

**Grzegorz Kotliński**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **SYSTEMOWE I OPERACYJNE UWARUNKOWANIA ROZWOJU ZASTOSOWAŃ TECHNOLOGII TELEINFORMATYCZNYCH W DZIAŁALNOŚCI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH**

### **1. Banki spółdzielcze – pomiędzy tradycją a współczesnością**

Przez blisko półtora wieku banki spółdzielcze towarzyszyły założycielom i wspierały spółdzielców w codziennym życiu i w prowadzeniu działalności gospodarczej. Łączy je tradycja oraz zadania, jakie realizują dla społeczności lokalnych [Jaworski 2002].

Ich rozdrobnienie instytucjonalne jest przyczyną braku standardów i niespójności procedur. Trudno ze względu na liczbę banków spółdzielczych wyobrazić sobie skuteczne wdrożenie jednolitego systemu zarządzania. Spółdzielczość charakteryzują silne tradycje samodzielności i pracy organicznej od podstaw. Determinuje to jej przyszłość i wyklucza możliwość uczynienia z banków spółdzielczych spójnej korporacji, która mogłaby konkurować z bankami dysponującymi ogólnopolskimi sieciami placówek operacyjnych. Te cechy sprawiają, że banki spółdzielcze powinny swoją przyszłość wiązać z obsługą małych, lokalnych rynków usług bankowych. Niestety, nie mogą liczyć na komfort monopolu. O rynki te przyjdzie im konkurować z Bankiem Pocztowym SA oraz z pośrednikami finansowymi, bardzo odważnie szukającymi swojego miejsca na rynku usług finansowych. Podobnie ostre formy może przybrać rywalizacja ze SKOK-ami (spółdzielczymi kasami oszczędnościowo-kredytowymi).

Zainicjowane w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku przemiany w funkcjonowaniu banków spółdzielczych, których celem początkowo było umocnienie pozycji całego sektora banków spółdzielczych względem banków komercyjnych, zakończono stworzeniem wymagań kapitałowych, które stawiają na indywidualny rozwój najsilniejszych [Mikołajczak 2002]. Widoczne są już efekty.

Istnieją banki spółdzielcze, które posiadają sieci nawet kilkudziesięciu placówek<sup>1</sup>. Dane źródłowe świadczą w ostatnich 2-3 latach o systematycznej poprawie sytuacji finansowej całego sektora spółdzielczego. Dowodem tego są choćby dane zestawione w tab. 1 i 2.

Tabela 1. Kształtowanie się wartości wybranych elementów sprawozdań finansowych charakteryzujących sytuację finansową banków spółdzielczych na tle sektora bankowego w latach 2001-2003

Wyszczególnienie		Rok		
		2001	2002	2003
Banki spółdzielcze	suma bilansowa	29 959,80	31 963,00	34 040,50
	fundusze własne	2 429,70	2 729,20	3 152,20
	wynik finansowy netto	303,00	380,10	317,10
Sektor bankowy	suma bilansowa	477 371,30	467 117,80	489 241,40
	fundusze własne	41 851,90	47 253,80	48 923,70
	wynik finansowy netto	3 909,30	4 100,90	4 335,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sytuacja...].

Sytuacja finansowa banków spółdzielczych w latach 2001-2003 systematycznie się poprawiała. Co roku wzrastała wartość ich sumy bilansowej oraz funduszy własnych. W tym samym czasie sytuacja w całym sektorze bankowym nie była podobnie optymistyczna.

Tabela 2. Kształtowanie się udziału wybranych elementów sprawozdań finansowych, charakteryzujących sytuację finansową banków spółdzielczych na tle sektora bankowego w latach 2001-2003

Wyszczególnienie		Rok		
		2001	2002	2003
Banki spółdzielcze	suma bilansowa	6,28	6,84	6,96
	fundusze własne	5,81	5,78	6,44
	wynik finansowy netto	7,75	9,27	7,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sytuacja...].

Dane zawarte w tab. 2 potwierdzają wzrost potencjału banków spółdzielczych na tle całego sektora bankowego. Z roku na rok ich udział w całym sektorze bankowym wzrasta. Wyjątek dotyczy tylko wskaźnika dotyczącego wyniku finansowego netto na koniec 2003 r.

<sup>1</sup> Na przykład Bank Spółdzielczy w Brodnicy, posiada sieć 26 placówek operacyjnych na terenie 2 województw oraz 6 powiatów (dane na koniec października 2004 r.).

Banki regionalne, dla których systematycznie szukano miejsca w polskim systemie bankowym, nie spełniały pokładanych w nich nadziei. Ich zadaniem miało być wspieranie banków spółdzielczych w konkurowaniu z dużymi bankami komercyjnymi [Karbowska, Gostomski 1999]. Wyznaczono im zadanie stworzenia warunków do współpracy o charakterze finansowym. Szybko jednak okazało się, że największym wyzwaniem jest współpraca na płaszczyznach marketingowej, operacyjnej i technologicznej. W wyniku konsolidacji tej części sektora wyłoniono: BPS SA w Warszawie, SGB GBW SA w Poznaniu, Mazowiecki Bank Regionalny SA w Warszawie. Rozłączność terytorialna sieci banków spółdzielczych, które są akcjonariuszami zrzeszeń regionalnych, sprawia, że w ich wzajemnych relacjach trudno wyłowić sygnały, które mogłyby świadczyć o konkurowaniu. Należy oczekiwać narodzin tendencji skłaniającej owe trzy banki do współpracy. Z racji wyzwań, jakie stają przed polską bankowością spółdzielczą po akcesji do Unii Europejskiej, taka sytuacja byłaby niezmiernie korzystna. Nie bez przyczyny pracownicy banków spółdzielczych na każdym kroku podkreślają ich polski charakter. Silne banki regionalne są potrzebne do stworzenia odpowiedniej przeciwwagi dla wielkich, regionalnych związków banków spółdzielczych w krajach unijnych [Orzeszko 2002]. Proces konwergencji upodobni Polskę także pod tym względem do najszybszych europejskich partnerów.

