oznaczało ocenę najgorszą, a „10” – najlepszą. Jak wynika z informacji zaprezentowanych na rysunku 41, najliczniejsza grupa badanych (tj. 34% próby, czyli 412 z 1210 osób) oceniła swój bank na „8”, co świadczy o tym, iż klienci banków korzystnie oceniają banki, z usług których korzystają. Potwierdzeniem tego jest fakt, że zaledwie 8,8% klientów banków biorących udział w badaniu przypisała „swojemu” bankowi ocenę niższą niż 6, zaś średnia ocena banków, w których osoby biorące udział w badaniu ankietowym posiadają rachunek bankowy, wyniosła 7,69 (tabela 61), a występujące od niej odchylenia wynosiły przeciętnie +/- 1,58 punktu (na dziesięciostopniowej skali).

Tabela 61. Podstawowe statystyki opisowe dla pytania o ocenę banku

Ocena punktowa	N	M	SD	Med.	Q1	Q3	Min.	Maks.
[1-10]	1210	7,69	1,58	8	7	9	1	10
<i>N – ilość obserwacji, M – średnia arytmetyczna, SD – odchylenie standardowe, Med. – mediana, Q1 – kwartył pierwszy, Q3 – kwartył trzeci, Min. – minimum, Maks. – maksimum</i>								

Zródło: opracowanie własne

Istotą pytania zawartego w kolejnej części kwestionariusza było pozyskanie wiedzy na temat tego, czy opisane w części teoretycznej opracowania (punkt 3.2.) czynniki kształtujące wizerunek podmiotów bankowych rzeczywiście w obecnych warunkach (tj. w pierwszej połowie trzeciej dekady XXI wieku) wpływają także na wizerunek banków polskiego sektora bankowego. Należy bowiem mieć na uwadze fakt, iż przedstawione w tabeli 15 zestawienie czynników wywierających wpływ na ów konstrukt powstało w oparciu o publikacje zarówno polsko-, jak i obcojęzyczne, zatem odnosiło się do podmiotów o różnej specyfice i funkcjonujących w zróżnicowanych warunkach. Z tego powodu autorka zdecydowała się zbadać, czy czynniki te oddziałują na postrzeganie banków spółdzielczych i komercyjnych polskiego sektora bankowego przez klientów tych instytucji. O ile bowiem w arkuszu adresowanym do osób pracujących w bankach zadano pytanie, czy, a jeśli tak, to jaki wpływ ich zdaniem poszczególne czynniki mogą wywierać na postrzeganie banków przez klientów,

o tyle w kwestionariuszu przeznaczonym dla klientów pytanie o wpływ określonych czynników na postrzeganie banków zadano właśnie klientom, czyli osobom, bez których egzystencja banków nie miałaby racji bytu. W związku z tym klientom banków biorącym udział w badaniu poproszono o określenie na skali od 0 do 5 siły wpływu wskazanych czynników na postrzeganie przez nich banków, których są klientami. Poszczególnym wartościom na skali przypisano następujące określenia: „0” – „brak wpływu”, „1” – „bardzo mały wpływ”, „2” – „mały wpływ”, „3” – „średni wpływ”, „4” – „duży wpływ” oraz „5” – „bardzo duży wpływ”. W kwestionariuszu zawarto te same kategorie czynników, które znalazły się w formularzu dla pracowników banków, a mianowicie: tożsamość banku, produkty i usługi, pracowników, komunikację, zaangażowanie społeczne, bezpieczeństwo, reputację banku, technologie i innowacje, transparentność, wygodę i dostępność, czynniki emocjonalne oraz indywidualne cechy osoby oceniającej bank. Dla zrozumienia i ułatwienia dyferencjacji poszczególnych kategorii każda z nich została opisana dokładnie w ten sam sposób, w jaki uczyniono to w arkuszu pracowniczym. Respondenci mogli zaproponować również inne, własne czynniki brane przez nich pod uwagę w toku dokonywania oceny banku, które nie mieściły się w żadnej z wymienionych kategorii. Odpowiedzi uzyskane w tym pytaniu opracowano zarówno w ujęciu jakościowym, jak i ilościowym. Dla każdego czynnika obliczono średnią z wartości punktowej wskazanej przez uczestników badania, a także: odchylenie standardowe, medianę, kwartył pierwszy i kwartył trzeci oraz wartości minimalne i maksymalne (tabela 75).

Pierwszym czynnikiem, o którego oddziaływanie na postrzeganie banku, którego respondent jest klientem, zapytano, była tożsamość. Klienci banków najczęściej wskazywali, iż wygląd banku, jego osobowość, sposób zachowania się i przedstawiania się, będące jednymi z przykładów czynników wchodzących w skład tej grupy, wywierają duży wpływ na postrzeganie przez nich banków. Odpowiedzi takiej udzieliło bowiem 37,9% ankietowanych. Druga pod względem liczebności była grupa klientów banków określających ów wpływ jako średni. Dla prawie 2% badanych czynnik ten nie ma żadnego wpływu na to, jak bank jest przez nich postrzegany. Pełny rozkład odpowiedzi dotyczących siły oddziaływania tożsamości na wizerunek banków polskiego sektora bankowego ukazano w tabeli 62. Dla uzyskanych w toku badań odpowiedzi wyznaczono średnią. Wyniosła ona 3,43, co oznacza, że tożsamość banku jest kategorią wywierającą średni wpływ na postrzeganie banków przez klientów, jednocześnie jednak poszczególne odpowiedzi różniły się od wyznaczonej średniej przeciętnie o +/- 1,13 punktu.

Tabela 62. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – tożsamość banku (perspektywa kliencka)

Tożsamość banku	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	22	1,8%
1 – bardzo mały wpływ	59	4,9%
2 – mały wpływ	132	10,9%
3 – średni wpływ	350	28,9%
4 – duży wpływ	459	37,9%
5 – bardzo duży wpływ	188	15,5%

Źródło: opracowanie własne

Kolejna zawarta w kwestionariuszu kategoria czynników odnosiła się do rozwiązań, jakie banki oferują swoim klientom. Przedmiot oferty banków skierowanej do klientów stanowią produkty i usługi bankowe, których zakres definiowany jest zapisami Ustawy prawo bankowe⁴⁷⁵. Choć rynek bankowy jest obszarem oligopolistycznym, którego uczestnicy oferują te same produkty i usługi, to jednak wrażenia klientów związane z ich użytkowaniem mogą być zróżnicowane. Na to, jak przez danego klienta zostanie oceniony bank, mogą mieć wpływ na przykład: jakość produktów i usług, ich koszty, poziom skomplikowania czy funkcjonalność. Czy rzeczywiście owo oddziaływanie ma miejsce? W kontekście przeprowadzonych badań należy na to pytanie odpowiedzieć twierdząco. Najliczniejsza grupa respondentów (tj. 38,8% próby) uznała bowiem, iż produkty i usługi bankowe wywierają duży wpływ na postrzeganie przez nich banków. Niewiele mniej (bo 34,4% badanych) wpływ ten określiło jako bardzo duży. Dla 5 osób (stanowiących 0,4% próby) czynnik ten nie ma żadnego znaczenia w opisywanym kontekście (tabela 63). Wyznaczona dla tego czynnika średnia na poziomie 3,96 pozwala twierdzić, iż w ogólnej opinii klientów produkty i usługi bankowe mają duży wpływ na wizerunek banków.

Tabela 63. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – produkty i usługi bankowe (perspektywa kliencka)

Produkty i usługi bankowe	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	5	0,4%
1 – bardzo mały wpływ	23	1,9%
2 – mały wpływ	79	6,5%
3 – średni wpływ	217	17,9%
4 – duży wpływ	470	38,8%
5 – bardzo duży wpływ	416	34,4%

Źródło: opracowanie własne

⁴⁷⁵ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe Dz. U. z 2022 r. poz. 2324 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 5, 6.

W części teoretycznej opracowania zwrócono uwagę, że jednym z kluczowych elementów każdej organizacji (obok struktury, technologii i celów) są ludzie. M. Klimontowicz twierdzi, iż w istocie każdy pracownik banku współdecyduje o sukcesie tego podmiotu, stanowiąc niejako „nośnik jakości” produktów i usług oferowanych przez bank. Wygląd i sposób zachowania się osób pracujących w bankach są jednymi z przesłanek, w oparciu o które klienci banków formułują swoje opinie na temat tych instytucji finansowych⁴⁷⁶. Ważne są także między innymi: ich doświadczenie, kompetencje, stosunek do klienta, otwartość czy umiejętność budowania relacji z interesariuszami. Jak pokazują dane widoczne w tabeli 64, dla ponad 1/3 ankietowanych pracownicy mają duży wpływ na postrzeganie przez nich banków. Wśród 28,2% badanych skala tego wpływu jest bardzo duża. Grupa stanowiąca 2,4% badanych określiła, że czynnik ten pozostaje dla nich bez wpływu na postrzeganie banków. Średnia z uzyskanych odpowiedzi wynosząca 3,64 wskazuje, że czynnik pracowniczy ma duży wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.

Tabela 64. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – pracownicy (perspektywa kliencka)

Pracownicy	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	29	2,4%
1 – bardzo mały wpływ	58	4,8%
2 – mały wpływ	115	9,5%
3 – średni wpływ	261	21,6%
4 – duży wpływ	406	33,6%
5 – bardzo duży wpływ	341	28,2%

Źródło: opracowanie własne

Przyjmując, iż wizerunek stanowi komunikat odbierany przez klienta banku na drodze procesu komunikacji⁴⁷⁷, naturalnym wydaje się być, iż sposób prowadzenia komunikacji winien oddziaływać na to, jak bank postrzegany jest przez swoich klientów. Współcześnie komunikacja ta wiąże się między innymi z: szeroko rozumianymi działaniami marketingowymi i reklamowymi, obecnością w *social mediach* czy sposobem budowania relacji z interesariuszami. Dla 34% klientów banków komunikacja stanowi kategorię czynników mającą duży wpływ na wizerunek banków. Co czwarty ankietowany wpływ ten określił jako bardzo duży, niewiele mniej osób określiło go z kolei mianem „średniego” (tabela 65). Wartość średnia na poziomie 3,56 wskazuje, że komunikacja prowadzona przez banki jest czynnikiem

⁴⁷⁶ M. Klimontowicz, *Aktywa niematerialne...*, op. cit., s. 99, 101.

⁴⁷⁷ Komunikatem nadawanym przez bank jest zaś tożsamość (rysunek 21).

mającym dla klientów duży wpływ w kontekście oddziaływania na sposób postrzegania tych instytucji.

Tabela 65. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – komunikacja (perspektywa kliencka)

Komunikacja banku	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	33	2,7%
1 – bardzo mały wpływ	61	5,0%
2 – mały wpływ	109	9,0%
3 – średni wpływ	295	24,4%
4 – duży wpływ	411	34,0%
5 – bardzo duży wpływ	301	24,9%

Źródło: opracowanie własne

Jak już zauważono, banki są podmiotami funkcjonującymi w sektorze oligopolistycznym, w którym przedmiot obrotu stanowią te same produkty i usługi. W związku z tym podmioty te poszukują różnorodnych rozwiązań, za sprawą których wyróżnią się na tle konkurujących z nimi organizacji (tj. innych banków). Jednym z tego typu środków zaradczych jest zaangażowanie społeczne, obejmujące między innymi: działania proekologiczne i charytatywne, wspieranie kultury czy sponsoring. Dla prawie 7% klientów banków biorących udział w badaniu tego typu aktywność nie ma żadnego wpływu na to, jak postrzegają „swoje” banki (tabela 66). W pytaniu tym najczęściej wskazywano jednak, iż takowy wpływ istnieje. Najbardziej liczna grupa siłę tego wpływu określiła jako średnią (29,8% próby). Znalazło to swoje odbicie w średniej ocenie wyznaczonej dla tego czynnika. Wyniosła on bowiem 2,91, co oznacza, że zaangażowanie społeczne wywiera średni wpływ na sposób postrzegania banków przez klientów.

Tabela 66. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – zaangażowanie społeczne (perspektywa kliencka)

Zaangażowanie społeczne	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	83	6,9%
1 – bardzo mały wpływ	100	8,3%
2 – mały wpływ	229	18,9%
3 – średni wpływ	360	29,8%
4 – duży wpływ	304	25,1%
5 – bardzo duży wpływ	134	11,1%

Źródło: opracowanie własne

Zapewnienie i utrzymywanie bezpieczeństwa prowadzonej działalności jest jednym z ważniejszych zadań stawianych bankom; wszak podmioty te w głównej mierze dysponują nieswoim kapitałem, w związku z czym ich działalność obarczona jest ogromnym ryzykiem, przybierającym różnorakie formy. Szeroko rozumiane bezpieczeństwo, stabilność funkcjonowania banków, poczucie prywatności i poufności oraz system ochrony klientów stanowią jedne z podstawowych czynników, za sprawą których 85% respondentów przypisuje bezpieczeństwu co najmniej duży wpływ w kontekście postrzegania przez nich banków (dla 56,9% uczestników badania wpływ ten był bardzo duży, a 28,1% badanych określiło go jako duży), co pokazano w tabeli 67. Mimo stale zmieniającego się świata i dewaluacji wielu wartości (a może właśnie dzięki temu) bezpieczeństwo wciąż pozostaje jedną z nadrzędnych „właściwości” współczesnego świata i człowieka. W pięciostopniowej skali uzyskało ono średnią ocenę na poziomie 4,34, co wskazuje, iż czynnik ten wywiera duży wpływ na sposób postrzegania banków funkcjonujących w polskim sektorze bankowym.

Tabela 67. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – bezpieczeństwo (perspektywa kliencka)

Bezpieczeństwo	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	3	0,2%
1 – bardzo mały wpływ	21	1,7%
2 – mały wpływ	44	3,6%
3 – średni wpływ	114	9,4%
4 – duży wpływ	340	28,1%
5 – bardzo duży wpływ	688	56,9%

Źródło: opracowanie własne

Oceniając dany bank, jego klienci mogą brać pod uwagę również: jego ogólną renomę w otoczeniu, pozycję na rynku czy choćby styl przywództwa i zarządzania, a więc czynniki reputacyjne. Okazuje się, iż dla klientów polskiego sektora bankowego istotne jest to, jaką bank, w którym posiadają rachunek bankowy, ma renomę, jakie występują na jego temat opinie w społeczeństwie. Prawie 39% respondentów wskazało bowiem, iż reputacja jest czynnikiem wywierającym duży wpływ na postrzeganie przez nich banków (tabela 68). Dla 36,4% ankietowanych wpływ ten jest bardzo duży, a dla 0,7% – w ogóle nie istnieje. Wyznaczona średnia wynosząca 3,99 wskazuje, że reputacja stanowi czynnik

mający duży wpływ na wizerunek banków egzystujących w sektorze bankowym Rzeczypospolitej Polskiej.

Tabela 68. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – reputacja banku (perspektywa kliencka)

Reputacja banku	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	9	0,7%
1 – bardzo mały wpływ	27	2,2%
2 – mały wpływ	69	5,7%
3 – średni wpływ	197	16,3%
4 – duży wpływ	468	38,7%
5 – bardzo duży wpływ	440	36,4%

Źródło: opracowanie własne

W świecie dynamicznego rozwoju i postępu technologicznego naturalnym wydaje się być, iż technologie i innowacje są czynnikiem istotnie oddziałującym na to, jak banki są postrzegane przez klientów. Rozwój technologii bankowych i wprowadzanie coraz to nowych innowacji bankowych sprawiły, że wydana w 2012 roku przez B. Kinga książka pod tytułem „Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości”⁴⁷⁸ już kilka lat później była aktualizowana, czego efektem było powstanie dzieła tego samego autora pod tytułem „Bank 4.0. Banking Everywhere, Never at Bank”⁴⁷⁹. Jeżeli chodzi o tę sferę funkcjonowania banków, to w Polsce jest ona bardzo dobrze rozwinięta i ukierunkowana na dalszą progresję⁴⁸⁰. Aktywność ta ma na celu nie tylko poprawienie pozycji konkurencyjnej banków, ale i sprostanie stale rosnącym wymaganiom coraz to nowych klientów (wśród których coraz częściej obserwowanym zjawiskiem jest swoista roszczeniowość), poprawę bezpieczeństwa, redukcję kosztów, a także wzrost przychodów⁴⁸¹. Dla klientów banków technologie i innowacje mają bowiem bardzo duży (37,7% wskazań) lub duży wpływ (36,5% próby) w kontekście postrzegania przez nich banków (tabela 69). Uśredniona wartość odpowiedzi dla tego czynnika wynosząca 4,00 pozwala

⁴⁷⁸ Zob.: B. King, *Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości*. Wydawnictwo Studio EMKA. Warszawa 2013.

⁴⁷⁹ Zob.: B. King, *Bank 4.0. Banking Everywhere, Never at Bank*. Marshall Cavendish (International) Asia Pte Ltd. Singapur 2018.

⁴⁸⁰ Zob.: A. Głogowski, R. Jagiełło, *Innowacje w sektorze banków komercyjnych w Polsce. Raport z badania 2019 r.*, Departament Badań i Innowacji Finansowych NBP, Warszawa 2020, s. 7-22; *Digital Banking Maturity 2022*, Deloitte, 2022, s. 8, 46; <https://fintek.pl/po-innowacji-ich-poznacie-polska-to-jeden-z-najlepiej-rozwinietych-rynkow-bankowosci-cyfrowej-na-swiecie-wywiad/> (odczyt: 21.07.2023)

⁴⁸¹ <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/rynki-finansowe/bankowosc/rewolucja-technologiczna-w-sektorze-bankowym/> (odczyt: 21.07.2023)

twierdzić, iż technologie i innowacje wywierają duży wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.

Tabela 69. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – technologie i innowacje (perspektywa kliencka)

Technologie i innowacje	Liczba odpowiedzi N =1210	% grupy
0 – brak wpływu	10	0,8%
1 – bardzo mały wpływ	23	1,9%
2 – mały wpływ	68	5,6%
3 – średni wpływ	211	17,4%
4 – duży wpływ	442	36,5%
5 – bardzo duży wpływ	456	37,7%

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym czynnikiem, o którego znaczenie w kontekście postrzegania banków zapytano klientów tych instytucji, była transparentność (tj. przejrzystość funkcjonowania), obejmująca między innymi sposób prowadzenia sprawozdawczości finansowej czy politykę informacyjną banku. Ponad 36% ankietowanych uznało, iż czynnik ten ma dla nich duży wpływ (tabela 70). Co czwarty respondent przyznał z kolei, iż jest on średni. Wartość średnia na poziomie 3,54 wskazuje, że transparentność ma duży wpływ na sposób postrzegania banków przez klientów tych instytucji.

Tabela 70. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – transparentność (perspektywa kliencka)

Transparentność	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	24	2,0%
1 – bardzo mały wpływ	56	4,6%
2 – mały wpływ	129	10,7%
3 – średni wpływ	299	24,7%
4 – duży wpływ	438	36,2%
5 – bardzo duży wpływ	264	21,8%

Źródło: opracowanie własne

W związku z rozwojem technologii i innowacji klienci banków mają nieustanny dostęp do produktów i usług oferowanych przez te instytucje. Możliwość założenia lokaty czy wzięcia kredytu z poziomu aplikacji mobilnej jest dziś więc standardem. Mimo to wielu klientów

banków w dalszym ciągu preferuje przeprowadzanie transakcje z bankiem poprzez osobiste wizyty w oddziałach czy placówkach, stąd też ważne jest, by dostęp do nich nie był utrudniony. Również klienci *mobile only* w niektórych sytuacjach z przyczyn niezależnych od siebie bywają zmuszeni do skorzystania z bankomatu (na przykład, gdy w danym miejscu obowiązuje jedynie płatność gotówką), dlatego istotnym jest, by sieć bankomatów była odpowiednio zagęszczona. Podobne przykłady sprowadzają się do tego, że współczesny klient banku oprócz wysokiej jakości, która dziś postrzegana jest raczej jako standard niż wartość dodana, ceni sobie takie aspekty jak wygoda i dostępność, czy związana z nimi oszczędność czasu. Potwierdzenie tego stanowią informacje ukazane w tabeli 71. Okazuje się bowiem, iż dla 46% respondentów wygoda i dostępność odgrywają bardzo duże znaczenie w postrzeganiu przez nich banków. Wśród 33,6% uczestników badania siła tego wpływu jest duża. Na podstawie zebranych odpowiedzi dla opisywanego czynnika wyznaczono wartość średnią, która wyniosła 4,15. Oznacza to, iż wygoda i dostępność wywierają duży wpływ na postrzeganie banków polskiego sektora przez ich klientów.

Tabela 71. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – wygoda i dostępność (perspektywa kliencka)

Wygoda i dostępność	Liczba odpowiedzi N =1210	% grupy
0 – brak wpływu	12	1,0%
1 – bardzo mały wpływ	19	1,6%
2 – mały wpływ	60	5,0%
3 – średni wpływ	156	12,9%
4 – duży wpływ	406	33,6%
5 – bardzo duży wpływ	557	46,0%

Źródło: opracowanie własne

Jak zauważa T. Żyminkowski, spośród trzech elementów struktury wizerunku banku, jakimi są komponenty: poznawczy (kognitywny), behawioralny (konatywny) i emocjonalny (afektywny), to właśnie ten ostatni należy uznać za fundamentalny, centralny składnik konstruktów zwanego „wizerunkiem”. Zawiera on bowiem wszelkie skojarzenia, oceny, odczucia i emocje, jakie powstały w umyśle człowieka na skutek konfrontacji z bankiem⁴⁸². Wśród klientów banków biorących udział w badaniu przeprowadzonym na potrzeby tej rozprawy czynniki o charakterze emocjonalnym (obejmujące między innymi: zaufanie i nastawienie do banku, osobiste przekonania interesariusza, wewnętrzne przekonania czy więź

⁴⁸² T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku...*, op. cit., s. 8.

z bankiem i lojalność) wywierają średni wpływ na postrzeganie przez nich banków, o czym świadczy średnia ocena uzyskanych odpowiedzi wynosząca 3,29. Należy jednak zauważyć, iż najliczniejsza grupa badanych (390 osób, czyli 32,2% próby) wpływ ten określiła jako duży (tabela 72).

Tabela 72. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – czynniki emocjonalne (perspektywa kliencka)

Czynniki emocjonalne	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	74	6,1%
1 – bardzo mały wpływ	61	5,0%
2 – mały wpływ	165	13,6%
3 – średni wpływ	286	23,6%
4 – duży wpływ	390	32,2%
5 – bardzo duży wpływ	234	19,3%

Źródło: opracowanie własne

Na to, jak społeczeństwo postrzega banki, wpływ mogą mieć także indywidualne cechy osoby oceniającej bank (w tym na przykład: wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, miejsce zamieszkania, status społeczny czy wyznawane zasady wiary). Respondenci biorący udział w badaniu najczęściej wskazywali, że wpływ ten jest duży (26,5% próby), choć niewiele rzadziej (bo prawie w co czwartym przypadku) wyrażano pogląd, iż jest on średni (tabela 73). W oparciu o uzyskane rezultaty wyznaczono średnią ocenę owego wpływu. Wyniosła ona 2,78, co wskazuje, iż współcześnie wpływ indywidualnych cech oceniającego na to, jak postrzega on bank, jest średni.

Tabela 73. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – indywidualne cechy osoby oceniającej bank (perspektywa kliencka)

Indywidualne cechy osoby oceniającej bank	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	141	11,7%
1 – bardzo mały wpływ	117	9,7%
2 – mały wpływ	195	16,1%
3 – średni wpływ	301	24,9%
4 – duży wpływ	321	26,5%
5 – bardzo duży wpływ	135	11,2%

Źródło: opracowanie własne

W ostatniej części pytania o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów ankietowani mieli możliwość zaproponowania własnych – niemieszczących się we wcześniejszych kategoriach – czynników. Największa grupa respondentów (94,3% badanych) wskazała, że żaden inny czynnik nie ma dla nich znaczenia w tym, jak postrzegają bank, którego są klientami. Niektórzy uczestnicy badania przedstawili jednak własne propozycje czynników, oddziałujące na ów proces. Wśród zaproponowanych przez respondentów pozycji znalazły się:

a) czynniki posiadające duży wpływ (wartość „4”):

- dobra sytuacja finansowa banku, uczestnictwo banku w systemie gwarantowania depozytów (1 wskazanie),
- dostępność bankomatów, karty wielowalutowe (1 wskazanie),
- indywidualne podejście do klienta, kompetencje pracowników w stosunku do klientów (3 wskazania),
- polecenia innych osób, opinie (1 wskazanie),
- powiadomienia w systemie – informacje o przerwach technicznych, edukacja na temat bezpieczeństwa i oszustw, wiadomości o nadchodzących zmianach w regulaminie, „niespamowanie” maila (1 wskazanie);

b) czynniki posiadające bardzo duży wpływ (wartość „5”):

- niedopuszczanie do konta komorników z rzekomymi długami i niedopuszczanie do zablokowania firmom/gospodarstwu domowemu spokojnego działania przez nieuczciwość osób trzecich, w tym trwałe szkodenie w ten sposób swoim klientom np. uszkodzenie działania firmy; bezpieczeństwo klienta powinno być priorytetem nawet w przypadku kradzieży z wykorzystaniem systemu komorniczego (1 wskazanie),
- opinia rodziny (2 wskazania),
- poglądy polityczne (1 wskazanie),
- odpowiednie podejście do akcjonariuszy banku (1 wskazanie),
- oferta dla firm, opłata za prowadzenie konta (1 wskazanie).

Pełny rozkład odpowiedzi na to pytanie znajduje się w tabeli 74. W kontekście uzyskanych rezultatów warto zwrócić uwagę na średnią uzyskaną w toku badania. Wyniosła ona bowiem 0,21. Oznacza to więc, iż pozostałe czynniki niemieszczące się we wcześniej scharakteryzowanych kategoriach nie wywierają wpływu na postrzeganie banków przez klientów tych instytucji.

Tabela 74. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – pozostałe czynniki niemieszczące się we wcześniejszych kategoriach (perspektywa kliencka)

Pozostałe czynniki niemieszczące się we wcześniejszych kategoriach	Liczba odpowiedzi N = 1210	% grupy
0 – brak wpływu	1141	94,3%
1 – bardzo mały wpływ	3	0,2%
2 – mały wpływ	10	0,8%
3 – średni wpływ	14	1,2%
4 – duży wpływ	23	1,9%
5 – bardzo duży wpływ	19	1,6%

Źródło: opracowanie własne

Dla każdej z kategorii czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów wyznaczono – tak jak w przypadku ankiet adresowanych do pracowników banków – podstawowe statystyki opisowe (tabela 75). Wskazują one, iż największe zróżnicowanie odpowiedzi respondentów miało miejsce w przypadku indywidualnych cech osoby oceniającej bank (odchylenie standardowe na poziomie 1,50), natomiast najmniejsze – w przypadku produktów i usług bankowych, gdzie poszczególne wartości ocen różniły się od średniej przeciętnie o +/- 0,01 punktu.

Tabela 75. Podstawowe statystyki opisowe dla poszczególnych czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów (perspektywa kliencka)

Kategoria czynników	N	M	SD	Med.	Q1	Q3	Min.	Maks.
Tożsamość banku	1210	3,43	1,13	4	3	4	0	5
Produkty i usługi	1210	3,96	0,01	4	3	5	0	5
Pracownicy	1210	3,64	1,25	4	3	5	0	5
Komunikacja	1210	3,56	1,25	4	3	4	0	5
Zaangażowanie społeczne	1210	2,91	1,35	3	2	4	0	5
Bezpieczeństwo	1210	4,34	0,94	5	4	5	0	5
Reputacja banku	1210	3,99	1,04	4	4	5	0	5
Technologie i innowacje	1210	4,00	1,04	4	3	5	0	5
Transparentność	1210	3,54	1,19	4	3	4	0	5
Wygoda i dostępność	1210	4,15	1,03	4	4	5	0	5
Czynniki emocjonalne	1210	3,29	1,38	4	3	4	0	5
Indywidualne cechy osoby oceniającej bank	1210	2,78	1,50	3	2	4	0	5
Pozostałe czynniki niemieszczące się we wcześniejszych kategoriach	1210	0,21	0,89	0	0	0	0	5

N – ilość obserwacji, M – średnia arytmetyczna, SD – odchylenie standardowe, Med. – mediana, Q1 – kwartył pierwszy, Q3 – kwartył trzeci, Min. – minimum, Maks. – maksimum

Źródło: opracowanie własne

Spośród scharakteryzowanych kategorii czynników największy wpływ na postrzeganie banków przez klientów (czyli wizerunek tych podmiotów) ma bezpieczeństwo (wartość średnia

na poziomie 4,34). Drugie miejsce pod tym względem zajęły wygoda i dostępność (średnia wynosząca 4,15), natomiast trzecie – technologie i innowacje (średnia równa 4,00). Pełen ranking czynników oddziałujących na wizerunek banków w oczach klientów przedstawiono w tabeli 76.

Tabela 76. Rozkład odpowiedzi uzyskanych od ankietowanych w poszczególnych częściach pytania o czynniki, które mają największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków (perspektywa kliencka)

Kategoria czynników	Średnia	1	2	3	4	5
		% grupy badawczej wskazujący daną odpowiedź				
Bezpieczeństwo	4,34	0,2%	1,7%	3,6%	9,4%	28,1%
Wygoda i dostępność	4,15	1,0%	1,6%	5,0%	12,9%	33,6%
Technologie i innowacje	4,00	0,8%	1,9%	5,6%	17,4%	36,5%
Reputacja banku	3,99	0,7%	2,2%	5,7%	16,3%	38,7%
Produkty i usługi	3,96	0,4%	1,9%	6,5%	17,9%	38,8%
Pracownicy	3,64	2,4%	4,8%	9,5%	21,6%	33,6%
Komunikacja	3,56	2,7%	5,0%	9,0%	24,4%	34,0%
Transparentność	3,54	2,0%	4,6%	10,7%	24,7%	36,2%
Tożsamość banku	3,43	1,8%	4,9%	10,9%	28,9%	37,9%
Czynniki emocjonalne	3,29	6,1%	5,0%	13,6%	23,6%	32,2%
Zaangażowanie społeczne	2,91	6,9%	8,3%	18,9%	29,8%	25,1%
Indywidualne cechy osoby oceniającej bank	2,78	11,7%	9,7%	16,1%	24,9%	26,5%
Pozostałe czynniki	0,21	94,3%	0,2%	0,8%	1,2%	0,0%

0 – brak wpływu, 1 – bardzo mały wpływ, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ, średnia – wartość średnia ocen w grupie

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 77 zestawiono natomiast średnie wartości określające wpływ poszczególnych czynników na postrzeganie banków przez klientów z perspektyw: pracowniczej i klienckiej.

Tabela 77. Porównanie średnich ocen czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów z perspektyw: pracowniczej i klienckiej

Kategoria czynników	Średnia – perspektywa pracownicza N=401	Średnia – perspektywa kliencka N=1210
Tożsamość banku	4,04	3,43
Produkty i usługi	4,47	3,96
Pracownicy	4,49	3,64
Komunikacja	4,16	3,56
Zaangażowanie społeczne	3,42	2,91
Bezpieczeństwo	4,62	4,34
Reputacja banku	4,47	3,99
Technologie i innowacje	4,30	4,00
Transparentność	3,67	3,54
Wygoda i dostępność	4,39	4,15
Czynniki emocjonalne	4,09	3,29
Indywidualne cechy osoby oceniającej bank	3,48	2,78
Pozostałe czynniki	0,32	0,21

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie informacji zaprezentowanych w tabeli 77 można stwierdzić, iż w każdym przypadku pracownicy wskazywali większy aniżeli klienci uśredniony wpływ danej kategorii czynników na postrzeganie banków przez klientów. Spośród przedstawionych w arkuszu grup czynników największa różnica między oceną dokonaną przez pracowników i oceną dokonaną przez klientów wystąpiła dla czynnika „pracownicy”, a najmniejsza – dla czynnika „transparentność”. Z obu perspektyw czynnikiem najsilniej oddziałującym na wizerunek banków jest bezpieczeństwo.

Ostatnia część kwestionariusza składała się z trzech pytań bezpośrednio odnoszących się do odczuć respondentów na temat postrzegania banków oraz polskiego sektora bankowego w dobie współczesnych wyzwań. W pierwszym z rzeczonych pytań zadaniem respondentów było zaznaczenie na pięciostopniowej skali Likerta, w jakim stopniu zgadzają się z zaproponowanymi w kwestionariuszu stwierdzeniami (było ich 10). Skala przypisywała następujące stwierdzenia do kolejnych wartości: „1” – „nie zgadzam się”, „2” – „raczej się nie zgadzam”, „3” – „nie mam zdania”, „4” – „raczej się zgadzam”, „5” – „zgadzam się”. Rezultaty uzyskane na drodze tego pytania w pierwszej kolejności przeanalizowano jako dane jakościowe, a następnie – jak dane ilościowe (w celu określenia uśrednionej opinii badanej grupy na temat każdego ze stwierdzeń).

W oparciu o dane ukazane w tabeli 78 można stwierdzić, iż klienci banków biorący udział w badaniu:

a) raczej zgadzali się z tym, iż:

- są zadowoleni i usatysfakcjonowani z dotychczasowej obsługi bankowej w bankach, których są klientami (średnia równa 4,17),
- znają logo, barwy i/lub spoty reklamowe banków, których są klientami (średnia wynosząca 4,15),
- ufają bankom, których są klientami (średnia równa 4,08),
- są lojalni wobec banków, których są klientami (średnia na poziomie 3,88),
- bezpieczeństwo polskiego sektora bankowego ma wysoki poziom (średnia 3,57),

b) nie mieli zdania odnośnie tego, czy:

- wiedzą, w jakiej kondycji finansowej znajdują się banki, których są klientami (średnia wyznaczona na poziomie 3,14),
- mają silną relację z bankami, których są klientami (średnia równa 3,12),

- rosnąca inflacja i decyzje Rady Polityki Pieniężnej odnośnie podwyższania stóp procentowych w latach 2021-2022 sprawiły, że zaufanie do banku, których są klientami, zmalało (średnia wynosząca 2,67),

c) raczej się nie zgadzali, że:

- na skutek pandemii koronawirusa ich zaufanie do banków, których są klientami, zmalało (średnia uzyskanych odpowiedzi równa 2,15),
- na skutek wojny w Ukrainie ich zaufanie do banków, których są klientami, zmalało (średnia na poziomie 2,13).

Informacje te wydają się mieć optymistyczny wymiar. Świadczą bowiem o tym, iż – mimo licznych problemów i perturbacji – polski sektor bankowy jest pozytywnie postrzegany, a wyzwania, z jakimi przyszło mu się mierzyć, nie nadszarpnęły zaufania do podmiotów składających się nań.

Tabela 78. Rozkład odpowiedzi uzyskanych w pytaniu o opinię klientów banków na temat prezentowanych stwierdzeń

Stwierdzenie	Średnia	1	2	3	4	5
		% grupy badawczej wskazującej daną odpowiedź				
Bezpieczeństwo polskiego sektora bankowego ma wysoki poziom.	3,57	3,9%	11,7%	21,5%	49,3%	13,7%
Ufam bankowi, którego jestem klientem/klientką.	4,08	2,6%	5,5%	8,3%	49,0%	34,6%
Jestem lojalny(-na) wobec banku, którego jestem klientem/klientką.	3,88	4,5%	8,3%	16,4%	36,6%	34,1%
Jestem zadowolony(-na) i usatysfakcjonowany(-na) z dotychczasowej obsługi bankowej w banku, którego jestem klientem/klientką.	4,17	1,9%	5,2%	7,4%	44,5%	40,9%
Mam silną relację z bankiem, którego jestem klientem/klientką.	3,12	10,9%	15,5%	35,0%	28,1%	10,4%
Znam logo, barwy i/lub spoty reklamowe banku, którego jestem klientem/klientką.	4,15	2,2%	5,5%	11,5%	36,4%	44,4%
Wiem, w jakiej kondycji finansowej znajduje się bank, którego jestem klientem/klientką.	3,14	10,7%	17,7%	30,3%	29,9%	11,4%
Na skutek pandemii koronawirusa moje zaufanie do banku, którego jestem klientem/klientką, zmalało.	2,15	38,6%	25,9%	22,1%	8,6%	4,8%
Na skutek wojny w Ukrainie moje zaufanie do banku, którego jestem klientem/klientką, zmalało.	2,13	39,7%	25,0%	22,6%	7,9%	4,9%
Rosnąca inflacja i decyzje Rady Polityki Pieniężnej odnośnie podwyższania stóp procentowych w latach 2021-2022 sprawiły, że zaufanie do banku, którego jestem klientem/klientką, zmalało.	2,67	22,6%	23,0%	29,3%	14,7%	10,4%
<i>1 – nie zgadzam się, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zgadzam się, średnia – wartość średnia opinii na temat stwierdzeń</i>						

Źródło: opracowanie własne

Ostatnie dwa pytania adresowane do klientów banków miały na celu zebranie opinii dotyczących wpływu wymienionych w kwestionariuszu wydarzeń na postrzeganie przez nich – w pierwszym z tych pytań – banków, których są klientami, natomiast w drugim – sektora bankowego w Polsce. Do każdego ze wskazanych wydarzeń respondenci mieli przypisać jedną z proponowanych odpowiedzi: „negatywny wpływ” (wartość „-1”), „brak wpływu” (wartość „0”) lub „pozytywny wpływ” (wartość „1”), określającą, czy wskazane wydarzenia wpłynęły na to, jak postrzegają oni „swój” bank oraz sektor bankowy. Dane zebrane w toku badań poddano analizom: jakościowej i ilościowej. Rezultaty odnoszące się do wpływu poszczególnych wydarzeń na postrzeganie banków, których respondenci są klientami, przedstawiono w tabeli 79.

Jednym z najbardziej przełomowych wydarzeń w historii powojennej Polski było wstąpienie kraju do Unii Europejskiej. Dla 48,5% ankietowanych moment ten nie miał wpływu na postrzeganie przez nich banku, w którym posiadają rachunek bankowy. Niewiele mniej osób wskazało, iż wydarzenie to wywarło pozytywny wpływ (47,3% próby). Dodatnia średnia z uzyskanych odpowiedzi (wynosząca 0,43) pozwala twierdzić, że w ogólnej opinii badanych wpływ ten rzeczywiście był pozytywny.

Kolejnymi dwoma wydarzeniami, jakie zawarto w kwestionariuszu, były: zmiany władz centralnych i samorządowych oraz globalne ocieplenie klimatu. Choć na rozwój kraju (pierwsze z tych wydarzeń) czy sytuację na świecie wydarzenia te bez wątpienia silnie oddziałują, to na postrzeganie banków, z usług których korzystają respondenci, nie wywarły one istotnego wpływu. Dla zdecydowanej większości badanych nie miały one w tym kontekście żadnego wpływu. W oparciu o wyznaczone średnie (wynoszące odpowiednio -0,08 oraz -0,05) można powiedzieć, że w obu przypadkach wpływ ten był bardzo słaby, a jego wydźwięk był negatywny.

Wydarzeniem (czy może raczej stałym procesem) najsilniej i najbardziej pozytywnie oddziałującym na to, jak uczestnicy badania postrzegają banki, których są klientami, jest rozwój nowoczesnych technologii i internetu. Ponad $\frac{3}{4}$ respondentów uznało, iż ów proces pozytywnie wpływa na sposób postrzegania przez nich „swoich” banków. Średnia ocena tego wpływu w skali od -1 do 1 wśród próby liczącej 1210 osób wyniosła 0,74.

Następne trzy wydarzenia, o których wpływ na postrzeganie banków spytano respondentów, wywarły umiarkowanie negatywny wpływ na wizerunek tych podmiotów. Choć ponad połowa uczestników badania wskazała, iż kryzys finansowy z lat 2007-2009, pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 i wojna w Ukrainie nie miała żadnego wpływu na to, jak postrzegają oni banki, to jednak co najmniej 35,5% ankietowanych (a w przypadku kryzysu finansowego blisko 41%)

przyznało, iż wydarzenia te wywarły negatywny wpływ. Uśrednione wyniki na poziomie -0,34 (kryzys finansowy z lat 2007-2009), -0,27 (pandemia koronawirusa) oraz -0,30 (wojna w Ukrainie) pozwalają więc twierdzić, iż w istocie wpływ opisywanych wydarzeń na postrzeganie banków, z których usług korzystają respondenci, był umiarkowanie negatywny.

Rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych są wydarzeniem, które najbardziej negatywnie wpłynęło na sposób postrzegania banków, z usług których korzystają respondenci. Było to jedyne zjawisko, dla którego ponad połowa ankietowanych (56,6%) wskazała na wywieranie przezeń negatywnego wpływu na wizerunek banków, w których uczestnicy badania posiadają rachunek bankowy. Średnia odpowiedzi wynosząca -0,51 pozwala twierdzić, iż opisywane wydarzenie znacząco negatywnie wpłynęło na to, jak klienci postrzegają „swoje” banki.

Tabela 79. Zestawienie odpowiedzi uzyskanych w pytaniu o wpływ wskazanych wydarzeń na postrzeganie banku, którego respondent jest klientem

Wydarzenie		Średnia	-1	0	1
Wejście Polski do Unii Europejskiej	Liczba odpowiedzi N = 1210	0,43	51	587	572
	% grupy		4,2%	48,5%	47,3%
Zmiany władz centralnych i samorządowych w Polsce	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,08	266	776	168
	% grupy		22,0%	64,1%	13,9%
Globalne ocieplenie klimatu	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,05	140	989	81
	% grupy		11,6%	81,7%	6,7%
Rozwój nowoczesnych technologii i internetu	Liczba odpowiedzi N = 1210	0,74	34	252	924
	% grupy		2,8%	20,8%	76,4%
Kryzys finansowy z lat 2007-2009	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,34	495	637	78
	% grupy		40,9%	52,6%	6,4%
Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,27	430	672	108
	% grupy		35,5%	55,5%	8,9%
Wojna w Ukrainie	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,30	429	716	65
	% grupy		35,5%	59,2%	5,4%
Rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,51	685	454	71
	% grupy		56,6%	37,5%	5,9%

-1 – negatywny wpływ, 0 – brak wpływu, 1 – pozytywny wpływ, średnia – średnia wartość wpływu

Źródło: opracowanie własne

Ostatnie pytanie ankiety adresowanej do klientów banków dotyczyło wpływu omówionych wydarzeń na postrzeganie przez respondentów całego sektora bankowego w Polsce. Tak jak to miało miejsce poprzednio, tak i tym razem wejście Polski do Unii Europejskiej oraz rozwój nowoczesnych technologii i internetu były wydarzeniami pozytywnie wpływającymi na postrzeganie krajowego sektora bankowego. Uzyskały one średnie na wynoszące odpowiednio 0,46 i 0,65 (w skali od -1 do 1). Należy stwierdzić, iż stały się one wielkimi szansami na rozwój nie tylko samego sektora, ale i całej Rzeczypospolitej Polskiej.

Pozostałe wskazane w kwestionariuszu wydarzenia wywarły natomiast negatywny wpływ na postrzeganie przez respondentów polskiego sektora bankowego. W kontekście wydarzeń takich jak globalne ocieplenie klimatu (średnia -0,09) oraz zmiany władz centralnych i samorządowych w Polsce (średnia -0,14) był on minimalny; dla pandemii koronawirusa (średnia -0,39), wojny w Ukrainie (średnia -0,42) oraz kryzysu finansowego z pierwszej dekady XXI wieku (średnia -0,44) przybrał on charakter umiarkowany, natomiast w przypadku rosnącej inflacji oraz podwyżek stóp procentowych jego siła oddziaływania była silna. Pełny rozkład odpowiedzi na ostatnie pytanie ankietowe ukazano w tabeli 80.

Tabela 80. Zestawienie odpowiedzi uzyskanych w pytaniu o wpływ wskazanych wydarzeń na postrzeganie sektora bankowego w Polsce

Wydarzenie		Średnia	-1	0	1
Wejście Polski do Unii Europejskiej	Liczba odpowiedzi N = 1210	0,46	73	508	629
	% grupy		6,0%	42,0%	52,0%
Zmiany władz centralnych i samorządowych w Polsce	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,14	343	692	175
	% grupy		28,3%	57,2%	14,5%
Globalne ocieplenie klimatu	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,09	189	944	77
	% grupy		15,6%	78,0%	6,4%
Rozwój nowoczesnych technologii i internetu	Liczba odpowiedzi N = 1210	0,65	58	306	846
	% grupy		4,8%	25,3%	69,9%
Kryzys finansowy z lat 2007-2009	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,44	602	536	72
	% grupy		49,8%	44,3%	6,0%
Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,39	558	569	83
	% grupy		46,1%	47,0%	6,9%
Wojna w Ukrainie	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,42	570	574	66
	% grupy		47,1%	47,4%	5,5%
Rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022	Liczba odpowiedzi N = 1210	-0,62	811	334	65
	% grupy		67,0%	27,6%	5,4%

-1 – negatywny wpływ, 0 – brak wpływu, 1 – pozytywny wpływ, średnia – średnia wartość wpływu

Zródło: opracowanie własne

Średni wpływ wskazanych wydarzeń na postrzeganie poszczególnych banków oraz sektora bankowego w Polsce zestawiono w tabeli 81. Z umieszczonych w niej informacji wynika, iż wszystkie opisane wydarzenia, które wywarły negatywny wpływ na postrzeganie danego banku, wywarły także negatywny wpływ na postrzeganie sektora, a te zdarzenia, które pozytywnie nań oddziaływały, pozytywnie wpłynęły również na wizerunek sektora. W istocie siła wpływu poszczególnych wydarzeń na wizerunek pojedynczych banków i całego sektora była do siebie zbliżona. W siedmiu z ośmiu przypadków poszczególne wydarzenia mocniej oddziaływały na postrzeganie sektora bankowego. Jedynie w kontekście rozwoju nowoczesnych technologii i internetu zauważono, iż wydarzenie to bardziej pozytywnie wpłynęło na wizerunek pojedynczych banków niż całego sektora.

Tabela 81. Porównanie średnich wartości wpływu poszczególnych wydarzeń na postrzeganie danego banku oraz sektora bankowego w Polsce

Wydarzenie	Średni wpływ na postrzeganie banku	Średni wpływ na postrzeganie sektora bankowego
Rozwój nowoczesnych technologii i internetu	0,74	0,65
Wejście Polski do Unii Europejskiej	0,43	0,46
Globalne ocieplenie klimatu	-0,05	-0,09
Zmiany władz centralnych i samorządowych w Polsce	-0,08	-0,14
Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2	-0,27	-0,39
Wojna w Ukrainie	-0,30	-0,42
Kryzys finansowy z lat 2007-2009	-0,34	-0,44
Rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022	-0,51	-0,62

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone analizy pozwoliły dokonać eksplikacji wyników badań ankietowych adresowanych zarówno do pracowników banków (punkt 5.1.), jak i klientów tych instytucji (punkt 5.2.). Odpowiedzi do każdego z pytań badawczych zawartych w kwestionariuszach przeznaczonych dla obu grup szczegółowo opisano i przedstawiono za pomocą tabel lub rysunków. Kolejny fragment dysertacji stanowi podsumowanie tych badań, a jego centralnym elementem jest weryfikacja postawionych hipotez badawczych.

5.3. Podsumowanie badań ilościowych - weryfikacja hipotez badawczych

Zwieńczenie prowadzonych badań o charakterze ilościowym stanowi weryfikacja postawionych hipotez badawczych. Ze względu na fakt, że niektóre pytania zawarte w kwestionariuszach ankiety zostały sformułowane w taki sposób, że same odpowiedzi na nie pozwalają określić, czy znaczna część hipotez jest prawdziwa, do weryfikacji tych hipotez nie zostały wykorzystane testy statystyczne. Weryfikacja pozostałych hipotez wymagała przeprowadzenia procedury testowania. W niniejszym podrozdziale autorka opisała sposób weryfikacji wszystkich postawionych hipotez, a także określiła, czy zostały one potwierdzone, czy też odrzucone.

Pierwsza z hipotez ukierunkowana była na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy wizerunek banku (tj. sposób postrzegania banku przez jego interesariuszy, w kontekście prowadzonych badań – klientów) jest taki sam, jak jego tożsamość (sposób przedstawiania się banku). Jej treść jest następująca:

H1: Istnieje rozbieżność między kreowaną przez banki tożsamością a wizerunkiem banków odbieranym przez ich klientów.

W celu weryfikacji tej hipotezy odpowiedzi uzyskane na pytania o: sposób przedstawiania się banków swoim klientom (pytanie 10 z kwestionariusza dla pracowników banków) oraz wrażenie, jakie na klientach banków wywiera bank, z którego usług korzystają (pytanie 10 z kwestionariusza adresowanego do klientów banków), poddano testowi t-studenta. Test ten wykorzystuje się przy porównaniu dwóch grup dla zmiennych o charakterze ilościowym, jeśli znana jest liczba badanych osób, a także średnia arytmetyczna oraz wartość odchylenia standardowego. Wyniki przeprowadzonej procedury badawczej zaprezentowano w tabeli 82. Jak można zauważyć, jedynie w przypadku 4 z 20 badanych skal (par antonimów), którymi są skale: „niepromujący się” – „medialny”, „trudno dostępny” – „ogólnodostępny”, „opieszwały w działaniu” – „szybki w działaniu” oraz „konserwatywny” – „liberalny”, różnica pomiędzy oceną wskazaną przez pracowników a oceną dokonaną przez klientów nie była istotna statystycznie. W kontekście pozostałych 16 skal (par antonimów) uzyskano wartość $p < 0,05$, co oznacza, że w przypadku każdej z nich istnieje istotna statystycznie różnica pomiędzy kreowaną przez banki tożsamością a wizerunkiem odbieranym przez klientów tych instytucji. Spośród tych 16 skal jedynie dla obszaru „stacjonarny” – „niestacjonarny (mobilny, wirtualny)” średnia odpowiedzi uzyskanych od klientów banków była wyższa od średniej wyznaczonej w oparciu o odpowiedzi pracownicze. W pozostałych obszarach wyższe średnie uzyskiwano na podstawie odpowiedzi udzielonych przez pracowników banków aniżeli klientów tych instytucji, co pozwala twierdzić, iż w świetle opinii pracowników banków podmioty te „przedstawiają się” swoim klientom bardziej pozytywnie aniżeli rzeczywiście są przez nich postrzegane. Oznacza to, że tożsamość banków jest korzystniejsza (bardziej pozytywna) aniżeli ich wizerunek.

Potwierdzenie tego stanowią także wartości wskaźników końcowych, które wyznaczono, sumując odpowiedzi dla wszystkich 20 badanych skal (osobno dla pracowników banków oraz klientów tych instytucji). Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że ogólna różnica między kreowaną przez banki tożsamością a wizerunkiem banków odbieranym przez ich klientów jest istotna statystycznie, bowiem prawdopodobieństwo odrzucenia hipotezy (p) jest mniejsze niż 5% (wyniosło mniej niż 0,1%). Zatem należy przyznać, iż w toku przeprowadzonej procedury badawczej H_1 została potwierdzona, co oznacza, że między kreowaną przez banki tożsamością a wizerunkiem banków odbieranym przez ich klientów istnieje istotna statystycznie rozbieżność, przy czym – jak już zwrócono uwagę – tożsamość jest bardziej pozytywna aniżeli wizerunek.

