

Grzegorz Kotliński

Sektor banków spółdzielczych a strategia rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce na lata 2010-2013

Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy 4,
75-95

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

GRZEGORZ KOTLIŃSKI

SEKTOR BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH A STRATEGIA ROZWOJU OBROTU BEZGOTÓWKOWEGO W POLSCE NA LATA 2010–2013

Streszczenie: Strategia Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego w Polsce na lata 2010–2013 to pierwszy, kompleksowy dokument wytyczający ambitne cele dla systemu bankowego. Program cechuje duża szczegółowość. Jego efekty zdecydują o perspektywach rozwoju polskiej bankowości. Banki spółdzielcze także muszą sprostać nowym wyzwaniom. Celem opracowania jest określenie, jak realizacja Programu może wpłynąć na sytuację sektora banków spółdzielczych w Polsce.

Słowa kluczowe: obrót bezgotówkowy, strategia, sektor banków spółdzielczych

1. WSTĘP

Od początku przemian ustrojowych system bankowy w Polsce rozwijano kierując się zamiarem nadania mu w pełni rynkowych cech. Pomocne w realizacji tych zamierzeń okazały się wymagania, jakim Polska musiała sprostać przed przyjęciem do Unii Europejskiej. Ich ogólny sens był zbieżny z celem przemian polskiego systemu bankowego. Od momentu przyjęcia naszego kraju do Unii Europejskiej, nasz system bankowy stawiany jest wobec kolejnych wymagań i wyzwań. Jednym z nich jest dążenie najwyższych władz Wspólnoty do rozszerzania zakresu obrotu bezgotówkowego. Podobne zamierzania przyświecały jako cel działań dla instytucji tworzących infrastrukturę polskiego systemu bankowego już od dawna. Dopiero teraz jednak wsparte oczekiwaniami Komisji Europejskiej przybrały postać Strategii Obrotu Bezgotówkowego na lata 2010–2013. Jest to dokument bez precedensu w historii polskiego systemu bankowego. Jego realizacja to ważne wyzwanie dla podmiotów wchodzących w skład systemu bankowego. Także dla sektora banków spółdzielczych. W dokumencie nie wyodrębniono zadań dla jego przedstawicieli. Ważne jest zatem, żeby środowisko bankowych spółdzielców dopracowało się własnej wizji miejsca, jakie im przypadnie w realizacji

Strategii. Sektor banków spółdzielczych przeżywa od momentu przyjęcia Polski do UE okres względnej stabilizacji. Uporządkowano jego sytuację kapitałową, skutecznie rozwijana jest działalność operacyjna banków spółdzielczych, nie zmienia radykalnie rozwiązań organizacyjnych. Realizacja Strategii zmieniać będzie jednak oblicze polskiej bankowości. Banki spółdzielcze powinny jej realizację wykorzystać jako szansę dla poprawy swojej pozycji rynkowej, choć będzie to wymagało wspólnego wysiłku. Któż jednak w polskim systemie bankowym ma więcej doświadczeń ze współpracy niż sektor banków spółdzielczych?

Celem opracowania jest określenie, jak realizacja Strategii może wpłynąć na szeroko rozumianą sytuację rynkową sektora banków spółdzielczych w Polsce. Zamiarem Autora jest także określenie szans i zagrożeń, jakie mogą spotkać sektor bankowości spółdzielczej w trakcie realizacji Strategii.

2. DIAGNOZA STANU OBROTU BEZGOTÓWKOWEGO W POLSCE NA KONIEC 2010 ROKU

Na skutek podejmowanych przez środowisko bankowe działań obrót bezgotówkowy już dawno zdominował obieg pieniężny. Stało się tak za sprawą odgórnie, administracyjnie przyjętych regulacji wymuszających bezgotówkową formę rozliczeń pomiędzy przedsiębiorstwami. Wprowadzono także limit kwotowy, każda transakcja o równowartości przekraczającej 15.000 Euro, nie może być przeprowadzana w formie gotówkowej¹. Dodatkowo wymóg obrotu bezgotówkowego wzmacniają przepisy wynikające z ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Nakazują one ewidencjonowanie każdej transakcji gotówkowej na kwotę równą lub przekraczającą równowartość 15.000 Euro i przekazywanie tego rodzaju informacji do GIIF². Takie kroki podjęte w trybie administracyjnym wystarczyły, aby zepchnąć obrót gotówkowy pomiędzy przedsiębiorstwami na margines obiegu pieniężnego. Dodatkową zachętą okazała się możliwość przejściowego finansowania działalności kredytem kupieckim, nągminnie wykorzystywana przy zakupie finalizowanym wystawieniem faktury³. Podobną rolę odegrał obowiązek bezgotówkowego rozliczania się ze zobowiązań wobec ZUS i aparatu skarbowego. System bankowy opracował i wdrożył odpowiednie instrumenty rozliczeniowe, które umożliwiają wypełnienie obowiązku bezgotówkowej formy obrotu. Podstawową rolę pełnią w tym zakresie systemy obsługiwane przez KIR SA oraz system SORBNET obsługiwany przez

¹ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004 Nr 173 poz. 1807, art. 22, p. 1.1 i p. 1.2.

² Ustawa z dnia 16.11.2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1505 ze zm., art. 8.1.

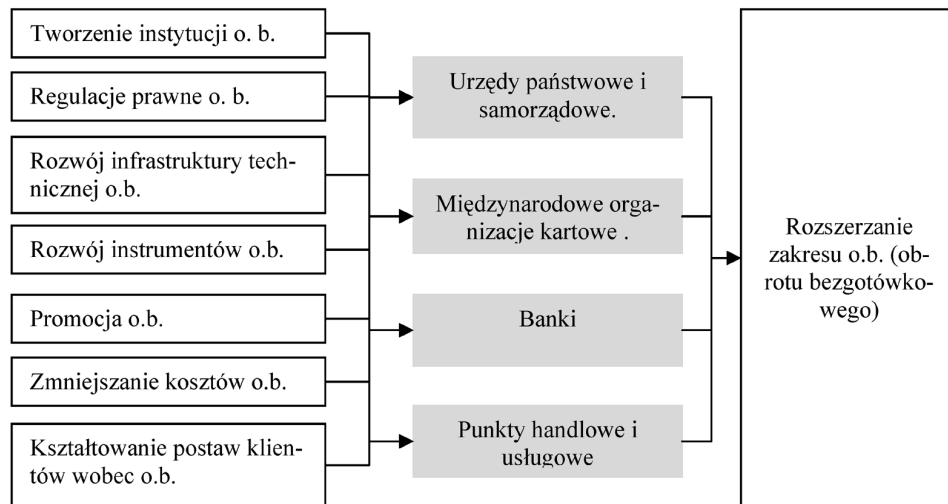
³ O ile strony nie umówiły się inaczej do kwoty niezapłaconej w ciągu 31 dni faktury, wierzyciel ma prawo doliczać tzw. odsetki ustawowe; ustawa z dnia 12 czerwca 2003 r. o terminach zapłaty w transakcjach handlowych, Dz. U. 2003, Nr 139, poz. 1323 ze zm., art. 6, p.1.

NBP. Wspierane są one w handlu zagranicznym przez rozliczenia oparte na wykorzystaniu systemu SWIFT.

Tego rodzaju rozwiązania nie zostały jednak zastosowane w odniesieniu do drobnych transakcji zawieranych przez osoby fizyczne. Skutkiem takiego postępowania, w zakresie transakcji dnia codziennego, nadal silna jest pozycja gotówkowej formy obrotu. Takie rozwiązanie sprawia jednak, że poważna część pieniędzy znajdujących się w dyspozycji gospodarstw domowych nie przechodzi przez rachunki bankowe. Powstaje nisza, której wypełnienie staje się naglące, w sytuacji, kiedy wyczerpują się powoli możliwości zwiększania udziałów w rynku, poprzez zdobywanie nowych klientów⁴. Istnieją poważne argumenty przemawiające za wskazanym dążeniem. Powszechnie twierdzi się, że obrót gotówkowy jest droższy niż obrót bezgotówkowy, z całą pewnością zmniejsza potencjał finansowy banków. Działania na rzecz rozwoju obrotu bezgotówkowego podejmowane przez banki są zatem racjonalne, a ponieważ przy okazji, jego instrumenty są wygodniejsze w użyciu niż gotówka, to należy popierać tego rodzaju inicjatywy.