## **2. Warunki stosowania rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych**

Banki były pierwszymi instytucjami finansowymi w Polsce, które oparły swój rozwój na szerokim stosowaniu technologii teleinformatycznych [Zawadzka 2002]. Wydają na ten cel w ramach inwestycji oraz nakładów na utrzymanie funkcjonujących systemów ok. 500 mln USD rocznie [Zwierzchowski 2004]. Nie zdecydowano by się na ponoszenie tak dużych wydatków, gdyby decydenci nie liczyli na osiągnięcie zadowalających efektów. Blisko dziesięć lat doświadczeń, zbieranych metodą prób i błędów, powoduje, że obecnie sektor bankowy dysponuje najlepiej zabezpieczonymi systemami informatycznymi oraz sprawnie funkcjonującymi rozwiązaniami międzybankowymi. O tym, jak zgubne mogą być konsekwencje nieliczenia się z doświadczeniem, można się przekonać na przykładzie trudności, jakie przeżywał ZUS z budową odpowiedniego dla siebie systemu informatycznego<sup>2</sup>.

Doświadczenia z przebiegu procesów informatyzacyjnych wskazują na wiele groźnych pułapek i niebezpieczeństw, których należy się wystrzegać. Szczególnie istotne są przestrogi dotyczące informatyzacji działalności bankowej. Można je po-

---

<sup>2</sup> Prawda o problemach z wdrożeniem systemu informatycznego dla ZUS bardzo długo przebijała się do opinii publicznej, nawet media wykazywały w tej sprawie dziwną dla nich wstrzemięźliwość i ufność w coraz to nowsze i bardziej nieprawdopodobne deklaracje osób z zarządu ZUS.

dzielić na wskazania dotyczące całego procesu informatyzacji (ogólnosystemowe) oraz takie, które są formułowane pod adresem konkretnych modułów rozwiązań informatycznych działających w bankach.

Do pierwszej grupy zaliczyć należy niewątpliwie konieczność planowania procesów informatyzacyjnych w taki sposób, aby realizacja poszczególnych etapów nie naruszała ciągłości pracy banku. Konieczne jest zapewnienie każdemu rozwiązaniu informatycznemu struktury modułowej, wówczas awaria jednej części systemu nie będzie mieć wpływu na funkcjonowanie pozostałych.

Niezbędny jest rozsądny wybór tych modułów systemu, które mają charakter strategiczny. W ich przypadku stosuje się szczególne zabezpieczenia chroniące przed nieprzewidzianymi awariami i błędami. Wymagają one stosowania wyjątkowych procedur bezpieczeństwa (np. kopiowania baz danych) i zapewniają możliwość nieprzerwanej pracy banku. W bankach do takich modułów należą: moduł kasowo-skarbcowy, moduł zarządzający pracą sieci bankomatów, moduł rozliczeń międzybankowych.

Podjętą decyzję o wyborze konkretnej oferty, należy rozważać elastyczność proponowanych rozwiązań względem zmieniających się wymagań zewnętrznych (międzybankowych) instytucji finansowych. Zapewnienie najwyższego poziomu bezpieczeństwa i ochrony klientów osiąga się poprzez równoległe stosowanie różnych rodzajów zabezpieczeń. Niezbędne jest dopasowanie parametrów i możliwości technicznych nabywanego hardware'u do wymagań użytkowników i ich klientów. Przygotować należy rezerwowe, opracowane na wstępie, scenariusze awaryjne.

Istotnym zagadnieniem w bankach przez wiele lat była centralizacja systemów komputerowych. Działo się tak, ponieważ nowinki informatyczne docierały do naszego kraju szybciej, niż rozwijała się telekomunikacja. Dopóki rozwiązania techniczne uniemożliwiały pełną integrację modułów służących nawiązywaniu łączności i utrzymywaniu komunikacji pomiędzy współpracującymi elementami systemów, dopóty stosowano, w formie pólśrodków, architektury zdecentralizowaną i rozproszoną, i to z nie najlepszym skutkiem. Odkąd rozwój telekomunikacji praktycznie uwolnił nas, przy przekazywaniu danych, od problemu pokonywania odległości, okazało się, że jedyną, godną polecenia dla banków architekturą jest architektura scentralizowana. Tylko ona zapewnia możliwość kontroli pracy całego systemu i ułatwia jego ochronę przed przestępcami. Niegdyś jednak wymagała dużych nakładów. Postęp technologii informacyjnych systematycznie je „demokratyzuje”, sprawiając, że ich stosowanie w praktyce staje się coraz tańsze.

### **3. Systemowe uwarunkowania działalności banków spółdzielczych**

Banki spółdzielcze w „rynkowej piętnastolatce” doświadczyły radykalnych przemian systemowych. Najważniejsze z nich były związane z takimi czynnikami, jak:

- 1) konieczność przygotowania się na konsekwencje indywidualnego ponoszenia ryzyka funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej,

- 2) zmiany w otoczeniu administracyjno-biznesowym banków spółdzielczych,
- 3) zmiany przepisów prawnych kształtujących sektor banków spółdzielczych,
- 4) zmiany miejsca sektora spółdzielczego w systemie bankowym.

Na początku lat dziewięćdziesiątych spółdzielcy musieli prowadzić działalność w atmosferze niepewności, tworzonej przez osoby, które uważały, że nie ma uzasadnienia dla istnienia spółdzielczości w gospodarce rynkowej. Wątpliwości te rozwiązały się z czasem samoistnie, ich miejsce zaś zajęły starania o dostosowanie naszej gospodarki do warunków członkostwa w Unii Europejskiej [Orzeszko 2002].

