

Tomasz Zieliński

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

UWARUNKOWANIA INFORMATYZACJI BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ NA TLE BANKOWEJ I PARABANKOWEJ KONKURENCJI

1. Wstęp

Pozycja banków spółdzielczych w ciągu ostatnich kilkunastu lat podlegała procesowi przemian bardziej dynamicznemu aniżeli pozostałe ogniwa sektora bankowego. Związane jest to m.in. z brakiem trwałej strategii rozwoju. Specyfika banku spółdzielczego nadal budzi wiele kontrowersji i nieporozumień. Jednym z wielu tego wyrazów jest stosunek do problematyki jego informatyzacji. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na wybrane dylematy towarzyszące rozwojowi sektora, przypisywane częstokroć procesom informatyzacji, choć w rzeczywistości mającymi odmienne podłoże.

Podjęcie dyskusji na temat strategii i potrzeb informatycznych sektora banków spółdzielczych wydaje się w chwili obecnej tematem zastępczym wobec braku jednoznacznych rozstrzygnięć w sferze formalnoorganizacyjnej. Działania podejmowane przez poszczególne banki czy nawet zrzeszenia sprawiają wrażenie chaotycznych i nieugruntowanych w jasno określonej wizji dalszego rozwoju.

Punktem odniesienia dla większości ocen stopnia informatyzacji banków spółdzielczych jest sektor bankowości komercyjnej. Niezależnie od efektów, dyskusyjne wydaje się już samo podjęcie takiej analizy porównawczej. U jej podstaw bowiem leży konieczność rozstrzygnięcia w pierwszej kolejności zasadniczej kwestii, jaką jest pozycja banku spółdzielczego w polskim sektorze bankowym, ze szczególnym wskazaniem na korzyści i zagrożenia wynikające ze spółdzielczej formy własności, oraz określenie na ich gruncie perspektyw trwałego rozwoju. Brak odpowiedzi na te pytania sprawia, że trudno określić, do jakiej kategorii podmiotów można banki spółdzielcze porównywać oraz w jakich podmiotach szukać ich głównych konkurentów.

2. Diagnoza sektora

Suma bilansowa banków spółdzielczych bez banków zrzeszających wynosi według danych z półrocza 2004 r. około 26 mld zł, co w przypadku zamieszczenia jako jednorodnego podmiotu w rankingu największych banków komercyjnych dałoby im siódmą pozycję, porównywalną z pozycją Banku Zachodniego WBK. Ujęcie łączne wraz z trzema bankami zrzeszającymi – suma bilansowa ok. 34,7 mld zł – podnosi pozycję w rankingu o dwa miejsca. Mając na względzie bardzo rozbudowaną sieć banków spółdzielczych, na którą składa się 597 central, 1281 oddziałów i 1385 innych placówek, uzyskuje się obraz niezwykle rozdrobnionego systemu o bardzo niskim jednostkowo potencjale wzrostu.

Dokonująca się w ciągu ostatnich lat konsolidacja sektora spółdzielczego stanowi bezpośrednią odpowiedź na wymagania dotyczące minimalnego poziomu funduszy własnych. Pomimo oczywistych intencji ustawodawcy proces ten nie wzmacnia w sposób jednoznaczny bezpieczeństwa funkcjonowania powiększonych banków (połączenie nie przysparza nowych kapitałów), lecz wręcz przeciwnie – zwiększa ich łączne ryzyko. Jego źródłem może być w pierwszej kolejności sam proces konsolidacji, wymagający m.in. połączenia niejednorodnych systemów informatycznych, w drugiej zaś wynikająca z limitów koncentracji prawa bankowego możliwość podejmowania większych, a więc często bardziej ryzykownych przedsięwzięć.

