



Zbigniew R. Wierzbicki¹

DETERMINANTY ZMIAN STRATEGII I MODELI BIZNESOWYCH BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Streszczenie: Celem rozważań jest zwrócenie uwagi na podstawowe determinanty uzasadniające szybkie przygotowanie i wdrożenie zasadniczych zmian w strategii i modelach biznesowych banków spółdzielczych w Polsce. Sektor banków spółdzielczych stoi obecnie przed szeregiem egzystencjalnych wyzwań. Kumulacja tych wyzwań wynika ze splotu wielu okoliczności związanych zarówno ze zmianami technologicznymi jak i zmianami regulacyjnym, w tym m.in. CRDIV i CRR. Spektakularne kłopoty kolejnych dużych banków spółdzielczych uzasadniają pytanie o przyczyny strategicznych niedomagań w systemie bankowości spółdzielczej, a także o to jaka jest przyszłość banków spółdzielczych. Czy podołają wyzwaniom konkurencji ze strony banków komercyjnych i wyzwaniom technologicznym? Determinuje to zmiany w strategii i w modelach biznesowych oraz metodach zarządzania. Rozważania oparte są na analizie literatury przedmiotu, jak też na osobistych obserwacjach i analizach krytycznych strategicznych obszarów bankowości spółdzielczej.

Słowa kluczowe: bank spółdzielczy, strategia, model biznesowy, nowe technologie

Wstęp

Coraz więcej osób zadaje sobie pytanie o to skąd się biorą – po tylu latach względnego spokoju – spektakularne kłopoty kolejnych banków spółdzielczych. Jakie są przyczyny strategicznych niedomagań w systemie bankowości spółdzielczej w Polsce? Jaka jest przyszłość banków spółdzielczych w Polsce? Czy banki spółdzielcze są w stanie podjąć wyzwania wynikające z synergii głównych trendów zmian technologicznych związanych z digitalizacją gospodarek i społeczeństw?

¹ Dr Zbigniew R. Wierzbicki, CRM Finance sp. z o.o.

Co budzi niepokój?

Podejście części banków spółdzielczych do swoich strategii rozwoju i operacyjnych sposobów funkcjonowania, czyli modeli biznesowych, może budzić niepokój. Dyskusja nad dylematami rozwoju bankowości spółdzielczej trwa od lat². Niestety nie widać w tych dyskusjach strategicznego przełomu. To, co się stało w Wołominie i w Nadarzynie wskazuje bowiem na konieczność gruntownego, spokojnego ale też bez sentymentów, przeanalizowania dylematów rozwojowych oraz funkcjonalnych każdego banku spółdzielczego. Niepodjęcie wyzwania i próby bagatelizowania przyczyn tych zdarzeń mogą wpłynąć na pogorszenie oceny w opinii klientów spółdzielczych form bankowości w Polsce, tym bardziej, że równoległe zasadnicze egzystencjalne trudności ma cały system SKOK.

Potrzeba bezpieczeństwa depozytów i finansowej obsługi przez bank, należy do grupy podstawowych kryteriów wyboru, przez klientów banku, a zwłaszcza banku spółdzielczego. Klienci traktują jakiegokolwiek zakłócenia i niekorzystne informacje dotyczące funkcjonowania banku jako istotne zagrożenie dla ich subiektywnego poczucia bezpieczeństwa, jako zasadnicze naruszenie ich praw klientowskich. Mogą więc podjąć decyzję o zmianie banku, pokazując czerwoną kartkę bankowi spółdzielczemu. Przykładem zachowań środowiska klientowskiego noszących znamiona paniki i klasycznego *bank run* jest to, co się stało w Ciechanowie. Inne było podejście klientów w większości przypadków kłopotów wielu banków spółdzielczych w okresie głębokich przekształceń w sektorze bankowości spółdzielczej w latach 90. XX w. (wtedy liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się o prawie tysiąc podmiotów), bo równoległe podobne perturbacje miały miejsce w odniesieniu do prawie wszystkich branż w Polsce.

Współcześnie tolerancja klientów jest o wiele mniejsza i niepodjęcie zmian strategicznych w sektorze bankowości spółdzielczej może spowodować istotny odpływ klientów z banków spółdzielczych. Problem tkwi nie tyle w sposobie komunikacji ze środowiskami klientowskimi w wielu bankach spółdzielczych, ale w przeanalizowaniu przyczyn trudności i w szybkiej radykalnej zauważalnej dla klientów, a także dla udziałowców, zmianie strategii i sposobu funkcjonowania oraz stosunku do lokalnych klientów. Wobec tego jakie są podstawowe przyczyny dzisiejszych kłopotów wielu banków spółdzielczych.

Kryzys tożsamości i ograniczanie współpracy z samorządami

Niektóre banki spółdzielcze, a przynajmniej ich kierownictwa, nie mogą się pogodzić z tym, że są lokalnymi instytucjami finansowymi opartymi na spółdzielczej formie własności. W związku z tym niektóre z nich uciekają od nazwy bank spółdzielczy, od swojego rodowodu, a konsekwencji od swojego naturalnego środowiska. Symptomy tego widać niekiedy w zmianie nazw, co w samo w sobie nie byłoby

² A. Alińska, *W poszukiwaniu docelowego modelu funkcjonalno-organizacyjnego bankowości spółdzielczej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości w Poznaniu”, Poznań 2-12, nr 45; A. Szelałowska, *Polska bankowość spółdzielcza – wczoraj, dziś i jutro*, [w:] *Współczesna bankowość spółdzielcza*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012, s. 281-299.

niepokojące gdyby nie towarzyszące temu w niektórych bankach zmniejszanie liczby członków-udziałowców banków spółdzielczych, a także ograniczanie możliwości nabywania nowych udziałów na warunkach dostępnych dla społeczności lokalnych. Niektóre banki spółdzielcze wzorują się na bankach komercyjnych, a nawet marząc o przekształcaniu spółdzielczej formy własności w spółki akcyjne, uwidaczniając niestety głęboki kryzys swojej spółdzielczej tożsamości. Można lapidarnie te tendencje zreasumować w sposób następujący, że współcześnie upadają te banki spółdzielcze, a także te SKOK-i, które sprzeniewierzyły się swoim korzeniom i chciały usilnie zmienić swoją spółdzielczą tożsamość poprzez zmiany w biznesowym środowisku działania i ograniczanie mechanizmów samokontroli.

