

# 12. DYLEMATY BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W DOBIE REWOLUCJI CYFROWEJ 4.0 ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM WYZWAŃ W SFERZE MARKETINGU

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-152-1/12>



Grzegorz Kotliński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
grzegorz.kotlinski@ue.poznan.pl

## The dilemmas of the cooperative banks in access to the digital revolution 4.0, with specification of marketing challenges

**Abstract:** The aim of this study is to answer the following questions:

- How can the business of cooperative banks be shaped in the face of the challenges of the digital revolution 4.0?
- What dilemmas do member banks pose in this situation?
- What are the marketing challenges facing the entire cooperative and individual banking sector?
- How can we secure and maintain an edge on local markets in the digital revolution 4.0?

Cooperative banks were forced to take measures to meet the demands of the digital revolution. Most of them benefit from the support offered to them by their member banks. However, this makes it difficult to achieve economies of scale (some activities are duplicated rather than centralised) and to maintain a unified identity across the sector and makes it difficult to achieve coherent marketing. The managers of the individual cooperative banks have to make decisions which either lead to a gradual loss of autonomy or to difficulties in establishing an identity on the local markets. This situation needs to be considered, as the Digital Revolution 4.0 offers many opportunities that can be used properly to strengthen the coherent identity of the entire industry, while at the same time enabling more efficient marketing and increasing operational efficiency.

**Keywords:** cooperative banks, digitalisation, marketing of cooperative banks, identity crisis of cooperative banks.

### Sugerowane cytowanie:

Kotliński, G. (2022). Dylematy banków spółdzielczych w dobie rewolucji cyfrowej 4.0 ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań w sferze marketingu. W: G. Kotliński (red.), *Bankowość komercyjna i spółdzielcza w Polsce – refleksje po trzech dekadach transformacji. Szkice ku pamięci Doktora Ryszarda Mikołajczaka* (s. 215–238). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.  
<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-152-1/12>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

## Wstęp

Sektor bankowości spółdzielczej poprawia zajmowaną pozycję rynkową, pomnaża majątek i wartość kapitałów własnych. Co szczególnie cenne, klienci obdarzają go wysokim zaufaniem. Klientom i spółdzielcom odpowiada bliskość, przyjazność i swoista „zwinność” banków spółdzielczych wynikająca z zaangażowania pracowników i osób zarządzających, przedkładana często ponad „anonimowość” masowej obsługi klientów u ich komercyjnych konkurentów.

Początek trzeciej dekady nowego tysiąclecia (a czwartej dekady przemian rynkowych w Polsce) stawia sektorowi banków spółdzielczych, oprócz konieczności sprostania wyzwaniom narzuconym przez walkę z pandemią, inne – nowe zadania. Są one następstwem potężnego skoku technologicznego wykonanego przez polską bankowość, a wynikają z dokonującej się na naszych oczach rewolucji cyfrowej 4.0.

W wyniku przemian rodzi się wiele pytań, a próba znalezienia odpowiedzi na wybrane (zdaniem autora najistotniejsze) z nich jest celem tego rozdziału:

- Jak w obecnej sytuacji sektora banków spółdzielczych kształtować ich działalność, zwłaszcza w obliczu wyzwań stawianych przez rewolucję cyfrową 4.0?
- Jakie dylematy pojawiają się w działalności banków zrzeszających w obliczu wyzwań stawianych sektorowi banków spółdzielczych przez rewolucję cyfrową 4.0?
- Jakie wyzwania stają w obecnej sytuacji wobec całego sektora banków spółdzielczych i pojedynczych banków w zakresie działalności marketingowej?
- Jak zdobyć i utrzymać przewagę na rynkach lokalnych w warunkach rewolucji cyfrowej 4.0?

Próby odpowiedzi na tak postawione pytania nie są łatwe i wymagają krytycznego przeglądu realiów.

W niniejszym rozdziale starano się skupić na wybranych, kluczowych dla przyszłości banków spółdzielczych aspektach i wątkach poruszanych problemów, które dotyczą pracowników, klientów oraz innych osób zainteresowanych przyszłością banków spółdzielczych w Polsce, a przy okazji pokazano, jak silnie w ich przypadku spleta się obszar technologii informacyjnych z innymi, zwłaszcza z obszarem działań marketingowych. Rosnące uzależnienie od sfery cyfrowej wywołuje konieczność stawiania wielu kolejnych pytań, na które środowisko spółdzielczości bankowej będzie musiało znaleźć odpowiedzi. Ważne, żeby przyszłość zarówno całego sektora, jak i pojedynczych banków spółdzielczych została ustalona wskutek decyzji podejmowanych racjonalnie, a nie przez przypadek.

## 12.1. Zmiany tożsamości sektora banków spółdzielczych

Sektor bankowości spółdzielczej ma najdłuższe tradycje pośród instytucji nieprzerwanie zajmujących się świadczeniem usług bankowych na polskim rynku. Stanowią one o jego odrębności. Obecna pozycja rynkowa jest wypadkową wielu działań podejmowanych w przeszłości. Sektor jako całość przeszedł w ciągu ostatnich trzech dekad radykalne zmiany. Najbardziej zauważalne jest zmniejszenie liczby banków spółdzielczych z ponad 1600 (Mikołajczak, 1998) do 502 podmiotów, według stanu na koniec marca 2022 r. Pierwsza z liczb charakteryzowała sektor bankowości spółdzielczej przed wprowadzeniem regulacji dotyczących wymogów kapitałowych, czyli w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Druga jest dowodem na to, jak istotne i głębokie są reformy sektora bankowości spółdzielczej w Polsce.

Zmianom liczbowym towarzyszą i inne dokonujące się w tożsamości całego sektora i pojedynczych banków. Ta pierwsza tożsamość była i jest budowana odgórnie. Jest wypadkową wielu niekiedy sprzecznych, działań. Na jej kształt wpływają przedsięwzięcia podejmowane przez zrzeszenia banków spółdzielczych i ich subsektorowe organizacje (KZBS czy ZBP) oraz inne – podejmowane przez pojedyncze banki spółdzielcze, a także konkurujące z całym sektorem, banki komercyjne (uniwersalne) i system Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych.

Tożsamość całego sektora banków spółdzielczych była i jest konstruowana w opozycji do banków komercyjnych (uniwersalnych) po to, aby zapewnić jemu odrębność. Kluczowe znaczenie mają obecnie działania podejmowane w obszarze rozwiązań cyfrowych, ponieważ ich stosowanie stało się sztandarowym osiągnięciem bankowości komercyjnej (uniwersalnej).

Tożsamość sektora powinna pozostawiać wystarczająco dużo miejsca dla tożsamości pojedynczych banków spółdzielczych, które działają lokalnie, zwykle zgodnie z tradycyjnymi wartościami spółdzielczymi. Na styku obu rodzajów tożsamości nie powinny rodzić się sprzeczności, ponieważ dezorientują one nie tylko interesariuszy banków spółdzielczych, ale także inne osoby, na przykład klientów banków komercyjnych (uniwersalnych).

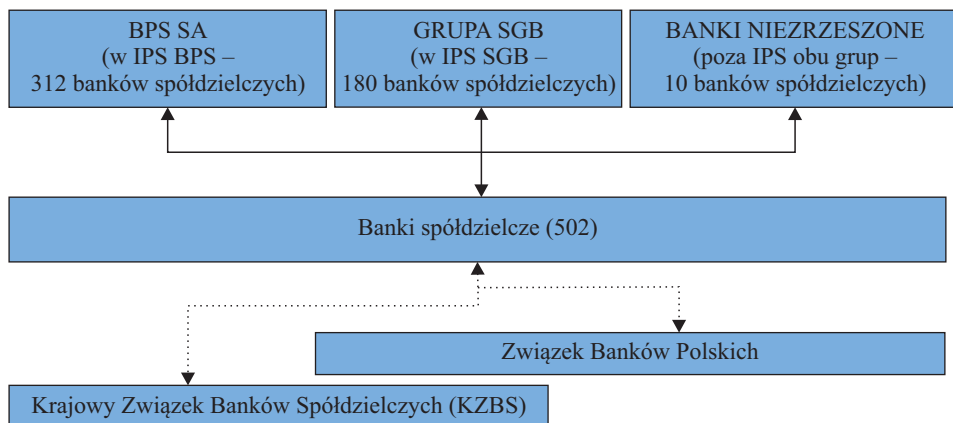
Wspomniane sprzeczności wynikają z braku synchronizacji działań podejmowanych na poziomie ogólnosektorowym z tymi, które są inicjowane lokalnie (na szczeblu pojedynczych banków). Cały sektor potrzebuje rozważli i czasu, aby przygotować się do coraz ostrzejszych wyzwań stawianych mu przez:

- regulatorów i nadzorców (głównie w zakresie zarządzania finansami i zarządzania ryzykiem);
- konkurencyjne banki uniwersalne, coraz brutalniej „odbierające” klientów bankom spółdzielczym;

- rewolucję cyfrową, czyli rozwijającą się gospodarkę 4.0, opartą na nowych, odmiennych standardach prowadzenia działalności gospodarczej i świadczenia usług finansowych;
- nowoczesne przedsięwzięcia spod znaku FinTech, które śmiało „wypychają” z rynku usług bankowych dotychczasowych jego uczestników (czyli zarówno banki spółdzielcze, jak i banki komercyjne (uniwersalne)) (Świeszczak, 2019).

