

Janina Harasim

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

DYLEMATY STRATEGICZNE INFORMATYZACJI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

1. Rola nowoczesnej technologii w bankowości i etapy jej wdrażania

Technologia uważana jest w ostatnich latach za najważniejszy zewnętrzny czynnik sprawczy zmian na rynku usług finansowych, prowadzący do zaostrenia konkurencji i pociągający za sobą radykalne zmiany w sposobie funkcjonowania banków. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że nowoczesna technologia (IT) jest jednym z istotnych czynników, które zrewolucjonizowały bankowość. IT nie respektuje ani barier polityczno-geograficznych, co skutkuje konsolidacjami w skali globalnej, ani ograniczeń regulacyjnych (np. nakładanych przez nadzór bankowy), czego efektem są z kolei konsolidacje wewnątrz sektora finansowego. Obniża bariery wejścia do sektora, czego rezultatem jest zagrożenie silnej pozycji banków, do niedawna liderów, przez nowe podmioty podejmujące walkę o klienta na rynku detalicznych usług finansowych. Pozwalając na przełamanie ograniczeń przestrzennych, dodatkowo zaostrza konkurencję, stwarzając możliwość transgranicznego świadczenia usług i rozszerzenia zasięgu działania banków detalicznych z tradycyjnie lokalnego na krajowy, międzynarodowy, a nawet globalny. Stwarzając nowe kanały dostępu do usług bankowych i usprawniając działalność operacyjną, technologia wyznacza z kolei nowe standardy świadczenia usług, a czyniąc informację na temat pieniądza i rynków finansowych szybką (praktycznie nawet natychmiastową), taną i powszechnie dostępną, ułatwia klientowi porównanie różnych ofert i wybór najkorzystniejszej z nich nawet bez wychodzenia z domu. Rynek staje się bardziej „przejrzysty”, a klient coraz bardziej wymagający i coraz mniej lojalny. Warto jednak zauważyć, że pewne zastosowania IT (np. rozwój nowych kanałów dystrybucji) mogą się stać również zagrożeniem dla banku poprzez utratę osobistego kontaktu z klientem. Zmniejsza to m.in. możliwość zastosowania

sprzedaży wiązanej (*cross-selling*), co może mieć negatywny wpływ na lojalność klienta wobec banku oraz doprowadzić do trwałej zmiany jego zachowań i przyzwyczajęń związanych z nabywaniem produktów bankowych. Mimo pewnych niedogodności, które mogą być następstwem wdrażania nowoczesnej technologii, pozytywne efekty, które daje jej zastosowanie, są tak duże, że dość powszechnie uważa się ją za istotne źródło przewagi konkurencyjnej w sektorze usług finansowych, w tym zwłaszcza w bankowości.

J. Canals zauważa, że banki już tradycyjnie robiły wielki użytek z technologii informacyjnej, dążąc do obniżenia kosztów funkcjonowania (w tym zwłaszcza kosztów pracy) i zwiększenia szybkości działania [Canals 1997, s. 54]. Banki także należą od początku do czołówki firm wdrażających nowoczesne rozwiązania.

Proces rozwoju technologii w bankowości przebiegał w czterech etapach [Car-rington, Langguth, Steiner 1997, s. 60-61]:

1) automatyzacji czynności zaplecza (*back-office*), polegającej na przejściu z dokumentacji papierowej na elektroniczną; faza ta jest praktycznie niewidoczna dla klienta,

2) automatyzacji operacji związanych z obsługą klienta (*front-office*), w której pracownik obsługujący klienta przyjmuje do realizacji zleczone przez niego operacje elektronicznie,

3) stworzenia klientowi możliwości zdalnego kontaktowania się z bankiem i zlecenia wykonania wybranych operacji w czasie rzeczywistym (*bringing customer on-line*),

4) stworzenia zintegrowanego systemu, łączącego w jedną całość wprowadzone w poprzednich etapach urządzenia i ich oprogramowanie (często fragmentaryczne i niekompatybilne), pozwalającego na uzyskanie pełnego obrazu relacji łączących klienta z bankiem. System ten powinien umożliwiać przepływ szczegółowych informacji oraz dokonywanie analiz zarówno bankowi, jak i jego klientom.