Tabela 82. Porównanie odpowiedzi pracowników o sposób przedstawiana się banków i odpowiedzi klientów o wrażenie, jakie bank na nich wywiera

Skala	Średnia	Odchylenie standardowe	Statystyka testowa	Wartość p
Niepewny – Bezpieczny				
Pracownicy	4,66	0,63	t = -10,973 df = 877	p < 0,001
Klienci	4,23	0,81		
Nieestetyczny – Estetyczny				
Pracownicy	4,46	0,77	t = -2,992 df = 705	p = 0,003
Klienci	4,32	0,80		
Niegodny zaufania – Godny zaufania				
Pracownicy	4,66	0,62	t = -11,868 df = 941	p < 0,001
Klienci	4,19	0,86		
Niepraktyczny – Funkcjonalny				
Pracownicy	4,42	0,75	t = -2,94 df = 730	p = 0,003
Klienci	4,29	0,81		
Niekompetentny kadrowo – Kompetentny kadrowo				
Pracownicy	4,27	0,89	t = -4,267 df = 663	p < 0,001
Klienci	4,06	0,86		
Niekonkurencyjny ofertowo – Konkurencyjny ofertowo				
Pracownicy	4,02	0,96	t = -5,189 df = 682	p < 0,001
Klienci	3,73	0,95		
Niepromujący się – Medialny				
Pracownicy	4,15	0,96	t = -0,796 df = 666	p = 0,426
Klienci	4,11	0,93		
Trudno dostępny – Ogólnodostępny				
Pracownicy	4,46	0,83	t = 0,823 df = 643	p = 0,411
Klienci	4,50	0,77		
Nieprzekonujący – Przekonujący				
Pracownicy	4,29	0,84	t = -4,856 df = 689	p < 0,001
Klienci	4,05	0,84		
Amatorski – Profesjonalny				
Pracownicy	4,52	0,73	t = -3,515 df = 689	p < 0,001
Klienci	4,37	0,74		
Nieprzyjazny – Przyjazny				
Pracownicy	4,57	0,69	t = -7,305 df = 796	p < 0,001
Klienci	4,26	0,81		
Będący w stagnacji (nieinnowacyjny) – Ciągłe rozwijający się (innowacyjny)				
Pracownicy	4,41	0,84	t = -7,988 df = 713	p < 0,001
Klienci	4,02	0,88		
Niewychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta – Wychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta				
Pracownicy	4,32	0,86	t = -9,133 df = 719	p < 0,001
Klienci	3,86	0,91		
Niewyplacalny (niestabilny finansowo) – Wyplacalny (stabilny finansowo)				
Pracownicy	4,73	0,62	t = -9,800 df = 807	p < 0,001
Klienci	4,36	0,74		
Niewyróżniający się – Wyróżniający się				
Pracownicy	4,18	0,90	t = -9,394 df = 710	p < 0,001
Klienci	3,69	0,94		
Opieszali w działaniu – Szybki w działaniu				
Pracownicy	4,01	0,94	t = 0,308 df = 649	p = 0,759
Klienci	4,02	0,89		
Scentralizowany decyzyjnie – Zdecentralizowany decyzyjnie				
Pracownicy	3,61	1,24	t = -3,612 df = 553	p < 0,001
Klienci	3,36	0,92		
Stacjonarny – Niestacjonarny (mobilny, wirtualny)				
Pracownicy	3,35	1,26	t = 3,788 df = 627	p < 0,001
Klienci	3,61	1,13		
Nieprzejrzysty – Przejrzysty				
Pracownicy	4,28	0,86	t = -3,14 df = 678	p = 0,002
Klienci	4,12	0,85		
Konserwatywny - Liberalny				
Pracownicy	3,64	1,14	t = -1,477 df = 584	p = 0,140
Klienci	3,55	0,93		
WSKAŹNIK KOŃCOWY				
Pracownicy	85,01	12,19	t = -6,249 df = 625	p < 0,001
Klienci	80,73	10,88		

t – wartość statystyki testu t-studenta, df – liczba stopni swobody

Źródło: opracowanie własne

Tabela 83. Weryfikacja hipotez badawczych dotyczących wpływu określonych kategorii czynników na wizerunek banków polskiego sektora bankowego

Treść hipotezy	Średni wpływ danej kategorii czynników na wizerunek banków	Interpretacja
H2: Tożsamość banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na ich wizerunek.	3,43	Hipoteza została potwierdzona. Tożsamość stanowi kategorię czynników wywierającą średni wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H3: Produkty i usługi oferowane przez banki polskiego sektora bankowego stanowią kategorię czynników wpływającą na wizerunek tych banków.	3,96	Hipoteza została potwierdzona. Produkty i usługi są kategorią czynników wywierającą duży wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H4: Pracownicy banków polskiego sektora bankowego wywierają wpływ na wizerunek banków, w których pracują.	3,64	Hipoteza została potwierdzona. Pracownicy banków stanowią kategorię czynników wywierającą duży wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H5: Komunikacja prowadzona przez banki polskiego sektora bankowego wpływa na wizerunek tych banków.	3,56	Hipoteza została potwierdzona. Komunikacja stanowi kategorię czynników wywierającą duży wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H6: Zaangażowanie społeczne banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na ich wizerunek.	2,91	Hipoteza została potwierdzona. Zaangażowanie społeczne stanowi kategorię czynników mającą średni wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H7: Bezpieczeństwo funkcjonowania banków polskiego sektora bankowego wywiera wpływ na ich wizerunek.	4,34	Hipoteza została potwierdzona. Bezpieczeństwo stanowi kategorię czynników mającą duży wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H8: Reputacja banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na wizerunek tych podmiotów.	3,99	Hipoteza została potwierdzona. Reputacja banków stanowi kategorię czynników wywierającą duży wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H9: Technologie i innowacje stosowane i wprowadzane przez banki polskiego sektora bankowego oddziałują na wizerunek tych banków.	4,00	Hipoteza została potwierdzona. Technologie i innowacje są kategorią czynników wywierającą duży wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H10: Transparentność działań podejmowanych przez banki polskiego sektora bankowego wpływa na ich wizerunek..	3,54	Hipoteza została potwierdzona. Transparentność stanowi kategorię czynników wywierającą duży wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H11: Wygoda i dostępność związane z dostępem do banków polskiego sektora bankowego oraz oferowanych przez nie produktów i usług wpływa na wizerunek banków w Polsce.	4,15	Hipoteza została potwierdzona. Wygoda i dostępność stanowią kategorię czynników mającą duży wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H12: Czynniki emocjonalne oddziałują na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.	3,29	Hipoteza została potwierdzona. Czynniki emocjonalne stanowią kategorię czynników mającą średni wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.
H13: Indywidualne cechy osoby oceniającej bank wpływają na wizerunek banków w Polsce.	2,78	Hipoteza została potwierdzona. Indywidualne cechy osoby oceniającej bank stanowią kategorię czynników wywierającą średni wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.

Źródło: opracowanie własne

Kolejnych 12 hipotez badawczych (H2-H13) odnosiło się do wpływu określonych kategorii czynników na wizerunek banków polskiego sektora bankowego. Hipotezy te zostały zweryfikowane w oparciu o odpowiedzi na pytanie 12 zawarte w kwestionariuszu ankiety adresowanym do klientów banków. Poproszono w nim respondentów o określenie na skali od 0 do 5 siły wpływu poszczególnych kategorii czynników na postrzeganie przez nich banków, których są klientami⁴⁸³. Następnie na podstawie otrzymanych odpowiedzi dla każdej z 12 nazwanych kategorii wyznaczono wartość średnią. W tabeli 83 zawarto treść wspomnianych hipotez, otrzymane średnie dla każdej z kategorii czynników oraz interpretację otrzymanych rezultatów. W toku przeprowadzonych badań okazało się, iż wszystkie opisane w części teoretycznej kategorie czynników (to znaczy: tożsamość banku, produkty i usługi, pracownicy, komunikacja, zaangażowanie społeczne, bezpieczeństwo, reputacja banku, technologie i innowacje, transparentność, wygoda i dostępność, czynniki emocjonalne oraz indywidualne cechy osoby oceniającej bank) oddziałują na wizerunek banków polskiego sektora bankowego, przy czym w przypadku tożsamości, zaangażowania społecznego, czynników emocjonalnych i indywidualnych cech osoby oceniającej bank siła tego wpływu jest średnia, natomiast wśród pozostałych kategorii, czyli: produktów i usług, pracowników, komunikacji, bezpieczeństwa, reputacji banku, technologii i innowacji, transparentności oraz wygody i dostępności, wpływ ten jest duży. Tym samym hipotezy H2-H13 zostały potwierdzone.

Następne trzy hipotezy odnosiły się do wpływu wybranych indywidualnych cech osób oceniających bank (stanowiących jednocześnie cechy socjodemograficzne) na postrzeganie przez nich banków polskiego sektora bankowego. Ukierunkowane były one na uzyskanie informacji, czy płeć, miejsce zamieszkania oraz wykształcenie klientów banków determinują to, w jaki sposób postrzegają oni banki funkcjonujące w polskim sektorze bankowym. Pierwsza tych hipotez miała postać:

H13a: Płeć klientów banków Polskiego sektora bankowego wpływa na postrzeganie przez nich tych podmiotów bankowych.

Aby dowiedzieć się, czy płeć klientów banków oddziałuje na to, jak w skali od 1 do 10 postrzegają oni banki, przeprowadzono analizę statystyczną z wykorzystaniem testu t-studenta na zbiorze danych uzyskanych z pytań: 1 i 11 zawartych w kwestionariuszu ankiety adresowanym do klientów banków. Pytanie 1 było pytaniem o płeć klientów banków, natomiast pytanie 11 dotyczyło oceny banku w skali od 1 do 10. Test ten zastosowano

⁴⁸³ Poszczególnym wartościom na skali przypisano następujące określenia: „0” – „brak wpływu”, „1” – „bardzo mały wpływ”, „2” – „mały wpływ”, „3” – „średni wpływ”, „4” – „duży wpływ” oraz „5” – „bardzo duży wpływ”.

z uwagi na fakt, iż porównywane były dwie grupy zmiennych o charakterze ilościowym. Wartość $p < 0,05$ wykazała istotną statystycznie różnicę pomiędzy oceną ogólną banku przyznawaną przez kobiety a tą, którą wystawiali mężczyźni. Jak można zauważyć w tabeli 84, średnia ocena w skali od 1 do 10 przyznawana przez kobiety była na poziomie 7,84, a przez mężczyzn – na poziomie równym 7,47. Zatem odnosząc płeć klientów banków do postrzegania przez nich banków w skali od 1 do 10, należy stwierdzić, iż w tym kontekście H13a została potwierdzona, bowiem, jak pokazała przeprowadzona analiza, kobiety nieco wyżej oceniały (postrzegały) banki aniżeli mężczyźni.

Tabela 84. Ocena banku a płeć klientów oceniających bank

Płeć klientów banków	Średnia ocena banków	Odchylenie standardowe	Statystyka testowa	Wartość p
Kobieta	7,84	1,51	t = 3,938 df = 1024	p < 0,001
Mężczyzna	7,47	1,65		

t – wartość statystyki testu t-studenta, df – liczba stopni swobody

Źródło: opracowanie własne

Tę samą hipotezę zweryfikowano także pod kątem postrzegania banków nie na skali ocen, a jako instytucji zaufania publicznego bądź podmiotów komercyjnych, co odpowiada popularnej w literaturze przedmiotu dualnej koncepcji pojmowania banków. W tym celu zestawiono w teście niezależności chi-kwadrat (χ^2) dane uzyskane w pytaniach o płeć respondentów i opinię dotyczącą tego, z którym ze sformułowań zgadzają się oni w większym stopniu („banki są instytucjami zaufania publicznego” czy „banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków”); pytania: 1 i 9 zawarte w kwestionariuszu dla klientów banków). Wykorzystanie tego testu motywowane było faktem, iż w badaniu porównywano zmienne o charakterze nominalnym. Test nie wykazał istotnej różnicy ($p > 0,05$) pomiędzy płcią respondentów a opiniami klientów banków odnośnie tego, czy banki są postrzegane bardziej jako instytucje zaufania publicznego, czy jako podmioty komercyjne. Zatem w tym kontekście H13a nie została potwierdzona. Oznacza to, iż sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków nie zależy od płci respondentów. Rezultaty uzyskane w toku przeprowadzonej analizy ukazano w tabeli 85.

Tabela 85. Płeć klientów banków a sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków

Sposób postrzegania banków	Płeć klientów banków		Statystyka testowa	Wartość p
	Kobieta	Mężczyzna		
Banki są instytucjami zaufania publicznego	212 (30,1%)	131 (25,9%)	$\chi^2 = 2,272$ df = 1	p = 0,132
Banki są podmiotami komercyjnymi	493 (69,9%)	374 (74,1%)		

Dane przedstawione jako liczba osób n (% grupy), χ^2 - wartość statystyki chi-kwadrat, df - liczba stopni swobody

Zródło: opracowanie własne

Druga z trzech wspomnianych hipotez odnosiła się do wpływu miejsca zamieszkania klientów banków na wizerunek tych instytucji jest ona następująca:

H13b: Miejsce zamieszkania klientów banków polskiego sektora bankowego determinuje sposób postrzegania przez nich tych podmiotów bankowych.

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku płci, tak i tym razem kolejną cechę, czyli miejsce zamieszkania klientów odniesiono w pierwszej kolejności do postrzegania banków w „ujęciu ocenowym”, tj. na skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało ocenę najgorszą, a 10 – najlepszą. Tym razem posłużono się jednak nie testem t-studenta, a testem ANOVA, który wykorzystuje się przy porównywaniu więcej niż dwóch grup dla zmiennych o charakterze ilościowym (w pytaniu miejsce zamieszkania respondenci mogli zaznaczyć jedną nie z dwóch, a z czterech odpowiedzi – „wieś”, „małe miasto”, „średnie miasto” lub „duże miasto”). W teście tym zestawiono ze sobą dane uzyskane z pytań: o miejsce zamieszkania klientów banków oraz ocenę w skali od 1 do 10, wskazującą, jak klienci postrzegają „swoje” banki (odpowiednio pytania: 4 i 11 z kwestionariusza dla klientów podmiotów bankowych). W toku obliczeń otrzymano wartość p na poziomie 0,471 (tabela 86), co oznacza, iż miejsce zamieszkania nie ma wpływu na to, jak wysoko na dziesięciostopniowej skali oceniany jest bank. W tym kontekście H13b należy więc odrzucić.

Tabela 86. Ocena banku a miejsce zamieszkania klientów oceniających bank

Miejsce zamieszkania klientów banków	Średnia ocena banków	Odchylenie standardowe	Statystyka testowa	Wartość p
Wieś	7,77	1,33	F = 0,843 df = 3; 1206	p = 0,471
Małe miasto (poniżej 20. tys. mieszkańców)	7,76	1,44		
Średnie miasto (od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców)	7,59	1,76		
Duże miasto (powyżej 100 tys. mieszkańców)	7,64	1,71		

F - wartość statystyki ANOVA, df - liczba stopni swobody

Zródło: opracowanie własne

Miejsce zamieszkania klientów banków odniesiono także do postrzegania banków w kontekście dualnej koncepcji pojmowania tych podmiotów. W tym celu przeprowadzono test χ^2 na danych zebranych w pytaniach o: miejsce zamieszkania klientów banków oraz opinię dotyczącą tego, z którym ze sformułowań klienci banków zgadzają się w większym stopniu („banki są instytucjami zaufania publicznego” czy „banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków”); były to pytania: 4 i 9 z kwestionariusza adresowanego do klientów banków). Test ten zastosowano z uwagi na fakt, iż porównywano ze sobą zmienne o charakterze nominalnym. W toku przeprowadzonej procedury badawczej uzyskano wartość p na poziomie mniejszym niż 0,05 (wyniosła ona 0,005), co oznacza, iż różnica pomiędzy miejscem zamieszkania klientów banków a sposobem ich postrzegania (gdzie banki można postrzegać jako instytucje zaufania publicznego lub jako podmioty komercyjne) jest istotna statystycznie. Jak wynika z informacji widocznych w tabeli 87, mieszkańcy średnich i dużych miast częściej aniżeli mieszkańcy małych miast i wsi wyrażali pogląd, iż banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków. Analogicznie, mieszkańcy wsi i małych miast częściej niż zamieszkujący średnie i duże miasta wyrażali opinię, iż banki są instytucjami zaufania publicznego. Zatem w odniesieniu do dualnej koncepcji pojmowania banków H13b została potwierdzona, co wskazuje, że sposób postrzegania banków (w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków) zależy od miejsca zamieszkania klientów banków.

Tabela 87. Miejsce zamieszkania klientów banków a sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków

Sposób postrzegania banków	Miejsce zamieszkania klientów banków				Statystyka testowa	Wartość p
	Wieś	Małe miasto	Średnie miasto	Duże miasto		
Banki są instytucjami zaufania publicznego	117 (31,4%)	48 (39,0%)	48 (26,5%)	130 (24,4%)	$\chi^2 = 12,985$ df = 3	p = 0,005
Banki są podmiotami komercyjnymi	256 (68,6%)	75 (61,0%)	133 (73,5%)	403 (75,6%)		

Dane przedstawione jako liczba osób n (% grupy), χ^2 - wartość statystyki chi-kwadrat, df - liczba stopni swobody

Źródło: opracowanie własne

Ostatnia z hipotez odnoszących się do cech socjodemograficznych respondentów dotyczyła wpływu wykształcenia na sposób postrzegania banków. Hipoteza ta jest następująca:

H13c: Wykształcenie klientów banków polskiego sektora bankowego wpływa na sposób postrzegania przez nich tych podmiotów bankowych.

Aby zweryfikować tę hipotezę, w pierwszej kolejności dane na temat wykształcenia klientów banków (pytanie 3 z kwestionariusza dla klientów banków) odniesiono do ocen (skala 1-10) wystawionym bankom przez klientów tych instytucji (pytanie 11 tego samego arkusza). W tym celu ponownie posłużono się testem statystycznym ANOVA, co było spowodowane tym, iż porównywano ze sobą więcej niż dwie grupy zmiennych ilościowych. W toku przeprowadzonej procedury nie została wykazana istotna różnica między wykształceniem klientów banków o ogólną opinią klientów tych instytucji wyrażoną na dziesięciostopniowej skali, co ukazano w tabeli 88. Prawdopodobieństwo odrzucenia postawionej hipotezy większe niż 5% (wynosi bowiem 44,6%; $p = 0,446$) wskazuje, iż w opisywanym kontekście należy ją odrzucić.

Tabela 88. Ocena banku a wykształcenie klientów oceniających bank

Wykształcenie klientów banków	Średnia ocena banków	Odchylenie standardowe	Statystyka testowa	Wartość p
Niższe niż średnie	7,41	1,74	F = 0,808 df = 2; 1207	p = 0,446
Średnie	7,74	1,52		
Wyższe	7,65	1,63		

F – wartość statystyki ANOVA, df – liczba stopni swobody

Źródło: opracowanie własne

Analogicznie jak miało to miejsce w przypadku dwóch poprzednich cech socjodemograficznych (tj. płci i miejsca zamieszkania), tak i tym razem odpowiedzi uzyskane w pytaniu o opisywaną cechę socjodemograficzną (czyli wykształcenie klientów banków; pytanie 3 w ankiecie adresowanej do klientów banków) zestawiono także z odpowiedziami na pytanie o opinię klientów banków odnośnie tego, z którym ze sformułowań zgadzają się oni w większym stopniu („banki są instytucjami zaufania publicznego” czy „banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków”; pytanie 9 z kwestionariusza dla klientów banków). W tym celu ponownie posłużono się testem niezależności chi-kwadrat (χ^2), wykorzystywanym do porównywania zmiennych o charakterze nominalnym. Uzyskana wartość $p < 0,05$ wskazuje na istotną statystycznie różnicę w sposobie postrzegania banków (gdzie banki można postrzegać jako instytucje zaufania publicznego lub podmioty komercyjne nastawione na maksymalizację zysków) w zależności od poziomu wykształcenia ankietowanych, co pokazano w tabeli 89. Otrzymane rezultaty pozwalają więc twierdzić, iż osoby z wykształceniem średnim lub wyższym częściej niż osoby z wykształceniem niższym niż średnie prezentują stanowisko, iż banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków. Osoby z wykształceniem niższym niż średnie częściej niż osoby

z wykształceniem średnim lub wyższym traktują natomiast banki jako instytucje zaufania publicznego. W związku z tym należy stwierdzić, iż w odniesieniu do dualnej koncepcji pojmowania banków H13c została potwierdzona.

Tabela 89. Wykształcenie klientów banków a sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków

Sposób postrzegania banków	Wykształcenie klientów banków			Statystyka testowa	Wartość p
	Niższe niż średnie	Średnie	Wyższe		
Banki są instytucjami zaufania publicznego	11 (50,0%)	195 (33,3%)	137 (22,7%)	$\chi^2 = 21,64$ df = 2	p < 0,001
Banki są podmiotami komercyjnymi	11 (50,0%)	390 (66,7%)	466 (77,3%)		

Dane przedstawione jako liczba osób n (% grupy), χ^2 - wartość statystyki chi-kwadrat, df - liczba stopni swobody

Zródło: opracowanie własne

Kolejna hipoteza badawcza dotyczyła różnicy w ocenie wpływu czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów dokonanej przez pracowników banków oraz klientów tych instytucji. Jej treść była następująca:

H14: Ocena wpływu kategorii czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów różni się od oceny tych kategorii czynników dokonanej przez pracowników podmiotów bankowych.

Aby zweryfikować tę hipotezę, dane uzyskane w toku pytań odnoszących się do wpływu określonych kategorii czynników na postrzeganie banków przez klientów (pytania: 11 z kwestionariusza adresowanego do pracowników banków oraz 12 z arkusza przeznaczonego dla klientów banków) poddano testom t-studenta. Na wykorzystanie tej metody zdecydowano się z uwagi na fakt, iż porównywano dwie grupy zmiennych o charakterze ilościowym. Wyniki przeprowadzonej procedury badawczej zaprezentowano w tabeli 90. Należy zauważyć, iż analizie poddano „jedynie” 12 nazwanych kategorii czynników; nie uwzględniono w niej propozycji ankietowanych, które w ostatniej części pytania mogli dopisać jako własne. Spośród przeprowadzonych 12 testów t-studenta w jednym przypadku (w kategorii „transparentność”) uzyskano wartość p na poziomie wyższym niż 0,05. Oznacza to, iż transparentność stanowi kategorię, w której różnice występujące w ocenie wpływu tej kategorii na postrzeganie banków przez klientów dokonanej z perspektywy pracowniczej i klienckiej nie są istotne statystycznie. Dla pozostałych 11 kategorii czynników uzyskano wartość p < 0,05, co oznacza, że w przypadku tych kategorii (jakimi są: tożsamość banku, produkty i usługi, pracownicy, komunikacja, zaangażowanie społeczne, bezpieczeństwo, reputacja banku, technologie i innowacje, wygoda

i dostępność, czynniki emocjonalne oraz indywidualne cechy osoby oceniającej bank) istnieje istotna statystycznie różnica pomiędzy tym, w jaki sposób wpływ badanych kategorii czynników na postrzeganie banków przez klientów oceniają pracownicy banków oraz klienci tych instytucji.

Tabela 90. Porównanie odpowiedzi pracowników banków i klientów banków na pytanie o czynniki wpływające na postrzeganie banków przez klientów

Czynniki wpływające na postrzeganie banków	Średnia	Odchylenie standardowe	Statystyka testowa	Wartość p
Tożsamość banku				
Pracownicy	4,04	0,92	t = -10,928 df = 833	p < 0,001
Klienci	3,43	1,13		
Produkty i usługi				
Pracownicy	4,47	0,70	t = -11,191 df = 988	p < 0,001
Klienci	3,96	1,01		
Pracownicy				
Pracownicy	4,49	0,71	t = -16,870 df = 1223	p < 0,001
Klienci	3,64	1,25		
Komunikacja				
Pracownicy	4,16	0,91	t = -10,222 df = 930	p < 0,001
Klienci	3,56	1,25		
Zaangażowanie społeczne				
Pracownicy	3,42	1,16	t = -7,266 df = 788	p < 0,001
Klienci	2,91	1,35		
Bezpieczeństwo				
Pracownicy	4,62	0,67	t = -6,423 df = 963	p < 0,001
Klienci	4,34	0,94		
Reputacja banku				
Pracownicy	4,47	0,78	t = -9,730 df = 906	p < 0,001
Klienci	3,99	1,04		
Technologie i innowacje				
Pracownicy	4,30	0,75	t = -6,285 df = 941	p < 0,001
Klienci	4,00	1,04		
Transparentność				
Pracownicy	3,67	1,27	t = -1,860 df = 650	p = 0,063
Klienci	3,54	1,19		
Wygoda i dostępność				
Pracownicy	4,39	0,77	t = -5,026 df = 916	p < 0,001
Klienci	4,15	1,03		
Czynniki emocjonalne				
Pracownicy	4,09	0,94	t = -13,005 df = 1000	p < 0,001
Klienci	3,29	1,38		
Indywidualne cechy osoby oceniającej bank				
Pracownicy	3,48	1,29	t = -9,013 df = 789	p < 0,001
Klienci	2,78	1,50		
WSKAŹNIK KOŃCOWY				
Pracownicy	49,60	6,61	t = -14,37 df = 916	p < 0,001
Klienci	43,59	8,91		

t – wartość statystyki testu t-studenta, df – liczba stopni swobody

Zródło: opracowanie własne

Analogicznie jak miało to miejsce w przypadku H1, tak i tym razem zsumowano wartości odpowiedzi dla wszystkich rozpatrywanych czynników (osobno dla 12 czynników

z perspektywy klienckiej i osobno dla 12 czynników z perspektywy pracowniczej). Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że obie grupy (klienci banków i pracownicy banków) istotnie różnią się sumaryczną oceną czynników wpływających na postrzeganie banków przez klientów ($p < 0,001$). W związku z tym należy stwierdzić, iż H14 została potwierdzona. Tak więc ocena wpływu kategorii czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów rzeczywiście różni się od oceny tych kategorii czynników dokonanej przez pracowników podmiotów bankowych. Wyższy końcowy wskaźnik otrzymany w oparciu o odpowiedzi uzyskane od pracowników banków pozwala twierdzić, iż pracownicy w pewnym stopniu przeszacowują (zawyżają) rzeczywistą siłę oddziaływania określonych kategorii czynników na wizerunek banków wśród klientów tych instytucji.

Weryfikacja następnej hipotezy ukierunkowana była na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy rodzaj banku, którego dana osoba jest klientem, determinuje sposób postrzegania tego banku. Hipoteza ta przyjęła następującą postać:

H15: Rodzaj banku (komercyjny, spółdzielczy), w którym dany podmiot posiada rachunek bankowy, implikuje sposób postrzegania przezeń banku.

Hipotezę tę zweryfikowano poprzez przeprowadzenie testu χ^2 na danych zgromadzonych w pytaniach o rodzaj banku, którego respondenci są klientami (pytanie 6 w kwestionariuszu dla klientów banków), a także o opinię odnośnie tego, z którym ze sformułowań klienci banków zgadzają się w większym stopniu („banki są instytucjami zaufania publicznego” czy „banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków”; pytanie 9 arkusza adresowanego do klientów banków). Test niezależności chi-kwadrat zastosowano tu, ponieważ – analogicznie jak w poprzednich przypadkach, w których posłużono się nim – zestawiano ze sobą zmienne o charakterze nominalnym. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 91, test wykazał istotną statystycznie różnicę w opinii na temat postrzegania banków pomiędzy osobami posiadającymi rachunki bankowe w poszczególnych rodzajach podmiotów, czego potwierdzeniem jest uzyskanie wartości p na poziomie niższym niż 0,05 (była ona mniejsza niż 0,01). Wśród osób posiadających rachunek bankowy w banku spółdzielczym dominowała opinia, że banki są instytucjami zaufania publicznego (57,6% respondentów posiadających konto w banku spółdzielczym reprezentowało przytoczone stanowisko). Klienci banków komercyjnych oraz klienci obu rodzajów banków częściej zgadzali się ze stwierdzeniem, iż banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków (ponad 70% klientów banków komercyjnych oraz obu banków opowiedziało się za tym wariantem odpowiedzi). W oparciu o uzyskane rezultaty należy zatem stwierdzić, iż H15 została potwierdzona.

Tabela 91. Miejsce posiadania rachunku bankowego a sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków

Sposób postrzegania banków	Miejsce posiadania rachunku bankowego			Statystyka testowa	Wartość p
	Bank spółdzielczy	Bank komercyjny	Bank spółdzielczy i bank komercyjny		
Banki są instytucjami zaufania publicznego	57 (57,6%)	273 (25,6%)	13 (28,9%)	$\chi^2 = 45,58$ $df = 2$	p < 0,001
Banki są podmiotami komercyjnymi	42 (42,4%)	793 (74,4%)	32 (71,1%)		
<i>Dane przedstawione jako liczba osób n (% grupy), χ^2 - wartość statystyki chi-kwadrat, df – liczba stopni swobody</i>					

Zródło: opracowanie własne

Następne 4 hipotezy badawcze (H16-H19) odnosiły się do wpływu określonych wydarzeń na wizerunek banków polskiego sektora bankowego. Hipotezy te zweryfikowano w oparciu o odpowiedzi na 14 pytanie zawarte w kwestionariuszu ankiety adresowanym do klientów banków. Poproszono w nim respondentów o określenie wpływu wskazanych w arkuszu wydarzeń na postrzeganie przez nich banków, których klientami są uczestnicy badania. Ankietowani mogli wskazać, iż dane wydarzenie wywarło wpływ negatywny (wartość „-1”) lub pozytywny (wartość „1”) na postrzegane banku, bądź też, że nie wywarło ono na wizerunek żadnego wpływu (wartość „0”). W oparciu o uzyskane odpowiedzi dla każdego z wydarzeń wyznaczono średnią wartość wpływu. Należy przy tym zauważyć, iż przedmiot zainteresowania postawionych hipotez badawczych stanowiły jedynie cztery wydarzenia (w pytaniu 14 wskazano ich 8). Kryterium ich wyboru stanowiła możliwie największa aktualność wydarzeń – wszak praca ta poświęcona jest problematyce zarządzania wizerunkiem banków w kontekście współczesnych wyzwań.

W tabeli 92 zawarto treść wspomnianych w poprzednim akapicie hipotez, otrzymane średnie wpływu dla każdego z wydarzeń oraz interpretację otrzymanych rezultatów. Z informacji tych należy wysnuć konkluzję, iż kryzys finansowy z lat 2007-2009, pandemia koronawirusa SARS-CoV-2, wojna w Ukrainie oraz rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022 wywarły negatywny wpływ na postrzeganie banków polskiego sektora bankowego przez klientów tych instytucji, przy czym w przypadku trzech pierwszych spośród wskazanych wydarzeń wpływ ten był umiarkowanie negatywny, natomiast ostatnie (a zarazem i najbardziej „współczesne”) z wymienionych zdarzeń znacząco negatywnie wpłynęło na postrzeganie banków. Tym samym należy stwierdzić, iż hipotezy H16-H19 zostały potwierdzone.

Tabela 92. Weryfikacja hipotez badawczych dotyczących wpływu określonych wydarzeń na wizerunek banków polskiego sektora bankowego

Treść hipotezy	Średni wpływ danego wydarzenia na wizerunek banków	Interpretacja
H16: Kryzys finansowy z lat 2007-2009 negatywnie wpłynął na wizerunek banków w Polsce.	-0,34	Hipoteza została potwierdzona. Ujemna średnia wartość wpływu wynosząca -0,34 świadczy o tym, iż wśród klientów banków biorących udział w badaniu kryzys finansowy z lat 2007-2009 wywarł umiarkowanie negatywny wpływ na wizerunek banków w Polsce.
H17: Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 wywarła negatywny wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.	-0,27	Hipoteza została potwierdzona. Ujemny średni wpływ na poziomie -0,27 świadczy, iż wśród klientów banków biorących udział w badaniu pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 wywarła umiarkowanie negatywny wpływ na wizerunek banków w Polsce.
H18: Wojna w Ukrainie negatywnie wpłynęła na wizerunek banków w Polsce.	-0,30	Hipoteza została potwierdzona. Ujemna średnia wartość wpływu na poziomie -0,30 świadczy, iż wśród klientów banków biorących udział w badaniu wojna w Ukrainie wywarła umiarkowanie negatywny wpływ na wizerunek banków w Polsce.
H19: Rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022 wywarły negatywny wpływ na wizerunek banków w Polsce.	-0,51	Hipoteza została potwierdzona. Ujemna średnia wartość wpływu na poziomie -0,51 świadczy, iż wśród klientów banków biorących udział w badaniu rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych znacząco negatywnie wpłynęły na wizerunek banków w Polsce.

Źródło: opracowanie własne

Dotychczas zweryfikowane hipotezy badawcze odnosiły się do czynników oddziałujących na wizerunek banku bądź zdarzeń determinujących kształt tego konstrukt. Ostatnia hipoteza, jaką sformułowano, dotyczyła natomiast sfer, na jakie wizerunek banku oddziałuje. Przyjęła ona następującą postać:

H20: W kontekście skutków ekonomicznych, społecznych i marketingowych wizerunek banków działających w sektorze bankowym w Polsce w największym stopniu determinuje ich efekty ekonomiczne, a w najmniejszym – marketingowe.

Hipotezę tę zweryfikowano w oparciu o odpowiedzi uzyskane w trzech ostatnich pytaniach zawartych w kwestionariuszu adresowanym do pracowników banków. Pytania te ukierunkowane były na poznanie wpływu, jaki zdaniem pracowników banków wizerunek tych instytucji wywiera na poszczególne aspekty: społeczne, ekonomiczne i marketingowe banków. W oparciu o wyniki uzyskane w każdym z tych trzech pytań dla każdego z respondentów utworzono wskaźniki: WES (wskaźnik efektów społecznych), WEE (wskaźnik efektów ekonomicznych) oraz WEM (wskaźnik efektów marketingowych). Następnie – w celu

między innymi porównania, na którą grupę aspektów wpływ wizerunek banków w opinii pracowników tych instytucji jest największy – każdy ze wskaźników przedstawiono w ujęciu procentowym. Wskaźnik WES uzyskał średnią wartość na poziomie 86%, średnia wartość wskaźnika WEE wyniosła 82%, natomiast w przypadku wskaźnika WEM średnia wartość ukształtowała się na poziomie równym 80%. Oznacza to, iż w opinii pracowników banków wizerunek banków wywiera największy wpływ na aspekty społeczne, a najmniejszy – na efekty marketingowe. Należy zatem stwierdzić, iż H20 została potwierdzona częściowo (został potwierdzony najmniejszy wpływ wizerunku na efekty marketingowe, natomiast nie potwierdzono największego wpływu wizerunku na efekty ekonomiczne).

Przeprowadzone badania ilościowe pozwoliły zrealizować podstawowy cel przypisywany powszechnie badaniom o tej tematyce, jakim jest „weryfikacja teorii poprzez testowanie hipotez”⁴⁸⁴. Weryfikacja części z postawionych hipotez warunkowana była zastosowaniem określonych testów statystycznych; pozostałe natomiast zweryfikowano w oparciu o analizę średnich rezultatów odpowiedzi uzyskanych na poszczególne pytania zawarte w kwestionariuszach ankiety. Wykorzystanie metod ilościowych pozwoliło także zrealizować część z zamierzeń tej dysertacji. Zidentyfikowane w części teoretycznej opracowania czynniki kształtujące wizerunek banków (C1) poddano badaniom, dzięki którym wskazano skalę oddziaływania określonych kategorii czynników na kształtowanie wizerunku banków z perspektyw: klienckiej i pracowniczej (C2). Zbadano także, jakie metody wykorzystywane są przez banki w toku pomiaru wizerunku banków (C3). Ponadto, określono stopień przydatności instrumentów wykorzystywanych bądź mogących być wykorzystywanymi przez banki w toku zarządzania wizerunkiem (C5), które zidentyfikowano w części teoretycznej rozprawy (C4). Badania jakościowe stanowiące sedno ostatniego rozdziału tej pracy ukierunkowane były na rozwinięcie wcześniej poruszonych zagadnień, interpretację części rezultatów uzyskanych na drodze wcześniejszych etapów badań po to, płynącym z nich konkluzjom nadać wyższą wiarygodność, głębię i kompleksowość. Ich zamierzeniem było również zbudowanie modelu zarządzania wizerunkiem banków.

⁴⁸⁴ M. Baran, *Struktura procesu badawczego*, W: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metodyka badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 38; Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia...*, *op. cit.*, s. 326.

ROZDZIAŁ VI

Empiryczna weryfikacja zarządzania wizerunkiem banków w świetle badań jakościowych

6.1. Eksplikacja wyników badań przeprowadzonych wśród pracowników banków komercyjnych

Wieloaspektowe ujęcie problemu badawczego oraz złożoność celów i hipotez badawczych połączone z pragnieniem większego uwierzytelnienia prowadzonych badań oraz nadania im wyższej wiarygodności stanowiły główne motywy, za sprawą których w niniejszej rozprawie doktorskiej zastosowano triangulację metod badawczych. Dla interpretacji rezultatów badań uzyskanych w toku realizacji procedury właściwej dla badań ilościowych autorka przeprowadziła badania jakościowe. Przybrały one formę wywiadów indywidualnych o charakterze standaryzowanym i strukturyzowanym, których komplementarną część stanowiło zastosowanie technik projekcyjnych. Wywiady te przeprowadzono z ekspertami, za których uznano: członków zarządu banków, dyrektorów oddziałów, osoby piastujące inne stanowiska dyrektorskie/kierownicze w bankach, rzeczników prasowych oraz osoby piastujące w bankach stanowiska związane z wizerunkiem, marketingiem czy komunikacją. Pełna charakterystyka próby badawczej biorącej udział w badaniach jakościowych została zaprezentowana w tabeli 33. Spośród 16 kompletnych wywiadów, jakie przeprowadzono na potrzeby badań, w połowie uczestniczyli przedstawiciele banków komercyjnych, a drugie 50% uczestników badania tworzyli reprezentanci banków spółdzielczych. W gronie rozmówców biorących udział w badaniu była osoba reprezentująca jeden z dwóch egzystujących w Rzeczypospolitej Polskiej banków zrzeszających⁴⁸⁵. Choć formalnie podmiot ten funkcjonuje jako bank komercyjny, to jednak jego specyfika jest bliższa naturze banków spółdzielczych, których jest on reprezentantem. Dodatkowo, w toku wywiadu z przedstawicielem tej instytucji problematykę wizerunku banku również w większym stopniu eksplorowano z perspektywy banku spółdzielczego. Dlatego też wspomniana rozmowa stanowić będzie przedmiot zainteresowania fragmentu dotyczącego eksplikacji wyników badań przeprowadzonych z reprezentantami banków spółdzielczych. W związku z tym w niniejszym podrozdziale

⁴⁸⁵ Stan na dzień 25.07.2023 r.

analizie poddanych zostało 7 wywiadów z ekspertami z banków komercyjnych, a w kolejnym – 9 z ekspertami z banków spółdzielczych i banku zrzeszającego.

Dla zwiększenia przejrzystości, a zarazem i wiarygodności prezentacji i interpretacji otrzymanych rezultatów na potrzeby analizy danych poszczególnym rozmówcom nadano indywidualne kody. Dla przedstawicieli banków komercyjnych mają one postać: PBK1-PBK7, a dla przedstawicieli banków spółdzielczych i osoby reprezentującej bank zrzeszający: PBS1-PBS9. Jak już wspomniano w jednym z wcześniejszych fragmentów dysertacji, z przyczyn niezależnych od autorki pracy na udział w badaniach jakościowych nie zgodzili się członkowie zarządów żadnego z banków komercyjnych. Dlatego też banki te reprezentowane były przez rzecznika prasowego jednego z tych podmiotów oraz kierownictwo oddziałów i placówek terenowych.

Pierwsze pytanie badawcze, jakie zostało zadane uczestnikom badania, ukierunkowane było na poznanie opinii ekspertów na temat skali działań podejmowanych przez podmioty polskiego sektora bankowego w kontekście dbałości o ich wizerunek. Autorka zapytała, czy ich zdaniem banki polskiego sektora bankowego podejmują wszelkie możliwe działania po to, by widziano, a tym samym i postrzegano je możliwie jak najlepiej. Przedstawiciele banków komercyjnych odpowiadali zgodnie, że współcześnie w tym zakresie robione jest bardzo wiele. Jedna z osób stwierdziła nawet, że czynione jest już wszystko (PBK4). Pozostali rozmówcy uznali jednak, że pod względem wizerunkowym pewne sfery można jeszcze udoskonalić. Ich zdaniem w toku rozwoju zawsze można coś poprawić. Banki starają się zaznaczyć swoją obecność w wielu obszarach. Jak jednak zauważył jeden z rozmówców (PBK3), w niektórych sytuacjach w kontekście dbałości o wizerunek dobrą decyzją jest przeczekanie, wręcz „nierobienie niczego”. Jego zdaniem działanie takie zdaje się być szczególnie użyteczne w czasie silnej, zmasowanej nagonki na banki prowadzonej czy to przez media, czy kancelarie prawne. W obecnej sytuacji, aby poprawić wizerunek sektora, należałoby zdaniem PBK2 zmienić warunki cenowe produktów (głównie kredytów) oferowanych przez banki. PBK3 stwierdził natomiast, iż należy podejmować działania mające na celu złagodzenie odbioru banków, między innymi poprzez zatrudnianie rzeczników prasowych czy głównych ekonomistów, dysponujących rzetelnymi danymi ilościowymi na temat rzeczywistej sytuacji ekonomicznej banków. PBK5 zauważył z kolei, że działając w pojedynkę, banki mają dużą trudność w bronieniu się przed oczernianiem sektora. Dlatego znaczny ciężar spoczywa tu na regulatorach/nadzorcach sektora oraz Związku Banków Polskich (ZBP). Z drugiej strony organizacja ta zrzesza banki mające różne priorytety, w związku z czym ich zrównoważenie częstokroć jest nader utrudnione, czego następstwo niejednokrotnie stanowi pogorszenie

wizerunku danego banku. Jak podkreślił rozmówca, ZBP nie jest tak dynamiczny w działaniu, jak dynamiczny byłby samodzielny bank. Podsumowując, banki komercyjne mają świadomość istotnego znaczenia wizerunku w ich funkcjonowaniu. Zdają sobie także sprawę, że nieustannie powinny podejmować działania zmierzające do posiadania przez nie pozytywnego i silnego wizerunku.

Ze względu na fakt, że w literaturze przedmiotu wciąż nie ma pełnej zgody co do zasadności posługiwania się wyrażeniem „zarządzanie wizerunkiem banku”, w trakcie rozmów zapytano każdego z praktyków, czy spotkał się kiedykolwiek wcześniej z takim sformułowaniem. Na pytanie to 6 z 7 osób odpowiedziało twierdząco, tłumacząc, iż w bankach, które reprezentują, wyrażenie to jest w powszechnym użyciu. Jego istotność podnosi się także na szkoleniach. Ponadto, stanowi ono element składowy strategii i polityki banków. Informacje z tego zakresu pracownicy otrzymują za pośrednictwem korespondencji mailowej lub są z nimi zapoznawani w formie *webinarów*. Jeden z rozmówców (PBK5) zwrócił również uwagę, że ryzyko utraty reputacji stanowi jedną z kategorii ryzyk zidentyfikowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego (KNF), w związku z czym banki zobligowane są do posiadania procedur zarządzania tym ryzykiem. Oczywiście, jak już wielokrotnie zwracano uwagę, wizerunek i reputacja nie są pojęciami równoznacznymi, dlatego zdaniem autorki ich utożsamianie jest błędem. Niemniej jednak w opublikowanym przez KNF dokumencie pod nazwą „BION w bankach – mapa klas ryzyka i ich definicje” można odnaleźć informację, iż ryzyko utraty reputacji związane jest z „negatywnym odbiorem wizerunku podmiotu przez klientów, kontrahentów, inwestorów, akcjonariuszy, nadzorców, regulatorów oraz opinię publiczną”⁴⁸⁶. W myśl tego zapisu słusznym jest więc podejmowanie działań z zakresu zarządzania wizerunkiem w oparciu o regulacje odnoszące się do zarządzania ryzykiem utraty reputacji. Ten sam rozmówca zauważył również, że kwestie wizerunkowe obecne są także w procedurach zarządzania ryzykiem płynności czy w posiadanej przez każdy bank procedurze *resolution*, która wdrażana jest w bankach w nietypowej sytuacji, jaką jest restrukturyzacja i uporządkowana likwidacja banku⁴⁸⁷. Tak więc zarządzanie wizerunkiem w bankach komercyjnych jest bardzo mocno rozbudowane, choć jedna z osób (PBK6) przyznała, że w swoim oddziale na piastowanym stanowisku pracy nie spotkała się z rzeczonym sformułowaniem „zarządzanie wizerunkiem banku”. Ma jednak świadomość, że w centrali

⁴⁸⁶ https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/banki_mapa_ryzyk_25314.pdf (odczyt: 26.07.2023)

⁴⁸⁷ Więcej na temat procedury *resolution* można przeczytać tutaj: O. Szczepańska, A. Dobrzańska, B. Zdanowicz, *Resolution czyli nowe podejście do banków zagrożonych upadłością*, Departament Stabilności Finansowej NBP, Warszawa 2015.

banku podejmowane są działania z tego obszaru, za które odpowiadają przeznaczone temu komórki.

Biorąc pod uwagę fakt, iż tożsamość banku stanowi ten element wizerunku banku, który może być przezeń w pełni kontrolowany, za naturalne należy uznać, iż jej komponenty powinny być znane pracownikom banków. O ile wizualne elementy są dostrzegalne dla każdego, o tyle pozawizualne aspekty tego konstruktów już nie są tak łatwe do zauważenia. Czy pracownicy banków, w których pracują rozmówcy biorący udział w badaniu jakościowym, zostali zaznajomieni z podstawowymi pozawizualnymi elementami tożsamości banku, takimi jak: misja, wizja, system wartości, tradycje, strategia, filozofia czy normy postępowania banku? Na to pytanie każdy z uczestników badania odpowiedział twierdząco. Przede wszystkim zagadnienia obejmujące te treści są ogólnodostępne. Ponadto, stanowią one także przedmiot szkolenia wstępnego (przeprowadzanego zaraz po zatrudnieniu), innych szkoleń rozwojowych czy komunikacji wewnętrznej w bankach. W bankach przywiązuje się duże znaczenie nie tylko do procedur sprzedażowych, ale także do kwestii etycznych. Jest to wiedza obowiązkowa i elementarna, a jej elementy są powtarzane i przypominane pracownikom. W ślad za tą wiedzą ma bowiem iść jakość obsługi klienta. Można zatem stwierdzić, że osoby pracujące w bankach znają tożsamość swojego miejsca pracy. Czy utożsamiają się z nim? Ambicją rozmówców jest, by było tak w stu procentach. Według części z nich (PBK1, PBK2, PBK3) w ich oddziałach tak jest. PBK3 zwrócił uwagę, że w jego banku co miesiąc przeprowadzane są badania na ten temat, w związku z czym utożsamianie jest bardzo silne. PBK5, PBK6 i PBK7 stwierdzili, że w ich bankach większość pracowników utożsamia się z instytucją, w której pracuje. Jedynie zdaniem PBK4 z jego bankiem utożsamia się około 50% pracowników; wciąż wiele więc pozostaje do zrobienia w tej kwestii. Jak podkreślił PBK1, „ciężko, żeby pracownik, który nie utożsamia się ze swoim bankiem, był dobrym pracownikiem (...). Łatwiej sprzedać coś, w co sami wierzymy, coś, co popieramy, niż coś, co jest dla nas całkowicie obojętne, bądź jest przeciwieństwem tego, w co wierzymy”. PBK5 dodał natomiast: „żeby być w jakiś sposób postrzeganym, najpierw samemu trzeba w to coś uwierzyć”. Zatem w kontekście funkcjonowania banków i problematyki ich wizerunku rola tożsamości jest bardzo ważna, z czego zdają sobie sprawę eksperci biorący udział w badaniu.

W poprzednim rozdziale dysertacji zbadano, jaki wpływ na postrzeganie banków przez klientów wywierają poszczególne kategorie czynników. Czy jednak znając te czynniki i skalę ich oddziaływania osoby pracujące w bankach mogą wpływać na to, jak banki, w których pracują, są postrzegane przez klientów? Przedstawiciele banków komercyjnych uważają, że tak. Oferty produktów i usług bankowych oraz obowiązujące standardy obsługi

są dostosowywane do konkretnych klientów. W personalizacji pracowników banków wspomagają pewne mechanizmy i wewnętrzne systemy. Przykładowo, w banku PBK1 po skorzystaniu przez klienta z usług podmiotu przez właściwe jednostki banku nawiązywany jest z nim kontakt – wszystko po to, by uzyskać informacje na temat poziomu satysfakcji klienta, a także dowiedzieć się, co klientowi podobało się w obsłudze, a gdzie należy wprowadzić udoskonalenia. Spostrzeżenia te brane są pod uwagę i mają wpływ na poziom obsługi klienta czy szeroko rozumiany rozwój banku. Chociaż technika istotnie wspiera działalność pracowników w tym zakresie, to, jak zauważył PBK7, rola człowieka jest tu nie do przecenienia. PBK6 podkreślił, że to na doradcy spoczywa rozpoznanie potrzeb klienta oraz identyfikacja ważnych dla niego czynników. Oferta kierowana do klienta banku winna więc odpowiadać jego potrzebom. Z drugiej strony, jak zauważył PBK5, banki muszą zdefiniować swoją grupę docelową, z którą globalnie chcą się komunikować. Jego zdaniem nie można komunikować się ze wszystkimi klientami, ponieważ różni klienci mają zróżnicowane potrzeby i wyznają różne wartości, preferując także różne formy i kanały komunikacji. Dopiero po zdefiniowaniu grupy docelowej banki formułują strategię i ustalają optymalną komunikację. Poprzez globalną ofertę i działania są w stanie docierać do konkretnych grup klientów. Zatem posiadana przez pracowników banków wiedza na temat czynników, jakie wywierają wpływ na postrzeganie banków przez klientów, ma istotne znaczenie w odniesieniu do problematyki zarządzania wizerunkiem.

Oprócz znajomości tożsamości banku oraz postępowania w zgodzie z jej zasadami, a także posiadania wiedzy na temat czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów ważną rolę w kontekście zarządzania wizerunkiem banku odgrywa jego pomiar. Tymczasem jedna z najbardziej niepokojących konkluzji płynących z przeprowadzonych badań ilościowych stanowi, iż prawie 44% pracowników banków biorących udział w badaniach nie wie, czy w banku, w którym są zatrudnieni, dokonuje się pomiaru wizerunku banku⁴⁸⁸. Konfrontując te dane z odpowiedziami uzyskanymi w pytaniu o ocenę własnych umiejętności pomiaru wizerunku, można odczuwać dysonans. W skali od 1 do 10 średnia ocena pracowników banków w tym zakresie wyniosła bowiem 7,37. Można więc wnioskować, że samoocena jest zbyt wygórowana i nieadekwatna do rzeczywiście posiadanej wiedzy z zakresu problematyki wizerunku. Z czego wynika tak wysoki stan niewiedzy pracowników banków? Zdaniem

⁴⁸⁸ Dla porównania, niespełna 43% respondentów przyznało, że w ich miejscu zatrudnienia pomiar wizerunku banku odbywa się; 13,5% badanych stwierdziło natomiast, że w banku, w którym są zatrudnieni, proces ten nie zachodzi.

przedstawicieli banków komercyjnych potencjalnych przyczyn tego zjawiska należy doszukiwać się przede wszystkim w:

- skupieniu uwagi „pracowników szeregowych” na celach sprzedażowych (PBK1),
- niewłaściwym podejściu do kwestii wizerunkowych (PBK1),
- braku lub źle prowadzonej komunikacji wewnątrz banku (PBK7),
- ujmowaniu w bankach zagadnień z tego obszaru w innych słowach (PBK1),
- udziale w badaniu przedstawicieli małych banków, banków spółdzielczych lub banków, które jeszcze nie wdrożyły procedury pomiaru wizerunku (PBK2),
- udziale w badaniu pracowników niemających kontaktu z klientem (PBK2, PBK6),
- traktowaniu przez banki pomiaru wizerunku banku jedynie jako sloganu, a nie rzeczywiście realizowanego zadania (PBK3),
- niezrozumieniu pytania i poprzestaniu na udzieleniu w tym wypadku najbardziej wygodnej odpowiedzi (PBK3),
- posiadaniu przez „pracowników szeregowych” innych priorytetów (PBK4),
- braku potrzeby posiadania takiej wiedzy – biorąc pod uwagę, że w bankach podobnych procesów jest bardzo dużo (PBK5).

Część rozmówców przyznała, że nie wyobraża sobie, by w ich banku ktokolwiek mógł nie posiadać wiedzy na ten temat. Niektórzy wskazywali także na mechanizmy wykorzystywane w ich bankach w toku pomiaru wizerunku. Można tu wyróżnić metody takie jak: tajemniczy klient (wskazało go aż 5 z 7 przedstawicieli banków komercyjnych), indeks CRI (*Customer Recommendation Index*) będący wskaźnikiem rekomendacji klienta (bądź odpowiadający mu wskaźnik NPS, *Net Promoter Score*), ankiety satysfakcji klienta (w formie telefonicznej lub za pośrednictwem internetu) czy opinie w Google.