Wobec takich samych wyzwań stają pojedyncze banki spółdzielcze. Nie mają one jednak ani odpowiedniego potencjału finansowego, ani operacyjnego, aby im sprostać. Dlatego zarządzający nimi tworzą zrzeszenia (a właściwie banki zrzeszające). Prowadzone od 2000 r. reformy sektora bankowości spółdzielczej doprowadziły do sytuacji przedstawionej na rysunku 1. Obecnie działają równoległe dwa zrzeszenia banków spółdzielczych<sup>1</sup> oraz grupa banków niezrzeszonych (samodzielnych dzięki zgromadzeniu kapitałów własnych o wartości przekraczającej 5 mld euro). Taka alternatywa komplikuje przede wszystkim działania marketingowe banków zrzeszonych, które powinny być skupione na tworzeniu spójnej tożsamości całego sektora, a ograniczają się do świadczenia usług wspierających budowę odrębnych tożsamości zrzeszeń. Dzieje się tak w sytuacji, gdy samym bankom spółdzielczym potrzebne jest realne wsparcie ich działalności marketingowej, bez którego tracą możliwość wyróżniania się na swoich lokalnych rynkach usług bankowych.

Współpraca w ramach zrzeszeń ma swoje zalety, głównie w postaci oszczędności finansowych, ale nie przynosi oczekiwanych korzyści na szczeblu poje-



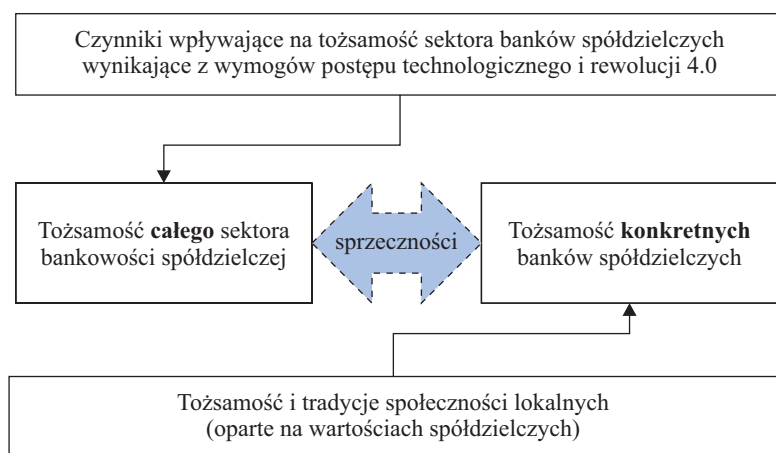
**Rysunek 1. Instytucje tworzące sektor bankowości spółdzielczej w Polsce**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (*Informacja...*, 2022).

<sup>1</sup> W wyniku reform sektora bankowości spółdzielczej w 2002 r. działalność prowadziło dziesięć banków zrzeszających.

dynczych banków spółdzielczych. Różnorodne banki spółdzielcze, świadczące usługi na swoistych, lokalnych rynkach usług finansowych, nie mogą być wspierane marketingowo według szablonów tworzonych przez pracowników *de facto* konkurujących ze sobą zrzeczeń, a ich pojedyncze usługi (nawet jeżeli są podobne) nie powinny być promowane w ten sam, odgórnie ujednoczony sposób.

Podkreśla się, że banki spółdzielcze zmieniły swój charakter z banków gminnych na banki, których działalność należy wiązać ze zjawiskami gospodarczymi zachodzącymi na terenie powiatów<sup>2</sup>. Zmienia to tożsamość całego sektora, który traci charakterystyczną kiedyś dla niego bliskość z klientami. W jego przekroju coraz bardziej widoczne stają się banki, które podejmują ekspansję terytorialną, często powiązaną z wdrażaniem innowacji cyfrowych. Sprawia to, że od strony praktycznej działalność banków spółdzielczych wymyka się tradycji i naraża je na konieczność szukania nowego kompromisu pomiędzy wartościami spółdzielczymi a codzienną działalnością operacyjną. Powstają sprzeczności, które wynikają z niedopasowania tożsamości do tradycji oraz do wymagań stawianych przez zachodzącą cyfryzację, czyli rewolucję 4.0 (rysunek 2).



**Rysunek 2. Przesłanki powstawania sprzeczności w zakresie kształtowania tożsamości sektora banków spółdzielczych**

Źródło: Opracowano na podstawie: (Kotliński, 2011a, s. 190).

Rewolucja cyfrowa 4.0 wywiera dogłębny wpływ na zmiany w tożsamości całego sektora banków spółdzielczych przede wszystkim dlatego, że konfrontuje go z przemianami wywołanymi już w działalności banków komercyjnych

<sup>2</sup> Ograniczenie terytorialne wynika z przyjętych rozwiązań prawnych. Bank spółdzielczy, którego kapitały własne mają wartość większą od równowartości 1 mln euro, a niższą od 5 mln euro, może prowadzić działalność na obszarze powiatu, w którym mieści się jego główna siedziba (por. Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r.).

(uniwersalnych), i co charakterystyczne – wymaga podejmowania działań inicjowanych właśnie na ogólnosektorowym (a nawet ogólnosystemowym) szczeblu. Tożsamość poszczególnych banków spółdzielczych ma natomiast – dla odmiany – korzenie w tradycjach lokalnych.

W Polsce banki spółdzielcze działają już od ponad 150 lat. Jako instytucje finansujące lokalny rozwój społeczno-gospodarczy na trwałe wrosły w krajobraz miejscowości, w których mają swoje siedziby. Ich pracownicy brali i biorą bezpośredni, czynny udział w najważniejszych dla danych społeczności lokalnych wydarzeniach (Rosa, 2019). Deklaracje o silnych związkach łączących działalność takich banków ze społecznościami lokalnymi są w pełni uzasadnione i prawdziwe (Rolski, 2019). Jest to wielki, potencjalny kapitał pozwalający na budowanie wiarygodności banku spółdzielczego. Dotyczy to przynajmniej gmin, w których banki spółdzielcze funkcjonują. Niestety, inaczej rzecz przedstawia się z powiatami. Tożsamość odrębności powiatów dopiero się kształtuje. W tym właśnie miejscu powstaje luka odkrywająca niedopasowanie tożsamości społeczności lokalnych (powiatów) do tożsamości pojedynczych banków spółdzielczych. Dodatkowe wątpliwości powstają szczególnie w sytuacjach, kiedy na terenie jednego powiatu działa kilka banków spółdzielczych.

Bankowość spółdzielcza nie powinna być nastawiona tylko na zysk (Jaworski, 2005). Jej istota sprowadza się do współzarządzania lokalnie tworzonymi funduszami powstałymi z oszczędności gromadzonych przez członków społeczności, w której działa bank. W naszym kraju zarzucono jednak tego rodzaju myślenie. W Polsce bankowość cieszy się dobrą reputacją, mimo to niektórym z nas kojarzy się ona z dążeniem do pomnażania zysków, nierządkiem za wszelką cenę (*Główne obserwacje...*, 2018; Idzik i Georgica, 2020). Banki spółdzielcze powinny prostować takie twierdzenia swoimi osiągnięciami. Nie udaje się to jednak, ponieważ – tak jak i na innych instytucjach finansowych – regulatorzy wymusili na nich pogoń za rentownością. Pośrednio jest to także efekt dążenia do zwiększania kapitałów własnych. Ich niska wartość jest powszechnie wytykana całemu sektorowi. Pracownicy banków postawieni wobec takiego *dictum* nadzoru finansowego starają się jak najszybciej i jak najbardziej skutecznie ową wartość zwiększać. Jak wskazuje praktyka, najskuteczniej można to realizować poprzez przekazywanie na poczet kapitałów własnych osiągniętych zysków. Nieodwracalnie pcha to banki spółdzielcze do ciągłego zwiększania efektywności. W ten sposób, zamiast odróżniać się od banków komercyjnych, upodabniają się do nich. Warto pamiętać, że istnieją, przewidziane prawem, inne sposoby zwiększania kapitałów własnych. Przede wszystkim poprzez dobrowolne wpłaty spółdzielców czy przyjmowanie do ich grona nowych osób. Aby metody te były skuteczne, wymagają jednak bardziej aktywnego, niż działo się to do tej pory, angażowania spółdzielców w zarządzanie bankami.