Niemal wszystkie banki w Polsce mają już za sobą pierwsze dwa etapy wdrażania nowoczesnych technologii, spora zaś część, zwłaszcza większych banków, stworzyła klientom możliwość także zdalnego kontaktu oraz realizacji wybranych operacji *on-line*. Opóźnione pod tym względem są zwłaszcza banki spółdzielcze, choć i tu spotykamy przypadki, często jednak odosobnione, oferowania takich możliwości. Większość krajowych banków nie wkroczyła jeszcze w ostatni z wymienionych etapów rozwoju technologii, który wymaga uświadomienia sobie, że pełna informacja o relacjach bank-klient jest najważniejszym orężem w walce konkurencyjnej.

Mimo sporych postępów w informatyzacji banki, zwłaszcza spółdzielcze, mają zatem jeszcze na tym polu wiele do zrobienia. Dalsze inwestycje w IT są więc koniecznością, jednak ich efektywność będzie niezadowalająca, jeśli nie zastosuje się strategicznego podejścia do wykorzystania nowoczesnej technologii. Jak bowiem słusznie zauważają J. Stryczyński i T. Zarzycki, dla pozycji konkurencyjnej banku

ważne są nie tyle sama technologia, ile jej świadome użycie, wyływające z klarownej wizji dostarczania nowych usług, uwzględniającej zmiany zachodzące na rynku [Stryczyński, Zarzycki 2000].

Decyzje dotyczące wydatków na nowoczesne technologie powinny zatem wpływać ze strategii banku. Dylematy strategiczne stojące przed bankami w tej sferze, w tym przed bankami spółdzielczymi, dotyczą przede wszystkim dwóch kwestii:

- w jakie obszary zastosowania IT inwestować, czyli inaczej mówiąc, w jakim kierunku powinna zmierzać informatyzacja banku?
- czy inwestycje te realizować samodzielnie, we własnym zakresie, czy też skorzystać z outsourcingu?

Celem niniejszego opracowania jest więc identyfikacja obszarów najbardziej efektywnego wykorzystania nowoczesnej technologii w bankach spółdzielczych oraz wskazanie możliwych sposobów realizacji inwestycji w IT wraz z konsekwencjami wyboru każdego z nich.

2. Obszary zastosowania nowoczesnej technologii w bankach spółdzielczych

Dostępne dziś na rynku sprzęt i oprogramowanie, pozwalające na usprawnienie niemal wszystkich procesów operacyjnych w banku, mogą być również bardzo pomocne w procesie podejmowania i realizacji decyzji strategicznych. Funkcje, jakie spełnia nowoczesna technologia, wyznaczają zarazem potencjalne obszary jej wykorzystania w banku.

B. Curry i L. Moutinho wyodrębniają cztery funkcje IT w banku [Curry, Moutinho 1993, s. 39]:

- zastąpienia personelu,
- dostarczenia personelowi wsparcia,
- umożliwienia analizy postaw i zachowań klientów,
- dostarczenia kadrom zarządzającym wsparcia w podejmowaniu decyzji.

Zastosowanie technologii w pierwszym obszarze, polegające przede wszystkim na uruchamianiu przez bank nowoczesnych kanałów dystrybucji, takich jak np. ATM, telefon, komputer osobisty, Internet, telewizja interaktywna, ma istotne konsekwencje zarówno dla klienta, jak i dla banku, przy czym warto zwrócić uwagę, że dla tego ostatniego mają one przede wszystkim charakter strategiczny. W drugim z wymienionych obszarów nowe urządzenia i rozwiązania ułatwiają pracę personelowi banku i mogą usprawnić obsługę klienta, jednak mają wpływ głównie na działalność operacyjną banku. Trzeci obszar zastosowania technologii jest następstwem wzrostu roli marketingu w funkcjonowaniu banków, które chcąc zaspokoić potrzeby klientów, muszą najpierw je zidentyfikować, budując hurtownie danych i tworząc system informacji marketingowej. Należy podkreślić, że wykorzystanie

nowoczesnych rozwiązań ma tu wymiar przede wszystkim strategiczny (choć powoduje zasadnicze zmiany także w działalności operacyjnej) i przynosi bezpośrednie korzyści klientowi, a pośrednie – bankowi. W ostatnim z wymienionych obszarów technologia jest postrzegana jako narzędzie wspomagające zarządzanie bankiem, dające dostęp do niezbędnych w tym celu informacji i możliwość ich analizy w różnych przekrojach oraz ułatwiające podejmowanie decyzji. Decyzje te, mogące mieć charakter zarówno strategiczny, jak i operacyjny, mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie banku, natomiast ich konsekwencje dla klientów mają charakter pośredni [Harasim 2003, s. 111].