Nie bez znaczenia są czynniki, które były związane z przeszłością ruchu spółdzielczego, takie jak:

- swoiste (relatywne) rozdrobnienie podmiotowe,
- wymuszone skupianie się na obsłudze rolnictwa (wbrew dążeniu banków spółdzielczych do uniwersalizmu),
- związki (wynikające z historii) ze społecznością lokalną.

Banki spółdzielcze zawsze przywiązywały dużą wagę do samodzielnego (narzuconego rynkowymi warunkami funkcjonowania) ponoszenia ryzyka związanego z prowadzoną działalnością. Stosowanie technologii teleinformatycznych z jednej strony naraża nas na występowanie nowych, nie znanych wcześniej rodzajów przestępstw, z drugiej zaś zabezpiecza przed znanymi, poprzez powiązanie obsługi klientów z obrotem bezgotówkowym. Dla banków spółdzielczych, które nie mogą liczyć na zawieranie wszechstronnych umów ubezpieczenia, jest to bardzo ważne.

Banki spółdzielcze stały się oczkiem w głowie regulatorów systemu bankowego – nadzoru bankowego oraz BFG. Przedstawiciele pierwszej ze wskazanych instytucji nauczyli pracowników banków spółdzielczych przestrzegania reguł zarządzania finansowego i zarządzania ryzykiem. Natomiast BFG skupia się na udzielaniu pomocy finansowej bankom spółdzielczym [Krokera 2004]<sup>3</sup> i odgrywa rolę katalizatora w procesach konsolidacji bankowości spółdzielczej.

Wdrożenie pod koniec lat dziewięćdziesiątych czterech reform zmieniło administracyjne warunki funkcjonowania banków spółdzielczych. Powstała nowa klasa jednostek samorządu terytorialnego – powiaty. Banki spółdzielcze, które do tamtej pory były „przypisane” obsłudze gmin, najpierw namawiano, a potem wręcz zmuszano do współpracy właśnie z powiatami<sup>4</sup>. Rodzi to do dziś wiele

<sup>3</sup> BFG podaje, że w chwili obecnej udziela pomocy finansowej ponad 120 bankom spółdzielczym; bez środków funduszu trudno byłoby przeprowadzić konsolidację banków spółdzielczych (pomoc dotyczy ponad 1/5 ogółu).

<sup>4</sup> Ustawodawca uzależnił przestrzenny zakres działalności od wysokości kapitałów własnych do równowartości 1 mln euro – na terenie powiatu, 1-5 mln euro na terenie województwa, a powyżej 5 mln euro na terenie całej Polski; art. 5, ust. 1, 1a, 1b Ustawy z dnia 27 czerwca 2003 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz Ustawy o Narodowym Banku Polskim, DzU 2003 nr 137, poz. 1303.

nieporozumień [Kieżun 1997; Kieżun 2001]<sup>5</sup>. Co istotne, bank spółdzielczy „przypisany” powiatowi powinien, statystycznie rzecz biorąc, obsługiwać ok. 6-7 gmin, powiat i kilkadziesiąt firm z sektora MŚP, które na tak zdefiniowanym rynku lokalnym funkcjonują. A istnieją jeszcze dziesiątki, jeśli nie setki innych podmiotów. Musi także obsługiwać rolników, w tym i spółdzielców. Jak w takich warunkach zapewnić konieczną, strategiczną przejrzystość celów działania? Dodatkowo podjęcie odpowiednich decyzji komplikuje powszechnie znana nie najlepsza sytuacja finansowa powiatów, które nie mając funduszy na finansowanie wszystkich powierzonych im zadań, nie są atrakcyjnymi partnerami dla dużych ogólnokrajowych banków. Słabość powiatów stanowi problem także dla obsługujących je banków spółdzielczych. Związki ze społecznościami lokalnymi nie w każdym przypadku muszą być dla banków spółdzielczych korzystne. Pozostają jeszcze gminy, które dysponują źródłami dochodów i pozwalają zdywersyfikować ryzyko współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego. Jest to pozytywna strona konsolidacji. Pojedynczy bank współpracuje dziś z kilkoma gminami, a niektóre nawet z kilkoma powiatami.

Banki spółdzielcze doświadczają istotnych zmian w ich otoczeniu biznesowym [Wilkowicz 2004]. Wszystkie starają się współpracować z małymi i średnimi firmami. Niektóre przejmują nawet częściową obsługę bankową większych przedsiębiorstw, głównie z branży przetwórstwa spożywczego. Firmy MŚP to coraz częściej sprawne nowoczesne organizmy gospodarcze, nakierowane na produkcję eksportową, często należące do przedstawicieli kapitału zagranicznego. Ich wymagania są wysokie, bo do takich warunków świadczenia usług bankowych przyzwyczajeni są ich właściciele za granicą. Stanowi to duże wyzwanie dla banków spółdzielczych. Takich klientów obsługuje m.in. Bank Spółdzielczy w Brodnicy<sup>6</sup>.

Wielkie nadzieje wiązali spółdzielcy bankowi z obsługą wypłat dla rolników z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Owe nadzieje właśnie się spełniają. Nikt rolników nie zmuszał do korzystania w tym zakresie z usług banków spółdzielczych. Sami gremialnie dokonali takiego wyboru. Uruchomionego w ten sposób potencjału nie można roztrwonić i należy go wykorzystać do zmodernizowania banków spółdzielczych w przyszłości<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Od początków reformy administracyjnej powołanie powiatów budziło wiele wątpliwości. Jednym z surowych krytyków idei powołania 380 powiatów był prof. W. Kieżun, który udowodnił, że w warunkach rozwoju technologii teleinformatycznych są to organizmy zbyt małe na potrzeby współczesnej gospodarki rynkowej. *À rebours* jest to argument dla banków spółdzielczych, które te technologie powinny stosować.

<sup>6</sup> Bank Spółdzielczy w Brodnicy zajmuje się świadczeniem usług przy wykorzystaniu systemu *home-bankingu*. W roku obecnym wykonuje miesięcznie blisko cztery tysiące operacji rozliczeniowych, podczas gdy dwa lata temu wykonywał ich ok. 400; źródło: informacje zebrane w Banku Spółdzielczym w Brodnicy.