W związku z tym, iż na potrzeby rozprawy tożsamość i wizerunek banków został zmierzony za pomocą 20 par antonimów, ukazujących z jednej strony, jak banki przedstawiają się swoim klientom, natomiast z drugiej – jak są one postrzegane przez swoich klientów, w trakcie wywiadów autorka pracy zapytała respondentów, czy w ich bankach tego typu narzędzie mogłoby znaleźć zastosowanie w toku pomiaru tożsamości i wizerunku banku⁴⁸⁹. Spośród 7 rozmówców 6 wyraziło aprobatę wobec tego zapytania. Jedynie jedna osoba (PBK3) stwierdziła, że proponowane narzędzie daje klientowi nader dużą możliwość krytyki banku (nagromadzenie określeń z przedrostkiem „nie”, np. „niepewny”, „nieestetyczny” itp.), wręcz mogąc prowokować do krytyki. Zdaniem tego rozmówcy lepszym sposobem pomiaru

⁴⁸⁹ Narzędzie to stanowi załączniki: 2a i 2b do kwestionariusza wywiadu.

wizerunku jest ocena banku w skali od 1 do 10 (gdzie oceny 10-9 są ocenami bardzo dobrymi, 8-7 – neutralnymi, a 6 i niższe – negatywnymi). Rozmówca ten zwrócił uwagę również na zbyt dużą obszerność proponowanego instrumentu. Z sugestią tą zgodziły się także 2 inne osoby; zdaniem pierwszej (PBK6) należałoby liczbę użytych określeń zredukować o połowę, natomiast w opinii drugiej (PBK4) – warto byłoby rozważyć skrócenie arkusza dla klientów banków o 3-4 pary sformułowań. Według PBK5 dział marketingu banku, którego jest on reprezentantem, prawdopodobnie wykorzystuje podobne narzędzie (z tym, że przeznacza na ten cel znacznie większe fundusze). PBK1 dodał natomiast, że możliwość zastosowania takiego narzędzia w jego banku warunkowana byłaby zgodą centrali. On sam jednak optowałby za wdrożeniem tego typu mechanizmu.

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby dysertacji, sposób postrzegania banków przez klientów (wizerunek) różni się od sposobu przedstawiania się (tożsamości) banków swoim interesariuszom. Rezultaty te są zbieżne z wnioskami płynącymi z badań I. Szlis⁴⁹⁰. W toku obu procedur badawczych otrzymano wyniki świadczące o tym, iż rzeczywiste postrzeganie banków przez ich klientów jest gorsze od tego, jakie banki naprawdę są, za jakie się uważają i jak chciałyby być oceniane. Dostrzegalne jest to szczególnie wyraźnie w kontekście dualnej koncepcji pojmowania banków. W toku prowadzonych badań ilościowych ponad połowa (55,9%) ankietowanych pracujących w bankach przyznała, że banki są dla nich instytucjami zaufania publicznego. Wśród klientów banków odpowiedzi takiej udzieliło mniej niż 30% respondentów (a dokładnie – 28,3% próby). Pozostały odsetek ocenia banki jako podmioty komercyjne nastawione na maksymalizację zysków. O interpretację tego rezultatu poproszono uczestników badań jakościowych.

Podstawą zrozumienia istniejących rozbieżności jest uzmysłowienie sobie, że pracownicy banków oraz klienci tych instytucji reprezentują dwie – jak się okazuje – odmienne perspektywy. W tym momencie warto przypomnieć przytaczane już słowa jednego z rozmówców. „Żeby być w jakiś sposób postrzeganym, najpierw samemu trzeba w to coś uwierzyć”. Zatem, jeśli intencją banków jest sprawienie, by były one postrzegane jako instytucje zaufania publicznego, podmioty prawne, uczciwe, rzetelne, to czy nie trzeba najpierw wykształcić takiego sposobu myślenia w pracownikach tych instytucji? Jak wynika z wcześniejszych analiz, poziom utożsamiania się pracowników banków ze swoim miejscem pracy jest duży. W związku z tym naturalnym jest, że następstwo tego stanowią pozytywne opinie na temat banku-pracodawcy. Prawdopodobnie każdy chciałby pracować w organizacji

⁴⁹⁰ Zob.: I. Szlis, *Wizerunek. Jak go zmierzyć...*, op. cit., s. 202-206, 310-319.

cieszącej się uznaniem, renomą i szacunkiem w społeczeństwie. Sami pracownicy banków również muszą wzbudzać zaufanie, sprawiać wrażenie wiarygodnych, uczciwych. To od nich w głównej mierze zależy sukces banku. Dlatego też oni sami na ogół postrzegają siebie i banki, w których pracują, lepiej, korzystniej od klientów banków.

Jak zwrócono uwagę w części teoretycznej rozprawy, działalność banków obwarowana jest znacznie większymi restrykcjami niż funkcjonowanie innych przedsiębiorstw. Skala ryzyka, jakim muszą one zarządzać, również jest nieporównywalna do rozmiarów, jakich sięga ono w innych podmiotach gospodarczych. W bankach przetwarza się ogromne ilości danych wrażliwych, których udostępnienie bankowi stanowi swoisty wyraz zaufania klientów. Pracownicy banków doskonale zdają sobie z tego sprawę, dlatego przynajmniej część z nich wykonuje swoje obowiązki w poczuciu misji. Z tego względu z ich punktu widzenia ocena banków może być korzystniejsza od oceny tych instytucji dokonanej przez klientów.

Inną kwestią jest fakt, że cele pracowników banków i klientów tych podmiotów są rozbieżne. Mimo licznych ograniczeń prawnych banki nie były, nie są i prawdopodobnie nigdy nie będą instytucjami działającymi na zasadzie *pro publico bono*. Niezależnie od woli i oczekiwań klientów jednym z podstawowych zamierzeń banków jest pomnażanie kapitału, zarabianie pieniędzy i pomnażanie zysków. To, że realizacja tego celu warunkowana jest spełnieniem szeregu nieporównywalnych z innymi podmiotami wymogów (również natury etycznej) i wdrożenia zaawansowanych systemów bezpieczeństwa, dla wielu klientów nie ma praktycznie żadnego znaczenia. Bezpieczeństwo uznają oni bowiem za standard. Finalnie więc widzą określony koszt, jaki muszą ponieść z tytułu zawarcia transakcji z bankiem. Tymczasem wielu klientów w dalszym ciągu wyraża przekonanie, że nazywanie banku „instytucją zaufania publicznego” powinno iść w parze z oferowaniem przez niego usług darmowych. Rozmówcy określają to mianem „roszczeniowości” bądź wciąż istniejącym w Polsce „brakiem kultury płacenia za usługę”. Taki sposób myślenia klientów banków może wynikać zarówno ze specyfiki i pewnych charakterystycznych cech pokoleń funkcjonujących we współczesnym świecie, jak i uwarunkowań kulturowych.

Na sposób postrzegania banków przez klientów istotnie różniący się od sposobu, w jaki banki chciałyby być oceniane, oddziałują także zmiany. Współcześnie klienci banków mają niemalże nieograniczony dostęp do informacji. Te niejednokrotnie prezentowane są w odmienny sposób, będąc nacechowanymi wysoką dozą subiektywizmu. W zależności od tego, z jaką narracją spotka się dany człowiek, jego sposób postrzegania sektora bankowego może ulec poprawie bądź pogorszeniu. Należy także zauważyć, że współczesny klient banku jest klientem świadomym, wyedukowanym, mogącym bez problemu zweryfikować

prawdziwość docierających do niego komunikatów. Często jednak nie korzysta on z tych możliwości, bezgranicznie wierząc w dobre intencje komunikujących dane informacje. W ostatnich latach polski sektor bankowy mierzył i wciąż mierzy się z licznymi wyzwaniami. Rozwój nowoczesnych technologii i internetu, problemy z kredytami frankowymi, powstanie parabanków, kryzys finansowy z pierwszej dekady XXI wieku, pandemia koronawirusa, wojna w Ukrainie czy rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022 również wpłynęły na wizerunek banków.

To, jak banki są postrzegane przez swoich klientów, wynika także z komunikacji – zarówno tej prowadzonej przez same banki, jak i podmioty zewnętrzne. Intencją banków jest uczynienie, by były one postrzegane jak najlepiej (możliwie najbardziej podobnie do ich tożsamości)⁴⁹¹. Niestety, ich komunikaty nie zawsze są rozumiane i interpretowane w sposób, jaki życzyłyby sobie tego banki. Choćby fakt, że cele obu stron interesu różnią się od siebie, przyczynia się do rozbieżności istniejących między kreowaną przez banki tożsamością a wizerunkiem odbieranym przez klientów. Z jednej strony za budowanie owego wizerunku odpowiadają więc bezpośrednio wszyscy pracownicy poszczególnych banków. Zauważyć przy tym należy, że w bankach komercyjnych istnieją wyodrębnione departamenty, działy, zespoły czy inne komórki organizacyjne ukierunkowane na efektywne i skuteczne zarządzanie wizerunkiem banków. Z drugiej jednak strony rozbieżności istniejące między tożsamością a wizerunkiem banków nie są problemem pojedynczych banków, a dysfunkcją całego sektora bankowego. Dlatego też pewne działania z tego obszaru powinny być podejmowane odgórnie, podobnie zresztą jak i analogiczny (odgórny – przynajmniej w pewnym stopniu) charakter powinna mieć komunikacja wizerunkowa.

O ile więc w literaturze przedmiotu w dalszym ciągu nie ma pełnego porozumienia co do możliwości i zasadności zarządzania wizerunkiem (w tym wizerunkiem banków), o tyle eksperci biorący udział w badaniu nie mają co do tego żadnych wątpliwości. Ich zdaniem w bankach nie tyle można, co trzeba zarządzać wizerunkiem. W bankach komercyjnych ten proces ma miejsce. Można go jednak udoskonalić, ponieważ gdyby przebiegał idealnie wizerunek banków prawdopodobnie byłby taki sam, jak ich tożsamość. Skoro jednak rozbieżności między tymi dwoma konstruktami są widoczne, to znaczy, że należy nieustannie podejmować działania zmierzające do zmniejszenia owych różnic. Banki mogą to robić między innymi za pośrednictwem będących w ich dyspozycji narzędzi zarządzania wizerunkiem banków.

⁴⁹¹ Cele podmiotów zewnętrznych bywają jednak odmienne.

Banki wyposażone są w szereg instrumentów, za pomocą których mogą zarządzać swoim wizerunkiem. W poprzednim rozdziale dysertacji przedstawiono zestawienie tych narzędzi według stopnia ich przydatności określonego przez 401 pracowników banków biorących udział w badaniu ankietowym (tabela 52). Na dziesięciu pierwszych miejscach w tym rankingu znalazły się pozycje takie, jak⁴⁹²:

- 1) oprocentowanie (średnia 4,46 w skali od 1 do 5);
- 2) jakość produktów i usług (średnia 4,43);
- 3) gwarancje oferowane przez bank (średnia 4,36);
- 4) prowizje i opłaty bankowe oraz *ex aequo* szybkość obsługi (4,33);
- 6) elektroniczna dystrybucja usług bankowych (średnia 4,31);
- 7) marka banku (średnia 4,28);
- 8) metody kształtowania cen (średnia 4,19);
- 9) organizacja obsługi (średnia 4,17);
- 10) estetyka (4,14).

Przedstawione w rozprawie zestawienie instrumentów wykorzystywanych przez banki w toku zarządzania wizerunkiem banków powstało w oparciu o opinie 401 pracowników banków, przy czym ponad 68% ankietowanych stanowiły osoby zatrudnione w sferze bankowości detalicznej. Osoby na stanowiskach kierowniczych/zarządczych stanowiły jedynie 12,5% badanej grupy, a pracownicy działu marketingu – poniżej 1%. Dlatego też – by nadać wyższą wiarygodność uzyskanym rezultatom – autorka zapytała uczestników badań jakościowych (zarządzających bankami oraz zajmujących się w bankach zagadnieniami z obszaru wizerunku), czy ich opinia na temat stopnia przydatności poszczególnych instrumentów jest podobna do stanowiska znajdującego swe odbicie w uzyskanych wynikach, czy również dla nich podobne instrumenty mają kluczowe znaczenie w zarządzaniu wizerunkiem. Odpowiedzi na to pytanie były zróżnicowane. PBK2 zgodził się z całym przygotowanym zestawieniem. Zdaniem PBK4 znajdująca się dopiero na 16. miejscu promocja sprzedaży powinna zostać umiejscowiona na 3. lub 4. pozycji. Pozostali rozmówcy zgodnie uznali, że ich zdaniem na pewno na szczycie rankingu nie powinno znaleźć się oprocentowanie. Swoją decyzję uzasadniali tym, iż jest ono pewną cechą produktu, kwestią umowy z klientem, która w ich opinii nie stanowi głównego wyznacznika co do sposobu oceny banku. PBK5 stwierdził, iż oprocentowanie jest bardziej istotne dla małych banków. W przypadku dużych podmiotów jego znaczenie na ogół nie urasta do aż tak dużych rozmiarów. Dla PBK1, PBK5,

⁴⁹² Kompletny ranking narzędzi zarządzania wizerunkiem banków według stopnia ich przydatności ukazano w tabeli 55.

PBK6 i PBK7 najbardziej przydatna w kontekście zarządzania wizerunkiem jest jakość produktów i usług. Na szczycie zestawienia przygotowanego przez PBK3 znalazłyby się: organizacja obsługi, system szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników oraz szybkość obsługi rozumiana jako dostępność obsługi do klienta. Troje rozmówców (PBK3, PBK5, PBK7) uznało, że zdecydowanie mniejsze znaczenie, niż wynika to z badań ilościowych, w zarządzaniu wizerunkiem banków odgrywają gwarancje oferowane przez banki. Według nich z pewnością nie jest to mechanizm, za pomocą którego można wpływać na sposób postrzegania banków. Wynika to z faktu, iż wszystkie banki oferują takie same gwarancje. Poszczególni rozmówcy wyższe znaczenie przypisywali także takim narzędziom, jak: kodeks etyczny, dialog z interesariuszami, *public relations*, marka banku, funkcjonalność (dostępność) miejsc sprzedaży, system zatrudniania i doboru pracowników, ochrona środowiska naturalnego, sprzedaż osobista, nowe technologie (rozumiane również jako elektroniczna dystrybucja usług bankowych), baza kliencka w bankach⁴⁹³, stopień sformalizowania obsługi, formy świadczenia usług czy wspomniane już szybkość i organizacja obsługi.

W oparciu o poddane analizie informacje można skonstatować, iż dobór narzędzi zarządzania wizerunkiem banków (w kontekście rozważań prowadzonych w tym podrozdziale – banków komercyjnych) powinien w każdym banku przebiegać indywidualnie, w zależności od: rzeczywistych potrzeb i możliwości banku, specyfiki jego funkcjonowania, otoczenia, w jakim egzystuje, uwarunkowań wywierających nań wpływ, pozycji konkurencyjnej, podejścia zarządzających bankiem, kompetencji pracowników, przyjętej strategii czy otwartości na zmiany i gotowości do podjęcia działań. Zestawienie przedstawione w tabeli 52 stanowi jedynie pewien wzorzec, ukazujący przekrojowe ujęcie opinii pracowników banków na temat przydatności wskazanych narzędzi zarządzania wizerunkiem banków. Rzeczywista przydatność danych instrumentów powinna być określona indywidualnie przez przedstawicieli każdego banku. Czym innym jest jednak teoretyczne określenie stopnia przydatności danego mechanizmu w danym procesie, czym innym zaś jego empiryczna weryfikacja, mająca miejsce dopiero w toku realnie przebiegającego procesu. Słowo „proces” jest kluczem do zrozumienia sensu przebiegu zarządzania wizerunkiem banków. Jak więc powinno się pojmować sam proces? Zgodnie z definicją przedstawioną przez A. Stabryłę należy go rozumieć jako „ciąg działań będących określonymi funkcjami, które ułożone są w pewnej kolejności wyrażającej związek przyczynowo-skutkowy zjawisk oddziałujących na jakiś obiekt”⁴⁹⁴, choć w kontekście

⁴⁹³ Narzędzie to nie znalazło się w rankingu, zostało zaproponowane przez rozmówcę.

⁴⁹⁴ A. Stabryła, *Analiza systemowa procesu zarządzania*. Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk. Wrocław 1984, s. 79.

tematyki podejmowanej na kartach tej rozprawy bardziej adekwatnym wyrazem byłby nie „obiekt”, a „konstrukt”. Wydaje się więc, że w kontekście zarządzania wizerunkiem banków szczególnie użyteczne powinno być właśnie podejście procesowe. Zanim jednak zaproponowane zostanie autorskie rozwiązanie bazujące na tym podejściu, wcześniej należy poznać opinie pracowników banków spółdzielczych na temat zagadnień poruszonych w niniejszym fragmencie pracy. Eksplikacja badań jakościowych przeprowadzonych wśród grupy ekspertów reprezentujących podsektor bankowości spółdzielczej stanowi przedmiot zainteresowania kolejnego podrozdziału rozprawy.

6.2. Eksplikacja wyników badań przeprowadzonych wśród pracowników banków spółdzielczych

Uzyskanie pełnego i wiarygodnego obrazu stanu rozwoju orientacji prowizerunkowej w polskim sektorze bankowym warunkowane jest poznaniem stanowiska szerokiego grona przedstawicieli tego sektora. W rozdziale V wyeksplikowano zagadnienia z tego zakresu, bazując na odpowiedziach, jakich udzieliły za pośrednictwem kwestionariusza ankiety osoby piastujące w bankach różne stanowiska, choć w badanej grupie dominowali pracownicy bankowości detalicznej. Badaniem jakościowym objęci natomiast zostali eksperci. Ze względu na widoczne różnice występujące między podejściem do problematyki zarządzania wizerunkiem banków w bankach komercyjnych oraz w bankach spółdzielczych odpowiedzi przedstawicieli tych dwóch rodzajów banków poddano analizie w dwóch osobnych podrozdziałach pracy, przy czym – co istotne – obu badanym grupom zadano te same pytania. Kanwą do powstania poprzedniego fragmentu rozprawy stały się wywiady przeprowadzone przez autorkę z reprezentantami banków komercyjnych. Podstawę tego podrozdziału stanowią z kolei odpowiedzi uzyskane w toku rozmów z przedstawicielami banków spółdzielczych oraz banku zrzeszającego.

Na potrzeby niniejszego fragmentu dysertacji przeprowadzono 9 wywiadów (8 z przedstawicielami banków spółdzielczych oraz 1 z reprezentantem banku zrzeszającego, którego specyfika jest bliższa naturze banków spółdzielczych aniżeli komercyjnych). Tak jak uczyniono to w przypadku reprezentantów banków komercyjnych, tak i tym razem rozmówcom nadano indywidualne kody. Dla przedstawicieli banków spółdzielczych i banku zrzeszającego przyjęły one postać: PBS1-PBS9.

W przeciwieństwie do podsektora bankowości komercyjnej na udział w badaniach jakościowych zdecydowali się członkowie zarządu banków spółdzielczych. Na dziewięć wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami tej sfery bankowości sześć rozmów autorka

odbyła właśnie z członkami zarządu banków, w dwóch wzięły udział osoby piastujące stanowiska związane z komunikacją/marketingiem/wizerunkiem, a jedna rozmowa została przeprowadzona z osobą pracującą na stanowisku dyrektorskim. Badania te miały charakter ogólnopolski. Wzięli w nich bowiem udział przedstawiciele banków, których centrale zlokalizowane są na terenie województw: łódzkiego, podlaskiego, zachodniopomorskiego, małopolskiego, śląskiego i mazowieckiego. Zgodnie ze specyfiką tych podmiotów funkcjonują one na rynku lokalnym (nie ogólnopolskim). Skala ich działania jest jednak zróżnicowana. Rozmówcy reprezentowali bowiem banki o sumach bilansowych: poniżej 500 mln zł, między 500 mln zł a 1 mld zł oraz powyżej 1 mld zł.

Odpowiedzi uzyskane na pierwsze pytanie badawcze zadane przedstawicielom podsektora bankowości spółdzielczej pozwoliły zauważyć autorce pracy, że podejście do problematyki wizerunku banku w bankach spółdzielczych istotnie różni się od stanowiska reprezentowanego przez przedstawicieli banków komercyjnych. Na pytanie, czy banki polskiego sektora bankowego podejmują wszelkie możliwe działania po to, by widziano i postrzegano je możliwie jak najlepiej, eksperci z banków spółdzielczych najczęściej odpowiadali, że w dalszym ciągu wiele jest do zrobienia w tej sferze – szczególnie w przypadku banków spółdzielczych. Podkreślano, że banki komercyjne dysponują znacznie większymi funduszami, działają na rynku ogólnopolskim, w związku z czym ich działania prowizerunkowe są znacznie bardziej widoczne aniżeli – mające charakter lokalny – aktywności podejmowane przez banki spółdzielcze. Co więcej, nie wszystkie banki spółdzielcze reklamują się na rynku lokalnym. Niestety, w dalszym ciągu część z nich nie jest rozpoznawalna nawet wśród lokalnych społeczności, nie mówiąc już o widoczności w internecie czy na billboardach. Dlatego też oferta tych podmiotów nie dociera do potencjalnych klientów. Część rozmówców dostrzegła także problem, z którym zmagają się cały sektor bankowy. Sfera ta częstokroć postrzegana jest bowiem przez pryzmat: problemów z kredytami frankowymi, sprzedaży ryzykownych dla klientów instrumentów finansowych czy prowadzonej w opinii publicznej narracji, zgodnie z którą osoby pracujące w sektorze bankowym nazywa się „banksterami”. To wszystko sprawia, że działania wizerunkowe w bankach w dalszym ciągu należy podejmować, rozszerzając również ich zakres. Niektórzy z rozmówców (PBS7), PBS8) wyrazili jednak pogląd, zgodnie z którym w kontekście dbałości o wizerunek wykonywane jest już niemalże wszystko. PBS7 podkreślił, że dużą rolę odgrywa w tym aspekcie działalność Związku Banków Polskich.

W przeciwieństwie do banków komercyjnych, w podsektorze bankowości spółdzielczej wyrażenie „zarządzanie wizerunkiem banku” w dalszym ciągu nie występuje w powszechnym

użyciu. Nie oznacza to jednak, że określenie to jest zupełnie obce przedstawicielom tej sfery bankowości bądź nie funkcjonuje w żadnym z banków. Takie stwierdzenie byłoby nieprawdziwe. Na swoim stanowisku pracy zaledwie część rozmówców świadomie posługuje się tym sformułowaniem i wykonuje zadania stanowiące przejaw realizacji tego procesu. Wśród tych osób są także absolwenci studiów z zakresu *public relations* czy szeroko rozumianego marketingu. Uczestnicy badania częściej deklarowali jednak, że z zarządzaniem wizerunkiem banków mają do czynienia głównie podczas szkoleń, warsztatów, konferencji, spotkań biznesowych czy w trakcie lektury artykułów z zakresu tej tematyki. Trzy osoby przyznały także, że ze wspomnianym sformułowaniem spotkały się w ramach zrzeszenia – czy to w ramach Banku Polskiej Spółdzielczości (Grupy BPS), czy z racji przynależności do Spółdzielczej Grupy Bankowej (SGB). Przedstawiciel pierwszej z tych organizacji (PBS6) stwierdził wprost, że w bankach spółdzielczych problematyka zarządzania wizerunkiem banków wciąż znajduje się w początkowej fazie i w dalszym ciągu jest tu wiele do zrobienia. Dodał także, że wielu prezesów tych banków prawdopodobnie nie byłoby w stanie odpowiedzieć, czy w ogóle w jakikolwiek sposób zarządzają wizerunkiem banku na rynku lokalnym. Inny rozmówca dodał z kolei, iż w jego banku zarządzanie wizerunkiem banku wciąż jeszcze przebiega częściowo prowizorycznie (PBS3). Są również banki, w których przedstawione pojęcie jest zupełnie obce, mimo iż jego przejawy są dostrzegalne.

Kolejna kwestia, jaką poruszono w rozmowie z ekspertami, dotyczyła tożsamości banku. Analogicznie jak miało to miejsce w przypadku osób reprezentujących banki komercyjne, tak i tym razem autorka badań zapytała przedstawicieli banków spółdzielczych o to, czy w podmiotach, jakie reprezentują, ich pracownicy zostali zapoznani z podstawowymi pozawizualnymi elementami tożsamości banku, obejmującymi między innymi: misję, wizję, system wartości, tradycję, strategię, filozofię oraz normy postępowania banku. W ośmiu przypadkach odpowiedź na to pytanie była twierdząca. Jedyne przedstawiciel jednego banku (PBS8) przyznał, iż część jego pracowników zna te zagadnienia, jednak na pewno nie są to wszystkie osoby pracujące w banku. Co więcej, na etapie zatrudniania (ani w późniejszym czasie) nie zostali oni zapoznani z owymi kwestiami, jednakże są one dostępne na stronie internetowej, wobec czego każdy w dowolnej chwili może się z nimi zapoznać. Można stwierdzić, że w bankach spółdzielczych do zagadnień z tego obszaru przywiązuje się więc dużą wagę. W większości banków kwestie te są regularnie przypominane i artykułowane, jednocześnie stanowiąc przedmiot strategii banków bądź innych dokumentów (takich jak na przykład „Księga Standardów” czy „Raport Roczny”). Potwierdzenie tego stanowi

pogląd wyrażony przez przedstawiciela banku zrzeszającego (PBS6), którego zdaniem banki podejmują stałą aktywność w tym obszarze.

Znajomość przez pracowników banku pozawizualnych elementów tożsamości banku jest jednym z ważnych przejawów kształtowania kultury organizacyjnej w banku. Nie można jej jednak utożsamiać z respektowaniem wartości stanowiących „ciężar gatunkowy” tożsamości. Warto w tym momencie odnieść się do rezultatów uzyskanych w toku badań ilościowych. Wynika z nich, że zdaniem osób pracujących w bankach kategorią czynników oddziałującą zaraz po bezpieczeństwie na postrzeganie banków przez klientów są pracownicy. Wyrażając takie stanowisko, pracownicy banków powinni utożsamiać się z bankami, w których pracują, i wartościami, jakie te banki reprezentują. Zdaniem PBK6 pracownicy banków spółdzielczych w większości utożsamiają się z podmiotami, w których są zatrudnieni. Reprezentanci części banków przyznali wprost, że w ich instytucjach postawa ta nie jest niestety powszechna. Jak podkreślili przedstawiciele banków spółdzielczych, ideałem byłoby, gdyby każdy pracownik utożsamiał się ze swoim bankiem. PBS1 zwrócił uwagę, że ogromną rolę odgrywają tu osoby piastujące w bankach funkcje zarządcze. W dużej mierze właśnie od ich postawy zależy to, czy pracownicy będą czuli więź z bankiem-pracodawcą, a także identyfikowali się i utożsamiali się z nim, angażując się w wykonywane przez siebie obowiązki. Należy przy tym zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Banki spółdzielcze funkcjonują na małych, lokalnych rynkach, gdzie społeczeństwo zna się nawzajem. Sposób postrzegania danego pracownika (często sąsiada) niejednokrotnie przekłada się więc na wizerunek całego banku. Nie bez przyczyny PBS4 pracowników banków spółdzielczych nazwał „czynnikiem opiniotwórczym”, mogącym wpływać na postrzeganie instytucji, w których pracują. W tym kontekście niezwykle istotnym jest więc, by osoby pracujące w bankach spółdzielczych (choć komercyjnych także) wyznawały zasadę, zgodnie z którą pracownikiem banku się jest, a nie bywa tylko w formalnie wyznaczonych godzinach pracy. Dlatego też aspekt dbałości o relacje międzyludzkie odgrywa tu bardzo ważną rolę.

Nie mniej ważna w kontekście zarządzania wizerunkiem banków jest znajomość przez osoby pracujące w bankach czynników oddziałujących na postrzeganie banków wśród klientów. Podobnie jak przedstawiciele banków komercyjnych, tak i reprezentanci podsektora bankowości spółdzielczej nie mają wątpliwości, że posiadanie wiedzy na temat oczekiwań i preferencji klientów, a także tego, co jest dla nich ważne w ocenie banku, istotnie wpływają na możliwość podejmowania przez pracowników banków określonych działań zmierzających do kształtowania wśród klientów banków możliwie jak najlepszego wizerunku. W świetle badań ilościowych, których wyniki zaprezentowano w poprzednim rozdziale

rozprawy, kategorią czynników najistotniej oddziałującą na postrzeganie banków przez klientów jest bezpieczeństwo⁴⁹⁵. Następne miejsca w rankingu zajęły kolejno (tabela 76): wygoda i dostępność, technologie i innowacje, reputacja banku, produkty i usługi, pracownicy, komunikacja, transparentność, tożsamość banku, czynniki emocjonalne, zaangażowanie społeczne, indywidualne cechy osoby oceniającej bank oraz pozostałe czynniki. Należy mieć jednak na uwadze, iż zestawienie to powstało w oparciu o odpowiedzi udzielone zarówno przez pracowników banków spółdzielczych, jak i komercyjnych polskiego sektora bankowego. Z punktu widzenia potrzeb banków użyteczne byłoby przygotowanie podobnych rankingów osobno w odniesieniu do klientów banków spółdzielczych oraz banków komercyjnych, a także do określonych grup klientów banków (biorąc pod uwagę dane socjodemograficzne). Z uwagi na fakt, iż w rozprawie tej syntetycznie ujęto to zagadnienie, porzeczano na przygotowaniu zestawienia odnoszącego się do ogółu klientów banków biorących udział w badaniu (bez dokonywania dyferencjacji na podgrupy).

W toku wykonywania swoich obowiązków pracownicy zajmujący się obsługą klienta poznają potrzeby klientów, ich preferencje i oczekiwania. W ten sposób personalizują do nich ofertę banku. W kontekście dbałości o wizerunek rola pracowników jest więc ogromna. Jak zauważył PBS2, do poszczególnych klientów należy dostosować nie tylko ofertę, ale i język, jakim jest ona komunikowana. Powinien być on przede wszystkim zrozumiały. Należy mieć na uwadze, że inaczej banki komunikują się z klientami starszymi, a inaczej z reprezentantami młodszych pokoleń. Ważne są także forma i kanał komunikacji. Zdaniem PBK3 banki w swej ofercie powinny mieć również tak zwane „produkty-lokomotywy”, czyli rozwiązania wyróżniające się na rynku, niejako stanowiące impuls, za sprawą którego klienci nie tylko skorzystają z tego konkretnego rozwiązania, ale i zainteresują się również pozostałą ofertą banku. Zdaniem PBS8 wszystko to powinno przebiegać w narracji, zgodnie z którą bank jest przedstawiany jako instytucja bezpieczna, rozwinięta technologicznie, ale i wychodząca naprzeciw oczekiwaniom klienta, a więc – także elastyczna.

Tak jak to miało miejsce w przypadku reprezentantów banków komercyjnych, tak i przedstawiciele podsektora bankowości spółdzielczej zapytano o potencjalne przyczyny nieposiadania przez pracowników banków wiedzy na temat tego, czy w bankach, w których

⁴⁹⁵ PBS6 podkreśla jednak, że w bankach spółdzielczych szczególną rolę pełni zaangażowanie społeczne, które pracownicy banków starają się uwypuklać w możliwie jak najszerszym zakresie. Działalność banków spółdzielczych ma bowiem wymiar lokalny. Dlatego też wszelkie formy ich aktywności właśnie na polu lokalnym powinny być rozpowszechniane wśród społeczności lokalnych i uświadamiane docelowym grupom odbiorców.

są zatrudnieni, dokonuje się pomiaru wizerunku banku. W toku badań ilościowych przeprowadzonych na grupie 401 pracowników banków piastujących różnorakie stanowiska (tabela 26) okazało się, iż prawie 44% badanych nie posiada wiedzy na temat tego, czy w ich banku dokonuje się pomiaru wizerunku, czy taki proces nie ma miejsca. Z czego to wynika? Reprezentanci banków spółdzielczych jako potencjalne przyczyny tego zjawiska wskazywali:

- błędną komunikację wewnątrz banku lub jej brak (PBS1, PBS2, PBS3, PBS4, PBS5, PBS6, PBS7),
- niezrozumienie pytania (PBS1),
- brak utożsamiania się i identyfikowania się z bankiem, skutkujący brakiem zainteresowania odnośnie pewnych ogólnych procesów odbywających się w banku (PBS1),
- rotację pracowników (PBS3),
- brak tłumaczenia pracownikom istoty i sensu podejmowanych działań z zakresu wizerunku (PBS3),
- brak przepływu informacji (PBS4, PBS6),
- brak informowania pracowników wszystkich szczebli struktury organizacyjnej o procesach zachodzących w banku (PBS4),
- niezapoznanie się z prowadzoną drogą elektroniczną wewnątrzorganizacyjną korespondencją (PBS5),
- brak zainteresowania tematem wizerunku i jego pomiaru (PBS5, PBS8),
- skupienie na własnych zadaniach i celach sprzedażowych (PBS5, PBS8),
- przebodźcowanie komunikacją i związane z tym zatracenie umiejętności identyfikowania i przyswajania istotnych komunikatów (PBS5),
- poprzestanie na udzieleniu najbardziej wygodnej odpowiedzi (PBS5),
- nieinformowanie pracowników niższych szczebli o podejmowanych działaniach wizerunkowych (PBS9),
- skierowanie pytania do pracowników niższych szczebli lub pracujących poza centralą banku (PBS9),
- brak dokonywania pomiaru wizerunku banku w wielu bankach spółdzielczych (PBS6, PBS7).

O ile w bankach komercyjnych pomiar wizerunku banku jest zjawiskiem powszechnym (wręcz standardowym), o tyle w bankach spółdzielczych kwestia ta w dalszym ciągu jest

traktowana z rezerwą. Większość rozmówców z tego sektora przyznała wprost, że w ich bankach taki pomiar nie ma miejsca. Potwierdziła to także osoba reprezentująca bank zrzeszający (PBS6), która na co dzień współpracuje z tymi podmiotami. Jak przyznała, „większość banków spółdzielczych nie dokonuje pomiaru wizerunku, tylko działa po omacku”. Doświadczenie podmiotów podsektora bankowości spółdzielczej w zakresie kwantyfikacji wizerunku jest więc niewielkie. Spośród 9 instytucji, z którymi przeprowadzono rozmowy na potrzeby niniejszego fragmentu dysertacji, przedstawiciele zaledwie 4 podmiotów posiadają jakiegokolwiek doświadczenie z tego obszaru. W banku reprezentowanym przez PBS1 i PBS5 prowadzone są badania satysfakcji klienta. Metoda tajemniczego klienta znalazła natomiast zastosowanie w bankach, w których zatrudnieni są PBS1 i PBS8, przy czym w pierwszym z tych podmiotów badanie *mystery shopper* prowadzone jest regularnie, natomiast w drugim – miało miejsce 2 lub 3 razy w całej historii funkcjonowania banku. Pomiar wizerunku dokonywany był także w banku, w którym pracuje PBS7. Ostatnie tego typu badanie przeprowadzono w tym podmiocie w 2019 roku. W kolejnych latach bank korzystał z badań wykonanych przez bank zrzeszający. Ich wyniki nie były jednak komunikowane wszystkim pracownikom.

Mimo faktu, że banki spółdzielcze posiadają tak niewielkie doświadczenie w zakresie kwantyfikacji wizerunku (a może właśnie nie mimo tego, tylko dzięki temu), są one otwarte na to, by zastosować w swoim banku proste narzędzie, za sprawą którego będą w stanie dowiedzieć się, jak postrzegają je klienci. Mowa tu o scharakteryzowanym wcześniej arkuszu składającym się z 20 par antonimów, który posiada dwie wersje. Jedna z nich – adresowana do pracowników banków – ukazuje, jak banki przedstawiają się swoim klientom (odzwierciedla więc tożsamość banku), natomiast druga – przeznaczona dla klientów – wskazuje, w jaki sposób klienci banków postrzegają banki, w których posiadają rachunek bankowy (stanowi więc odbicie wizerunku banków w oczach klientów). W toku prowadzonych wywiadów każdy z rozmówców z entuzjazmem i aprobatą wypowiedział się na temat możliwości zastosowania tego mechanizmu w banku, w którym pracuje. O ile jednak określenie tożsamości za pomocą proponowanego kwestionariusza nie powinno stanowić trudności, o tyle niektórzy z uczestników badania (mimo swego pozytywnego nastawienia co do samej możliwości zastosowania instrumentu) wyrazili obawę odnośnie chęci wypełnienia kwestionariusza przez klientów banków. Czterech rozmówców zasugerowało, iż dobrym rozwiązaniem byłoby zmniejszenie liczby określeń znajdujących się w arkuszu. PBS4, PBS8 i PBS9 stwierdzili, że bardziej zachęcający dla klientów byłby arkusz składający się z 10 par sformułowań.

PBS3 przyznał, że wystarczyłby nawet krótki kwestionariusz – zawierający 3-4 pary określeń. Aby klient chciał wypełnić dany arkusz, przede wszystkim zajęcie to nie może być dla niego zbyt czasochłonne. Ponadto, treści zawarte w kwestionariuszu muszą być napisane językiem zrozumiałym dla wypełniającego – dlatego dobrym rozwiązaniem jest wcześniejsze przeprowadzenie badania pilotażowego. PBS1 zwrócił jednak uwagę na jeszcze jeden problem. Banki spółdzielcze funkcjonują na rynkach lokalnych, w których klienci banków i pracownicy częstokroć bardzo dobrze się znają. W związku z tym istnieje ryzyko, że opinie wyrażone w ankietach nie będą w pełni szczere. Przesyłanie ankiet za pośrednictwem tradycyjnej poczty również bywa problematyczne dla klientów. Formularze elektroniczne nie są w opinii klientów banków w pełni anonimowe. Przywołany przedstawiciel banku nie miał więc wątpliwości, że pomiar wizerunku musi być dokonywany. Zastanawiał się jedynie, jak robić to właściwie i skutecznie. Ten sam rozmówca wyraził także interesujące stanowisko (stojące w opozycji do stanowiska reprezentowanego przez PBK3, które przywołano w poprzednim podrozdziale rozprawy), zgodnie z którym głosy krytyki na temat banku są równie ważne (a może nawet ważniejsze) co opinie pozytywne. Pokazują one bowiem, co należy poprawić w działalności banku. Często to właśnie niezadowolony klient powie najwięcej o problemach występujących w banku. Wiedza na ten temat jest bardzo ważna. Dzięki niej zarządzający bankiem uzyskują informacje na temat tego, co należy zrobić, by bank lepiej funkcjonował, był korzystniej postrzegany, a także rozwijał się. Zdaniem PBS1 rozmowę z niezadowolonym klientem należy traktować jako pozytywną oznakę. Skoro bowiem taki klient zdecydował się porozmawiać, to oznacza, że w istocie dalej chce zostać klientem banku. Dialog z taką osobą stanowi więc nie tylko szansę na osiągnięcie kompromisu, wypracowanie wspólnego stanowiska, ale i możliwość wdrożenia pewnych rozwiązań, za sprawą których w przyszłości bank uniknie podobnych błędów.

Wyniki badań, których rezultaty zaprezentowano w poprzednim rozdziale pracy, wskazują, że sposób postrzegania banków przez klientów tych instytucji różni się od tego, w jaki sposób banki przedstawiają się swoim klientom. Prawie 56% pracowników banków biorących udział w badaniu ankietowym uznało, że banki są instytucjami zaufania publicznego. Wśród klientów banków odpowiedzi takiej udzielił odsetek o połowę mniejszy. Dla pozostałych uczestników badania banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków. Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Przedstawione wyniki dotyczą ogółu osób biorących udział w badaniu. Jak jednak wykazały przeprowadzone testy statystyczne, rodzaj banku,

w którym respondent posiada rachunek bankowy, również implikuje sposób postrzegania przezeń banku. Wśród klientów banków spółdzielczych dominowała bowiem opinia, zgodnie z którą banki są instytucjami zaufania publicznego – wskazało tak 57,6% respondentów posiadających rachunek bankowy wyłącznie w banku spółdzielczym. Również osoby mieszkające w małych miasteczkach i wsiach częściej niż mieszkańcy średnich i dużych miast opowiadali się za opcją, wskazującą, iż banki są właśnie instytucjami zaufania publicznego. Można więc stwierdzić, że w kontekście dualnej koncepcji pojmowania banków klienci banków spółdzielczych częściej niż klienci banków komercyjnych lub obu tych podmiotów postrzegali banki jako instytucje zaufania publicznego. Zatem w odniesieniu do klientów banków spółdzielczych – w kontekście dualnej koncepcji postrzegania banków – różnice między sposobem przedstawiania się banków a ich odbiorem przez klientów są mniejsze. Badania przeprowadzone wśród klientów obu rodzajów podmiotów polskiego sektora bankowego wskazują na istnienie tych różnic. Jakie są więc przyczyny występujących rozbieżności? Dlaczego zdaniem osób reprezentujących podsektor bankowości spółdzielczej banki przedstawiają się swoim klientom bardziej korzystnie aniżeli rzeczywiście są przez nich odbierane?

Jako podstawową i najczęściej podawaną determinantę takiego stanu rzeczy uczestnicy badania, którego rezultaty prezentowane są w tym fragmencie pracy, najczęściej wskazywali prowadzoną w opinii publicznej retorykę, zgodnie z którą uwypukla się wszelkie negatywne zdarzenia, z jakimi w jakikolwiek sposób były/są powiązane banki, prezentując przy tym krytyczne nastawienie do banków. W ogólnodostępnych mediach często można spotkać się z wizerunkiem „banku-drapieżcy”, chcącego wzbogacić się na ludzkim nieszczęściu i nastawionego wyłącznie na maksymalizację zysków. Jak podkreślił PBS3, w skali ogólnopolskiej nie przypomina on sobie pozytywnych artykułów/publikacji na temat podmiotów bankowych. Taka narracja z pewnością nie sprzyja budowaniu silnego i pozytywnego wizerunku banków. Wręcz przeciwnie, skłania ona społeczność do traktowania tych instytucji właśnie jako podmiotów komercyjnych nastawionych na maksymalizację zysków.

Zdaniem PBS5 w istocie nie ma większych różnic w postrzeganiu dużych i małych banków – zarówno podmiotów komercyjnych, jak i spółdzielczych⁴⁹⁶. Istotną kwestią jest jednak fakt,

⁴⁹⁶ Opinia ta stoi jednak w opozycji do stanowiska reprezentowanego przez PBS8. Rozmówca ten stwierdził, że tak wyraźne rozbieżności występujące między tożsamością banków i ich wizerunkiem mogą wynikać z faktu, iż większość klientów banków biorących udział w badaniu korzysta z usług banków komercyjnych, mających w społeczeństwie gorszą opinię niż podmioty podsektora bankowości spółdzielczej.

że cały sektor na ogół postrzegany jest przez pryzmat jednego banku. Jeśli więc jeden bank zrobi coś, za sprawą czego jego wizerunek ulegnie pogorszeniu, najprawdopodobniej znajdzie to swoje odbicie w wizerunku całego sektora, przez co również inne banki będą odbierane w sposób pejoratywny. Niestety, zależność ta na ogół ma charakter jednokierunkowy. Mało prawdopodobnym jest, iż wystąpiłaby ona także w przypadku poprawy wizerunku któregoś z podmiotów sektora bankowego. Słuszne jest więc stwierdzenie, zgodnie z którym działania z zakresu zarządzania wizerunkiem banków, winny być prowadzone również odgórnie, a nie tylko z poziomu pojedynczych banków.

Według PBS7 rozbieżności istniejące między tożsamością banków a ich wizerunkiem wynikają także ze swoistego dysonansu poznawczego powstałego w umysłach odbiorców. Skoro bank traktowany jest jak urząd, to oczekuje się od niego darmowych usług. Jak podkreśla ten sam rozmówca, oddawanie pożyczonych pieniędzy psychologicznie również źle kojarzy się ludziom, bowiem wiąże się z negatywnymi emocjami. Te negatywne emocje przekładają się więc na sposób postrzegania banków. Z punktu widzenia tej samej osoby klienci nie oczekują darmowych (co najwyżej tańszych) usług oferowanych przez operatora telefonii komórkowej czy urząd pocztowy; jednak w stosunku do banków takie oczekiwania występują, a ich niespełnianie przejawia się okazywaniem przez klientów niezadowolenia i braku zrozumienia dla istniejących opłat bankowych.

Analogicznie jak pracownicy banków komercyjnych, tak i przedstawiciele podsektora spółdzielczego zauważają, że lepsza opinia banków wśród pracowników banków wynika z faktu, iż osoby pracujące w bankach zdają sobie sprawę, jak wielkim ryzykiem jest obciążona działalność banków, a także ze spełnieniem jakich regulacji i norm wiąże się funkcjonowanie tych podmiotów. Pracownicy banków wiedzą, jak naprawdę jest on skonstruowany, jak wielką bazą poufnych danych dysponują banki, a zatem i – jak wielka odpowiedzialność na nich spoczywa. Z tego względu osoby pracujące w bankach bardziej wyraźnie niż klienci dostrzegają społeczny aspekt funkcjonowania banków wiążący się z traktowaniem ich jako instytucji zaufania publicznego. Pracownicy banków zdają sobie sprawę z faktu, że są zatrudnieni w przedsiębiorstwach nastawionych na generowanie zysku; jednakże dostrzegają oni także istotne znaczenie tych podmiotów dla koniunktury gospodarczej kraju. Dlatego w pierwszej kolejności banki są dla nich instytucjami zaufania publicznego, a dopiero na drugim miejscu – podmiotami komercyjnymi.

PBS6 dostrzegł także pewien ogólny trend odnośnie sposobu postrzegania banków w społeczeństwie. Dawniej praca w banku budziła pozytywne konotacje. Traktowana była jako swoisty zaszczyt i prestiż, a osoby pracujące w banku postrzegano jako wykwalifikowane

i godne zaufania jednostki. W ostatnich co najmniej kilkunastu latach obraz ten uległ dewaluacji, co przełożyło się na gorsze postrzeganie całego sektora. Przy czym zdaniem rozmówcy zjawisko to jest szczególnie widoczne w przypadku banków komercyjnych.

Jako jedną z przyczyn opisywanych rozbieżności przedstawiciele podsektora bankowości spółdzielczej wskazywali także niewłaściwą bądź nieefektywną komunikację. Z tego względu coraz więcej banków wprowadza zasady prostego języka, zgodnie z którymi komunikaty adresowane do klientów banków coraz częściej przekazywane są językiem jasnym, klarownym i zrozumiałym w odbiorze (przynajmniej z punktu widzenia pracowników banków). PBS9 zwrócił uwagę również na nieprawidłowości w przekazie reklamowym skierowanym do klientów. Choć w przypadku kredytów konsumenckich przepisy prawa obligują do podania informacji między innymi o rzeczywistej rocznej stopie oprocentowania (RRSO)⁴⁹⁷, to w przypadku innych produktów bankowych takich wymogów nie ma, w związku z czym pewne kwestie są przemilczane, w efekcie klient banku jest niedoinformowany, co również należy uznać za przejaw niewłaściwie prowadzonej komunikacji.

Na ważną kwestię zwrócił uwagę PBS1. W wielu bankach, szczególnie małych, nie wyodrębnia się osobnych stanowisk pracy odpowiedzialnych za działania marketingowe, nie mówiąc już o osobach, których obowiązki koncentrowałyby się wyłącznie wokół zagadnień z zakresu problematyki zarządzania wizerunkiem banków. Zdaniem rozmówcy tego typu działań nie można podejmować „przy okazji”. Jeżeli przekaz kierowany na zewnątrz ma być spójny i właściwy, to do tej kwestii należy podchodzić profesjonalnie. Niestety, ze względu na ograniczone fundusze i inne priorytety, w bankach spółdzielczych w dalszym ciągu do wizerunku podchodzi się jako do pewnego obszaru uzupełniającego, a nie istotnego komponentu wewnętrznej strategii. W większych (lub bardziej świadomych) bankach spółdzielczych istnieją osoby odpowiadające za działania marketingowe – są to kilkusobowe zespoły lub stanowiska jednoosobowe. Dbanie o wizerunek i zarządzanie nim stanowi jednak przeważnie jeden z licznych obowiązków, za realizację których odpowiadają dane osoby. Często w proces ten zaangażowani są członkowie zarządu.

Mimo wciąż nieco bagatelizującego podejścia do problematyki zarządzania wizerunkiem banków, przedstawiciele podsektora bankowości spółdzielczej zgodnie stwierdzili, że w bankach powinno podejmować się działania zarządcze, zmierzające do sytuacji, w której byłyby one postrzegane między innymi przez swoich klientów możliwie jak najbardziej podobnie do tego, w jaki sposób przedstawiają się swoim klientom. Jak podkreślił PBS1, należy

⁴⁹⁷ Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim Dz. U. z 2023 r. poz. 1028 (tekst jednolity) z późn. zmianami, art. 7.

to czynić z pełną świadomością, po określeniu przez banki celów, jakie zamierzają za pośrednictwem tego osiągnąć. Niestety, temat ten wciąż nie został należycie wyeksplorowany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków. Jak przyznali PBS2 i PBS6, brakuje literatury z zakresu tej tematyki, a także szkoleń, które pomogłyby zrozumieć zagadnienia z omawianego obszaru.

Możliwość zarządzania wizerunkiem banków warunkowana jest posiadaniem przez te podmioty rozległego instrumentarium. Szczegółowo zostało ono opisane we wcześniejszych fragmentach pracy. Biorąc pod uwagę fakt, że w wielu bankach spółdzielczych działania z tego obszaru nie są prowadzone w oparciu o sformalizowane postanowienia, a mają głównie charakter wysoce instynktowny, w istocie większość tych mechanizmów w pełni świadomie wykorzystywana jest do innych celów; oddziaływanie ich również na wizerunek raczej stanowi dla banków spółdzielczych wartość dodaną, a nie główne zamierzenie.

Analogicznie jak pracowników banków komercyjnych, tak i reprezentantów podsektora spółdzielczego poproszono o wyrażenie stanowiska na temat powstałego w oparciu o opinie 401 pracowników banków zestawienia narzędzi zarządzania wizerunkiem banków według stopnia ich przydatności (tabela 52). Podstawową kwestią, na jaką zwrócili uwagę rozmówcy, jest zbyt wysokie miejsce oprocentowania w powstałym rankingu. Zdaniem 7 z 9 osób narzędzia tego z pewnością nie można traktować jako mechanizmu posiadającego największą użyteczność w kontekście zarządzania wizerunkiem. W ich opinii nie można być jednocześnie najtańszym i najlepszym. O postrzeganiu przez klientów banków na ogół silniej decydują inne czynniki, do których należy dostosować będące w dyspozycji banków mechanizmy. Część rozmówców (PBS1, PBS2 i PBS5) za najbardziej przydatne narzędzie uznała jakość produktów i usług. Dla PBS6 najbardziej użyteczna w tym kontekście jest bogata oferta i elastyczność dystrybucji usług. PBS4, PBS8 i PBS9 zwrócili natomiast na ogromną rolę pracowników w zarządzaniu wizerunkiem banków. Stwierdzili oni, że największą przydatnością w tym procesie cechują się odpowiednio: system zatrudnienia i doboru pracowników, system szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników oraz – stanowiące ich wyraz – kompetencje i wiedza personelu. Również przedstawiciele innych banków często przyznawali, że wszelkie instrumenty związane z pracownikami w ich subiektywnym rankingu zajęłyby jedno z czołowych miejsc. Niektórzy z rozmówców zwracali także uwagę na większą aniżeli wynika to z przygotowanego zestawienia rolę: dialogu z interesariuszami, kodeksu etycznego, ochrony środowiska naturalnego, promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego, estetyki, *public relations*, reklamy oraz sponsoringu. Mniejszą rolę przypisywano natomiast

gwarancjom oferowanym przez bank. Wniosek płynący z badań na temat stopnia przydatności narzędzi zarządzania wizerunkiem banków jest więc w zasadzie jeden i pokrywa się z konkluzją płynącą z rozważań podejmowanych we wcześniejszych fragmentach pracy. W każdym banku z osobna powinno określić się rzeczywistość (dostosowaną do indywidualnych potrzeb i adekwatną do możliwości banku i sytuacji, w jakiej się znajduje) przydatność instrumentów zarządzania wizerunkiem banków. Zestawienie przygotowane na potrzeby tej pracy można jednak traktować jako *benchmark*, ukazujący średnią przydatność (określoną przez przedstawicieli tego sektora) będących w dyspozycji banków narzędzi zarządzania ich wizerunkiem.

6.3. Konstrukcja modelu zarządzania wizerunkiem banków

Chociaż w literaturze przedmiotu wciąż nie ma pełnej zgody co do zasadności zarządzania wizerunkiem banków, to praktycy nie mają żadnych wątpliwości, iż trzeba to czynić. O ile jednak w bankach komercyjnych wykonuje się czynności z tego zakresu⁴⁹⁸, to w bankach spółdzielczych w dalszym ciągu nie jest to temat w pełni rozpoznany. Wręcz przeciwnie, w wielu podmiotach jest to problematyka obca, której rozeznanie mogłoby (a nawet powinno) w pewnej perspektywie czasu przynieść bankom liczne benefity.