Za najważniejsze ze strategicznego punktu widzenia obszary zastosowania nowoczesnej technologii należy zatem uznać przedsięwzięcia łączące się z wprowadzaniem nowych kanałów dystrybucji oraz pozwalające na analizę postaw i zachowań klientów. Pozostałe obszary wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych mają mniejszy wpływ na strategię banku oraz na kształtowanie się trwałej więzi „klient-bank”. Tymczasem wydatki na IT w bankach, zwłaszcza spółdzielczych, koncentrują się przede wszystkim na rozwiązaniach ułatwiających pracę personelu i usprawniających obsługę klienta, a więc tych, które mają wymiar operacyjny. Rozwój nowych kanałów dystrybucji w bankach spółdzielczych postępuje bardzo wolno, a bardziej wysublimowane rozwiązania, służące do analiz ekonomicznych i ułatwiające podejmowanie decyzji strategicznych czy też systemy gromadzenia informacji o klientach i zarządzania relacjami z nimi (CRM), są tam jeszcze rzadkością.

Być może dzieje się tak dlatego, że zastosowanie IT w działalności operacyjnej, zwłaszcza nie związanej z podstawową działalnością banku, tj. sprzedażą produktów i pozyskiwaniem klienta, daje szybsze i bardziej zauważalne efekty. Opinię tę podziela G. Dziadkowiec, którego zdaniem największe trudności w efektywnym zastosowaniu nowoczesnej technologii występują w przypadku typowych procesów biznesowych, obejmujących głównie kontakty z klientami (w banku dotyczy to obszaru sprzedaży i pozyskiwania klientów), najlepsze efekty z kolei uzyskuje się w obszarach serwisu zewnętrznego i wewnętrznego – zob. tab. 1. Ten pierwszy jest odpowiedzialny głównie za zapewnienie właściwej jakości obsługi już pozyskanych klientów (np. kasowa obsługa kont osobistych, rachunków kredytowych i depozytowych), drugi zaś ma za zadanie zapewnienie właściwego funkcjonowania banku jako instytucji (rachunkowość, administracja, planowanie, controlling, służby zaopatrzeniowe, kadrowe itd.) i nie wykonuje żadnych świadczeń na rzecz klientów.

Okazuje się zatem, że najłatwiejsza i najbardziej efektywna jest informatyzacja procesów wewnętrznych w banku, natomiast większe kłopoty rodzi wdrożenie nowych rozwiązań w obszarach związanych z pozyskiwaniem i obsługą klientów. Z marketingowego punktu widzenia właśnie te obszary są jednak najważniejsze, bo rzutują na poziom lojalności klienta i wpływają na stopień trwałości więzi tworzącej się między nim a bankiem. Toteż właśnie tam, mimo że zastosowanie nowoczesnej

nej technologii jest w tych obszarach trudniejsze, może ono prowadzić do osiągnięcia trwałej przewagi nad konkurencją.

W obszarze sprzedaży, którego zadaniem jest pozyskiwanie nowych klientów, największe znaczenie mają rozwiązania i narzędzia umożliwiające analizę postaw i zachowań klientów oraz identyfikację ich potrzeb. Można do nich zaliczyć przede wszystkim technologię hurtowni danych, system informacji marketingowej oraz systemy zarządzania relacjami z klientami – CRM (*customer relationship management*). W obszarze obsługi klienta wymienione narzędzia są również wykorzystywane, jednak podstawową funkcją IT jest przede wszystkim dostarczanie wsparcia personelowi w procesie obsługi klienta.

Tabela 1. Wpływ informatyzacji na poszczególne obszary działalności banku

Badany parametr	Badany obszar		
	sprzedaż	serwis zewnętrzny	serwis wewnętrzny
Zatrudnienie	utrzymanie lub wzrost	ograniczenie do minimum	rezygnacja z zatrudnienia (outsourcing)
Dominujący charakter procesów	biznesowe	niebiznesowe	niebiznesowe
Oddziaływanie na klienta	duże	znaczne, o charakterze niesprzedażowym	małe lub żadne
Charakter oddziaływania na klienta	bezpośredni, emocjonalny	bezpośredni, wizerunkowy	pośredni, wizerunkowy
Wpływ na wynik finansowy banku	dominujący	niewielki	znaczny (obszar kosztów)
Wpływ na parametry sprzedażowe	dominujący	niewielki	niewielki lub żaden
Trudności z informatyzacją	duża	standardowa	standardowa
Spodziewany efekt informatyzacji	pozyskiwanie klientów, lepsza sprzedaż produktów	poprawa sprawności obsługi obecnych klientów, redukcja zatrudnienia	redukcja zatrudnienia
Pomiar efektów	trudny	łatwy	łatwy
Efektywność informatyzacji	niewielka	duża	bardzo duża

Źródło: [Dziadkowiec 2002, s. 39].