Również zmiana trójszczeblowej struktury bankowości spółdzielczej na dwuszczeblową nie ma jednoznacznie ekonomicznego i ostatecznego charakteru. Znamienna jest wypowiedź doradcy prezesa NBP, nawiązująca do spółdzielczej regulacji z grudnia 2000 r. [Śleszyńska-Charewicz 2000]: „W dalszym ciągu jednak istnieje realne zagrożenie, iż partykularne interesy, krańcowo odmienne poglądy i koncepcje organizacyjne, brak wypracowania kompromisu, mogą uniemożliwić powstanie w przyszłości jednolitej struktury organizacyjnej. [...] O ile okres przejściowy – czyli etap pośredni – w którym będzie działało kilka grup zrzeszających, trwał będzie zbyt długo [...] istnieje duże prawdopodobieństwo, iż historyczna szansa na osiągnięcie sukcesu, którą środowisku ofiarował parlament, zmieni się, na własne życzenie, w dotkliwą porażkę”. W chwili obecnej, po upływie czterech lat, można wyrazić nadzieję, że powyższe obawy straciły na jaskrawości. Niemniej jednak aktualne są nadal zasadnicze pytania:

- Po pierwsze, jakie jest współcześnie uzasadnienie spółdzielczej formy własności w przypadku przedsiębiorstwa bankowego. Lokalny charakter działalności, mający sprzyjać szczególnie dobremu rozeznaniu społeczności, a tym samym wyjątkowemu bezpieczeństwu, wydaje się iluzoryczny. Brakuje argumentu na stwierdzenie, że placówka banku komercyjnego operująca na tym samym rynku dysponuje gorszym rozeznaniem, w przeciwnym razie bowiem jej biznesowa pozycja byłaby zagrożona.

- Po drugie, gdy jednak mimo wszystko uznać za istotne znaczenie związków lokalnych, czy da się pogodzić służebną rolę małego, słabego kapitałowo banku spółdzielczego z coraz większymi potrzebami gmin, powiatów?

Nie kwestionując wielu zalet spółdzielni, nie sposób przecież nie zauważyć, że jako forma własności nie jest nastawiona na koncentrację kapitału, który w przypadku banku jest bardziej potrzebny niż nawet silna więź z lokalnym klientem. Dotyczy to również wszelkich inwestycji w infrastrukturę informatyczną, która warunkuje dalszy rozwój banku.

Czy nie jest przynajmniej w pewnym stopniu zasadna teza, iż w stanie obecnym spółdzielcze banki funkcjonują głównie na zasadzie inercji, która opóźnia dostrzeżenie braku adekwatności funkcjonującej formuły do realnych potrzeb agresywnej, konkurencyjnej, innowacyjnej współczesnej bankowości, bezwzględnie opartej na kapitale?

3. Stan informatyzacji

Kwestia oceny informatyzacji sektora banków spółdzielczych w znacznym stopniu odzwierciedla zaprezentowane wcześniej pierwotne w swojej naturze dylematy. Podejmując pewną próbę systematyzacji zagadnienia, należy stwierdzić, że informatyzacja banku spółdzielczego, podobnie jak banku komercyjnego, może być rozważana przez pryzmat obszarów wewnętrznego i zewnętrznego. Możliwe jest oparcie jego działalności wyłącznie na informatyzacji obszaru wewnętrznego – zintegrowany system informatyzacji banku. Nie mogąc jednak efektywnie zaspokajać głównych potrzeb rozwojowych, na które składają się przede wszystkim: sprzedaż nowych produktów posiadanych już klientom, utrzymanie dotychczasowych klientów i pozyskiwanie nowych, bank taki staje się z czasem niekonkurencyjny. W powszechnym odbiorze termin „bankowość elektroniczna” utożsamiany jest głównie z aspektem elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych. Można go określić mianem informatyzacji w obszarze zewnętrznym. Z kolei funkcjonowanie tego obszaru nie będzie w ogóle możliwe bez zagospodarowania sfery wewnętrznej, niezbędnej do efektywnej realizacji zadań zarówno z zakresu ewidencji księgowej, sprawozdawczości czy obsługi klienta wewnątrz placówki, jak też z zakresu zarządzania. Próba legitymowania się udogodnieniami z obszaru zewnętrznego bez odpowiedniego zaplecza wewnętrznego, skutkująca produktami cząstkowymi, ograniczonymi, może wbrew intencjom banku zamiast zapewnić przewagę konkurencyjną zniechęcać potencjalnych i aktualnych klientów.