Kryzysowi spółdzielczej lokalnej tożsamości niekiedy towarzyszy niechęć do współpracy z JST i argument, że jest to pracochłonne i niskodochodowe. Zapomina się o tym, że JST to naturalny lokalny partner banku spółdzielczego, szczególnie poza obszarem dużych miast. Dzięki współpracy z JST i ich jednostkami zależnymi bank spółdzielczy utrzuca swoją pozycję w lokalnych społecznościach. Jest to najprostsza forma dotarcia i kontaktu z mieszkańcami, z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, z coraz bardziej opiniogennymi podmiotami NGO itd. Więc jest to najprostsza forma budowania dobrych relacji w lokalnych społecznościach. Niektóre banki spółdzielcze zamiast stawać się lokalnymi centrami kompetencji dla JST oraz dla średnich i małych firm w zakresie pozyskiwania środków i finansowania lokalnych przedsięwzięć szukają innych bardziej ryzykownych obszarów działalności. Natomiast analiza zarówno doświadczeń wielu krajów UE jak też analiza doświadczeń w Polsce wskazuje, że dobra współpraca banku spółdzielczego z JST i firmami MMŚP daje wzajemne korzyści³.

Ucieczka z lokalnych rynków i koncentracja na zbyt dużych klientach

Szukając źródeł szybkiego wzrostu obrotów i dochodów banki spółdzielcze przechodzące metaformozę swojej tożsamości niechętnie obsługują małe lokalne podmioty gospodarcze koncentrując się na obsłudze zwłaszcza tych większych. W konsekwencji szybko osiągają granice koncentracji w obliżu kredytowym. Próbując to obejść stosują przemiennie dwie podstawowe taktyki. Pierwsza taktyka to udzielanie kredytów podmiotom powiązanych z jednoczesnym pomijaniem tych powiązań w polityce ostrożnościowej i odpowiednich raportach dla rad nadzorczych, dla banku zrzeszającego i dla nadzoru finansowego. Druga równoległa taktyka to stosowanie tzw. zasady wzajemności we współpracy z innymi bankami spółdzielczymi w zakresie kredytowania większych podmiotów gospodarczych i ich spółek powiązanych czyli „udziel kredytu lub gwarancji mojemu klientowi a ja udzielię kredytu lub gwarancji twojemu klientowi”. Może to więc mieć postać albo formalnych konsorcjów kredytowych albo nieformalnych.

³ K. Materna, *Lokalna bankowość napędza lokalną przedsiębiorczość (omówienie wyników badań przeprowadzonych przez zespół kierowany przez Prof. K. Jackowicza z Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie)*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2017 nr 3 s. 32-34.

Nie byłoby to problemem gdyby nie towarzyszyło temu nazbyt liberalne podejście do zarządzania ryzykiem bankowym tych relacji. Ponadto część banków spółdzielczych szukając intratnych kredytów wykracza daleko poza swoje rynki lokalne. W konsekwencji udziela kredytów klientom co do których nie ma dobrej orientacji środowiskowej. Prowadzi to do sytuacji, która niestety potwierdza się przy ocenie jakości portfeli kredytowych tj. im bardziej odlegli klienci tym częściej występują kłopoty banku bo jakość tych kredytów jest z czasem gorsza od portfeli kredytowych klientów lokalnych. Występuje tu zazwyczaj nadmierna faktyczna koncentracja w odniesieniu do zbyt dużych klientów i też z czasem specyficzny automatyzm kredytowania wraz z udzielaniem kredytów de facto na spłatę wcześniej zaciągniętych zobowiązań. Przykład banku w Wołominie dobitnie pokazał, że tego rodzaju ścieżka wzrostu aktywów połączona niekiedy z nabywaniem – w oparciu o kredyty - przez spółki zależne dużego klienta nowych udziałów powiększających formalnie kapitały własne banku jest de facto spiralą zagłady banku spółdzielczego.

Kryzys autorytarnego modelu kierowania bankiem spółdzielczym

Budzą wątpliwości przyjęte rozwiązania w niektórych bankach spółdzielczych, w których zarząd jest jedno- lub dwuosobowy plus ewentualnie tzw. społeczny członek zarządu. Można dostrzec wyraźną współzależność między stylem kierowania bankiem a częstotliwością i prawdopodobieństwem powstawania problemów w poszczególnych bankach spółdzielczych. Dobra praktyka wielu krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw podpowiada, że kilkusobowy zarząd z zasady zaczyna dbać o odpowiednią kulturę zarządzania, stwarza mechanizmy samokontroli podejmowanych decyzji, a także mechanizmy naturalnej rywalizacji i weryfikacji jakości i efektywności kierowania organizacją.

Natomiast jeżeli nie ma dopływu nowych osób do gremiów kierowniczych banku spółdzielczego, a także nie ma mechanizmów wykształcania nowych umiejętności poprzez szkolenia i coaching, to wtedy brakuje kompetencji merytorycznych oraz stopniowo zanika mechanizm wewnętrznej samokontroli w zakresie podejmowanych decyzji bieżących i strategicznych. Stosunkowo często w tak kierowanych bankach dominuje – bo tak uważa prezes – niechęć do bardziej zaawansowanych form szkolenia, zwłaszcza jeżeli wymagają one ponoszenia pewnych kosztów. Jeżeli są osoby kierowane na szkolenia, bardzo często warunkowane jest to tym, żeby były one bezpłatne i nie za bardzo wyrafinowane, bo „jeśli się za bardzo przeszkoli pracownika, to on odejdzie do banku komercyjnego”.

