

Alfred Janc, Grzegorz Kotliński

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU USŁUG INFORMACYJNYCH W DZIAŁALNOŚCI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

1. Banki spółdzielcze wobec rozwoju rynku usług finansowych

System bankowy najszybciej w całej naszej gospodarce poddał się działaniu mechanizmów rynkowych. Wielokrotnie podawano w wątpliwość kierunek, zakres oraz tempo przemian. Trzeba przyznać, że zdarzały się sytuacje krytyczne. System traktowany jako całość zdał 15-letni egzamin przydatności i już wkrótce osiągnie pełnoletniość.

Sektor banków spółdzielczych przeszedł pomyślnie rynkowe przemiany. Przetrwiał najtrudniejszy dla niego początek dekady lat dziewięćdziesiątych. Najsilniejsze banki okrzepły pod koniec tego okresu. Od 2000 r. sektor banków spółdzielczych aktywnie włączył się w proces przemian działalności bankowej. Wskaźniki charakteryzujące działalność sektora banków spółdzielczych prezentują jego sukcesy na tym polu. Wartości wybranych wskaźników przedstawia tab. 1.

Klimat stworzony przez przyłączenie Polski do Unii Europejskiej jest dla rozwoju działalności bankowej sprzyjający. Oczekuje się, że efekty finansowe wzrostu gospodarczego wywołanego tym faktem staną się widoczne za kilka lat. Tak także domniemywać przykład krajów, które do UE wstępowały przed nami [Żogała 2004]¹. Instytucje finansowe, a w tym i banki spółdzielcze, czeka zatem dość trudne kilkulecie, w którym muszą się skoncentrować na dotrzymaniu kroku konkurencji po to, aby po upływie tego okresu móc w pełni osiągnąć oczekiwane zyski. Zaczął się zatem czas inwestycji służących podtrzymaniu zajmowanych pozycji rynkowych.

¹ Przykładem takim może być Hiszpania, gdzie efekty finansowe połączenia z Unią Europejską stały się widoczne po 3-4 latach.

Tabela 1. Czynniki wytyczające zamierzenia banków spółdzielczych w informacyjnej sferze działalności

Wyzwania wynikające z rozwoju IT	Możliwości banku spółdzielczego
Rozwój teleinformatycznej infrastruktury komunikacyjnej (usługi operatorów telekomunikacyjnych, Internet), usprawniające komunikację z klientami	zakup drogich rozwiązań na tyle elastycznych, aby sprostać nowym standardom (oprogramowanie CRM, elastyczne wobec przyszłych technologii rozwiązań telekomunikacyjnych)
Rozwój infrastruktury informacyjnej systemu bankowego (KIR SA, skonsolidowany nadzór finansowy, GIIF, BFG)	konieczność szkoleń pracowników w dostosowywaniu się do standardów narzuconych przez instytucje tworzące infrastrukturę informacyjną systemu bankowego
Konkurencja ze strony dużych banków uniwersalnych, przejawiająca się tworzeniem nowych usług bądź wykorzystywaniem nowych kanałów ich dystrybucji	kopiowanie metodą prób i błędów rozwiązań popularnych wśród klientów banków uniwersalnych
Konkurencja ze strony banków wirtualnych (bankowych przedsięwzięć wirtualnych), przejawiająca się relatywnie najniższymi cenami	brak możliwości nawiązania konkurencji, o ile bank nie zapewni sobie dostępu do odpowiednio „tanich” technologii
Wzrost zagrożenia wywołanego działalnością różnego rodzaju przestępców, wykorzystujących luki w systemach zabezpieczeń	zakup specjalistycznego oprogramowania zabezpieczającego i konieczność jego stałego uaktualniania, szkolenia pracowników, audyt bezpieczeństwa informacyjnego
Współpraca pomiędzy bankami spółdzielczymi, tworzącymi sieć placówek operacyjnych	konieczność budowy wspólnej dla banków spółdzielczych platformy komunikacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Nie wszyscy decydenci sektora banków spółdzielczych zdają sobie sprawę, jak wiele wysiłków i pracy czeka ich banki w najbliższych latach. Banki uniwersalne, dysponujące zdywersyfikowanymi portfelami usług i wykorzystujące różnorodne kanały ich dystrybucji, będą się starały wykorzystać okres wzmożonych inwestycji do przejścia jeszcze nie opanowanych segmentów i nisz rynkowych. Zapewne podejmą się także ataków na rynki lokalne, na których działają banki spółdzielcze. Duże ogólnokrajowe banki uniwersalne nie cieszą się jednak zbytnią sympatią Polaków. Ich odpersonalizowane usługi i demonstrowana na każdym kroku „wyższość”, wynikająca z przewagi technologicznej, nie są dobrze przyjmowane przez sporą część społeczeństwa. Istnieje jeszcze jeden argument, zdecydowanie ochładzający sympatię klientów – wysokość stosowanych opłat i prowizji. Prawdopodobnie żaden z klientów dużych banków nie jest zadowolony z ich poziomu. Ceny usług bankowych podlegają takim samym prawom rynku jak produkty innych gałęzi i branż gospodarki. Pozornie konkurencja powinna je obniżać, jednak tak się nie dzieje. Przyczyn takiego obrotu rzeczy jest wiele, jedną z najważniejszych zaś jest konieczność ponoszenia zwiększonych nakładów na marketing. Koszty rozwoju konkurencji ponoszone są przez klientów. Banki komercyjne nie będą potrafiły szybko zmienić tych realiów. Wobec tak scharakteryzowanych perspektyw rozwo-