<sup>7</sup> Zakładanie rachunków dla rolników zainteresowanych otrzymywaniem wypłat ze środków UE było pierwszą po reformie administracyjnej tak masową akcją banków spółdzielczych. Dzięki tej akcji zweryfikowały faktyczny obszar swojej działalności i pozyskały wielu nowych klientów.

Zmiany w przepisach prawnych dostarczają dowodu na coraz baczniejsze obserwowanie sytuacji banków spółdzielczych. Uchwalane przepisy zauważają coraz częściej swoiste uwarunkowania działalności banków spółdzielczych, choć zdziwienie budzi uprzywilejowanie niektórych instytucji finansowych względem banków spółdzielczych<sup>8</sup>. Nadchodzące lata („trudne”, jak wynika z doświadczeń krajów wstępujących do UE przed Polską) mogą mieć istotne znaczenie dla kontynuacji tych procesów, niebezpiecznych dla pozycji rynkowej banków spółdzielczych.

#### **4. Operacyjne uwarunkowania działalności banków spółdzielczych**

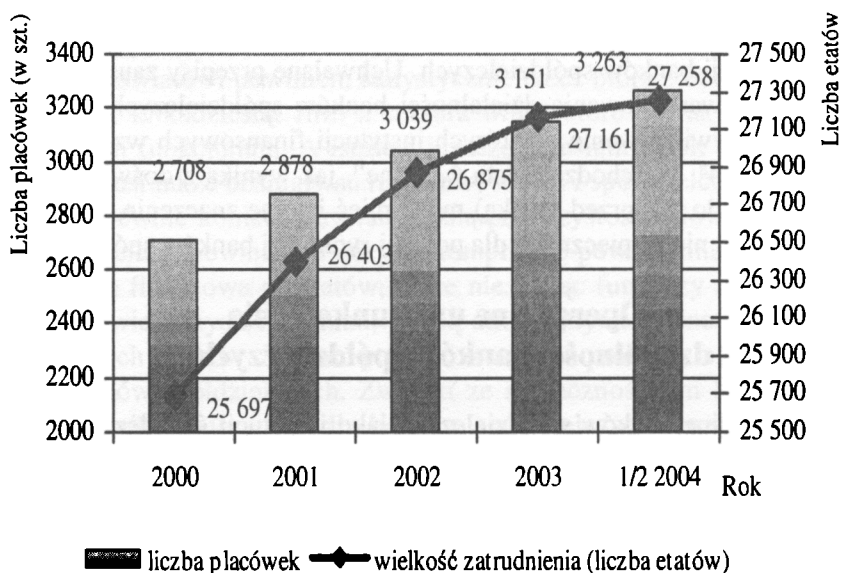
Cechy operacyjne banków spółdzielczych jako instytucji świadczących usługi bankowe wynikają z systemowych uwarunkowań prowadzenia działalności, skonfrontowanych z codziennymi realiami, w których świadczą usługi. Przesądzą o ich odrębnym postrzeganiu przez korzystających z usług. Stronę operacyjną działalności banków spółdzielczych określają takie czynniki, jak:

- wielkość,
- charakterystyka klientów,
- oferta usług,
- udział w rynku usług bankowych,
- wiedza i umiejętności pracowników,
- wyposażenie techniczne,
- możliwości współpracy z instytucjami zewnętrznymi,
- wymagania regulatorów.

Banki spółdzielcze tworzą bardzo zróżnicowaną zbiorowość. Konsolidacja sprawiła, że są wśród nich banki dysponujące siecią kilkudziesięciu placówek oraz banki, które prowadzą działalność jednooddziałową. Przeciętny bank spółdzielczy zatrudnia ok. 45 osób. Według danych na koniec czerwca 2004 r., banki spółdzielcze zatrudniały 27 258 osób. Przeciętny bank spółdzielczy prowadzi działalność w 5-6 placówkach. Na każdy punkt obsługujący klientów przypada zatem ok. 8-9 pracowników. Banki spółdzielcze wbrew tendencjom charakterystycznym dla całego sektora bankowego powoli, lecz systematycznie zwiększają liczbę placówek, w których prowadzą działalność, oraz liczbę zatrudnionych. Skalę tego procesu przedstawia rys. 1. Należy zauważyć, że dynamika tego wzrostu wygasa. Banki spółdzielcze ponad połowę pracowników, tj. 13 688 osób (wg danych na koniec 2003 r.), zatrudniają w „centralach”.

---

<sup>8</sup> Wielkie kontrowersje w środowisku spółdzielczym budzą obecnie dwie sprawy – dążenie do usankcjonowania w przepisach prawnych uprzywilejowanej pozycji SKOK-ów oraz wymuszanie na bankach spółdzielczych poddania się reżimowi bazylejskiej Nowej Umowy Kapitałowej.



Rys. 1. Zmiany liczby placówek BS-ów i wielkości zatrudnienia w latach 2000-I poł. 2004

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów [Sytuacja...].

Banki spółdzielcze obsługują ponad 10,5 mln klientów, z czego 2,5 mln (24%) to spółdzielcy. Z ich usług korzysta blisko 1 mln małych i średnich firm oraz ponad 1,35 mln gospodarstw rolniczych [Czego chcą... 2004]; w obu przypadkach jest to prawie połowa rynku. Zakładając, że liczba klientów jest tożsama z liczbą rachunków, można oszacować następujące wskaźniki<sup>9</sup>:

- ok. 385 klientów przypada na jednego pracownika,
- ok. 3260 klientów przypada na placówkę operacyjną,
- ponad 17 600 klientów przypada przeciętnie na bank spółdzielczy.