Działania nakierowane na zwiększanie zakresu obrotu bezgotówkowego w segmencie klientów indywidualnych sprowadzają do się inicjatyw przedstawionych na schemacie 1.

Schemat 1. Działania nakierowane na zwiększanie zakresu obrotu bezgotówkowego poza sferą przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Rozszerzanie zakresu obrotu bezgotówkowego jest działaniem złożonym a odniesienie sukcesu na tym polu uzależnione jest nie tylko od udanej realizacji

⁴ Jak twierdzą przedstawiciele ZBP, blisko 80% gospodarstw domowych posiada już przynajmniej jeden rachunek bankowy; oznacza to, że w najbliższych latach nie można spodziewać się radykalnego podwyższenia wartości tego wskaźnika.

wymienionych siedmiu inicjatyw, ale przede wszystkim od owocnej współpracy pomiędzy czterema wymienionymi na schemacie 1 podmiotami. Najbardziej zainteresowane powodzeniem rozszerzania zakresu obrotu bezgotówkowego są banki, ale szczególnie „wabione” powinny być także punkty handlowe i usługowe. Dla nich bowiem obrót bezgotówkowy oznacza szansę na znaczące zwiększenie obrotów i zmniejszenie kosztów transakcyjnych. Bankom przysługuje naturalna rola liderów w zakresie inicjowania współpracy pomiędzy wskazanymi czterema kategoriami instytucji. W Polsce z tej roli z dużym sukcesem wywiązuje się Związek Banków Polskich. Zainicjował on bowiem powstanie Koalicji na Rzecz Obrotu Bezgotówkowego i Mikropłatności⁵. Wykorzystano ją do sformułowania Strategii Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego w Polsce na lata 2010–2013.

3. CHARAKTERYSTYKA ZAMIERZEŃ STRATEGII ROZWOJU OBROTU BEZGOTÓWKOWEGO W POLSCE NA LATA 2010–2013

Strategia Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego (w projekcie na lata 2009–2013) została opracowana w toku szeroko zakrojonych konsultacji z przedstawicielami wielu instytucji, które są zainteresowane rozwojem obrotu bezgotówkowego w Polsce. Strategia przybrała postać złożonego i przemyślanego dokumentu, reprezentującego jednoznacznie sformułowaną wizję zwiększania zakresu obrotu bezgotówkowego. Ponieważ w jej sformułowanie najwięcej wysiłku włożyli przedstawiciele środowiska bankowego, dlatego największy nacisk położono w niej na stronę instytucjonalną i techniczną realizacji projektu. Powstał bowiem dokument bardzo starannie przygotowany, obejmujący najdrobniejsze aspekty funkcjonowania obrotu bezgotówkowego. To z całą pewnością efekt drobiazgowego zdiagnozowania realiów w Polsce i w Unii Europejskiej. Co szczególnie cenne, Strategia jednoznacznie wskazuje obszary kluczowe dla rozwoju obrotu bezgotówkowego. Pozwoli to w najbliższej przyszłości skupić uwagę decydentów na rzeczywiście najbardziej istotnych problemach upowszechniania obrotu bezgotówkowego. Dokument, po pierwsze, jasno wytycza cele, a po drugie, w przyszłości stanowić będzie płaszczyznę odniesienia do oceny poszczególnych posunięć. Taka praktyka to rzadkość w życiu publicznym w naszym kraju. Być może jednak pozwoli na planową realizację postanowień wynikających ze Strategii. Strategia formułuje jeden cel główny oraz 6 celów szczegółowych. Dla każdego z nich (oprócz 6) zostały określone jasne kryteria poziomu realizacji (tabela 1). Całość strategii rozłożona została na realizację 20 działań. Ich treść (skróconą z uwagi na obszerność) zawiera schemat 2.

Strategia i niektóre jej sformułowania budzą jednak pewne wątpliwości. Pierwszą jest stosunkowo krótki okres jej realizacji. Obejmuje ona raptem 4 lata (2010–2013), a przewiduje osiągnięcie celów takich jak dorównanie, pod wy-

⁵ Pierwsze posiedzenie plenarne Koalicji odbyło się 29 maja 2008 r. Jego tematem było przedstawienie założeń Strategii Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego na lata 2009–2013.

branymi względami, do poziomu państw strefy Euro. Osiągnięcie tak ambitnych celów jest co prawda realne, ale niebezpieczne jest dążenie do ich osiągnięcia w tak krótkim, i na dodatek, jednoznacznie określonym czasie. Naturalnym końcem, przynajmniej pewnego etapu Strategii, szczególnie biorąc pod uwagę liczne odniesienia jej autorów do konieczności wprowadzenia w Polsce Euro, powinna być data przejścia na wspólną walutę. Być może autorzy Strategii zamierzają w przyszłości bardziej elastycznie podchodzić do wyznaczania dat? Należy bowiem mieć nadzieję, że Strategia nie jest dokumentem jednorazowym, powstałym okazjonalnie. Może i powinna być, po okresowych weryfikacjach treści i celów, kontynuowana w przyszłości, w połączeniu z systematycznie przesuwaną datą jej zakończenia. Procedura jej tworzenia okazała się na tyle skuteczna, że warto ją wykorzystać do formułowania dokumentów obejmujących następne okresy.

Wśród ułomności Strategii, należy wskazać na brak wśród jej autorów reprezentantów klientów świata nauki. Niepotrzebnie naraża to projekt na zarzut braku obiektywizmu i ograniczenie zakresu konsultacji społecznych. Efekty tej sytuacji są zresztą widoczne w treści Strategii. Zapewne autorzy kierowani pragmatyzmem, chcieli w szybkim tempie zakończyć prace. W wypadku dokumentu tak doniosłego, obejmującego tak szeroki zakres działań, nadmierny pośpiech nie wydaje się jednak uzasadniony.

Autorzy Strategii podejmując drobiazgowo analizy stanu obecnego i przeprowadzając szczegółowe prognozy, ominęli bardzo istotną kwestię. Czy obrót bezgotówkowy jest czynnikiem ułatwiającym rozwój gospodarczy kraju, czy też jest może na odwrót, że to rozwój gospodarczy stwarza warunki do rozszerzania zakresu obrotu bezgotówkowego? Pisząc wprost, autorzy Strategii, wśród których zabrakło przedstawicieli nauki, ulegli złudzeniu, że upowszechnianie obrotu bezgotówkowego może abstrahować od szerszych procesów gospodarczych. Jest to założenie niesłuszne. Świadczą o tym, przytaczane w projekcie Strategii spostrzeżenia wskazujące, że w krajach o wyższym poziomie PKB *per capita* z reguły jest lepiej rozwinięty obrót bezgotówkowy. Jest on bowiem raczej efektem rozwoju gospodarczego niż jego przyczyną. Obrót bezgotówkowy to dla społeczeństw krajów wysokorozwiniętych przejaw poprawy warunków życia, a nie czynnik rozwoju gospodarczego. Choć zapewne i w tej roli dobrze się sprawdza.