Na podstawie ankiety przeprowadzonej przez gazetę Bankową [Maciejewski 2004] zaledwie 13% banków przyznało, że nie posiada centralnego systemu informatycznego, stanowiącego trzon wewnętrznego obszaru informatyzacji. W pozostałych funkcjonują głównie zróżnicowane systemy wywodzące się z firm: Comp Rzeszów, Epsilio, SABA, Wonlok, Novum czy CSBI. Rozproszenie ryn-

ku potwierdza brak jednolitego podejścia do kwestii informatyzacji ze strony banków. Nawet banki spółdzielcze wchodzące w skład większych grup nie mogą się porozumieć na temat ujednoczenia swoich środowisk sprzętowych i aplikacyjnych. Z tego względu sektor nie przyciąga na razie największych dostawców z branży IT. W nadchodzących latach może to ulec zmianie [Zielke 2004], zasadniczą bowiem rolę w procesie ujednoczenia systemów informatycznych mogą odegrać banki zrzeszające.

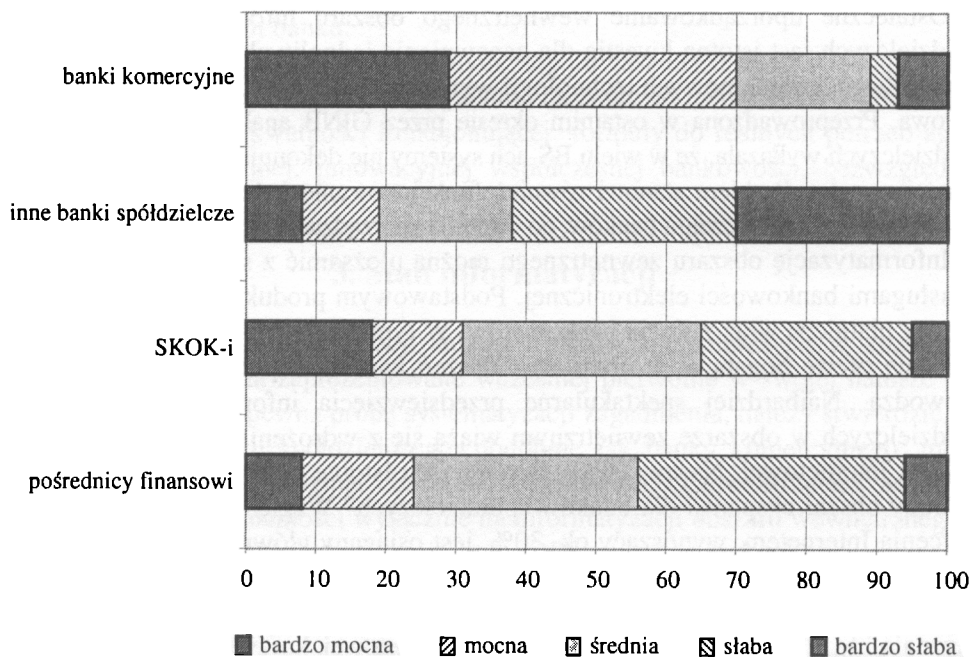
Ostateczne uporządkowanie wewnętrznego obszaru informatyzacji banków spółdzielczych jest istotną kwestią dla zapewnienia jednolitych standardów zarządzania. Zastosowanie nowych technologii wymusza dodatkowo Nowa Umowa Kapitałowa. Przeprowadzona w ostatnim okresie przez GINB analiza sektora banków spółdzielczych wykazała, że w wielu BS-ach systemy nie dokonują automatycznej klasyfikacji ryzyka. Problem stanowi również funkcjonowanie jednolitego systemu informatycznego po połączeniu banków, co utrudnia sporządzanie sprawozdawczości.

Informatyzację obszaru zewnętrznego można utożsamiać z szeroko rozumianymi usługami bankowości elektronicznej. Podstawowym produktem z tego obszaru są karty płatnicze wraz z siecią bankomatów. W tym względzie banki spółdzielcze posiadają ofertę bogatą, a w obszarze wdrożeń kart mikroprocesorowych nawet przewodzą. Najbardziej spektakularne przedsięwzięcia informatyzacji banków spółdzielczych w obszarze zewnętrznym wiążą się z wdrożeniami systemów bankowości internetowej. Nasuwa się w tym miejscu istotne pytanie, czy jest to uzasadniony obszar ekspansji dla banków spółdzielczych? Względnie wysoki poziom nasycenia Internetem, wynoszący ok. 30%, jest osiągany głównie za sprawą internautów z dużych miast oraz firm, a więc pochodzi spoza podstawowych grup klientów banków spółdzielczych. Ankietowani prezesi banków spółdzielczych przyznają, że z różnych form bankowości internetowej korzysta mniej niż 10% ogółu klientów [Maciejewski 2004], a więc rynek banków spółdzielczych dla tej usługi pozostaje na razie raczej niszowy. Podejmowanie mimo wszystko działań w tym kierunku przez najbardziej aktywne banki spółdzielcze może z jednej strony być wyrazem ich dojrzałości biznesowej, z drugiej jednak potwierdza po raz kolejny brak tożsamości sektora, pozwalającej skoncentrować się na określonym profilu działalności.