Przyczyny niechęci spółdzielców do angażowania się w zarządzanie bankami spółdzielczymi są złożone, z całą pewnością należy jednak wymienić najsłabszą stronę banku działającego w formie spółdzielni – brak zainteresowania spółdzielców wartością posiadanych udziałów. Skutkuje on obojętnością na przyszłe losy banku. Co więcej, liczba udziałowców w ostatnich latach systematycznie maleje (*Informacja...*, 2021). Efekt jest widoczny w działalności większości banków spółdzielczych. Pracownicy i zarządzający nimi deklarują zazwyczaj silne związki ze społecznością lokalną, natomiast coraz trudniej zauważyć adekwatne deklaracje ze strony przeciwnej. Spółdzielcy są jednak tą grupą interesariuszy, która jest najbardziej „wrośnięta” w społeczność lokalną i dobrze byłoby właśnie ich zainteresować losami banku. Powinni oni tworzyć lokalne lobby współdziałające dla dobra banku. Niestety, obecnie tak się już nie dzieje, jeden z najsilniejszych atutów konkurencyjnych – silne związki banków spółdzielczych ze społecznościami lokalnymi – są pomijane i stopniowo zapominane. Środowisko pracowników banków spółdzielczych (w tym także nimi zarządzający) nie podejmuje działań prowadzących do zwiększania liczby spółdzielców i skoordynowania wspólnie podejmowanych wysiłków dla rozwoju banków spółdzielczych (Szambelańczyk, Ławrynowicz i Piasecki, 2020).

Przeciętnie spółdzielców jest w bankach spółdzielczych około 1700 (łącznie ponad 911 tys. osób w całym kraju (*Informacja...*, 2021)), z uwagi na różnice w wielkości poszczególnych banków spółdzielczych niekiedy jest ich kilkuset, kiedy indziej – parę tysięcy. Potencjał takiej grupy, gdyby udało się odpowiednio zorganizować jej poczynania, mógłby w skali lokalnej być nader pokaźny. Wtedy łatwiej byłoby podnosić kapitały i nie trzeba by było dążyć z tak wielką determinacją do maksymalizacji osiąganych wyników finansowych. U zarania banków spółdzielczych tworzono je w pierwszej kolejności dla spółdzielców, którzy byli równocześnie klientami (Ochociński, 1984). Obecnie w praktyce trudno jest odróżnić spółdzielców od klientów. Spółdzielcom nie są oferowane żadne przywileje ekonomiczne (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997, art. 79 ust. 1 pkt 4). W takiej sytuacji zmniejsza się ich ogólna liczba, bo aby być klientem, nie trzeba być spółdzielcą.

Zaangażowanie spółdzielców nie musi mieć tylko podłoża finansowego. Warto wykorzystać do tego celu także korzyści społeczne. Tych możliwości nie dostrzega się jednak zupełnie. Sięgnięcie po nie pomogłoby realnie związać społeczności lokalne z „ich” bankami.

Okres pandemii zmusił społeczeństwa europejskie do intensywnego korzystania z osiągnięć technologii informacyjnych, co w bankowości zaowocowało przyspieszeniem i intensyfikacją jej cyfryzacji (czyli w praktyce spełnieniem wymogów rewolucji cyfrowej 4.0). Stawia to sektorowi banków spółdzielczych kolejne wyzwania, sprowadzające się do konieczności „przyrównania” oferty usług bankowości spółdzielczej do poziomu technologicznego spotykanego

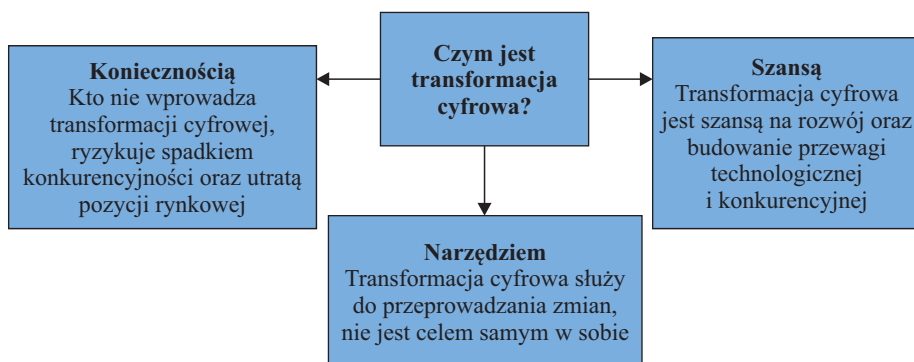


w bankach komercyjnych. Kłopot jednak w tym, że klienci oczekują oferowania im takich samych usług, na takim samym poziomie. Ponownie zamiast wyodrębniania, cyfryzacja prowadzi w praktyce do upodabniania się oferty sektora banków spółdzielczych do oferty banków komercyjnych.

Jeżeli upodabnianie działalności banków spółdzielczych do komercyjnych będzie postępowało nadal, to wcześniej czy później sprzeniewierzą się one zasadom spółdzielczym i przyjmą rolę „oddziałów” centralnie zarządzanego banku. Taka sytuacja byłaby może korzystna z punktu widzenia racjonalności ekonomicznej i zasad zarządzania, ale niestety sprzeczna z cechującą ruchy spółdzielcze tendencją do samodzielności i decentralizacji zarządzania. Spółdzielcy powinni pozostać liczącą się grupą interesariuszy (w domyśle – najważniejszą!). To oni właśnie, i ich działalność, miała w opinii ojców spółdzielczości stanowić swoistą ”kotwicę” utrzymującą działalność banku jak najbliżej potrzeb członków społeczności lokalnej. Nie można reformować bankowości spółdzielczej poprzez zrywanie ze wskazanymi tradycjami. Niestety, wiele podejmowanych wobec sektora bankowości spółdzielczej działań nabiera z biegiem czasu właśnie takiego wyźwięku.

## 12.2. Wyzwania gospodarki cyfrowej 4.0 dla sektora banków spółdzielczych

Rewolucja cyfrowa 4.0 wyznacza nowe standardy w działalności gospodarczej. Dla poszczególnych podmiotów oznacza udział w transformacji cyfrowej. Choć budzi wiele lęków, to jednak proces ten jest nieunikniony. Jego aspekty przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Znaczenie transformacji cyfrowej

Źródło: (Raport..., 2021).



Klienci (już „cyfrowi”) mają konkretne oczekiwania wobec banków ery cyfrowej (Pyka i Sieradz, 2015, s. 24), obejmują one zapewnienie:

- mobilności i ciągłej dostępności;
- łatwości obsługi i prostoty rozwiązań (klienci oczekują na przykład stosowania biometrii w trakcie procesów weryfikacji tożsamości);
- bezpieczeństwa;
- zindywidualizowanej oferty produktowo-serwisowej na dowolnym urządzeniu, zgodnej ze zwyczajami i sposobem bycia konkretnego klienta;
- możliwości podejmowania decyzji przez klientów w czasie rzeczywistym;
- połączenia usług bankowych z usługami szerokiej grupy innych dostawców;
- dodawania nowych możliwości w obszarze e-commerce;
- możliwości korzystania ze wszystkich czynności bankowych łącznie z pełną obsługą wniosków kredytowych;
- łączenia kart bankowych z innymi kartami (kartami zdrowia, kartami lojalnościowymi i prawem jazdy);
- zestawów aplikacji, które pozwolą urządzeniom mobilnym zastępować pracowników banków.

Ponieważ wiele z tych wymagań już obecnie spełniają banki komercyjne (uniwersalne), to jest oczywiste, że sektor banków spółdzielczych musi także takie możliwości oferować. Pytanie jest zatem nie o to „czy?”, ale „kiedy i jak?”.

Odpowiedź na pytanie „kiedy?” jest łatwa – możliwie jak najszybciej, ponieważ popularyzacja innowacji z zakresu technologii informacyjnych (IT) w bankach komercyjnych (uniwersalnych) będzie powodowała odpływ klientów z banków spółdzielczych oraz może niekorzystnie wpływać na wizerunek całego sektora. Na pytanie „jak?” odpowiedzieć jest trudniej. Z całą pewnością należy wdrażaniu innowacji z zakresu IT nadać odpowiednio wysoki priorytet i podjąć starania o wybór takich strategii, aby podejmowane działania przyniosły pożądane skutki. Jeżeli poważnie myśli się nad wyborem skutecznych strategii cyfryzacji działalności całego sektora bankowości spółdzielczej, to należy uwzględnić trzy następujące twierdzenia:

1. Konieczne jest podjęcie działań w zakresie cyfryzacji całego sektora banków spółdzielczych, najlepiej w skali ogólnokrajowej. Nie jest uzasadnione rozpatrywanie budowania dublujących się rozwiązań w prowadzących działalność bankach zrzeszających. Połączenie ich potencjałów pozwoli na osiągnięcie bardziej widocznych efektów skali oraz pozwoli połączyć wszystkie banki spółdzielcze jednolitą siecią operacyjną, co umożliwi „odmiejscowienie” rachunków w skali całego sektora bankowości spółdzielczej.
2. Nie jest możliwe pozostawianie kwestii cyfryzacji działalności w gestii pojedynczych banków spółdzielczych, ponieważ znacznie przekracza to ich możliwości finansowe, grozi brakiem kompatybilności informacyjnej pomiędzy

poszczególnymi sieciami operacyjnymi oraz uniemożliwia wprowadzanie zunifikowanych standardów obsługi klientów. W długiej perspektywie obniży to w oczach klientów atrakcyjność oferty usług całego sektora, ponieważ będą oni (klienci) porównywali oferty usług banków spółdzielczych z ofertami i warunkami świadczenia usług przez banki komercyjne (uniwersalne).