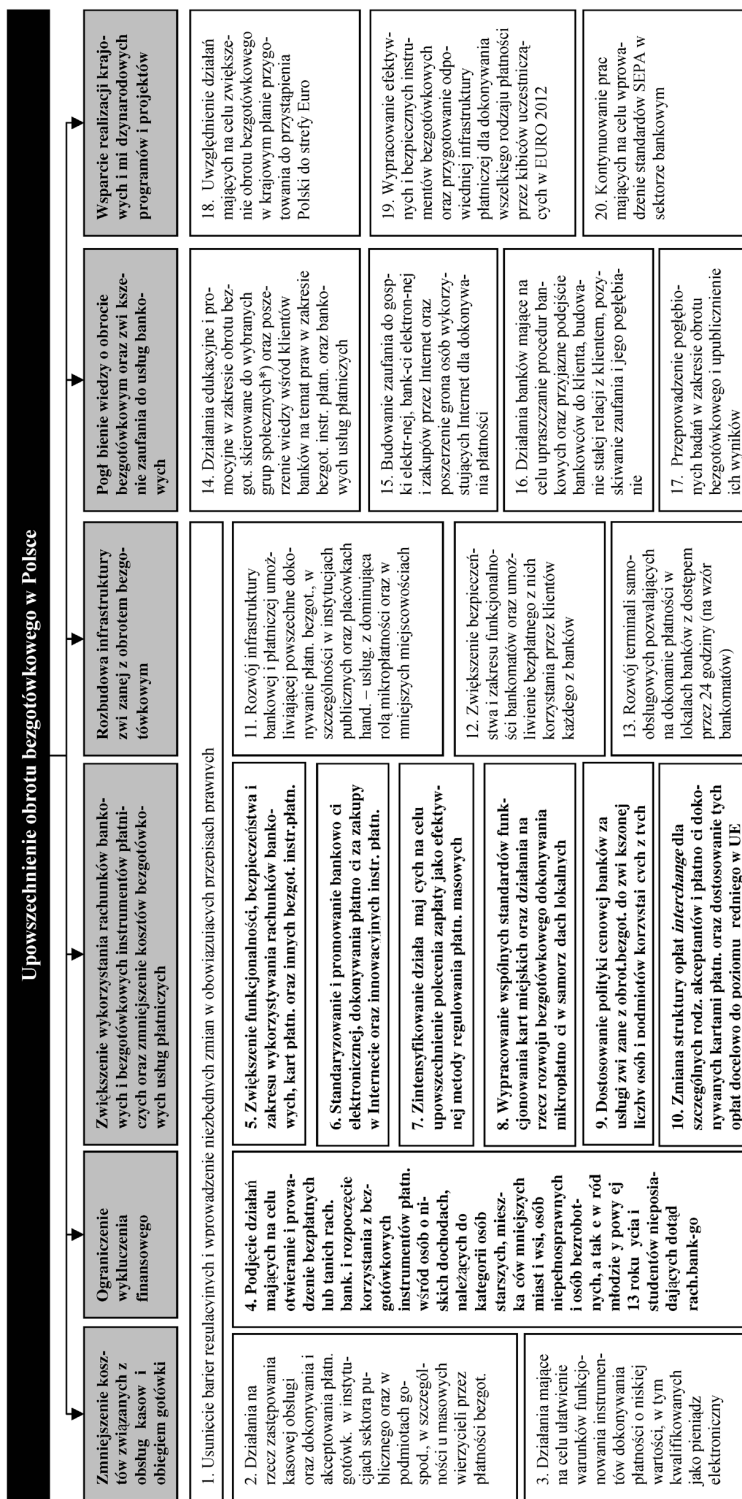
Główny cel Strategii to upowszechnienie obrotu bezgotówkowego. Ten cel ma wymiar techniczny, ma i formalny, ale przede wszystkim, ma wymiar społeczny. Autorzy dokumentu postrzegają jego realizację w wypisanej kolejności. Wydaje się jednak, że jest to podejście niewłaściwe. To społeczeństwo decyduje o zakresie obrotu bezgotówkowego, a nie system finansowy, czy bankowy. Oczywiście, należy poprawiać dostępność rachunków i usług bankowych, instrumentów płatniczych, bankomatów, trzeba dbać o utrzymywanie odpowiednich relacji cenowych, jednak o popularności obrotu decyduje społeczeństwo, a nie zarządy banków i urzędnicy ministerialni czy najlepsi nawet lobbyści. Strategia w obecnej wersji skupia uwagę na tym co jest jeszcze do zrobienia w systemie finansowym, to istotne i bardzo ważne, nie można jednak zapominać o konieczności wyjścia z odpowiednimi informacjami do społeczeństwa. Konieczne jest wzbudzenie

Tabela 1. Cele Strategii Obrotu Bezgotówkowego w Polsce na lata 2010-2013

Cele	Wskaźniki	Wartość bazowa		Zakładana, docelowa wartość wskaźnika
		Wskaźnika	Wskaźnika	
Cel główny: upowszechnienie obrotu bezgotówkowego w Polsce	Udział % obiegu pieniądza gotówkowego w agregacie podaży pieniądza M1	ok. 25,9%	ok. 9%	średnia w UE w 2012 r.
	Udział % płatności bezgotówkowych w ogólnej liczbie płatności detalicznych osób fizycznych		ok. 9%	51%
Cel 1. Zmniejszenie kosztów związanych z obsługą kasową i obiegiem gotówki	Liczba osób powyżej 15 roku życia posiadających rachunki bankowe w porównaniu do ogólnej liczby takich osób		48%	70%
	Indeks korzystania z obrotu bezgotówkowego	28 (na 100)		do oszacowania
	Udział procentowy liczby wypłat wynagrodzeń na rachunki w całości wypłat wynagrodzeń	70%		90%
	Udział procentowy liczby wypłat przez ZUS świadczeń emerytalno-rentowych na rachunki bankowe lub w SKOK	47%		70%
Cel 2. Ograniczenie wykluczenia finansowego	Udział procentowy liczby wypłat przez KRUS świadczeń w formie bezgotówkowej	25%		70%
	Udział procentowy wypłat świadczeń rodzinnych w formie bezgotówkowej	68%		90%
	Udział procentowy liczby osób powyżej 60 roku życia posiadających rachunki bankowe	38%		50%
	Udział procentowy liczby studentów posiadających rachunki bankowe	19%		50%
	Udział procentowy gospodarstw domowych o niskich dochodach posiadających rachunki bankowe	33%		45%
Cel 3. Zwiększenie wykorzystania rachunków bankowych oraz zmniejszenie kosztów usł. płatniczych	Udział procentowy liczby osób niepełnosprawnych posiadających rachunki bankowe	b.d.		50%
	Średnia miesięczna liczba transakcji bezgotówkowych (polecenie przelewu i polecenie zapłaty) na pojedynczym rachunku bankowym	3,28		7
	Średnia miesięczna liczba transakcji bezgotówkowych na jedną kartę płatniczą	1,45		3
	Wypracowanie rekomendacji funkcjonowania kart miejskich	0		1
Cel 4. Rozbudowa infrastruktury związanej z obrotem bezgotówkowym	Liczba punktów akceptujących karty płatnicze	220 tys.		80% wszystkich punktów handlowo usługowych
	Liczba bankomatów	15,58 tys.		30 tys.
Cel 5. Poglębenie wiedzy o obrocie bezgotówkowym oraz zwiększenie zaufania do usług bankowych	Indeks zaufania do obrotu bezgotówkowego		57	do oszacowania
	Realizacja założeń SEPA			
Cel 6. Wsparcie realizacji krajowych i międzynarodowych programów i projektów				

Źródło: opracowano na podstawie Raportu ewaluacyjnego do Programu rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce na lata 2010-2013; grudzień 2010 Min. Finansów.

Schemat 2. Cele szczegółowe i przypisane im zadania w projekcie Strategii Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego



*) Wybrane grupy społeczne to: dzieci, młodzież i studenci, nauczyciele, osoby starsze, osoby niepełnosprawne, osoby o niskich dochodach lub bezrobotne, przedstawiciele samorządów lokalnych i regionalnych izb obrachunkowych, pracownicy banków, świadczeniodawców (pracodawców), sprzedawców/akceptantów bezgotówkowych instrumentów płatniczych

Źródło: opracowano na podstawie Strategii rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce na lata 2009-2013.

entuzjazmu społecznego. Nie ułatwia sprawy sformułowanie w tym względzie jednego działania (nr 14).

Wydaje się, że Autorom Strategii zabrakło także innej ważnej refleksji. Nie uwzględniono pytania o przyczyny popularności obrotu gotówkowego. Polacy używają gotówki nie dlatego, że są do niej przywiązani, ale dlatego, że ją posiadają i to w relatywnie dużej ilości. Jej źródłem jest szara strefa. Dopóki będzie się ona w naszej gospodarce utrzymywała, dopóty nie ma perspektyw na znaczące i trwałe umniejszenie obrotu gotówkowego i popularyzację, tym samym, bezgotówkowego. Likwidacja szarej strefy to wyzwanie z zakresu polityki gospodarczej a nie działań możliwych do podjęcia przez różne instytucje systemu bankowego.

Tak całościowa koncepcja, jak Strategia zasługuje na kompleksowo opracowany moduł marketingowy, nie dodatkowe działanie, ale spójną, kompleksową strategię promocji i propagowania poszczególnych osiągnięć. Brakuje tu przemysłanego harmonogramu działań marketingowych, brakuje jej budżetu.