4. Konkurenci

Wobec eksponowanej cechy sektora banków spółdzielczych, jaką jest rozbudowana sieć placówek dostępnych dla licznej grupy klientów, oczekujących tradycyjnych produktów depozytowo-kredytowych za pośrednictwem tradycyjnych kanałów dystrybucji, należy oczekiwać, że do rangi głównych konkurentów urastają instytucje budujące swój wizerunek na bazie zbliżonych atutów. Również w tym zakresie widoczny jest brak jednoznacznej tożsamości banków spółdzielczych.

Dane zaprezentowane na rys. 1 ukazują, że dla samych bankowców nie jest oczywiste, z kim i w jakim stopniu konkurują. Względnie czytelną ocenę uzyskano w odniesieniu do innych banków spółdzielczych, które w większości są postrzegane jako niekonkurencyjne, oraz do banków komercyjnych dla odmiany uznawanych w większości jako silnie konkurencyjne. W odniesieniu jednak do innych podmiotów oceny są całkowicie zróżnicowane.



Rys. 1. Konkurencja dla banków spółdzielczych

Źródło: [Wilkowicz 2004].

Analizując konkurencję banków spółdzielczych, można zaproponować jej podział na cztery kategorie: podmioty z pogranicza informatyczno-finansowego, instytucje parabankowe, ze szczególnym wskazaniem na spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, konkurencja bankowa i wreszcie bankowo-pocztowa.

4.1. Konkurencja informatyczna

Bardzo młodą, ale spektakularną formę działalności finansowej proponują coraz częściej podmioty, których główne zaplecze stanowi infrastruktura informatyczno-telekomunikacyjna. Przykładem jest spółka BillBird, tworząca serwis znany pod nazwą „Moje rachunki”, który rozpoczął swą działalność we

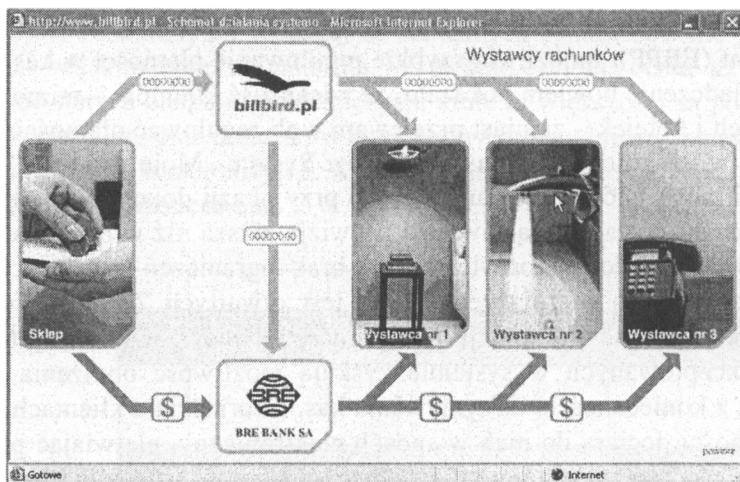
wrześniu 2002 r. System ten, zaliczany do kategorii Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP), umożliwił szybkie regulowanie płatności w kasach sklepów. Doświadczenie bowiem pokazało, że większość klientów – mimo kosztów prowizyjnych i kolejek – zamiast przelewem woli regulować płatności gotówką na pocztę, w banku czy kasie usługodawcy. System „Moje rachunki” sprawił, że płatności mogą być realizowane niejako przy okazji dokonywania zakupów. Na uwagę klientów zasługują również: prowizja niższa niż w banku lub na poczcie, powszechna dostępność terminali, brak ograniczeń czasowych (wiele punktów handlowych oferujących usługę jest otwartych 24 godz. na dobę), możliwość korzystania z promocji i programów lojalnościowych. Wystawcy rachunków akceptowanych w systemie zyskują możliwość obniżenia kosztów związanych z koniecznością utrzymywania kas. Informacja o klientach dokonujących płatności dociera do nich w sposób elektroniczny, ułatwiając procedury ewidencyjne. Udział w systemie ma również znaczenie marketingowe dla wystawcy rachunku.