Zanik mechanizmów samokontroli

Negatywnym zjawiskiem towarzyszącym autorytatywnemu stylowi kierowania bankiem jest sposób doboru i funkcjonowania rad nadzorczych w niektórych bankach spółdzielczych. Jeżeli to prezes banku spółdzielczego wskazuje osoby najbardziej jemu odpowiadające jako „jego” kandydaty do rady nadzorczej to w konsekwencji zanika kontrolna statutowa kontrolna funkcja rad nadzorczych. W praktyce

są to wtedy organy fasadowe funkcjonujące jako organy do prawie automatycznego zatwierdzania decyzji prezesa banku spółdzielczego.

Często towarzyszy temu ograniczanie roli kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego, a także controllingu w strukturze banku spółdzielczego. Często na pytanie o controlling w banku spółdzielczym opartym na autorytarnym stylu kierowania, uzyskujemy odpowiedź, że „nasz bank jest zbyt mały i nie stać go na uruchamianie procedur controllingowych”.

Bardzo często w tego typu bankach rada nadzorcza nie komunikuje się bezpośrednio z osobami odpowiedzialnymi za kontrolę wewnętrzną i za audyt wewnętrzny, a także rezygnuje z uruchamiania systemu i procedur controllingowych. W praktyce w tak kierowanych bankach w zakresie wewnętrznej kontroli i audytu wewnętrznego robi się tylko to, co w zakresie minimalnym wymagane jest przez zewnętrzne regulacje ze strony banku zrzeszającego i IPS-u oraz nadzoru finansowego. W tak kierowanym banku ulegają unicestwieniu podstawowe mechanizmy samokontroli chroniące bank spółdzielczy przed podejmowaniem decyzji niezgodnych z jego interesem ekonomicznym. Zapomina się o tym, że w normalnie funkcjonującym banku, tak jak w każdej zdrowej organizacji gospodarczej, pierwszą linią obrony przed popełnianymi błędami jest sposób funkcjonowania zarządu i jego merytoryczna kooperacja z kontrolą wewnętrzną, audytem wewnętrznym i controllingiem.

Drugą linią obrony jest sprawna merytoryczna rada nadzorcza niezależna od kierownictwa banku spółdzielczego i reprezentująca interesy udziałowców banku spółdzielczego zarówno w wymiarze bieżącym jak i strategicznym. Nie może być tak, że jakkolwiek aktywne działanie rady nadzorczej, krytyczne oceny czy brak zgody ze strony rady nadzorczej na określone decyzje czy wnioski inne niż stanowisko zarządu, traktowane jest w konwencji konfliktu, jako podważanie autorytetu zarządu i jego prezesa. Tego typu reakcje są jednym z przejawów patologii w niektórych bankach spółdzielczych zagrażających ich egzystencji.

Trzecią linią obrony jest nadzór ze strony banku zrzeszającego i ze strony IPS, a dopiero czwartą linią obrony jest nadzór ze strony Urzędu KNF.

Trzeba pamiętać, że żaden nadzór zewnętrzny nie jest w stanie zastąpić mechanizmów kontroli funkcjonalnej i strategicznej w banku spółdzielczym, które powinny być oparte na dobrym merytorycznym zarządzaniu banku, na sprawnie działających mechanizmach i procedurach kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego i controllingu, a także na rzetelnym wykonywaniu swoich statutowych obowiązków przez radę nadzorczą. Ponieważ tylko system samokontroli jest w stanie działać *ex ante*, czyli prewencyjnie zapobiegawczo w zarządzaniu podstawowymi rodzajami ryzyka.

Zwiększanie znaczenia nadzoru wewnętrznego

Nadzór ze strony banku zrzeszającego, ze strony IPS i ze strony KNF jest w znacznym stopniu działaniem *ex post*, czyli stwierdzającym naruszenie procedur, przekroczenie dopuszczalnego ryzyka etc. Jak pokazuje doświadczenie polskiego sys-

temu bankowego (a także wielu innych krajów) prewencyjne oddziaływanie nadzoru zewnętrznego jest skuteczne tylko wtedy, gdy poszczególne banki nie tylko formalnie podporządkowują się zaleceniom nadzoru, ale same rzetelnie (bo siebie znają najlepiej) opierają swoje działania na wewnętrznych systemach kontroli i zarządzania ryzykiem. W przeciwnym razie nadzór zewnętrzny może tylko gasić pożary, które często kończą się likwidacją banku w którym zawiodły mechanizmy kontrolne. Oczywiście niedowład lub brak rzetelnego systemu samokontroli w banku spółdzielczym wpływa na skracania horyzontu działania i na maksymalizowanie korzyści krótkoterminowych, na niewłaściwy dobór klientów, na nieodpowiednią współpracę z nimi itd.

Strategia i zarządzanie potencjałem zmian

Jak banki spółdzielcze i ich zrzeszenia oraz IPS-y powinny przygotować się do ogromnego wyzwania technologicznego, produktowego, rynkowego oraz mentalnego wynikającego z synergii czterech technologicznych trendów, tj. Big Data, Cloud, Mobile i Cyber Security? Jest to kardynalnie ważna kwestia. Wspomniana synergia technologii oznacza z jednej strony zarówno zagrożenie dla egzystencji wielu banków spółdzielczych na rynkach lokalnych, ale z drugiej strony oznacza także szansę – jeżeli te możliwości będą dobrze wykorzystane – na umocnienie się i przyjęcie nowych grup klientów. Warunkiem jest zmiana mentalności i uświadomienie sobie, że wczoraj tj. w XX w. klient szedł do banku, w pierwszej dekadzie XXI w. bank szedł do klienta, a dzisiaj w drugiej dekadzie XXI w. trzeba szybko przygotować się do zmiany strategii polegającej na tym, że bank 24 godz. na dobę powinien być z klientem⁴. Bank spółdzielczy nie tylko musi o nim wiedzieć więcej, niż klient wie sam o sobie ale także powinien rozpoznawać i dbać o bezpieczeństwo swoich klientów również w wymiarze technologicznym. Zmiana podejścia do sposobu współpracy z klientami jest podstawą nie tylko przygotowania strategii, ale także modeli biznesowych banków spółdzielczych adekwatnych do wyzwań rynkowych najbliższych lat⁵.