Autorzy Strategii słusznie upatrują wielkiej szansy na udaną realizację celu głównego w finansowaniu programów unijnych. W większości wymuszają one stosowanie zaawansowanych instrumentów obrotu bezgotówkowego. Od przyjęcia Polski do UE pracownicy banków wiązali duże nadzieje z ich realizacją. O tym, że finansowanie programów unijnych może przynosić duże korzyści mogą świadczyć choćby zwiększone obroty banków spółdzielczych. Ważne, szczególnie z punktu widzenia administracji rządowej jest spostrzeżenie, że rozszerzenie obrotu bezgotówkowego przed zmianą waluty znacznie zmniejszy ogólnokrajowe koszty przejścia na Euro, ponieważ w warunkach obrotu bezgotówkowego zmiana waluty sprowadza się do zabiegu księgowego. Strategia musi więc być częścią programu przejścia na Euro.

Strategia skupiając uwagę na upowszechnianiu obrotu bezgotówkowego pomija niezbędną potrzebę utrzymania, w niewielkim zakresie, obrotu gotówkowego. Wynika to między innymi z braku możliwości zapewnienia dostępu do instrumentów bezgotówkowych w każdych warunkach. Jest to także konsekwencją nierówności w poziomie rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów naszego kraju. Obrót gotówkowy jest i będzie jeszcze długo niezbędny. Szczególnie dla zawierania drobnych transakcji w życiu codziennym. Konieczne jest ponowne przemyślenie jego organizacji. Banki w zakresie obrotu gotówkowego prezentują tylko jedną strategię. Radykalnie podnoszą prowizje z nim związane. Dzieje się tak w sytuacji kiedy klienci ciągle są na niego skazani. Irytuje to klientów, z jednej strony, z drugiej strony przysparza wielkie (nieuzasadnione) profity bankom. Taka praktyka, wykorzystywania swoistego monopolu banków na wymianę pieniądza gotówkowego na bezgotówkowy i na odwrót, jest sprzeczna z deklarowanym przez pracowników dążeniem do dbania o dobro klientów. Rozsądne byłoby, aby Strategia stała się także okazją do nowego spojrzenia na obrót gotówkowy, na jego formy i koszty z nim związane. Nie jest to jednak zarzut, który można stawiać Autorom Strategii, raczej uwaga pod adresem ich mocodawców.

Bez względu na zgłaszane wątpliwości, należy jednak doceniać wyjątkowość powstałego dokumentu. Nikt nie dyskutuje o jego zasadności. Nikt nie podważa

słuszności jego celów. Przedmiotem dyskusji może być jedynie hierarchia podejmowanych działań.

4. POZYCJA SEKTORA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH W SYSTEMIE BANKOWYM W POLSCE

Banki spółdzielcze zajmują aktualnie w polskim systemie bankowym ważne i niemożliwe do pominięcia miejsce. Ich sytuacja rynkowa nie ewoluuje dramatycznie lecz raczej wykazuje oznaki stabilizacji⁶. Wartości udziałów banków spółdzielczych ze względu na różne kryteria w systemie ogółem przedstawia tabela 1.

Najwyższy udział w systemie, w okolicach 18% mają banki spółdzielcze ze względu na relację liczby ich pracowników do liczby pracowników zatrudnionych w bankach ogółem. Udziały finansowe kształtują się na znacznie niższym poziomie. Najważniejsza jest rola banków spółdzielczych na rynku usług depozytowych dla sektora niefinansowego. Ich udział waha się w okolicach 8,2%. Udział w kredytach jest znacznie mniejszy i spadł na koniec 2009 roku do poziomu 5,8%. Wzrósł natomiast udział zysku wypracowanego przez banki spółdzielcze do wartości zysków w sektorze ogółem. Osiągnął on w 2009 r. 8,0%. Trudno jest interpretować tak zarysowane tendencje. Wyraźnie widoczna jest dysproporcja pomiędzy wartością udziałów liczoną według sumy bilansowej a wartością udziałów według liczby pracowników (zawiera ją ostatni wers tabeli 2). W ciągu obserwowanego okresu zmniejszyła się ona z 13,1% do aż 11,8% w 2008 r. W 2009 roku wartość ta wzrosła do poziomu 12,3%. Obserwowany okres jest stosunkowo krótki, ale interpretacja przedstawionych danych nasuwa się sama. Pozycja rynkowa banków spółdzielczych generalnie ulega poprawie, ale najlepiej widoczne jest to w segmencie usług depozytowych. Systematycznie poprawia się efektywność ich działalności i to pomimo, że udział w rynku kredytów zmalał (było to spowodowane silnym wzrostem akcji kredytowej w pozostałych instytucjach finansowych wchodzących w skład systemu).

Tabela 2. Porównanie podstawowych danych liczbowych charakteryzujących banki spółdzielcze w Polsce w latach 2004–2009

Lata	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Liczba bs-ów	596	588	584	581	579	576
Liczba placówek bs-ów	3 388	3 598	3 790	4 014	4 205	4 416
Liczba pracowników bs-ów	27 600	28 625	28 899	30 103	31 175	31 688
Udział w aktywach (w %)	5,3	5,8	6,2	6,2	5,4	5,8

⁶ R. Mikołajczak, *Wybrane ekonomiczne aspekty sukcesów spółdzielczego sektora bankowego*, [w:] A. Janca (red.), *Bankowość a kryzys na rynkach finansowych*, ZN 140, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2010, s. 185.

cd. tabeli 2.

Lata	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Udział w kredytach dla sektora niefinansowego (w %)	7,8	7,6	7,3	6,5	5,4	5,8
Udział w depozytach sektora niefinansowego (w %)	7,0	7,7	8,6	8,8	8,4	8,2
Udział w funduszach własnych (w %)	5,4	6,1	6,4	7,2	6,7	6,8
Udział w wyniku finansowym netto (w %)	6,5	5,6	4,8	5,6	6,6	8,0
Udział pracowników bs-ów w ogólnej liczbie pracowników (w %)	18,4	18,7	18,3	18,0	17,2	18,1
Dysproporcja udziałów wg liczby pracowników w relacji do udziałów w aktywach sektora	-13,1	-12,9	-12,1	-11,8	-11,8	-12,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KNB i KNF za lata 2004–2009.

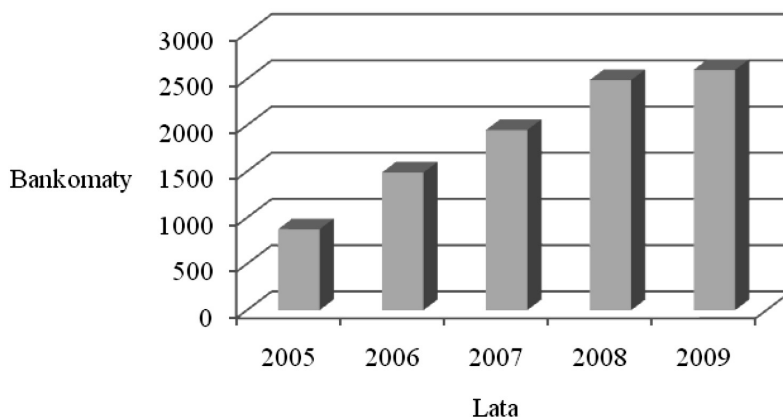
Ostrożnie należy podchodzić do poglądów twierdzących, że są to oznaki długotrwałej poprawy pozycji rynkowej sektora banków spółdzielczych. Jej ocena musi bowiem uwzględniać swoiste cechy ich działalności operacyjnej. Banki spółdzielcze obsługują inne grupy klientów, i co bardzo ważne, obsługują ich innymi metodami niż ogólnokrajowe banki komercyjne. Jest im bliżej do najważniejszych klientów: rolników i drobnych przedsiębiorców. Każdy z nich jest jednak obsługiwany indywidualnie – obsługa anonimowa nie jest możliwa. Ta wada jest jednak tylko pozorna, ponieważ najczęściej okazuje się, że personalizacja klientów w trakcie ich obsługi jest wartością oczekiwaną, przyciągającą zainteresowanie i budującą zaufanie do banku. Tego rodzaju indywidualne, oparte na personalizacji klientów podejście do ich obsługi wyklucza stawianie do konkurencji efektywnościowej z bankami komercyjnymi, które w zarządzaniu relacjami z klientem stosują metody złożone, wsparte na zaawansowanych modelach statystycznych i rachunku prawdopodobieństwa. Banki spółdzielcze muszą używać metod prostych, wykorzystujących zgromadzony przez banki spółdzielcze potencjał operacyjny i finansowy oraz informacje o klientach, ponieważ w większości są to ludzie doskonale bankowi znani.