3. Jeżeli zrzeczenia będą wdrażały odrębne strategie cyfryzacji, a na dodatek będą budowały odrębne systemy operacyjne, skazą się w długoterminowej perspektywie na porażkę, ponieważ ich rozwiązania nie będą obejmowały wszystkich klientów banków spółdzielczych, a standardem w przyszłości powinna się stać kompleksowość rozwiązań. Należy więc postulować, aby inwestycje w zakresie IT były realizowane wspólnie, w skali całego sektora banków spółdzielczych albo jako szczególny obszar zadaniowy zostały wyłączone z rywalizacji pomiędzy istniejącymi zrzeczeniami, co pozwoli im zachować odrębne tożsamości pod względem finansowym i zarządczym. W zakresie operacyjnym osiągalna stanie się jednak ścisła integracja umożliwiająca kompleksowe świadczenie usług o takiej samej jakości jak oferowane przez banki komercyjne. Dodatkowo usługi te będą wspierane działaniem instytucji infrastruktury informacyjno-technicznej polskiego systemu bankowego (z których w pełni korzystają banki komercyjne (uniwersalne)).

Pojawia się strategiczny dylemat – jaką strategię cyfryzacji bankowości spółdzielczej w Polsce wybrać. Wariant pierwszy – stworzenie jednolitego systemu – jest najbardziej kuszący, ale nie cieszy się poparciem pracowników banków spółdzielczych, wariant drugi – informatyzacja pojedynczych banków – jest niemożliwy w skali całego sektora, ponieważ pojedynczych banków nie stać na związane z taką strategią wydatki.

Pozostaje najbardziej pragmatyczny, zbliżony do obecnej praktyki wariant trzeci uwzględniający działania podejmowane przez banki zrzeszające. Niestety, charakteryzuje je swoista „równoległość”, tzn. każdy z banków zrzeszających tworzy i buduje własną strategię informatyzacji. Jest to działanie karkołomne, ponieważ w efekcie powstaną dwa systemy, być może do siebie podobne, ale o niesprawdzonej kompatybilności. Dodatkowo powoduje to kłopot wizerunkowy. Nie można budować jednolitej tożsamości, jednolitej marki sektora bankowości spółdzielczej, jeżeli nie będzie ona wsparta na jednolitym systemie informacyjnym. Tego rodzaju sytuacja jest nieczytelna i niezrozumiała dla przeciętnych klientów pojedynczych banków spółdzielczych i co gorsza, dla klientów banków komercyjnych rozpatrujących ewentualną możliwość „przejścia” do banków spółdzielczych.

Możliwy jest jednak pewien kompromis. Pozostające dwa zrzeczenia należałoby zobowiązać do wypracowania wspólnej strategii cyfryzacji bankowości spółdzielczej, nakierowanej na pozyskiwanie pozytywnych efektów dla

wszystkich banków spółdzielczych, a nie oddzielnie dla obu grup. Takie rozwiązanie, choć nie gwarantuje poprawy efektywności w długim okresie, to jednak przynosi szansę na wypracowanie kompleksowych, spójnych rozwiązań możliwych do wprowadzenia w krótkim okresie.

### 12.3. Dylematy oddziaływania zrzeczeń na działalność cyfrową banków spółdzielczych

Cechą swoistą sektora bankowości spółdzielczej jest istnienie banków zrzeszających. Obecnie funkcjonują dwa. Od zarania powstania ich działalność uzasadniano koniecznością przygotowywania i przeprowadzania działań zmierzających do poprawy warunków pracy banków spółdzielczych, które do owych zrzeczeń przystępowały. Obejmowały one cały wachlarz usług świadczonych na rzecz banków spółdzielczych, w tym także związane z organizacją i realizacją usług z zakresu IT oraz z zakresu marketingu. Z niektórych działań banki zrzeszające wywiązywały się lepiej, z innych gorzej, ale generalnie stały się tymi składnikami sektora bankowości spółdzielczej, które podejmowały się realizacji celów w postaci organizacji działań w zakresie IT i marketingu w odniesieniu do wszystkich banków zrzeszanych. Liczono na osiągnięcie efektów skali.

O ile w odniesieniu do IT tego typu działania przynoszą efekty, które należy uznać za pozytywne, o tyle w zakresie działań marketingowych zrzeczenia nie potrafią, choć się starają, osiągnąć pożądaných efektów. Ich działania, ich kampanie marketingowe są mało widoczne, nieskoordynowane i nie uwzględniają ani interesów poszczególnych banków spółdzielczych, ani „interesu wspólnego” – całego sektora. Musi to z jednej strony dziwić, ale z drugiej wymaga rozpoznania przyczyn tych zjawisk. Tym bardziej że na koniec marca 2022 r. było dziesięć banków spółdzielczych, które przekroczyły wymóg kapitałowy (5 mln euro) i rozpoczęły samodzielną działalność (*Informacja...*, 2022).

Dlaczego w zakresie marketingu usługi zrzeczeń zawodzą? Przyczyn jest wiele, ale w codziennej praktyce podstawowe znaczenie ma odchodzenie pracowników zrzeczeń od wartości spółdzielczych, takich jak: współpraca, samopomoc oraz troska o społeczność lokalne, a także od dbałości o zachowanie autonomii i niezależności.

Banki zrzeszające, integrując zmieniające się liczby banków, nieustannie ze sobą konkurowały i przez cały okres istnienia nie stworzyły płaszczyzny współpracy służącej konsolidacji działań marketingowych. Nie ma tu znaczenia fakt, że takie próby podejmowano – nie przyniosły oczekiwanych rezultatów.

Pracownicy banków zrzeszających nie potrafili wykorzystać naturalnych oddolnych działań i dążeń samopomocowych do faktycznego integrowania

działalności poszczególnych banków spółdzielczych wokół celu decydującego o ich przyszłości – podnoszenia poziomu nowoczesności świadczonych usług. Co więcej, ich działalność była często przez pracowników poszczególnych banków spółdzielczych odczytywana jako „wrogie” konkurowanie. Cóż z tego, że intencje były inne? Skutkiem jest negatywna opinia pracowników banków spółdzielczych o „nieporadnych” działaniach marketingowych inicjowanych przez pracowników banków zrzeszających.

Działalność banków zrzeszających nie może być także pozytywnie oceniana przez pryzmat konieczności uszanowania dążeń do autonomii i niezależności, naturalnych cech działań spółdzielczych towarzyszących im od zarania ich istnienia. Ludzie po to się łączą w spółdzielnie, aby zaznaczyć swoją odrębność, nawiązać współpracę i zmanifestować niezależność od innych. W czasie walki z germanizacją były to cechy uważane za pozytywne. Dlaczego teraz są oceniane inaczej? Niestety, działania inspirowane przez pracowników zrzeszeń nierzadko właśnie w ten sposób są odczytywane i interpretowane przez osoby pracujące w bankach spółdzielczych. Tworzenie usług, których świadczenie wymaga centralnych baz danych czy zintegrowanych rozwiązań informatycznych, w praktyce kończy się zawężaniem uprawnień pracowników banków spółdzielczych i odbieraniem im niezależności. Inna sprawa, że wymagania rewolucji przemysłowej 4.0 prowadzą pozornie właśnie w tym kierunku. Należy jednak postawić pytanie, czy konieczność zapewnienia sprawności operacyjnej całego sektora banków spółdzielczych można pogodzić z tradycyjnymi wartościami spółdzielczymi?

Gdyby ktokolwiek o to pytał spółdzielców, z całą pewnością usłyszałyby odpowiedź negatywną. Pracownicy interpretują te fakty podobnie. Natomiast zrzeszenia konsekwentnie kuszą kolejnymi etapami integracji, jakie mają być przeprowadzane w ich ramach. Rozwiązaniem jest odejście od nakładania się kompetencji organów władzy w bankach spółdzielczych i zrzeszających. Te pierwsze muszą być w jak najkrótszym czasie połączone jednolitym, zintegrowanym systemem operacyjnym oferowanym, dostarczanym i serwisowanym za pośrednictwem usług świadczonych przez zrzeszenia. Ich rola powinna zostać sprowadzona nie do liderowania bankom spółdzielczym, ale do świadczenia im usług, za odpowiednimi opłatami (o charakterze „abonamentu”). Byłoby dobrze, aby ten system uwzględniał zasadę proporcjonalności. Przy zrzeszeniach udało się z sukcesem stworzyć instytucje ochrony instytucjonalnej (IPS). Ich domeną stało się dbanie o bezpieczeństwo finansowe należących do nich banków spółdzielczych. Dążenie do zapewnienia sprawności operacyjnej powinno się stać domeną banków zrzeszających, które powinny świadczyć usługi bankom spółdzielczym, a nie ingerować w zarządzanie nimi.