Z przytoczonych danych wynika jednoznacznie, że szczególnie silną pozycję banki spółdzielcze osiągnęły w obsłudze małych i średnich przedsiębiorstw oraz rolników, a więc w segmentach tradycyjnie z nimi wiązanych. Utrzymanie tych pozycji to wielki sukces banków spółdzielczych. Oferta usług odpowiada preferencjom klientów [Mikołajczak 2000]. W ofercie każdego banku spółdzielczego dominującą pozycję zajmują usługi i produkty przeznaczone dla rolników oraz małych i średnich przedsiębiorstw.

Bardzo trudno jest jednoznacznie ocenić udział sektora bankowości spółdzielczej w rynku usług bankowych. Proste sumowanie liczby obsługiwanych klientów

<sup>9</sup> Obliczeń dokonano z wykorzystaniem podanej przez „Gazetę Bankową” informacji na temat liczby klientów banków spółdzielczych (10,5 mln). Wartość ta wzbudza wątpliwość, czy nie utożsamiono liczby rachunków z liczbą klientów.



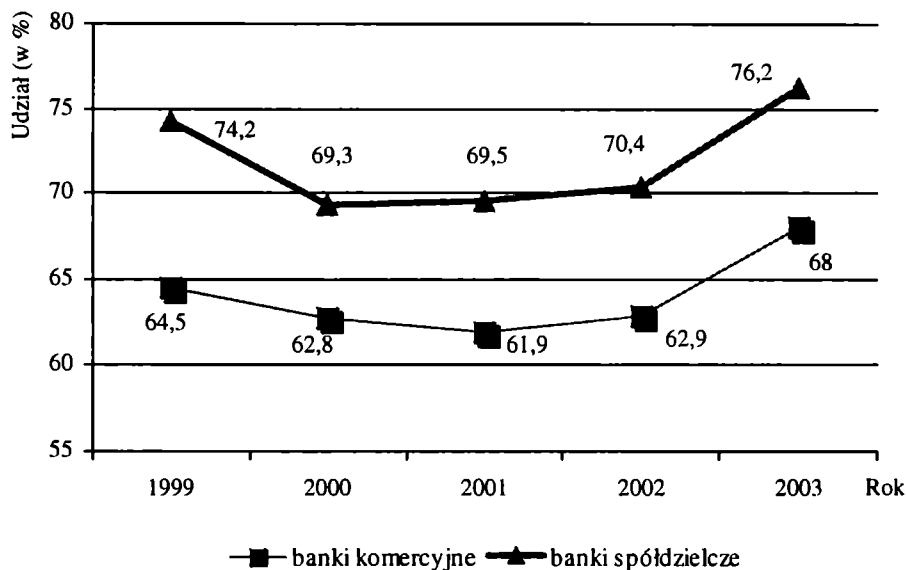
daje złudną wartość, która niedokładnie określa miejsce sektora w systemie bankowym. Nie sposób też obliczyć udziałów banków spółdzielczych na poszczególnych lokalnych rynkach usług bankowych. Banki spółdzielcze ze względu na liczbę pracowników mają – według niektórych danych na koniec czerwca 2004 r. – ok. 27,3-procentowy udział w ogólnym zatrudnieniu sektora bankowego, według innych zaś 18-procentowy. Udział ten systematycznie wzrastał od 1999 r., kiedy to wynosił 14,4% [Krokera 2004; Krokera 2004]. Podobny jest też udział sektora banków spółdzielczych, liczony według kryterium liczby placówek. Co czwarta placówka operacyjna w Polsce należy do banku spółdzielczego. Sektor banków spółdzielczych przechodził fazę wzrostu ekstensywnego.

Mniej optymistyczna interpretacja udziałów banków spółdzielczych na rynku usług bankowych narzuca się po skonfrontowaniu prezentowanych danych z udziałami liczonymi według wielkości finansowych, takich jak wartość sumy bilansowej, wartość funduszy własnych czy wyniku finansowego. Dane te zaprezentowano w tab. 1 i 2. Wniosek jest jednoznaczny: w bankach spółdzielczych nie obniża się efektywności obsługi klientów. Pośrednim dowodem na potwierdzenie tej tezy jest także rys. 2, z którego wynika, że efektywność kosztowa<sup>10</sup> banków spółdzielczych w porównywalnym okresie wzrosła i pozostawała na poziomie ok. 7-8% wyższym niż w przypadku banków komercyjnych. Owa różnica wskazuje na rozmiary luki efektywnościowej między obydwoma sektorami naszego systemu bankowego. Utrzymywanie się przez ostatnich pięć lat podobnej różnicy świadczy wyraźnie o tym, że działaniom podejmowanym przez banki spółdzielcze brakuje determinacji, gwarantującej odrabianie dystansu dzielącego je od najlepszych.

Analiza pozostałych czynników determinujących operacyjną stronę działalności banków spółdzielczych jest utrudniona ze względu na brak całościowych danych. Zapewne najwięcej dobrego można powiedzieć o wiedzy i umiejętnościach pracowników. Pracownicy banków spółdzielczych są pod tym względem bardzo aktywni. Stanowią najliczniejszą grupę pośród osób zdobywających tytuły dyplomowanych pracowników bankowych w Systemie standardów kwalifikacyjnych ZBP. Ich wielkim atutem jest emocjonalne zaangażowanie w pracę.

Trudno jest napisać o wyposażeniu technicznym banków spółdzielczych cokolwiek więcej ponad to, że od banków komercyjnych oddziela je zauważalna luka technologiczna. Zapewne ona przesądza o opisywanej na rys. 2 luce efektywnościowej. Patrząc jednak obiektywnie, można zauważyć pozytywne zmiany. Interpretacja tej sfery działalności banków spółdzielczych jest uzależniona od przyjętych *a priori* założeń. Dla każdego jest jednak jasne, że w tym względzie banki spółdzielcze mają wiele do zrobienia [Maciejewski 2004]. Dotyczy to poziomu informatyzacji ich działalności, automatyzacji obsługi klientów oraz uruchamiania serwisów wykorzystywanych do świadczenia usług bankowości elektronicznej. Są

<sup>10</sup> Relacja sumy wartości kosztów działania banków i amortyzacji do wyniku działalności bankowej.