Osobista znajomość z klientami nie może jednak zastępować wiedzy o ich potrzebach i preferencjach. Często jest to w bankach spółdzielczych mylone, ponieważ wydaje się, że wiedzę można zastępować znajomością. Nie jest to jednak prawdą. Dobrze byłoby, aby pracownicy sami potrafili te dwie różne kwestie odróżnić. Banki spółdzielcze, działające w swoim otoczeniu lokalnym, nie mogą zapominać o konieczności systematycznego prowadzenia badań marketingowych. Istotne jest bowiem nie tylko pozyskiwanie informacji o klientach, ale także o działaniach konkurencji i o ocenie działań podejmowanych przez bank w środowisku lokalnym. Pracownik banku ma obowiązek obsługiwać klientów w taki sposób, aby ciągle mieć na uwadze ich dobro. Jest to poważny problem.

Bliskie związki z obsługiwanymi klientami sprawiają, że inaczej – ostrożniej – należy w banku spółdzielczym podchodzić nie tylko do obsługi klientów, ale także do kwestii zarządzania ryzykiem. Stąd tak ważne jest podwyższanie kapitałów własnych. Jak na razie udaje się je zwiększać do wymaganych wartości (rys. 1). Nie przychodzi to jednak bankom spółdzielczym łatwo.

Ryzyko to negatywna strona bliskich znajomości z klientami. Jest jednak i strona jasna. Spersonalizowana obsługa ułatwia tworzenie i podtrzymywanie relacji. W takich warunkach możliwe staje się nadawanie im bardziej emocjonalnego, przyjacielskiego charakteru. Takie metody, choć marzą się zarządzającym bankom komercyjnym, nigdy nie będą mogły być przez nich stosowane. Banki komercyjne nie mogą przezwyciężyć cięższej im, anonimowości obsługi. Wszelkie działania podejmowane przez nie w celu nawiązania i podtrzymywania relacji, będą najczęściej odbierane z niedowierzaniem i dużą ostrożnością. Przesądza o tym багаż negatywnych doświadczeń z obsługi przez nadużywające instrumentów agresywnego marketingu firmy reprezentujące inne rodzaje działalności (ubezpieczenia, handel wysyłkowy, etc.). Możliwość oparcia relacji na znajomości z pracownikami banku, stanowi duży, niezaprzeczalny potencjał rynkowy, przesądający o dużej przewadze, jaką mają w tym względzie banki spółdzielcze nad bankami komercyjnymi. Muszą one jednak dbać o właściwe wykorzystanie wskazanego potencjału. Zarówno władze banków, jak i ich pracownicy powinni zdawać sobie sprawę z wyzwań jakie się z tym wiąże. Przyjazny dla lokalnego otoczenia bank spółdzielczy musi uczestniczyć w najważniejszych inicjatywach skupiających społeczną uwagę. Banki muszą także pełnić rolę lokalnego lidera we wszelkich przedsięwzięciach, których celem jest mobilizowanie członków lokalnych społeczności.

Rysunek 1. Zmiana w liczbie bankomatów zainstalowanych w bankach spółdzielczych w Polsce w latach 2005–2009 (w sztukach)



Źródło: opracowano na podstawie: M. Wilk, *O bankowości elektronicznej w bankach spółdzielczych*; <http://prnews.pl/nasz-gosc/gosc-pr-news-michal-wilk-o-bankowosci-elektronicznej-w-bankach-spoldzielczych-12358.html>; data pozyskania 12.04.2011 oraz [w:] M. Wilk, *Banki spółdzielcze elektronicznie w 2009*; <http://prnews.pl/nasz-gosc/micha-wilk1-banki-spoldzielcze-elektronicznie-w-2009-48602.html>

Klienci każdego z banków chcą, aby dbał on o miano nowoczesnego, stosującego znane z banków komercyjnych technologie i instrumenty. Dlatego takie istotne jest dbanie o dokończenie kompleksowej informatyzacji banków spółdzielczych. Pracownicy banków spółdzielczych zrozumieli to już dawno. Z tego powodu banki spółdzielcze posiadają sieć ponad 2 400 bankomatów, co sprawia, że sieć bankomatów banków spółdzielczych jest już porównywalna liczebnością z siecią banku PKO BP SA, który posiada ich ponad 2 500 sztuk, czy z siecią niezależnego operatora Euronet – 2 200 sztuk. Zwiększanie liczby bankomatów to jednak działanie aktualnie niekorzystne dla banków. Ich liczba osiąga stan bliski nasyceniu, przynajmniej w dużych miastach. Liczba tych urządzeń w najbliższych latach się ustabilizuje, ponieważ rozwija się najpoważniejszy ich konkurent – obrót bezgotówkowy. Dla banków spółdzielczych bankomat to jednak nadal szansa na zwiększenie dostępności usług banku. Ich liczba poza terenem dużych miast jest nadal niezadowalająca. Tylko w regionach o dużym natężeniu ruchu turystycznego sytuacja wygląda lepiej (kurorty nadmorskie i górskie oraz okolice atrakcyjnych jezior). Zapewne więc trend zwiększania liczby bankomatów w bs-ach zostanie utrzymany, pamiętać jednak należy, żeby znacznie dokładniej rozpatrywać opłacalność nowych lokalizacji i instalacji. W przyszłości rosnąca popularność obrotu bezgotówkowego sprawi, że bankomaty będą zdecydowanie mniej intensywnie wykorzystywane i być może będą stały bezczynnie. Podobnie, jak dzieje się to już obecnie z wieloma bankomatami pośredników⁷. Bankomat dla klientów banków spółdzielczych jest jednak dowodem nowoczesności ich banku i jako taki będzie na terenach gorzej zurbanizowanych jeszcze długo jej symbolem. Powstaje zatem dylemat co rozwijać: sieć bankomatów czy wspierać rozwój obrotu bezgotówkowego?

Podobną wątpliwość można przedstawić w zakresie formułowania strategii rozwojowych banków spółdzielczych. Obserwując ich zachowania rynkowe można odnieść wrażenie, że konsekwentnie realizują ostrożnie wyznaczone cele sprowadzające się do wzrostu ich udziałów w rynku usług bankowych. Niestety, tak formułowana charakterystyka ich działalności, spełniająca wszelkie przesłanki do formułowania ocen pozytywnych, nie zawsze przystaje do charakteru zmian, jakie mają miejsce na rynku usług bankowych w krajach UE. Banki spółdzielcze muszą sprostać konkurencji banków komercyjnych, które niechętnie jednak decydują się na otwieranie placówek bankowych poza terenem wielkich miast. W relacjach z klientami mieszkającymi w mniejszych miejscowościach, preferowane są usługi bankowości elektronicznej. Co za tym powinny robić banki spółdzielcze? Otwierać małe zainformatyzowane placówki. Koszty poniesione na stworzenie takiej minisieci zwrócą się bardzo szybko, a skutecznie i na długo powstrzymają marketingowe zakusy banków komercyjnych. Niektóre z banków spółdzielczych, spełniających określone w prawodawstwie

⁷ Zamiar likwidacji bankomatów zgłasza sieć Euronet, por.: M. Bednarek, *Jeszcze nie czas na demontaż bankomatów*, Wyborcza biz; z dnia 2 kwietnia 2010 r.; http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7730410,Jeszcze_nie_czas_na_demontaz_bankomatow.html [8.04.2011].

wymagania kapitałowe, decydują się także na podbój społeczności w dużych miastach. Takie działanie na „terytorium” wroga, przynosi często dobre efekty ekonomiczne. Jest to element dywersyfikacji portfeli aktywów i pasywów. Powstaje jednak pytanie: czy rzeczywiście banki spółdzielcze są przeznaczone do ekspansji terytorialnej? Czy w ten sposób nie odchodzi się od stanowiących podwaliny spółdzielczości reguł subsydiarności i współpracy⁸? Jest to poważny problem, którego rozwiązanie w przyszłości na wiele lat zdeterminuje perspektywę rozwoju działalności banków spółdzielczych w Polsce. Wzorem Koalicji na Rzecz Obrotu Bezgotówkowego i Mikropłatności, należałoby zmobilizować przedstawicieli środowiska spółdzielców do przygotowania podobnej do Strategii Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego Strategii Rozwoju Bankowości Spółdzielczej. Jest to zasadne ponieważ zmiany w polskim społeczeństwie i w naszej gospodarce wymuszają podejmowanie nowych wyzwań, a ich realizacja wymaga zwiększonego wysiłku. Strategia jest okazją do jego zaplanowania i przynajmniej tą metodą racjonalnego rozłożenia w czasie. W przeciwnym razie pozostaje improwizowanie planu podejmowanych działań, co może narazić środowisko na niepotrzebne wydatki i straty. Choćby z tego punktu widzenia powinni pracownicy banków spółdzielczych z zainteresowaniem zapoznać się ze Strategią i dążyć do jak najbardziej aktywnego włączenia się w jej realizację. Pozostanie z boku i bierne przyglądanie się posunięciom banków komercyjnych pozbawia ich możliwości podjęcia działań konkurencyjnych.