W myśl ewoluującego prawa banki zrzeszające miały się stać bankami apek-sowymi dla grup banków spółdzielczych skupionych wokół nich. Jeżeli brać pod

uwagę wymiary finansowy i sprawozdawczy, to opisany zamiar się powiódł. Przekazanie sprawozdawczości finansowej czy obsługi linii kredytowych w ręce specjalistów zatrudnionych w zrzeczeniach to słuszna koncepcja. W obszarach marketingu i IT pojawiły się niestety kłopotliwe dylematy i nieporozumienia dotyczące możliwości, uprawnień i obowiązków banków zrzeszających wobec pojedynczych banków spółdzielczych. Wymogi ewoluujących rozwiązań IT opierają się na następujących założeniach:

- istnienia doskonale funkcjonującej komunikacji pomiędzy współpracującymi podmiotami;
- wykorzystywania korzyści płynących z centralizacji gromadzonych zasobów danych;
- przetwarzania danych w „chmurze”;
- zapewnienia elastyczności i skalowalności stosowanych rozwiązań IT w relacji do potrzeb konkretnych banków spółdzielczych;
- współpracy z instytucjami tworzącymi infrastrukturę informacyjno-techniczną całego systemu bankowego w naszym kraju (np. BIK SA) (Kotliński, 2011b, s. 276);
- braku ograniczeń finansowych na wszelkiego rodzaju inwestycje podejmowane w obszarze IT.

Zarządzający bankami spółdzielczymi są świadomi szans i zagrożeń, jakie stoją przed nimi. Należy wyraźnie oddzielić wyzwania w zakresie cyfryzacji stojące przed sektorem bankowości spółdzielczej i wyzwania tego rodzaju stojące przed pojedynczymi bankami spółdzielczymi. Te pierwsze zawiera tabela 1.

W świetle szans i zagrożeń zawartych w tabeli 1 w połączeniu ze wskazanymi wcześniej sześcioma założeniami ewoluujących rozwiązań IT wyraźnie widoczna jest tendencja do postępującej integracji banków, ale w ramach zrze-

**Tabela 1. Szanse i zagrożenia w zakresie IT dla sektora bankowości spółdzielczej w Polsce**

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwój technologii IT</li> <li>– cyfryzacja obsługi klientów</li> <li>– zwiększenie integracji w ramach zrzeczeń</li> <li>– zaangażowanie w realizację strategii zrównoważonego rozwoju</li> <li>– zaangażowanie w program PPK</li> <li>– zwiększenie współpracy z instytucjami odpowiedzialnymi za dystrybucję środków unijnych i pochodzących z innych źródeł</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie konkurencji ze strony innych instytucji finansowych (w tym FinTechów)</li> <li>– wzrost cyberprzestępczości</li> <li>– niekorzystne dla sektora regulacje prawne</li> <li>– rosnące koszty zatrudnienia</li> <li>– konkurencja w sektorze</li> <li>– wyzwania związane z ochroną środowiska i zmianami klimatu</li> </ul>

szeń, a nie całego sektora. Dla pojedynczych banków spółdzielczych będzie się to wiązało z koniecznością stopniowej rezygnacji z kolejnych elementów składających się na ich dotychczasową, odrębną tożsamość. Natomiast w skali sektora okrzepną dwa centra zarządzające. Pytanie, czy będą one ze sobą konkurować, czy współpracować?

Z punktu widzenia wskazanych szans i zagrożeń należałoby postulować o wiele bardziej korzystną integrację technologiczną i operacyjną na poziomie całego sektora. Wówczas istniałyby nie dwa, a jedno centrum – warto pamiętać, że jest to wskazanie obejmujące tylko uwarunkowania rozwoju sfery IT, ponieważ właśnie w tym obszarze szczególnymi sukcesami premiowana jest centralizacja procesów zbierania, przetwarzania i wykorzystywania informacji, centralizacja zarządzania (rozumianego wszechstronnie) czy pełne wykorzystanie możliwości tkwiących w przetwarzaniu danych w „chmurze”. Takie rozwiązania przyniosłyby możliwość optymalizacji wysokości ponoszonych kosztów, pozwoliłyby unikać dublujących się rozwiązań i multiplikować osiągnięte korzyści skali. Czy zarządzający zrzeczeniami są jednak świadomi wskazanych zagrożeń? Czy widzą zalety sugerowanej współpracy w zakresie IT?

Z punktu widzenia pojedynczych banków spółdzielczych – członków zrzeczeń – szanse i zagrożenia związane z IT mają odmienny charakter (tabela 2).

Przedstawione w tabeli 1 i 2 zestawienia szans i zagrożeń dla całego sektora bankowości spółdzielczej i pojedynczych banków pozwalają sformułować jednoznaczny postulat – należy dążyć do podjęcia wspólnych działań w zakresie IT na poziomie całego sektora bankowości spółdzielczej. Tylko w ten sposób możliwe jest w przyszłości dorównywanie ofertom usług świadczonych przez banki komercyjne oraz zapewnienie widoczności i ciągłości podejmowanych działań marketingowych.

Obszary IT i marketing wymagają, jak się okazuje, podjęcia podobnych działań odbiegających od działań podejmowanych do tej pory przez istniejące w Polsce zrzeczenia banków spółdzielczych. Ich działalność niewątpliwie ma pozytywny wydźwięk w zakresie działalności finansowej i w wybranych aspektach działalności usługowej (np. udzielanie kredytów), niestety, wyzwania płynące z obszarów IT i marketingu całego sektora bankowości spółdzielczej przekraczają możliwości pojedynczych zrzeczeń (Lepczyński, 2017), a ich realizacja wymaga podjęcia działań o charakterze ogólnosektorowym. W przeszłości stworzono już instytucję, dla której przedmiotem działalności jest kształtowanie tożsamości całości sektora – Krajowy Związek Banków Spółdzielczych (KZBS). Jest on reprezentantem środowiska polskich banków spółdzielczych na terenie kraju oraz w ponadnarodowych organizacjach skupiających banki spółdzielcze, które działają w Europie i na świecie (*Statut KZBS*, 2021, par. 5).

Duże zainteresowanie i skuteczność w organizowaniu ponadbankowych przedsięwzięć wykazuje Związek Banków Polskich, którego władze nieprzerwanie



**Tabela 2. Szanse i zagrożenia dla pojedynczych banków spółdzielczych w obliczu rewolucji cyfrowej 4.0**

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– inwestycje w rozwój posiadanych zasobów technologii IT</li> <li>– cyfryzacja obsługi klientów</li> <li>– utrzymanie kontroli nad zakresem procesów cyfrowej obsługi klientów</li> <li>– korzystanie z rozwiązań oferowanych na szczeblu zrzeszeń w zakresie:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwoju zakresu obsługi informatycznej poszczególnych banków spółdzielczych przez centra umiejscowione przy zrzeszeniach</li> <li>• pośredniczenia w relacjach z instytucjami regulacyjnymi, nadzorczymi oraz tworzącymi infrastrukturę informacyjną systemu bankowego (BIK SA, KIR SA itd.)</li> <li>• zaangażowania w realizację strategii zrównoważonego rozwoju (w ramach zrzeszeń)</li> <li>• zaangażowania w program PPK</li> <li>• zwiększenia współpracy z instytucjami odpowiedzialnymi za dystrybucję środków unijnych i pochodzących z innych źródeł</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie konkurencji ze strony innych banków i rodzajów instytucji finansowych (w tym innych banków spółdzielczych, FinTechów),</li> <li>– przechodzenie klientów do bardziej zaawansowanej technicznie konkurencji,</li> <li>– brak możliwości sfinansowania potrzeb inwestycyjnych w zakresie rozwoju potencjału IT</li> <li>– wzrost zagrożenia cyberprzestępczością z uwagi na brak współpracy w zakresie przeciwdziałania mu</li> <li>– niekorzystne dla pojedynczych banków regulacje prawne</li> <li>– brak możliwości zatrudniania wysoko kwalifikowanej kadry informatycznej</li> <li>– konieczność ponoszenia coraz wyższych kosztów ochrony środowiska i wydatków związanych z przeciwdziałaniem niekorzystnym zmianom klimatu</li> <li>– luka technologiczna pomiędzy rozwiązaniami oferowanymi klientom BS-ów, a oferowanymi w bankach uniwersalnych</li> </ul>

Źródło: (Kulińska-Sadłocha, 2019, s. 137).

deklarują zamiary współpracy z sektorem spółdzielczym (rysunek 1). W rzeczywistości owoce prac inicjowanych przez ZBP tworzą raczej platformę współpracy z sektorem banków komercyjnych i obejmują zakresem cały system bankowy.

Wśród niektórych decydentów można spotkać zwolenników wyposażenia KZBS-u w uprawnienia, które umożliwiłyby temu związkowi bardziej aktywne współtworzenie warunków, w jakich działają banki spółdzielcze. Należy zgodzić się z poglądem, że intensyfikacja działań KZBS, jako lobby środowiska bankowych spółdzielców, mogłaby przynieść wiele dobrego. Pytanie jednak, czy to gremium jest w stanie podołać tak poważnym, ale i konkretnym wyzwaniom jak te, które narzuca rewolucja cyfrowa?