Znajomość najbardziej pożądaných, ze strategicznego punktu widzenia, obszarów zastosowania nowoczesnej technologii może być bardzo pomocna dla banków spółdzielczych przy określaniu kierunków ich dalszej informatyzacji. Należy jednak podkreślić, że wybierając konkretne rozwiązania, banki spółdzielcze nie powinny naśladować banków uniwersalnych, obsługujących głównie klientów z miast. Wdrażana bowiem przez nie technologia musi uwzględniać zarówno specyfikę klienteli banków spółdzielczych (właściciele gospodarstw rolnych, przedsię-

biorstwa branży rolno-spożywczej, samorządy terytorialne, ale także osoby fizyczne, często o relatywnie niskich dochodach), jak i specyfikę produktową (oprócz typowych produktów depozytowych, kredytowych i rozliczeniowych banki te oferują liczne kredyty preferencyjne, obsługę dopłat bezpośrednich dla rolników czy funduszy strukturalnych Unii Europejskiej).

3. Informatyzacja we własnym zakresie czy outsourcing?

Nowoczesne rozwiązania technologiczne są bardzo kosztowne. Ich zakup jest często poważnym obciążeniem dla dużych banków, a wielu mniejszych po prostu nie stać na samodzielne wdrażanie innowacji. Do tej ostatniej grupy należą banki spółdzielcze. Nie oznacza to jednak, że mogą one pozwolić sobie na opóźnienie technologiczne. W erze bowiem dynamicznego rozwoju IT oraz szybkiego postępu informatyzacji u ich komercyjnych rywali pozostanie w tyle technologicznego „wysścigu” grozi bankom spółdzielczym zepchnięciem ich w niskodochodowe i marginalne rodzaje działalności.

Jeśli zatem informatyzacja jest niezbędna, to w jaki sposób powinna być realizowana przez banki spółdzielcze? Możliwe są dwie podstawowe opcje strategiczne: wdrażanie IT „we własnym zakresie” bądź też skorzystanie z outsourcingu.

Wybór pierwszej z nich wiąże się z koniecznością pokonania wspomnianej już bariery kosztów, sprawiającej, że zdecydowana większość banków spółdzielczych nie jest w stanie samodzielnie sprostać wydatkom na nowoczesne technologie. W tym wypadku konieczna staje się dalsza konsolidacja sektora, umożliwiająca takie inwestycje i sprzyjająca podnoszeniu ich efektywności. K. Maciejewski zwraca uwagę, że konsolidacja ta niekoniecznie musi odbywać się na poziomie kapitałowym, banki spółdzielcze bowiem mogą rozważyć zawarcie umowy o realizacji wspólnych projektów informatycznych [Maciejewski 2004].

Bardziej efektywnym sposobem informatyzacji banków spółdzielczych wydaje się jednak skorzystanie z outsourcingu. Doświadczenia wielu krajów pokazują, że utrzymywanie samodzielnej informatyki jest dla banku działającego na obszarze gminy nieopłacalne i kłopotliwe.

Outsourcing można najprościej określić jako zakup na zewnątrz usługi uprzednio świadczonej wewnątrz danej organizacji. Ideą pełnego outsourcingu jest to, że zewnętrzny wykonawca usługi dostarcza nie tylko pracowników, ale również „materialne środki produkcji” (np. własny sprzęt komputerowy czy sieć telekomunikacyjną) oraz zarządza procesem usługi [Ryznar 2000].

Outsourcing może obejmować całą zróżnicowaną gamę usług informatycznych, począwszy od całościowego zarządzania zasobami informatycznymi poprzez usługi integracji systemowej, skończywszy zaś na składowaniu danych i projektowaniu konkretnych aplikacji. Usługi informatyczne są równocześnie najczęściej zlecanym przez banki rodzajem usług zewnętrznych. W przypadku wprowadzania

sprzedaży internetowej sugeruje się wręcz, że zlecenie tych usług na zewnątrz jest jedyną rozsądną możliwością [Montgomery, Kirwan 2000].