5. SZANSE I ZAGROŻENIA DLA DZIAŁALNOŚCI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH WYNIKAJĄCE Z REALIZACJI STRATEGII OBROTU BEZGOTÓWKOWEGO NA LATA 2010–2013 W POLSCE

Banki spółdzielcze nie przyjmowały do tej pory szczególnie aktywnej roli w promowaniu obrotu bezgotówkowego. Ich działania w tym zakresie sprowadzały się do promocji i otwierania rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych i rachunków bieżących oraz podejmowania kampanii reklamowych związanych z emitowanymi i obsługiwanymi kartami. Takie działania należy niewątpliwie kontynuować, ale Strategia wymusza podjęcie działań bardziej zdecydowanych. Jej stopniowa realizacja będzie wzmacniała przede wszystkim pozycję dużych banków komercyjnych oraz instytucji infrastrukturalnych – ponadbankowych. Przyłączenie się sektora banków spółdzielczych do realizacji Strategii jest podstawowym warunkiem uplasowania się banków spółdzielczych na przyszłym rynku usług bankowych, po stronie nowoczesnej. Rozwój obrotu bezgotówkowego jest bowiem nieunikniony, może się jednak przydarzyć okresowe, przejściowe spowolnienie tego procesu. Sektor banków spółdzielczych nie może pozostać

⁸ D. Strumiński, D. Twardowski (red.), *Banki spółdzielcze w Polsce*, Narodowy Bank Polski Departament Komunikacji Społecznej, Warszawa 2006, s. 79–81.

z boku, nie będzie wówczas mógł uczestniczyć w dyskontowaniu korzyści wynikających z rozszerzenia się obrotu bezgotówkowego. Alternatywą bowiem dla ich usług stają się coraz bardziej dostępne, także na terenach wiejskich, usługi bankowości elektronicznej banków komercyjnych. Dla przejścia klientów bs-ów nie potrzebne są już placówki operacyjne. Pozostanie z boku grozi oddaniem pola bankom komercyjnym.

Aby określić miejsce banków spółdzielczych w realizacji Strategii należy przeanalizować sens poszczególnych działań. Zestawiono je ze sformułowanymi ogólnie zadaniami do realizacji przez Zrzeszenia oraz banki spółdzielcze (por. tab.3).

Tabela 3. Zbieżność działań Strategii Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego na lata 2010–2013 z możliwościami banków spółdzielczych

Działania Strategii	Zadania dla sektora banków spółdzielczych	Korzyści dla bs-ów
1. Usunięcie barier regulacyjnych i wprowadzenie niezbędnych zmian w obowiązujących przepisach prawnych.	Brak możliwości działania po stronie bs-ów, poza wsparciem lobbingu środowiska bankowego	Ułatwienie w obsłudze o. b.
2. Działania na rzecz zastępowania kasowej obsługi oraz dokonywania i akceptowania płatności gotówkowych w instytucjach sektora publicznego oraz w podmiotach gospodarczych, w szczególności u masowych wierzycieli przez płatności bezgotówkowe	Działania promujące o.b. wśród współpracujących z bs-ami urzędami samorządowymi i podległymi im przedsiębiorstwami komunalnymi; [bs-y i ZBS-ów]	Otwieranie i prowadzenie rachunków bieżących do obsługi obrotu bezg. w punkt. handl. i usługowych
3. Działania mające na celu ułatwienie warunków funkcjonowania instrumentów dokonywania płatności o niskiej wartości, w tym kwalifikowanych jako pieniądź elektroniczny	Wydawanie kart wyposażonych w funkcję elektronicznej portmonetki – promocja tej formy mikropłatności na terenie działania banków; [ZBS-ów]	Zwiększenie zakresu obsługiwanego obrotu bezgotówkowego o mikropłatności
4. Podjęcie działań mających na celu otwieranie i prowadzenie bezpłatnych lub taniach rach. bank. i rozpoczęcie korzystania z bezgotówkowych instrumentów płatn. wśród osób o niskich dochodach, należących do kategorii osób starszych, mieszkańców mniejszych miast i wsi, osób niepełnosprawnych i osób bezrobotnych, a także wśród młodzieży powyżej 13 roku życia i studentów nieposiadających dotąd rachunku bankowego	Stworzenie nowej oferty tanich rachunków a'vista; inicjowanie wspólnych działań z urzędami pomocy społecznej; promocja instrumentów bezgotówkowych w szkołach różnego szczebla; zachęcanie do korzystania z usług bs-ów w tym zakresie; promocja systematycznego oszczędzania wśród młodzieży; [bs-y]	Otwieranie i prow. nowych rach. bież., wydawanie kart służących do podejmowania środków pochodzących z urzędów pomocy społecznej, popularyzacja oszczędzania wśród młodzieży

cd. tabeli 3.

Działania Strategii	Zadania dla sektora banków spółdzielczych	Korzyści dla bs-ów
5. Zwiększenie funkcjonalności, bezpieczeństwa i zakresu wykorzystywania rachunków bankowych, kart płatn. oraz innych bezgot. instr. płatn.	Obserwacja posunięć konkurencji i wdrażanie rozwiązań poszerzających zakres stosowania emitowanych kart [bs-y i ZBS-y]	Wzrost bezpieczeństwa o. b.;
6. Standaryzowanie i promowanie bankowości elektronicznej, dokonywania płatności za zakupy w Internecie oraz innowacyjnych instr. płatn.	Rozwój usług bankowości elektronicznej [ZBS-y]; promocja usług bank. elektr. wśród klientów [bs-e]	Zmniejszanie kosztów obsługi klientów przy wzroście liczby wykonywanych oper.
7. Zintensyfikowanie działań mających na celu upowszechnienie polecenia zapłaty jako efektywnej metody regulowania płatności masowych	Promocja poleceń zapłaty wśród podmiotów, które mogłyby stosować taką formę rozliczenia [bs-y]	Trwały wzrost liczby i wartości operacji bezgotówkowych
8. Wypracowanie wspólnych standardów funkcjonowania kart miejskich oraz działania na rzecz rozwoju bezgotówkowego dokonywania mikropłatności w samorządach lokalnych	Inicjowanie działań podejmowanych na poziomie powiatów dla emisji kart „powiatowych” odpowiednika kart miejskich [bs-y]	Wzrost liczby i wartości transakcji bezgotówkowych
9. Dostosowanie polityki cenowej banków za usługi związane z obrot. bezgot. do zwiększonej liczby osób i podmiotów korzystających z tych usług	Obniżanie cen za usługi związane z realizacją obrotu bezgotówkowego w ślad za posunięciami konkurencji [bs-y]	Utrzymywanie przywództwa cenowego na terenie działania bs
10. Zmiana struktury opłat <i>interchange</i> dla szczególnych rodz. akceptantów i płatności dokonywanych kartami płatn. oraz dostosowanie tych opłat docelowo do poziomu średniego w UE	Obserwacja zmian cen i opłat w konkurencyjnych bankach komercyjnych i równanie do ich poziomu; [bs-y]	Utrzymywanie przywództwa cenowego na terenie działania bs
11. Rozwój infrastruktury bankowej i płatniczej umożliwiającej powszechne dokonywanie płatn. bezgot., w szczególności w instytucjach publicznych oraz placówkach hand. – usług. z dominującą rolą mikropłatności oraz w mniejszych miejscowościach	Nakłanianie punktów handlowych do przyjmowania płatności bezgotówkowych; [bs-y]	Otwieranie i prowadzenie rachunków bieżących dla firm przyjmujących płatności bezgotówkowe
12. Zwiększenie bezpieczeństwa i zakresu funkcjonalności bankomatów oraz umożliwienie bezpłatnego z nich korzystania przez klientów każdego z banków	Dbanie o niezawodność bankomatów i bezpieczeństwo realizowanych w nich transakcji; współpraca w zakresie bezpłatnych wypłat [bs-y i ZBS-y]	Możliwość bezpłatnych wypłat w bankomatach innych banków to ważny argument za kupnem kart w bs-ach

cd. tabeli 3.