## 12.4. Wyzwania marketingu banków spółdzielczych wobec wymagań rewolucji cyfrowej

W badaniach prowadzonych w krajach Europy Zachodniej wśród pracowników banków spółdzielczych okazało się, że spośród podstawowych czterech wartości kojarzonych ze spółdzielczością: bliskości, współdziałania, uczestnictwa i solidarności, pozostała tylko jedna – bliskość. Pozostałe wtopiły się w ogólne postrzeganie bankowości spółdzielczej (Migliorelli, 2020). Trudno oprzeć się wrażeniu, że podobne mechanizmy funkcjonują także w naszym kraju. Różne procesy, takie jak: konsolidacja sektora, poddawanie go coraz to nowym wymaganiom nadzorczym (choćby według reguł BION), postępująca informatyzacja działalności, coraz groźniejsza konkurencja ze strony rywali – banków uniwersalnych, doprowadziły do swoistego rozmywania się kolejnych, niegdyś wysuwanych na pierwszy plan wartości spółdzielczych. Dlatego trudno się dziś rozeznąć w rzeczywistych zaletach i wadach działalności banków spółdzielczych nie tylko spółdzielcom i klientom, ale także pracownikom i osobom zarządzającym. O pierwszych dwóch grupach wspominało już w poprzednich fragmentach tego rozdziału, ale perspektywa pracowników wymaga bardziej szczegółowego przedstawienia.

Jak wskazują badania, pracownicy także, jako wyjątkową cechę banków spółdzielczych (i jest to cecha najczęściej podawana), wskazują bliskość z klientami (30%). Jeszcze bardziej cechą tą cenią przedstawiciele kadry zarządzającej (aż 43% wskazań) (Szustak, Szelałowska, Gradoń i Szewczyk, 2020, s. 100). Jeżeli przyjąć, że spostrzeżenia te są zgodne z realiami, to cyfryzacja staje się wielką szansą nie tylko potwierdzenia, ale i utrzymania bliskości w relacjach z klientami. Oferowane pośrednio dzięki niej dostępność informacji o klientach czy łatwość ich przetwarzania rzeczywiście mogą zostać wykorzystane do lepszego (bliższego) poznawania obsługiwanych klientów, i to nie dzięki temu, że „mieszkamy obok siebie”, ale także dlatego, że przekonanie o znajomości klientów zostaje dzięki cyfryzacji zastąpione „twardą” wiedzą, znajdującą potwierdzenie w faktach. Nie tyle więc warto, ile wręcz należy wykorzystać pojawiającą się szansę w postaci cyfryzacji. Z całą pewnością przyczyni się ona do zawiązania silniejszych więzów z obsługiwanyimi klientami.

Ważny jest także osąd klientów. Nie ma takich badań, ale w publikacji pod redakcją M. Migliorellego przytoczone zostały znamienne słowa: „Częścią idei modelu spółdzielczego jest to, że jest to szlachetny, ludzki projekt. W pewnym sensie zaakceptowanie opłat jest łatwiejsze, jeżeli są one przeznaczane dla spółdzielczości i nie zarabiają na tobie” (Migliorelli, 2020).

W naszym kraju nie zwykliśmy wiązać projektu spółdzielczości ze szlachetnością, ale jeżeli sięgnąć do genyzy jej powstania – to rzeczywiście spółdziel-

czość jest nią naznaczona poprzez jej tradycyjne wartości. W polskich realiach, dopóki banki spółdzielcze rzeczywiście są zdecydowanie bliżej klientów niż oferujące anonimowość usług banki uniwersalne, konieczne jest swoiste „odrestaurowanie” wartości reprezentowanych przez spółdzielczość po to, aby uchronić ją przed grożącym jej „wypchnięciem” z rynku.

Skoro spółdzielnie bankowe są utożsamiane z powszechnie uznawanymi za godne uwagi wartościami, to powinny posłużyć, jako trwałe budulec marki banków spółdzielczych. Wartości są podstawą do promowania marki. A marka (Migliorelli, 2020):

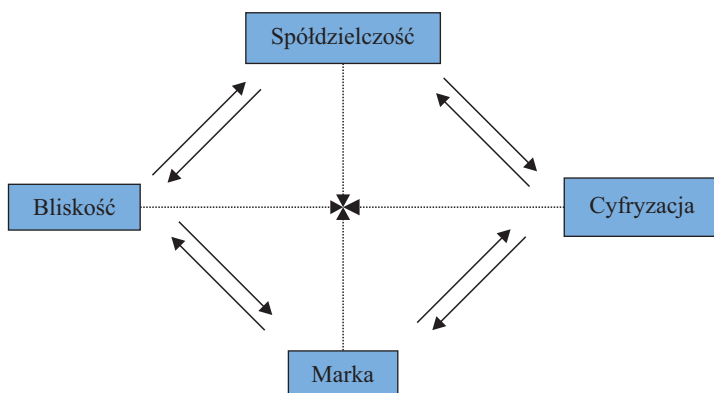
- przekazuje wartości reprezentujące określoną ideologię, tworzy punkt centralny, dookoła którego można koncentrować zarówno działania pracowników, jak i zachowania klientów; przyczynia się do wzajemnego zrozumienia;
- zapewnia kolektywnym (wspólnym) działaniom znaczenie oraz długoterminowy horyzont wykraczający ponad i poza wyłącznie zyski; marka angażuje pracowników i przywiązuje klientów;
- przynosi pracownikom i klientom emocje, oferując przywiązanie i identyfikację z nią i sprawia, że i jedni, i drudzy odczuwają dumę wypływającą z poszanowania dla podobnych wartości.

Aby możliwe stało się zdyskontowanie tych niezaprzeczalnych zalet marki, musi ona być unikatowa i silna. Pierwsza z nich była i jest, dzięki wielkiemu poszanowaniu tradycji w środowisku spółdzielczości bankowej, jej wielkim atutem rynkowym. Ważne, aby pozostała nim nadal, co oznacza, że konieczne jest dalsze kulturowanie tradycji i idei spółdzielczych.

Druga cecha wymaga przekonania opinii publicznej o tym, że sektor bankowości spółdzielczej, a także wszystkie pojedyncze banki są organizmami potrafiącymi działać i współpracować skutecznie, pozostając przy tym wiernymi zasadom spółdzielczości. Niezbędne jest wzmacnianie i rozwijanie jednolitej marki bankowości spółdzielczej (w całym kraju), a równocześnie konieczne jest równoległe budowanie silnych marek poszczególnych banków spółdzielczych. Nie ma tu miejsca na marki banków zrzeszających. Ich wkomponowywanie w system bankowy osłabia jednolitą markę bankowości spółdzielczej. Nie jest to sugestia ich likwidacji, chodzi jedynie o to, że nie powinny prowadzić odrębnych działań marketingowych nakierowanych na budowę osobnych marek, ponieważ dla klientów banków spółdzielczych są i pozostaną bankami nieznanymi (bankami „z zaplecza”). Ich współpraca w budowie jednej marki – marki bankowości spółdzielczej – powinna przynieść w skali kraju pozytywne efekty.

W publikacji pod redakcją Migliorellego postuluje się działania osnute wokół tetrady: spółdzielczość, cyfryzacja, bliskość, marka (rysunek 4).

Działania marketingowe będą skuteczne tylko wtedy, gdy poprzedzi je ciąg sukcesów związanych z ujednoceniami zasad obsługi klientów, integracją



**Rysunek 4. Od triady do tetrazy: spółdzielczość, bliskość, cyfryzacja i... marka**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Gorlier, Michel i Zeitoun, 2020, s. 187).

kanałów świadczenia usług i zapewnieniem obsługi na tym samym poziomie w każdym banku spółdzielczym (na terenie całego kraju). Bankowość spółdzielcza musi być kojarzona z jednolitą, ogólnokrajową marką bankowości spółdzielczej, a nie luźną federacją samodzielnych (odrębnych) podmiotów występujących tylko pod jednym szyldem (albo dwoma – jak w przypadku zrzeszeń). Takie możliwości podsuwa cyfryzacja, która wymusza podporządkowanie całego sektora jednej, ogólnospółdzielczej strategii. Tylko wtedy, kiedy klienci banków spółdzielczych przekonają się, że świadczone im usługi są równie dobre jakościowo jak usługi banków komercyjnych, a przy tym przyczyniają się do wzmacniania instytucji spółdzielczych, zaczną odczuwać satysfakcję (albo dumę) z faktu bycia klientem banku spółdzielczego i przestaną ulegać sugestiom przechodzenia do banków komercyjnych. Wymaga to intensyfikacji działań nakierowanych na tworzenie systemów informacyjnych obejmujących cały sektor bankowości spółdzielczej, a nie tylko banków – członków danego zrzeszenia. Ważnym elementem jednolitej strategii powinna być możliwość „podwieszania” pod jednolitą, silną markę całej bankowości spółdzielczej, marek pojedynczych banków zbudowanych na tradycjach historycznych i przywiązaniu społeczności lokalnych do macierzystych instytucji. Taka możliwość istnieje w przypadku większości istniejących banków spółdzielczych. Wiele z nich ma za sobą budzącą szacunek historię i cieszy się silnymi związkami ze społecznościami lokalnymi. Jeżeli do tych dwóch zalet dodane zostaną sprawność operacyjna (dzięki udziałowi w projektach ogólnokrajowych możliwych dzięki cyfryzacji) oraz silne wsparcie płynące ze strony ogólnokrajowej marki bankowości spółdzielczej, to „dołączenie” do niej własnej marki powinno być ułatwione. Tą

drogą już obecnie idą te z banków spółdzielczych, które dokonują ekspansji terytorialnej.