Aby zasadne było podjęcie dyskusji na temat sposobów zarządzania wizerunkiem banków, w pierwszej kolejności należy zdefiniować pojęcia zarządzania wizerunkiem banku. Można je rozumieć jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby banku (ludzkie, informacyjne, rzeczowe i finansowe) i wykonywanych z zamiarem postrzegania instytucji bankowej przez jej interesariuszy w taki sposób, by był on możliwie jak najbliższy tożsamości podmiotu bankowego. Bazując na tej definicji oraz wnioskach płynących z wcześniejszych deliberacji, autorka przygotowała wstępny plan zarządzania wizerunkiem banków (rysunek 42). Był on integralną częścią kwestionariusza wywiadu. Interpretacja tego konspektu stanowiła centralny moment każdego z 16 przeprowadzonych wywiadów. Uczestnicy badania zostali poproszeni o ustosunkowanie się do pytania, czy ich zdaniem zarządzanie wizerunkiem banku mogłoby przebiegać w oparciu o cztery wskazane na rysunku etapy, a następnie określenie, jakie czynności powinny zostać wykonane w ramach każdego ze wskazanych przez rozmówców etapów. Efekty tych rozmów ukazano w tabelach 93-94.

⁴⁹⁸ Należy przy tym zauważyć, że wszelkie wiążące decyzje z tego zakresu zapadają na poziomie centrali. Jednakże pracownicy (zarówno szeregowi, jak i kierownictwo) – choć nie podejmują decyzji zarządczych to również wpływają na kształt wizerunku banku, na co już zwracano wcześniej uwagę.

Tabela 93. Plan zarządzania wizerunkiem banków w świetle wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami podsektora bankowości komercyjnej

Kod rozmówcy/ numer etapu	Etap I	Etap II	Etap III	Etap IV	Dodatkowe uwagi
<i>Nazwa etapu i zakres czynności wykonywanych w jego ramach</i>					
PBK1	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska/jednostki/zespołu odpowiadającego za zarządzanie wizerunkiem, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – wybór grupy reprezentatywnej, na której zbadany (zmierzony) zostałby wizerunek banku, – określenie własnej tożsamości banku 	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku (zastosowanie na tym etapie narzędzi teleinformatycznych, tj. ankieta online czy wywiad telefoniczny), – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości, – wprowadzenie akcji, konkursu z nagrodami dla uczestników badania (tj. osób uczestniczących w procesie pomiaru wizerunku) 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba), – podkreślenie innowacyjności produktów i usług banku, – uwypuklenie stosowanych narzędzi tak, by były widoczne dla klientów, – jasny, transparentny, konkretny przekaz i efektywna komunikacja 	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego 	-
PBK2	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem, 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank 	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku (poprzez wewnętrzny i zewnętrzny pomiar), 	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego poprzez: 	-

	<ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny wizerunek), – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – określenie własnej tożsamości banku 	<p>w toku zarządzania wizerunkiem banku,</p> <ul style="list-style-type: none"> – określenie przez pracowników centrali stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku (zbudowanie hierarchii wykonywanych czynności), – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba) 	<ul style="list-style-type: none"> – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ wewnętrzną kontrolę podjętych działań wynikającą z wewnętrznych procedur, obejmującą wewnętrzne pomiary, rankingi, oceny, ✓ kontrolę przeprowadzoną przez przedsiębiorstwa zewnętrzne 	
PBK3	<p style="text-align: center;">Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku (jako punkt „zero”), – wyodrębnienie w banku działu odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny wizerunek), – określenie celów, do osiągnięcia których dąży bank 	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku (w tym również dokonanie pomiaru satysfakcji do poziomu pojedynczego pracownika), – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości, – określenie schematu kontaktu z klientem 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba) 	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego, – porównanie z konkurencją 	<p>Na każdym etapie należy pamiętać, że działalność banku podlega rozległym regulacjom i ograniczeniom prawnym. W związku z tym możliwości banków (również w zakresie zarządzania wizerunkiem) są ograniczone.</p>

<p>PBK4</p>	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie własnej tożsamości banku 	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku, – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości, – zebranie danych oraz porównanie banku w stosunku do innych banków (do konkurencji) 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba) 	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego, – zebranie danych i porównanie banku do innych banków (konkurencji) 	<p>-</p>
<p>PBK5</p>	<p>Zdaniem rozmówcy zarządzania wizerunkiem banków nie należy rozpatrywać jako procesu składającego się z kilku następujących po sobie etapów w z góry i ściśle ustalonej kolejności.</p> <p>Punktem wyjścia w tym procesie powinno być przeprowadzenie audytu, w którym dokonano by pomiaru aktualnego stanu rzeczy, sprawdzono by, w jakiej sytuacji sytuacji znajduje się bank, a także określono by własną tożsamość banku.</p> <p>Po wykonaniu audytu należałoby przeprowadzić ustalenia z ekspertami i akcjonariuszami, aby ustalić grupy docelowe banku, a także wyodrębnić w banku stanowisko (lub cały zespół) odpowiedzialny za zarządzanie wizerunkiem banku. Następnym krokiem byłoby przeprowadzenie ustaleń z działem biznesowym, skierowanie uwagi do której grupy klientów byłoby dla banku najbardziej dochodowe, opłacalne. Ważne jest również sprawdzenie aktywności innych banków w tej sferze, a także porównanie się do konkurencji – sprawdzenie, gdzie się jest na jej tle i określenie, gdzie chce się być. Następnie trzeba ustalić konkretną strategię działania, wskazującą, w jaki sposób, gdzie, w jakim horyzoncie czasowym bank zamierza osiągnąć zamierzone cele wizerunkowe. Ważne jest także ustalenie budżetu na działania wizerunkowe. Mając ustalony budżet, można dobrać określone narzędzia zarządzania wizerunkiem i formy dotarcia do interesariuszy. Na ogół zaczyna się od bezpłatnego marketingu relacyjnego, który następnie wspiera się płatnymi mechanizmami. Przy tym wszystkim niezwykle istotna jest komunikacja wewnętrzna.</p> <p>Dopiero po wykonaniu tych kroków można przejść do uświadomienia wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku czy wzbudzenia w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, przy czym działania te w istocie nakładają się na siebie, bowiem komunikuje się pracownikom, co należy robić, ale jednocześnie to, co się komunikuje, musi być w tym samym czasie wykonywane przez pracowników. Działania zewnętrzne nakładają się więc na działania</p>				

	<p>wewnętrzne. Ważne jest również wykształcenie kultury korporacyjnej między innymi poprzez jasne komunikaty i idące z nimi w parze szkolenia. Na etapie szkoleń należy wskazać pracownikom banku, jakie korzyści zapewnia wizerunek, przy czym na różnych stanowiskach nieco inaczej postrzega się korzyści wizerunkowe. Nieustannie podejmowanym działaniom powinien towarzyszyć ciągły pomiar wizerunku banku. Należy mieć na uwadze fakt, że w bankach komercyjnych wizerunek medialny jest monitorowany na bieżąco.</p> <p>Wdrożenie, realizacja podejmowanych działań także mają stały charakter. Działania wizerunkowe podejmuje się i realizuje się w bankach stale, na bieżąco. Podlegają one również stałej kontroli, na etapie której wykonuje się pomiary oraz wprowadza korekty.</p>				
PBK6	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie własnej tożsamości banku 	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku, – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości, – interpretacja wyniku, – podjęcie działań zmierzających do poprawy wizerunku 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba) 	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego, – przygotowanie raportu z przeprowadzonych działań i udostępnienie go do publicznej wiadomości (za pośrednictwem internetu) 	<p>Choć wiele procedur bankowych (w tym także z zakresu wizerunku) ustalanych jest na poziomie centrali, to konsultowane są one również z pracownikami oddziałów (zarówno kierownictwem, jak i doradcami).</p> <p>Zarządzanie wizerunkiem banków jest także jednym z zadań premiowych. Wyniki tajemniczego klienta oraz osiągniętego wskaźnika jakości mają więc wpływ na wysokość premii pracowników.</p>

<p>PBK7</p>	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem (na ogół na poziomie centrali), – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie własnej tożsamości banku, – bieżąca kontrola podejmowanych działań 	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku, – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości, – bieżąca kontrola podejmowanych działań 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – wytłumaczenie pracownikom sposobu działania poszczególnych mechanizmów (komunikacja), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba), – bieżąca kontrola podejmowanych działań 	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego, – przygotowanie raportu z przeprowadzonych działań i udostępnienie go do publicznej wiadomości, – podsumowanie zainicjowanych działań 	<p>Cały proces powinien bazować na komunikacji.</p>
--------------------	--	---	---	--	---

Źródło: opracowanie własne

Tabela 94. Plan zarządzania wizerunkiem banków w świetle wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami podsektora bankowości spółdzielczej

Kod rozmówcy/ numer etapu	Etap I	Etap II	Etap III	Etap IV	Dodatkowe uwagi
<i>Nazwa etapu i zakres czynności wykonywanych w jego ramach</i>					
PBS1	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – określenie celu dokonania pomiaru wizerunku, – dokonanie pomiaru wizerunku banku, – dobór grupy (próby), wśród której mierzony będzie wizerunek banku, – właściwa identyfikacja pomiaru wizerunku, – kontrola działań podjętych na tym etapie 	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku i dbałości o wizerunek, – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie własnej tożsamości banku (fakultatywnie, jeśli nie posiada się tej świadomości), – podjęcie decyzji odnośnie kierunku zarządzania wizerunkiem banku, – kontrola działań podjętych na tym etapie 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba), – kontrola działań podjętych na tym etapie 	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego 	<p>Należy zwrócić uwagę na konieczność zabezpieczenia podstawowych potrzeb pracowników, w tym wynagrodzenia, mającego niebagatelne znaczenie w kontekście zaangażowania pracowników i poczucia ich tożsamości z bankiem.</p>
PBS2	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby 	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku, 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p>	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek 	-

	<p>zarządzania wizerunkiem banku,</p> <ul style="list-style-type: none"> – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem lub osoby odpowiedzialnej za zarządzanie realizacją tego procesu, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie własnej tożsamości banku 	<ul style="list-style-type: none"> – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości, – dokonanie oceny uzyskanych rezultatów, – wyciągnięcie kompleksowych wniosków w oparciu o uzyskane rezultaty, – przygotowanie się do sterowania wizerunkiem 	<ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba), – ciągła analiza czynności, jakie należy wykonać, aby osiągnąć założony wizerunek, – podejmowanie konkretnych działań, – wprowadzanie zmian 	<p>banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego,</p> <ul style="list-style-type: none"> – określenie stopnia przydatności zastosowanych narzędzi zarządzania wizerunkiem banków, – ponowny, kontrolny pomiar wizerunku 	
PBS3	<p style="text-align: center;">Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – określenie własnej tożsamości banku, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem lub przekazanie takich kompetencji jednemu z członków zarządu, – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, 	<p style="text-align: center;">Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – cykliczne dokonywanie pomiaru wizerunku banku, – cykliczne porównywanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości 	<p style="text-align: center;">Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba) 	<p style="text-align: center;">Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości danego banku 	-

	<ul style="list-style-type: none"> – zbudowanie dokumentu (instrukcji, regulaminu lub strategii) formalizującego kwestie związane z zarządzaniem wizerunkiem 				
PBS4	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska lub zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie własnej tożsamości banku, – opracowanie planu wskazującego docelowy wizerunek banku, – określenie hierarchii czasowej 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – wybór narzędzi zarządzania wizerunkiem banku, – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba), – badanie narzędzi dostępnych na rynku, – podtrzymywanie wśród kadry pracowniczej poziomu wiedzy na temat ważności wizerunku banku, kultywowanie wartości wizerunku banku 	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku, – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości, – sprawdzenie (pomiar) kosztów poniesionych w związku z opisywanym przedsięwzięciem 	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego, – dokonanie kontroli poszczególnych aspektów, – identyfikacja problemów napotkanych na drodze realizacji procesu zarządzania wizerunkiem banków, – wyciągnięcie wniosków, – przygotowanie raportu z podjętych działań 	<p>Sektor bankowy (banki komercyjne i banki spółdzielcze) powinien podejmować wspólne działania ukierunkowane na ocieplenie wizerunku banków. Z jednej strony należy budować swoją markę, swój wizerunek indywidualnie jako każda instytucja, ale też wspólnie dbać o to, aby budować wizerunek bankowości i rynku finansowego w Polsce.</p>
PBS5	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby 	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p>	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek 	-

	<p>zarządzania wizerunkiem banku,</p> <ul style="list-style-type: none"> – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie własnej tożsamości banku 		<ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba), – zwrócenie uwagi na rolę pracowników w sterowaniu wizerunkiem (uwypuklenie roli pracowników) 	<p>banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego,</p> <ul style="list-style-type: none"> – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości 	
PBS6	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku, – porównanie wizerunku banku do określonej (znanej wewnątrz banku) tożsamości, – odniesienie (porównanie) się w zakresie pomiaru wizerunku do banków z grupy rówieśniczej 	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem lub przydzielenie kompetencji w tym zakresie osobie zatrudnionej na innym stanowisku, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), 	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego, – uświadomienie pracownikom, co zostało zrobione i jakie efekty uzyskano 	<p>Zarządzaniu wizerunkiem banku powinna towarzyszyć nieustanna komunikacja z pracownikami.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie pożądanego wzrostu oceny punktowej (z ankiet) wśród klientów i pracowników banku (określenie celu, jaki bank zamierza osiągnąć) 	<ul style="list-style-type: none"> – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba), – angażowanie wszystkich pracowników w budowanie wizerunku 		
PBS7	<p style="text-align: center;">Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem, – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie własnej tożsamości banku 	<p style="text-align: center;">Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku, – symultaniczne badanie rozpoznawalności marki (wyznaczenie wskaźników: spontanicznej świadomości marki i wspomaganej świadomości marki), – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości, – <i>benchmarking</i> – porównanie do badań sektorowych wśród klientów wszystkich banków 	<p style="text-align: center;">Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba) 	<p style="text-align: center;">Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego, – weryfikacja skuteczności podejmowanych działań, – aktualizacja listy wykorzystywanych instrumentów zarządzania wizerunkiem banku 	-
PBS8	<p style="text-align: center;">Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego 	<p style="text-align: center;">Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku, – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości 	<p style="text-align: center;">Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi 	<p style="text-align: center;">Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego 	-

	<p>za zarządzanie wizerunkiem lub stworzenie grupy roboczej zajmującej się tą tematyką,</p> <ul style="list-style-type: none"> – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie własnej tożsamości banku 		<p>w zarządzaniu wizerunkiem banku,</p> <ul style="list-style-type: none"> – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba) 		
PBS9	<p>Planowanie i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – określenie celu działania, docelowego wizerunku (czyli tego, jak bank chce, by klienci go postrzegali) – uświadomienie wszystkim pracownikom banku potrzeby zarządzania wizerunkiem banku, – wzbudzenie w pracownikach poczucia tożsamości z bankiem, – wyodrębnienie w banku stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem lub wydzielenie takich kompetencji innym osobom (lub jednej osobie), – uświadomienie pracownikom, na jakie aspekty oddziałuje wizerunek banku, – wskazanie na korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek, – określenie własnej tożsamości banku 	<p>Pomiar wizerunku banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokonanie pomiaru wizerunku banku, – porównanie wizerunku banku do określonej w I etapie tożsamości (określenie, czy jest to zbieżne z wyznaczonymi celami) 	<p>Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku):</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie narzędzi wykorzystywanych przez bank w toku zarządzania wizerunkiem banku, – określenie stopnia przydatności wskazanych narzędzi w zarządzaniu wizerunkiem banku, – zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi przez banki o najlepszym wizerunku (informacje upublicznione np. w opracowaniach naukowych), – rozszerzenie wachlarza posiadanych narzędzi (jeśli jest taka potrzeba) 	<p>Kontrola podjętych działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest bliższy tożsamości podmiotu bankowego, – sporządzenie raportu z podjętych działań 	<p>Cały proces powinien mieć formalny charakter, to znaczy, że na każdym etapie powinny być na bieżąco przeprowadzane analizy i sporządzana odpowiednia dokumentacja.</p>

Zródło: opracowanie własne

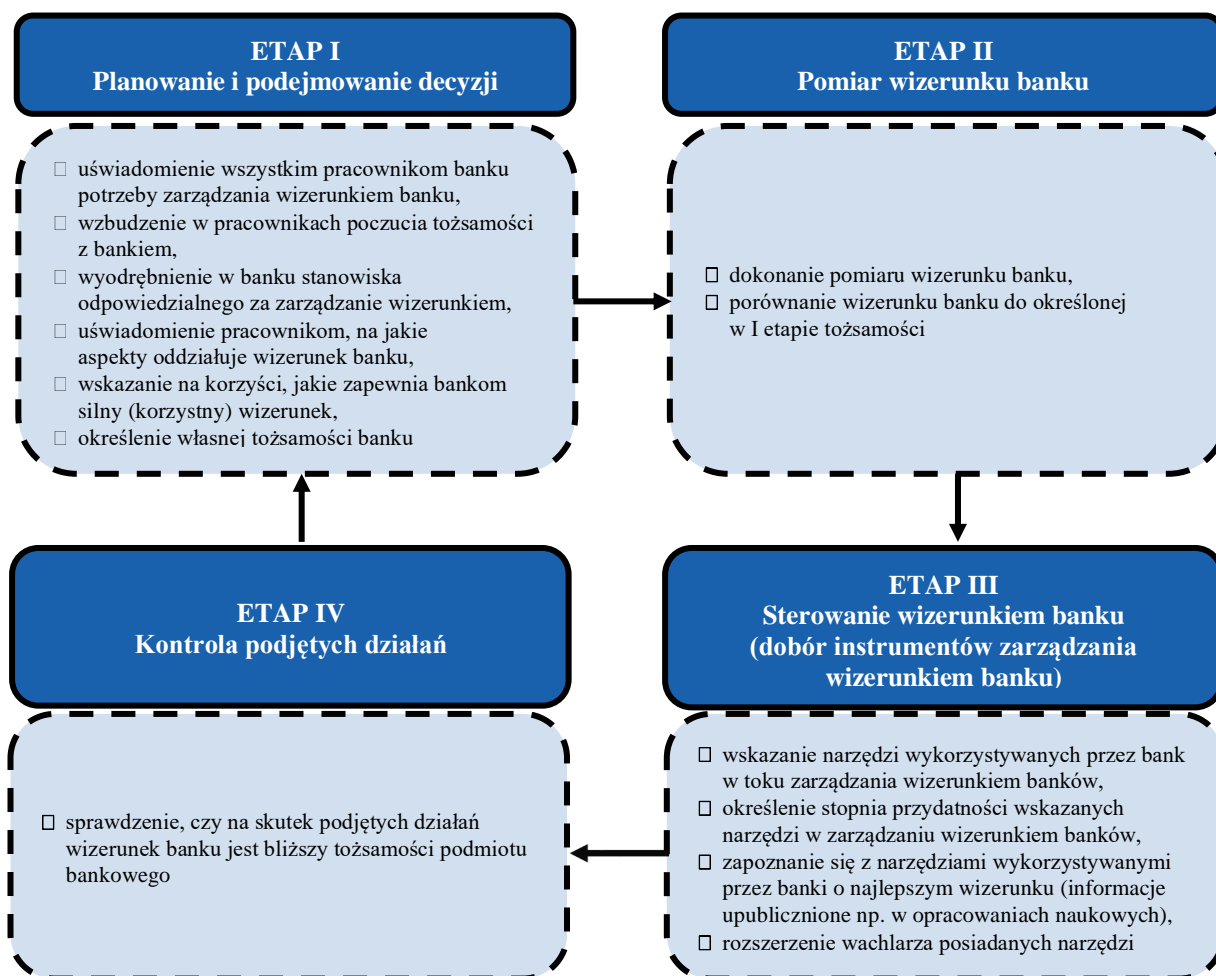
Wyjściowy plan zarządzania wizerunkiem banków (rysunek 42) zakładał przebieg tego procesu według czterech następujących po sobie etapów mających charakter ciągły, co wskazywało, iż proces ten toczyć się powinien nieustannie. Jako etapy wskazano (według kolejności): planowanie i podejmowanie decyzji, pomiar wizerunku banku, sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku) oraz kontrolę podjętych działań. Pierwszy i ostatni ze wskazanych etapów wprost odpowiadały więc dwóm podstawowym funkcjom zarządzania, natomiast pomiar wizerunku i sterowanie nim (a także wspomniana kontrola) stanowiły odzwierciedlenie klasycznych etapów zarządzania ryzykiem bankowym. W literaturze przedmiotu powszechnie przyjęto bowiem, iż zarządzanie ryzykiem bankowym przebiega w oparciu o etapy takie, jak: identyfikacja ryzyka, pomiar ryzyka, sterowanie ryzykiem i kontrola⁴⁹⁹. Realizacja dwóch pozostałych funkcji zarządzania (tj. organizowania oraz przewodzenia, czyli motywowania oraz kierowania ludźmi) ujęta była w planie w ramach czynności wykonywanych w poszczególnych etapach opisywanego procesu. Należy bowiem zauważyć, iż w przygotowanym konspekcie wymieniono także czynności, jakie w świetle prowadzonych rozważań winny być realizowane w ramach każdego z etapów. Tak przygotowany plan stanowił punkt wyjścia do dyskusji na temat przebiegu kluczowego z punktu widzenia tematyki rozprawy procesu.

Uczestnicy badania jakościowego prezentowali zróżnicowane stanowiska odnośnie tego, jak powinno przebiegać zarządzanie wizerunkiem banków. Zdecydowana większość rozmówców (11 z 16) zgodziła się jednak z zaproponowaną kolejnością przebiegu poszczególnych etapów. Wedle opinii PBS1 i PBS6 realizację opisywanego procesu należałoby rozpocząć od pomiaru wizerunku. PBK2 i PBS4 uznali natomiast, iż kwantyfikacja wizerunku powinna być poprzedzona nie tylko planowaniem i podejmowaniem decyzji, ale również doбором instrumentów zarządzania wizerunkiem banków. Odejście od klasycznego „etapowego” podejścia do zarządzania opisywanym konstruktem zasugerował natomiast PBK5, argumentując swoje stanowisko faktem, iż w istocie poszczególne fazy charakteryzowanego procesu nakładają się na siebie, w związku z czym etapy te tak naprawdę odbywają się jednocześnie. Zatem zdaniem rozmówcy zarządzania wizerunkiem nie powinno

⁴⁹⁹ W. Dybowska, *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w bankach spółdzielczych w Polsce*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 2014, nr 2(40), s. 82. Szerzej na temat etapów zarządzania ryzykiem pisze na przykład N. Iwaszczuk. Przytoczona autorka w jednym ze swych dzieł – powołując się na publikacje innych badaczy – wskazała etapy zarządzania ryzykiem w kontekście: przedsiębiorstw, instytucji finansowych oraz bezpieczeństwa informacji. Następnie przedstawiła również charakterystykę poszczególnych faz realizacji tego procesu. Zob.: N. Iwaszczuk, *Ryzyko w działalności gospodarczej: definicje, klasyfikacje, zarządzanie*. Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk. Kraków 2021, s. 43-48.

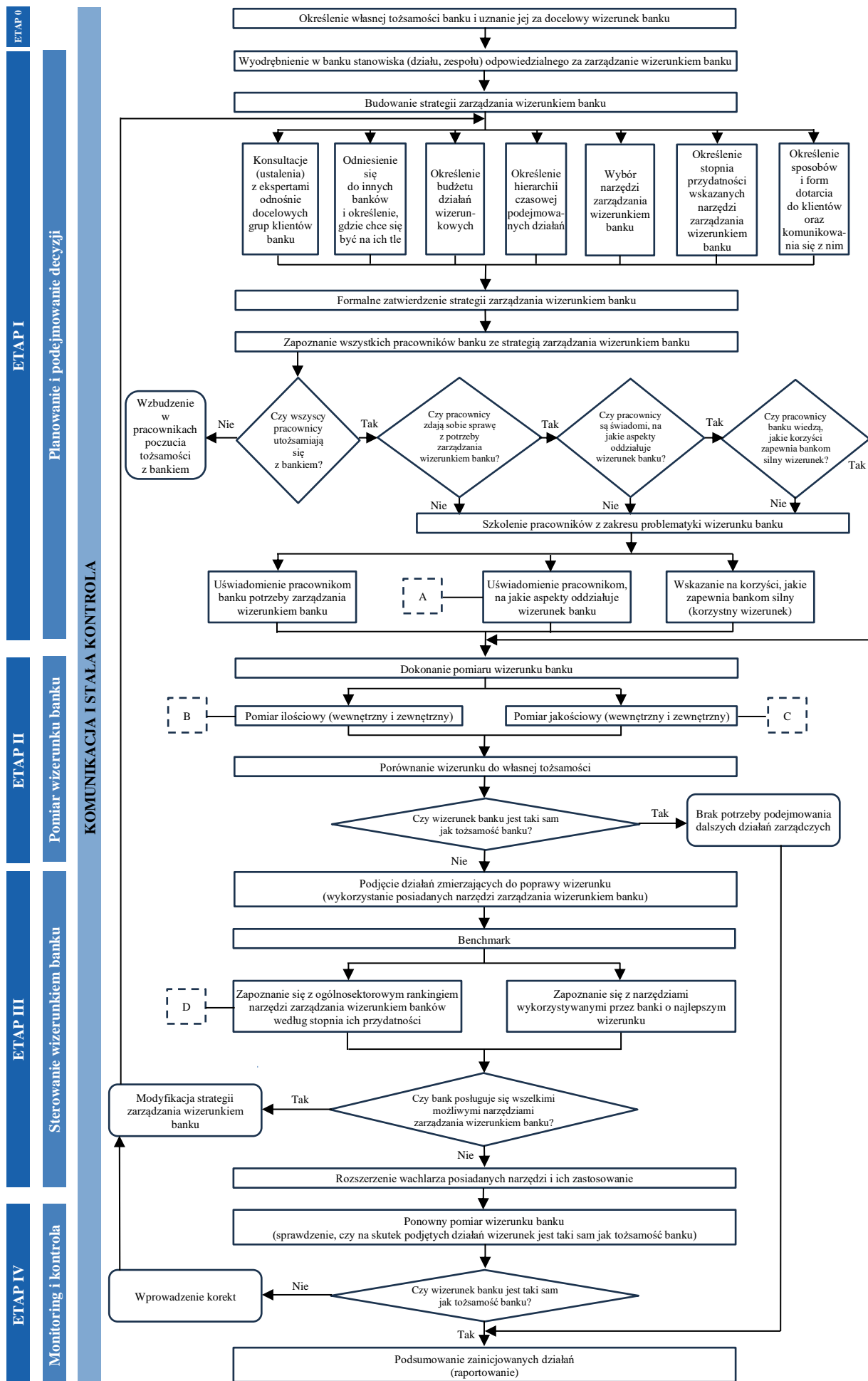
traktować się jako pewnego zamkniętego projektu (który po wykonaniu można zarchiwizować), a raczej – stale i dynamicznie toczący się proces.

W trakcie toczących się rozmów na temat tego, jak powinno przebiegać zarządzanie wizerunkiem banków, dywagowano nie tylko nad kolejnością przebiegu poszczególnych faz procesu, ale i nad tym, co i kiedy (na jakim etapie) powinno się wykonywać, by zwiększyć prawdopodobieństwo realizacji głównego zamierzenia zarządzania wizerunkiem banku, jakim jest – co wynika z przedstawionej definicji – posiadanie wśród interesariuszy banku wizerunku możliwie jak najbliższego (w domyśle identycznego, choć prawdopodobnie jest to nierealne) tożsamości banku. Szczegółowe stanowiska wszystkich rozmówców w zakresie tej materii zaprezentowano w tabelach 93-94. Jednocześnie – co niezwykle istotne – uczestnicy badania przyznali, iż w istocie w podmiotach, które reprezentują, zarządzanie wizerunkiem banku mogłoby się odbywać według wypracowanego rozwiązania; przedstawiciele niektórych banków, w których zarządza się wizerunkiem, stwierdzili nawet, że w ich organizacjach proces ten przebiega w sposób nader zbliżony do ustalonego z danym rozmówcą stanowiska.



Rysunek 42. Wstępny plan zarządzania wizerunkiem banku

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 43. Model zarządzania wizerunkiem banku

Źródło: opracowanie własne

Tabela 95. Interpretacja oznaczeń literowych użytych w modelu zarządzania wizerunkiem banku

A – ASPEKTY WIZERUNKU BANKÓW			
Spoleczne aspekty wizerunku banków		Średni poziom oddziaływania wizerunku na aspekty społeczne	
Budowanie i utrzymanie zaufania do banków		86%	
Wiarygodność banków			
Pozyskiwanie i utrzymywanie najwyższej jakości pracowników			
Pozyskiwanie nowych klientów			
Ekonomiczne aspekty wizerunku banków		Średni poziom oddziaływania wizerunku na aspekty ekonomiczne	
Pozycja konkurencyjna banków		82%	
Poziom sprzedaży usług bankowych			
Sytuacja ekonomiczna banków			
Bezpieczeństwo sektora bankowego			
Stabilność i zmniejszenie ryzyka funkcjonowania podmiotów bankowych			
Marketingowe aspekty wizerunku banków		Średni poziom oddziaływania wizerunku na aspekty marketingowe	
Możliwość wyróżnienia się banków na rynku		80%	
Lojalność, nastawienie i postawy klientów wobec banków			
Satysfakcja i zadowolenie klientów banków			
Pozycjonowanie banków i ich ofert na rynku			
Postrzeganie banków przez ich interesariuszy			
Likwidacja anonimowości banków i wzrost ich rozpoznawalności			
Budowanie relacji między bankami a ich interesariuszami			
B – METODY ILOŚCIOWE POMIARU WIZERUNKU BANKU			
a) sondaże, w których wykorzystuje się różnego typu kwestionariusze ankiety mające na celu zbadanie satysfakcji klienta; przybierają one na ogół formę telefoniczną, internetową bądź tradycyjną (papierową), b) eksperymenty, c) wskaźniki rekomendacji klienta (NPS, <i>Net Promoter Score</i> , indeks CRI)			
C – METODY JAKOŚCIOWE POMIARU WIZERUNKU BANKU			
a) metody (techniki) projekcyjne, b) metody wywiadu: <ul style="list-style-type: none"> – metoda pogłębionego wywiadu indywidualnego, – metoda zogniskowanego wywiadu grupowego, – zmodyfikowane wersje metody zogniskowanych wywiadów grupowych, c) metoda obserwacyjna, d) diady, e) <i>desk research</i> , f) studium przypadku, g) tajemniczy klient (<i>mystery shopper</i>), h) opinie w Google			
D – RANKING NARZĘDZI ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM BANKÓW WEDŁUG STOPNIA ICH PRZYDATNOŚCI			
L.p.	Narzędzie	Średnia przydatność narzędzia w skali od 1 do 5	Typ narzędzia
1.	Oprocentowanie	4,46	Narzędzie cenowe
2.	Jakość produktów i usług	4,43	Narzędzie produktowe
3.	Gwarancje oferowane przez bank	4,36	Narzędzie produktowe
4.	Prowizje i opłaty bankowe	4,33	Narzędzie cenowe

5.	Szybkość obsługi	4,33	Narzędzie związane z procedurami bankowymi
6.	Elektroniczna dystrybucja usług bankowych	4,31	Narzędzie związane z dystrybucją
7.	Marka banku	4,28	Narzędzie produktowe
8.	Metody kształtowania cen (marża, stopy procentowe)	4,19	Narzędzie cenowe
9.	Organizacja obsługi	4,17	Narzędzie związane z procedurami bankowymi
10.	Estetyka	4,14	Narzędzi związane z warunkami świadczenia usług
11.	Formy świadczenia usług	4,13	Narzędzie związane z dystrybucją
12.	Lokalizacja miejsc świadczenia usług	4,12	Narzędzie związane z dystrybucją
13.	Upusty i różnicowanie cen	4,10	Narzędzie cenowe
14.	Funkcjonalność miejsc sprzedaży	4,09	Narzędzi związane z warunkami świadczenia usług
15.	Promocja sprzedaży	4,08	Narzędzia związane z promocją
16.	System szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników	4,08	Narzędzia związane z personelem
17.	Wygląd personelu	4,07	Narzędzi związane z warunkami świadczenia usług
18.	Poziom standaryzacji usług	4,05	Narzędzie związane z procedurami bankowymi
19.	Reklama	4,04	Narzędzia związane z promocją
20.	Sprzedaż osobista	4,03	Narzędzia związane z promocją
21.	Zróźnicowanie asortymentu	4,00	Narzędzie produktowe
22.	Niestacjonarna dystrybucja usług bankowych	4,00	Narzędzie związane z dystrybucją
23.	Kodeks etyczny	4,00	Instrument społecznej odpowiedzialności biznesu
24.	Stacjonarna dystrybucja usług bankowych	3,99	Narzędzie związane z dystrybucją
25.	Systemy motywujące i oceniające pracowników	3,99	Narzędzia związane z personelem
26.	Wyposażenie i oznaczenia	3,91	Narzędzi związane z warunkami świadczenia usług
27.	System zatrudnienia i doboru pracowników	3,90	Narzędzia związane z personelem
28.	Usługi dodatkowe	3,88	Narzędzie produktowe
29.	Marketing bezpośredni	3,86	Narzędzia związane z promocją
30.	<i>Public relations</i>	3,84	Narzędzia związane z promocją
31.	Dialog z interesariuszami	3,78	Instrument społecznej odpowiedzialności biznesu
32.	Stopień sformalizowania obsługi	3,77	Narzędzie związane z procedurami bankowymi
33.	Spółecznie odpowiedzialne produkty i usługi	3,74	Instrument społecznej odpowiedzialności biznesu
34.	Elementy materialne dodawane do usług	3,60	Narzędzi związane z warunkami świadczenia usług
35.	<i>Publicity</i>	3,55	Narzędzia związane z promocją
36.	Rozwiązania organizacyjne	3,54	Instrument społecznej odpowiedzialności biznesu
37.	Wartości korporacyjne	3,52	Instrument społecznej odpowiedzialności biznesu
38.	Działania dyskrecjonalne	3,43	Instrument społecznej odpowiedzialności biznesu
39.	Sponsoring	3,41	Narzędzia związane z promocją
40.	Ochrona środowiska naturalnego	3,36	Instrument społecznej odpowiedzialności biznesu
41.	Raportowanie społeczne	3,28	Instrument społecznej odpowiedzialności biznesu
42.	<i>Outplacement</i>	3,24	Narzędzia związane z personelem

Źródło: opracowanie własne

Rozmowy z ekspertami pozwoliły autorce w sposób kompleksowy zapoznać się z podejściem banków do problematyki zarządzania wizerunkiem banków. W literaturze przedmiotu problem ten wciąż nie został bowiem dostatecznie wyeksplikowany. Wielu praktyków (szczególnie przedstawiciele podsektora bankowości spółdzielczej) podkreśla, że nie posiada wiedzy na temat tego, w jaki sposób realizować ten proces. Znacznie większe doświadczenie w tym zakresie posiadają przedstawiciele banków komercyjnych. Należy jednak mieć na względzie, iż decyzje zarządcze z zakresu globalnej strategii wizerunkowej podejmuje się nie na poziomie oddziałów terenowych, a w centrali. Jednakże na ogół poprzedzone są one konsultacjami z pracownikami sieci bankowej, którzy na co dzień mają kontakt z klientami.

Jednym z zamierzeń niniejszej rozprawy było skonstruowanie modelu zarządzania wizerunkiem banków. Realizacja tego procesu poprzedzona była szeregiem prac analityczno-badawczych, których szeroki zakres wpłynął na obszerną jak na standardy prac doktorskich objętość rozprawy. Gruntowne rozeznanie i wyeksplikowanie problemu badawczego wymagało jednak zastosowania takiego podejścia. Z uwagi na fakt, iż rezultaty badań ilościowych poddano analizie w sposób całościowy, zbiorczy (to znaczy wspólnie dla podsektorów bankowości: spółdzielczej i komercyjnej), również i bazujący na konkluzjach z nich płynących model ma charakter uniwersalny, co oznacza, iż możliwe jest jego zastosowanie zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych – oczywiście po wcześniejszym dostosowaniu go do indywidualnych potrzeb i możliwości danego banku. Poszczególne banki dysponują bowiem innym budżetem; nie każdy bank może także pozwolić sobie na zatrudnienie osoby odpowiedzialnej typowo za działania wizerunkowe (choć byłoby to pożądane). Również budowa strategii zarządzania wizerunkiem banku ma w poszczególnych bankach wymiar indywidualny. Elementy w niej zawarte są ściśle powiązane właśnie z potrzebami i możliwościami banku. Jak można zauważyć na rysunku 43, kształt zaprezentowanego modelu istotnie różni się od pierwotnej wersji planu zarządzania wizerunkiem banków, nad którym dyskutowano z ekspertami w trakcie realizacji badań jakościowych. Jest on bowiem efektem tych rozmów i – zgodnie z powszechnie respektowaną w literaturze przedmiotu definicją modelu – stanowi uproszczony obraz rzeczywistości⁵⁰⁰. Z jednej strony uwzględnia on więc doświadczenia podmiotów już zarządzających

⁵⁰⁰ M. Grabowska, I. Otoła, *Koncepcje budowy modeli biznesu w spółkach sektora informatyka*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2018, z. 130, s. 194. Inne definicje modelu, jakie można odnaleźć w literaturze przedmiotu zaprezentowała w swym artykule B. Glinkowska. Zob.: B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach usprawnienia organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 2010, nr 234, s. 259-260.

wizerunkiem, natomiast z drugiej – jest próbą odpowiedzi na oczekiwania podmiotów, które jeszcze nie wdrożyły tego procesu.

Konstruując model, przyjęto, iż zarządzanie wizerunkiem banków jest procesem płynnym i dynamicznym. Ponieważ w kontekście zarządzania wizerunkiem autorka wielokrotnie w pełni świadomie użyła terminu „proces”, rozwiązanie to bazuje właśnie na podejściu procesowym, przy czym proces ten, rozumiany jako „ciąg działań będących określonymi funkcjami, które ułożone są w pewnej kolejności wyrażającej związek przyczynowo-skutkowy zjawisk oddziałujących na jakiś obiekt”⁵⁰¹, winien mieć charakter stały i elastyczny (płynny), dostosowany do zmieniających się warunków otoczenia. Skonstruowany model składa się z czterech zasadniczych etapów poprzedzonych swoistym prologiem, określonym mianem „etapu 0”, w trakcie którego w banku powinno się określić własną tożsamość, jednocześnie przyjmując, iż stanowi ona docelowy wizerunek banku. Dwóch z szesnastu ekspertów zasugerowało, że punktem wyjścia w kontekście zarządzania wizerunkiem banku powinno być dokonanie pomiaru wizerunku. Autorka przyjęła jednak stanowisko, zgodnie z którym w pierwszej kolejności bank powinien określić, jak przedstawia się swoim interesariuszom, czyli jaka jest jego tożsamość. Zdaniem autorki nie można rozpocząć opisywanego procesu od pomiaru wizerunku i dopiero w oparciu o uzyskane rezultaty określać własnej tożsamości. Zarządzanie wizerunkiem banku nie opiera się bowiem na dostosowaniu tożsamości do oczekiwań klientów, a podejmowaniu takich działań, by sposób ich postrzegania był możliwie jak najbliższy tożsamości, oczywiście uwzględniając przy tym preferencje i oczekiwania klientów oraz czynniki, jakie biorą oni pod uwagę w kontekście dokonywania oceny banku. Ponadto, określenie własnej tożsamości w punkcie „0” zdaniem autorki pozytywnie wpływa na wiarygodność banków. Jeśli bowiem bank chce być wiarygodny, to w pierwszej kolejności sam musi określić, jaki jest, a dopiero później dowiedzieć się, jak postrzegają go inni. Dokonanie kwantyfikacji wizerunku na etapie prologu pokazałoby, jak postrzegają go klienci. Na tej podstawie bank mógłby sztucznie kreować swoją tożsamość, co przeczyłoby jego wiarygodności, mogąc skutkować traktowaniem go nie jako instytucji zaufania publicznego, a jako podmiotu komercyjnego nastawionego na maksymalizację zysków.

Zgodnie z przedstawionym schematem po określeniu swojej tożsamości i uznaniu jej za docelowy wizerunek banku pracownicy banku powinni przejść do pierwszego etapu, którym jest planowanie i podejmowanie decyzji. Pierwszym krokiem wykonanym w tej fazie

⁵⁰¹ A. Stabryła, *Analiza systemowa...*, *op. cit.*, s. 79.

procesu jest wyodrębnienie w banku stanowiska (departamentu, działu, zespołu – w zależności od wielkości, potrzeb i możliwości banku) odpowiedzialnego za zarządzanie wizerunkiem banku. Jest to kwestia na tyle istotna, że odpowiedzialności za nią nie można powierzyć komuś przypadkowemu, kto na co dzień zobligowany jest do wykonywania innych obowiązków. W trakcie wywiadów niektórzy rozmówcy wskazywali, że w reprezentowanych przez nich podmiotach każdy w jakimś stopniu odpowiada za zarządzanie wizerunkiem banku. Zdaniem autorki idea ta jest słuszna – niemniej jednak tylko wtedy, jeśli w banku będzie osoba koordynująca wszelkie działania z tego obszaru. W innym wypadku nie można mówić o świadomym zarządzaniu wizerunkiem banku.

W rozprawie autorka zwróciła uwagę na formalny, silnie regulowany i restrykcyjny charakter funkcjonowania banków. W związku z tym realizacja charakteryzowanego procesu winna przebiegać w oparciu o sformalizowaną strategię zarządzania wizerunkiem banku, w której:

- po konsultacjach z ekspertami (zarządem oraz podmiotami zewnętrznymi) określono by docelowe (kluczowe dla banku) grupy klientów banku,
- porównano by się do innych banków i określono, gdzie zamierza się znaleźć na ich tle (w przypadku banków komercyjnych byłoby to odniesienie się do innych banków komercyjnych, natomiast w przypadku podmiotów podsektora spółdzielczego – porównanie się do innych banków spółdzielczych, jednak najlepiej, by było to uczynione w stosunku do banków z tej samej grupy rówieśniczej, czyli posiadających podobną sumę bilansową),
- określono by budżet działań wizerunkowych (po to, by racjonalnie gospodarować będącymi w dyspozycji banku zasobami finansowymi),
- określono by hierarchię czasową podejmowanych działań,
- dokonano by wyboru narzędzi zarządzania wizerunkiem banku,
- określono by stopień przydatności wskazanych w strategii narzędzi zarządzania wizerunkiem banku,
- określono by sposoby i formy dotarcia do klientów oraz komunikowania się z nimi.

Po zbudowaniu strategii powinna ona zostać formalnie zatwierdzona, po czym każdy pracownik banku powinien zapoznać się z nią i – co naturalne – respektować jej postanowienia, zgodnie z założeniem, że zasoby informacyjne każdej organizacji (a za taki uznać należy strategię) – jak zauważył R.W. Griffin – stanowią dane niezbędne do skutecznego

podejmowania decyzji⁵⁰². Za właściwe wykorzystanie dostępnych i komunikowanych w podmiotach bankowych informacji odpowiada człowiek (zasób ludzki). Jednak, aby właściwie mógł on realizować przyjętą w banku strategię zarządzania wizerunkiem banku, musi utożsamiać się z bankiem. Jeśli osoby pracujące w banku nie utożsamiają się z bankiem, w którym pracują, to rolą kierownictwa/zarządu jest wzbudzenie w nich tej tożsamości. W innym wypadku sformułowanie „zarządzanie wizerunkiem banku” będzie używane na wyrost, stanowiąc jedynie nic nie znaczący slogan. Aby tak nie było, pracownicy banku (nie tylko osoby zajmujące się marketingiem czy przedstawiciele kierownictwa banku) muszą przejść szkolenie⁵⁰³, w którym:

- uświadomiona została im potrzeba zarządzania wizerunkiem banku,
- uświadomiono by im aspekty, na jakie oddziałuje wizerunek banku (tabela 95),
- wskazano by korzyści, jakie zapewnia bankom silny (korzystny) wizerunek.

Zakłada się, iż dysponując odpowiednią wiedzą z zakresu tematyki wizerunku banku pracownicy byłiby w stanie świadomie i odpowiedzialnie realizować zadania zgodnie z przyjętą przez bank strategią zarządzania wizerunkiem banku, racjonalnie gospodarując przy tym będącymi w dyspozycji banku zasobami: ludzkimi, informacyjnymi, finansowymi i rzeczowymi.

Następnie powinno być zainicjowane rozpoczęcie drugiego etapu zarządzania wizerunkiem banku, jakim jest pomiar wizerunku banku. W podmiotach bankowych kwantyfikacja wykonywana jest zarówno bezpośrednio przez banki (pomiar wewnętrzny), jak i przez instytucje zewnętrzne (pomiar zewnętrzny). Pomiar ten ma charakter ilościowy oraz jakościowy. W ramach każdego z rodzajów pomiaru wykorzystywane są inne metody, które wskazano w tabeli 95, stanowiącej integralną część modelu. Po skwantyfikowaniu wizerunku należałoby porównać otrzymany stan rzeczy z wyznaczoną na wstępie tożsamością. W przypadku uzyskania jednakowych rezultatów kolejny krok stanowiłoby podsumowanie zainicjowanych działań w formie raportu (przejście do etapu czwartego, czyli monitoringu i kontroli). Jeśli jednak wizerunek i tożsamość różniłyby się od siebie, to wówczas należałoby przystąpić do trzeciego etapu zarządzania wizerunkiem banku, jakim jest sterowanie wizerunkiem banku. Na tym etapie kluczowe znaczenie ma podjęcie działań zmierzających do poprawy wizerunku poprzez wykorzystanie określonych w przyjętej przez bank strategii narzędzi zarządzania wizerunkiem banku. Bardzo ważne jest także zastosowanie *benchmarku*

⁵⁰² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, op. cit., s. 7.

⁵⁰³ Szkolenie takie powinno odbywać się cyklicznie, aby pracownicy stale byli świadomi, jak istotnym konstruktem dla funkcjonowania banku jest wizerunek.

– poprzez zapoznanie się z ogólnosektorowym rankingiem narzędzi zarządzania wizerunkiem banków według stopnia ich przydatności (tabela 95), a także narzędziami, jakie wykorzystują banki o najlepszym wizerunku; przy czym ważnym jest by wzorować się na podmiotach podobnych do danego banku. Niewielki bank spółdzielczy funkcjonujący na terenie jednego powiatu nie ma możliwości, by zaimplementować u siebie rozwiązania przyjęte przez czołowy bank komercyjny w kraju. Po zastosowaniu koncepcji *benchmarkingu* osoby odpowiedzialne za zarządzanie wizerunkiem powinny odpowiedzieć sobie na pytanie, czy rzeczywiście wykorzystują wszystkie będące w ich dyspozycji instrumenty zarządzania wizerunkiem banku. W przypadku uzyskania odpowiedzi twierdzącej konieczne byłoby zmodyfikowanie strategii zarządzania wizerunkiem banku, natomiast jeśli byłaby ona przecząca, to powinno się rozszerzyć wachlarz posiadanych narzędzi, a następnie zastosować owe mechanizmy.

Po realizacji opisanych czynności należy przejść do ostatniego etapu zarządzania wizerunkiem banku, a mianowicie monitoringu i kontroli. Faza ta objęłaby ponowny pomiar wizerunku, który miałby na celu sprawdzenie, czy na skutek podjętych działań wizerunek banku jest taki sam jak tożsamość banku. Odpowiedź przecząca nakazywałaby wprowadzenie korekt oraz ponowną modyfikację strategii zarządzania wizerunkiem banku, z kolei następstwo odpowiedzi twierdzącej stanowiłoby przygotowanie raportu, stanowiącego podsumowanie zainicjowanych działań.

Tak przedstawiony proces – aby mógł być realizowany w sposób sprawny i skuteczny – musi opierać się na nieustannej komunikacji i stałej, regularnej kontroli. Jeśli więc zamierzeniem banku jest implementacja zaproponowanego procesu, wszelkie decyzje podejmowane na każdym z etapów muszą być w sposób jasny i zrozumiały komunikowane zarówno wszystkim pracownikom banku, jak i jego interesariuszom (w świetle prowadzonych badań – przede wszystkim klientom). Ze względu na fakt, iż na działalność banków ogromny wpływ wywiera otoczenie zewnętrzne, wszelkie postanowienia banku powinny mieć charakter urzędowy. Jednocześnie jednak należy mieć na względzie, że mimo iż banki są podmiotami autonomicznymi, to jednak swoboda ich działania jest silnie regulowana przepisami prawa. Przekłada się to na sposób funkcjonowania tych podmiotów oraz stosowaną przez banki komunikację. Pierwotnie przyjęte w strategii założenia również muszą podlegać modyfikacjom, stanowiąc odpowiedź na zjawiska, wobec których stają podmioty sektora bankowego w Polsce. Ich dynamizm i nieprzewidywalność stanowią poważne wyzwanie dla współczesnych banków.

Skonstruowany model bazuje w głównej mierze na konkluzjach płynących z badań własnych autorki; uwzględni on jednak również (przynajmniej częściowo) postulaty zawarte

w dziełach innych badaczy zajmujących się problematyką wizerunku. Jego konstrukcja poprzedzona była zapoznaniem się z publikacjami J. Tkaczyk i J. Rachwalskiej oraz E. Bombiak, w których autorki opisały odpowiednio cztero- i pięcioetapowy proces kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa⁵⁰⁴. Rozwiązania te – odnoszące się bezpośrednio do przedsiębiorstw – szerzej opisano w punkcie 1.3. dysertacji. Co istotne, nie uwzględniały one jednak specyfiki funkcjonowania banków i odnosiły się bezpośrednio nie do zarządzania wizerunkiem, a do kształtowania tego konstruktów. Autorka pragnie podkreślić, iż zbudowany model respektuje również zasady, jakich zdaniem R.M. Worecestera należy przestrzegać w toku zarządzania wizerunkiem banków⁵⁰⁵. Zwraca się w nim bowiem uwagę na grupy społeczne (w kontekście modelu – docelowe grupy klientów banku) ważne dla banku. Podkreśla się znaczenie racjonalnego gospodarowania zasobami będącymi w dyspozycji banku przy wykorzystaniu mocnych stron banku (wszak wszelkie zapisy zawarte w strategii muszą odpowiadać specyfice danego banku i posiadanym przezeń możliwościami). Dokonanie pomiaru wizerunku ukierunkowane jest z kolei na uzyskanie informacji na temat tego, jak klienci banku (w tym grupy docelowe) postrzegają bank. W sytuacji istnienia rozbieżności między wizerunkiem banku a jego tożsamością bank powinien się upewnić, czy wykorzystuje wszelkie możliwe mechanizmy, by porozumieć się ze swoimi interesariuszami, a także wprowadzić niezbędne zmiany i korekty. Realizacja całego procesu wspomagana jest nieustanną komunikacją, która nie tylko winna sprzyjać budowaniu docelowego wizerunku wśród poszczególnych interesariuszy, ale i wzmacniać ogólną reputację banku w społeczeństwie.

6.4. Wskazanie występujących ograniczeń badawczych oraz kierunku dalszych badań

Zarządzanie wizerunkiem banków stanowi obszar niezwykle złożony i skomplikowany. Mimo podjęcia wszelkich możliwych działań i wykorzystania wszelkich dostępnych środków, by prowadzone przez autorkę badania naukowe cechowały się wysokim stopniem zaawansowania oraz możliwie najwyższą jakością, autorka zdaje sobie sprawę z niedoskonałości związanych z realizacją procesu badawczego oraz ograniczeń mających na to wpływ.

Koncepcja wizerunku banku i zarządzania tym konstruktem jest relatywnie młoda, a przy tym również niedojrzała. Z tego względu obszar ten w dalszym ciągu pozostaje

⁵⁰⁴ Zob. J. Tkaczyk, J. Rachwalska, *Wszystko jest obrazem...*, op. cit., s. 8-13; E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element...*, op. cit., s. 99-101.