Rys. 2. Porównanie efektywności kosztowej banków komercyjnych i spółdzielczych w latach 1999-2003

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sytuacja...].

jednak banki spółdzielcze, które mają w tym zakresie osiągnięcia, stawiające je na równi z pionierami bankowości elektronicznej wśród banków komercyjnych. Do takich banków należą m.in.:

- Bank Spółdzielczy w Brodnicy, z powodzeniem świadczący usługi za pośrednictwem *home-banking* oraz serwisu internetowego,
- Bank Spółdzielczy Pojezierza Międzychodzko-Sierakowskiego w Sierakowie, świadczący kompleksowe usługi bankowości elektronicznej z użyciem systemu NOVUM BANK 4GL, firmy ZUI Novum sp. z o.o.,
- Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Barlinku, wdrażający pionierskie rozwiązanie w postaci karty mikroprocesorowej OSKAR 2.

Ważnym czynnikiem determinującym kształt działalności operacyjnej banków spółdzielczych jest możliwość współpracy z instytucjami zewnętrznymi. Dużą przeszkodą w tym względzie było rozdrobnienie sektora. To się jednak zmieniło. Wielkie możliwości oferuje outsourcing usług informacyjnych. Ciekawe np. jest, czy banki spółdzielcze zauważają zmiany w traktowaniu ich przez instytucje tworzące infrastrukturę systemu bankowego? Podpisanie umów współpracy z 597 bankami jest mniejszym wyzwaniem niż podpisywanie ich z 1600 bankami. Instytucją, po której należy się spodziewać pod tym względem najbardziej zdecydowanych posunięć, jest KIR SA. Zacieśnienie współpracy pomiędzy bankami spół-

dzielczymi a tą instytucją będzie wymagało redefiniowania roli banków zrzeszających. Korzyści z takiej współpracy wydają się jednak obiecujące.

Podobne uwagi dotyczą relacji pomiędzy regulatorami systemu bankowego a sektorem banków spółdzielczych. Zmniejszenie liczby monitorowanych banków i poprawa ich sytuacji finansowej powinny skutkować uelastycznieniem zasad współpracy. Niewątpliwie wskazane byłoby, aby regulatorzy większą uwagę kierowali na monitorowanie bezpieczeństwa stosowanych przez banki spółdzielcze rozwiązań informatycznych. Nadszedł odpowiedni moment do stworzenia hipotetycznego modelu wyposażenia informatycznego banku spółdzielczego. Ułatwiłby on pracę nadzorowi, a bezpośrednio zainteresowani mieliby wzorzec, do którego mogliby porównywać oferowane im rozwiązania. Podstawowym problemem banków spółdzielczych w tym względzie, jest naturalny brak doświadczenia pojedynczych banków spółdzielczych w sprawach wyboru rozwiązań informatycznych. Cała nadzieja, że ruch, którego etos oparty jest na idei współpracy, potrafi się nią także w tym zakresie wykazać. Pomoc ze strony regulatorów byłaby mile widziana.

## 5. Szczególne warunki stosowania rozwiązań informatycznych w bankach spółdzielczych

Swoiste cechy systemowe i operacyjne banków spółdzielczych znajdują wyraz w ich słabościach i atutach konkurencyjnych. Porównanie ich zawiera tab. 3.

Tabela 3. Zestawienie marketingowych słabości i atutów konkurencyjnych charakteryzujących banki spółdzielcze w Polsce

Słabości konkurencyjne	Atuty konkurencyjne
Konsekwencje rozdrobnienia z przeszłości	bastion polskości w systemie bankowym
Brak integracji w skali regionalnej i krajowej	silne związki ze społecznościami lokalnymi
Niewystarczająca wartość kapitałów	zdrowe portfele kredytowe
Marketing o krok „z tyłu” za bankami komercyjnymi [Maciejewski 2004]	obsługa wypłat unijnych dla rolników
Brak konieczności stosowania zaawansowanych technologii informacyjnych	niewielkie zainteresowanie klientów nowinkami technologicznymi
Konieczność szkolenia pracowników	ściśła współpraca z samorządami z terenu działania banków
Uzależnienie sytuacji finansowej klientów od zmian koniunktury gospodarczej na terenie działania banku	elastyczność wdrażania rozwiązań informatycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mikołajczak 2000].

Szczególnie prowokującym elementem „słabości” jest brak konieczności stosowania zaawansowanych technologii informacyjnych. Istnieją także banki spółdzielcze, które sobie dobrze radzą bez tych rozwiązań. Pozornie jest to korzystne, niestety, odbiera im to szanse konkurowania w przyszłości. Wynikające z tej „sła-

bości” niewielkie zainteresowanie klientów nowinkami technologicznymi udało się bankom spółdzielczym wykorzystać na swoją korzyść. Pracownicy często podkreślają, że ich zaletą jest obsługa klienta w trakcie bezpośredniej rozmowy. Obsługa nie przybiera tak odhumanizowanych form jak w bankach komercyjnych. Czynnikiem ten jako atut konkurencyjny ma przed sobą jednak krótką przyszłość.

Słabości i atuty konkurencyjne są konfrontowane z zagrożeniami i szansami rozwojowymi. Ich zestawienie dla banków spółdzielczych zawiera tab. 4. Wśród pracowników dominuje przekonanie, że przyszłość banków spółdzielczych jest ściśle powiązana z dystrybucją środków unijnych.

Wśród zagrożeń szczególny niepokój wywołuje konkurencja ze strony innych dostawców usług finansowych, wśród których wielu dopiero wchodzi na nasz rynek usług finansowych. Są wśród nich i zdeklarowani konkurenci banków spółdzielczych, tacy jak np. Bank Pocztowy SA, i inni, których zamierzenia pozostają na razie nieznanne [Mikołajczak 2004]. Wszystkich przyciąga dystrybucja środków unijnych i obiecująca koniunktura w przemyśle przetwórczo-spożywczym. Wszyscy liczą na rozwój rynku usług dla modernizującego się polskiego rolnictwa. Bankom spółdzielczym więc robi się, na tradycyjnie „spółdzielczym” rynku, ciasno.