Skąd jeszcze wynika konieczność innowacyjnego podejścia do kształtowania ścieżek rozwojowych w oparciu o nowe rozumienie strategii i modeli biznesowych? Turbulentność otoczenia ekonomicznego, społecznego, regulacyjnego i technologicznego nie oznacza kryzysu podejść strategicznych lecz jedynie odejście od klasycznej tradycyjnej formuły strategii rozumianej jedynie jako długoterminowy strategiczny plan w horyzoncie kilku lat oparty na rocznych planach operacyjnych. Obecnie strategia to też nadal misja, wizja, a także nadal cele, ale ich sposób realizacji opiera się na budowaniu oraz zarządzaniu ciągle odnawianym potencjałem niezbędnym do podejmowania wyzwań jakie niesie turbulentne otoczenie, w tym

⁴ Z.R. Wierzbicki, *Wpływ zmian otoczenia na zarządzanie strategiczne bankiem spółdzielczym*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2016, nr 4, s. 40-41.

⁵ Z.R. Wierzbicki, *Nowe technologie a strategie i modele biznesowe banków spółdzielczych*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2016, nr 5, s. 58.

nowe technologie. Dlatego ważne jest uzyskanie umiejętności zarządzania zmianami, w tym zmianami strategicznymi. Change Management jako metodyka zarządzania staje się stopniowo standardem i nieodzownym komponentem portfela umiejętności kierownictw firm i banków. Współcześnie strategia powinna zawierać odpowiedzi dot. sposobu realizacji celów banku w obliczu zarówno wyzwań technologicznych, presji regulacyjnych i oczekiwań klientów jak i zmian zachodzących w poszczególnych segmentach klientów banków. Klienci także podlegają wpływowi turbulencji otoczenia i zmianom technologii. Ponadto strategia banku powinna odpowiadać oczekiwaniom inwestorów, a w przypadku banków spółdzielczych są nimi spółdzielcy udziałowcy. Ignorowanie przez nadzór finansowy oczekiwań inwestorów jest jedną z przyczyn trudności w zwiększeniu dynamiki kapitalizacji polskiego sektora bankowego, a szczególności banków spółdzielczych.

Wpływ synergii głównych tendencji technologicznych

Co zmienia w strategiach i modelach biznesowych banków konieczność podjęcia wyzwań technologicznych w zakresie Big Data, Mobile, Cloud i Cyber Security? Strategiczne wyzwanie biznesowe w coraz większym stopniu związane są bowiem ze zmianami w technologiach w środowiskach pośredników finansowych i klientów, w zmianach ich preferencji, w tym także w oczekiwaniach na większą elastyczność działania banków co z kolei jest ograniczane przez niektóre regulacje nadzorcze i wynikające z nich procedury wewnętrzne banków. Coraz częściej kryterium oceny banku i pracowników jest przestrzeganie procedur, a nie racjonalne zachowanie w wymiarze ekonomicznym i społecznym oraz technologicznym w relacjach z klientami. Niejednokrotnie prowadzi to do napięć i konfliktów z klientami. Trzeba umieć tym zarządzać.

Zacieśnianie przez banki spółdzielcze współpracy z dostawcami rozwiązań technologicznych jest oczywiście ważne. Jednakże w obliczu synergii wyzwań technologicznych bank spółdzielczy w trosce o swoje ryzyko i bezpieczeństwo powinien mieć coraz lepszą orientację co do rozwiązań technologicznych u najważniejszych swoich klientów oraz w segmentach klientów. W razie potrzeby bank – w interesie własnym - powinien być też nie tylko doradcą, lecz nawet de facto pośrednikiem pomagającym klientom w znalezieniu odpowiednich rozwiązań i dostawców. Współcześnie klasyczna ocena ryzyka klienta musi być poszerzona o ocenę ryzyka technologicznego chociażby w aspekcie adekwatności i sprawności stosowanych rozwiązań IT, w tym też w zakresie cybersecurity. Dzisiaj już nikt nie ma wątpliwości, że bank, w interesie własnym i klienta, musi dbać o zmniejszenie ryzyka posiadacza karty bankowej i klienta mobile banking. Z tych przyczyn bank musi analizować ryzyko technologii informatycznych wykorzystywanych przez klienta w sektorach MMŚP i NGO, a także JST.

Truizmem jest dzisiaj konstatacja, że dla zarządzania ryzykiem banku, najłagodniejszym ogniwem jest zarządzanie ryzykiem przez samego klienta, zwłaszcza z ryzykiem w obszarze cybersecurity. Coraz częściej materializacja ryzyka kredytowego

ma swoje przyczyny w kłopotach klienta w zakresie stosowanych narzędzi i systemów informatycznych. Podobnie jest w zakresie rosnącego udziału ryzyka technologicznego w zakresie technologii informatycznych u klientów, którzy są jedynie obsługiwani przez bank. Niejednokrotnie spadek obrotów, a co za tym idzie niższe stany na rachunkach klientów, niższe prowizje i opłaty etc. są konsekwencją trudności klienta w zakresie systemów IT lub też wynikają z poczucia niskiego poziomu bezpieczeństwa informatycznego w relacjach z bankiem. Bank bowiem jest tak silny jak silni są jego klienci, a coraz częściej dotyczy to też jakości wykorzystywanych rozwiązań IT, w tym ich poziomu bezpieczeństwa. Opieka i wsparcie dla klienta w zakresie jego bezpieczeństwa informatycznego, nie tylko w relacjach z samym bankiem, będzie kryterium wyboru banku.

Coraz częściej banki komercyjne i niektóre banki spółdzielcze w zachodniej części UE współpracę z firmami informatycznymi w zakresie wsparcia klientów traktują podobnie jak nieodłączny zakres współpracy z firmami prawnymi, doradztwa podatkowego czy inwestycyjnego. Niebawem standardem stanie się pytanie ze strony banku kierowane zarówno do dotychczasowych jak i nowych klientów, o rodzaj wykorzystywanych systemów IT, o ich poziom bezpieczeństwa etc., a ocena w tym zakresie wpłynie na ocenę klienta⁶. Ponadto sam bank w trosce o swoje bezpieczeństwo będzie sugerował klientowi wprowadzanie ewentualnych zmian w tym zakresie. Nowe technologie generują bowiem nowe rodzaje ryzyka nie tylko bezpośrednio dla samych banków ale także dla klientów banku, a materializacja tych rodzajów ryzyka u klienta będzie oznaczać negatywne konsekwencje również dla banku.