⁵⁰⁵ Zob. R.M. Worecester, *Managing the image...*, op. cit., s. 149-150.

niedostatecznie zbadany, jednocześnie również potencjał opisywanej idei wciąż nie jest w pełni wykorzystywany. W Polsce problematyką wizerunku zainteresowano się ponad 20 lat później niż w państwach zachodnich. Efektem tego stanu rzeczy jest niewielka liczba rodzimych publikacji bezpośrednio odnoszących się zarówno do samego wizerunku banku, jak i zarządzania nim przez podmioty polskiego systemu bankowego. W celu przeprowadzenia kompleksowej i rzetelnej kwerendy literatury przedmiotu, mającej na celu gruntowne rozpoznanie i przedstawienie badanego tematu oraz podniesienie wiarygodności prowadzonych rozważań – autorka w dużej mierze bazowała na dziełach zagranicznych badaczy reprezentujących ośrodki naukowe, w których opisywana problematyka cieszy się właściwą jej atencją i uznaniem.

Uzyskanie wiarygodnego materiału empirycznego niezbędnego do przeprowadzenia dalszych analiz wiązało się z koniecznością zrealizowania własnych badań ilościowych oraz jakościowych. W pierwszych z nich wzięli udział zarówno klienci, jak i pracownicy banków spółdzielczych i komercyjnych polskiego sektora bankowego, natomiast – stanowiące ich dopełnienie – badania jakościowe adresowane były wyłącznie do pracowników tych dwóch rodzajów banków. W pełni samodzielna realizacja badań wiązała się z pewnymi trudnościami. Za jedną z najpoważniejszych należy uznać brak woli kooperacji z przedstawicielami central banków komercyjnych. Mimo podjęcia licznych prób nawiązania współpracy i zapewnień o pełnej anonimowości uczestników badania, na etapie badań ilościowych pracownicy centrali żadnego z banków komercyjnych funkcjonujących w Polsce nie zgodzili się na udział i pomoc w badaniach, swoją decyzję motywując tajemnicą bankową oraz troską o dobro klientów. Z tego względu banki komercyjne reprezentowane były przez przedstawicieli oddziałów i placówek terenowych. Analogiczna sytuacja wystąpiła również w toku realizacji jakościowej procedury badawczej, w której prośbę o udzielenie wywiadu skierowano do: osób piastujących w bankach stanowiska zarządcze (ewentualnie kierownicze), rzeczników prasowych banków oraz specjalistów ds. marketingu, komunikacji lub wizerunku. Także i tym razem członkowie zarządów banków komercyjnych nie wyrazili woli współpracy i odmówili udziału w badaniach. W związku z tym w tej fazie badań podsektor bankowości komercyjnej reprezentowany był przez kierownictwo oddziałów i placówek terenowych oraz rzecznika prasowego jednego z banków. Zdaniem autorki rozmowy z osobami piastującymi w bankach komercyjnych stanowiska zarządcze mogłyby znacząco podnieść walory pracy.

Pozostając przy próbie badawczej, zauważyć należy, że spośród 401 pracowników banków, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym, zaledwie 3 osoby zadeklarowały zatrudnienie w obszarze marketingu. Z jednej strony tak niewielki udział osób pracujących we wskazanej

sferze działalności banku również stanowi mankament; z drugiej jednak – odzwierciedla on pewien (niestety pesymistyczny) stan rzeczy. Nie każdy oddział terenowy lub placówka banku komercyjnego posiada bowiem wydzielone stanowisko z obszaru marketingu. Tak jak zwracano wcześniej uwagę, również w wielu bankach spółdzielczych nie ma wyodrębnionego osobnego stanowiska odpowiedzialnego za działania marketingowe. Patrząc na otrzymane rezultaty z innej perspektywy, należy stwierdzić, iż niejako obnażyły one jeden z głównych problemów zdaje się, że nie tylko polskiej bankowości, ale i współczesnego świata. Mowa tu o niewłaściwym sposobie prowadzenia komunikacji.

Początkowo autorka obawiała się, że prowadzenie badań naukowych w nader turbulentnym okresie (niestabilna sytuacja geopolityczna na świecie, kończąca się pandemia koronawirusa, wysokie stopy procentowe i inflacja) może niejako zaburzyć rzeczywiste postrzeganie polskiej bankowości; wszak współcześnie banki mierzą się z licznymi wyzwaniem, wobec których klienci tych instytucji często wyrażają negatywne emocje i odczucia. Z perspektywy czasu obawy te można uznać za nieuzasadnione z dwóch głównych powodów. Po pierwsze, tematyka pracy dotyczyła zarządzania wizerunkiem banków w kontekście współczesnych wyzwań. Zatem badania te należało przeprowadzić w czasie aktualnych wydarzeń czy zjawisk, z jakimi przyszło się mierzyć sektorowi bankowemu. A że przybrały one niespotykany w ostatnich dziesięcioleciach charakter, to tym bardziej zasadne było określenie ich wpływu na postrzeganie funkcjonujących w Polsce banków. Po drugie, odpowiedzi uzyskane w toku realizacji badań świadczą, że wypełniając kwestionariusz ankiety, respondenci kierowali się przede wszystkim pragmatyzmem i elementem kognitywnym wizerunku, niejako na dalszy plan spychając wymiar afektywny, związany z oddziaływaniem emocji. Również poczynione przez autorkę obserwacje wskazywały na pozytywne nastawienie ankietowanych do prowadzonego badania, co znalazło odbicie w jego rezultatach.

Fakt, że prowadzone badania dotyczyły wizerunku banków wyłącznie polskiego sektora bankowego sprawia, że nie można podjąć prób generalizowania uzyskanych wyników na skalę globalną. Od początku jednak zamysłem autorki było usystematyzowanie wiedzy i kompleksowe podejście do problematyki wizerunku i zarządzania nim w odniesieniu do banków spółdzielczych i komercyjnych sektora bankowego w Polsce. Tym samym autorka ma pełną świadomość, iż konkluzje płynące z podjętych badań stanowią wartość głównie dla podmiotów polskiej sfery bankowej. W przypadku banków funkcjonujących w innych państwach ewentualne wykorzystanie otrzymanych rezultatów jest więc znacznie ograniczone. Objęcie podobnym badaniem podmiotów bankowych egzystujących w innych krajach i porównanie ze sobą uzyskanych wyników (oczywiście, uwzględniając uwarunkowania

oddziałujące na sektory bankowe innych państw) z pewnością stanowi interesujący obszar badawczy. Realizacja takiego procesu warunkowana byłaby jednak podjęciem szeroko zakrojonej współpracy z przedstawicielami zagranicznych ośrodków naukowych, a także uzyskaniem wsparcia finansowego.

Skonstruowany w końcowej fazie ostatniego rozdziału pracy model zarządzania wizerunkiem banków ma charakter uniwersalny, przekrojowy i syntetyczny. Z tego względu odznacza się on wysokim stopniem ogólności. Z jednej strony pozwala całościowo spojrzeć na kwestię zarządzania wizerunkiem banków (stanowiąc niejako punkt wyjścia do rozpoczęcia realizacji procesu zarządzania wizerunkiem banków wśród podmiotów, które jeszcze tego nie robią), jednak z drugiej – nie uwzględnia wewnętrznych potrzeb oraz specyfiki funkcjonowania pojedynczych podmiotów polskiego sektora bankowego.

W trakcie realizowanej procedury badawczej autorka dostrzegła, jak znaczne różnice występują w podejściu do problematyki zarządzania wizerunkiem banków wśród przedstawicieli bankowości komercyjnej i spółdzielczej. W pierwszej z tych sfer działania z opisywanego obszaru są podejmowane w sposób świadomy, (na ogół) dogłębnie przemyślane, mając charakter znacznie bardziej zaawansowany niż w drugim obszarze bankowości. Można wręcz stwierdzić, iż banki komercyjne posiadają tu swoistą przewagę w stosunku do banków spółdzielczych (między innymi ze względu na znacznie większe zasoby finansowe i większą skalę działania). Banki spółdzielcze mają więc w tym kontekście znacznie więcej do wykonania aniżeli banki komercyjne. Dalsze badania z zakresu problematyki zarządzania wizerunkiem banków powinny w pierwszej kolejności odnosić się właśnie do banków spółdzielczych, których przedstawiciele w trakcie prowadzonych wywiadów wprost wyrazili zapotrzebowanie na rozwiązania z tego zakresu. Zdarzają się przypadki, w których zarządzający bankami wyrażają pogląd, zgodnie z którym posiadany (w danym momencie – korzystny) wizerunek jest „czymś” danym im raz na zawsze, w związku z czym nie trzeba podejmować dalszych działań z tego zakresu. Takie podejście jest zgubne i reprezentują je tylko nieliczni. Zasadniczo jednak osoby piastujące w bankach stanowiska zarządcze zdają sobie sprawę, jak istotnym konstruktem jest wizerunek. Wracając jednak do swoistego zapóźnienia banków spółdzielczych w kontekście zarządzania wizerunkiem, przedstawiciele tych podmiotów przyznali wprost, iż na rynku brakuje literatury i szkoleń z tego zakresu, za sprawą których ich wiedza na opisywany temat zostałaby ugruntowana. W wielu instytucjach nie zarządza się wizerunkiem, ponieważ kadra nie posiada wiedzy odnośnie możliwości i sposobu realizacji tego procesu, a że w bankach spółdzielczych podejmowanie tego typu działań nie ma obligatoryjnego charakteru (kwestii tej nie regulują przepisy prawa), to niestety

w dalszym ciągu na ogół nie są one traktowane priorytetowo, a jedynie stanowią dodatkowy (fakultatywnie realizowany) obszar działania.

Badania z zakresu problematyki zarządzania wizerunkiem banków powinny być kontynuowane. W możliwie krótkim horyzoncie czasowym szczególnie istotne wydaje się być skonstruowanie utylitarnych rozwiązań dostosowanych do potrzeb banków spółdzielczych. Mimo że banki spółdzielcze funkcjonują w jednym podsektorze i podlegają tym samym regulacjom prawnym, to jednak różnice występujące między poszczególnymi podmiotami są bardzo wyraźne. W związku z tym – by sprostać wymaganiom możliwie jak największej liczby podmiotów egzystujących w opisywanym obszarze – zdaniem autorki (podobną sugestię wyraził przedstawiciel jednego z banków) słuszne byłoby przeprowadzenie badań osobno w odniesieniu do banków funkcjonujących w różnych grupach rówieśniczych. Podmioty egzystujące w tych samych grupach posiadają sumę bilansową o określonej (zbliżonej do siebie) wielkości. Inaczej bowiem zarządza się wizerunkiem w bankach, które dysponują większym budżetem i mogą pozwolić sobie na wyodrębnienie osobnego stanowiska odpowiedzialnego nie tyle za realizację działań marketingowych, co wykonywanie obowiązków związanych ściśle z zarządzaniem wizerunkiem banku, a inaczej w podmiotach mniejszych, które nie posiadają odpowiednich zasobów finansowych. Przeprowadzenie osobnych badań ilościowych wśród pracowników i klientów banków należących do poszczególnych grup rówieśniczych, a następnie ich rozwinięcie i dopełnienie za pomocą badań jakościowych oraz skonstruowanie analogicznych jak na rysunku 43 modeli zarządzania wizerunkiem banków, lecz dostosowanych do potrzeb banków każdej z grup i uwzględniających ich specyfikę oraz potrzeby i realne możliwości zdaniem autorki byłoby szczególnie istotne i użyteczne dla banków spółdzielczych funkcjonujących w Polsce.

Ze względu na fakt, iż wizerunek całego sektora bankowego uzależniony jest od sposobu postrzegania pojedynczych podmiotów wchodzących w jego skład (i odwrotnie, postrzeganie pojedynczych banków związane jest z wizerunkiem sektora), w toku realizacji dalszych badań z zakresu problematyki zarządzania wizerunkiem banków pożądanym byłoby podjęcie współpracy z organami nadzorczymi, regulatorami oraz Związkiem Banków Polskich, dbającym o wizerunek banków w Polsce. Działania te miałyby na celu wypracowanie i wprowadzenie pewnych ogólnych rozwiązań i procedur dostosowanych do potrzeb i możliwości poszczególnych podmiotów sektora bankowego (zarówno banków komercyjnych, jak i spółdzielczych), pozwalających bankom zachować silny i korzystny wizerunek nawet w sytuacji, gdy postrzeganie innych podmiotów sektora uległoby pogorszeniu. Banki efektywniej, sprawniej, bardziej dynamicznie działają pojedynczo. Dbanie o wizerunek

i zarządzanie nim często wymaga natychmiastowych reakcji. Wydaje się, że z poziomu organów wyższego szczebla prezentowanie dynamizmu podejmowanych działań jest nader utrudnione, choćby ze względu na fakt, że poszczególne banki mają zróżnicowane oczekiwania, w związku z czym ich wypośrodkowanie również jest skomplikowane. Większa aktywność w tym obszarze organów wyższego szczebla powinna istotnie wpłynąć na poczucie stabilności i zwiększenie bezpieczeństwa sektora – szczególnie w sytuacji wystąpienia zdarzeń niepożądanych.

W kontekście zarządzania wizerunkiem banków istotne jest również poznanie czynników, jakie poszczególne grupy interesariuszy biorą pod uwagę, wyrażając swój pogląd na temat postrzegania banków. W opracowaniu tym przygotowano ogólny ranking czynników mających wpływ na wizerunek banków wśród ogółu respondentów (tj. wspólnie dla klientów banków spółdzielczych i komercyjnych). Z punktu widzenia potrzeb banków użyteczne byłoby przygotowanie podobnych rankingów osobno w odniesieniu do klientów banków spółdzielczych oraz banków komercyjnych, a także do określonych grup klientów banków (biorąc pod uwagę dane socjodemograficzne). Kolejne badania warto byłoby rozszerzyć również o ten aspekt.

Reasumując, problematyka zarządzania wizerunkiem banków stanowi niezwykle rozległe i wieloaspektowe zagadnienie badawcze. Sam wizerunek jest natomiast konstruktem, którym należy zarządzać. Taką potrzebę jasno wyrażają zarządzający bankami (w tym również poszczególnymi oddziałami i placówkami) oraz osoby podejmujące w bankach działania marketingowe. Potwierdzają to także rezultaty przeprowadzonych badań, jednoznacznie wskazujące na istnienie rozbieżności między sposobem przedstawiania się banków a postrzeganiem tych instytucji przez klientów. Niniejsza rozprawa stanowi więc próbę kompleksowego podejścia do opisywanej problematyki, wskazując między innymi na czynniki, jakie oddziałują na wizerunek banków wśród klientów, a także respektując oczekiwania i potrzeby samych banków, uwzględniając również postulaty zawarte w publikacjach doświadczonych badaczy. Tło podejmowanych w dysertacji rozważań stanowią bieżące wyzwania, z jakimi współcześnie mierzy się polski sektor bankowy. Zdaniem autorki właściwe podejście do zarządzania wizerunkiem banków oraz położenie odpowiedniego nacisku na działania z tego obszaru stanowią realną perspektywę na to, by banki wzmocniły swoją pozycję rynkową, a bieżące (czy też późniejsze) wyzwania w konsekwencji stały się dla nich dobrze wykorzystaną szansą, a nie zmaterializowanym zagrożeniem, którego skutki będą odczuwalne i wspomniane przez kolejne pokolenia.

ZAKOŃCZENIE

W dobie ciągłego dostępu do środków masowego przekazu społeczeństwo nieustannie otrzymuje coraz to nowe komunikaty. Można zatem sparafrazować słowa C. Perrowa, który stwierdził, że współczesne społeczeństwo egzystuje w świecie organizacji⁵⁰⁶. Każdy człowiek (w pełni świadomie lub mimowolnie) jest członkiem różnego typu organizacji, które kierują do niego liczne komunikaty. Współczesne społeczeństwo egzystuje więc nie tylko w świecie organizacji, ale i permanentnej informacji. Sposób interpretacji odbieranego komunikatu często różni się od rzeczywistych intencji adresanta. Nie ulega zatem wątpliwości, iż nadawcy komunikatów powinni podejmować działania zarządcze zmierzające do zmniejszenia tego dysonansu.

Niniejsza rozprawa stanowi próbę kompleksowego podejścia do problematyki zarządzania wizerunkiem banków. Kwerenda literatury przedmiotu, w toku której zapoznano się zarówno z polsko-, jak i obcojęzycznymi dziełami naukowymi, pozwoliła wyeksplikować zagadnienia z tego obszaru w ujęciu międzynarodowym, natomiast badania empiryczne, do realizacji których wykorzystane zostały autorskie kwestionariusze: ankiet i wywiadu, umożliwiły odniesienie treści ujętych w teoretycznej części opracowania do realiów banków spółdzielczych i komercyjnych funkcjonujących współcześnie w polskim sektorze bankowym. Badania empiryczne przeprowadzone zostały w dwóch etapach. Pierwsza ich faza miała charakter ilościowy. Została przeprowadzona w oparciu wykorzystanie narzędzi w postaci autorskich kwestionariuszy ankiet, z których jeden adresowany był do klientów banków, a drugi – do pracowników tych instytucji. Rozwinięcie badań ilościowych stanowiły badania o charakterze jakościowym (drugi etap), na potrzeby których – przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza wywiadu – przeprowadzono indywidualne rozmowy z ekspertami, za których uznano: osoby piastujące w bankach stanowiska zarządcze (ewentualnie kierownicze), rzeczników prasowych banków oraz specjalistów ds. marketingu, komunikacji lub wizerunku. W toku przeprowadzonej procedury badawczej autorka zrealizowała więc postawione na wstępie cele oraz zweryfikowała postawione hipotezy badawcze.

Potrzeba i chęć holistycznego ujęcia zagadnień z zakresu problematyki zarządzania wizerunkiem banków, a także świadomość istnienia wyraźnej luki badawczej w opisywanym obszarze nauki, skłoniły autorkę rozprawy do sformułowania sześciu równorzędnych celów badawczych, którym nadano kody: C1-C6.

⁵⁰⁶ Ł. Sułkowski, *Organizacja jako przedmiot...*, op. cit., s. 9 [za:] C. Perrow, *A Society of Organizations...*, op. cit., s. 725-762.

Celem pierwszym (C1) była identyfikacja czynników kształtujących wizerunek banków. Został on zrealizowany w oparciu o wykorzystanie metody studiów literaturowych. Jego efekt stanowi tabelaryczne zestawienie 13 grup czynników wpływających na kształtowanie wizerunku banków. Opiera się ono zarówno na publikacjach polsko-, jak i obcojęzycznych; w związku z tym odniesienie danych kategorii czynników do realiów polskiego sektora bankowego możliwe było dopiero po przeprowadzeniu badań empirycznych.

Cel drugi (C2) sprowadzał się do wskazania skali oddziaływania zidentyfikowanych kategorii czynników na kształtowanie wizerunku banków z perspektywy klienckiej i pracowniczej. Jego realizacja nastąpiła w toku badań ankietowych, które umożliwiły poznanie opinii pracowników oraz klientów banków spółdzielczych i komercyjnych polskiego sektora bankowego na temat wpływu poszczególnych kategorii czynników na postrzeganie banków przez klientów tych instytucji.

Ideą celu trzeciego (C3) było wskazanie wykorzystywanych przez banki metod pomiaru wizerunku. Najpierw – bazując na pozycjach literaturowych – zagadnienie to autorka eksplorowała z perspektywy teoretycznej, by następnie postawiony cel w pełni zrealizować w oparciu o badania ankietowe przeprowadzone wśród pracowników banków. Kwestia ta została rozwinięta również w toku badań jakościowych.

Cel czwarty (C4) polegał na identyfikacji narzędzi zarządzania wizerunkiem banków. Autorka dokonała tego poprzez przegląd polsko- i obcojęzycznej literatury przedmiotu. Pozwoliło to także zaklasyfikować zidentyfikowane narzędzia do określonych grup.

Cel piąty (C5) ściśle nawiązywał do celu czwartego (C4). Sprowadzał się bowiem do określenia realnego stopnia przydatności zidentyfikowanych instrumentów zarządzania wizerunkiem banków. Stopień ten został określony na drodze badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników banków polskiego sektora bankowego. Następnie o komentarz do otrzymanych rezultatów autorka poprosiła ekspertów biorących udział w badaniach jakościowych.

Ostatnim celem pracy (C6) było zbudowanie modelu zarządzania wizerunkiem banków. Zamierzenie to autorka zrealizowała, uwzględniając wnioski płynące z literatury przedmiotu, a także bazując na własnych badaniach ilościowych i jakościowych, które umożliwiły poznanie potrzeb, oczekiwań oraz postulatów zarówno pracowników, jak i klientów banków.

W toku realizacji procesu badawczego autorka postawiła grupę hipotez badawczych. Zostały one zweryfikowane w oparciu o wyniki badań ilościowych, które przeprowadzono na grupie badawczej, składającej się z 1210 klientów banków oraz 401 pracowników tych instytucji. Podczas realizacji tego procesu autorka posłużyła się narzędziami w postaci dwóch autorskich

kwestionariuszy ankiet, z których jeden adresowany był do pracowników banków, a drugi do klientów tych organizacji. W świetle przeprowadzonych badań empirycznych w odniesieniu do poszczególnych hipotez badawczych zostało stwierdzone, że:

- istnieje rozbieżność między kreowaną przez banki tożsamością a wizerunkiem banków odbieranym przez ich klientów (H1 potwierdzona),
- tożsamość banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na ich wizerunek (H2 potwierdzona),
- produkty i usługi oferowane przez banki polskiego sektora bankowego stanowią kategorię czynników wpływającą na wizerunek tych banków (H3 potwierdzona),
- pracownicy banków polskiego sektora bankowego wywierają wpływ na wizerunek banków, w których pracują (H4 potwierdzona),
- komunikacja prowadzona przez banki polskiego sektora bankowego wpływa na wizerunek tych banków (H5 potwierdzona),
- zaangażowanie społeczne banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na ich wizerunek (H6 potwierdzona),
- bezpieczeństwo funkcjonowania banków polskiego sektora bankowego wywiera wpływ na ich wizerunek (H7 potwierdzona),
- reputacja banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na wizerunek tych podmiotów (H8 potwierdzona),
- technologie i innowacje stosowane i wprowadzane przez banki polskiego sektora bankowego oddziałują na wizerunek tych banków (H9 potwierdzona),
- transparentność działań i funkcjonowania banków polskiego sektora bankowego wpływa na ich wizerunek (H10 potwierdzona),
- wygoda i dostępność związane z dostępem do banków polskiego sektora bankowego oraz oferowanych przez nie produktów i usług wpływają na wizerunek banków w Polsce (H11 potwierdzona),
- czynniki emocjonalne oddziałują na wizerunek banków polskiego sektora bankowego (H12 potwierdzona),
- indywidualne cechy osoby oceniającej bank wpływają na wizerunek banków w Polsce (H13 potwierdzona),
- płeć klientów banków polskiego sektora bankowego wpływa na postrzeganie przez nich tych podmiotów bankowych w sytuacji, gdy ów „sposób postrzegania” wyrażony jest na dziesięciostopniowej skali ocen (H13a potwierdzona w sytuacji,

- gdy płeć klientów banków odnoszona jest do postrzegania przez nich banków w skali od 1 do 10),
- płeć klientów banków nie wpływa na sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków (H13a odrzucona w sytuacji, gdy płeć klientów banków odnoszona jest do postrzegania przez nich banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków),
 - miejsce zamieszkania klientów banków polskiego sektora bankowego nie determinuje sposobu postrzegania przez nich tych podmiotów bankowych w sytuacji, gdy ów „sposób postrzegania” wyrażony jest na dziesięciostopniowej skali ocen (H13b odrzucona w sytuacji, gdy miejsce zamieszkania klientów banków odnoszone jest do postrzegania przez nich banków w skali od 1 do 10),
 - sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków zależy od miejsca zamieszkania klientów banków (H13b potwierdzona w sytuacji, gdy miejsce zamieszkania klientów banków odnoszone jest do postrzegania przez nich banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków),
 - wykształcenie klientów banków polskiego sektora bankowego nie wpływa na sposób postrzegania przez nich tych podmiotów bankowych w sytuacji, gdy ów „sposób postrzegania” wyrażony jest na dziesięciostopniowej skali ocen (H13c odrzucona w sytuacji, gdy wykształcenie klientów banków odnoszone jest do postrzegania przez nich banków w skali od 1 do 10),
 - sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków zależy od wykształcenia klientów banków (H13c potwierdzona w sytuacji, gdy wykształcenie klientów banków odnoszone jest do postrzegania przez nich banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków),
 - ocena wpływu kategorii czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów różni się od oceny tych kategorii czynników dokonanej przez pracowników podmiotów bankowych (H14 potwierdzona),
 - rodzaj banku (komercyjny, spółdzielczy), w którym dany podmiot posiada rachunek bankowy, implikuje sposób postrzegania przezeń banku (H15 potwierdzona),
 - kryzys finansowy z lat 2007-2009 negatywnie wpłynął na wizerunek banków w Polsce (H16 potwierdzona),
 - pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 wywarła negatywny wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego (H17 potwierdzona),

- wojna w Ukrainie negatywnie wpłynęła na wizerunek banków w Polsce (H18 potwierdzona),
- rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022 wywarły negatywny wpływ na wizerunek banków w Polsce (H19 potwierdzona),
- w kontekście skutków ekonomicznych, społecznych i marketingowych wizerunek banków działających w sektorze bankowym w Polsce w największym stopniu determinuje ich efekty społeczne, a w najmniejszym – marketingowe (H20 potwierdzona częściowo – został potwierdzony najmniejszy wpływ wizerunku na efekty marketingowe, natomiast nie potwierdzono największego wpływu wizerunku na efekty ekonomiczne).

Zrealizowana procedura badawcza pozwoliła sformułować wnioski, które w ujęciu syntetycznym można przedstawić następująco:

1. Biorąc pod uwagę teoriopoznawczy wymiar dysertacji, należy zwrócić uwagę na trudności dotyczące konceptualizacji pojęcia „wizerunek”. Wynikają one z trzech podstawowych przyczyn. Po pierwsze, wizerunkiem na gruncie naukowym zainteresowano się stosunkowo niedawno (bowiem dopiero w latach 50. XX wieku). Ze względu na swoistą niedojrzałość tego pojęcia poszczególni badacze upatrują sedna jego bytu w innych, zupełnie różnych, aspektach. Po drugie, opisywany termin nie posiada swej legalnej definicji, co można traktować jako wyraz traktowania go z niewłaściwą mu atencją. Po trzecie, w ostatnich dziesięcioleciach w doktrynie ukształtowało się co najmniej kilka pojęć o znaczeniu podobnym do wizerunku. W istocie są one jednak odrębnymi konstruktami, posiadającymi charakterystyczne wyłącznie dla nich atrybuty. W oparciu o kwerendę literatury przedmiotu, z której jednoznacznie wynika, iż określenie „wizerunek” ma charakter wielowymiarowy, na potrzeby niniejszego opracowania sformułowane zostały trzy autorskie definicje tego pojęcia, zgodnie z którymi wizerunek można pojmować między innymi przez pryzmat: jego cech (atrybutów), wewnętrznej konstrukcji oraz funkcji, jakie za jego pomocą realizują organizacje.
2. Wyodrębnione przez autorkę w oparciu o przegląd literatury (obejmujący dzieła zarówno polsko-, jak i obcojęzyczne traktujące o wizerunku organizacji egzystujących w różnych państwach, warunkach i systemach) kategorie czynników wpływające na kształtowanie wizerunku banków oddziałują także na postrzeganie współcześnie funkcjonujących banków spółdzielczych i komercyjnych polskiego sektora bankowego przez klientów tych banków. Rozpatrując siłę wpływu poszczególnych grup czynników

na postrzeganie banków przez ich klientów, kategorie te (zaczynając od mającej największe znaczenie, a kończąc na tej o najmniej istotnej roli) można uszeregować następująco: bezpieczeństwo, wygoda i dostępność, technologie i innowacje, reputacja banku, produkty i usługi, pracownicy, komunikacja, transparentność, tożsamość banku, czynniki emocjonalne, zaangażowanie społeczne, indywidualne cechy osoby oceniającej bank oraz pozostałe czynniki. Jednocześnie należy także odnotować, iż rezultaty uzyskane w toku badań wskazują, że w opinii pracowników banków wskazane kategorie czynników wywierają większy wpływ na wizerunek banków w oczach klientów, niż ma to rzeczywiście miejsce. Oznacza to, że pracownicy banków przeszacowują realny wpływ określonych kategorii czynników na wizerunek banków wśród klientów tych instytucji.

3. Tożsamość banków polskiego sektora bankowego rozumiana jako sposób przedstawiania się owych organizacji jest korzystniejsza aniżeli ich wizerunek, czyli sposób postrzegania banków przez klientów. Prawidłowość ta ma miejsce zarówno w kontekście rozpatrywania tych dwóch pojęć przez pryzmat odnoszących się do nich par przymiotników umiejscowionych na skali dyferencjału semantycznego, jak i poprzez dokonanie ich analizy w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków, zgodnie z którą organizacje te można postrzegać jako instytucje zaufania publicznego lub podmioty komercyjne nastawione na maksymalizację zysków.
4. Sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków uzależniony jest między innymi od rodzaju banku, w którym osoba oceniająca bank posiada rachunek bankowy, a także od miejsca zamieszkania i wykształcenia tych osób. Wśród klientów banków spółdzielczych dominuje bowiem stanowisko, zgodnie z którym banki są instytucjami zaufania publicznego. Również mieszkańcy wsi lub małych miast oraz osoby z wykształceniem niższym niż średnie częściej niż osoby zamieszkujące średnie bądź duże miasta czy posiadające wykształcenie średnie lub wyższe wyrażają pogląd, iż banki są właśnie instytucjami zaufania publicznego. Klienci banków komercyjnych oraz klienci obu rodzajów banków, a także mieszkańcy średnich bądź dużych miast oraz osoby z wykształceniem średnim lub wyższym częściej od osób mieszkających w małych miastach lub wsiach oraz posiadających wykształcenie średnie lub wyższe postrzegają banki jako podmioty komercyjne nastawione na maksymalizację zysków.
5. Choć wśród przedstawicieli świata nauki nie ma pełnej zgody co do słuszności i zasadności zarządzania wizerunkiem banków, to przeprowadzone badania

jednoznacznie dowodzą, iż proces ten winien być realizowany w bankach. Przede wszystkim potrzebę taką wyrażają zarządzający i kierujący bankami oraz osoby zatrudnione na stanowiskach takich jak rzecznik prasowy czy specjalista ds. marketingu/komunikacji/wizerunku. Zasadność realizacji tego procesu potwierdzają także rezultaty badań przeprowadzonych na potrzeby rozprawy, z których wynika, iż wizerunek banków polskiego sektora bankowego jest gorszy od ich tożsamości. Zatem, biorąc pod uwagę cel zarządzania wizerunkiem banków, jakim jest spowodowanie, by wizerunek banku był możliwie jak najbliższy tożsamości podmiotu bankowego, należy jasno stwierdzić, iż w bankach polskiego sektora bankowego opisywany proces winien być realizowany.

6. O słuszności i potrzebie zarządzania wizerunkiem świadczy także fakt, że zarówno teoretycy, jak i praktycy zdają sobie sprawę z tego, jak wielki wpływ na funkcjonowanie banków wywiera ten konstrukt. Rezultaty uzyskane w toku przeprowadzonej procedury badawczej wskazują, że zdaniem pracowników banków polskiego sektora bankowego siła tego wpływu jest duża zarówno w kontekście aspektów społecznych, ekonomicznych, jak i marketingowych wizerunku banków. Jednocześnie jednak należy zauważyć, że spośród trzech wskazanych grup aspektów w opinii osób pracujących w bankach konstrukt ten najsilniej oddziałuje na aspekty społeczne, a najslabiej – na aspekty marketingowe. W związku z tym można stwierdzić, że zarządzanie wizerunkiem banków ma realny wpływ na szereg kwestii związanych z egzystencją tych organizacji, jednakże najistotniej oddziałuje ono na: budowanie i utrzymanie zaufania do banków, wiarygodność banków, pozyskiwanie i utrzymywanie przez banki najwyższej jakości pracowników oraz pozyskiwanie przez te podmioty nowych klientów.
7. Istnieje wyraźna różnica między skalą i stopniem zaawansowania działań wizerunkowych, jakie podejmowane są przez banki komercyjne i banki spółdzielcze polskiego sektora bankowego. Bez wątpienia, w podmiotach wchodzących w skład podsektora bankowości komercyjnej orientacja prowizerunkowa jest znacznie większa i lepiej (bardziej) rozwinięta, a działania z opisywanego obszaru są podejmowane w sposób świadomy, na ogół także dogłębnie przemyślany, mając charakter znacznie bardziej zaawansowany niż w bankach spółdzielczych. Można wręcz stwierdzić, że w kontekście zarządzania wizerunkiem banków banki komercyjne posiadają przewagę w stosunku do banków spółdzielczych – między innymi ze względu na większą skalę działania i dysponowanie bardziej pokaźnymi zasobami finansowymi.

8. Banki polskiego sektora bankowego dysponują szerokim spektrum metod, które mogą wykorzystywać w procesie pomiaru swego wizerunku. Wielu pracowników banków nie zdaje sobie jednak z tego sprawy, jednocześnie nie wiedząc, czy w ich banku kwantyfikacja wizerunku w ogóle ma miejsce. Pośród wielu przyczyn takiego stanu rzeczy za kluczowe można uznać: problemy komunikacyjne wewnątrz banku, skupienie uwagi pracowników na własnych zadaniach i celach (na ogół niezwiązanych bezpośrednio z wizerunkiem), niewłaściwe podejście do kwestii wizerunkowych. Mimo nieustannego rozwoju nauki, przedstawiciele banków zauważają, iż w dalszym ciągu na rynku brakuje literatury i szkoleń z zakresu nie tyle samego pomiaru wizerunku banków, co – ujmując temat szerzej – właśnie zarządzania wizerunkiem banków. Zmniejszenie tego deficytu również istotnie powinno wpłynąć na ugruntowanie wiedzy pracowniczej na opisywany temat.
9. Zarządzanie wizerunkiem banków przebiega w oparciu o zastosowanie będących w dyspozycji banków mechanizmów. Choć na potrzeby dysertacji przygotowano zestawienie tych instrumentów według stopnia ich przydatności, który określony został przez 401 pracowników banków biorących udział w badaniu ankietowym, to jednak należy je traktować wyłącznie jako swoisty *benchmark*, wskazujący, jaka jest średnia przydatność określonych narzędzi w toku zarządzania wizerunkiem banków polskiego sektora bankowego. W istocie w każdym banku z osobna powinno się określić rzeczywistość – dostosowaną do indywidualnych potrzeb i adekwatną do możliwości banku i sytuacji, w jakiej się znajduje – przydatność instrumentów zarządzania wizerunkiem banków. Ta uzależniona jest bowiem między innymi od: specyfiki funkcjonowania banku, jego otoczenia, realnych możliwości, uwarunkowań wywierających nań wpływ, elastyczności pracowników (zarówno zarządzających bankiem, jak i ich podwładnych) czy gotowości do podjęcia działań.
10. Zarządzanie wizerunkiem banków jest procesem, który powinien mieć charakter ciągły i elastyczny (płynny), dostosowany do zmieniających się warunków otoczenia, które istotnie determinują sposób funkcjonowania i kierunki działania współczesnych banków. Aby mógł on być realizowany w sposób sprawny i skuteczny, musi opierać się na nieustannej komunikacji (wewnętrznej i zewnętrznej) oraz stałej, regularnej kontroli. Choć w istocie za wizerunek banku odpowiadają wszyscy jego pracownicy, to ważnym i pożądanym jest, by w podmiotach tych wyodrębniono osobne stanowisko (departament, dział, zespół – w zależności od wielkości i możliwości banku) odpowiedzialne za zarządzanie wizerunkiem banku oraz koordynowanie całokształtu

działań z tego obszaru. Biorąc pod uwagę publiczny wymiar egzystencji banków, wszelkie ich postanowienia winny mieć charakter urzędowy. Zdaniem autorki pożądanym byłoby, gdyby zasadność realizacji działań z tego zakresu znalazła uznanie wśród krajowych regulatorów i ustawodawców. Co więcej, nadanie obligatoryjności zarządzaniu wizerunkiem banków prawdopodobnie sprawiłoby, że koncepcja ta w końcu zyskałaby właściwą jej estymę, a opisywany proces przestałby być traktowany w wielu organizacjach jako swoisty „dodatek” do codziennych obowiązków, stając się podyktowanym względami strategicznymi ważnym obszarem działania.

Reasumując, problematyka dotycząca wizerunku banków i zarządzania tym konstruktem w odniesieniu do podmiotów polskiego sektora bankowego jest niezwykle złożona, skomplikowana, wielowątkowa, interesująca, aktualna, a przy tym wszystkim – wciąż niedostatecznie zbadana. Mając na uwadze słowa E.B. Wilsona, który stwierdził, że „z samej natury nauka jest ustrojem, który rozrasta się dzięki dodawaniu nowego materiału do szczytu wielkiej budowli, ukształtowanej przez poprzedników”⁵⁰⁷, autorka żywi głęboką nadzieję, że przeprowadzona procedura badawcza pozwoliła przynajmniej w pewnym stopniu przyczynić się do – posługując się nomenklaturą przytoczonego badacza – zwiększenia rozmiarów owej budowli oraz poprawy funkcjonalności zastosowanych w niej rozwiązań. Należy bowiem zauważyć, że do tej pory w rodzimej doktrynie nie powstało opracowanie ujmujące w sposób holistyczny zagadnień z zakresu problematyki zarządzania wizerunkiem banków spółdzielczych i komercyjnych funkcjonujących w polskim systemie bankowym. Tymczasem przedstawiciele tych podmiotów (zarządzający bankami oraz osoby odpowiadające za działania wizerunkowe) wprost wyrażają zapotrzebowanie na wiedzę z tego obszaru. Autorka dysertacji zdaje sobie sprawę z ograniczeń towarzyszących jej powstawaniu (o tym traktuje jeden z podrozdziałów – punkt 6.4.). Jednocześnie jednak pragnie zapewnić, iż dołożyła wszelkich starań i podjęła wszelkie możliwe działania, by praca ta cechowała się możliwie jak najwyższą jakością i stała się przyczynkiem do prowadzenia dalszych badań z zakresu zarządzania wizerunkiem banków, wpływając również na rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

⁵⁰⁷ E.B. Wilson, *Wstęp do badań...*, *op. cit.*, s. 29.

BIBLIOGRAFIA

Pozycje książkowe i czasopisma:

1. Aaker D., Keller K., *Consumer evaluations of brand extensions*, „Journal of Marketing”, 1990, tom 54.
2. Ab Hamid S.N., Maulan S., Wan Jusoh W.J., *Brand attributes, corporate brand image and customer loyalty of Islamic banks in Malaysia*, „Journal of Islamic Marketing”, 2022 (brak tomu i numeru artykułu).
3. Abd Alfattah K., Atia T., *Exposure to social media and its relationship to shaping the mental image of Palestinian Islamic bank clients*, „Journal of Islamic entrepreneurship”, 2021, tom 6, nr 3.
4. Abd-El-Salam E.M., *Investigating loyalty through CSR: The mediating role of brand image and brand trust*, „Journal of Customer Behaviour”, 2020, tom 19, nr 3.
5. Abratt R., *A new approach to the corporate image management process*, „Journal of Marketing Management”, 1989, tom 5, nr 1.
6. Abratt R., Mofokeng T.N., *Development and management of corporate image in South Africa*, „European Journal of Marketing”, 2001, tom 35, nr 3/4.
7. Adamiec M., Kożuszniak B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Wydawnictwo ARKADE, Katowice 2000.
8. Adamus-Matuszyńska A., Dzik P., *Czy można zarządzać wizerunkiem? Teoria wizerunku i procesu jego budowania*, W: Kampka A., Kiryjów A., Sobczak K. (red.), *Czy obrazy rządzą ludźmi?* Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2017.
9. Ahmed A., Sil R., *When Multi-Method Research Subverts Methodological Pluralism – or, Why We Still Need Single-Method Research*, „Perspectives on Politics”, 2012, nr 10.
10. Akbari R., Dadras A., Beheshti S.J., *Prioritizing the Factors Affecting the Image of Mellat Bank Customers on Their Satisfaction In The Process of Selecting Branch*, „International Journal of Management Sciences and Business Research”, 2017, tom 6, nr 6.
11. Akhgari M., Bruning E.R., Finlay J., Bruning N.S., *Image, performance, attitudes, trust, and loyalty in financial services*, „International Journal of Bank Marketing”, 2018, tom 36, nr 4.
12. Al Mubarak Z., Ben Hamed A., Al Mubarak M., *Impact of corporate social responsibility on bank's corporate image*, „Social Responsibility Journal”, 2018, tom 15, nr 5.
13. Alnaser F.M.I., Ghani M.A., Rahi S., *Determinants of Customer Loyalty: The Role of Service Quality, Customer Satisfaction and Bank Image of Islamic Banks in Palestine*, „International Journal of Economics & Management Sciences”, 2017, tom 6, nr 5.
14. Alshebami A.S., *Evaluating the relevance of green banking practices on Saudi Banks' green image: The mediating effect of employees' green behaviour*, „Journal of Banking Regulation”, 2021, tom 22, nr 4.
15. Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków 2002.

16. Altkorn J., *Podstawy marketingu*. PWN. Warszawa 2002.
17. Altkorn J., *Produkt*, W: Altkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2002.
18. Altkorn J., *Wizerunek a pozycjonowanie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2000, nr 538.
19. Altkorn J., *Wizerunek firmy jako marka*, „Marketing w Praktyce”, 1996, nr 4.
20. Altkorn J., *Wizerunek firmy*. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Dąbrowa Górnicza 2004.
21. Altkorn J., *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*, „Marketing i Rynek”, 2001, nr 6.
22. Alvesson M., *Organization: from substance to image?* „Organization Studies” 1990, tom 11, nr 3.
23. Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, „The Journal of Brand Management”, 1996, tom 4, nr 3.
24. Amin M., Isa Z., Fontaine R., *Islamic banks: Contrasting the drivers of customer satisfaction on image, trust, and loyalty of Muslim and non-Muslim customers in Malaysia*, „International Journal of Bank Marketing” 2013, tom 31, nr 2.
25. Andaleeb S.S., Rashid M., Rahman Q.A., *A model of customer-centric banking practices for corporate clients in Bangladesh*, „International Journal of Bank Marketing”, 2016, tom 34, nr 4.
26. Andriof J., Waddock S., *Unfolding stakeholder engagement*, W: Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahma S.S. (red.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002.
27. Angelis V., Angelis-Dimakis A., Dimaki K., *The Cusp Catastrophe Model in Describing a Bank's Attractiveness as Measured by its Image*, „Procedia. Economics and Finance”, 2015, tom 19.
28. Anioła P., Czubak W., Marchwacki B., *Proces decyzyjny ludzi młodych na rynku produktów i usług bankowych na przykładzie studentów polskich i austriackich*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, 2011, tom 3, nr 21.
29. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne*. Difin. Warszawa 2005.
30. Arancibia Caravajal S., Leguina A., Espinosa Zamorano P., *Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de Servicio y sus efectos en la satisfacción del Cliente: Un caso aplicado a la Banca Chilena*, „Revista de Ciencias Sociales (RCS)”, 2013, tom 19, nr 2.
31. Araújo J., Pereira I.V., Duarte Santos J., *The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image and Brand Equity and Its Impact on Customer Satisfaction*, „Administrative Sciences”, 2023, tom 13, nr 118.
32. Argenti P.A., Druckenmiller B., *Reputation and the Corporate Brand*, „Corporate Reputation Review”, 2004, tom 6, nr 4.
33. Aslam E., Ashraf M.S., Iqbal A., *Impact of corporate image on customer loyalty of Islamic banks: the role of religiosity, collectivism, sight cues and CSR*, „Journal of Islamic Marketing”, 2023, tom 14, nr 5.

34. Aslam E., Bhati F., Ishfaq M., Shahzad Shabbir M., *Factors Affecting Customer Retention In Islamic Banks: A Case Study of Pakistan*, „Journal of Positive School Psychology”, 2022, tom 6, nr 12.
35. Aslam M.B., Baig M.N., Shams M.S., *How to establish corporate brand?* Linnaeus University, Kalmar 2010.
36. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2005.
37. Bagieńska A., *Raportowanie zintegrowane w kreowaniu wizerunku pracodawcy – ocena praktyk polskich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2018, nr 359.
38. Bąk M., *Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa a składniki majątku niewidzialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2011, nr 668.
39. Bąk M., *Majątek współczesnego przedsiębiorstwa z perspektywy rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 2014, tom 77, nr 133.
40. Bąk M., *Social responsibility of accounting vs. corporate image*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, 397, s. 45-57.
41. Bakar J.A., Clemes M.D., Bicknell K., *A comprehensive hierarchical model of retail banking*, „International Journal of Bank Marketing”, 2017, tom 35, nr 4.
42. Balmer J.M.T., *Corporate Branding and Connoisseurship*, „Journal of General Management”, 1995, tom 21, nr 1.
43. Balmer J.M.T., *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*, „Journal of Marketing Management”, 1998, nr 14.
44. Balmer J.M.T., Greyser S.A., *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, Routledge, Londyn, Nowy Jork 2003.
45. Balmer J.M.T., *Identity Based Views of the Corporation: Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brands and Corporate Image*, „European Journal of Marketing”, 2008, tom 42, nr 9/10.
46. Balmer J.M.T., Stotvig S., *Corporate identity and private banking: a review and case study*, „International Journal of Bank Marketing”, 1997, tom 15, nr 5.
47. Balmer J.M.T., Wilson A., *Corporate identity. There Is More to It Than Meets the Eye*, „International Studies of Management & Organization”, 1998, tom 28, nr 3.
48. Banks E., *The Credit Risk of Complex Derivatives*. Palgrave Macmillan. Londyn 1997.
49. Banks E., *The Credit Risk of Financial Instruments*. Macmillan Press. Hampshire, Londyn 1993.
50. Banks E., *Volatility and Credit Risk in the Capital Markets: Assessing and Managing the Risk of Financial Instruments and Off-Balance Sheet Operations*. Probus Publishing Company. Chicago 1993.
51. Baran M., *Struktura procesu badawczego*, W: Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., Kolasińska-Morawska K. (red.), *Metodyka badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
52. Barańska-Szmitko A., *Wizerunek felietonisty i sposoby jego werbalnego komunikowania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2018.

53. Barańska-Szmitko A., *Wpływ słowa i obrazu na wizerunek osoby publicznej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2018.
54. Barcikowska-Kotłowska B., *Nabywcy i ich postępowanie na rynku. Segmentacja i wybór rynku docelowego*, W: Deluga W. (red.), *Marketing w zarysie*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2004.
55. Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Londyn 2005.
56. Bartkowiak P., Koszel M., *Indeksy giełdowe spółek społecznie odpowiedzialnych*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 2013, nr 278.
57. Bartnicki M., *Technologie informatyczne wspierające zarządzanie jakością w banku komercyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2014, z. 68.
58. Bedeian A.D., *Organizations: Theory and Analysis. Second Edition. Text and Cases*. Holt, Rinehart and Winston. Nowy Jork 1980.
59. Bednarowska Z., *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek”, 2015, nr 7.
60. Bednarska-Olejniczak D., *Działalność proekologiczna jako element społecznej odpowiedzialności banków*, „Marketing i Rynek”, 2017, nr 12.
61. Bednarska-Olejniczak D., *Employer branding a CSR – bank jako pracodawca społecznie odpowiedzialny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2015, nr 875.
62. Bednarska-Olejniczak D., *Kształtowanie wizerunku pracodawcy w Internecie*, „Handel Wewnętrzny”, 2017, tom 370, nr 5.
63. Bednarska-Olejniczak D., *Marketing bankowy w kreowaniu wartości dla klienta*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 2013, tom 33, nr 1.
64. Bednarska-Olejniczak D., *Model Pentadigm jako podstawa tworzenia wartości dla klienta*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2012, nr 711.
65. Bednarz J., Rutecka J., *Znaczenie marki i lojalności nabywców w sektorze bankowym*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego”, 2016, nr 13.
66. Benedikt A., *Reklama jako proces komunikacji*. Wydawnictwo Astrum. Wrocław 2004.
67. Bennett R., *The representativeness heuristic as a determinant of public perceptions of banking organizations*, „Journal of Communication Management”, 1997, tom 2, nr 2.
68. Berkoven L., *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen*. Verlag C.H. Beck. Monachium 1990.
69. Bernstein D., *Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications*, Cassell Educational Ltd., Londyn 1992.
70. Białoskurski S., *Wizerunek a innowacyjność współczesnych produktów żywnościowych*, „Handel Wewnętrzny”, 2018, tom 374, nr 3.
71. Biedermann M., Urbaniak M., *Image – czynnikiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek”, 1998, nr 11.
72. Bińczycki B., *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa komunalnego*, W: Ślusarczyk S., Świda J., Tworzydło D. (red.), *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Informatyki w Rzeszowie, Rzeszów 2001.

73. Black S., *Public relations*. Oficyna Ekonomiczna. Warszawa 1999.
74. Bloemer J., de Ruyter K., Peeters, P., *Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction*, „International Journal of Bank Marketing”, 1998, tom 16, nr 7.
75. Boboła A.M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako zasób niematerialny kształtujący przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw spożywczych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 2014, tom 16, z. 3.
76. Bobrowska A., Garska M., *Elementy kreacji wizerunku podmiotu politycznego w rzeczywistości wyborczej*, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych”, 2012, tom 4, nr 2.
77. Boiger J.F., *How to evaluate your company image*, „Journal of Marketing”, 1959, tom 24, nr 2.
78. Bojanowska A., *Tworzenie kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta*, „Handel Wewnętrzny”, 2016, tom 360, nr 1.
79. Bombiak E., *Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 2015, nr 105.
80. Bombiak E., *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa*, W: Pieniak-Lendzion K., Marcysiak A., Nowogródzka T. (red.), *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*, Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej UNITAS, Siedlce 2015.
81. Bondaruk J., Siodłak Ł., *Cykliczne badania ankietowe podmiotów gospodarczych jako narzędzie identyfikacji i oceny obszarów specjalizacji regionalnej*, W: Malik K., Dymek Ł. (red.), *Know how – efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy. Diagnoza i wprowadzenie do badań*, Instytut Trwałego Rozwoju, Opole 2012.
82. Borawska A., *Zastosowanie marketingu mix w bankowości*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, 2009, tom 1, nr 37.
83. Boronczyk F., Breuer C., *The company you keep: Brand image transfer in concurrent event sponsorship*, „Journal of Business Research”, 2021, nr 124.
84. Borowik I., *Tożsamość i tożsamości. Obszary interdyscyplinarnych refleksji*, W: Litak E., Furman R., Bożek H. (red.), *Pejzaże tożsamości: teoria i empiria w perspektywie interdyscyplinarnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
85. Borsiński M., Lipczyński A., *Pojęcie, rodzaje oraz zarządzanie ryzykiem bankowym*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, 2013, nr 3(7).
86. Boulding K.E., *The image*. University of Michigan Press. Ann Arbor 1956.
87. Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. Nowy Jork 1953.
88. Brajer-Marczak R., Kwiecińska-Szermach M., *Wpływ społecznej odpowiedzialności na strategię działania*, W: J. Stankiewicz (red.), *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Zielonogórski. Instytut Organizacji i Zarządzania, Zielona Góra 2002.
89. Bravo R., Montaner T., Pina J.M., *The role of bank image for customers versus non-customers*, „International Journal of Bank Marketing”, 2009, tom 27, nr 4.

90. Bristol L.H., *Developing the corporate image, a management guide to public relations*. Scribner. Nowy Jork 1960.
91. Brito E., *Reputation and performance: an empirical analysis in the bank sector*, „E & G Economia e Gestao”, 2005, tom 5, nr 11.
92. Britt S.H., *Psychological Principles of the Corporate Imagery Mix*, „Business Horizons” 1971, tom 14, nr 1.
93. Bromley D.B., *Relationships between personal and corporate reputation*, „European Journal of Marketing” 2001, tom 35, nr 3/4.
94. Brückner A., *Słownik etymologiczny języka polskiego*. Krakowska Spółka Wydawnicza. Kraków 1927.
95. Brunner T.A., Stöcklin M., Opwis K., *Satisfaction, image and loyalty: new versus experienced customers*, „European Journal of Marketing”, 2008, tom 42, nr 9/10.
96. Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2004.
97. Budzyński W., *Public relations zarządzanie reputacją firmy*. Poltext. Warszawa 2001.
98. Budzyński W., *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*. Poltext. Warszawa 2018.
99. Budzyński W., *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*. Poltext. Warszawa 1999.
100. Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie efekty*. Poltext. Warszawa 2002.
101. Budzyński W., *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*. Poltext. Warszawa 2011.
102. Budzyński W., *Zarządzanie wizerunkiem firmy*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej. Warszawa 2002.
103. Bueno E., Longo-Somoza M., García-Revilla R., Leon R.D., *Management Challenges in the identification of Organizational Identity and Corporate Reputation as Intangible Assets*, „Electronic Journal of Knowledge Management”, 2015, tom 13, nr 3.
104. Burt S., Encinas J.C., *The role of store image in retail internationalization*, „International Marketing Review”, 2003, tom 17, nr 4/5.
105. Carroll A.B., Buchholtz A.K., *Business & Society. Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management. Ninth edition*, Cengage Learning. Stamford 2015.
106. Carter D.E., *Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations*, Art Direction Company, Nowy Jork 1982.
107. Cenker E.M., *Public Relations*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. Poznań 2000.
108. Cenzig E., Ayyildiz H., Er B., *Effects of image and advertising efficiency on customer loyalty and antecedents of loyalty: Turkish banks sample*, „Banks and Bank Systems”, 2007, tom 2, nr 1.
109. Chajet C., Shachtman T., *Image by Design. 2nd edition*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1998.
110. Chedrawi C., Osta S., *CSR in the banking sector: A legitimacy approach to the shareholders' and stakeholders' debate*, „Marketing and Branding Research”, 2017, tom 4.
111. Cheese J., Day A., Wills G., *Handbook of Marketing and Selling Bank Services*, „International Journal of Bank Marketing”, 1988, tom 6, nr 3.