Tabela 4. Zestawienie marketingowych szans i zagrożeń rozwoju banków spółdzielczych w Polsce

Zagrożenia rozwojowe	Szanse rozwojowe
Zmiany w nastawieniu Polaków do współuczestniczenia w kształtowaniu rozwoju lokalnego (skutek depersonalizacji bankowości oraz zwiększania się tej części społeczeństwa, która jest określana mianem „odrzuconych”)	rozszerzenie działalności funduszy poręczeniowych, aktywnie tworzonych przez BS-y, w celu wsparcia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz rolnictwa (konieczna współpraca organów państwa i samorządów)
Szybsze tempo przemian społecznych wśród mieszkańców i na terenach miast (trzeba przyznać, że istnieją wyjątki w tym względzie na terenach wiejskich)	silne związki pomiędzy bankami spółdzielczymi a samorządami gminnymi i powiatowymi
Konkurencja ze strony innych dostawców usług finansowych („wchodzących” dopiero na rynki obsługiwane do tej pory przez banki spółdzielcze)	udział mieszkańców wsi w finansowaniu ze środków UE: doradztwo i pomoc w wypełnianiu biznes-planów i rozliczaniu inwestycji, dystrybucja informacji
Rozwój usług oferowanych zdalnie przez wirtualnych operatorów finansowych	demokratyzacja dostępu do najnowszych technologii informacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W rozważaniach na temat strategicznych kierunków rozwoju sektora spółdzielczego trzeba wziąć pod uwagę rozwój działalności każdego z konkurentów, ujęty w tab. 5. Walka konkurencyjna może przebiegać według różnorodnych strategii. Możliwe jest przejmowanie rywali. Możliwa jest też przybierająca postać aliansów współpraca, przynajmniej w wybranych segmentach rynku. Banki spółdzielcze wybierają jednak najczęściej konkurencję w pozyskiwaniu każdego klienta.

Tabela 5. Zestawienie przesłanek zagrożeń konkurencyjnych i specjalizacji potencjalnych konkurentów banków spółdzielczych

Konkurenci banków spółdzielczych Polsce	Przesłanki zagrożenia	Specjalizacja konkurencyjna wobec oferty banków spółdzielczych
Bank Pocztowy SA i PKO BP SA	gęsta sieć placówek pokrywająca się z placówkami banków spółdzielczych, zaufanie petentów do Banku Poczтового SA	obsługa masowego, niezamożnego klienta, obsługa płatności walutowych
Banki uniwersalne	zamiar partycypacji w podziale środków uzyskiwanych z UE	obsługa małych i średnich przedsiębiorstw, obsługa walutowa
Przedsięwzięcia wirtualne banków uniwersalnych	nacisk na świadczenie standardowych usług po konkurencyjnych cenach	obsługa klientów średniozamożnych, nie korzystających z obsługi w tradycyjnych placówkach operacyjnych banków
SKOK-i	świadczenie usług niezasobnym gospodarstwom domowym, głównie z terenu dużych i średnich miast, powiązanie działalności z biurami parafialnymi	usługi udzielania mikropożyczek i gromadzenia lokat
Pośrednicy finansowi	świadczenie usług zasobnym gospodarstwom domowym, głównie z terenu dużych i średnich miast, powiązanie działalności z biurami parafialnymi	usługi udzielania mikropożyczek, usługi leasingowe, sprzedaż kart kredytowych

Źródło: opracowanie własne.

Silnym orężem w walce konkurencyjnej stają się szczególne właściwości operacyjne banków spółdzielczych, wychodzące na jaw w trakcie wdrażania rozwiązań informatycznych. Ich zestawienie z zamierzeniami na tle potencjalnych sposobów realizacji wynikających z doświadczeń banków komercyjnych zawiera tab. 6.

Najważniejszym wnioskiem dotyczącym danych z tabeli 6 jest stwierdzenie, że wykorzystanie przez banki spółdzielcze szans rozwojowych wymaga stworzenia ogólnosektorowego programu wdrażania rozwiązań informatycznych. Pojedynczo banki spółdzielcze są zdane na ponoszenie kosztownych konsekwencji metody prób i błędów. Środkiem gwarantującym powodzenie w realizacji tych zamierzeń może się stać outsourcing usług informacyjnych. Konieczne jest redefiniowanie miejsca banków zrzeszających, które mogłyby bankom spółdzielczym pomóc w realizacji przedsięwzięć decydujących o przyszłości sektora. Ze strony regulatorów systemu bankowego należy oczekiwać wyraźnego sformułowania wymagań dotyczących bezpieczeństwa wdrażanych rozwiązań, choćby pod postacią postulowanego modelu informatycznego banku spółdzielczego, uwzględniającego zalecenia nadzorcze oraz możliwości finansowe i techniczne. Ułatwiłoby to spółdzielczym decydentom podejmowanie racjonalnych decyzji.