Technologia inicjuje zmiany w bankowości

Banki spółdzielcze i zrzeszenia powinny uwzględniać, że współcześnie w coraz szybciej zmieniającym się wielowymiarowym otoczeniu banku, występuje konieczność koegzystencji różnych modeli sprzedażowych i zróżnicowanych form współpracy i komunikacji z różnymi grupami klientów. Oznacza to zasadność – w horyzoncie co najmniej kilkunastu lat – utrzymywania przez znaczną część banków zarówno części tradycyjnych oddziałów jak też rozwijania silnie nasyconych nowymi technologiami innych form pracy z klientami, w tym w wariacie omnichannel. Oczekiwania klientów i nowe technologie zwiększają znaczenie rozszerzania usług okołobankowych w formułach bancassurance i bancassistance.

Nowe technologie, są podstawowymi stymulatorami zmian w systemie pośrednictwa finansowego, w tym w bankowości. Równolegle nowe technologie z jednej strony obniżają bariery wejścia w biznes bankowy dla nowych graczy. To może banki spółdzielcze niepokoić. Natomiast z drugiej strony dla samych banków spółdzielczych oznacza to zarazem zmniejszenie dla nich samych barier wejścia w nowe produkty i w nowe technologie. Dzisiaj widać to wyraźnie w obszarze płatniczym i obsługi klientów indywidualnych, a także stopniowo w zakresie obsługi firm

⁶ W. Żółtkowski, *Bariery efektywności informatyzacji banków*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2016, nr 6, s. 15-17.

w sektorze MMSP oraz podmiotów NGO. Jest to mniej widoczne – ze zrozumiałych względów – w sektorze dużych firm i dużych instytucji. Odpowiednich przygotowań wymaga więc dopasowanie się banków spółdzielczych do nadchodzących zmian w tym zakresie. Dla pasywnych banków spółdzielczych oznaczać to będzie zagrożenie, a dla aktywnych otwartych na zmiany technologiczne banków oznacza to nowe szanse na znaczącą ekspansję, zwłaszcza dzięki współpracy z nowymi generacjami klientów i nowymi formami firm np. tych, które są silnie zorientowane na e-commerce.

Z uwagi na dużą konkurencję w gronie firm technologicznych (polskich i zagranicznych) i nowe relatywnie tańsze technologie, ceny rozwiązań dla banków i dla ich klientów są stosunkowo niższe w porównaniu z cenami 10-12 lat temu. Można mówić nawet wręcz o specyficznym otwartym na jakiś czas, może 3-4 lata, otwartym oknie zmian, które jednak będzie się stopniowo zamykać. Kto na czas nie podejmie wyzwań ten poniesie klęskę z uwagi na technologiczną reorientację rosnącej liczby klientów indywidualnych, korporacyjnych i instytucjonalnych. Powinno być to przestrożą dla tych banków spółdzielczych, które uważają, że trzeba to przecze-kać, bo może będzie inaczej, bo może będzie jeszcze taniej, bo nasi klienci niekoniecznie tego chcą itd. Największym niebezpieczeństwem dla części banków spółdzielczych może być scenariusz negatywny, czyli pozostanie z gronem dotychczasowych klientów starszych generacji i gronem klientów firmowych z branż nie podejmujących wyzwań technologicznych. Oznaczać to będzie stopniowy zanik części banków spółdzielczych. Winne będą nie tyle nowe technologie, co pasywne zachowawcze nieufne wobec zmian technologicznych, podejście, które uczyni z upływem kilku lat z tej grupy banków skansen technologiczny bankowości.

Poszczególne główne nurty zmian technologicznych, tj. cloud computing, big data, mobile i cybersecurity, zaczynają tworzyć nowe zintegrowane wyzwania nie tylko technologiczne, ale i ekonomiczne oraz rynkowe dla wszystkich kategorii banków i ich klientów. Można już mówić nie tylko synergii tych trendów i o nowym poziomie wyzwań dla banków, ale także o znaczącym – w perspektywie – wzroście poziomu ryzyka technologicznego i operacyjnego. Problem jest nie w tym, żeby tego rodzaju ryzyka unikać nie podejmując wyzwań technologicznych. Te rodzaje ryzyka trzeba podjąć, ale też trzeba je monitorować i nimi umiejętnie zarządzać.

Ryzyko technologiczne w bankach

Wzrost poziomu ryzyka technologicznego i powiązanego z nim ryzyka operacyjnego wynika też z rosnącego, w modelach organizacyjnych i funkcjonalnych banków, znaczenia rozwiązań proceduralnych będących pochodną narastających lawinowo regulacji nadzorczych, fiskalnych i innych. Konsekwencją jest nie tylko rosnące odpersonalizowanie relacji w strukturach, zwłaszcza dużych, banków, ale także ryzyko odpersonalizowania relacji z klientami. Ponadto tej tendencji towarzyszy koncentracja odpowiedzialności na coraz wyższych szczeblach przy jednoczesnym coraz większym udziale w systemach oceny pracowników i zespołów kryterium przestrzegania procedur. To samo w sobie nie jest wadą o ile nie prowadzi do

zanikania odpowiedzialności za wyniki ekonomiczne i relacje wewnątrzbankowe i z klientami. Na całe szczęście w o wiele mniejszym stopniu dotyczy to banków spółdzielczych, które nie mają tych problemów w takiej skali jak duże i średnie banki komercyjne.