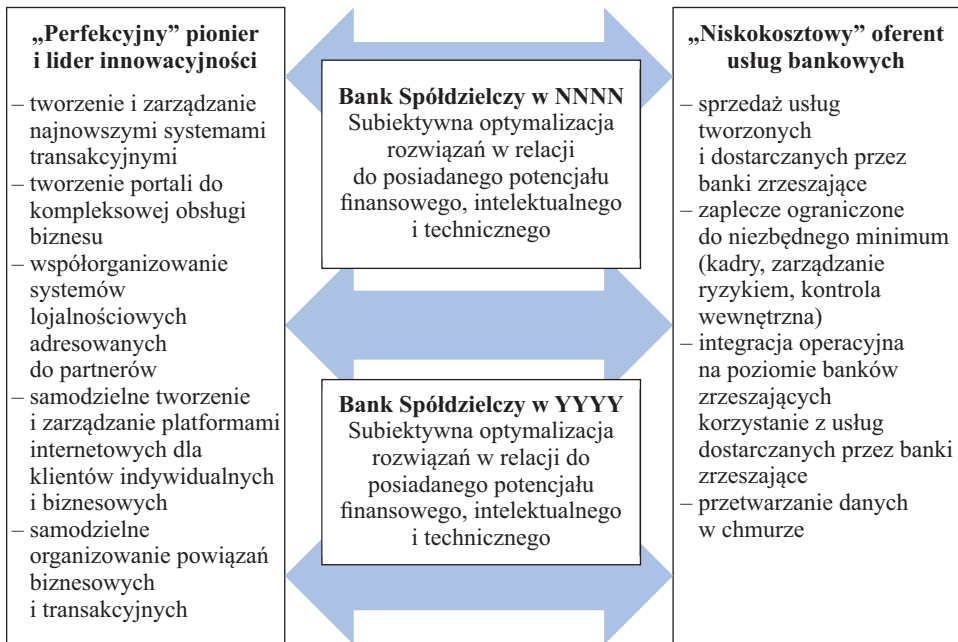
Jak wskazują badania przeprowadzone przez Szustak, Szelągowską, Gradonia i Szewczyka, wśród klientów banków spółdzielczych około 78% osób jest równocześnie klientem jakiegokolwiek innego banku, a tylko 22% jest klientem wyłącznie banku spółdzielczego. Oznacza to, że większość klientów ma możliwość porównywania działalności banku spółdzielczego z bankami komercyjnymi. Co więcej, 72% klientów zna dobrze bank spółdzielczy, ponieważ jest jego klientem dłużej niż cztery lata (Szustak i in., 2020).

Przytoczone dane można interpretować różnie, ale widoczne jest zagrożenie związane z tym, że blisko 80% klientów może w każdej chwili zrezygnować z usług banku spółdzielczego (choć można sobie też wyobrazić proces odwrotny) (Szambelańczyk, Ławrynowicz i Piasecki, 2020). Taka sytuacja pokazuje wyraźnie, jak newralgiczny jest obecny moment w dziejach banków spółdzielczych. Decyzje, jakie zapadną w ciągu najbliższych kilku lat, mogą wpłynąć na być albo nie być całego sektora dlatego, że współcześni klienci banków stali się bardzo mobilni i z dnia na dzień potrafią przenosić swoje pieniądze do innych instytucji. W opisanej sytuacji konieczne jest wykorzystanie możliwości tkwiących w zamierzeniach cyfryzacyjnych oraz marketingowych po to, aby umożliwić sektorowi banków spółdzielczych pozostanie w polskim systemie bankowym i odgrywanie w nim rosnącej roli.

Wydaje się, że w obliczu wskazanych możliwości pojedynczy bank spółdzielczy jest zmuszony w zakresie wyboru indywidualnej strategii do lawirowania pomiędzy modelem „perfekcyjnego” pioniera i lidera innowacyjności a „niskokosztowego” oferenta usług bankowych (rysunek 5). Tworzy to przynajmniej trzy skrajne możliwości. Pierwszy model jest możliwy do przyjęcia tylko przez banki niezrzeszone, które same kierują swoim rozwojem. Muszą one posiadać odpowiednie zasoby finansowe oraz potencjał intelektualny, technologiczny czy marketingowy.

Drugi model zakłada jak najdalej posunięte uzależnienie banku spółdzielczego od działalności banku zrzeszającego. Przy takim rozwiązaniu bank musi dysponować tylko niezbędnymi zasobami finansowymi oraz minimalnym wymaganym kapitałem intelektualnym, technicznym i marketingowym. Z całą pewnością jest to wariant, który należy polecać bankom najmniejszym, które samodzielnie nie są w stanie sprostać wymogom konkurencji na rynku usług bankowych. Niestety, ceną za możliwość korzystania z usług banku zrzeszającego jest daleko posunięta utrata odrębności organizacyjnej. Z tego właśnie powodu zarządzający bankami spółdzielczymi niechętnie rozpatrują wybór opisanego wariantu.

Ostatni, trzeci model zakłada przyjęcie rozwiązań będących jakąś formą kompromisu pomiędzy prezentowanymi skrajnymi rozwiązaniami. I tak czyni większość zarządzających bankami spółdzielczymi. Najczęściej wybierany jest



**Rysunek 5. Modelowe, możliwe strategie rozwoju banków spółdzielczych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Szczęsny, 2019, s. 33).

wariant z jednej strony zakładający taki poziom integracji w ramach zrzeszeń, jaki jest konieczny do świadczenia nowoczesnych usług, a z drugiej pozwalający utrzymywać koszty na poziomie, który jest jeszcze akceptowany przez regulatorów i osoby zarządzające. Sformułowane dylematy w zakresie kształtowania tożsamości banków spółdzielczych muszą oddać pierwszeństwo wyzwaniom, których źródłem jest dokonująca się na naszych oczach rewolucja cyfrowa 4.0. Jej oddziaływanie nie byłoby może aż tak widoczne, gdyby nie swoiste uwarunkowania pandemii COVID-19. Wymusiła ona szybkie i pełne wdrożenie rozwiązań, które umożliwiły powszechne przejście na zdalne formy komunikacji (w tym także z bankami) (Kil, Miklaszewska, Folwarski i Idzik, 2021). Stało się to jednak także okazją do podjęcia prób stosowania pierwszych rozwiązań z zakresu sztucznej inteligencji czy robodoradztwa. Prym w zakresie tego rodzaju działań wiodą banki komercyjne (uniwersalne), zwłaszcza te z nich, które charakteryzuje wysokie zaangażowanie w wykorzystywanie osiągnięć z zakresu cyfryzacji. Zarządzającym bankami spółdzielczymi przynosi to kolejne dylematy o strategicznym znaczeniu dla całego sektora i przyszłego kształtu systemu bankowego w Polsce.

Inwestycje w obszarze IT są już stałą pozycją w bankowych planach finansowych. Jednak wyzwania stwarzane przez postęp techniczny sprawiają,

że potrzeby ponownie przekraczają możliwości. Dlatego dla środowiska spółdzielczości bankowej niezmiernie istotne jest, aby kolejne kroki poprzedzone były racjonalnym namysłem i chłodnym rachunkiem ekonomicznym. Ważne też, żeby wzięto pod uwagę swoiste cechy nowych rozwiązań oferowanych w ramach rewolucji 4.0 w bankowości, finansach i w ogóle w całej gospodarce. Banki spółdzielcze nie dysponują nieograniczonymi funduszami, które mogłyby przeznaczać na finansowanie inwestycji w IT. Przedstawione różnice w zakresach wskazanych rodzajów tożsamości są wyraźnie widoczne także przy rozpatrywaniu dylematów, przed którymi stoi marketing bankowości spółdzielczej. Sektor potrzebuje zarówno działań o charakterze ogólnym, jak i inicjatyw indywidualnych, oddolnych. Jest to tym bardziej istotne, że idee spółdzielczości zakładają angażowanie spółdzielców w bieżącą działalność banków, a obecnie te działania wyraźnie nikną na tle oczekiwań, jakie formułują pracownicy poszczególnych banków spółdzielczych wobec zrzeczeń czy działalności ponadbankowej Krajowego Związku Banków Spółdzielczych albo Związku Banków Polskich.

## Zakończenie

Sektor bankowości spółdzielczej znajduje się w sytuacji wyjątkowej. Decyzje, jakie zostaną podjęte obecnie oraz w najbliższych latach, zaważą na przyszłości spółdzielczości bankowej w naszym kraju. Choć w minionych trzech dekadach osiągnięto względną stabilizację finansową całego systemu bankowego, w tym także banków spółdzielczych, rzeczywistość stawia przed nimi nowe wyzwania, których źródłem są: rewolucja cyfrowa, towarzyszące jej zmiany społeczne oraz brak wyrazistej, kompleksowej koncepcji funkcjonowania sektora bankowości spółdzielczej, przede wszystkim w aspekcie IT i marketingowym.