Działania Strategii	Zadania dla sektora banków spółdzielczych	Korzyści dla bs-ów
13. Rozwój terminali samoobsługowych pozwalających na dokonanie płatności w lokalach banków z dostępem przez 24 godziny (na wzór bankomatów)	Zadanie dla bs-ów,	Zwiększenie dostępności usług bankowych i usług z zakresu o.b.
14. Działania edukacyjne i promocyjne w zakresie obrotu bezgot. skierowane do wybranych grup społecznych*) oraz poszerzenie wiedzy wśród klientów banków na temat praw w zakresie bezgot. instr. płatn. oraz bankowych usług płatniczych	Zadanie dla bs-ów i ich pracowników; należy rozważyć możliwość koordynowania działań na poziomie Zrzeszeń	Zwiększenie rozpoznawalności bs-ów i propagowanie ich działań
15. Budowanie zaufania do gospiki elektronicznej, banku elektronicznego i zakupów przez Internet oraz poszerzenie grona osób wykorzystujących Internet dla dokonywania płatności	Zadanie dla bs-ów i ich pracowników; należy rozważyć możliwość koordynowania działań na poziomie Zrzeszeń	Wzrost liczby trans. bezgot. realizowanych za pośrednictwem rach. prowadzonych przez bs-y
16. Działania banków mające na celu upraszczanie procedur bankowych oraz przyjazne podejście bankowców do klienta, budowanie stałej relacji z klientem, pozyskiwanie zaufania i jego pogłębianie	Zadanie dla bs-ów i ich pracowników	Opieranie relacji z klientami na przejrzystych podstawach
17. Przeprowadzenie pogłębionych badań w zakresie obrotu bezgotówkowego i upublicznienie ich wyników	Działanie do realizacji przez Zrzeszenia	Wiedza na temat postrzegania przez klientów o.b.
18. Uwzględnienie działań mających na celu zwiększenie obrotu bezgotówkowego w krajowym planie przygotowania do przystąpienia Polski do strefy Euro	Działanie wykraczające poza możliwości bs-ów i ZBS-y	Oszczędności przy wprowadzaniu Euro
19. Wypracowanie efektywnych i bezpiecznych instrumentów bezgotówkowych oraz przygotowanie odpowiedniej infrastruktury płatniczej dla dokonywania wszelkiego rodzaju płatności przez kibiców uczestniczących w EURO 2012	Działania dla ZBS-y i zainteresowanych terytorialnie bs-ów	Efekt propagandowy
20. Kontynuowanie prac mających na celu wprowadzenie standardów SEPA w sektorze bankowym	Działania dla ZBS-y	Niższe ceny transakcji rozliczeniowych z zagranicą

Wyjaśnienie skrótów użytych w tabeli: bs – banki spółdzielcze, ZBS – Zrzeszenia Banków Spółdzielczych, o.b. – obrót bezgotówkowy.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Strategii Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego w Polsce na lata 2009–2013, (projekt), Koalicja na Rzecz Obrotu Bezgotówkowego i Mikropłatności, ZBP, 2008

Działania wyznaczone w ramach Strategii mają raczej ogólny charakter, trudno jest dostosować je do realiów funkcjonowania banków spółdzielczych. Niezbędnym warunkiem zapewnienia sukcesu sektorowi banków spółdzielczych w zakresie realizacji Strategii musi być skonsolidowanie wysiłków pojedynczych banków oraz ich Zrzeszeń⁹. Bez współpracy i bez wsparcia logistycznego ze strony Zrzeszeń, beneficjentami Strategii zostaną banki komercyjne i ewentualnie instytucje infrastrukturalne.

Pośród natłoku wyznaczonych zadań, jest jedno szczególnie istotne z punktu widzenia banków spółdzielczych. Jest to działanie 4. W ramach warsztatów prowadzonych przez NBP i prac nad sformułowaniem Strategii, ich uczestnicy wyznaczyli w jego ramach następujące przedsięwzięcia¹⁰:

- wypłacanie zasiłków/pomocy społecznej na karty przedpłacone,
- zwiększanie liczby bankomatów,
- rozwój sieci akceptantów na terenach wiejskich,
- otwieranie placówek bankowych w małych miejscowościach,
- rozwój sieci bankomatów i terminali POS do akceptacji kart płatniczych,
- lokalne imprezy i spotkania obsługiwane mobilnymi terminalami,
- rozwój sieci Internet,
- rozliczanie bezgotówkowo kółek rolniczych i innych organizacji wiejskich; promocja wśród pracowników/członków tych organizacji,
- wypłata dopłat dla rolników tylko w formie elektronicznej,
- „Karta rolnik” z dużymi upustami w hurtowniach i sklepach rolniczych,
- popularyzacja usług *cash-back* w mniejszych miastach – nie trzeba tam rozwijać sieci bankomatów,
- zaangażowanie banków spółdzielczych w edukację; w ramach promocji rozdawanie kart,
- wydawanie kart przedpłaconych dla bezrobotnych jako legitymacji do przychodni/ ubezpieczenia zdrowotnego,
- wypłaty wszelkiego rodzaju zasiłków i zapomóg w formie kart przedpłaconych,
- realizacja opłat/ wpłat/ zapłat socjalnych tylko w wersji elektronicznej,
- bezpłatny rachunek o ograniczonej funkcjonalności dla osób o niskich dochodach,
- zmniejszenie opłat dla sklepów, punktów handlowo-usługowych za transakcje realizowane kartami płatniczymi,
- zasiłki na konto lub kartę przedpłaconą,

⁹ Dyskusja na temat roli zrzeszeń toczy się w literaturze od dawna, ale praktyka wymusza jej kontynuację, por.: J. Szambelańczyk, *Banki spółdzielcze w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 82–85.

¹⁰ T. Kozłiński, *Obrót bezgotówkowy w Polsce oraz innych krajach unii europejskiej – Thinking outside the box*, Narodowy Bank Polski Departament systemu Płatniczego, Warszawa 2008, s. 117.

- programy edukacyjne o usługach bankowych na płytach CD/ stronach internetowych/w urzędach pracy,
- rozbudowa sieci POS-ów,
- dofinansowanie terminali POS na terenach gdzie komercyjnie nie opłaca się ich stawiać (banki, sklepy),
- bezpłatny dostęp do Internetu i usług bankowych jako przeciwdziałanie społecznemu odrzuceniu,
- opłaty na wsi/ gminach za podatki lokalne ściągane z karty czy opłacane e-transakcjami,
- dopłaty państwa na programy popularyzujące wprowadzanie płatności elektronicznych w obszarach wiejskich,
- darmowe punkty z dostępem do Internetu w każdej gminie/ jednostce samorządowej,
- obowiązek (sic!?)posiadania POS-ów w większych sklepach,
- lokalne kluby i ośrodki kultury wyposażone w *hot-spoty*, terminale POS i bankomaty,
- równomierne zwiększenie liczby bankomatów na obszarze całej Polski,
- dofinansowanie przez państwo/ UE/ banki lub inne instytucje do bankomatów na terenach mniej transakcyjnych lub zaludnionych,
- usługa *cash-back* w lokalnych, małych sklepach,
- możliwość wypłat w punktach sprzedaży i lokalnych bankomatach – rozbudowa sieci,
- popularyzacja kart płatniczych zmniejszy liczbę zakupów na „zeszyt” w sklepach,
- zwiększenie liczby akceptantów, wykorzystanie potencjału dużej liczby telefonów *pre-paid*, posiadanych przez te osoby w zakresie płatności bezgotówkowych,
- możliwość wykonywania opłat za comiesięczne rachunki za prąd/ energię/ gaz w bankomatach,
- mobilne bankomaty,
- dodawanie do kart płatniczych dla rolników ubezpieczenia od wypadków na roli/ podczas pracna wsi (NNW, Assistance).