ju systemu bankowego w Polsce banki spółdzielcze mają do wyboru różnorodne strategie rozwoju, wynikające z ich potencjału rynkowego i finansowego.

Wśród tendencji, które określają kształt naszego systemu bankowego w najbliższych latach, wymienia się takie, jak:

- konsolidacja finansowa, której celem jest poprawa sytuacji finansowej łączących się instytucji finansowych,
- konsolidacja operacyjna, której celem jest zmniejszenie kosztów operacyjnych,
- inwestycje i wykorzystywane do świadczenia usług technologie informacyjne, ich celem jest obniżenie kosztów jednostkowych i całkowitych kosztów działania banku,
- rozwój metodologii kontroli ryzyka w działalności banków (zgodnie z zaleceniami bazylejskiej NUK), który ma posłużyć do wzrostu bezpieczeństwa, a także – choć wydaje się to dość odległe – do obniżenia kosztów zapewnienia bezpieczeństwa finansowego (rezerw na ryzyko),
- konsolidacja nadzoru finansowego, która ma usprawnić i uszczelnić kontrolę operacji finansowych na integrującym się europejskim rynku finansowym.

Banki spółdzielcze w większości są świadome czekających je ze strony każdej z wymienionych tendencji zagrożeń [Kulawik 2002]. Jeśli chcą za kilka lat zająć należne im wśród unijnych spółdzielców miejsce, to muszą zintensyfikować swoją działalność poprzez znalezienie własnej odpowiedzi na każde z wyzwań narzuconych przez wprowadzone w toku akcesji rozwiązania prawne. Aby sprostać temu zadaniu, konieczna będzie koncentracja na realizacji wybranych działań i uzyskanie pomocy zewnętrznej przy realizacji pozostałych. Outsourcing usług informacyjnych powinien im w tym pomóc, ale pod warunkiem, że będzie stosowany racjonalnie i odpowiednio ostrożnie. Przesadzają o tym jego cechy.