Szansą dla polskich banków spółdzielczych jest sytuacja wynikająca też z rosnącego w Polsce dynamicznie sektora IT i związanej z tym dużej konkurencyjności rozwiązań i cen, co powoduje w polskim systemie szybką dyfuzję innowacji. W konsekwencji innowacje pojawiają się we wszystkich zainteresowanych bankach komercyjnych i w części banków spółdzielczych otwartych na nowe technologie i rozwiązania, mniej więcej w tym samym czasie i w zasadzie nie jest sygnalizowany – jak do tej pory – ich bardzo silny wpływ na konkurencyjność banków. Tym niemniej wrażliwość poszczególnych banków na koszty zmian technologicznych jest różna i w najbliższej przyszłości można się spodziewać zróżnicowania sytuacji banków w tym zakresie. Z uwagi na to banki spółdzielcze mają mniejszy bufor czasowy na podejmowanie decyzji dot. zmian technologicznych i zmian produktowych, rynkowych itd. z nimi powiązanych. Wspomniane korzystne „okno zmian” może być dla nich coraz węższe i niebawem wręcz zatrzęsnięte. Niestety wiąże się też z tym przeciętnie większe, w porównaniu z bankami komercyjnymi, ryzyko technologiczne i wynikające z niego ryzyko operacyjne. Niestęchanie ważną jest w tym zakresie rola banków zrzeszających w zakresie wyboru i optymalizacji rozwiązań technologicznych w bankach spółdzielczych. Podobnie ważną jest rola IPS w zakresie optymalizacji zarządzania ryzykiem technologicznym i operacyjnym w skali zrzeszenia.

Nowe technologie a ryzyko regulacyjne

Coraz częstsze są opinie, że w odniesieniu do większości banków to nie technologie i koszty ich wprowadzania generują największe zagrożenia lecz takim zagrożeniem jest zakres i tempo zmian regulacyjnych. W konsekwencji w Polsce banki mogą mieć kłopoty nie z powodu technologii lecz nadmiernych kosztów regulacyjnych. Na tym też polega ryzyko regulacyjne w wymiarze poszczególnych banków i w wymiarze sektorowym i makroekonomicznym. Rosnące koszty regulacyjne mogą ograniczyć możliwości technologiczne banków co jest niepokojące. Wobec tego można nawet już postawić tezę, że systemowi bankowemu w Polsce grozi narastający szok regulacyjny i może to mieć wpływ na strategię i modele biznesowe banków, na możliwość absorpcji nowych technologii jak i na całą gospodarkę.

W konsekwencji zasadne jest kolejne pytanie o to czy nowe regulacje ostrożnościowe, nowe obciążenia systemowe np. na BFG, rozwiązania fiskalne (tzw. podatek bankowy) etc. będą prowadziły do osłabiania potencjału sektora bankowego i zmniejszania jego zaangażowania zarówno w nowe technologie jak i do ograniczania wielkości akcji kredytowej? Rosnąca skala ryzyka regulacyjnego (obecnie i w najbliższych latach w perspektywie kolejnej Bazylei) powinna skłonić przez KNF do dopasowania w większym niż do tej zakresie wprowadzanych regulacji

ostrożnościowych, do realiów polskiej gospodarki i możliwości systemu bankowego, w tym także do możliwości sektora banków spółdzielczych (zasada proporcjonalności). Można się obawiać sytuacji, w której kolejne wymogi regulacyjne uniemożliwią bankom w Polsce, w tym zwłaszcza bankom spółdzielczym, adekwatne do potrzeb podejmowanie wyzwań technologicznych.

Wpływ digitalizacji na strategię i modele biznesowe banków komercyjnych i banków spółdzielczych

W drugiej dekadzie XXI w. mamy do czynienia z przyspieszeniem zmian technologicznych determinujących sposoby działania wszystkich grup pośredników finansowych. Digitalizacja obejmuje coraz to nowe dziedziny życia gospodarczego i społecznego. Coraz częściej stawiane jest pytanie o to czy w zdigitalizowanym świecie przyszłości będzie miejsce dla banków w dzisiejszym tego słowa znaczeniu? W związku z tym wszystkich nurtuje problem jak będą się zmieniać bankowość i banki, w tym banki spółdzielcze? Jednocześnie – z uwagi na znaczenie banków spółdzielczych w lokalnych wspólnotach – jest oczekiwanie, że banki spółdzielcze będą solidnym komponentem systemu finansowego w Polsce⁷.

Czy w zdigitalizowanym świecie przyszłości banki będą zdominowane przez niebankowych liderów technologii, czy też wytworzy się inny układ współpracy na rynkach i jak wpłynie na działanie banków? Nie wiemy dzisiaj czy banki – komercyjne i spółdzielcze – przetrwają w klasycznym znanym od początku XX w. kształcie? Coraz częściej pojawia się pogląd, a może obawa, że zbliżamy się do kresu świata znanej nam bankowości. Być może patrzymy na banki przez pryzmat historii ostatnich kilkuset lat, a nie w n-wymiarowym świecie niedalekiej przyszłości, który na naszych oczach staje się zdigitalizowany i wirtualny. Nowe, młodsze generacje klientów banków i innych pośredników finansowych inaczej definiują swoje potrzeby finansowe. W efekcie mamy do czynienia z większą liczbą pytań niż racjonalnych przemyślanych prób odpowiedzi na nie.

Digitalizacja wywiera wpływ nie tylko na działalność banków, ale także na ich otoczenie biznesowe. Oznacza to zarazem zwrotny wpływ digitalizacji klientów banku na strategię banków i na ich modele biznesowe⁸. W tym kontekście pytaniem, na które wszyscy szukają adekwatnych odpowiedzi jest jak i w jakich kierunkach wpływa na banki i innych pośredników finansowych synergia podstawowych trendów technologicznych w zakresie m.in.: Big Data, BI czyli Business Intelligence, Cloud&Fog Computing, Blockchain, Machine Learning, Chatbot; Roboadvisory, a więc np. rozpoczynająca się robotyzacja funkcjonowania banków. Cyfrowa synergia w wspomnianych obszarach zmienia banki, ich klientów, a w ślad za tym ma ogromny wpływ na sposób rozumienia strategii i kształt modeli biznesowych banków. Strategia współcześnie jest rozumiana jako strategiczne kształtowanie zdolności

⁷ *Banki spółdzielcze to solidny komponent systemu finansowego*, wywiad z Zdzisławem Sokalem, Prezesem Zarządu BFG, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2016, nr 7-8, s. 8-11.