Wśród argumentów przemawiających za outsourcingiem najczęściej wymienia się:

- możliwość obniżenia kosztów¹,
- możliwość skupienia się przez banki na najbardziej opłacalnych rodzajach działalności, a jego pracowników na pracy, w której są najlepsi, co podnosi ich produktywność,
- lepsze dopasowanie produktów do potrzeb klienta (m.in. dzięki zlecanym na zewnątrz badaniom marketingowym),
- sprawniejszą realizację usług i lepsze planowanie budżetu,
- lepszą organizację usług (większy profesjonalizm firm outsourcingowych),
- wyższą jakość usług,
- dostęp do najnowocześniejszych technologii.

Udanym przykładem wykorzystania koncepcji outsourcingu w sektorze bankowości spółdzielczej jest działalność firmy EDB, powołanej 35 lat temu jako spółka *non-profit*, której zadaniem było świadczenie usług przetwarzania danych i przygotowywania niezbędnego oprogramowania na rzecz małych banków oszczędnościowych działających na terenie Skandynawii, których organizacja i zakres działania są bardzo podobne do naszych banków spółdzielczych. Obecnie jako duża spółka giełdowa EDB oferuje 150 bankom z krajów skandynawskich pełny system informatyczny zapewniający im najwyższy poziom oferty i usług, wspomagając działanie zorientowane na sprzedaż na bazie najnowszych technologii. Outsourcing na rynku skandynawskim polega na zapewnieniu pełnego zakresu usług informatycznych, obejmującego: projektowanie, rozwój, implementację oraz przetwarzanie/udostępnianie. W tym modelu dostawca musi zapewnić klientowi kompletną infrastrukturę (*PC/terminale*, urządzenia sieciowe, serwery, łączność) oraz funkcjonalność biznesową aplikacji używanych przez pracowników i klientów banku.

Należy jednak zauważyć, że wspólne korzystanie z podobnej platformy wymaga zmiany podejścia do roli zasobów informatycznych. Obecnie są one postrzegane przez większość banków w Polsce jako strategiczne aktywa, które muszą być utrzymywane wewnątrz firmy, podczas gdy koncepcja skandynawska opiera się na traktowaniu rozwiązań informatycznych jako „dobra ogólnodostępnego”. Wydaje się, że to drugie podejście jest bardziej uzasadnione chociażby ze względu na to, że większość rozwiązań opartych na wykorzystaniu nowoczesnej technologii w banku – bez względu na to, czy chodzi o systemy informatyczne, sieci telekomunikacyjne czy też wykorzystanie nowych kanałów dystrybucji (telefon, Internet itp.) – to rozwiązania powszechnie dostępne, podlegające łatwej imitacji. Jak wykazują bada-

¹ Niedawno opublikowany raport Tower Group, dotyczący wykorzystania przez banki outsourcingu, wskazuje jednak, że dzieje się tak tylko wtedy, gdy sprzedawca zastosuje odpowiednią technologię.

nia, szczególnie podatne na skopiowanie przez konkurencję, a więc nie pozwalające na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, są wielofunkcyjne bankomaty (ATM) i związane z nimi produkty (karty płatnicze) oraz procesy (EFTPOS), a także bankowość internetowa [Colgate 1998]. Większość wdrażanych rozwiązań stwarza jedynie możliwość osiągnięcia tzw. przewagi pierwszego posunięcia, czyli przejściowej, krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej. Większą odpornością na imitację cechują się narzędzia wykorzystujące nowoczesną technologię do gromadzenia informacji o klientach, ich potrzebach i oczekiwaniach, takie jak np. system informacji marketingowej.

Wydaje się zatem, że banki spółdzielcze mogłyby – a nawet powinny – skorzystać z możliwości outsourcingu informatyki, pamiętając jedynie, że nie można przekazywać firmom zewnętrznym obszarów podstawowych dla prowadzonej działalności, zwłaszcza tych, w których firmy te mogłyby mieć dostęp do informacji o klientach, takich jak np. zarządzanie bazami informacyjnymi (w tym bazami klientów) czy niektóre sfery działalności marketingowej (w tym zwłaszcza wykorzystanie SIM).