2. Cechy outsourcingu usług informacyjnych jako alternatywnej strategii rozwoju banku spółdzielczego

Bank spółdzielczy to instytucja finansowa o charakterze określonym przez obowiązujące w Polsce prawo oraz prowadzoną działalność, wynikającą z tradycji spółdzielczego ruchu bankowego. Spółdzielców cechuje wielkie przywiązanie do samodzielności, pracy (od podstaw) na własny rachunek oraz współpracy w ramach określonej wspólnoty lokalnej. W obecnych warunkach prowadzenia działalności bankowej taki model swoistej autarkii jest możliwy i może być stosowany przez duże banki spółdzielcze, ale mniejszym nie zapewnia odpowiedniego tempa rozwoju. Istnieje alternatywa, którą jest outsourcing. Jego koncepcja zakłada, że [Wachowiak 2004]:

- Świadczenie jednolitych usług przynosi korzyści, o ile świadczy się je w odpowiedniej skali.
- Specjalizacja jest źródłem niskich kosztów, ponieważ poprzez koncentrację na wykonywaniu jednolitych czynności ograniczone są koszty badań, szkoleń,

prototypów, błędów, pomyłek oraz braków, wiele nakładów jest ponoszonych tylko raz, nagromadzony zaś potencjał może być wykorzystywany wielokrotnie; co więcej, koszty ponoszone przez firmy zewnętrzne, a związane z realizacją usług będących przedmiotem umowy, mają różne struktury w firmie wykonującej zlecenie i w firmie to zlecenie wydającej, inna jest też relacja kosztów stałych do kosztów zmiennych, czego efekt stanowi istotne (zazwyczaj) obniżenie kosztów jednostkowych danej usługi czy produktu.

- Istnieją rodzaje działalności, których wykonywanie wymaga posiadania odpowiednich koncesji albo swoistych umiejętności, wiedzy, potencjału czy specjalistycznego oprzyrządowania.

Stosowanie outsourcingu, a więc korzystanie z usług firm zewnętrznych, jest praktyką powszechnie stosowaną przez banki. Żadnej instytucji finansowej nie trzeba zachęcać do korzystania z usług kancelarii prawnych, firm zajmujących się konwojowaniem przewozów pieniężnych czy firm sprzątających pomieszczenia. Często podpisywane są umowy z firmami marketingowymi. Korzyści z takich usług są oczywiste. Inaczej rzeczy się mają, kiedy w grę wchodzi zlecenie wykonania usług informacyjnych. Wynika to z roli, jaką odgrywają one w funkcjonowaniu współczesnego banku. Informatyzacja sprawiła, że postać usług informacyjnych przybrały najważniejsze procesy determinujące intensywność i kierunek przepływów finansowych. Ich zakres obejmuje sferę komunikacji i transakcji z klientami, ewidencję operacji oraz sprawozdawczość wewnętrzną i zewnętrzną. Także relacje międzybankowe uległy informatyzacji. Takie warunki sprawiają, że po stronie banków wykształcił się popyt na outsourcing usług informacyjnych. Jego stosowanie oparto na następujących założeniach:

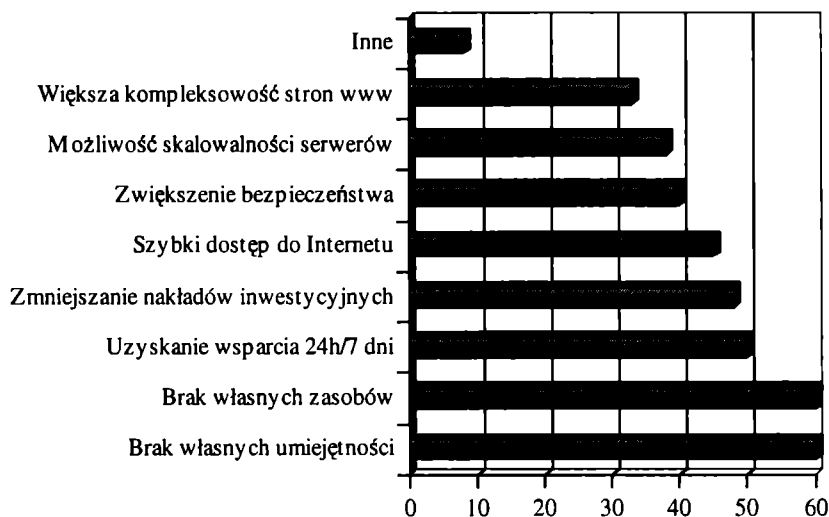
- Kluczowe znaczenie mają innowacyjne technologie, ich opanowanie w pewnych dziedzinach jest trudne i stać na nie tylko firmy, które będą ją wielokrotnie powielały, świadcząc usługi na zewnątrz.
- Dzięki korzystaniu z usług firm zewnętrznych inaczej rozkładane jest ryzyko operacyjne.
- Firmy zewnętrzne powielające świadczenie usług informacyjnych gromadzą doświadczenia, których nie mają pojedyncze banki, przez co łatwiej jest im zapobiegać zagrożeniom i pomyłkom.
- Dla wizerunku rynkowego banku inne są konsekwencje niewykonania umowy przez firmę zewnętrzną niż w przypadku, gdy umowa nie zostanie wykonana z winy banku.