⁸ E. Gostomski, *Digitalizacja a działalność banków spółdzielczych*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2017, nr 2, s. 34-37.

do podejmowania coraz to nowych wyzwań w turbulentnym otoczeniu rynkowym, systemowym i technologicznym. W ślad za tym zmienia się sposób kształtowania modeli biznesowych, które muszą na bieżąco on line uwzględniać to, co się dzieje na rynku u konkurentów, u klientów i w systemie regulacyjnym itd. Wszystkie te zmiany w coraz większym stopniu determinowane są czynnikami technologicznymi. Dlatego liczy się szybkość i sprawność reagowania na wyzwania i tzw. okazje rynkowe. To, co było dopuszczalne 10-15 lat temu, czyli spokojna adaptacja do okresowych zmian trwająca latami odeszła w zapomnienie. Ten bank, który jest wolny traci rynek i wypada z gry.

Synergia podstawowych wyzwań technologicznych dotyczy bowiem też wszystkich grup klientów, gdyż zmienia ich strategie i sposoby funkcjonowania. Wobec tego krytycznie ważne będzie systematyczne określanie i weryfikowanie jak tendencje w tej dziedzinie determinują obecne i przewidywane sposoby świadczenia usług, a więc i operacyjne modele biznesowe banków spółdzielczych. Banki muszą się dopasować do zmian w sposobach funkcjonowania zarówno obsługiwanych generacji klientów indywidualnych jak też do zmian w sposobach funkcjonowania klientów prowadzących działalność gospodarczą oraz małych i średnich firm. Operacyjnych modeli biznesowych w każdym z banków spółdzielczych powinno być tyle ile jest i będzie niebawem znaczących grup klientów danego banku spółdzielczego. Bank musi być szybki, dopasowany do klienta na zasadzie smart, zwinny i elastyczny, bo dominuje podejście lean management i agile. Analiza danych i uruchamianie kognitywnych metod analizy umożliwi bowiem nie tylko reagowanie ex post na zmiany u klientów ale przede wszystkim daje ogromne możliwości w zakresie wyprzedzającego przewidywania potencjalnych zachowań i potrzeb poszczególnych grup klientów. Współcześnie lojalności klienta buduje się nie na fundamencie sentymentu, ale na podstawie efektywnego towarzyszenia klientowi we wszystkich fazach jego życia jako konsumenta i jako podmiotu gospodarczego. Ten bank, który nie będzie umiał wykorzystać szans jakie daje synergia współczesnych trendów technologicznych będzie tracił klientów na rzecz innych banków i niebankowych podmiotów świadczących usługi finansowe.

Synergia technologii będącej driverem zmian w bankach i u klientów banków, prowadzi do koniecznych zmian w bankach w sposobie rozumienia strategii, jej celów, horyzontu czasowego i sposobu formułowania oraz jej operacjonalizacji. W związku z tym w nowej kształtującej się na naszych oczach rzeczywistości technologicznej nazywanej światem zdigitalizowanym bądź inaczej środowiskiem cyfrowym, wiodące stają się kwestie zarządzania wiedzą, w tym wiedzą o klientach, a zwłaszcza o tendencjach zmian i zależnościach ich preferencji. Banki i ich klienci działają w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu. Wiedza o kierunkach i dynamice zmian oraz ich konsekwencjach determinuje konieczność szybkiej ewolucji strukturalnej w bankach. Rozstrzygające o losach banków spółdzielczych jest zwiększanie ich zdolności adaptacji do turbulentnego otoczenia rynkowego, systemowego i technologicznego. Dlatego tak ważne jest umiejętne zarządzanie potencjałem banku i zarządzanie zmianami czyli *change management*. W istocie współcześnie na naszych oczach, zarówno w sektorze klientów indywidualnych i w sektorze

przedsiębiorstw jak i w sektorze finansowym, tradycyjna strategia ulega metamorfizie i przekształca się w strategię zarządzania nieustannymi zmianami strategicznymi i wynikającymi z nich ciągłymi zmianami adaptacyjnymi modeli biznesowych.

Nowe technologie i nowi konkurenci

Nowe technologie umożliwiają wejście na tradycyjne rynki usług bankowych nowym uczestnikom rynków usług finansowych. Wynikają z nich zarówno zagrożenia dla banków jak też szanse na nowe alianse strategiczne. Banki zrzeszające banki spółdzielcze w tym zakresie nie mogą być pasywne. Powinny zacząć włączać do współpracy nie tylko tradycyjnych dostawców usług technologicznych, ale także firmy nowych technologii nazywane fintech'ami.

Te banki spółdzielcze (i ich zrzeszenia), które konsekwentnie krok po kroku efektywnie zaimplementują nowe technologie dopasowane do oczekiwań klientów banków spółdzielczych nie tylko przetrwają ale nadal będą się rozwijać. Trwa bowiem walka o nowy podział rynku usług finansowych. W zdigitalizowanym świecie przyszłości będzie miejsce dla banków spółdzielczych pod warunkiem, że nie prześlą zachodzących zmian. Dzisiaj w dobie coraz tańszego masowego dostępu do nowych technologii nie cena technologii jest barierą zmian. Bariery są mentalność i kwalifikacje w zakresie podejmowanych zmian strategii i modeli biznesowych opartych na nowych technologiach przyjaznych i efektywnych dla klientów banków, a z drugiej strony wielopłaszczyznowo korzystnych dla samych banków spółdzielczych.

Wśród firm nowych technologii, tj. fintech, należy też szukać potencjalnych sojuszników i partnerów w koniecznej dla bankowości spółdzielczej digitalizacji modeli biznesowych. W podobnym kierunku następuje ewolucja strategicznego podejścia banków komercyjnych do firm nowych technologii. Niektóre z nich wręcz szukają firm z grupy fintech i wspierają ich działalność i rozwój uzdatniając je do współpracy. To jest właśnie wyzwanie przede wszystkim dla banków zrzeszających. Należy szukać i wspierać w swoim obszarze działania tego typu firmy fintech, które mogą być partnerami i sojusznikami bankowości spółdzielczej.