Wszystkie trzy źródła wyzwań wobec bankowości spółdzielczej każą krytycznie spoglądać zarówno na marketingowy, jak i informacyjny aspekt działalności sektora i pojedynczych banków spółdzielczych. W rozdziale wykazano, jak ściśle są powiązania pomiędzy wskazanymi źródłami wyzwań a koniecznymi do podjęcia działaniami marketingowymi. Pisząc wprost – działalność marketingowa powinna być kształtowana zarówno na poziomie całego sektora bankowości spółdzielczej, jak i w każdym z banków spółdzielczych. Podobne postulaty dotyczą przyszłych działań w zakresie IT.

Na poziomie ogólnosektorowym niezbędne jest podjęcie działań zmierzających do budowy jednolitej, spójnej marki bankowości spółdzielczej opartej na jej tradycyjnych wartościach, ale i uwzględniającej współczesne realia świadczenia usług bankowych.



Na poziomie pojedynczych banków spółdzielczych konieczny jest zwrot ku tradycjom lokalnym i intensyfikacja współpracy z zapomnianą grupą interesariuszy – spółdzielcami (Szambelańczyk i in., 2020, s. 28). Ich liczba zmniejsza się i należy ten proces zahamować, a nawet odwrócić. W ten sposób powinna powieść się budowa silnych tożsamości pojedynczych banków spółdzielczych na szczeblach lokalnych, które będzie można „podwieszać” pod tworzoną na szczeblu ogólnokrajowym, jednolitą markę bankowości spółdzielczej (tak jak to prezentowano na rysunku 1).

Funkcjonujące zrzeszenia banków spółdzielczych, powinny skupić uwagę na współpracy w zakresie tworzenia jednolitej marki bankowości spółdzielczej na poziomie całego sektora oraz na wspieraniu i ułatwianiu działań marketingowych podejmowanych przez pojedyncze banki spółdzielcze. Należy zaprzestać prób tworzenia oddzielnych marek obu zrzeszeń, ponieważ są to działania nieczytelne i niezrozumiałe dla klientów banków spółdzielczych.

Proponowane zmiany pozwolą pojedynczym bankom spółdzielczym podjąć działania w celu poprawy ich pozycji na lokalnych rynkach usług bankowych (poprzez wsparcie ze strony odgórnie wprowadzanej marki bankowości spółdzielczej z jednej strony, a z drugiej – poprzez skuteczniejsze wykorzystanie pozycji społecznej spółdzielców, osób często będących liderami opinii publicznej w społecznościach lokalnych). Podstawą obu działań powinien być powrót do tradycyjnych wartości spółdzielczych, tym razem wykorzystujących możliwości rozwiązań cyfrowych skoncentrowanych na ułatwianiu komunikacji. Sprostanie wymaganiom sfery IT wymaga jednak podjęcia kompleksowych działań nie na szczeblu zrzeszeń, ale ponad nimi, na szczeblu „ogólnosektorowym”. Wspólna marka bankowości spółdzielczej mogłaby takie działania wspierać. Natomiast silna tożsamość pojedynczych banków spółdzielczych oparta na tradycjach lokalnych (zacieśnianiu więzi ze spółdzielcami) powinna w warunkach cyfrowej komunikacji uchronić je przed zagrożeniem utraty odrębności.

## Bibliografia

- Główne obserwacje z wyników badań reputacji polskiego sektora bankowego.* (2019). Projekt realizowany dla ZBP przez Kantar TNS. Pobrane 25 sierpnia 2021 z [https://fintek.pl/wp-content/uploads/2019/05/badania\\_reputacyjnego\\_2019\\_25\\_04\\_2019\\_v1.pdf](https://fintek.pl/wp-content/uploads/2019/05/badania_reputacyjnego_2019_25_04_2019_v1.pdf)
- Gorlier, T., Michel, G. i Zeitoun, V. (2020). Nowy paradygmat cyfrowej bliskości dla banków spółdzielczych. W: M. Migliorelli (red.), *Nowa bankowość spółdzielcza w Europie. Strategie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie* (s. 190). Poznań: Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji.
- Idzik, M. i Gieorgica, J. (2020). Reputacja sektora bankowego 2020 – kluczowe wyniki i wnioski z badania. *Bezpieczny Bank*, 3(80), 118–142. <https://doi.org/10.26354/bb5.3.80.2020>



- Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po I kwartale 2022 roku.* (2022). Warszawa: KNF. Pobrane 20 lipca 2022 z <https://www.knf.gov.pl>
- Jaworski, W. L. (2005). *Bankowość spółdzielcza w polskim systemie bankowym*. Referat przedstawiony na posiedzeniu Komisji Programowej Komitetu Organizacyjnego III Kongresu Polskich Banków Spółdzielczych, 17 sierpnia 2005 r. Pobrane z <http://www.ibs.edu.pl/content/view/19/28/>
- Kata, R. (2015). Procesy integracji i konsolidacji spółdzielczego sektora bankowego w Polsce. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 110, 19–32.
- Kierunki rozwoju i działalności Krajowego Związku Banków Spółdzielczych obowiązujące do kolejnego Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia KZBS.* Pobrane z <http://www.kzbs.org/index.php?strona=159>
- Kil, K., Miklaszewska, E., Folwarski, M. i Idzik, M. (2021). *Wpływ pandemii COVID-19 na banki spółdzielcze w Polsce. Zagrożenia i średniookresowe działania dostosowawcze*. Raport opracowany na zlecenie Programu analityczno-badawczego. Warszawa: Fundacja Warszawskiego Instytutu Bankowości.
- Kotliński, G. (2011a). Dylematy marketingu banków spółdzielczych. W: A. Szelańska (red.), *Współczesna bankowość spółdzielcza* (s. 189–203). Warszawa: CeDeWu.
- Kotliński, G. (2011b). Problemy informatyzacji działalności banków spółdzielczych. W: A. Szelańska (red.), *Współczesna bankowość spółdzielcza* (s. 261–280). Warszawa: CeDeWu.
- Kulińska-Sadłocha, E. (2019). Towards a new business model of cooperative banks. *Bezpieczny Bank*, 4(77), 137. <http://dx.doi.org/10.26354/bb.7.4.77.2019>
- Lepczyński, B. (2017). *Model biznesowy bankowości spółdzielczej wobec wyzwań rynkowych i regulacyjnych*. Warszawa: ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego.
- Migliorelli, M. (red.). (2020). *Nowa bankowość spółdzielcza w Europie. Strategie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie*. Poznań: Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji.
- Mikołajczak, R. (1998). Bankowy sektor spółdzielczy wczoraj i dziś. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 3–4, 243–260.
- Ochociński, S. (1984). Podstawy i zasady spółdzielczości kredytowej w Polsce Ludowej (w świetle doświadczeń „wielkopolskiego systemu spółdzielczego”). *Zeszyty Naukowe, Seria II*, 80, 27–31. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Pyka, A. i Sieradz, A. (2015). Bank Detaliczny ery „Digital”. W: A. Kawiński i A. Sieradz (red.), *Wyzwania informatyki bankowej* (s. 21–29). Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa.
- Raport „Bariery i trendy. Transformacja technologiczna firm w Polsce z uwzględnieniem perspektywy człowieka/pracownika/konsumenta”.* (2021, luty). GfK na zlecenie Instytutu Humanites. Pobrane 22 czerwca 2021 z [https://www.humanites.pl/baza\\_wiedzy/raport-z-badania-bariery-i-trendy-transformacja-technologiczna-firm-w-polsce/](https://www.humanites.pl/baza_wiedzy/raport-z-badania-bariery-i-trendy-transformacja-technologiczna-firm-w-polsce/)
- Rolski, K. (2019). Bankowość spółdzielcza w Polsce – między ideą, państwem a rynkiem. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach*, 378, 111–120.
- Rosa, A. (2019). Działalność banków spółdzielczych. W: M. Halamska, M. Stanny i J. Wilkin (red.), *Ciągłość i zmiana. Sto lat rozwoju polskiej wsi* (s. 1077–1096). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Statut KZBS*. (2021). Pobrane 10 kwietnia 2021 z <https://kzbs.pl/getFile.php?id=4386>
- Szambelańczyk, J., Ławrynowicz, M. i Piasecki M. (2020). *Modelowe relacje banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania*. Raport opracowany na zlecenie Programu analityczno-badawczego Fundacji Warszawski Instytut Bankowości. Warszawa: WIB.
- Szczęsny, W. (2019). Szanse i wyzwania bankowości (część 2). *Bank Spółdzielczy. Świat Bankowości Spółdzielczej*, 2/592.
- Szustak, G., Szelańska, A., Gradoń, W. i Szewczyk, Ł. (2020). *Innowacje w działalności banków spółdzielczych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Świeszczak, K. (2019). Banki a Fintechy – konkurencja czy współpraca?. *Bezpieczny Bank*, 3(76), 146–159.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (Dz.U. z 2020 r., poz. 1896).
- Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (Dz. U. z 2003 r. No 137, poz. 1303, ze zm.).