Korzyści dostępne są również dla handlowców udostępniających swoje terminale kasowe. Bez ponoszenia dodatkowych kosztów zyskują wymierne przychody pochodzące z jednostkowych prowizji. Udostępnienie wygodnego systemu płatności pozwala na pozyskanie nowych i stałych klientów.

Zapłata w systemie (rys. 2), obejmująca: podanie kasjerowi razem z zakupami rachunku do zapłaty, wczytanie przez kasjera kodu paskowego z rachunku oraz zapłatę za zakupy (i rachunek), zajmuje zgodnie ze sloganem reklamowym 13 sek., ale – co szczególnie ważne – dokonywana jest przy okazji zakupów, które są nieodłącznym elementem codziennej rzeczywistości.

Sklep przekazuje dane dotyczące przyjętych płatności do firmy BillBird, natomiast pozyskane środki (pomniejszone o własną prowizję) na rachunek w BRE Banku SA, pełniącym funkcję agenta rozliczeniowego. Bank na podstawie dyspozycji z BillBird przekazuje środki na rachunki wystawców.

Ostatnie miesiące dowiodły trafności koncepcji rozwojowej systemu „Moje rachunki”. Stało się to za sprawą firmy PolCard, która wykupiła udziały w spółce BillBird, zmierzając do konsolidacji systemu „Moje rachunki” z lansowanym przez siebie (z mniejszym powodzeniem) systemem VIA. Docelowo PolCard chce zbudować sieć 10 tys. terminali VIA. Do końca tego roku ma ich być 5000. Firma spodziewa się, że w 2006 r. udział alternatywnych punktów przyjmujących rachunki, takich jak sieci wielkopowierzchniowe, sklepy detaliczne i stacje benzynowe, wyniesie 42% (obecnie 15%). Ostatecznie można przypuszczać, że sukces koncepcji EBPP wspartej silnym zapleczem finansowym ułatwi mu popularyzację również w społecznościach wiejskich czy małomiasteczkowych, ograniczając w znacznym stopniu jedyny powód odwiedzin w placówce bankowej.



Rys. 2. Schemat zapłaty w systemie „Moje rachunki”

Źródło: www.billbird.pl.

4.2. Konkurencja parabankowa – SKOK-i

Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe są spółdzielniami oferującymi usługi finansowe o charakterze bardzo zbliżonym do profilu działalności banku. Brak ograniczeń związanych z obowiązkiem stosowania regulacji bankowych jest powszechnie wskazywany jako źródło ich dynamicznej ekspansji. Dekada doświadczeń wskazuje jednak, iż nie potwierdziły się jak dotąd liczne obawy dotyczące bezpieczeństwa. Jednocześnie na szczególny podziw zasługują daleko idąca elastyczność i dostosowanie do potrzeb drobnego klienta. W ich efekcie dynamika przyrostu zarówno kolejnych placówek, jak też sumy zarządzanych aktywów (tab. 1) jest zdecydowanie wyższa aniżeli w systemie bankowym. Ilustrują to dane zestawione w tabeli. Obecnie sieć SKOK-ów składa się z 87 central i 1343 oddziałów. W odróżnieniu jednak od banków spółdzielczych funkcjonują one w ramach stabilnej i niekwestionowanej dwuszczeblowej struktury, na której szczycie znajduje się Kasa Krajowa. Pod względem nasycenia placówkami sieć SKOK-ów zbliża się do 50% ogólnej liczby wszystkich placówek banków spółdzielczych. Zakładając utrzymanie dynamiki¹ w odniesieniu do obydwu sieci, za kilka lat można oczekiwać zrównania stopnia nasycenia placówkami.

Konkurencja ze strony SKOK-ów ma dla banków spółdzielczych charakter bezpośredni. Pomimo parabankowego charakteru zakres ich działalności jest bardzo zbliżony do ograniczonej, w stosunku do sektora komercyjnego, bankowej dzia-

¹ <http://www.skok.pl/>.