O prawdziwości i randze wymienionych cech outsourcingu usług bankowych może świadczyć prezentowany na rys. 1 rozkład wskazywanych przez respondentów badania marketingowego powodów korzystania z outsourcingu jednej tylko z możliwych usług informacyjnych – hostingu.

Z interpretacji wykresu wynika jednoznacznie, że dla korzystających z tej oferty outsourcing jest sposobem ominięcia trudności wywołanych brakiem specjalistycznych umiejętności i odpowiednich zasobów. Doceniane są większe bezpieczeństwo korzystania z usług, szybkość dostępu do Internetu oraz kompleksowość tworzonych przez firmy zewnętrzne stron www. Bardzo ważna jest też możliwość skalowania wykorzystywanych serwerów.

Banki są instytucjami zaufania publicznego i z outsourcingu usług informacyjnych korzystać mogą o tyle, o ile pozwala im to:

- dotrzymywać tajemnicy bankowej,
- kierować się rachunkiem ekonomicznym.
- dbać o odpowiedni poziom jakości obsługi,
- przestrzegać tajemnicy handlowej.



Rys. 1. Główne powody korzystania z hostingu (w %)

Źródło: opracowano na podstawie [Zielińska 2004].

Wymienione ograniczenia stosowania outsourcingu usług informacyjnych wynikają z natury działalności bankowej, częściowo określonej przepisami Prawa bankowego, częściowo zaleceniami regulatorów, a ostatecznie także oczekiwaniami osób powiązanych w różny sposób z bankiem (interesariuszy). Ustawa Prawo bankowe po niedawnych zmianach zezwala na wykorzystywanie tej strategii rozwoju działalności [Grzegorzczak 2003]. Warto w tym miejscu zastrzec, że decyzja o wyborze outsourcingu jest suwerenną decyzją zarządu banku i że zawsze ma on do wyboru strategię przeciwną, w myśl której usług informacyjnych nie zleca się na

zewnątrz, lecz samemu buduje się potencjał umożliwiający ich realizację „na własne” potrzeby. Ta strategia także ma oczywiste (zazwyczaj przeciwstawne) zalety.