Niektóre z przedstawionych pomysłów być może są zbyt abstrakcyjne, ale wbrew pozorom nie nierealne i co najważniejsze, możliwa jest ich realizacja przez banki spółdzielcze. Szczególną uwagę zwraca pomysł emisji „Kart Rolnika”. Koncepcja wydawania własnych kart, oferujących określone ulgi i pożytki jest jak najbardziej słuszna. Skoro w miastach możliwe i atrakcyjne jest wydawanie kart miejskich, to równie korzystne może być wydawanie kart dla przykładu – powiatowych. Także wyposażenie banków spółdzielczych w mobilne bankomaty jest dobrym pomysłem. Zwiększyłyby one dostępność usług bankowych poprzez ich umobilnienie. Popularyzacja usług *cash back* w sklepach, szczególnie dużych także mogłaby być krokiem w tym kierunku.

Nie wszystkie pomysły z przedstawionych są jednak trafne. Trudno sobie wyobrazić, aby perspektywa eliminacji zakupów „na zeszyt” mogła przyczynić się do popularyzacji obrotu bezgotówkowego. Lepiej byłoby aby Strategia nie ingerowała w ten, tak newralgiczny układ relacji, pomiędzy handlowcami a ich klientami. Podobnie należy traktować pomysł z kartami *pre-paid*. Tym niemniej, pozostałe zadania wydają się być możliwymi do realizacji i mogą się przyczynić do zakończonej sukcesem finalizacji działania 4. Z całą pewnością, lepiej byłoby aby jego realizacją zajęły się banki spółdzielcze niż banki komercyjne. Powszechnie znana nachalność tych drugich w realizacji przedsięwzięć marketingowych mogłaby w zakresie realizacji działania 4 przynieść dokładnie odwrotny skutek. W małych społecznościach lokalnych, pracownikom banków spółdzielczych z łatwiej jest nawiązywać kontakt z osobami, które nie miały do tej pory kontaktu z bankami i ich usługami. Pracownicy banków komercyjnych z reguły nie znają osób tego rodzaju. Ich obsługa nastroczałaby im zbyt wiele problemów.

W różnych sformułowaniach Strategii Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego pomija się sektor banków spółdzielczych, nie dostrzegając ich zasług i walorów marketingowych. Osobom zarządzającym bankami spółdzielczymi oraz ich pracownikom nie pozostaje nic innego jak samorzutne, aktywne włączenie się w realizację Strategii. W odniesieniu do działań nakierowanych na popularyzację obrotu bezgotówkowego poza obszarami miast, nie ma i jeszcze długo nie będzie lepszych popleczników tego programu. Realizacja Strategii bez faktycznego sukcesu w zakresie działania 4 nie może, z kolei, zostać uznana za udaną. Obrót bezgotówkowy nie może być w przyszłości, w Polsce, domeną tylko zasobnych mieszkańców dużych miast. W takich warunkach będzie on dzielił, a nie spajał ekonomicznie nasze społeczeństwo.

6. ZAKOŃCZENIE

Strategia Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego w Polsce na lata 2010–2013 to istotny dokument. Wyznacza on nowe standardy w prowadzeniu działalności bankowej. Ten kto im nie sprostą, ten kto się do nich nie zastosuje, będzie szybko tracił posiadaną pozycję rynkową.

Sektor banków spółdzielczych po kilkunastu latach „chudych”, z chwilą przyjęcia Polski do UE, otrzymał szansę na poprawę sytuacji finansowej. Wykorzystano ją. Utrzymanie jej wymaga jednak kontynuowania zabiegów. Strategia faworyzuje duże, ogólnokrajowe banki komercyjne, które uzyskały dużą sprawność w przechwytywaniu korzyści z rozszerzania zakresu obrotu bezgotówkowego. Jeżeli sektor banków spółdzielczych chce utrzymać lub poprawić pozycję rynkową, musi nauczyć się tego samego. Współudział w obrocie bezgotówkowym będzie w przyszłości warunkiem niezbędnym dla przetrwania banków na konkurencyjnym rynku usług bankowych. Banki spółdzielcze posiadają cały szereg atutów w tej rywalizacji. Warunkiem ich wykorzystania jest

jednak aktywny udział w realizacji Strategii. Jeżeli banki spółdzielcze przyjmą postawę „czekania z boku”, skala zagrożeń jakie na nie czeka, zdecydowanie przeważa szalę na stronę przeciwną.

Nie wiadomo, czy realizacja Strategii zakończy się sukcesem? Jeżeli w jej realizację nie zaangażują się aktywnie banki spółdzielcze. Z całą pewnością sukces będzie co najwyżej połowiczny. Naszego społeczeństwa nie stać jednak na takie zaprzepaszczenie jednej z niewielu szans na poprawę warunków życia. Zatem należy ją wykorzystać.

BIBLIOGRAFIA

- *Banki 2009*, Raport o sytuacji ekonomicznej banków przygotowany przez Warszawski Instytut Bankowości, na zlecenie Związku Banków Polskich, WIB, Warszawa 2009.
- Strumiński D., Twardowski D. (red.), *Banki spółdzielcze w Polsce*, Narodowy Bank Polski, Departament Komunikacji Społecznej, Warszawa 2006.
- Bednarek M., *Jeszcze nie czas na demontaż bankomatów*, Wyborcza biz; z dnia 2 kwietnia 2010 r.; http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7730410,Jeszcze_nie_czas_na_demontaz_bankomatow.html [8.04.2011].
- Koźliński T., *Obrót bezgotówkowy w Polsce oraz innych krajach unii europejskiej – Thinking outside the box*, Narodowy Bank Polski Departament Systemu Płatniczego, Warszawa 2008.
- Mikołajczak R., *Wybrane ekonomiczne aspekty sukcesów spółdzielczego sektora bankowego*, [w:] Janca A. (red.), *Bankowość a kryzys na rynkach finansowych*, ZN 140, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2010.
- *Raport ewaluacyjny do Programu rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce na lata 2010–2013*; http://www.mofnet.gov.pl/_files/_instytucje_finansowe/uslugi_platnicze/raport_ewaluacyjny_programu_rozwoju_obrotu_bezgotowkowego_2010-2013.pdf [2.04.2011].
- Rosa A., *Efektywność spółdzielczego sektora bankowego w Polsce w latach 1999–2009*, [w:] Janca A. (red.), *Bankowość a kryzys na rynkach finansowych*, ZN 140, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2010.
- *Strategia Rozwoju Obrotu Bezgotówkowego w Polsce na lata 2009–2013*, (projekt), Koalicja na Rzecz Obrotu Bezgotówkowego i Mikropłatności, ZBP, 2008.
- Szambelańczyk J., *Banki spółdzielcze w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Wilk M., *O bankowości elektronicznej w bankach spółdzielczych*; <http://prnews.pl/nasz-gosc/gosc-pr-news-michal-wilk-o-bankowosci-elektronicznej-w-bankach-spoldzielczych-12358.html> [12.04.2011].
- Wilk M., *Banki spółdzielcze elektronicznie w 2009*; <http://prnews.pl/nasz-gosc/michal-wilk-banki-spoldzielcze-elektronicznie-w-2009-48602.html>

THE SECTOR OF COOPERATIVE BANKS AND THE DEVELOPMENT PROGRAM OF NON-CASH TRANSACTIONS IN POLAND FOR THE PERIOD 2010–2013

Summary: Development Program of Non-Cash Transactions in Poland for the years 2010–2013 is the first comprehensive document setting out ambitious aims for the banking system. The program is very detailed. Its effects will decide about the prospects of development of the Polish banking sector. Cooperative banks also need to meet new challenges. The aim of this case study is to indicate how the implementation of the Program affect the position of the cooperative banking sector in Poland.

Key words: non cash turnover, strategy, sector of cooperative banks

*dr Grzegorz Kotliński,
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Bankowości
Al. Niepodległości 10
60-967 Poznań
e-mail: grzegorz.kotlinski@ue.poznan.pl*