112. Cheng W., *Evaluation of Commercial Bank Image: Expert Analysis*, „International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding”, 2022, tom 9, nr 12.
113. Christensen T., Askegaard S., *Corporate identity and corporate image revisited. A semiotic perspective*, „European Journal of Marketing”, 2001, tom 35, nr 3/4.
114. Christopher M., Pitts B., *It's who you sell*, „Business Management”, 1969, nr 11.
115. Chun R., *Corporate Reputation: Meaning and Measurement*, „International Journal of Management Reviews”, 2005, tom 7, nr 2.
116. Chwirot-Zakrzewska P., *Praktyczne zastosowanie metod kształtowania cen w bankach komercyjnych działających w Polsce*, „Finansowy Kwartalnik Internetowy eFinanse”, 2010, nr 1.
117. Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „The Academy of Management Review”, 1995, tom 20, nr 1.
118. Cook J., Wall T., *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment*, „Journal of Occupational Psychology”, 1980, tom 53, nr 1.
119. Crane D.B., Frott K.A., Mason S.P., Perold A., Merton R.C., Bodie Z., Sirri E.R., Tufano P., *The Global Financial System: A Functional Perspective*, Harvard Business School 1995.
120. Creswell J.W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2013.
121. Czajkowska A., *Obsługa finansowa jednostek samorządu terytorialnego w strategiach banków*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2006, nr 197.
122. Czarnota D., *Bank jako instytucja zaufania publicznego w dobie kryzysu – mit czy rzeczywistość?* „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2014, nr 186.
123. Czechowska I.D., *Przegląd definicji banku stanowiącego aktywny kanał dystrybucji produktów ubezpieczeniowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2011, nr 259.
124. Czechowska I.D., Zatoń W., *Struktura i zawartość kodeksów etyki instytucji bankowych*, „Prakseologia”, 2016, tom 1, nr 158.
125. Czepirska I., *Przekształcenia polskiego systemu bankowego po 2004 roku*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 2016, nr 1 (47).
126. Czerwiński B., *Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności instytucji finansowych na rynku polskim*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2010, nr 55.
127. Czerwiński B., *Wzrost poziomu satysfakcji klientów jako efekt wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w instytucjach finansowych*, W: Brzozowska-Woś M. (red.), *Marketing. Ujęcie relacyjne*, Katedra Marketingu Wydziału Zarządzania Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010.
128. Czubała A., *Koncepcja i formy marketingu społecznego przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2013, tom 22, nr 1.

129. Czubała A., *Marketingowe instrumenty budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej*, W: Niestrój R. (red.), *Tożsamość i wizerunek marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
130. Dąbrowska-Gruszczyńska K., *Kapitał zagraniczny w polskim sektorze bankowym a poziom jego rozwoju na tle państw OECD*, „Studia Ekonomiczne”, 2012, nr 170.
131. Dąbrowski T.J., *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego. Podejście symboliczne i substancjonalne*. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Warszawa 2016.
132. Dąbrowski T.J., Majchrzak K., *Społeczna odpowiedzialność banków w kontekście walutowych kredytów hipotecznych*, CeDeWu, Warszawa 2016.
133. Dąbrowski T.J., *Współczesny bank – między instytucją zaufania publicznego a przedsiębiorstwem*, „Bezpieczny Bank”, 2017, nr 1(66).
134. Dahlsrud A., *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 2008, tom 15, nr 1.
135. Dalton R.C., Bafna S., *The syntactical image of the city: a reciprocal definition of spatial elements and spatial syntaxes*. MIT Press, Cambridge 1960.
136. Davis A., *Wszystko, co powinieneś wiedzieć o PR. Odpowiedzi na 500 najważniejszych pytań*. Rebis. Poznań 2008.
137. de Chernatony L., *Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation*, „Journal of Marketing Management”, 1999, tom 15, nr 1-3.
138. Dell’Atti S., Trotta A., Iannuzzi A.P., Demaria F., *Corporate Social Responsibility Engagement as a Determinant of Bank Reputation: An Empirical Analysis*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 2017, tom 24, nr 6.
139. Descours A., *Marketing społecznie zaangażowany jako instrument budowania wizerunku marki*, W: Wiśniewska A., Kozłowska A. (red.), *Reklama i PR z perspektywy współczesnych problemów komunikacji marketingowej*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2016.
140. Dewalska-Opitek A., *Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2010, tom 52, nr 3.
141. Dichter, E., *What's in an image*, „Journal of Consumer Marketing”, 1985, tom 2 nr 1.
142. Dobosiewicz Z., *Bankowość*. PWE. Warszawa 2011.
143. Dojwa K., Bodziany M., *Public relations instytucji bezpieczeństwa*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2013.
144. Dominik M., *Lojalność studentów Uniwersytetu Gdańskiego wobec banków*, „Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego. Nasze Studia”, 2013, nr 6.
145. Donaldson T., Preston L.E., *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implication*, „Academy of Management Review”, 1995, tom 20, nr 1.
146. Dowd K., *An Introduction to Market Risk Measurement*. John Wiley & Sons Inc. Nowy Jork 2002.
147. Dowd K., *Managing Market Risk*. John Wiley & Sons Ltd. Chichester 2003.
148. Dowd K., *Measuring market risk*. John Wiley & Sons Inc. Nowy Jork 2005.

149. Dowling G.R., *Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?* „California Management Review”, 2004, tom 46, nr 3.
150. Dowling G.R., *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Kogan Page. Londyn 1994.
151. Dowling G.R., *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press. Oxford 2001.
152. Dowling G.R., *Developing your company image into a corporate asset*, „Long Range Planning”, 1993, tom 26, nr 2.
153. Dowling, G.R., *Managing your corporate images*, „Industrial Marketing Management” 1986, tom 15, nr 2.
154. Draguła A., *Kościół kłopoty z wizerunkiem*, W: Kowalski R. (red.) *Kościół. Komunikacja. Wizerunek*, Wydawnictwo i Drukarnia Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Wrocław 2016.
155. Dransfield R., Richards C., Guy P., Dooley D., *Business*, Heinemann Educational Publishers, Oxford 2004.
156. Dutton J.E., Dukerich J.M., *Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation*, „Academy of Management Journal” 1991, tom 34.
157. Dwojak Ł., *Strategia wielokanałowej dystrybucji a konkurencyjność banku*. CeDeWu. Warszawa 2014.
158. Dworak J., *Modele biznesu współczesnych przedsiębiorstw (teoretyczne metody tworzenia i praktyczne sposoby wykorzystania)*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka” 2016, nr 4.
159. Dziawgo L., *Bank jako „instytucja BRAKU zaufania publicznego”*, W: Szambelańczyk J. (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.
160. Dźwigoł H., *Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2013, z. 63.
161. Eberl M., Schwaiger M., *Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance*, „European Journal of Marketing”, 2005, tom 39, nr 7/8.
162. Erickson G.M., Johansson J.K., Chao P., *Image variables in multiattribute product evaluations: country-of-origin effects*, „Journal of Consumer Research” 1984, tom 11.
163. Eshaghi M.S., Ranjbarian B., Ansari A., *The image and customer well-being stems from banking activities*, „Journal of Islamic Marketing”, 2022, tom 13, nr 8.
164. Eze F.O., Orga C.C., Nwokeukwu C.J., *Corporate Image Management Strategy and Performance of First Bank Nigeria Limited*, „British International Journal of Business and Marketing Research”, 2022, tom 5, nr 6.
165. Fatema M., Azad Md.A.K., Masum A.K.M., *Impact of Brand Image and Brand Loyalty in Measuring Brand Equity of Islami Bank Bangladesh Ltd.*, „Asian Business Review”, 2013, tom 2, nr 1.
166. Fauzi R.U.A., Budiyanto, Suhermin, *The Influence Of Religiosity, Profit Loss And Sharing And Corporate Image Toward Consumer Intentions Of Muamalat Bank Financing*, „Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies”, 2020, tom 6, nr 2.

167. Feng M., Wang X., Kreuze J.G., *Corporate social responsibility and firm financial performance. Comparison analyses across industries and CSR categories*, „American Journal of Business”, 2017, tom 32, nr 3/4.
168. Fiedler L., Becker J. Kirchgeorg M., *Unternehmens- und Stakeholderkommunikation als Einflussfaktoren des Unternehmensmarkenimages*, „Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis”, 2009, nr 3.
169. Figiel A., *Czym jest wizerunek przedsiębiorstwa: próba zdefiniowania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2011, nr 74.
170. Fijałkowska J., Sobczyk M., *Wiarygodność i etyka a sprawozdawczość społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Studia i Monografie”, 2013, nr 44.
171. Fita S., *Słownik metrologiczny*. Instytut Technologii Maszyn i Automatyzacji. Pracownia Metrologii i Badań Jakości. Laboratorium Metrologii Wielkości Geometrycznych. Wrocław 2012.
172. Flavián C., Guinaliú M., Torres E., *The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking*, „Internet Research”, 2005, tom 15, nr 4.
173. Flavián C., Torres E., Guinaliú M., *Corporate image measurement. A further problem for the tangibilization of Internet banking services*, „The International Journal of Bank Marketing”, 2004, tom 22, nr 5.
174. Fleischer M., *Communication design*. Primum Verbum. Łódź 2010.
175. Flejterski S., *Niestabilne equilibrium – w poszukiwaniu nowego paradygmatu w bankowości*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2012, nr 105.
176. Flieger M., *Dojrzałość procesu zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2017, nr 496.
177. Florek M., *Determinanty i możliwości promowania regionów*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2001, z. 3.
178. Fojcik-Mastalska E., *Bank centralny*, W: Głuchowski J. (red.), *System prawa finansowego. Tom IV, Prawo walutowe, Prawo dewizowe. Prawo rynku finansowego*, Oficyna o Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
179. Fombrun C., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press. Boston 1996.
180. Fombrun C.J., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press. Cambridge 2018.
181. Fombrun C.J., van Riel C.B.M., *The reputational landscape*, „Corporate Reputation Review”, 1998, tom 1, nr 1.
182. Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
183. Freeman R.E., Harrison J.E., Wicks A.C., Parmar B.L., de Colle S., *Stakeholder Theory. The state of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
184. Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. Nowy Jork 2010.
185. Funmilayo O.O., *Corporate Image Management and Bank Performance in Nigeria*, „Fuoye Journal of Accounting and Management”, 2023, tom 6, nr 1.

186. Galicka A., Tomaszuk A., *Czynniki kształtujące wizerunek Alior Banku S.A. (w opinii jego klientów)*, „Academy of Management”, 2018, tom 2, nr 2.
187. Garczarczyk J., Skikiewicz R., *Zarządzanie jakością usług w polskich bankach w świetle wymagań globalnego rynku finansowego*, „Acta Universitatis Lodziensis”, 2005, nr 179.
188. Geise W., *Die Operationalisierung von Einkaufsstätten-Images auf der Basis eines mehrdimensionalen Imagekonzepts – Konstruktion und Auswertung eines bereichsspezifischen Imagedifferentials*, „Der Markt”, 1978, nr 66.
189. Glabiszewski W., *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego na rzecz budowania relacji w transferze technologii*, „Polityki Europejskie. Finanse i Marketing”, 2013, tom 58, nr 9.
190. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021.
191. Glinkowska B., *Modelowanie w procesach usprawnienia organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2010, nr 234.
192. Glińska E., *Kreowanie wizerunku miasta o funkcji turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy usług” 2010, nr 53.
193. Głogowski A., Jagiełło R., *Innowacje w sektorze banków komercyjnych w Polsce. Raport z badania 2019 r.*, Departament Badań i Innowacji Finansowych NBP, Warszawa 2020.
194. Gołata K., *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja*, „Studia Ekonomiczne”, 2013, nr 157.
195. Gorbaniuk O., Lebedowicz A., *Taksonomia leksykalna i struktura cech osobowości przypisywanych przedsiębiorstwom*, „Czasopismo Psychologiczne”, 2010, tom 16, nr 2.
196. Górna-Łunkiewicz S., *Compliance jako element ochrony norm etycznych i wizerunkowych w bankach*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, 2018, nr 9.
197. Gospodarowicz A., *Zarządzanie bankiem komercyjnym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2000.
198. Grabowska L., *Strategia rozwoju powiatu chodzieskiego jako instrument kreacji wizerunku*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, 2017, nr 7.
199. Grabowska M., Otoła I., *Koncepcje budowy modeli biznesu w spółkach sektora informatyka*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2018, z. 130.
200. Grabowski H., *Wykłady z metodologii badań empirycznych*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”. Kraków 2013.
201. Gradoń W., Szustak G., *Wybrane determinanty wartości banku*, „Zarządzanie i Finanse”, 2016, tom 14, nr 3.
202. Gray E.R., Balmer J.M.T., *Managing corporate image and corporate reputation*, „Long Range Planning” 1998, tom 31, nr 5.
203. Gray E.R., Smeltzer L.R., *SMR Forum: Corporate Image – an integral part of strategy*, „Sloan Management Review” 1985, tom 26, nr 4.
204. Gray J.G., *Managing the Corporate Image: The Key to Public Trust*. Quorum Books. Westport 1986.

205. Grębosz M., *Aktualne trendy w zarządzaniu marką w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 2013, nr 31.
206. Green D., Lovelock V., *Understanding a corporate symbol*, „Applied Cognitive Psychology”, 1994, nr 8.
207. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN. Warszawa 2017.
208. Grobicki J., *Reklama usług bankowych w procesie konwergencji*, W: Kozłowska A. (red.), *Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
209. Grocholski Z., *Banki i rynki finansowe. Od zaufania publicznego do kasyna?* Poltext. Warszawa 2018.
210. Gronroos, C., *A service quality model and its marketing implications*, „European Journal of Marketing”, 1984, tom 18, nr 4.
211. Grucza B., *Koncepcja ewaluacji projektów*, W: M. Trocki, M. Juchniewicz (red.), *Ocena projektów – koncepcje i metody*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013.
212. Grunig J.E., *Furnishing The Edifice. Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function*, W: Sriramesh K., Zerfass A., Kim J.N. (red.), *Public Relations and Communication Management*, Routledge, Nowy Jork 2013.
213. Grunig J.E., *Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships*, „Public Relations Review”, 1993, tom 19, nr 2.
214. Grzegorzczak A., *Wizerunek marki jako narzędzie oddziaływania rynkowego*, W: Grzegorzczak A. (red.), *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005.
215. Grzegorzczak A., *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*. Wyższa Szkoła Promocji. Mediów i Show Businessu. Warszawa 2019.
216. Grzegorzczak W., *Podstawy marketingu bankowego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 1994.
217. Grzegorzczak W., *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, W: Grzegorzczak W. (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
218. Grzyb M., *Charakterystyka modelu Leavitta w kontekście funkcjonowania banków*, „Management and Quality – Zarządzanie i jakość”, 2022, tom 4, nr 2.
219. Grzyb M., Korombel A., *Central Bank Reserve Requirement Managing – Selected Aspects*, W: Korombel A., Ławińska O., Okręglicka M. (red.), *Proceedings of the 3rd International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020.
220. Grzyb M., *Ocena wykorzystania tradycyjnego mechanizmu transmisji impulsów monetarnych Narodowego Banku Polskiego w latach 2014-2018*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, 2020, tom 117.
221. Grzyb M., *Polityka pieniężna Narodowego Banku Polskiego a koronawirus*, W: Drozdek A. (red.), *Finanse publiczne i podatki w czasie pandemii COVID-19*, Wydawnictwo Naukowe Think & Make, Warszawa 2020.
222. Grzyb M., *Ryzyko utraty reputacji w funkcjonowaniu dziesięciu największych banków w Polsce*, W: Lemańska-Majdzik A., Okręglicka M., Korombel A. (red.), *Dylematy*

- i wyzwania doskonalenia zarządzania organizacjami w dobie przemysłu 4.0*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020.
223. Grzyb M., *Wpływ instrumentów polityki pieniężnej Narodowego Banku Polskiego na adekwatność kapitałową i wymogi kapitałowe z tytułu poszczególnych typów ryzyka sektora bankowego w Polsce w latach 2014-2018*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2020, nr 393.
224. Grzyb M., *Wpływ pandemii Covid-19 na wizerunek banków w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2022, nr 48.
225. Grzybowska A., *Kapitał ludzki w kontekście funkcjonowania banku*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, 2012, tom 55, nr 1.
226. Grzybowska-Brzezińska M., *Instrumenty marketingu personalnego w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2015, tom 2, nr 39.
227. Grzybowska-Brzezińska M., Rudzewicz A., *Instrumenty merchandisingu w bankowych placówkach detalicznych*, „Marketing i Zarządzanie”, 2016, tom 45, nr 4.
228. Grzywacz J., *Marketing banku*. Difin. Warszawa 2010.
229. Gurgul G., *Kierunki kreacji marki i zmiany w zarządzaniu produktami bankowymi wobec tła gospodarczo-politycznego oraz oczekiwań klientów detalicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 451.
230. Gurgul G., *Zarządzanie poziomem jakości usług bankowych jako metoda zmiany postrzegania banku przez klienta i wzrostu jego satysfakcji z oferowanych produktów*, „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 2016, nr 10.
231. Hafez M., *Measuring the impact of corporate social responsibility practices on brand equity in the banking industry in Bangladesh. The mediating effect of corporate image and brand awareness*, „International Journal of Bank Marketing”, 2018, tom 36, nr 5.
232. Harris R.A., *How creativity in marketing can develop the image that counts: the consumer demand image*, „Advertising Age”, 1958, tom 29.
233. Hartmann R., *Strategische Marketingplanung im Einzelhandel-Kritische Analyse spezifischer Planungsinstrumente*. Deutscher Universitäts Verlag. Wiesbaden 1992.
234. Hasnidar, Muis M., Mardiana R., Pono M., *The impact of corporate image on customer characteristic and customer engagement of Islamic costumer bank*, „International Journal of Advanced Research”, 2019, tom 7, nr 2.
235. Hatch M.J., Schultz M., *Relations between organizational culture, identity and image*, „European Journal of Marketing”, 1997, tom 31, nr 5/6.
236. Hatch M.J., *Teoria organizacji*. PWN. Warszawa 2002.
237. Heaton E.E., *Testing a new corporate name*, „Journal of Marketing Research”, 1967, nr 4.
238. Hemingway E., *Komu bije dzwon*. Wydawnictwo Muza S.A. Warszawa 2005.
239. Hernik J., *Banki a CSR i działalność organizacji pozarządowych – nieodkryte zasoby przewagi konkurencyjnej*, „Pieniądze i Więż”, 2011, nr 53.
240. Herzog H., *Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer*, W: Bliss P. (red.), *Marketing and the Behavioral Sciences*, Allyn and Bacon, Boston 1963.
241. Hewson C., *Mixed Methods Research*, W: Jupp V. (red.), *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, SAGE Publications, Londyn 2006.

242. Hirschman E.C., Greenberg B., Robertson D.H., *The intermarket reliability of retail image research: an empirical examination*, „Journal of Retailing”, 1978, tom 54.
243. Hładki M., Peszko K., *CSR a komunikacja marketingowa – sposoby komunikacji i budowania wizerunku organizacji wdrażających i stosujących koncepcję CSR*, W: Ross J., Chojnacka M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce: sektorowe studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski 2014.
244. Howcroft B.J., Lavis J., *Image in Retail Banking*, „International Journal of Bank Marketing”, 1986, tom 4, nr 4.
245. Howcroft J.B., *Customer satisfaction in retail banking*, „Service Industries Journal” 1991, tom 11, nr 1.
246. Hu H., Jasper C.R., *Social cues in the store environment and their impact on store image*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2006, tom 24, nr 1.
247. Humphreys M., Jacobs A.M., *Mixing Methods: A Bayesian Approach*, „American Political Review”, 2015, tom 109, nr 4.
248. Idasz-Balina M., Balina R., *Narzędzia CSR w kreowaniu wizerunku banku spółdzielczego*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość”, 2016, tom 4, nr 3.
249. Idasz-Balina M., *Istota i znaczenie narzędzi CSR w opinii zarządzających bankami spółdzielczymi*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość”, 2017, tom 5, nr 3.
250. Idzik M., Georgica J., *Reputacja sektora bankowego 2020 – kluczowe wyniki i wnioski z badania*, „Bezpieczny Bank”, 2020, nr 3(80).
251. Idzik M., *Pozycja konkurencyjna banków spółdzielczych w segmencie mikroprzedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2017, nr 119.
252. Igbudu N., Garanti Z., Popoola T., *Enhancing Bank Loyalty through Sustainable Banking Practices: The Mediating Effect of Corporate Image*, „Sustainability”, 2018, tom 10, nr 11.
253. Iglesias O., Mingione M., Ind N., Markovic S., *How to build a conscientious corporate brand together with business partners: A case study of Unilever*, „Industrial Marketing Management”, 2023, nr 109.
254. Imanikhah S.M., Jowkar A., Emadi S.U., *The examination of contributory factors on enhancing the customers' image of e-banking services (Case Study: Refah Bank)*, „International Journal of Scientific Management and Development”, 2014, tom 2, nr 8.
255. Iqbal M.S., Hassan M.U., Sharif S., Habibah U., *Interrelationship among Corporate Image, Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: Testing the moderating impact of Complaint Handling*, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences” 2017, tom 7, nr 11.
256. Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelałowska A., Zawadzka Z., *Bankowość. Instytucje. Operacje. Zarządzanie*, Poltext, Warszawa 2017.
257. Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Z. Zawadzka, *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Poltext, Warszawa 2008.
258. Iwanicz-Drozdowska M., *Klasyfikacja ryzyka w działalności banku. Charakterystyka rodzajów ryzyka*, W: Iwanicz-Drozdowska M. (red.), *Zarządzanie ryzykiem bankowym. Nowe wydanie*, Poltext, Warszawa 2017.

259. Iwaszczuk N., Brożyna M., *Wybrane rodzaje ryzyka operacji rynkowych – aspekty ekonomiczne i prawne*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2022.
260. Iwaszczuk N., *Ryzyko w działalności gospodarczej: definicje, klasyfikacje, zarządzanie*. Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk. Kraków 2021.
261. Jakubowska A., *Public relations w kształtowaniu wizerunku instytucji finansowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2010.
262. Janc A., *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*. Twigger. Warszawa 2004.
263. Janowicz-Świdorska J., *CSR – odpowiedź na wyzwania współczesnych public relations*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2014, nr 185.
264. Janusz B., Bobrzyński J., Furgał M., de Barbaro B., Gdowska K., *O potrzebie badań jakościowych w psychiatrii*, „Psychiatria Polska”, 2010, nr 44.
265. Jaworski W.L., *Bank i system bankowy*, W: Jaworski W.L., Zawadzka Z. (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2007.
266. Jaworski W.L., *Bankowość. Podstawowe założenia*, Poltext, Warszawa 1993.
267. Jaworski W.L., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Banki*, Poltext, Warszawa 2001.
268. Jaworski W.L., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Banki. Rynek. Operacje. Polityka*, Poltext, Warszawa 1996.
269. Jemczura T., Kretek H., *Zrównoważony rozwój – debiut naukowy 2011*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, Racibórz 2012.
270. Johann M., *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, „Ekonomia, Zarządzanie, Informatyka, Marketing, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, 2011, tom 21, nr 1.
271. Johann M., *Strategia marketingowa przedsiębiorstwa usługowego*, „Postępy techniki przetwórstwa spożywczego”, 2010, nr 2.
272. Johannsen U., *Das Marken-und Firmen-Image: Theorie, Praxis und Analyse*. Technische Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig. Braunschweig 1968.
273. Jonas A., *Rola public relations w kreowaniu wizerunku banku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2000, nr 538.
274. Jonas A., *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych w Polsce*. Biblioteka Menedżera i Bankowca. Warszawa 2002.
275. Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*. PWE. Warszawa 2010.
276. Jurkowski R., *Wizerunek firmy jako narzędzie kształtujące kapitał kliencki*, „Oeconomia” 2009, tom 4, nr 8.
277. Juszczak S., Balina R., Różyński J., Pochopień J., *Zmienność funduszy własnych a efektywność banków spółdzielczych*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, tom 2, nr 1.
278. Kaakeh A., Hassan M.K., van Hemmen Almazor S.F., *Factors affecting customers' attitude towards Islamic banking in UAE*, „International Journal of Emerging Markets”, 2019, tom 14, nr 4.

279. Kabza M., *Ryzyko systemowe – cecha współczesnych rynków finansowych*, „Studia Ekonomiczne”, 2012, nr 3 (LXXIV).
280. Kacprzak M., *Specyfika reklamy usług sektora bankowego w Polsce*, W: Kozłowska A. (red.), *Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
281. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne. Wydanie IV zmienione*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2014.
282. Kaczmarczyk S., *Zalety i wady metod zbierania danych przez internet w badaniach marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2018, z. 129.
283. Kaczmarek-Śliwińska M., *Kompetencje medialne pracowników w dobie social media*, „Kultura Popularna”, 2014, tom 41, nr 3.
284. Kamba-Kibatshi M., *Bankowość. Podręcznik akademicki. Część I*. Wydawnictwo BK. Bydgoszcz 2011.
285. Kandampully J., Hu H.H., *Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 2007, t. 19, nr 6.
286. Kang, G.D., James, J., *Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model*, „Managing Service Quality” 2004, tom 14, nr 4.
287. Karaosmanoglu E., Melewar T.C., *Corporate communications, identity and image: A research agenda*, „Journal of Brand Management”, 2006, tom 14.
288. Karaś P., *Liberalizacja jako jeden z głównych przejawów ewolucji systemów bankowych w ostatnich dziesięcioleciach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2008, nr 778.
289. Karbownik K., *Możliwości wykorzystania kwestionariuszy badawczych w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2017, nr 25, tom 2.
290. Kartika T., Firdaus A., Najib M., *Contrasting the drivers of customer loyalty; financing and depositor customer, single and dual customer, in Indonesian Islamic bank*, „Journal of Islamic Marketing”, 2020, tom 11, nr 4.
291. Karwot J., *Zrównoważony dostęp do usług w innowacyjnym przedsiębiorstwie wodno-kanalizacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2017, z. 112.
292. Kawalec P., *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia naukoznawstwa”, 2014, nr 1(199).
293. Kaynak E., *How to Measure Your Bank's Personality: Some Insights from Canada*, „International Journal of Bank Marketing”, 1986, tom 4, nr 3.
294. Keisidou E., Sarigiannidis L., Maditinos D.I., Thalassinos E.I., *Customer satisfaction, loyalty and financial performance: A holistic approach of the Greek banking sector*, „International Journal of Bank Marketing”, 2013, tom 31, nr 4.
295. Keller K.L., *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing”, 1993, tom 57, nr 1.
296. Kennedy S.H., *Nurturing corporate images: total corporate communications or ego trip?* „European Journal of Marketing”, 1977, tom 11, nr 3.
297. Khasanah M., SR HS M., Sutrisno, *Linking Sharia Bank Corporate Image and Customer Trust with Customer Switching Intention: The Mediating Role of Customer Loyalty*, „Journal of Islamic Economic and Business Research”, 2022, tom 2, nr 2.

298. Khvtisiashvili I., *How does Corporate Image Affects the Competitive Advantage of Georgian Banking Segment*, „Journal of Business”, 2012, tom 1, nr 1.
299. Kijek A., Kijek T., *Ocena jakości usług oraz stopnia zadowolenia klientów banku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia”, 2004, nr 38.
300. Kilhey U., *Die Beurteilung des Erfolgs von Bankprodukten als Grundlage produktpolitischer Entscheidungen*. Fritz Knapp Verlag. Frankfurt nad Menem 1987.
301. Kim H., Hur W.M., Yeo J., *Corporate brand trust as a mediator in the relationship between consumer perception of CSR, corporate hypocrisy and corporate reputation*, „Sustainability”, 2015, tom 7, nr 4.
302. Kim S.S., Lee J., Prideaux B., *Effect of celebrity endorsement on tourists' perception of corporate image, corporate credibility and corporate loyalty*, „International Journal of Hospitality Management”, 2014, tom 37.
303. King B., *Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości*. Wydawnictwo Studio EMKA. Warszawa 2013.
304. King B., *Bank 4.0. Banking Everywhere, Never at Bank*. Marshall Cavendish (International) Asia Pte Ltd. Singapur 2018.
305. Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach. Kielce 2010.
306. Klimkiewicz K., *Employer branding*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, 2017, tom 69, nr 1218.
307. Klimontowicz M., *Aktywa niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej banku*. CeDeWu. Warszawa 2013.
308. Klimontowicz M., *Marketing usług bankowych*, W: Świdarska J., Galbarczyk T., Klimontowicz M., Marczyńska K. (red.), *Bank komercyjny w Polsce. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2016.
309. Klimontowicz M., *Marketing usług bankowych*, W: Świdarska J., Galbarczyk T., Klimontowicz M., Marczyńska K. (red.), *Bank komercyjny w Polsce. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2016.
310. Knecht Z., *Zarządzanie. Public relations*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania. Wrocław 2002.
311. *Kodeks Hammurabiego*, Stępień M. (tłum.), ALFA, Warszawa 1996.
312. Kolasińska-Morawska K., *Marka narzędziem budowy wizerunku przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom 14, z. 2.
313. Kołodziej E., *Postrzeganie banku spółdzielczego przez społeczność lokalną gminy wiejskiej*, W: Czernyszewicz E., Kołodziej E. (red.), *Jakość i zarządzanie w agrobiznesie. Wybrane aspekty*, Lublin 2018.
314. Korenik D., *Kontrowersje wokół społecznej odpowiedzialności banków komercyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, nr 171.
315. Korenik D., *Znaczenie społecznej odpowiedzialności banku w teorii i praktyce bankowej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 2.
316. Korgaonkar P.K., Lund D., Price B., *A structural equations approach toward examination of store attitude and store patronage behavior*, „Journal of Retailing”, 1985, tom 61, nr 2.

317. Kościelniak H., *Analiza grup interesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Zarządzania i Marketingu Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias”, 2010, z. 4.
318. Kotas M., *Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania z interesariuszami*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 2014, nr 185.
319. Kotkowski R., Dulnicz M., Maciejewski K., *Zwyczajne płatnicze w Polsce w 2020 r.*, Departament Systemu Płatniczego NBP, Warszawa 2021.
320. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002.
321. Kotler P., Barich H., *A Framework for Marketing Image Management*, „Sloan Management Review”, 1991, tom 32, nr 2.
322. Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i Ska. Warszawa 1994.
323. Kowalska K., *Znaczenie misji w działalności przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, 2008, z. 4.
324. Koźliński T., *Porównanie wyników badań ubankowienia Polaków przeprowadzonych przez NBP w 2006 i 2009 r.* Narodowy Bank Polski. Warszawa 2009.
325. Koźliński T., *Zwyczajne płatnicze Polaków*. Narodowy Bank Polski. Warszawa 2013.
326. Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa 2012.
327. Krajewska S., Chłapek K., *Wpływ raportowania zintegrowanego na kształtowanie wyników i wizerunku jednostki gospodarczej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2018, nr 522.
328. Kras I., *Ewolucja polskiego systemu bankowego*, „Saeculum Christianum”, 2006, tom 13, nr 2.
329. Krasodomska J., *Raport roczny banków jako źródło informacji dla inwestorów*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2007, nr 750.
330. Krasodomska J., *Znaczenie społecznej odpowiedzialności banków dla bezpieczeństwa systemu finansowego*, „Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe”, 2012, nr 12.
331. Kresak M., *Mnożnik kreacji pieniądza – pojęcie, ograniczenia i krytyka*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review”, 2019, tom 25, nr 1.
332. Kruczek Z., Cieszkowska K., *Możliwości zastosowania metody mystery shopping w ocenie jakości usług turystycznych. Studium przypadku – termy w Białce Tatrzańskiej*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 2(38).
333. Krzakiewicz K., Cyfert S., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2020.
334. Krzewińska A., Grzeszkiewicz-Radulska K., *Klasyfikacja sondażowych technik otrzymywania materiałów*, „Przegląd Socjologiczny”, 2013, tom 62, nr 1.
335. Kubiszewska K., *Struktura sektora bankowego w wybranych krajach Bałkanów Zachodnich*, „Bezpieczny Bank”, 2016, nr 3(64).
336. Kuc B.R., *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*. Ementon. Warszawa 2015.

337. Kudła J., *Struktury organizacyjne banków komercyjnych*. Twigger SA. Warszawa 2001.
338. Kudlak I.J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu banków w świadomości studentów lubelskich uczelni*, „Finanse i Prawo Finansowe”, 2018, tom 2, nr 18.
339. Laberschek M., *Monumentalne wizerunki. Pomniki jako obrazy przedsiębiorstw*, „Zarządzanie w Kulturze”, 2019, tom 20, z. 2.
340. Łańcucki J., *Jakość usług*, „Problemy Jakości”, 1997, nr 8.
341. Łatka D., Domańska J., *Banki w Polsce*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia”, 2018, tom 16, nr 2.
342. Leavitt H.J., *Applied Organizational Change in Industry. Structural, Technical and Human Approaches*, W: Cooper W.W., Leavitt H.J., Shelly M.W. II (red.), *New Perspectives in Organizational Research*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1964.
343. LeBlanc G., Nguyen N., *Cues used by customers evaluating corporate image in service firms. An empirical study in financial institutions*, „International Journal of Service Industry Management”, 1996, tom 7, nr 2.
344. Lee M.S., Motion J., Conroy D., *Anti-consumption and brand avoidance*, „Journal of Business Research”, 2009, tom 62, nr 2.
345. Lehtinen U., Lehtinen J.R., *Two Approaches to Service Quality Dimensions*, „The Service Industries Journal”, 1991, tom 11, nr 3.
346. Lehu J.M., *Fidelizar al cliente. Marketing, Internet e imagen de marca*. Paidós. Barcelona 2001.
347. Lemmink J., Schuijf A., Streukens, S., *The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions*, „Journal of Economic Psychology”, 2003, tom 24, nr 1.
348. Leonard M., Spencer A., *The Importance of Image as a Competitive Strategy: An Exploratory Study in Commercial Banks*, „International Journal of Bank Marketing”, 1991, tom 9, nr 4.
349. Lestari R., Ratna Y., Anggilia V., *Building Corporate Image Through Integrated Marketing Communication and Service Quality on Islamic Bank in Bandung*, „EKSIBANK”, 2019, tom 3, nr 1.
350. Liew J., *Banking on a sharper image?*, „Corporate Communications: An International Journal”, 1997, tom 2, nr 2.
351. Lin L.Y., Lu C.Y., *The influence of corporate image, relationship marketing, and trust on purchase intention: the moderating effects of word-of-mouth*, „Tourism Review”, 2010, tom 65, nr 3.
352. Lis A., *Zarządzanie tożsamością w organizacjach na różnych poziomach zagregowania*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4, cz. 2.
353. Lubaś M., *Wizerunek zewnętrzny banków spółdzielczych: badanie eksploracyjne*, „Marketing i Rynek”, tom 29, nr 6.
354. Luhmann N., *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii*. Zakład Wydawniczy „NOMOS”. Kraków 2007.
355. Lusambo L.J., *On The Two-Way Relationship between Corporate Reputation and Financial Performance in Microfinance: A Stakeholder Approach*, „International Journal of Business Management”, 2017, tom 12, nr 11.

356. Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2010.
357. Makanyeza C., Chikazhe L., *Mediators of the relationship between service quality and customer loyalty: Evidence from the banking sector in Zimbabwe*, „International Journal of Bank Marketing”, 2017, tom 35, nr 3.
358. Malara Z., Sobol-Wojciechowska J., *Wizerunek przedsiębiorstwa oraz mechanizmy jego kreowania na potrzeby kształtowania potencjału rozwojowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, nr 218.
359. Manansala G., Arasanmi C.N., Ojo A.O., *Does customer's perception of ethicality influence brand affect, image and equity in the banking sector*, „International Journal of Ethics and Systems”, 2022 (brak tomu i numeru artykułu).
360. Marcikowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*. Difin. Warszawa 2007.
361. Marcinkowska M., *Kapitał relacyjny banku. Tom 1. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2013.
362. Marcinkowska M., *Kapitał relacyjny banku. Tom 2. Relacje banku z kluczowymi interesariuszami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2013.
363. Marcinkowska M., *Kapitał relacyjny banku. Tom 3. Ocena banku w kontekście relacji z interesariuszami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2013.
364. Marcinkowska M., *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*. Regan Press. Gdańsk 2009.
365. Marcinkowska M., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2011, nr 639.
366. Marcinkowska M., *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2012, nr 105.
367. Marcinkowska P., *Wykorzystanie wskaźnika VAIC w pomiarze kapitału intelektualnego banku dla interesariuszy zewnętrznych na przykładzie porównania grup kapitałowych PKO Bank Polski S.A. i Bank Zachodni WBK S.A.*, „Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej”, 2017, nr 17.
368. Margulies W., *Make the most of your corporate identity*, „Harvard Business Review”, 1977, nr 55.
369. Marinkovic V., Obradovic V., *Customers' emotional reactions in the banking industry*, „International Journal of Bank Marketing”, 2015, tom 33, nr 3.
370. Markwick N., Fill C., *Towards a framework for managing corporate identity*, „European Journal of Marketing” 1997, tom 31, nr 5-6.
371. Martineau P., *Sharper focus for the corporate image*, „Harvard Business Review”, 1958, tom 36, nr 6.
372. Martineau P., *The corporate personality*, W: Bristol L.H. (red.), *Developing the corporate image*, Charles Scribner's Sons, Nowy Jork 1960.
373. Martineau P., *The personality of the retail store*, „Harvard Business Review”, 1958, tom 36, nr 1.
374. Mason M., *Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews*, „Forum Qualitative Sozialforschung”, 2010, tom 11, nr 3.

375. Mataniak M., *Bank Krajowy Wolnego Miasta Krakowa. O nieudanych próbach jego utworzenia w latach 1833-1835*, „Czasopismo Prawno-Historyczne”, 2018, tom 70, z. 2.
376. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Uwarunkowania rozwoju i funkcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2009, nr 41.
377. Mazurkiewicz-Pizło A., *Specyfika zarządzania wizerunkiem organizacji biznesowej*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia”, 2009, z. 4.
378. Mazursky D., Jacoby J., *Exploring the development of store images*, „Journal of Retailing”, 1986, tom 62, nr 2.
379. McDonald M., Dunbar I., *Market Segmentation. How to do it and how to profit from it*, John Wiley & Sons, Chichester 2012.
380. McDonald M.H.B., de Chernatony L., Harris F., *Corporate marketing and service brands. Moving beyond the fast-moving consumer goods model*, „European Journal of Marketing”, 2001, tom 35, nr 3/4.
381. McGuire J.B., Sundgren A., Schneeweis T., *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, 1988, tom 31, nr 4.
382. McNaughton D., *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian. Tom I. Efektywne zarządzanie zmianami*. Wydawnictwo Key Text. Warszawa 1995.
383. Melewar T.C., Bassett K., Simões C., *The role of communication and visual identity in modern organisations*, „Corporate Communications: An Internal Journal”, 2006, tom 11, nr 2.
384. Melo T., Garrido-Morgado A., *Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 2012, tom 19, nr 1.
385. Michalska J., *Outplacement w bankach*, „Bank”, 2010, nr 3.
386. Michalski E., *Foreign market entry strategy*, „Scientiarum Polonorum Acta Oeconomia”, 2015, tom 14, nr 2.
387. Michalski E., *Marketing*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2017.
388. Mierzwa D., Jankiewicz S., *Repolonizacja sektora bankowego*, „Zarządzanie i Finanse”, 2017, tom 15, nr 2.
389. Mikłaszewska E., Kil K., *Reputational risk: problems with understanding the concept and managing its impact*, „Bezpieczny Bank”, 2016, tom 4, nr 65.
390. Miklewicz Z., Pluskota P., Świecka B., *Usługi bankowe*, W: Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. (red.), *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2005.
391. Mintzberg H., *Zarządzanie*. Wydawnictwo Nieoczywiste. Warszawa 2019.
392. Moczydłowska J.M., *EMPOWERMENT – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2014, nr 1.
393. Moczydłowska J.M., Kwoka A., *Rzecznictwo pracowników – pracownicy w roli ambasadorów marki*, „Marketing i Rynek”, 2021, t. 28, nr 8.
394. Mohd Sofian F.N.R., Abdullah K.H., Mohd-Sabrun I., *Research on Corporate Reputation: A Bibliometric Review of 43 Years (1977-2020)*, „International Journal of Information Science and Management”, 2023, tom 21, nr 2.

395. Moingeon B., Ramanantsoa B., *An identity study of firm mergers: the case of a French savings bank*, „Case Method Research and Application”, 1995, tom 7.
396. Mokwa Z., *Teoria i praktyka budowania zaufania międzyorganizacyjnego w zarządzaniu organizacją sieciową*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, rozdział 4, nr 4, część 1.
397. Moliner-Tena M.A., Fandos-Roig J.C., Estrada-Guillén M., Monferrer-Tirado D., *Younger and older trust in a crisis situation*, „International Journal of Bank Marketing”, 2018, tom 36, nr 3.
398. Morawski W., *Zarys powszechnej historii pieniądza i bankowości*. Wydawnictwo TRIO. Warszawa 2002.
399. Morello G., *The Image of Dutch Banks*, „International Journal of Bank Marketing”, 1988, tom 6, nr 2.
400. Morgan C., Coulton J.J., *The Polis as a Physical Entity*, W: Hansen M.H. (red.), *The Polis as an Urban Centre and as a Political Community*, Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab, Kopenhaga 1997.
401. Mroczo F., *Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2014, tom 26, nr 1.
402. Musialik K., *Specyfika i konkurencyjność banków spółdzielczych w Polsce*, „Finanse i Prawo Finansowe”, 2019, nr 4(24).
403. Nana Y., Asanowa O., *Corporate image of the Ghanaian banking industry: do the perceptions of employees differ from customers?* „African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure”, 2014, tom 3, nr 2.
404. Narteh B., Brainmah M., *Corporate reputation and retail bank selection: the moderating role of brand image*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2019, tom 48, nr 2.
405. Newman B., *The Mass Marketing of Politics*. Sage. Londyn 1999.
406. Newman W.H., *Basic objectives which shape the character of a company*, „Journal of Business”, 1953, tom 26.
407. Nga L.P., Huy N.Q., Trai M.N., Luan L.T., Dung L.T.K., *The relationship between brand image and customers' loyalty: a case study of commercial banks in Vietnam*, „Vietnam Trade and Industry Review”, 2022, tom 11.
408. Nguyen N., LeBlanc G., *Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2001, tom 8, nr 4.
409. Nguyen N., LeBlanc G., *The mediating role of corporate image on customer's retention decisions: an investigation in financial services*, „International Journal of Bank Marketing”, 1998, tom 16, nr 2.
410. Niczyporuk P., Talecka A., *Bankowość. Podstawowe zagadnienia*, Temida 2, Białystok 2011.
411. Niemczyk A., *Wizerunek miasta w ocenie mieszkańców i jego determinanty*, „Marketing i Zarządzanie”, 2018, nr 2 (52).
412. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*. PWN. Warszawa 1996.
413. Nikodemaska-Wołowik A.M., *Rola badań marketingowych w programie całościowej identyfikacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2004, nr 179.

414. Nimmo D., Sanders K.R., *Handbook of Political Communication*, Sage Publications, Beverly Hills 1981.
415. Nowacka A., *Relacje klientów i członków z bankami spółdzielczymi w kontekście ich aktywności społecznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2018, nr 532.
416. Nowacka A., *Spółeczna aktywność banków spółdzielczych jako przesłanka wyboru banków przez klientów*, „Przedsiębiorstwo & Finanse”, 2018, nr 4.
417. Nur Y., Basalamah S., Semmail B., Hasan S., *The Influence of Bank Image, Accessibility, and Customer Relationship Management on Customer Satisfaction and Loyalty at Islamic Banks in Makassar City*, „International Journal of Professional Business Review”, 2023, tom 8, nr 1.
418. Ober J., *Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2016, z. 95.
419. Ober J., Karwot J., *Kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu społecznym*, W: Kuzior A. (red.), *Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne. Nr 4. Wymiary odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju*, Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju, Zabrze 2016.
420. Ofori K.S., Boakye K., Narteh B., *Factors influencing consumer loyalty towards 3G mobile data service providers: evidence from Ghana*, „Total Quality Management & Business Excellence”, 2018, tom 29, nr 5-6.
421. Olejnik I., *Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, 2011, nr 204.
422. Oleksyn T., *Granice zarządzania*, W: Kowalewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
423. Olins W., *Corporate identity: the myth and the reality*, „Journal of the Royal Society of Arts”, 1978, nr 127.
424. Ollivier B., *Nauki o komunikacji*. Oficyna Naukowa. Warszawa 2010.
425. Olmedo-Cifuentes I., Martínez-León I., *Human Capital and Creation of Reputation and Financial Performance*, „Electronic Journal of Knowledge Management”, 2015, tom 13, nr 2.
426. Ologbenia P., *Corporate Image Management and Bank Performance in Nigeria*, „Journal of Economics, Finance and Management Studies”, 2021, tom 4, nr 5.
427. Omoregie O.K., Addae J.A., Coffie S., Ampong G.O.A., Ofori K.S., *Factors influencing consumer loyalty: evidence from the Ghanaian retail banking industry*, „International Journal of Bank Marketing”, 2019, tom 37, nr 3.
428. Onufer M., *Transformacja systemowa w Polsce: stracona szansa czy otwarcie drzwi do jednoczącej się Europy?* „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne”, 2004, nr 2.
429. Ostraszewska Z., *Analiza kształtowania się strat operacyjnych w skali światowej według kategoryzacji bazylejskiej*, W: Skrodzka W. (red.), *Zmiany w organizacji w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.

430. Ostraszewska Z., *Nowe tendencje w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym*, W: Bizon-Górecka J. (red.), *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem projektu*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007.
431. Ostraszewska Z., *Ryzyko operacyjne*, W: Zachorowska A., Wójcik-Mazur A. (red.), *Funkcjonowanie banków komercyjnych. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006.
432. Ostraszewska Z., Wielgórka D., *Analiza procesu implementacji regulacji bazylejskich w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym w Unii Europejskiej i prawie polskim*, W: Dębniwska M. (red.), *Banki na rynku finansowym – dziś i w przyszłości. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju banków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2010.
433. Ostraszewska Z., *Wybrane problemy adekwatności kapitałowej sektora bankowego w Polsce w kontekście ryzyka operacyjnego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 331.
434. Özkan P., Süer S., Keser İ.K., Kocakoç İ.D., *The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation*, „International Journal of Bank Marketing”, 2019, tom 38, nr 2.
435. Paleczny T., *Socjologia tożsamości*. Oficyna Wydawnicza AFM. Kraków 2008.
436. Paluch Ł., Cymanow P., Cymanow-Sosin K., *Wybrane aspekty funkcjonowania bankowości spółdzielczej w Polsce. Perspektywa społeczno-ekonomiczna, menedżerska i medialno-wizerunkowa*, Homini, Kraków 2022.
437. Paluchowski W.J., *Spór metodologiczny czy spór koncepcji – badania ilościowe vs jakościowe*, „Roczniki Psychologiczne”, 2010, tom 13, nr 1.
438. Pawłowski T., *Pojęcia i metody współczesnej humanistyki*. Ossolineum. Wrocław 1977.
439. Perek A., Pawlonka T., *Rozpoznawalność banków spółdzielczych w segmencie młodych konsumentów*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego”, 2014, nr 106.
440. Pérez A., del Bosque I.R., *Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company*, „Journal of Services Marketing”, 2015, tom 29, nr 1.
441. Perez A., del-Bosque I.R., *Organizational and corporate identity revisited: towards a comprehensive understanding of identity in business*, „Corporate Reputation Review”, 2014, tom 17, nr 1.
442. Pérez A., del-Bosque I.R., *Organizational and Corporate Identity Revisited: Toward a Comprehensive Understanding of Identity in Business*, „Corporate Reputation Review”, 2014, tom 17, nr 1.
443. Perrow C., *A Society of Organizations*, „Theory and Society”, 1991, nr 20.
444. Pettersen-Sobczyk M., *Rola modeli biznesowych w budowaniu przewag konkurencyjnych banków w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Kraków 2014.
445. Piecuch T., Molter A., *Metody jakościowe w badaniu przedsiębiorczości*, „Problemy Zarządzania”, 2014, tom 12, nr 3.

446. Płonka M., *Rozwój orientacji bankowej polskich banków*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2001, nr 4.
447. Pluskota P., *Współczesne kanały dystrybucji produktów bankowych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Szczecin 2003.
448. Post J.E., Griffin J.J., *Corporate reputation and external affairs management*, „Corporate Reputation Review”, 1997, tom 1, nr 1/2.
449. Prokopowicz M., *Wizerunek banku i lojalność nabywców*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2011, nr 9.
450. Prymon-Ryś E., *Wykorzystanie metody mystery shopping w badaniu jakości usług finansowych*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Seria: Pragmata tes Oikonomias”, 2011, z. 5.
451. Przetacznikowa M., G. Makiełło-Jarża, *Podstawy psychologii ogólnej*, WSiP, Warszawa 1982.
452. Pukas A., *Wykorzystanie marketingu społecznie odpowiedzialnego w sferze usług*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 2013, nr 31.
453. Puppel S., *Kuźnia Hefajstosa czyli krótki zarys teorii wizerunku w komunikacji człowieka*, „Scripta Neophilologica Posnaniensia”, 2016, nr 16.
454. Rabiański R., *Biznes odpowiedzialny społecznie. Odpowiedzialność czy wizerunek*, „Studia i Monografie”, 2013, nr 44.
455. Raczyńska M., Stachowska S., *Wykorzystanie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 2012, tom 25, nr 3.
456. Radivojević N., Damjanović R., Željko D., *Uticaoj CSR kao elementa korporativnog imidža na performanse poslovanja banaka*, „Bankarstvo”, 2022, tom 3, nr 4.
457. Rahman M., Aminul Islam M., Islam Chowdhury Md.S., *Influence of Brand Image on Customer Loyalty: A Look from Bangladesh*, „Journal of Business Management and Economic Research”, 2023, tom 7, nr 1.
458. Rak A., *Znaczenie coachingu w zarządzaniu wizerunkiem organizacji*, W: Iwankiewicz-Rak B. (red.), *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem i finansami*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Oddział we Wrocławiu, Wrocław 2012.
459. Ręklawski M., *Statystyka opisowa. Teoria i przykłady*. Wydawnictwo Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku. Włocławek 2020.
460. Retolaza J.L., Ruíz-Roqueñi M., San-Jose L., *CSR in business start-ups: an application method for stakeholder engagement*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 2009, tom 16, nr 6.
461. Richert M., Łebkowski P., Kulczycka J., Iwaszczuk N., *Wybrane aspekty podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych. Studium przypadku*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, 2023, nr 1.
462. Riyadi S., *The Effects of Image, Brand and Quality on Customer Loyalty of Sharia Banking*, „Journal of Asian Finance, Economics and Business”, 2021, tom 8, nr 3.
463. Roig J.C.F., Sanchez-Garcia J., Moliner M.A., Monzonis J.L., *Customer perceived value in banking services*, „International Journal of Bank Marketing”, 2006, tom 24, nr 5.