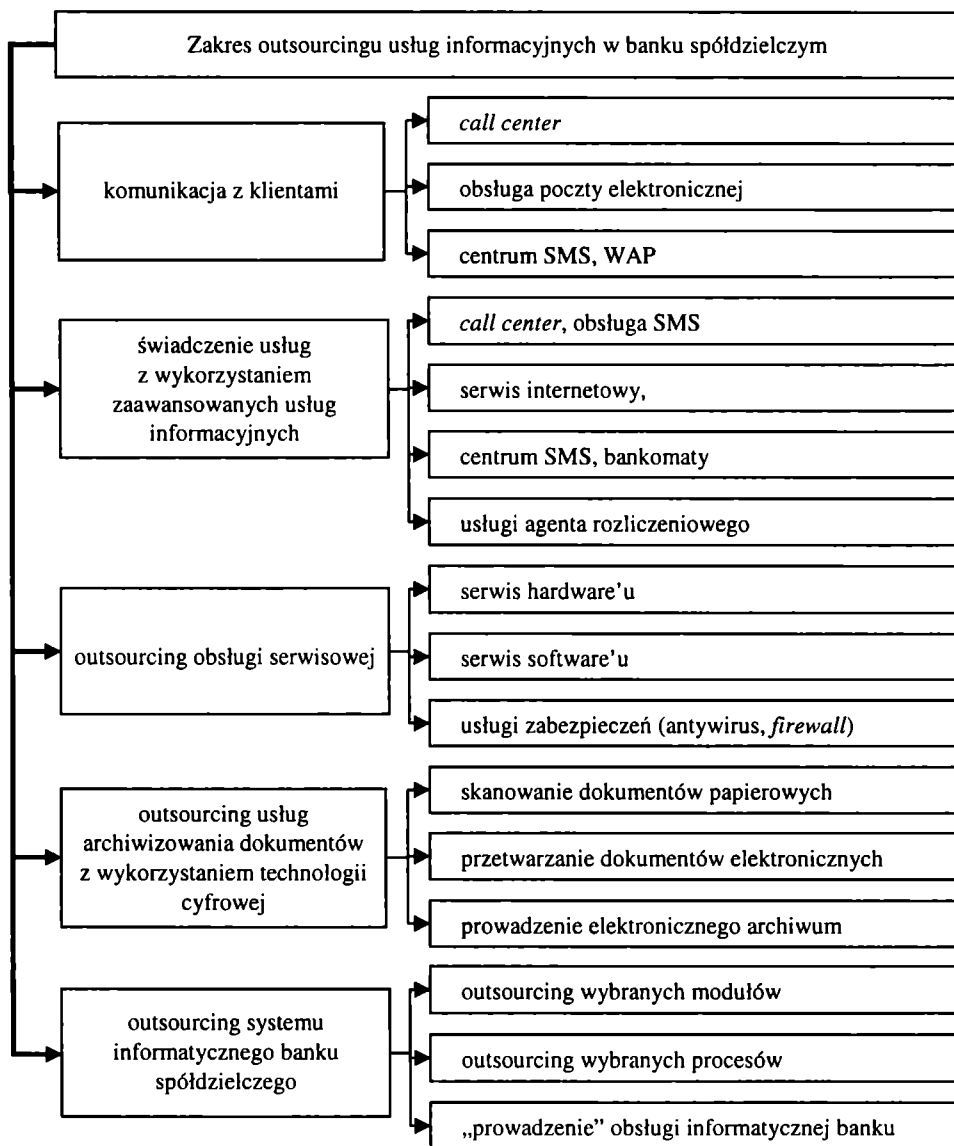
3. Czynniki wyznaczające zakres outsourcingu usług informacyjnych w bankach spółdzielczych

Bank spółdzielczy, który przez najbliższe lata chce umocnić bądź zachować osiągniętą pozycję rynkową, musi racjonalnie rozważyć wymagania i możliwości, jakie wiążą się z koniecznością rozwoju informacyjnej sfery jego działalności. Będzie ona w najbliższej przyszłości decydowała o pozycji konkurencyjnej. Zalety z outsourcingu tej sfery działalności są oczywiste, wybór zaś dotyczy jego zakresu. Możliwości w tym względzie przedstawia rys. 2.

Teoretycznie możliwy jest, choć istnieją też argumenty przeciwne, outsourcing nawet całego systemu informatycznego banku. Ze względów praktycznych (trudności w zachowaniu tajemnicy bankowej oraz wysokość kosztów takiego rozwiązania) ten wariant organizacji outsourcingu nie zyskuje dużej popularności, choć jest możliwy. Popularne będzie najprawdopodobniej korzystanie z outsourcingu ściśle wybranych procesów lub modułów systemów komunikacji z klientami, systemów świadczenia im usług czy prowadzenia obsługi informatycznej banku. Pierwsze doświadczenia w zakresie podpisywania umów z firmami zewnętrznymi banki spółdzielcze zdobywają, korzystając już z usług serwisowych, dotyczących sprzętu komputerowego, oprogramowania oraz obsługi zabezpieczeń systemu komputerowego. Częstym zjawiskiem jest podpisywanie umów z firmami zewnętrznymi na prowadzenie serwisu internetowego banku spółdzielczego. Obecnie sprowadza się on zwykle do prezentowania informacji o banku spółdzielczym w Internecie. Możliwe jednak jest także aktywne świadczenie usług bankowości internetowej, jak to czyni od przeszło roku Bank Spółdzielczy w Brodnicy². Zrozumiały jest lęk pozostałych banków spółdzielczych przed samodzielnym świadczeniem aktywnych usług bankowych w Internecie, ale postępująca demokratyzacja technologii informacyjnych sprawia, że staje się to realne. Szczególnie gdy bank uwzględni wykorzystanie outsourcingu na którymś z etapów skomplikowanej procedury świadczenia usług w Internecie.