Tabela 6. Zestawienie operacyjnych cech działalności banków spółdzielczych z ich zamierzeniami informatyzacyjnymi na tle doświadczeń banków komercyjnych

Cechy operacyjne działalności banków spółdzielczych	Zamierzenia informatyzacyjne banków spółdzielczych	Sposób realizacji
Przeciętny bank spółdzielczy to kilka do kilkunastu placówek zlokalizowanych na terenie jednego lub kilku powiatów (koncentracja przestrzenna placówek operacyjnych)	modułowy system komputerowy umożliwiający pracę <i>on-line</i> w zakresie obsługi transakcji	własny system komputerowy wykorzystujący wszelkie dostępne formy komunikacji
BS-y świadczą relatywnie ograniczoną liczbę usług finansowych, głównie opartych na własnym potencjale finansowym	systemy jednowalutowe o niewielkiej liczbie predefiniowanych rodzajów usług, nieskomplikowane procedury kredytowe	własny system komputerowy wykorzystujący wszelkie formy komunikacji
Relatywnie jednorodna baza klientów	procedury segmentacji nie wymagają stosowania zaawansowanych technologii zarządzania bazami danych	stosowanie standardowych programów obsługi baz danych
Świadczenie usług rozliczeniowych w przewidywalnej ilości	rozwiązania standardowe ograniczone do oferty KIR SA i SORBNETU	możliwość korzystania z usług banków subregionalnych
Niewielka (w porównaniu do banków komercyjnych) liczba transakcji ogółem	nieskomplikowana sprawozdawczość, konieczność spełnienia wymogów nadzoru bankowego	stosowanie standardowych rozwiązań służących do przeglądania baz danych
Świadczenie usług bankowości elektronicznej ograniczone do bazy klientów z terenu działania banku spółdzielczego	trudność harmonizacji skalowania poszczególnych modułów systemu i świadczenia usług bankowości elektronicznej	możliwość korzystania z usług banków i firm zewnętrznych
Rozproszenie i rozdrobnienie przestrzenne banków spółdzielczych	konieczność sporadycznego stosowania rozwiązań usprawniających komunikację między różnymi bankami spółdzielczymi	usługi firm zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne.

## Literatura

- Czego chcą spółdzielcy; treść rezolucji XIV Walnego Zgromadzenia Krajowego Związku Banków Spółdzielczych, „Gazeta Bankowa” 2004 nr 45.
- Jaworski L.W., *Banki regionalne*, Materiały konferencyjne: *Finanse, bankowość i ubezpieczenia wobec wyzwań współczesności*, red. K. Znaniecka, t. I. *Bankowość, rynki*, AE, Katowice 2002.
- Karbowska M., Gostomski E., *Opinie banków spółdzielczych i banków regionalnych/żrzeszających wobec węzłowych problemów spółdzielczego sektora bankowego w Polsce w świetle badań IBnGR*, [w:] *Wizja spółdzielczego sektora bankowego w Polsce*, red. L. Pawłowicz, E. Gostomski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 1999 nr 25.
- Kieżun W., *Decentralizacja bez powiatów*, „Rzeczpospolita” 1997 nr 147.
- Kieżun W., *Powiaty fikcja samorządności*, „Rzeczpospolita” 2001 nr 253.

- Krokera G., *Banki spółdzielcze pod parasolem BFG*, „Biuletyn Bankowy” 2004, listopad.
- Krokera G., *Finanse spółdzielczego sektora bankowego po I półroczu 2004 r.*, „Biuletyn Bankowy” 2004, październik.
- Maciejewski K., *Pościg za komercyjnymi*, „Gazeta Bankowa” 2004 nr 45.
- Maciejewski K., *Karty w każdej gminie*, „Gazeta Bankowa” 2004 nr 45.
- Mikołajczak R., *Prawny a ekonomiczny przymus konsolidacji bankowego sektora spółdzielczego w Polsce*, Materiały konferencyjne „Finanse, bankowość i ubezpieczenia wobec wyzwań współczesności”, red. K. Znaniecka, t. I. *Bankowość, rynki*, AE, Katowice 2002.
- Mikołajczak R., *Impulsy i bariery a efekty rozwoju bankowego sektora spółdzielczego w Polsce pod koniec XX wieku*, Materiały konferencyjne „Finanse, bankowość i ubezpieczenia w Polsce u progu XXI wieku”, t. II: *Bankowość*, AE, Poznań 2002.
- Mikołajczak R., *Wybrane aspekty zagrożeń funkcjonowania bankowego sektora spółdzielczego*, Materiały konferencyjne „Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej”, red. R. Szewczyk, t. III. *Bankowość*, AE, Kraków 2004.
- Orzeszko T., *Organizacja bankowości spółdzielczej na tle Unii Europejskiej*, Materiały konferencyjne „Finanse, bankowość i ubezpieczenia wobec wyzwań współczesności”, red. K. Znaniecka, t. I. *Bankowość, rynki*, AE, Katowice 2002.
- Strategia polskich banków wobec wyzwań rozwojowych*, red. R.N. Hanisz, AE, Katowice 2002.
- Sytuacja finansowa banków w roku 2001, 2002, 2003, I połowa 2004, Synteza*; NBP.
- Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz ustawy o Narodowym Banku Polskim, DzU 2003 nr 137, poz. 1303.
- Wilkowicz Ł., *Partnerzy małych firm*, „Gazeta Bankowa” 2004 nr 45.
- Zawadzka Z., *Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku*, „Bank i Kredyt” 2002 nr 10.
- Zwierzchowski Z., *Więcej wiedzy o klientach*, „Rzeczpospolita” 2004 nr 134.

## SYSTEM AND OPERATIONAL CONDITIONS OF INCREASING USE OF TELE-IT TECHNOLOGIES IN THE BUSINESS OF THE CO-OPERATIVE BANKS

### Summary

Co-operative banks are the financial institutions of special nature. Their most important feature is an extremely strong relation with the local population. Administration restructuring of the country has changed a lot as regards the above. Co-operative banks, despite difficulties, can take the opportunities that emerge. A proof of this is a gradual improvement of financial situation of the whole sector.

Co-operative banks, as all banks do, face challenges resulting from the use of tele-It technology in operational business as well as the management of the financial institutions. In order not to disappoint their customers they have to be very careful and selective in choosing the proposed solutions keeping in mind their identity and trying to resist any danger associated with the new technologies.

One of the biggest dangers that are always associated with IT novelties is the tendency to centralization that is hostile to the co-operative movement. Applications addressed to the co-operative banks must take into consideration their special requirements regarding internal architecture, module set and operational parameters.