4. Podsumowanie

Informatyzacja banków spółdzielczych jest koniecznością. Opóźnienie bowiem we wdrażaniu nowoczesnej technologii grozi bankom spółdzielczym zepchnięciem ich w marginalne i mało opłacalne sfery aktywności. Aby wydatki ponoszone na IT były jednak efektywne, konieczne jest spełnienie dwóch warunków:

- koncentracja nakładów na informatykę w obszarach, w których uzyskuje się najlepsze rezultaty mierzone nie tylko poziomem krótkookresowych zysków, ale także uzyskiwanymi korzyściami marketingowymi (wzrost poziomu lojalności klienta, tworzenie się trwałej relacji klient-bank),
- konsolidacja środków i współdziałanie banków spółdzielczych w obszarze wdrażania nowoczesnej technologii („we własnym zakresie” lub z wykorzystaniem koncepcji outsourcingu), pozwalająca im na konkurowanie z dużymi bankami ofertą, ceną i poziomem usług.

Wybór każdej ze scharakteryzowanych w opracowaniu opcji strategicznej wiąże się z pewnymi korzyściami i pociąga za sobą pewne niedogodności. Z kolei wybór konkretnych rozwiązań technologicznych ma określoną cenę, która wyznacza opłacalność rynku bankowości spółdzielczej dla potencjalnych dostawców. Według firm teleinformatycznych działających na tym rynku jego wartość jest szacowana nawet na 120 mln złotych rocznie [Maciejewski 2004]. Banki spółdzielcze należące do grupy liderów informatyzacji wymieniają stare oddziałowe systemy na scentralizowane systemy transakcyjne. Coraz większym zainteresowaniem tych banków cieszą się także bardziej wyrafinowane rozwiązania, służące do analiz ekonomicznych, czy też systemy CRM.

Pozostaje mieć nadzieję, że poprawiająca się kondycja banków spółdzielczych i coraz większa świadomość konieczności inwestowania w IT pozwolą im na realizowanie tego typu inwestycji z zastosowaniem strategicznego podejścia do wykorzystania nowoczesnej technologii.

Literatura

- Canals J., *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1977.
- Carrington M., Langguth P., Steiner T., *The Banking Revolution. Salvation or Slaughter. How Technology is Creating Winners and Losers*, FT Pitman Publishing, London 1997.
- Colgate M. (1998), *Creating Sustainable Competitive Advantage through Marketing System Technology: a Triangulation Methodology within the Banking Industry*, „International Journal of Bank Marketing” 1998 vol. 16, nr 2.
- Curry B., Moutinho L., *Using Advanced Computing Techniques in Banking*, „International Journal of Bank Marketing” 1993 vol. 11, nr 6.
- Dziadkowiec G., *Efektywność implementacji technologii informatycznej w poszczególnych obszarach funkcjonowania banku*, „Bank” 2002 nr 10.
- Harasim J., *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, AE, Katowice 2003.
- Maciejewski K., *Ominąć barierę kosztów*, „Gazeta Bankowa” 2004 nr 5.
- Montgomery I., Kirwan B., *Keep concentration on the core*, „The Banker” 2000 nr 7.
- Ryznar Z., *Outsourcing informatyczny*, „Bank” 2000 nr 1.
- Stryczyński J., Zarzycki T., *Bank ery gospodarki elektronicznej*, „Bank” 2000 nr 9.

STRATEGIC DILEMMAS OF CO-OPERATIVE BANKS AUTOMATION

Summary

Investing by banks in new technology is a necessity nowadays, however, the raising of efficiency of IT investments requires the application of a strategic approach to using innovations.

Strategic dilemmas faced by banks, including the co-operative banks in this area, concern chiefly two matters: the choice of investing directions (the fields of using new technology) and the way of automation (carrying it out by itself or using outsourcing).

The carried out consideration allowed to determine that:

- Information technology should be used first of all in the area connected with gaining and service of customers, whereas the automation of internal processes in a bank can be just treated as a preliminary phase of IT application in a bank.
- One of the essential conditions of decreasing the existing gap in the automation level of commercial and co-operative banks in Poland is the consolidation of the latter and their common efforts in the field of using new technology.
- One of the most interesting and profitable strategic options for co-operative banks in the field of gaining and using technology assets that is successfully applied e.g. by the Scandinavian banks is IT outsourcing.