łałości banków spółdzielczych. Wytrwały lobbing na rzecz kas sprawił, że zastrzeżone dla banków czynności związane z prowadzeniem rachunków, udzielaniem kredytów, uczestnictwem w systemie rozrachunków międzybankowych znalazły się w ofercie SKOK-ów. Także produkty z zakresu bankowości elektronicznej – w szczególności karty płatnicze i sieć bankomatów – dostępne są w porównywalnej liczbie z bankami spółdzielczymi. Bez wątpienia brak jest w SKOK-ach usług dorównujących funkcjonalnością takim formom jak *home-banking* czy *phone-banking*. Wydaje się jednak, że jest to wyłącznie kwestia braku uzasadnienia biznesowego dla tego typu działań. Stan ten może ulec zmianie w miarę wzrostu sumy aktywów, które w chwili obecnej kształtują się na poziomie ok. 11,5% sumy aktywów banków spółdzielczych (4 mld wobec 34,5 mld).

4.3. Konkurencja bankowa

Bank PKO BP SA, podobnie jak banki spółdzielcze, ofertę swą w pierwszej kolejności kieruje do klienta detalicznego, starając się jednocześnie w miarę możliwości pozyskiwać małego i średniego klienta korporacyjnego. Bank posiada największą liczbę klientów spośród wszystkich banków w Polsce – ok. 7,9 mln klientów indywidualnych, ok. 390 tys. MŚP oraz ok. 13 tys. klientów korporacyjnych. Podobnie jak banki spółdzielcze dysponuje dobrze rozwiniętą siecią placówek, które w wielu przypadkach stanowią jedyną placówkę bankową dla lokalnej społeczności.

Zasadnicza różnica tkwi jednak w tym, że w przypadku PKO BP SA mamy do czynienia z największym w Polsce (suma aktywów ok. 87 mld zł), zwartym i jednorodnym podmiotem bankowym, funkcjonującym na podstawie scentralizowanego zarządzania i prowadzącym spójną politykę. Dysponując (III kw. 2004 r.) siecią 1222 placówek własnych, 3140 agencji, 1785 bankomatów oraz 177 terminali samoobsługowych PKO dysponuje najbardziej rozległą i równomiernie rozłożoną siecią dystrybucyjną produktów i usług bankowych w Polsce. Działalność sieci oddziałów, ekspozytur, agencji oraz bankomatów jest uzupełniana kanałami dystrybucji, takimi jak bankowość telefoniczna oraz internetowa.

Kwestia poziomu obsługi klienta oraz stopnia informatyzacji od lat stanowi przedmiot niepochlebnych komentarzy na temat banku. Również na podstawie informacji zawartych w opublikowanym niedawno prospekcie emisyjnym dowiedzieć się można, iż wykorzystywane obecnie systemy informatyczne charakteryzują się wieloma ograniczeniami funkcjonalnymi. Systemy te nie zapewniają dostępu do części informacji na temat niektórych aspektów działalności banku, w szczególności w czasie rzeczywistym. Nie tylko pogarsza to standard obsługi klienta, ale również pozbawia kadrę kierowniczą banku dostępu w procesie decyzyjnym do niektórych informacji. Wydaje się jednak, że proces prywatyzacji banku sprzyjać będzie zwiększeniu determinacji w ostatecznym wdrożeniu adekwatnego do skali i potrzeb banku systemu informatycznego. Bank zawarł w sierpniu 2003 r. umowę

dostawy i wdrożenia Zintegrowanego systemu informatycznego. Ma on stopniowo zastąpić istniejący system informatyczny banku. Zgodnie z założonym harmonogramem prac powinien zostać wdrożony do końca 2006 r.

Ostateczne rozstrzygnięcie kwestii informatyzacji w obszarze wewnętrznym pozwoli bankowi w pełni wykorzystać potencjał marki Inteligo, której bank stał się właścicielem. Serwis telefoniczny oraz serwis PKO Inteligo umożliwiają posiadaczom rachunków w PKO samodzielne wykonywanie wielu operacji. Przygotowana oferta zapewnia dostęp do rachunków z grupy SUPERKONTO oraz PARTNER, a także do rachunków z nimi powiązanych, w tym lokat i kredytów.