Wśród najważniejszych czynników wpływających na kształt zamierzeń dotyczących outsourcingu usług informacyjnych w bankach spółdzielczych znajdują się te, które zostały wymienione w tab. 1. Zawiera ona skonfrontowane wyzwania wynikające z rozwoju technologii informacyjnych i możliwości, jakie w tym zakresie mają banki spółdzielcze.

² Bank Spółdzielczy w Brodnicy świadczy usługi bankowości elektronicznej za pośrednictwem Internetu od kwietnia 2003 roku; na podstawie informacji uzyskanych w Banku Spółdzielczym w Brodnicy.



Rys. 2. Zakres outsourcingu usług informacyjnych w banku spółdzielczym

Źródło: opracowanie własne.

Porównanie wyzwań z możliwościami banków spółdzielczych jednoznacznie określa, jak duży wysiłek będą musiały podjąć banki, aby im sprostać. Jest to tym trudniejsze, że owe wyzwania z całą pewnością przyjmą duże banki uniwersalne. Do konkurencji przyłączą się zapewne coraz śmielej rozwijający swoją działalność

pośrednicy finansowi, myleni przez wielu klientów z bankami spółdzielczymi – Spółdzielczymi Kasami Oszczędnościowo-Kredytowymi (SKOK-i) oraz Bankiem Pocztowym SA. Wszystkie z wymienionych podmiotów dysponują na tyle dużym potencjałem w zakresie technologii informacyjnych, że bez wątpienia w opisywanym zakresie będą poważnymi konkurentami banków spółdzielczych. Bankom spółdzielczym pozostaje zatem coraz mniej czasu na współpracę w zakresie stworzenia spójnych dla całego sektora rozwiązań, które zapewnią mu odpowiednio silną pozycję konkurencyjną. Z całą pewnością należy wykorzystać w tym celu potencjał posiadany przez banki zrzeszające, będące centrami finansowymi dla banków spółdzielczych. W zakresie wielu z opisywanych tu usług mogą się stać dodatkowo swoistymi centrami outsourcingu, wtedy to same mogłyby zająć się tego typu działalnością. Ten sposób organizacji wydaje się szczególnie przydatny przy rozpatrywaniu sposobu organizacji *call center* obsługującego klientów banków spółdzielczych. Podobnie z obsługą całej sfery usług bankowości elektronicznej, w tym przede wszystkim usług świadczonych za pośrednictwem Internetu czy z wykorzystaniem usług oferowanych przez operatorów sieci telefonii komórkowej.

Możliwe jest, aby właśnie z banków zrzeszających wyszła inicjatywa swoistego pośrednictwa w poszukiwaniu partnerów i pomocy prawnej przy podpisywaniu umów outsourcingowych pomiędzy bankami spółdzielczymi a firmami zewnętrznymi. Tak silny negocjator potrafiłby, wsparty wielokrotnym doświadczeniem, uzyskać wysokie zniżki oraz dodatkowe „offsetowe” korzyści dla zlecających usługi outsourcingowe banków spółdzielczych.

Jeszcze większym wyzwaniem dla banków zrzeszających będzie wspólne określenie polityki całego sektora banków spółdzielczych w zakresie usług informacyjnych i ich outsourcingu. Ewentualne jej stworzenie umożliwiłoby powstanie wspólnej dla całego sektora platformy komunikacyjnej, co z całą pewnością pozwoliłoby, poprzez wyeliminowanie pośredników, przychody uzyskiwane ze świadczenia usług informacyjnych zatrzymać w obrębie sektora. Jest to swoisty paradoks, ale droga do uzyskania w przyszłości samodzielności sektora banków spółdzielczych w zakresie usług informacyjnych, obecnie prowadzi poprzez ich outsourcing.