464. Rosa G., *Marketing w XXI wieku*, W: Rosa R., Perenc J., Ostrowska I. (red.), *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016.
465. Ruchniewicz A., *Znaczenie credit ratingu w procesie pozyskania kapitału*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2007, nr 209.
466. Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*. Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa 2012.
467. Rudzewicz A., *Zaufanie konsumenckie jako fundament przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce”, 2017, tom 24, nr 1.
468. Ruiz B., Esteban A., Gutierrez S., *Determinants of reputation of leading Spanish financial institutions among their customers in a context of economic crisis*, „Business Research Quarterly”, 2014, tom 17.
469. Rychter K.J., Chmielewski Z., Tworzydło D., *Tożsamość wizualna. Znak. System. Wizerunek*, Newslime, Rzeszów 2012.
470. Ryniejska-Kiełdanowicz M., *Dyplomacja publiczna Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR. Warszawa 2019.
471. Rytel M., *Wpływ rozwoju kanałów dystrybucji usług bankowych na wyniki finansowe sektora bankowego*, „Europa Regionum”, 2018, tom 34, nr 1.
472. Rzemieniak M., Tokarz E., *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011.
473. Saleh M.A., Quazi A., Keating B., Gaur S.S., *Quality and image of banking services: a comparative study of conventional and Islamic banks*, „International Journal of Bank Marketing”, 2017, tom 35, nr 6.
474. Salehzadeh R., Khazaei Pool J., Jafari Najafabadi A.H., *Exploring the relationship between corporate social responsibility, brand image and brand equity in Iranian banking industry*, „Journal of Islamic Accounting and Business Research”, 2018, tom 9, nr 2.
475. Samardakiewicz E., Gorbaniuk O., *Zarządzanie antykryzysowe a wizerunek firmy*, „Organizacja i Kierowanie”, 2011, nr 4.
476. Sampson E., *Jak tworzyć własny wizerunek*. Dom Wydawniczy ABC. Warszawa 1996.
477. Sarstedt M., Ringle C.M., Iuklanov D., *Antecedents and consequences of corporate reputation: A dataset*, „Data in Brief”, 2023, tom 28.
478. Schmitt A., Simonson A., *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
479. Schniederjans D.G., Khalajhedayati M., *Corporate Responsibility Communication and Score Trends: A Buyer and Supplier Perspective*, „International Journal of Production Economics”, 2023, nr 257.
480. Sekuła A., *Wpływ personelu na jakość usług bankowych*, W: Rogoziński K. (red.), *Marketing usług profesjonalnych. Tom 2*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
481. Selame E., Selame J., *Developing a corporate identity: how to stand out in the crowd*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1975.

482. Shenkar O., Yuchtman-Yaar E., *The image of Israeli Banking*, „International Journal of Bank Marketing”, 1986, tom 4, nr 3.
483. Siek S., *Zastosowanie metod projekcyjnych do psychologicznej analizy wytworu działalności twórczej pisarza*, „Studia Philosophiae Christianae”, 1968, tom 4, nr 1.
484. Sihwahjoeni, *Corporate Social Responsibility in Improving Customer Satisfaction Through Corporate Image at PT. Bank Mandiri (Persero) Malang City, Indonesia*, „International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering”, 2019, tom 5, nr 11.
485. Sikora D., Kulczycki A., *Efektywność oddziału banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, CeDeWu, Warszawa 2008.
486. Sillitto H., Martin J., McKinney D., Griego R., Dori D., Krob D., Godfrey P., Arnold E., S. Jackson, *Systems Engineering and System Definitions*, INCOSE, San Diego 2019.
487. Simon H., *Zarządzanie cenami*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1996.
488. Skopowski M., Wiśniewski M., *Współczesna polityka pieniężna – instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
489. Skowron Ł., *Wykorzystanie modelu EPSI w badaniach lojalności klienta usług bankowych w wybranych krajach Unii Europejskiej*, W: Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Badania marketingowe – skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
490. Ślęzak E., *Bankowość elektroniczna*, W: Zaleska M. (red.), *Świat bankowości*, Difin, Warszawa 2019.
491. Smajlovic E., *Development Dimensions of Bank Identity and Image*, „International Journal of Economics, Commerce and Management”, 2020, tom 7, nr 2.
492. Smith D., Harbisher A., *Building Societies as Retail Banks: The Importance of Customer Service and Corporate Image*, „International Journal of Bank Marketing”, 1989, tom 7, nr 1.
493. Smith R.E., Wright W.F., *Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance*, „Journal of Management Accounting Research”, 2004, tom 16.
494. Snarska S., *Tworzenie wartości dla klienta i budowa doświadczeń klientów w sektorze bankowości detalicznej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnik Śląska”, 2015, z. 77.
495. Solarz J.K., *Sentymenty i kalkulacje w pozabankowym pośrednictwie finansowym*, W: Miklaszewska E., Folwarski M. (red.), *Bankowość emocjonalna. Cyfrowa transformacja banków a oczekiwania klientów*, Poltext, Warszawa 2020.
496. Spence A.M., *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Harvard University Press. Cambridge 1974.
497. Spoz A., *Innowacje w bankowości dla firm*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 2014, nr 186.
498. Spyra Z., Witczak O., *Czynniki wpływające na wizerunek portów lotniczych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 313.
499. Stabryła A., *Analiza systemowa procesu zarządzania*. Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk. Wrocław 1984.

500. Stachera-Włodarczyk S., Ostraszewska Z., *Bankowość elektroniczna jako innowacja na rynku usług finansowych*, W: Pajęczkowski S., Węgrzyn H. (red.), *Problemy zarządzania i marketingu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Legnica 2005.
501. Stachowska S., Zielińska A., *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 1.
502. Stanisławski R., *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, nr 4.
503. Staniszewski R.M., *Gospodarka polska w czasie pandemii COVID-19: spowolnienie czy regres?* „Studia Politologiczne”, 2022, tom 65.
504. Starešinić B., Omazić M.A., Aleksić A., *Reputation as a Key Resource for Market Success in the Banking Sector*, „ENTRENOVA Conference Proceedings”, Rovinj 2019.
505. Stecki L., *Sponsoring*. Dom Organizatora. Toruń 2000.
506. Stefański M., *Polski system bankowy w okresie transformacji – wybrane zagadnienia*, „Bank i Kredyt”, 2005, nr 2.
507. Stelmach A., *Geneza i uwarunkowania tworzenia systemów ochrony depozytów*, W: Świdorska J. (red.), *Współczesny system bankowy. Ujęcie instytucjonalne*, Difin, Warszawa 2013.
508. Stempień J.R., Rostocki W.A., *Wywiady eksperckie i wywiady delfickie w socjologii – możliwości i konsekwencje wykorzystania. Przykłady doświadczeń badawczych*, „Przegląd Socjologiczny”, 2013, tom 62, nr 1.
509. Stemplewska-Żakowicz K., *Metody jakościowe, metody ilościowe: hamletowski dylemat czy różnorodność do wyboru?* „Roczniki Psychologiczne”, 2010, tom 13, nr 1.
510. Stępień K., *Jakość sprawozdania finansowego a wizerunek przedsiębiorstwa*, W: Żukowska H., Janik W. (red.), *Audyt zewnętrzny sprawozdania finansowego a wiarygodność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012.
511. Stevens S., *On the theory of Scales of Measurement*, „Science”, 1946, tom 103, nr 2684.
512. Stochaj J., Roman Ł., *Wybrane metody teoretyczne w naukach społecznych i ich zastosowanie*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, 2013, nr 2(6).
513. Stola E., *Efektywność sektora banków komercyjnych w kontekście zmian gospodarczych na przykładzie Polski*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, nr 67.
514. Stola E., *Ubankowienie społeczeństwa a rozwój sektora bankowego w Polsce*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych”, 2018, nr 30.
515. Stolarska A., *Instrumenty marketingu w działalności instytucji finansowych na przykładzie banków*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2012, nr 2.
516. Stolarska A., *Kształtowanie wizerunku instytucji finansowych na przykładzie banków*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2011, nr 209.
517. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.

518. Stopczyńska K., *Wykorzystanie nowych technologii w komunikacji wizerunkowej na przykładzie OFF Piotrkowska Center*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2013, nr 795 (109).
519. Strojny J., *Ewolucja bankowości w kontekście rozwoju gospodarczego Euroregionu Karpackiego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2006, nr 9.
520. Strycharczyk A., *Wiarygodność ekonomiczna: newralgiczny element budowy relacji biznesowych w czasie kryzysu*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2009, nr 46.
521. Strzelecki A., *Etyka w działalności banków spółdzielczych*, „Master of Business Administration”, 2008, tom 16, nr 5.
522. Stuss M.M., *Narzędzia employer branding w praktyce wybranych banków*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie”, 2016, nr 40.
523. Sudół S., *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*. PWN. Warszawa 2019.
524. Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE. Warszawa 2006.
525. Suhartanto D., Farhani N.H., Muflih M., Setiawan S., *Loyalty Intention towards Islamic Banks: The Role of Religiosity, Image and Trust*, „International Journal of Economics and Management”, 2018, tom 1, nr 12.
526. Suhartanto D., *Predicting behavioural intention toward Islamic bank: a multi-group analysis approach*, „Journal of Islamic Marketing”, 2019, tom 10, nr 4.
527. Sułek A., *Eksperyment w badaniach społecznych*. PWN. Warszawa 1979.
528. Sulibhavi B., Shivashankar K., *Brand Image and Trust on Customers Loyalty: A Study on Private LAbel Brands in Hubli-Dharwad Conglomerate City of Karnataka*, „Journal of Engineering Research and Application”, 2017, tom 7, nr 9.
529. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*. PWE. Warszawa 2012.
530. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
531. Sułkowski Ł., *Organizacja jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2012, tom 13, z. 2.
532. Swanson C.E., *Branded and company images changed by advertising*, „ADMAP”, 1957.
533. Świdarska J., *Czynności bankowe jako element określający istotę działania banku*, W: Świdarska J., Galbarczyk T., Klimontowicz M., Marczyńska K. (red.), *Bank komercyjny w Polsce. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2016.
534. Świdarska J., *System bankowy w Polsce*, W: Świdarska J., Galbarczyk T., Klimontowicz M., Marczyńska K. (red.), *Bank komercyjny w Polsce. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2016.
535. Świeszczak K., *Akceleratorzy przedsiębiorczości tworzone przez banki jako instytucjonalna forma wsparcia sektora FinTech*, „FINANSE Czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN”, 2017, tom 10, nr 1.
536. Świeszczak K., *Programy etyczne wybranych banków należących do polskiego sektora bankowego*, W: Czechowska D. (red.), *Etyka w relacjach instytucji finansowych z gospodarstwami domowymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
537. Świeszczak K., *Standardy etyczne obsługi klientów w ocenie obecnych i przyszłych doradców bankowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2020.

538. Świeszczak M., *Reklamy bankowe a ich kontekst etyczny*, W: Czechowska I. (red.), *Etyka w relacjach instytucji finansowych z gospodarstwami domowymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
539. Świeszczak M., Świeszczak K., *Etyczny doradca, czyli jaki?* „Finanse i Prawo Finansowe”, 2016, tom 3, nr 3.
540. Świeszczak M., Świeszczak K., *Misje wybranych banków z perspektywy koncepcji CSR*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2016, tom 19, nr 3.
541. Świeszczak M., *Tradycyjny a nowoczesny sposób budowania zaufania klientów do banku na przykładzie mBanku*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2020.
542. Szczepańska O., Dobrzańska A., Zdanowicz B., *Resolution czyli nowe podejście do banków zagrożonych upadłością*, Departament Stabilności Finansowej NBP, Warszawa 2015.
543. Szczupaczyński J., *Postawy moralne menedżerów a ZZZL w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 2.
544. Szlis I., *Aspiracje a rzeczywistość – wizerunek banku jako efekt sieci interakcji. Teoria – narzędzia pomiaru – praktyka*. CeDeWu. Warszawa 2012.
545. Szlis I., *Wizerunek. Jak go zmierzyć i jak poprawić*. CEDEWU. Warszawa 2020.
546. Szlis I., *Źródła przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej w świetle badań*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2010, nr 55.
547. Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie jakością usług a działalność przedsiębiorstw sektora bankowego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2015, tom 1, nr 39.
548. Szopiński T., *Zagrożenia dla konsumentów na rynku usług bankowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej. Warszawa 2020.
549. Szopiński W., *Marketing bankowy na przykładzie Banku Polskiej Spółdzielczości SA w Warszawie, Oddział w Rzeszowie*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 2013, nr 28.
550. Szopiński W., *Wykorzystanie narzędzi marketingowych w budowaniu lojalności klientów w banku PEKAO S.A. I Oddział w Rzeszowie*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2013, tom 9, nr 58.
551. Szostek D., *Specyfika i znaczenie wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, 2013, z. 413.
552. Sztompka P., *Socjologia wizualna. Fotografia jako metoda badawcza*. PWN. Warszawa 2005.
553. Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa 1998.
554. Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Placet. Warszawa 1996.
555. Szulc M., *Od gatunku do wizerunku. Autokreacje b(v)logerów modowych w mediach społecznościowych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu. Poznań 2022.
556. Szwacka-Mokrzycka J., *Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków*, „Zeszyty SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2010, nr 4 (53).

557. Szwajca D., *Relationship between corporate image and corporate reputation in Polish banking sector*, „Oeconomia Copernicana”, 2018, tom 9, nr 3.
558. Szwajca D., *Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w procesie kreowania jego wartości*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2008, nr 7.
559. Tan L.T., *Effect of Constituent Elements of Brand Identity on Brand Image in Vietnamese Commercial Banks*, „International Journal of Business”, 2022, tom 27, nr 3.
560. Taranko T., *Produkt jako element marketingu*, W: Garbarski L. (red.), *Marketing. Przewodnik*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
561. Tarczydło B., *Content marketing w budowaniu wizerunku marki w sieci: studium przypadku*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2014, nr 36.
562. Taylor F.W., *Shop Management*. Harper and Row. Nowy Jork 1903.
563. Tkaczyk J., *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego. Przykład sektora pośrednictwa ubezpieczeniowego*, W: Czubała A., Wiktor J.W. (red.), *Kierunki rozwoju marketingu usług*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu, Chrzanów 2002.
564. Tkaczyk J., Rachwalska J., *Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, 1997, nr 5.
565. Topalian A., *Corporate identity: Beyond the Visual Overstatements*, „The Review of Marketing Communications”, 1984, tom 3, nr 1.
566. Tran M.A., Nguyen B., Melewar T.C., Bodoh J., *Exploring the corporate image formation process*, „Qualitative Market Research”, 2015, tom 18, nr 1.
567. Trotta A., Cavallari G., *Measuring Corporate Reputation: a Framework for Italian Banks*, „International Journal of Economics and Finance Studies”, 2012, tom 4, nr 2.
568. Tursoy T., *Risk management process in banking industry*, „MPRA Paper”, 2018, nr 86427.
569. Tworzydło D., *Public relations. Teoria i studia przypadków*. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie. Rzeszów 2005.
570. Uhlaner L.M., van Goor-Balk H.J.M., Masurel E., *Family business and corporate social responsibility in sample of Dutch firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, 2004, tom 11, nr 2.
571. Ünsal T., Tok N., *Siyasi Liderlikte Algı ve İmaj Yönetimi'nin Bibliyometrik Analiz Yöntemi ile İncelenmesi*, „Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi”, 2023, tom 15, nr 1.
572. Urbaniak-Zajac D., *O łączeniu badań ilościowych i jakościowych – oczekiwania i wątpliwości*, „Przegląd Badań Edukacyjnych”, 2018, nr 26.
573. Utzig M., *Odpowiedzialność społeczna banku na przykładzie BRE Bank SA*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie”, 2010, nr 83.
574. van Heerden C.H., Badenhorst J., *Revisiting the corporate image of South African banking institutions*, „Communicare”, 2004, tom 23, nr 1.
575. van Heerden C.H., *Developing a Corporate Image Model*, „South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)”, 1999, tom 2, nr 3.

576. van Heerden C.H., Puth G., *Factors that determine the corporate image of South African banking institutions: an exploratory investigation*, „International Journal of Bank Marketing”, 1995, tom 13, nr 3.
577. van Riel C.B.M., Balmer J.M.T., *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, „European Journal of Marketing”, 1997, tom 31, nr 5/6.
578. van Riel C.B.M., Fombrun C.J., *Essentials of corporate communications*, Routledge. Taylor & Francis Group, Londyn i Nowy Jork 2007.
579. van Riel C.B.M., *Principles of corporate communication*. Prentice Hall. Londyn 1995.
580. van Riel C.B.M., van den Ban A., Heijmans E.J., *The added value of corporate logos – An empirical study*, „European Journal of Marketing”, 2001, tom 35, nr 3/4.
581. Vegholm F., *Relationship marketing and the management of corporate image in the bank-SME relationship*, „Management Research Review”, 2011, tom 34, nr 3.
582. Veh A., Gobel M., Vogel R., *Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept*, „Business Research”, 2019, tom 12.
583. Verma N., Kaur M., *Examining the Relationship Among Customer Experience, Bank Image, and Trust: A Multichannel Banking Perspective*, „Journal of Global Marketing”, 2023, tom 36, nr 2.
584. Vuong T.K., Bui H.M., *The role of corporate social responsibility activities in employees' perception of brand reputation and brand equity*, „Case studies in Chemical and Environmental Engineering”, 2023, nr 7.
585. Walczak W., *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności*, „Studia Ekonomiczne”, 2012, nr 118.
586. Waniowski P., Sobotkiewicz D., Daszkiewicz M., *Marketing. Teoria i przykłady*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2011.
587. Waszczyńska K., *Wokół problematyki tożsamości*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Płockiego”, 2014, nr 6.
588. Waszkiewicz A., *Wizerunek organizacji. Teoria i praktyka badania wizerunku uczelni*, Seria Media początku XXI wieku. Tom 13. Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego. Warszawa 2011.
589. Wawer M., *Firmowe strony internetowe w budowaniu wizerunku pracodawcy*, „Edukacja-Technika-Informatyka”, 2017, nr 4.
590. Węclawski J., *Przekształcenia polskiego systemu bankowego w latach 1989-2014*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, 2015, nr 49.
591. Węclawski J., *Zarządzanie cenami usług bankowych*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, tom 2, nr 1.
592. Wedgwood H., *Dictionary of English Etymology*. Trübner & co. Londyn 1859.
593. Werenowska A., *CSR jako element zarządzania wizerunkiem banku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2015, tom 4, nr 39.
594. Wężyk W., *Wyzwania wizerunkowe rynku ubezpieczeń w Polsce w dobie nowych kanałów komunikacji*, „Studia I Materiały Instytutu Transportu I Handlu Morskiego” 2018, nr 15.

595. Wheeler D., Sillenpaa M., *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, Londyn 1997.
596. Whetten D.A., Lewis D., Mischel L.J., *Towards an integrated model of organizational identity and member commitment*, paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas 1992.
597. Widorski J., *Komunikacja językowa w public relations*. Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze. Jelenia Góra 2015.
598. Wieczorek T., *Triangulacja metod w badaniach społecznych*, „Studia i Materiały”, 2014, nr 1(1).
599. Wielgus A., Żukowska M., *Wizerunek palenia i osób palących w wybranych grupach na przykładzie maturzystów i studentów*, W: Grech M. (red.), *Badanie wizerunku: ludzie, marki, branże. Seria projektowanie komunikacji*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego, Łódź 2012.
600. Wierzbička S., *Pozytywny wizerunek i dobra reputacja sposobem na zmniejszenie ryzyka w bankowości*, „Finanse i Prawo Finansowe”, 2016, tom 3, nr 2.
601. Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*. PWN. Warszawa 2013.
602. Wiliński F., *Bank i jego organizacja*. Książnica Polska Towarzystwa Nauczycieli Szkół Wyższych. Lwów, Warszawa 1922.
603. Wilson E.B., *Wstęp do badań naukowych*. PWN. Warszawa 1964.
604. Winnick C., *How to find out what kind of image you have*, W: Bristol L.H. (red.), *Developing the corporate image*. Charles Scribner's Sons. Nowy Jork 1960.
605. Wiśniewska A., *Mechanizm oddziaływania wizerunku marki na zachowania konsumentów*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, 2012, z. 407.
606. Wiśniewska A.M., Liczmańska K., *Wykorzystanie postaci jako instrumentu perswazji w reklamie*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy”, 2011, nr 4.
607. Wiśniewska S., *Budowanie wizerunku pracodawcy – studium przypadku Skanska S.A.*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 2013, tom 30, nr 4.
608. Wnuczek M., *Specyfika działalności Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej im. F. Stefczyka w polskim systemie bankowym*. Promotor. Warszawa 2005.
609. Wójcik K., *Public Relations od A do Z*, Placet, Warszawa 1997.
610. Wójcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Oficyna Wolters Kluwer Business. Warszawa 2015.
611. Wójcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Wydawnictwo Placet. Warszawa 2009.
612. Wójcik K., *Wizerunek i reputacja organizacji: informacyjny i zarządczy potencjał – część II*, „Studia medioznawcze”, 2022, tom 6, nr 2.
613. Wójcik-Mazur A., *Ocena źródeł finansowania sektora bankowego w Polsce w latach 2015-2017*, W: Wójcik-Mazur A., Łukomska-Szarek J. (red.), *Współczesne problemy zarządzania finansami – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2018.

614. Wojsznis B., Ignatiuk S., *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2003.
615. Wojtczak-Samoraj D., *Pojęcie i struktura systemu bankowego*, W: Mastalski R., Fojcik-Mastalska E. (red.), *Prawo finansowe*, LEX a Wolter Kluwer business, Warszawa 2013.
616. Wolska U., *Znaczenie kapitału ludzkiego dla wzrostu konkurencyjności instytucji finansowych, ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowego*, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura”, 2018, nr 1(27).
617. Worcester R.M., *Managing the image of your bank: the glue that binds*, „International Journal of Bank Marketing”, 1997, tom 15, nr 5.
618. Worona J., *Cyberprzestrzeń a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia*, „Zarządzanie i Finanse”, 2015, tom 13, nr 3.
619. Wykowski A., *Społeczna odpowiedzialność biznesu gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 2013, nr 98.
620. Wyrębek H., *Marketing usług bankowych w procesie zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, 2010, nr 85.
621. Wyróbek J., *Wpływ zjawisk window dressing i kreatywnej księgowości na obraz sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2014, tom 4, nr 928.
622. Yaa N., Osei A., Katsner A.N.A., Narteh B., *Corporate image of the Ghanaian banking industry: do the perceptions of employees differ from customers?*, „African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure”, 2014, tom 3, nr 2.
623. Yavas U., Babakus E., D. Deitz G., Jha, S., *Correlates of customer loyalty to financial institutions: a case study*, „Journal of Consumer Marketing”, 2014, tom 31, nr 3.
624. Yavas U., Shemwell D.J., *Bank image: Exposition and Illustration of Correspondence Analysis*, „International Journal of Bank Marketing”, 1996, tom 14, nr 1.
625. Yeo R.K., Youssef M.A., *Communicating corporate image into existence: the case of the Saudi banking industry*, „Corporate Communications: An International Journal”, 2010, tom 15, nr 3.
626. Yonggris, Maupa H., Sumardi, Taba I., *Effects of Marketing Mix, Bank Image and Service Quality on Customers' Satisfaction and Loyalty of the People Credit Bank in South Sulawesi*, „Scientific Research Journal”, 2018, tom 6, nr 1.
627. Yoon E., Guffey H.G., Kijewski V., *The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service*, „Journal of Business Research”, 1993, tom 27, nr 3.
628. Yosep M.A., Sudaryo Y., Kusumawardani A., Limakrisna N., *Implementation of Digital Marketing to Increase Satisfaction and Impact on the Image of Banking PT Bank Central Asia TBK*, „Journal of Accounting and Finance Management”, 2020, tom 1, nr 1.
629. Żabiński G., *Zarządzanie wizerunkiem polskiej Policji jako element kształtowania poczucia bezpieczeństwa obywateli*, W: Grzegorzczak A. (red.), *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, Wyższa szkoła Promocji, Mediów i Show Biznesu, Warszawa 2019.

630. Załona T., *Zarządzanie instrumentem kształtowania wizerunku szkoły wyższej*, „Studia Ekonomiczne”, 2019, tom 3, nr 1.
631. Zadora H., *Relacje przedsiębiorstwo - bank w odniesieniu do instytucji zaufania publicznego*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, tom 2, nr 2.
632. Zając D., *Determinanty wizerunku sektora bankowego*. ALTERUM. Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Warszawa 2016.
633. Zakrzewska-Bielawska A., *Istota procesu zarządzania*, W: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
634. Zalejski J., *Kształtowanie wizerunku organizacji*, W: Tytareńko G. (red.), *Transformacja systemowa społeczeństwa: innowacje i tradycje. Zbiór prac naukowych Wydziałów Nauk Społecznych i Humanistycznych*, Ministerstwo Edukacji Republiki Białorusi. Brzeski Państwowy Uniwersytet Techniczny, Brześć 2011.
635. Zaleska M., *Bank – charakterystyka i rodzaje*, W: Zaleska M. (red.), *Świat bankowości*, Difin, Warszawa 2019.
636. Zaleska M., *Charakterystyka systemu bankowego – uwarunkowania instytucjonalne*, W: Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość. Tom I*, Difin, Warszawa 2007.
637. Zameer H., Tara A., Kausar U., Mohsin A., *Impact of service quality, corporate image and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan*, „International Journal of Bank Marketing”, 2015, tom 33, nr 4.
638. Zarańska K., Zborowski M., *Charakterystyka bankowości elektronicznej*, W: Gospodarowicz A. (red.), *Bankowość elektroniczna. Istota i innowacje*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018.
639. Zawadewicz M., *Stosunek klientów banków indywidualnych do elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych na podstawie badań*, „Studenckie Czasopismo Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu”, 2016.
640. Żebrowska-Rosak E., Rosak M., *Determinanty jakości usług bankowych*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, 2001, nr 15.
641. Zelek A., *Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ. Warszawa 2003.
642. Ziemia M., Świeszczak K., *Działalność edukacyjna banków jako forma realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Economics and Management”, 2014, nr 3.
643. Zinkhan G.M., Ganesh J., Jaju A., Hayes L., *Corporate Image: A Conceptual Framework for Strategic Planning? „Enhancing Knowledge Development in Marketing”*, 2001, tom 12.
644. Żyminkowski T., *Cechy usług bankowych jako produktów rynkowych*, W: Szulce H. (red.), *Przesłanki i narzędzia podejmowania decyzji marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

Akty prawne:

1. Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework Comprehensive Version*. Bank for International Settlements. Basel 2006.
2. *GREEN PAPER. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001) 366 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 18.07.2001 r.
3. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, KOM(2011) 681 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 25.10.2011 r.
4. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. z 1997 poz. 48 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
5. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012, Dz. Urz. UE z 27.06.2013 r. L 176/18.
6. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych oraz zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 z dnia 26 czerwca 2013 roku. „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2013, nr 575.
7. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 sierpnia 2022 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2023 r. Dz. U. z 2022 r. poz. 1952.
8. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 5 czerwca 2020 r. w sprawie legalnych jednostek miar Dz. U. z 2020 r. poz. 1024.
9. Uchwała Rady Polityki Pieniężnej z dnia 28 maja 2020 roku w sprawie stopy referencyjnej, oprocentowania kredytów refinansowych, oprocentowania lokaty terminowej oraz stopy redyskontowej i stopy dyskontowej weksli w Narodowym Banku Polskim Dz. Urz. NBP nr 7, poz. 10.
10. Uchwała Rady Polityki Pieniężnej z dnia 7 września 2022 roku w sprawie stopy referencyjnej, oprocentowania kredytów refinansowych, oprocentowania lokaty terminowej oraz stopy redyskontowej i stopy dyskontowej weksli w Narodowym Banku Polskim Dz. Urz. NBP poz. 16.
11. Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. Prawo o miarach Dz. U. z 2022 r. poz. 2063 (tekst jednolity).
12. Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim Dz. U. z 2023 r. poz. 1028 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
13. Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o obligacjach Dz. U. z 2022 r. poz. 2244 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
14. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych Dz. U. z 2022 r. poz. 1467 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
15. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze Dz. U. z 2021 r. poz. 648 (tekst jednolity).

16. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny Dz. U. z 2022 r. poz. 1360 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
17. Ustawa z dnia 26 października 1995 r. o niektórych formach popierania budownictwa mieszkaniowego Dz. U. z 2023 r. poz. 790 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
18. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych Dz. U. z 2023 r. poz. 110 (tekst jednolity).
19. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim Dz. U. z 2022 r. poz. 2025 (tekst jednolity).
20. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe Dz. U. z 2022 r. poz. 2324 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
21. Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. o Narodowym Banku Polskim Dz. U. z 1989 r. nr 4 poz. 22.
22. Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe Dz. U. z 1989 r. nr 4 poz. 21.
23. Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej Dz. U. z 2022 r. poz. 2512 (tekst jednolity).
24. Ustawa z dnia 5 lipca 2001 r. o cenach Dz. U. z 2013 r. poz. 385 (tekst jednolity).
25. Ustawa z dnia 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych Dz. U. z 2023 r. poz. 1278 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
26. Ustawa z dnia 5 września 2016 r. o usługach zaufania oraz identyfikacji elektronicznej Dz. U. z 2021 r. poz. 1797 (tekst jednolity) z późn. zmianami.
27. Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających Dz. U. z 2022 r. poz. 1595 (tekst jednolity).
28. Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających Dz. U. z 2022 r. poz. 1595 (tekst jednolity).
29. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 17 stycznia 2001 r. Sygn. K. 5/00. Dz. U. z 2001 r. poz. 62.

Inne źródła:

1. Aditya S., The influence of corporate image and relationship marketing against the trust in financing corporate banking segments in Bank Muamalat, https://www.academia.edu/41387894/THE_INFLUENCE_OF_CORPORATE_IMAGE_AND_RELATIONSHIP_MARKETING_AGAINST_THE_TRUST_IN_FINANCING_CORPORATE_BANKING_SEGMENTS_IN_BANK_MUAMALAT
2. Broszura dotycząca ISO 26 000, https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf
3. *Dane miesięczne sektora bankowego według stanu na 30 kwietnia 2023 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2023.
4. Dhand N.K., Khatkar M.S., *Statulator: An online statistical calculator. Sample Size Calculator for Comparing Two Independent Means*, 2014, <http://statulator.com/SampleSize/ss2M.html>
5. *Digital Banking Maturity 2022*, Deloitte, 2022.
6. <http://cran.r-project.org>

7. <http://decydent.pl/w-oparach-wizerunku-3/>
8. <https://blog.webankieta.pl/techniki-projekcyjne-sposob-na-zbadanie-ukrytych-opinii-i-znalezienie-kreatywnych-rozwiazan/>
9. <https://esg.santander.pl/2022/relacje-z-interesariuszami-social/relacje-z-pracownikami/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>
10. https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/single-market_pl
11. <https://fintek.pl/po-innowacji-ich-poznacie-polska-to-jeden-z-najlepiej-rozwinietych-rynkow-bankowosci-cyfrowej-na-swiecie-wywiad/>
12. <https://notowania.pb.pl/instrument/PLPKO0000016/pkobp/raporty-finansowe>
13. <https://nozbe.com/pl/zarzadzanie-wizerunkiem-w-sieci/>
14. <https://obserwatorgospodarczy.pl/2022/12/09/przyczyny-inflacji-wg-stiglitza-czyli-o-nieistniejacej-spirali-placowo-cenowej/>
15. <https://raport-pekao.pl/lad-korporacyjny/bank-pracodawca/informacje-o-strukturze-zatrudnienia/>
16. <https://raportroczny2022.pkobp.pl/spoleczenstwo/pracownicy/>
17. https://static.nbp.pl/systemy/platniczy/karty_liczba.xlsx
18. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/6d8435d479acefaa8960dc85f47efb6a-0430062023/original/DatabankWide.xlsx>
19. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/fe026d04da1eb78f5ce8bb5e1529d60b-0430062023/original/Findex2021-22-Methodology.pdf>
20. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Bankowosc-w-Polsce-zdominowana-przez-kobiety-7646500.html>
21. <https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/escb/html/index.pl.html>
22. <https://www.etymonline.com/>
23. <https://www.gutenberg.org/files/23772/23772-h/23772-h.htm>
24. <https://www.karierawfinansach.pl/artykul/wiadomosci/jak-kryzys-wplynal-na-zaufanie-do-bankow>
25. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2023_04_Sektor_bankowy_PL_82669.xlsx
26. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/banki_mapa_ryzyk_25314.pdf
27. https://www.knf.gov.pl/podmioty/Podmioty_sektora_bankowego
28. <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/rynki-finansowe/bankowosc/rewolucja-technologiczna-w-sektorze-bankowym/>
29. <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/rynki-finansowe/bankowosc/rewolucja-technologiczna-w-sektorze-bankowym/>
30. <https://www.pb.pl/raport-liczba-klientow-w-bankach-iv-kw-2022-1182403>
31. <https://www.pb.pl/raport-prnews-pl-rynek-kont-osobistych-iv-kw-2020-1162228>
32. <https://www.pb.pl/raport-prnews-pl-rynek-kont-osobistych-iv-kw-2021-1162140>
33. <https://www.pb.pl/raport-zatrudnienie-w-sektorze-bankowym-iv-kw-2022-1181262>
34. <https://www.phrases.org.uk/meanings/no-man-is-an-island.html>
35. <https://www.stakeholdermap.com/primary-stakeholders.html>
36. <https://www.tradeready.ca/2013/topics/marketing-sales/finding-the-right-mix-elements-of-the-marketing-strategy/>

37. <https://www.umcs.pl/pl/komentarze-eksperckie,22097,przyczyny-wysokiej-inflacji-w-polsce-w-2021-roku,110567.chtm>
38. https://zbp.pl/getmedia/fed02aba-2515-484d-80b5-643262900f48/popmb_grudzien-2022
39. *Inflacja w Polsce i na świecie*, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Warszawa 2022.
40. *Informacja na temat sektora bankowego w 2020 roku*. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2021.
41. *Informacja na temat sektora bankowego w 2021 roku*. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2022.
42. *Informacja na temat sektora bankowego*. Departament Bankowości Komercyjnej i Specjalistycznej. Zespół Analiz Sektora Bankowego, Warszawa 2020.
43. *Informacja na temat sytuacji sektora bankowego w 2021 roku*. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Departament Bankowości Komercyjnej, Zespół Analiz Sektora Bankowego, Warszawa 2022.
44. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po IV kwartale 2019 r.* Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020.
45. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po IV kwartale 2020 r.* Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2021.
46. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po IV kwartale 2021 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2022.
47. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po IV kwartale 2022 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2023.
48. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2016 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2017.
49. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2017 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2018.
50. *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2018 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2019.
51. Korońska Z., Krzywonos M., *Bankowe systemy informatyczne – bezpieczeństwo danych*, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjQmfr2uTsAhXEFXcKHc9KAR0QFjAAegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Farchiwum.pwsz.krosno.pl%2Fgfx%2Fpwszkrosno%2Fpl%2Fdefaultopisy%2F1155%2F4%2F1%2F8_zuzanna_koronska_marek_krzywonos_bankowe_systemy_informatyczne__bezpieczenstwo_danych.pdf&usg=AOvVaw0H3WVsu7vudzj6J1rtQgBQ,
52. *Ludność według cech społecznych – wyniki wstępne NSP 2021*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2022.
53. *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2021 r. Stan w dniu 31 grudnia*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2022.
54. *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 31 grudnia*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023.
55. Międzynarodowe Biuro Miar, *Międzynarodowy Układ Jednostek Miar (SI)*. Główny Urząd Miar. Warszawa 2020.

56. *NetB@nk. Raport. Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2013 r.* Związek Banków Polskich, Warszawa 2014.
57. *NetB@nk. Raport. Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2014 r.* Związek Banków Polskich, Warszawa 2015.
58. *NetB@nk. Raport. Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2015 r.* Związek Banków Polskich, Warszawa 2016.
59. *NetB@nk. Raport. Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2016 r.* Związek Banków Polskich, Warszawa 2017.
60. *NetB@nk. Raport. Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2017 r.* Związek Banków Polskich, Warszawa 2018.
61. Polska Norma PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności* opracowana w KT 305 ds. społecznej odpowiedzialności i opublikowana 5 listopada 2012 r. przez Polski Komitet Normalizacyjny.
62. *Raport o sytuacji banków w 2007 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2008.
63. *Raport o sytuacji banków w 2008 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009.
64. *Raport o sytuacji banków w 2008 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2009.
65. *Raport o sytuacji banków w 2009 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2010.
66. *Raport o sytuacji banków w 2010 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2011.
67. *Raport o sytuacji banków w 2011 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2012.
68. *Raport o sytuacji banków w 2012 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013.
69. *Raport o sytuacji banków w 2013 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014.
70. *Raport o sytuacji banków w 2014 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2015.
71. *Raport o sytuacji banków w 2015 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2016.
72. *Raport o sytuacji banków w 2016 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2017.
73. *Raport o sytuacji banków w 2017 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2018.
74. *Raport o sytuacji banków w 2018 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2019.
75. *Raport o sytuacji banków w 2020 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2021.
76. *Raport o sytuacji banków w 2021 r.* Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2021.

77. *Raport: NetB@nk. Bankowość internetowa i mobilna. Płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2018.* Związek Banków Polskich, Warszawa 2019.
78. *Raport: NetB@nk. Bankowość internetowa i mobilna. Płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2019.* Związek Banków Polskich, Warszawa 2020.
79. *Raport: NetB@nk. Bankowość internetowa i mobilna. Płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2020.* Związek Banków Polskich, Warszawa 2021.
80. *Raport: NetB@nk. Bankowość internetowa i mobilna. Płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2021.* Związek Banków Polskich, Warszawa 2022.
81. *Raport: NetB@nk. Bankowość internetowa i mobilna. Płatności bezgotówkowe. IV kwartał 2022.* Związek Banków Polskich, Warszawa 2023.
82. *Rocznik Demograficzny, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2022, s. 26; Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 31 grudnia,* Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023.
83. *Rocznik Demograficzny,* Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2022.
84. *Sytuacja finansowa banków w 2000 r. Synteza.* Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2001.
85. *Sytuacja finansowa banków w 2002 r. Synteza.* Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2003.
86. *Sytuacja finansowa banków w 2004 r. Synteza.* Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa 2005.

SPIS TABEL

	str.
Tabela 1. Definicje wizerunku w niepolskojęzycznej literaturze przedmiotu	18
Tabela 2. Definicje wizerunku w polskojęzycznej literaturze przedmiotu.....	22
Tabela 3. Paradygmaty pojmowania wizerunku organizacji	26
Tabela 4. Klasyfikacja wizerunku w kontekście organizacji.....	29
Tabela 5. Kategoryzacja reputacji w literaturze przedmiotu	38
Tabela 6. Porównanie wizerunku, tożsamości i reputacji.....	42
Tabela 7. Charakterystyka procesu zarządzania wizerunkiem w czasie	56
Tabela 8. Systematyka czynności wykonywanych przez banki w świetle Ustawy Prawo bankowe.....	63
Tabela 9. Sieć polskiego sektora bankowego w latach 2013-2022.....	76
Tabela 10. Liczba Polaków aktywnie korzystających z bankowości elektronicznej i mobilnej w latach 2013-2022	88
Tabela 11. Przyczyny nieposiadania rachunku bankowego przez Polaków w latach 2006-2020.....	89
Tabela 12. Cechy wizerunku banku i ich charakterystyka	95
Tabela 13. Wizerunek banku jako konstrukt podlegający procesowi zarządzania oraz stanowiący przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu i jakości	107
Tabela 14. Klasyfikacja interesariuszy banków	118
Tabela 15. Czynniki wpływające na kształtowanie wizerunku banków	122
Tabela 16. Klasyfikacja czynników wpływających na postrzeganie cen usług bankowych ..	140
Tabela 17. Charakterystyka podstawowych narzędzi promocji banków.....	143
Tabela 18. Podstawowe instrumenty i obszary CSR banków – perspektywa wizerunkowa.....	149
Tabela 19. Podstawowe metody jakościowe stosowane w badaniach nad wizerunkiem.....	153
Tabela 20. Pomiar wizerunku banku w literaturze przedmiotu – opis wybranych metod.....	159
Tabela 21. Aspekty oddziaływania wizerunku banków	171
Tabela 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie o płeć pracowników banków	181
Tabela 23. Rozkład odpowiedzi na pytania o wiek i miejsce zamieszkania pracowników banków.....	182
Tabela 24. Rozkład odpowiedzi na pytanie o średni miesięczny dochód brutto pracowników banków.....	182
Tabela 25. Rozkład odpowiedzi na pytanie o staż pracy w banku.....	183
Tabela 26. Struktura próby badawczej według obszaru zatrudnienia w banku	184
Tabela 27. Rozkład odpowiedzi na pytanie o płeć klientów banków	186
Tabela 28. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wiek klientów banków	186
Tabela 29. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wykształcenie klientów banków	187
Tabela 30. Rozkład odpowiedzi na pytanie o miejsce zamieszkania klientów banków	187
Tabela 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie o średni miesięczny dochód brutto klientów banków.....	188
Tabela 32. Rozkład odpowiedzi na pytanie o okres bycia klientem danego banku.....	191
Tabela 33. Charakterystyka uczestników badań jakościowych	192

Tabela 34. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu, w jaki zdaniem pracowników bank, w którym pracują, przedstawia się swoim klientom.....	196
Tabela 35. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – tożsamość banku (perspektywa pracownicza)	199
Tabela 36. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – produkty i usługi bankowe (perspektywa pracownicza)	199
Tabela 37. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – pracownicy (perspektywa pracownicza)	200
Tabela 38. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – komunikacja (perspektywa pracownicza)	201
Tabela 39. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – zaangażowanie społeczne (perspektywa pracownicza)	201
Tabela 40. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – bezpieczeństwo (perspektywa pracownicza)	202
Tabela 41. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – reputacja banku (perspektywa pracownicza)	203
Tabela 42. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – technologie i innowacje (perspektywa pracownicza)	203
Tabela 43. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – transparentność (perspektywa pracownicza)	204
Tabela 44. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – wygoda i dostępność (perspektywa pracownicza)	205
Tabela 45. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – czynniki emocjonalne (perspektywa pracownicza)	205
Tabela 46. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – indywidualne cechy osoby oceniającej bank (perspektywa pracownicza).....	206
Tabela 47. Rozkład odpowiedzi na pytanie o czynniki mające największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków – pozostałe czynniki niemieszczące się we wcześniejszych kategoriach (perspektywa pracownicza).206	
Tabela 48. Podstawowe statystyki opisowe dla pytania o wpływ poszczególnych czynników, które mają największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków (perspektywa pracownicza)	207

Tabela 49. Rozkład odpowiedzi uzyskanych od ankietowanych w poszczególnych częściach pytania o czynniki, które mają największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków (perspektywa pracownicza)	208
Tabela 50. Podstawowe statystyki opisowe dla pytania o ocenę własnych umiejętności z zakresu pomiaru wizerunku	210
Tabela 51. Rozkład odpowiedzi na pytanie o dokonywanie pomiaru wizerunku banku w miejscu pracy respondenta.....	210
Tabela 52. Rozkład odpowiedzi na pytanie o opinię pracowników banków na temat przydatności określonych narzędzi zarządzania wizerunkiem banków	214
Tabela 53. Rozkład odpowiedzi na pytanie o oddziaływanie wizerunku banków na aspekty społeczne.....	216
Tabela 54. Podstawowe statystyki opisowe dla wskaźnika efektów społecznych (WES) w ujęciu punktowym	218
Tabela 55. Rozkład odpowiedzi na pytanie o oddziaływanie wizerunku banków na aspekty ekonomiczne	218
Tabela 56. Podstawowe statystyki opisowe dla wskaźnika efektów ekonomicznych (WEE) w ujęciu punktowym	219
Tabela 57. Rozkład odpowiedzi na pytanie o oddziaływanie wizerunku banków na aspekty marketingowe.....	220
Tabela 58. Podstawowe statystyki opisowe dla wskaźnika efektów marketingowych (WEM) w ujęciu punktowym	221
Tabela 59. Podstawowe statystyki opisowe dla wskaźników WES, WEE oraz WEM w ujęciu procentowym.....	222
Tabela 60. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące wrażenia, jakie na klientach banków wywiera bank, którego są klientami.....	224
Tabela 61. Podstawowe statystyki opisowe dla pytania o ocenę banku.....	229
Tabela 62. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – tożsamość banku (perspektywa kliencka)	231
Tabela 63. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – produkty i usługi bankowe (perspektywa kliencka).....	231
Tabela 64. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – pracownicy (perspektywa kliencka) .	232
Tabela 65. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – komunikacja (perspektywa kliencka)....	233
Tabela 66. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – zaangażowanie społeczne (perspektywa kliencka)	233
Tabela 67. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – bezpieczeństwo (perspektywa kliencka)	234

Tabela 68. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – reputacja banku (perspektywa kliencka)	235
Tabela 69. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – technologie i innowacje (perspektywa kliencka)	236
Tabela 70. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – transparentność (perspektywa kliencka)	236
Tabela 71. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – wygoda i dostępność (perspektywa kliencka)	237
Tabela 72. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – czynniki emocjonalne (perspektywa kliencka)	238
Tabela 73. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – indywidualne cechy osoby oceniającej bank (perspektywa kliencka)	238
Tabela 74. Rozkład odpowiedzi na pytanie o wpływ czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez klientów – pozostałe czynniki niemieszczące się we wcześniejszych kategoriach (perspektywa kliencka)	240
Tabela 75. Podstawowe statystyki opisowe dla poszczególnych czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów (perspektywa kliencka)	240
Tabela 76. Rozkład odpowiedzi uzyskanych od ankietowanych w poszczególnych częściach pytania o czynniki, które mają największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków (perspektywa kliencka).....	241
Tabela 77. Porównanie średnich ocen czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów z perspektyw: pracowniczej i klienckiej	241
Tabela 78. Rozkład odpowiedzi uzyskanych w pytaniu o opinię klientów banków na temat prezentowanych stwierdzeń	243
Tabela 79. Zestawienie odpowiedzi uzyskanych w pytaniu o wpływ wskazanych wydarzeń na postrzeganie banku, którego respondent jest klientem	245
Tabela 80. Zestawienie odpowiedzi uzyskanych w pytaniu o wpływ wskazanych wydarzeń na postrzeganie sektora bankowego w Polsce	246
Tabela 81. Porównanie średnich wartości wpływu poszczególnych wydarzeń na postrzeganie danego banku oraz sektora bankowego w Polsce	247
Tabela 82. Porównanie odpowiedzi pracowników o sposób przedstawiana się banków i odpowiedzi klientów o wrażenie, jakie bank na nich wywiera	249
Tabela 83. Weryfikacja hipotez badawczych dotyczących wpływu określonych kategorii czynników na wizerunek banków polskiego sektora bankowego	250
Tabela 84. Ocena banku a płeć klientów oceniających bank.....	252
Tabela 85. Płeć klientów banków a sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków.....	253
Tabela 86. Ocena banku a miejsce zamieszkania klientów oceniających bank.....	253

Tabela 87. Miejsce zamieszkania klientów banków a sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków	254
Tabela 88. Ocena banku a wykształcenie klientów oceniających bank	255
Tabela 89. Wykształcenie klientów banków a sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków.....	256
Tabela 90. Porównanie odpowiedzi pracowników banków i klientów banków na pytanie o czynniki wpływające na postrzeganie banków przez klientów	257
Tabela 91. Miejsce posiadania rachunku bankowego a sposób postrzegania banków w świetle dualnej koncepcji pojmowania banków.....	259
Tabela 92. Weryfikacja hipotez badawczych dotyczących wpływu określonych wydarzeń na wizerunek banków polskiego sektora bankowego	260
Tabela 93. Plan zarządzania wizerunkiem banków w świetle wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami podsektora bankowości komercyjnej.....	286
Tabela 94. Plan zarządzania wizerunkiem banków w świetle wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami podsektora bankowości spółdzielczej.....	291
Tabela 95. Interpretacja oznaczeń literowych użytych w modelu zarządzania wizerunkiem banku	300

SPIS RYSUNKÓW

	str.
Rysunek 1. Rodzaje komponentów wizerunku według P. Martineau.....	17
Rysunek 2. Doktrynalny rozwój wizerunku przedsiębiorstwa i pokrewnych mu pojęć	32
Rysunek 3. Liczba publikacji indeksowanych w bazie Web of Knowledge w latach 1951-2020, mających w tytule termin „wizerunek przedsiębiorstwa” bądź pokrewne mu określenia	33
Rysunek 4. Model kształtowania się wizerunku przedsiębiorstwa według G.R. Dowlinga....	50
Rysunek 5. Model kształtowania się wizerunku przedsiębiorstwa według M.A. Trana, B. Nguyen, T.C. Melewara i J. Bodoha	51
Rysunek 6. Czteroetapowy proces kształtowania wizerunku	54
Rysunek 7. Pięcioetapowy proces kształtowania wizerunku.....	54
Rysunek 8. Dualny charakter banków	68
Rysunek 9. Liczba podmiotów polskiego sektora bankowego w latach 2013-2022.....	75
Rysunek 10. Liczba zatrudnionych w polskim sektorze bankowym w latach 2013-2022	77
Rysunek 11. Struktura aktywów polskiego sektora bankowego w latach 2012-2023 według źródła pochodzenia kapitału	78
Rysunek 12. Wynik finansowy netto i struktura aktywów polskiego sektora bankowego w latach 2013-2022 według rodzajów podmiotów	79
Rysunek 13. Ubankowienie Polaków w latach 2006-2021	84
Rysunek 14. Ukartowanie Polaków w latach 2011-2021	85
Rysunek 15. Liczba kart płatniczych i bieżących rachunków rozliczeniowych w Polsce w latach 2013-2022 (ujęcie nominalne i per capita)	87
Rysunek 16. Zaufanie do banków w Polsce i ogólna ocena polskiej bankowości w latach 2013-2022	90
Rysunek 17. Koncepcja trzech elementów struktury wizerunku banku.....	98
Rysunek 18. Model procesu kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa w odniesieniu do instytucji bankowych według C.H. van Heerdena i J. Badenhorsta.....	110
Rysunek 19. Model zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa według R. Abratta	112
Rysunek 20. Otoczenie i interesariusze banku.....	120
Rysunek 21. Tożsamość banku i jego wizerunek w klasycznym ujęciu procesu komunikacji.....	131
Rysunek 22. Instrumenty zarządzania wizerunkiem banków	135
Rysunek 23. Czynniki ludzkie i różnicowanie usług jako elementy wpływające na kształtowanie wizerunku banku.....	137
Rysunek 24. Podstawowe kanały dystrybucji usług bankowych i ich charakterystyka	141
Rysunek 25. Podstawowe rodzaje metod badania wizerunku	152
Rysunek 26. Struktura próby badawczej według kryterium rodzaju banku, w którym zatrudnieni są respondenci (N=401).....	183
Rysunek 27. Rozkład odpowiedzi na pytanie o nazwę banku, w którym zatrudnieni są respondenci (N=401).....	185
Rysunek 28. Struktura próby badawczej według kryterium rodzaju banku, którego respondenci są klientami (N=1210)	189

Rysunek 29. Rozkład odpowiedzi na pytanie o nazwę banku, którego klientami są respondenci (N=1210)	190
Rysunek 30. Rozkład odpowiedzi na pytanie o postrzeganie banków przez pracowników banków (N=401)	195
Rysunek 31. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu, w jaki zdaniem pracowników bank, w którym pracują, przedstawia się swoim klientom	197
Rysunek 32. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę własnych umiejętności z zakresu pomiaru wizerunku banku (N=401)	209
Rysunek 33. Rozkład odpowiedzi na pytanie o metody pomiaru wizerunku wykorzystywane w bankach, w których pracują respondenci (N=401).....	211
Rysunek 34. Histogram wartości wskaźnika efektów społecznych (WES)	217
Rysunek 35. Histogram wartości wskaźnika efektów ekonomicznych (WEE).....	219
Rysunek 36. Histogram wartości wskaźnika efektów marketingowych (WEM)	221
Rysunek 37. Średnie wartości wskaźników WES, WEE oraz WEM w ujęciu procentowym.....	222
Rysunek 38. Rozkład odpowiedzi na pytanie o postrzeganie banków przez klientów banków (N=1210).....	223
Rysunek 39. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące wrażenia, jakie na klientach banków wywiera bank, którego są klientami	226
Rysunek 40. Porównanie odpowiedzi uzyskanych w pytaniach o sposób przedstawiana się banków i wrażenie, jakie banki wywierają na klientach	227
Rysunek 41. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę banku przez klientów (N=1210)	228
Rysunek 42. Wstępny plan zarządzania wizerunkiem banku	298
Rysunek 43. Model zarządzania wizerunkiem banku	299

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1

KWESTIONARIUSZ ANKIETY – WIZERUNEK BANKU W OCZACH KLIENTÓW

Szanowni Państwo,

nazywam się Marta Grzyb. Jestem doktorantką kształcąca swoje umiejętności w Szkole Doktorskiej Politechniki Częstochowskiej. Niniejszym zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie kwestionariusza dotyczącego postrzegania banków polskiego sektora bankowego przez ich klientów. Kwestionariusz ten służy celom naukowym. Mam nadzieję, że dzięki Państwa pomocy uzyskam rzetelny materiał empiryczny, który stanie się niezwykle istotnym elementem mojej rozprawy doktorskiej, traktującej o tematyce zarządzania wizerunkiem banków w kontekście współczesnych wyzwań. Jednocześnie pragnę Państwa zapewnić, iż wszelkie informacje pozyskane w ramach niniejszego badania są całkowicie anonimowe. Dlatego też proszę o udzielanie szczerych i rzetelnych odpowiedzi. Za wszelką pomoc serdecznie dziękuję!