4.4. Konkurencja bankowo-pocztowa

Przykładem konkurencji o charakterze mieszanym: bankowo-pocztowym, jest Bank Poczty SA, którego właścicielami są: Państwowe Przedsiębiorstwo Użyteczności Publicznej Poczta Polska (75% minus jedna akcja) oraz PKO Bank Polski SA (25% plus jedna akcja). Suma bilansowa na koniec sierpnia 2004 r. wynosiła 2 mld 738 mln zł, co daje bankowi 23 pozycję w rankingu banków pod względem sumy bilansowej [Zestawienie... 2004]. Specyficzny charakter banku stawia go jednak na czele listy konkurentów sektora bankowości spółdzielczej. Wynika to w pierwszej kolejności z tego, iż wprawdzie bank dysponuje siecią tylko ok. 90 oddziałów, jednak w znacznym zakresie świadczy usługi za pośrednictwem okienek w oddziałach pocztowych. Tym sposobem, wykorzystując efekt synergii, legitymuje się rekordową na polskie warunki siecią 8000 punktów obsługi klienta. Co szczególnie ważne, ich lokalizacja, zdeterminowana oczywistymi celami powszechności usług pocztowych, w sposób znakomity zaspokaja potrzeby ogółu mieszkańców, nawet regionów o charakterze silnie agralnym.

Na początku 2004 r. zakończono w Banku Poczty wdrożenie nowego systemu transakcyjnego [„Computerworld” 2004]. Podstawowymi zagadnieniami pozostają integracja systemów informatycznych poczty z systemem bankowym oraz instalacja terminali systemu w jak największej liczbie placówek pocztowych, które tym samym zyskują pełniejszy zakres usług bankowych. Od 1 września ubiegłego roku Bank Poczty udostępnił swoim klientom bezpłatne wypłaty gotówki w sieci niemal 500 bankomatów zlokalizowanych na terenie całego kraju, należących do sieci Kredyt Banku.

Działania te, niezbędne do zapewnienia rozwoju i konkurencyjności banku wymagają inwestycji, które są szacowane na poziomie 500 mln zł [„Puls...” 2004, s. 8-9]. Świadomość skali i kosztów przedsięwzięcia stała się prawdopodobnie jedną z głównych przyczyn sprzedaży pakietu akcji przez Prokom Investment oraz rezygnacji z ich zakupu (mimo przysługującego prawa pierwokupu) przez większościowego udziałowca – Poczta Polska. Bez wątpienia potencjał nowego akcjonariusza, jakim stał się PKO BP SA, daje szansę na powstanie nowoczesnej instytucji finansowej, której sukces w sposób bezpośredni zagrozi pozycji banków spółdzielczych.

5. Podsumowanie

Pomimo ograniczeń, jakie spółdzielcza forma własności narzuca instytucjom finansowym (głównie dotyczącym braku uzależnienia prawa o współdecydowaniu o losach banku od zaangażowanego kapitału), istnieje wiele przesłanek uzasadniających potrzebę rozwoju sektora bankowości spółdzielczej. Wśród nich wymienić można m.in. tradycję i zaangażowanie dużej liczby spółdzielców. Wobec uciążliwej słabości kapitałowej, powodzenie jakichkolwiek działań, w szczególności na polu informatyzacji, wymaga jednak jednoznacznego i adekwatnego do warunków gospodarczych wyartykułowania zarówno wyróżników funkcjonowania, jak i formuły bankowości spółdzielczej. Na tle omówionych różnych kategorii podmiotów konkurujących, banki spółdzielcze wydają się mieć znaczny potencjał możliwości i dojrzałości biznesowej. Adekwatna do potrzeb i potencjału informatyzacja może być szansą na dorównanie, a często również na zdystansowanie konkurentów. Jednak brak jednoznacznej i powszechnie akceptowanej strategii może doprowadzić do zastoju, który w dynamicznym otoczeniu biznesowym oznacza dyskwalifikację. Silna konkurencja ze strony różnych podmiotów z całą pewnością wymaga zwarcia szeregów, które nawet przy pozostawieniu odrębności instytucjonalnej banków wiązać się powinno ze znaczną utratą ich autonomii na rzecz banków zrzeszających. Tylko funkcjonowanie zbliżone do jednorodnych organizmów banków komercyjnych sprawi, że konkurowanie z nimi nabierze równoprawnego charakteru.