4. Bezpieczeństwo outsourcingu usług informacyjnych

Każdy pracownik banku zdaje sobie sprawę, jak duże niebezpieczeństwo jest związane z niewłaściwie podpisanymi umowami outsourcingu. Konieczne jest przestrzeganie minimalnych warunków wykorzystywania outsourcingu w działalności banku spółdzielczego. Są nimi co najmniej np. [Machowiak 2004]:

- reprezentowanie przez przyjmującego zlecenie nieposzlakowanej wiarygodności finansowej i operacyjnej,
- udokumentowana dbałość o wysoki poziom jakości usług (najlepiej poprzez audyt informacyjny),

- zabezpieczenie interesów banku i jego klientów w spisywanych, szczegółowych umowach współpracy,
- dbałość o interes klientów banku (poprzez klauzule gwarantujące zachowanie prywatności i zapewnienie poufności ich transakcji).
- przejrzyste i jasne procedury wyboru kontrahentów,
- okresowa kontrola efektów i przestrzegania postanowień umowy outsourcingu.

Z całą pewnością największym problemem jest wybór odpowiedniego kontrahenta. Rynek usług outsourcingowych poszerza się systematycznie, z powodu ciągłego wzrostu wydatków na IT [Zwierzchowski 2004]. Przyciąga to firmy, które stale poszerzają ofertę świadczonych usług [Maciejewski 2004]³. Pomoc w tym mogą tylko przejrzyste i jasne procedury wyboru kontrahentów. Gwarancją zaś eliminowania z rynku firm niesolidnych jest kontrola efektów i przestrzeganie postanowień umów. Pomoc już w tej chwili przynoszą przepisy prawa bankowego [Reich 2004].

Pojedynczym bankom spółdzielczym trudno jest negocjować i podpisywać umowy outsourcingu, dobrze więc byłoby, gdyby mogły w tym zakresie liczyć na pomoc banków zrzeszających, które mogłyby stworzyć wyspecjalizowane centra outsourcingu. Oferować by one mogły odpowiednie wsparcie prawne oraz, co najważniejsze, tworzyłyby szerszy rynek zbytu na usługi outsourcingowe. Także dla firm zewnętrznych współpraca z bankami zrzeszającymi byłaby zatem owocna.

5. Konieczność kształtowania ryнку outsourcingu usług informacyjnych dla banków spółdzielczych w Polsce

Sektor banków spółdzielczych staje wobec ważnego wyzwania. W najbliższych latach powinien, wykorzystując posiadany potencjał i dobrą koniunkturę, zbudować rynek usług outsourcingowych. Taki rynek istnieje już w Polsce, ale dotyczy dużych instytucji finansowych. Sektor banków spółdzielczych uczestniczy w nim także, ale za pośrednictwem banków zrzeszających. Konieczne jest jednak włączenie w te procesy większej liczby banków spółdzielczych, które przekształcając się, mogą, wzmocnione finansowo, podejmować wyzwania w zakresie informatyzacji swojej działalności. Zrozumiały to i od dawna już stosują większe banki spółdzielcze, takie jak Bank Spółdzielczy w Barlinku, Bank Spółdzielczy w Brodnicy czy Bank Spółdzielczy Pojezierza Międzychodzko-Sierakowskiego w Sierakowie. Sprzyjają temu ich relatywnie znaczne kapitały własne oraz stabilna baza klientów.

³ Wśród firm, które oferują usługi outsourcingu, znajdujemy także takie firmy jak KIR SA czy duże, uniwersalne banki, które dysponują niewykorzystanym potencjałem, umożliwiającym świadczenie usług.