METRYCZKA

1. Płeć:

- kobieta
- mężczyzna
- odmowa odpowiedzi

2. Rok urodzenia:

(liczba w formacie XXXX, np. 2022)

.....

3. Wykształcenie:

- niższe niż średnie
- średnie
- wyższe

4. Miejsce zamieszkania:

- wieś
- małe miasto (poniżej 20 tys. mieszkańców)
- średnie miasto (od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców)
- duże miasto (powyżej 100 tys. mieszkańców)

5. Średni miesięczny dochód brutto:

- do 2 500 zł
- od 2 501 zł do 5 000 zł
- od 5 001 zł do 7 500 zł
- od 7 501 zł do 10 000 zł
- powyżej 10 000 zł
- odmowa odpowiedzi

6. Proszę wskazać, którego z rodzajów banków jest Pan/Pani klientem/klientką:

- bank spółdzielczy
- bank komercyjny
- bank spółdzielczy i bank komercyjny
- inny (jaki?)

7. Proszę wpisać nazwę banku, którego jest Pan/Pani klientem/klientką:
(jeżeli posiada Pan/Pani konto w więcej niż jednym banku, to proszę wskazać ten bank, z którego usług częściej/na większą skalę Pan/Pani korzysta)

.....

odmowa odpowiedzi

8. Okres bycia klientem/klientką banku wskazanego w poprzednim pytaniu:
(w latach; w przypadku, gdy okres ten jest krótszy niż rok, proszę wpisać „poniżej roku”):

.....

PYTANIA BADAWCZE

9. Z którym z przedstawionych sformułowań zgadza się Pan/Pani w większym stopniu?

- banki są instytucjami zaufania publicznego
 banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków

10. Proszę określić, jakie wrażenie wywiera na Panu/Pani bank, którego jest Pan/Pani klientem/klientką. W każdej z 20 pozycji proszę zaznaczyć jedno pole, które najlepiej pasuje do analizowanego banku. Do każdego z pól przypisano wartości od 1 do 5, które odzwierciedlają Pana/Pani stosunek do danej pary sformułowań. Odpowiedzi bliżej wartości 1 oznaczają wyższe nasilenie cechy z lewej strony, a odpowiedzi bliższe wartości 5 – wyższe nasilenie cechy z prawej strony.

		1	2	3	4	5	
1.	Niepewny						Bezpieczny
2.	Niestetyczny						Estetyczny
3.	Niegodny zaufania						Godny zaufania
4.	Niepraktyczny						Funkcjonalny
5.	Niekompetentny kadrowo						Kompetentny kadrowo
6.	Niekonkurencyjny ofertowo						Konkurencyjny ofertowo
7.	Niepromujący się						Medialny
8.	Trudno dostępny						Ogólnodostępny
9.	Nieprzekonujący						Przekonujący
10.	Amatorski						Profesjonalny
11.	Nieprzyjazny						Przyjazny
12.	Będący w stagnacji (nieinnowacyjny)						Ciągle rozwijający się (innowacyjny)
13.	Niewychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta						Wychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta
14.	Niewypłacalny (niestabilny finansowo)						Wypłacalny (stabilny finansowo)
15.	Niewyróżniający się						Wyróżniający się
16.	Opieszały w działaniu						Szybki w działaniu
17.	Scentralizowany decyzyjnie						Zdecentralizowany decyzyjnie
18.	Stacjonarny						Niestacjonarny (mobilny, wirtualny)
19.	Nieprzejrzysty						Przejrzysty
20.	Konserwatywny						Liberalny

11. Jak w skali od 1 do 10 postrzega Pan/Pani bank, którego jest Pan/Pani klientem/klientką?
(1 oznacza ocenę najgorszą, a 10 wskazuje na ocenę najlepszą)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Proszę ocenić wpływ poszczególnych czynników mogących oddziaływać na postrzeganie banków przez ich interesariuszy, przypisując im wartości od 0 do 5, gdzie 0 oznacza brak wpływu danego czynnika na postrzeganie przez Pana/Panią banku, którego jest Pan/Pani klientem/klientką, a 5 wskazuje na bardzo duży wpływ danego czynnika.

Lp.	Grupa czynników mogąca oddziaływać na kształtowanie wizerunku	Siła wpływu					
		Brak wpływu 0	Bardzo mały wpływ 1	Mały wpływ 2	Średni wpływ 3	Duży wpływ 4	Bardzo duży wpływ 5
C1	Tożsamość banku (obejmuje m. in.: osobowość banku, elementy identyfikacji wizualnej, zachowania banku, jego doświadczenie, wyznawane wartości, wielkość, wystrój, estetykę, wygląd, politykę, filozofię i organizację funkcjonowania)						
C2	Produkty i usługi (w tym: jakość, koszty, poziom skomplikowania, niezawodność, funkcjonalność produktów i/lub usług)						
C3	Pracownicy (m. in.: ich doświadczenie, stosunek do klienta, wiedza, kompetencje, zaangażowanie, etyczne postępowanie, otwartość, zorientowanie na klienta, ubiór, aparycja)						
C4	Komunikacja (w tym np. działania marketingowe i promocyjne, <i>social media</i> , relacje banku z innymi ludźmi, reklamy, obecność w internecie)						
C5	Zaangażowanie społeczne (m. in. poprzez: działania proekologiczne, wspieranie kultury, sponsoring, działalność charytatywną, edukacyjną, filantropijną, mecenat)						
C6	Bezpieczeństwo (obejmuje m. in.: poczucie poufności i prywatności, system ochrony klientów, bezpieczeństwo danych, bankomatów, placówek, bankowości elektronicznej)						
C7	Reputacja banku (dotyczy m. in.: stylu przywództwa i zarządzania w banku, pozycji banku na rynku, ogólnej renomy w otoczeniu, wiary w szczerość i dobre intencje banku)						
C8	Technologie i innowacje (obejmują m. in.: poziom innowacyjności banku, obsługę bankomatów i wplatomatów, łatwość obsługi innowacyjnych rozwiązań, innowacje produktowe, otwartość na zmiany)						
C9	Transparentność (dotyczy m.in.: sposobu prowadzenia sprawozdawczości finansowej, pozycji konkurencyjnej banku, jego struktury kapitałowej, wyników ekonomicznych, przejrzystości funkcjonowania)						
C10	Wygoda i dostępność (związana jest m in. z: ilością placówek bankowych, czasem ich otwarcia, gęstością sieci bankomatów, lokalizacją banku, dostępem do aplikacji mobilnej, czasem oczekiwania, szybkością obsługi)						
C11	Czynniki emocjonalne (obejmują m.in.: zaufanie do banku, osobiste przekonania interesariusza, jego nastawienie, satysfakcję, zadowolenie, uczucia, lojalność, więź z bankiem)						
C12	Indywidualne cechy osoby oceniającej bank (np.: płeć, wiek, wykształcenie, status społeczny, religia, stan zdrowia, charakter)						
C13	Pozostałe czynniki niemieszczące się w wymienionych kategoriach (jakie?)						
						
						

13. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi twierdzeniami?

Lp.	Wyszczególnienie	Nie zgadzam się <i>1</i>	Raczej się nie zgadzam <i>2</i>	Nie mam zdania <i>3</i>	Raczej się zgadzam <i>4</i>	Zgadzam się <i>5</i>
T1	Bezpieczeństwo polskiego sektora bankowego ma wysoki poziom.					
T2	Ufam bankowi, którego jestem klientem/klientką.					
T3	Jestem lojalny(-na) wobec banku, którego jestem klientem/klientką.					
T4	Jestem zadowolony(-na) i usatysfakcjonowany(-na) z dotychczasowej obsługi bankowej w banku, którego jestem klientką/klientem.					
T5	Mam silną relację z bankiem, którego jestem klientem/klientką.					
T6	Znam logo, barwy i/lub spoty reklamowe banku, którego jestem klientem/klientką.					
T7	Wiem, w jakiej kondycji finansowej znajduje się bank, którego jestem klientem/klientką.					
T8	Na skutek pandemii koronawirusa moje zaufanie do banku, którego jestem klientem/klientką, zmalało.					
T9	Na skutek wojny w Ukrainie moje zaufanie do banku, którego jestem klientem/klientką, zmalało.					
T10	Rosnąca inflacja i decyzje Rady Polityki Pieniężnej odnośnie podwyższania stóp procentowych w latach 2021-2022 sprawiły, że zaufanie do banku, którego jestem klientem/klientką, zmalało.					

14. Proszę określić wpływ wskazanych w tabeli wydarzeń na postrzeganie przez Pana/Panią banku, którego jest Pan/Pani klientem/klientką.

Lp.	Wydarzenie	Negatywny wpływ <i>-1</i>	Brak wpływu <i>0</i>	Pozytywny wpływ <i>1</i>
WB1	Wejście Polski do Unii Europejskiej			
WB2	Zmiany władz centralnych i samorządowych w Polsce			
WB3	Globalne ocieplenie klimatu			
WB4	Rozwój nowoczesnych technologii i Internetu			
WB5	Kryzys finansowy z lat 2007-2009			
WB6	Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2			
WB7	Wojna w Ukrainie			
WB8	Rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022			

15. Proszę określić wpływ wskazanych w tabeli wydarzeń na postrzeganie przez Pana/Panią sektora bankowego w Polsce.

Lp.	Wydarzenie	Negatywny wpływ <i>-1</i>	Brak wpływu <i>0</i>	Pozytywny wpływ <i>1</i>
WS1	Wejście Polski do Unii Europejskiej			
WS2	Zmiany władz centralnych i samorządowych w Polsce			
WS3	Globalne ocieplenie klimatu			
WS4	Rozwój nowoczesnych technologii i Internetu			
WS5	Kryzys finansowy z lat 2007-2009			
WS6	Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2			
WS7	Wojna w Ukrainie			
WS8	Rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022			

ZAŁĄCZNIK 2

KWESTIONARIUSZ ANKIETY – WIZERUNEK BANKU W OCZACH PRACOWNIKÓW BANKU

Szanowni Państwo,

nazywam się Marta Grzyb. Jestem doktorantką kształcąca swoje umiejętności w Szkole Doktorskiej Politechniki Częstochowskiej. Niniejszym zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie kwestionariusza dotyczącego problematyki zarządzania wizerunkiem banków polskiego sektora bankowego. Kwestionariusz ten służy celom naukowym. Mam nadzieję, że dzięki Państwa pomocy uzyskam rzetelny materiał empiryczny, który stanie się niezwykle istotnym elementem mojej rozprawy doktorskiej, traktującej o tematyce zarządzania wizerunkiem banków w kontekście współczesnych wyzwań. Jednocześnie pragnę Państwa zapewnić, iż wszelkie informacje pozyskane w ramach niniejszego badania są całkowicie anonimowe. Dlatego też proszę o udzielanie szczerych i rzetelnych odpowiedzi. Za wszelką pomoc serdecznie dziękuję!

METRYCZKA

1. Płeć:

- kobieta
- mężczyzna
- odmowa odpowiedzi

2. Rok urodzenia:

(liczba w formacie XXXX, np. 2022)

.....

3. Miejsce zamieszkania:

- wieś
- małe miasto (poniżej 20 tys. mieszkańców)
- średnie miasto (od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców)
- duże miasto (powyżej 100 tys. mieszkańców)

4. Średni miesięczny dochód brutto:

- do 5 000 zł
- od 5 001 zł do 10 000 zł
- od 10 001 zł do 25 000 zł
- powyżej 25 000 zł
- odmowa odpowiedzi

5. Staż pracy w banku:

(w latach; w przypadku, gdy staż pracy jest krótszy niż rok, proszę wpisać „poniżej roku”)

.....

6. W którym z rodzajów banków Pan/Pani pracuje?

- bank spółdzielczy
- bank komercyjny
- inny (jaki?)

7. W którym z obszarów jest Pan/Pani zatrudniony(-na) w banku?

(w przypadku pełnienia stanowiska kierowniczego w którymkolwiek ze wskazanych obszarów proszę wybrać odpowiedź „kierownictwo”)

- bankowość detaliczna
- bankowość korporacyjna
- zarządzanie aktywami i pasywami
- zarządzanie ryzykiem
- controlling i rachunkowość
- zarządzanie zasobami ludzkimi
- bezpieczeństwo banku

- marketing
- analizy ekonomiczne
- IT
- kierownictwo
- inny (jaki?)

8. Proszę wpisać nazwę banku, którego jest Pan/Pani pracownikiem:

.....

- odmowa odpowiedzi

PYTANIA BADAWCZE

9. Z którym z przedstawionych sformułowań zgadza się Pan/Pani w większym stopniu?

- banki są instytucjami zaufania publicznego
- banki są podmiotami komercyjnymi nastawionymi na maksymalizację zysków

10. Mając do dyspozycji poniższe określenia, proszę wskazać, w jaki sposób Pana/Pani zdaniem bank, którego jest Pan/Pani pracownikiem, „przedstawia się” swoim klientom. W każdej z 20 pozycji proszę zaznaczyć jedno pole, które najlepiej pasuje do analizowanego banku. Do każdego z pól przypisano wartości od 1 do 5, które odzwierciedlają Pana/Pani stosunek do danej pary sformułowań. Odpowiedzi bliżej wartości 1 oznaczają wyższe nasilenie cechy z lewej strony, a odpowiedzi bliższe wartości 5 – wyższe nasilenie cechy z prawej strony.

		1	2	3	4	5	
1.	Niepewny						Bezpieczny
2.	Nieestetyczny						Estetyczny
3.	Niegodny zaufania						Godny zaufania
4.	Niepraktyczny						Funkcjonalny
5.	Niekompetentny kadrowo						Kompetentny kadrowo
6.	Niekonkurencyjny ofertowo						Konkurencyjny ofertowo
7.	Niepromujący się						Medialny
8.	Trudno dostępny						Ogólnodostępny
9.	Nieprzekonujący						Przekonujący
10.	Amatorski						Profesjonalny
11.	Nieprzyjazny						Przyjazny
12.	Będący w stagnacji (nieinnowacyjny)						Ciągle rozwijający się (innowacyjny)
13.	Niewychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta						Wychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta
14.	Niewypłacalny (niestabilny finansowo)						Wypłacalny (stabilny finansowo)
15.	Niewyróżniający się						Wyróżniający się
16.	Opieszwały w działaniu						Szybki w działaniu
17.	Scentralizowany decyzyjnie						Zdecentralizowany decyzyjnie
18.	Stacjonarny						Niestacjonarny (mobilny, wirtualny)
19.	Nieprzejrzysty						Przejrzysty
20.	Konserwatywny						Liberalny

11. Proszę ocenić wpływ poszczególnych czynników, które Pana/Pani zdaniem mają największe znaczenie dla klientów w postrzeganiu przez nich banków (czyli najistotniej oddziałują na wizerunek banków), przypisując im wartości od 0 do 5, gdzie 0 oznacza brak wpływu, a 5 wskazuje na bardzo duży wpływ.

Lp.	Grupa czynników mogąca oddziaływać na kształtowanie wizerunku	Siła wpływu					
		Brak wpływu 0	Bardzo mały wpływ 1	Mały wpływ 2	Średni wpływ 3	Duży wpływ 4	Bardzo duży wpływ 5
C1	Tożsamość banku (obejmuje m. in.: osobowość banku, elementy identyfikacji wizualnej, zachowania banku, jego doświadczenie, wyznawane wartości, wielkość, wystrój, estetykę, wygląd, politykę, filozofię i organizację funkcjonowania)						
C2	Produkty i usługi (w tym: jakość, koszty, poziom skomplikowania, niezawodność, funkcjonalność produktów i/lub usług)						
C3	Pracownicy (m. in.: ich doświadczenie, stosunek do klienta, wiedza, kompetencje, zaangażowanie, etyczne postępowanie, otwartość, zorientowanie na klienta, ubiór, aparycja)						
C4	Komunikacja (w tym np. działania marketingowe i promocyjne, <i>social media</i> , relacje banku z innymi ludźmi, reklamy, obecność w internecie)						
C5	Zaangażowanie społeczne (m. in. poprzez: działania proekologiczne, wspieranie kultury, sponsoring, działalność charytatywną, edukacyjną, filantropijną, mecenat)						
C6	Bezpieczeństwo (obejmuje m. in.: poczucie poufności i prywatności, system ochrony klientów, bezpieczeństwo danych, bankomatów, placówek, bankowości elektronicznej)						
C7	Reputacja banku (dotyczy m. in.: stylu przywództwa i zarządzania w banku, pozycji banku na rynku, ogólnej renomy w otoczeniu, wiary w szczerość i dobre intencje banku)						
C8	Technologie i innowacje (obejmują m. in.: poziom innowacyjności banku, obsługę bankomatów i wplatomatów, łatwość obsługi innowacyjnych rozwiązań, innowacje produktowe, otwartość na zmiany)						
C9	Transparentność (dotyczy m.in.: sposobu prowadzenia sprawozdawczości finansowej, pozycji konkurencyjnej banku, jego struktury kapitałowej, wyników ekonomicznych, przejrzystości funkcjonowania)						
C10	Wygoda i dostępność (związana jest m. in. z: ilością placówek bankowych, czasem ich otwarcia, gęstością sieci bankomatów, lokalizacją banku, dostępem do aplikacji mobilnej, czasem oczekiwania, szybkością obsługi)						
C11	Czynniki emocjonalne (obejmują m.in.: zaufanie do banku, osobiste przekonania interesariusza, jego nastawienie, satysfakcję, zadowolenie, uczucia, lojalność, więź z bankiem)						
C12	Indywidualne cechy osoby oceniającej bank (np.: płeć, wiek, wykształcenie, status społeczny, religia, stan zdrowia, charakter)						
C13	Pozostałe czynniki niemieszczące się w wymienionych kategoriach (jakie?)						
						
						

12. Jak w skali od 1 do 10 ocenia Pan/Pani własne umiejętności z zakresu pomiaru wizerunku banku?

(1 oznacza ocenę najgorszą, a 10 wskazuje na ocenę najlepszą)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Czy w banku, w którym Pan/Pani pracuje, dokonuje się pomiaru wizerunku?

- tak
- nie
- nie wiem

14. Proszę wskazać, które z niżej wskazanych metod wykorzystuje się w banku, którego jest Pan/Pani pracownikiem, w procesie pomiaru wizerunku:

- metody (techniki) projekcyjne (np.: skojarzenia związane z bankiem, ekspresje za pomocą rysunku, uzupełnienia zdań, konwersacji lub opowiadań na temat banku)
- metoda pogłębionego wywiadu indywidualnego (pogłębiony wywiad prowadzony z jedną osobą; często jest on wspomagany urządzeniem nagrywającym; jego celem jest poznanie wizerunku banku wśród pojedynczych interesariuszy)
- metoda zogniskowanego wywiadu grupowego (dyskusja prowadzona przez moderatora, w której jednocześnie uczestniczy kilka osób – najczęściej od 7 do 9; jego celem jest dogłębne poznanie wizerunku i czynników nań oddziałujących wśród różnych grup interesu banku)
- zmodyfikowane wersje metody zogniskowanego wywiadu grupowego (np. wywiad prowadzony wśród większej lub mniejszej grupy osób niż zogniskowany wywiad grupowy, cykliczne wywiady)
- metoda obserwacyjna (ukierunkowana jest na systematyczne i celowe postrzeganie banku; pomaga lepiej zrozumieć proces kształtowania wizerunku)
- diady (metoda polegająca na prowadzeniu wywiadu jednocześnie z dwojgiem respondentów)
- desk research (metoda, w której w trakcie badań wykorzystuje się dane wtórne np. w postaci statystyk, zestawień, wyników badań społecznych i marketingowych, dokumentów urzędowych itp.)
- studium przypadku (dokładny opis procesu zarządzania wizerunkiem banków, którego celem jest sformułowanie wniosków na temat przyczyn i skutków przebiegu tego procesu)
- sondaże (ich celem jest zbadanie natężenia zjawiska oraz zbadanie opinii występujących w próbie objętej badaniem na temat postrzegania banków; w metodzie tej dane zbierane są np. za pomocą różnego typu kwestionariuszy)
- eksperymenty (pozwalają poznać związki przyczynowo-skutkowe między określonymi zmiennymi, badając m. in. jakie czynniki i w jakim stopniu oddziałują na wizerunek banku)
- inne (jakie?)
- nie wiem, czy w banku, w którym pracuję, dokonuje się pomiaru wizerunku
- w banku, w którym pracuję, nie dokonuje się pomiaru wizerunku

15. „Zarządzanie wizerunkiem banków” można rozumieć jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby banku (ludzkie, informacyjne, rzeczowe i finansowe) i wykonywanych z zamiarem postrzegania instytucji bankowej przez jej interesariuszy w taki sposób, by był on możliwie jak najbliższy tożsamości podmiotu bankowego.

Które narzędzia zarządzania wizerunkiem banku są według Pana/Pani najbardziej przydatne?

Lp.	Narzędzie	Stopień przydatności narzędzia w procesie zarządzania wizerunkiem banku				
		Bardzo mała przydatność <i>1</i>	Mała przydatność <i>2</i>	Średnia przydatność <i>3</i>	Duża przydatność <i>4</i>	Bardzo duża przydatność <i>5</i>
N1	jakość produktów i usług					
N2	zróżnicowanie asortymentu					
N3	marka banku					
N4	usługi dodatkowe					
N5	gwarancje oferowane przez bank					
N6	oprocentowanie					
N7	metody kształtowania cen (marża, stopy procentowe)					
N8	provizje i opłaty bankowe					
N9	upusty i różnicowanie cen					
N10	stacjonarna dystrybucja usług bankowych					
N11	niestacjonarna dystrybucja usług bankowych					
N12	elektroniczna dystrybucja usług bankowych					
N13	lokalizacja miejsc świadczenia usług					
N14	formy świadczenia usług					
N15	reklama					
N16	sprzedaż osobista					
N17	promocja sprzedaży					
N18	marketing bezpośredni					
N19	public relations					
N20	sponsoring					
N21	publicity (bezpłatne informacje na temat banku np. w prasie, telewizji, radiu czy internecie; obejmują m. in.: reportaże, wywiady, seminaria, odczyty, sprawozdania z podejmowanych przez bank działań)					
N22	system zatrudnienia i doboru pracowników					
N23	systemy motywujące i oceniające pracowników					
N24	system szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników					
N25	outplacement (system zwolnień monitorowanych)					
N26	stopień sformalizowania obsługi					
N27	organizacja obsługi					
N28	szybkość obsługi					
N29	poziom standaryzacji usług					
N30	estetyka					
N31	funkcjonalność miejsc sprzedaży					
N32	wygląd personelu					
N33	wyposażenie i oznaczenia					
N34	elementy materialne dodawane do usług					
N35	kodeks etyczny					
N36	wartości korporacyjne					
N37	społecznie odpowiedzialne produkty i usługi					
N38	ochrona środowiska naturalnego					
N39	dialog z interesariuszami					
N40	działania dyskrecjonalne					
N41	raportowanie społeczne					
N42	rozwiązania organizacyjne					
N43	inne narzędzia (jakie?)					
					
					

16. Na jakie aspekty (efekty) społeczne Pana/Pani zdaniem oddziałuje wizerunek banków?
(wartość 1 dla odpowiedzi najmniej znaczącej, a wartość 5 dla odpowiedzi najbardziej znaczącej)

Lp.	Społeczne aspekty wizerunku banków	Siła wpływu wizerunku				
		Bardzo mały wpływ <i>1</i>	Mały wpływ <i>2</i>	Średni wpływ <i>3</i>	Duży wpływ <i>4</i>	Bardzo duży wpływ <i>5</i>
ES1	budowanie i utrzymanie zaufania do banków					
ES2	wiarygodność banków					
ES3	pozyskiwanie i utrzymywanie najwyższej jakości pracowników					
ES4	pozyskiwanie nowych klientów					

17. Na jakie aspekty (efekty) ekonomiczne Pana/Pani zdaniem oddziałuje wizerunek banków?
(wartość 1 dla odpowiedzi najmniej znaczącej, a wartość 5 dla odpowiedzi najbardziej znaczącej)

Lp.	Ekonomiczne aspekty wizerunku banków	Siła wpływu wizerunku				
		Bardzo mały wpływ <i>1</i>	Mały wpływ <i>2</i>	Średni wpływ <i>3</i>	Duży wpływ <i>4</i>	Bardzo duży wpływ <i>5</i>
EE1	pozycja konkurencyjna banków					
EE2	poziom sprzedaży usług bankowych					
EE3	sytuacja ekonomiczna banków					
EE4	bezpieczeństwo sektora bankowego					
EE5	stabilność i zmniejszenie ryzyka funkcjonowania podmiotów bankowych					

18. Na jakie aspekty (efekty) marketingowe Pana/Pani zdaniem oddziałuje wizerunek banków?

(wartość 1 dla odpowiedzi najmniej znaczącej, a wartość 5 dla odpowiedzi najbardziej znaczącej)

Lp.	Marketingowe aspekty wizerunku banków	Siła wpływu wizerunku				
		Bardzo mały wpływ <i>1</i>	Mały wpływ <i>2</i>	Średni wpływ <i>3</i>	Duży wpływ <i>4</i>	Bardzo duży wpływ <i>5</i>
EM1	możliwość wyróżnienia się banków na rynku					
EM2	lojalność, nastawienie i postawy klientów wobec banków					
EM3	satysfakcja i zadowolenie klientów banków					
EM4	pozycjonowanie banków i ich ofert na rynku					
EM5	postrzeganie banków przez ich interesariuszy					
EM6	likwidacja anonimowości banków i wzrost ich rozpoznawalności					
EM7	budowanie relacji między bankami a ich interesariuszami					

ZAŁĄCZNIK 3

KWESTIONARIUSZ WYWIADU

Szanowny Panie! Szanowna Pani!

Nazywam się Marta Grzyb. Jestem doktorantką kształcąca swoje umiejętności w Szkole Doktorskiej Politechniki Częstochowskiej. Moje zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach z zakresu szeroko rozumianej problematyki wizerunku banków. Na wstępie dziękuję, że zgodził(-a) się Pan/Pani na rozmowę w formie wywiadu. Pragnę poinformować, iż wywiad ten stanowi rozwinięcie badań ankietowych, które zostały przeprowadzone przeze mnie wśród pracowników i klientów banków. Zapewniam, że informacje pozyskane w toku rozmowy zostaną wykorzystane w sposób zbiorczy. Uczestnicy badania nie będą zaś cytowani z imienia i nazwiska, a nazwy banków, które poszczególne osoby reprezentują, znane będą jedynie autorce badań. Uprzejmie proszę więc o udzielanie szczerych i rzetelnych odpowiedzi. Żywię głęboką nadzieję, że między innymi dzięki Pana/Pani pomocy uzyskam wiarygodny materiał, który pozwoli mi zrealizować cele mojej rozprawy doktorskiej.

METRYCZKA

1. Imię i nazwisko* :

.....

2. Nazwa reprezentowanego banku* :

.....

3. Stanowisko piastowane w banku:

.....

4. Staż pracy w obszarze bankowości:

.....

5. Staż pracy na danym stanowisku w reprezentowanym obecnie banku:

.....

PYTANIA BADAWCZE

6. „Jak Cię widzą, tak Cię piszą” – mówi jedno ze znanych w Polsce przysłów. Czy Pana/Pani zdaniem banki polskiego sektora bankowego podejmują wszelkie możliwe działania po to, by widziano, a tym samym i postrzegano je jak najlepiej?

.....

7. Czy spotkał(-a) się Pan/Pani kiedykolwiek wcześniej z wyrażeniem „zarządzanie wizerunkiem banku”? Jeśli tak, to w jakiej sytuacji?

.....

* Informacja jedynie do wiadomości autorki badań

* Informacja jedynie do wiadomości autorki badań

8. Czy pracownicy banku, w którym Pan/Pani pracuje, zostali zaznajomieni z podstawowymi pozawizualnymi elementami tożsamości banku? Mam tu na myśli kwestie obejmujące między innymi: misję, wizję, system wartości, tradycje, strategię, filozofię oraz normy postępowania banku.
-
9. Czy Pana/Pani zdaniem – znając czynniki oddziałujące na postrzeganie banków przez klientów – osoby pracujące w bankach mogą wpływać na to, jak banki, w których pracują, są postrzegane przez klientów?
-
10. Jak wspomniałam we wstępie, niniejszy wywiad stanowi rozwinięcie wcześniej przeprowadzonych badań ankietowych. Wynika z nich, iż czynnikiem najistotniej oddziałującym na postrzeganie banków przez klientów jest bezpieczeństwo (odpowiedzi takiej udzielili zarówno klienci, jak i pracownicy banków; załącznik nr 1 do kwestionariusza wywiadu). Co ciekawe, zdaniem osób pracujących w bankach czynnikiem plasującym się w tym zestawieniu na drugim miejscu są pracownicy. Czy przypisywanie w tym kontekście tak dużej roli pracownikom idzie w Pana/Pani banku w parze z utożsamianiem się Pana/Pani pracowników z bankiem i wartościami, jakie Pana/Pani bank reprezentuje?
-
11. Prawie 44% pracowników banków, którzy wzięli udział we wspomnianym badaniu ankietowym, stwierdziło, iż nie wie, czy w banku, w którym pracuje, dokonuje się pomiaru wizerunku. Z czego Pana/Pani zdaniem wynika ten brak wiedzy?
-
12. Czy byłby(-laby) Pan/Pani zainteresowany(-na) zastosowaniem w swoim banku prostego narzędzia (załączniki nr 2a i 2b do kwestionariusza wywiadu), które z jednej strony wskazywałoby jak Pana/Pani bank przedstawia się swoim klientom, z drugiej zaś – stanowiło odpowiedź zwrotną, jak klienci postrzegają Pana/Pani bank (tym samym umożliwiłoby ono pomiar wizerunku)?
-
13. Ponad połowa ankietowanych pracujących w bankach przyznała, że banki są dla nich instytucjami zaufania publicznego. Wśród klientów banków odpowiedzi takiej udzieliło mniej niż 30% respondentów. Pozostały odsetek ocenia je jako podmioty komercyjne nastawione na maksymalizację zysków. Co naturalne, rozbieżności w tym, jak banki przedstawiają się swoim klientom i jak są odbierane, widoczne są także, jeśli weźmiemy pod uwagę kwestionariusz, o którym była mowa w poprzednim pytaniu. Jak Pan/Pani myśli, skąd bierze się ta różnica?
-
14. Pracownicy banków biorący udział w badaniu ankietowym uznali, iż wizerunek banków wywiera duży lub bardzo duży wpływ na szereg aspektów społecznych, ekonomicznych i marketingowych banków. Czy w związku z tym Pana/Pani zdaniem w bankach powinno podejmować się działania zarządcze zmierzające do sytuacji, w której banki będą postrzegane m. in. przez klientów możliwie jak najbardziej podobnie do tego, jak przedstawiają się klientom? Innymi słowy, czy Pana/Pani zdaniem w bankach powinno się zarządzać wizerunkiem?
-

15. Załącznik nr 3 do kwestionariusza wywiadu przedstawia zestawienie narzędzi zarządzania wizerunkiem banków według stopnia ich przydatności. Przydatność ta została określona przez 401 pracowników banków biorących udział w badaniu ankietowym. Czy gdyby miał(-a) Pan/Pani zbudować swój własny ranking, to wyglądałby on tak samo, czy jednak dla Pana/Pani inne narzędzia mają kluczowe znaczenie w zarządzaniu wizerunkiem?

.....

16. „Zarządzanie wizerunkiem banków” można rozumieć jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby banku (ludzkie, informacyjne, rzeczowe i finansowe) i wykonywanych z zamiarem postrzegania instytucji bankowej przez jej interesariuszy w taki sposób, by był on możliwie jak najbliższy tożsamości podmiotu bankowego.

Załącznik nr 4 do kwestionariusza wywiadu przedstawia wstępny plan zarządzania wizerunkiem banków. Proszę powiedzieć, czy Pana/Pani zdaniem proces ten mógłby przebiegać według zaproponowanego schematu, obejmującego cztery etapy, a mianowicie:

- 1) Planowanie i podejmowanie decyzji;
- 2) Pomiar wizerunku banku;
- 3) Sterowanie wizerunkiem banku (dobór instrumentów zarządzania wizerunkiem banku);
- 4) Kontrolę podjętych działań.

Następnie proszę wskazać spośród wymienionych czynności te, które Pana/Pani zdaniem należałoby wykonać w ramach każdego ze wskazanych etapów. Jeśli Pana/Pani zdaniem w ramach wymienionych etapów należałoby wykonać również inne kroki, proszę o nich opowiedzieć.

.....

17. Czy chciałby(-a) Pan/Pani jeszcze coś dodać? Czy ma Pan/Pani jakieś uwagi, którymi miałby(-a) Pan/Pani życzenie podzielić się ze mną?

.....

Dziękuję za rozmowę

ZAŁĄCZNIK NR 1 DO KWESTIONARIUSZA WYWIADU

Wpływ czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez ich klientów – porównanie rankingu czynników z perspektywy klienckiej i pracowniczej

Miejsce w rankingu	Grupa czynników oddziałująca na kształtowanie wizerunku banków		Miejsce w rankingu
	Perspektywa kliencka	Perspektywa pracownicza	
1.	Bezpieczeństwo (obejmuje m. in.: poczucie poufności i prywatności, system ochrony klientów, bezpieczeństwo danych, bankomatów, placówek, bankowości elektronicznej)	Bezpieczeństwo (obejmuje m. in.: poczucie poufności i prywatności, system ochrony klientów, bezpieczeństwo danych, bankomatów, placówek, bankowości elektronicznej)	1.
2.	Wygoda i dostępność (związana jest m. in. z: ilością placówek bankowych, czasem ich otwarcia, gęstością sieci bankomatów, lokalizacją banku, dostępem do aplikacji mobilnej, czasem oczekiwania, szybkością obsługi)	Pracownicy (m. in.: ich doświadczenie, stosunek do klienta, wiedza, kompetencje, zaangażowanie, etyczne postępowanie, otwartość, zorientowanie na klienta, ubiór, aparycja)	2.
3.	Technologie i innowacje (obejmują m. in.: poziom innowacyjności banku, obsługę bankomatów i wplatomatów, łatwość obsługi innowacyjnych rozwiązań, innowacje produktowe, otwartość na zmiany)	Produkty i usługi (w tym: jakość, koszty, poziom skomplikowania, niezawodność, funkcjonalność produktów i/lub usług)	3.
4.	Reputacja banku (dotyczy m. in.: stylu przywództwa i zarządzania w banku, pozycji banku na rynku, ogólnej renomy w otoczeniu, wiary w szczerość i dobre intencje banku)	Reputacja banku (dotyczy m. in.: stylu przywództwa i zarządzania w banku, pozycji banku na rynku, ogólnej renomy w otoczeniu, wiary w szczerość i dobre intencje banku)	4.
5.	Produkty i usługi (w tym: jakość, koszty, poziom skomplikowania, niezawodność, funkcjonalność produktów i/lub usług)	Wygoda i dostępność (związana jest m. in. z: ilością placówek bankowych, czasem ich otwarcia, gęstością sieci bankomatów, lokalizacją banku, dostępem do aplikacji mobilnej, czasem oczekiwania, szybkością obsługi)	5.
6.	Pracownicy (m. in.: ich doświadczenie, stosunek do klienta, wiedza, kompetencje, zaangażowanie, etyczne postępowanie, otwartość, zorientowanie na klienta, ubiór, aparycja)	Technologie i innowacje (obejmują m. in.: poziom innowacyjności banku, obsługę bankomatów i wplatomatów, łatwość obsługi innowacyjnych rozwiązań, innowacje produktowe, otwartość na zmiany)	6.
7.	Komunikacja (w tym np. działania marketingowe i promocyjne, <i>social media</i> , relacje banku z innymi ludźmi, reklamy, obecność w internecie)	Komunikacja (w tym np. działania marketingowe i promocyjne, <i>social media</i> , relacje banku z innymi ludźmi, reklamy, obecność w internecie)	7.
8.	Transparentność (dotyczy m.in.: sposobu prowadzenia sprawozdawczości finansowej, pozycji konkurencyjnej banku, jego struktury kapitałowej, wyników ekonomicznych, przejrzystości funkcjonowania)	Czynniki emocjonalne (obejmują m.in.: zaufanie do banku, osobiste przekonania interesariusza, jego nastawienie, satysfakcję, zadowolenie, uczucia, lojalność, więź z bankiem)	8.
9.	Tożsamość banku (obejmuje m. in.: osobowość banku, elementy identyfikacji wizualnej, zachowania banku, jego doświadczenie, wyznawane wartości, wielkość, wystrój, estetykę, wygląd, politykę, filozofię i organizację funkcjonowania)	Tożsamość banku (obejmuje m. in.: osobowość banku, elementy identyfikacji wizualnej, zachowania banku, jego doświadczenie, wyznawane wartości, wielkość, wystrój, estetykę, wygląd, politykę, filozofię i organizację funkcjonowania)	9.
10.	Czynniki emocjonalne (obejmują m.in.: zaufanie do banku, osobiste przekonania interesariusza, jego nastawienie, satysfakcję, zadowolenie, uczucia, lojalność, więź z bankiem)	Transparentność (dotyczy m.in.: sposobu prowadzenia sprawozdawczości finansowej, pozycji konkurencyjnej banku, jego struktury kapitałowej, wyników ekonomicznych, przejrzystości funkcjonowania)	10.
11.	Zaangażowanie społeczne (m. in. poprzez: działania proekologiczne, wspieranie kultury, sponsoring, działalność charytatywną, edukacyjną, filantropijną, mecenat)	Indywidualne cechy osoby oceniającej bank (np.: płeć, wiek, wykształcenie, status społeczny, religia, stan zdrowia, charakter)	11.
12.	Indywidualne cechy osoby oceniającej bank (np.: płeć, wiek, wykształcenie, status społeczny, religia, stan zdrowia, charakter)	Zaangażowanie społeczne (m. in. poprzez: działania proekologiczne, wspieranie kultury, sponsoring, działalność charytatywną, edukacyjną, filantropijną, mecenat)	12.

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

ZAŁĄCZNIK NR 2A DO KWESTIONARIUSZA WYWIADU

JAK BANKI PRZEDSTAWIAJĄ SIĘ SWOIM KLIENTOM?

Mając do dyspozycji poniższe określenia, proszę wskazać, w jaki sposób Pana/Pani zdaniem bank, którego jest Pan/Pani pracownikiem, „przedstawia się” swoim klientom. W każdej z 20 pozycji proszę zaznaczyć jedno pole, które najlepiej pasuje do analizowanego banku. Do każdego z pól przypisano wartości od 1 do 5, które odzwierciedlają Pana/Pani stosunek do danej pary sformułowań. Odpowiedzi bliżej wartości 1 oznaczają wyższe nasilenie cechy z lewej strony, a odpowiedzi bliższe wartości 5 – wyższe nasilenie cechy z prawej strony.

		1	2	3	4	5	
1.	Niepewny						Bezpieczny
2.	Nieestetyczny						Estetyczny
3.	Niegodny zaufania						Godny zaufania
4.	Niepraktyczny						Funkcjonalny
5.	Niekompetentny kadrowo						Kompetentny kadrowo
6.	Niekonkurencyjny ofertowo						Konkurencyjny ofertowo
7.	Niepromujący się						Medialny
8.	Trudno dostępny						Ogólnodostępny
9.	Nieprzekonujący						Przekonujący
10.	Amatorski						Profesjonalny
11.	Nieprzyjazny						Przyjazny
12.	Będący w stagnacji (nieinnowacyjny)						Ciągle rozwijający się (innowacyjny)
13.	Niewychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta						Wychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta
14.	Niewypłacalny (niestabilny finansowo)						Wypłacalny (stabilny finansowo)
15.	Niewyróżniający się						Wyróżniający się
16.	Opieszwały w działaniu						Szybki w działaniu
17.	Scentralizowany decyzyjnie						Zdecentralizowany decyzyjnie
18.	Stacjonarny						Niestacjonarny (mobilny, wirtualny)
19.	Nieprzejrzysty						Przejrzysty
20.	Konserwatywny						Liberalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Szlis, *Wizerunek. Jak go zmierzyć i jak poprawić*. CeDeWu. Warszawa 2020.

ZAŁĄCZNIK NR 2B DO KWESTIONARIUSZA WYWIADU

JAK KLIENCI POSTRZEGAJĄ BANKI?

Proszę określić, jakie wrażenie wywiera na Panu/Pani bank, którego jest Pan/Pani klientem/klientką. W każdej z 20 pozycji proszę zaznaczyć jedno pole, które najlepiej pasuje do analizowanego banku. Do każdego z pól przypisano wartości od 1 do 5, które odzwierciedlają Pana/Pani stosunek do danej pary sformułowań. Odpowiedzi bliżej wartości 1 oznaczają wyższe nasilenie cechy z lewej strony, a odpowiedzi bliższe wartości 5 – wyższe nasilenie cechy z prawej strony.

		1	2	3	4	5	
1.	Niepewny						Bezpieczny
2.	Nieestetyczny						Estetyczny
3.	Niegodny zaufania						Godny zaufania
4.	Niepraktyczny						Funkcjonalny
5.	Niekompetentny kadrowo						Kompetentny kadrowo
6.	Niekonkurencyjny ofertowo						Konkurencyjny ofertowo
7.	Niepromujący się						Medialny
8.	Trudno dostępny						Ogólnodostępny
9.	Nieprzekonujący						Przekonujący
10.	Amatorski						Profesjonalny
11.	Nieprzyjazny						Przyjazny
12.	Będący w stagnacji (nieinnowacyjny)						Ciągle rozwijający się (innowacyjny)
13.	Niewychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta						Wychodzący naprzeciw oczekiwaniom klienta
14.	Niewypłacalny (niestabilny finansowo)						Wypłacalny (stabilny finansowo)
15.	Niewyróżniający się						Wyróżniający się
16.	Opieszwały w działaniu						Szybki w działaniu
17.	Scentralizowany decyzyjnie						Zdecentralizowany decyzyjnie
18.	Stacjonarny						Niestacjonarny (mobilny, wirtualny)
19.	Nieprzejrzysty						Przejrzysty
20.	Konserwatywny						Liberalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Szlis, *Wizerunek. Jak go zmierzyć i jak poprawić*. CeDeWu. Warszawa 2020.

ZAŁĄCZNIK NR 3 DO KWESTIONARIUSZA WYWIADU

Zestawienie narzędzi zarządzania wizerunkiem banków według stopnia ich przydatności

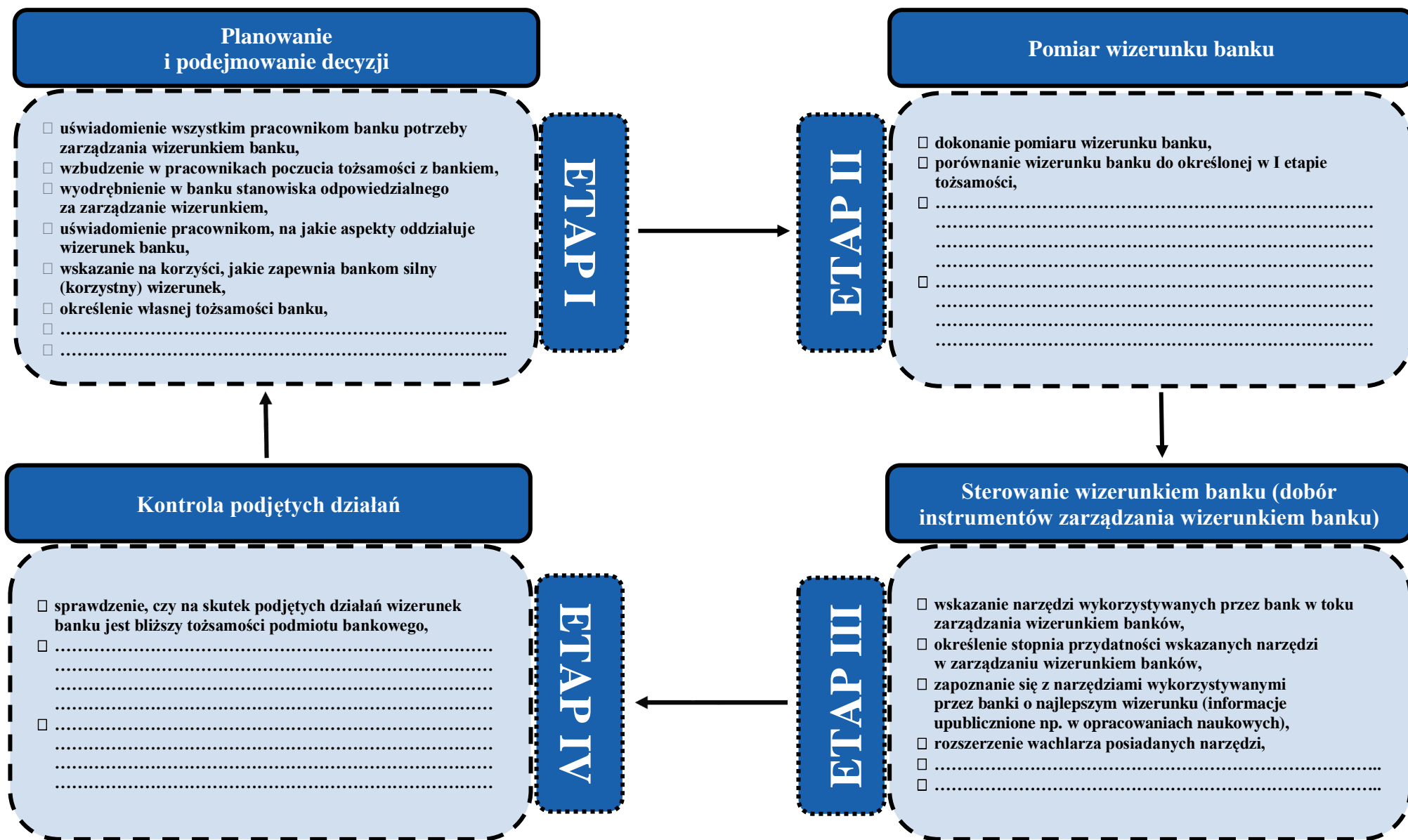
Lp.	Narzędzie	Stopień przydatności
1.	Oprocentowanie	4,4589
2.	Jakość produktów i usług	4,4339
3.	Gwarancje oferowane przez bank	4,3591
4.	Prowizje i opłaty bankowe	4,3317
5.	Szybkość obsługi	4,3267
6.	Elektroniczna dystrybucja usług bankowych	4,3067
7.	Marka banku	4,2793
8.	Metody kształtowania cen (marża, stopy procentowe)	4,1870
9.	Organizacja obsługi	4,1696
10.	Estetyka	4,1372
11.	Formy świadczenia usług	4,1297
12.	Lokalizacja miejsc świadczenia usług bankowych	4,1172
13.	Upusty i różnicowanie cen	4,0973
14.	Funkcjonalność miejsc sprzedaży	4,0923
15.	System szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników	4,0848
16.	Promocja sprzedaży	4,0798
17.	Wygląd personelu	4,0673
18.	Poziom standaryzacji usług	4,0474
19.	Reklama	4,0374
20.	Sprzedaż osobista	4,0299
21.	Kodeks etyczny	4,0050
22.	Zróżnicowanie asortymentu	3,9975
23.	Niestacjonarna dystrybucja usług bankowych	3,9950
24.	Stacjonarna dystrybucja usług bankowych	3,9875
25.	Systemy motywujące i oceniające pracowników	3,9850
26.	Wyposażenie i oznaczenia	3,9052
27.	System zatrudnienia i doboru pracowników	3,8953
28.	Usługi dodatkowe	3,8828
29.	Marketing bezpośredni	3,8579
30.	Public relations	3,8404
31.	Dialog z interesariuszami	3,7830
32.	Stopień sformalizowania obsługi	3,7681
33.	Spolecznie odpowiedzialne produkty i usługi	3,7357
34.	Elementy materialne dodawane do usług	3,5960
35.	Publicity (bezpłatne informacje na temat banku np. w prasie, telewizji, radiu czy internecie; obejmują m. in.: reportaże, wywiady, seminaria, odczyty, sprawozdania z podejmowanych przez bank działań)	3,5461
36.	Rozwiązania organizacyjne	3,5387
37.	Wartości korporacyjne	3,5212
38.	Działania dyskrecjonalne	3,4339
39.	Sponsoring	3,4140
40.	Ochrona środowiska naturalnego	3,3566
41.	Raportowanie społeczne	3,2843
42.	Outplacement (system zwolnień monitorowanych)	3,2394

Interpretacja stopnia przydatności	
Bardzo duża przydatność	5
Duża przydatność	4
Średnia przydatność	3
Mala przydatność	2
Bardzo mala przydatność	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

ZAŁĄCZNIK NR 4 DO KWESTIONARIUSZA WYWIADU

Wstępny plan zarządzania wizerunkiem banków



SUMMARY

This dissertation serves as a valuable source of information on bank image management. It not only systematizes existing knowledge in this area but also introduces new concepts and insights. The backdrop for the discussion presented in this dissertation is the current challenges faced by the Polish banking sector. The objectives achieved through this dissertation are as follows:

- 1) identifying the factors that influence the image of banks;
- 2) determining the extent of the impact of individual factors on the image of banks from the perspective of clients and employees;
- 3) indication of the image measurement methods used by banks;
- 4) identifying the tools used for bank image management;
- 5) assessing the effectiveness of the instruments that were employed or can be employed by banks in image management;
- 6) creating the bank image management model.

The achievement of these objectives necessitated the use of specific research methods and techniques. The theoretical section of the dissertation heavily relied on literature studies and the conceptual method, while empirical studies were based on a triangulation of research methods. The nature of this research required starting with quantitative methods and then transitioning to qualitative methods. In the quantitative studies, two original survey questionnaires were utilized, one directed at bank employees and the other at clients of these institutions. During this research phase, PAPI and CAWI techniques were employed. The qualitative studies, following the quantitative phase, were conducted using an original interview questionnaire. The author's individual interviews were supplemented with projection techniques. The interviews were conducted among experts such as individuals holding managerial positions in banks, bank press spokespeople, and marketing, communication, and public relations specialists.

The dissertation comprises an introduction, six closely interconnected chapters, with the first three being theoretical and the remaining three empirical, a final section presenting research conclusions, a bibliography, a list of tables and figures, three appendices, and an abstract in English. The dissertation is the result of an extensive literature review and complex analytical and research studies, taking into account the needs and expectations of both bank employees and clients, as well as the contributions of other researchers in this field.

The first chapter is dedicated to the topic of organisations' image, providing definitions, significance, and classifications of image, as well as characterising related terms,

and the concept of image management about broadly understood organisations. The second chapter delves into the functioning of banks and the importance of image in the existence of these entities. The third chapter focuses on the most crucial aspects of image management within the banking sector, including a characterization of the process, factors influencing bank image, tools employed in image management, and methods for measuring image in banks.

The fourth chapter is the first of the three empirical chapters. It presents the research methodology, including aims, hypotheses, and research methods used. In this chapter, the author also described the research sample used for both quantitative and qualitative studies. The fifth chapter delves into the practical aspects of bank image management, drawing from original quantitative studies conducted among clients and employees of cooperative and commercial banks within the Polish banking sector. In the sixth chapter, issues related to bank management in the Polish banking sector are elucidated, based on the results obtained from qualitative studies conducted through individual interviews with experts. The outcome is the author's original proposal in the form of the bank image management model. The final subchapter of the dissertation outlines research limitations and suggests directions for further research in this area.

The author hopes that this dissertation, thanks to the comprehensive approach to the subject of image management in cooperative and commercial banks operating within the Polish banking system, will have practical applications, contribute to further research in bank image management, and thereby influence the development of management and quality studies, which form the basis of this doctoral dissertation. This is especially significant as representatives of banks participating in the research conducted for this dissertation expressed a need for further research in this area and the development of practical solutions.