Pomimo odrębności podmiotowej banków spółdzielczych, wobec wspólnoty interesów i potrzeb, przy jednoczesnym braku wzajemnej konkurencji, zadania w zakresie informatyzacji powinny być realizowane wspólnie i oparte na wspólnej platformie sprzętowo-programowej. Celowym rozwiązaniem może się okazać funkcjonowanie wszystkich banków sektora (lub też przynajmniej zrzeszenia) we współpracy z zewnętrzną firmą realizującą zadania na zasadach outsourcingu. Pozwoliłoby to na wykorzystanie efektu skali i obniżenie kosztów przy jednoczesnym zachowaniu niezależności w kształtowaniu oferty i wizerunku pojedynczego banku. Towarzysząca tego typu koncepcjom obawa bankowców o bezpieczeństwo danych jest potencjalnie największym hamulcem ich wdrożenia. Wydaje się, iż rozwiązaniem mogącym pogodzić większość interesów i potrzeb banków spółdzielczych jest oparcie informatyzacji na firmie odrębnej, ale stanowiącej własność wszystkich banków zrzeszenia. Udział kapitałowy zarówno banków spółdzielczych, jak i banku zrzeszającego mogłyby zostać podporządkowany parytetowi odzwierciedlającemu w przybliżeniu stopień wykorzystania systemu przez bank (np. suma aktywów banku). Niezbędne jest przy tym, aby rozliczenia z firmą za usługi informatyczne były dokonywane według cen rynkowych. Ewentualna nadwyżka finansowa firmy, jeśli nie przeznaczona (wołą banków-akcjonariuszy) na rozwój, trafiałaby ponownie do banków, częściowo rekompensując nakłady poniesione na informatykę. Niebezpieczne wydają się koncepcje usytuowania

głównego „koordynatora informatycznego” jako komórki organizacyjnej w strukturach banku zrzeszającego. Banki spółdzielcze muszą mieć poczucie pełnej ekwiwalentności nakładów i korzyści. Doświadczenia współpracy z BGŻ pozwalają przypuszczać, że taka konstrukcja systemu wcześniej czy później doprowadziłaby do poczucia supremacji decyzji banku zrzeszającego, bardziej w imię swojego interesu niż banków spółdzielczych.

Działania banków w zakresie informatyzacji w pierwszej kolejności powinny zagwarantować spójność i dojrzałość obszaru wewnętrznego. Dopiero na jego stabilnym gruncie dokonywać się powinien, pod dyktando rzetelnie przebadanych potrzeb biznesowych, rozwój „bankowości elektronicznej”. Nadbudowa obszaru zewnętrznego nie może służyć pozorowaniu nowoczesności, lecz musi być jej potwierdzeniem.

Literatura

Bankier.pl

„Computerworld” z 30 marca 2004.

Maciejewski K., *Karty w każdej gminie*, „Gazeta Bankowa” z 8 listopada 2004.

„Puls Biznesu” z 19 października 2004, s. 8-9.

Śleszyńska-Charewicz E., *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce u progu XXI wieku*, „Bezpieczny Bank” 2000 nr 4.

Zestawienie aktywów i pasywów banków na półrocze 2004 r., „Gazeta Bankowa” 2004 nr 42.

Zielke M., *Duże inwestycje banków spółdzielczych*, „Puls Biznesu” z 19 sierpnia 2004.

THE BACKGROUND OF CO-OPERATIVE BANKING COMPUTERIZATION UNDER COMPETITION FROM BANKS AND PARABANKS

Summary

The sector of corporate banking in Poland has developed very dynamically over the last 14 years. One of the very spectacular aspects of that process is information technology. It can not be however considered apart from banking capital resources and competition of other entities. The cooperative form of banking ownership is natural restriction to growing investments in IT technology. Another factor which is essential for cooperative banking is increasing competition of financial and non-financial institutions. Four categories of competitors can be considered: banking, post, quasi-banking and non-financial. Contributing to the same retail market, they can push corporate banks out. The only way to prevent it, is to join the efforts within IT activities. One of the solutions could be the cooperation with an external firm on the terms of outsourcing.