Sektorowi spółdzielczemu potrzebny jest czas na zdobycie doświadczeń i wypracowanie warunków współpracy, natomiast nie może już zwlekać z podjęciem wyzwania w zakresie świadczenia usług finansowych wykorzystujących zdobycze technologii informacyjnych. Istnieje więc możliwość podwyższenia konkurencyjności całego sektora banków spółdzielczych. Ale osiągnięcie tego jest możliwe tylko poprzez współpracę wszystkich zainteresowanych – a więc banków zrzeszających i banków spółdzielczych. Zapewne nie bez znaczenia będzie także postawa w tym względzie KZBS, który coraz dobitniej pokazuje, jak należy walczyć o rozwój sektora [Czego chcą... 2004]⁴.

Z całą pewnością wdzięcznym polem do obserwacji pożytków i niebezpieczeństw związanych z outsourcingiem usług informacyjnych będzie szybkie wdrażanie usług kartowych w bankach spółdzielczych [Maciejewski 2004]. Świadczenie usług związanych z realizacją płatności dokonywanych za pomocą kart wymusza współpracę pomiędzy różnymi podmiotami. W celu zapewnienia kompleksowej obsługi posiadacza i użytkownika karty płatniczej konieczna jest współpraca z organizacją zajmującą się emisją kart, z producentem, z agentem rozliczeniowym, z zagranicznymi bankami itd. Miejmy nadzieję, że zdobyte doświadczenia wykorzystane zostaną do zaktywizowania współpracy w całym sektorze banków spółdzielczych dla bardziej efektywnego wykorzystania outsourcingu usług informacyjnych.

Literatura

- Czego chcą spółdzielcy, „Gazeta Bankowa” z 8 listopada 2004.
 Grzegorzcyk W., *Wydzielić będzie można wszystko*, „Rzeczpospolita” z 6 czerwca 2003.
 Kulawik J., *Wyzwania przed polską bankowością spółdzielczą*, „Bank i Kredyt” 2002.
 Machowiak J., *Istota outsourcingu*, „Business Week” 2004 nr 17.
 Machowiak J., *Umowa jak praca zegarmistrza*, „Business Week” 2004 nr 17.
 Maciejewski K., *Karty w każdej gminie*, „Gazeta Bankowa” 2004 nr 45.
 Maciejewski K., *Schytek papieru?*, „Gazeta Bankowa” 2004 nr 45.
 Reich A., *Po pierwsze: bezpieczeństwo*, „Gazeta Bankowa” 2004 nr 45.
 Zielińska D., *Kupowanie mocy obliczeniowej*, „Bank” 2004 nr 1.
 Zwierchowski Z., *Informatyka na zlecenie*, „Rzeczpospolita” 2004 nr 227.
 Żogała M., *Co złego, to nie wspólna waluta*, „Rzeczpospolita” 2004 nr 266.

⁴ Świadczą o tym postawa KZBS wobec inicjatyw ustawodawczych dotyczących SKOK-ów oraz poszczególne zapisy rezolucji XIV Walnego Związku Banków Spółdzielczych skierowanej na ręce rządu, a dotyczącej stworzenia podstaw prawnych umożliwiających bankom spółdzielczym swobodę prowadzenia działalności bankowej na warunkach zabezpieczających ich obecną i przyszłą rolę w państwie.

SERVICE OUTSOURCING IN THE BUSINESS OF CO-OPERATIVE BANKS

Summary

The changes on the financial service market make the co-operative banks face the need to cope with the leading institutions on the market. Their extremely high financial, technological and human resources potential are the factors that make them leaders on the market. Also, they can provide IT services. The co-operative banking sector must set targets that can be fulfilled.

Not having such a large operational – IT back office, as it is the case for large financial institutions, it must choose IT service outsourcing. Co-operation and outsourcing are mutually related. The co-operation is a requirement to create and use so many popular solutions and it becomes possible to reduce the costs. During negotiations of the conditions of outsourcing a mutual strengthens increases the market possession. IT service outsourcing releases the banks from the need to cope with the all the technological novelties. It is, however, the source of a threat. It is then necessary to follow certain procedures of selection and audit of the services made by foreign service company. The co-operation, so characteristic, for the cooperative banks operations, can protect them from unnecessary mistakes.