Wyzwania ze strony digitalizujących się środowisk klientów

Nowi uczestnicy rynków finansowych zarówno z grupy Fintech jak i Bigtech są w stanie odpowiedzieć na podstawowe potrzeby finansowe nowych generacji klientów, wychowujących się już w digitalizowanych środowiskach i społecznościach, zaspokajane do tej pory przez banki. Tym niemniej poza tzw. sprawnością działania nadal istotną rolę ma np. bezpieczeństwo, zaufanie, bezpośredni klasyczny dostęp do usługi i pracownika świadczącego usługi bankowe i będącego face to face doradcą i opiekunem klienta banku. Banki komercyjne pracujące z zasady z masowym w istocie anonimowym klientem w konsekwencji ekspansji zdigitalizowanych operacyjnych platform komunikacji będą zmuszone do istotnej redukcji liczby swoich tradycyjnych placówek bankowych do tej pory specjalizujących się w obsłudze klientów indywidualnych.

Natomiast dla tych banków spółdzielczych, które nie uległy modzie na podobne jak w bankach komercyjnych metody zarządzania relacjami z klientami indywidualnymi, zmiany w tym zakresie będą mniej znaczące. Tam gdzie klient jest rzeczywiście indywidualnie traktowany, to będzie oczekiwał nie tylko możliwości korzystania z digitalizowanych platform transakcyjnych, lecz przy utrzymaniu znacznej części tradycyjnych relacji będzie oczekiwał wsparcia ze strony swojego banku w zdigitalizowanym świecie.

W prognozach dotyczących standardów współpracy z klientami indywidualnymi trzeba też uwzględnić zmiany struktury demograficznej. Wynika z nich rosnący udział klientów 60+, a więc tych klientów, którzy zazwyczaj preferują tradycyjny model usług bankowych. Ponadto doświadczenia innych krajów wskazują, że wraz z wymienionymi tendencjami zmian demograficznych oraz wraz ze wzrostem poziomu zamożności zapotrzebowanie na zmodyfikowany tradycyjny model bankowości utrzymuje się na relatywnie wyższym poziomie niż pierwotnie przewidywano. Widać to chociażby na przykładzie rozwoju nowej sfery usług w bankowości nazywanej *silver banking*. Jest to np. w wielu krajach nie tylko skandynawskich, tj. Szwecji, Danii, Norwegii, ale także w Wielkiej Brytanii, w Niemczech, Austrii, szybko rozwijający się bankowy biznes, w którym aktywnie uczestniczą banki spółdzielcze.

Z kolei trochę inny – ale nie radykalnie odmienny – charakter mają zjawiska które występują w odniesieniu do klientów banków spółdzielczych zaliczanych do osób prowadzących indywidualnie działalność gospodarczą i małych firm w zakresie ich preferencji w odniesieniu do wykorzystywania zdigitalizowanych platform transakcyjnych. Jeżeli banki spółdzielcze tego nie uwzględnią w swoich strategiach i w operacyjnych modelach biznesowych to obsługę tych klientów przejmą inne banki i podmioty.

Natomiast – jak wskazują badania i prognozy – w odniesieniu do środowiska średnich i dużych firm zmiany nie będą aż tak radykalne jak w odniesieniu do klientów indywidualnych. Firmy te już w obszarach, w których mogły uzyskać korzyści z synergii technologicznych już wymusiły odpowiednie zmiany u pośredników finansowych je obsługujących, w tym też w bankach.

Osobnym problemem jest relatywne zacofanie technologiczne znacznej części sektora publicznego. Natomiast presja na digitalizację sektora publicznego zarówno od góry czyli ze strony rządu RP jak też od dołu czyli od mieszkańców – podatników jest coraz silniejsza. Koszty zacofania liczone są w dziesiątkach miliardów złotych rocznie. Z dużym prawdopodobieństwem można przewidywać, że w ciągu najbliższych kilkunastu miesięcy nastąpi i w tej dziedzinie ogromny przełom technologiczny. Jeżeli banki spółdzielcze nie przygotują się do niego i nie wezmą w nim udziału, to może wystąpić sytuacja bezpowrotnej utraty znacznej części np. sektora jednostek samorządu terytorialnego i związanej z nimi obsługi znaczących strumieni pieniężnych.

Zakończenie

Banki spółdzielcze, żeby przetrwać w powinny:

1. określić na nowo swoją współczesną tożsamość spółdzielczą traktując ją jako atut w zdigitalizowanym świecie przyszłości;
2. zacieśnić swoje związki z społecznościami lokalnymi, czyli nie tylko z klientami indywidualnymi ale i z JST oraz z lokalnymi firmami i organizacjami;
3. zrezygnować z archaicznych autorytarnych modeli zarządzania i wdrożyć nowoczesną organizację i metody zarządzania, w tym strategicznego;
4. zastosować wszelkie dostępne techniki i metody poprawy efektywności m.in. poprzez centra usług wspólnych i rozszerzanie usługowych funkcji banków zrzeszających i IPS;
5. wzmocnić systemy kontroli, audytu wewnętrznego i controllingu, w tym też w powiązaniu ze wzmocnieniem roli rad nadzorczych oraz zacieśnienie współpracy z IPS w zakresie zarządzania ryzykiem;
6. wykorzystać banki zrzeszające jako centra kompetencji w zakresie nowych technologii, co w konsekwencji oznacza ponowne zdefiniowanie wzajemnych relacji ze zrzeszeniami;
7. wykorzystać potencjał nowych technologii w zakresie modeli biznesowych i ich dywersyfikacji umożliwiającej lepsze dopasowywanie się do bieżących i przyszłych preferencji klientów m.in. z wykorzystaniem Big Data;
8. lepiej zarządzać swoim potencjałem kompetencji i relacji poprzez podwyższanie kwalifikacji pracowników i stosowanie nowoczesnych metodyk zarządzania procesowego i projektowego.

Bibliografia

- Alińska A., *W poszukiwaniu docelowego modelu funkcjonalno-organizacyjnego bankowości spółdzielczej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości w Poznaniu”, Poznań 2012, nr 45.
- Banki spółdzielcze to solidny komponent systemu finansowego, wywiad z Zdzisławem Sokalem, Prezesem Zarządu BFG, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2016, nr 7-8.
- Gostomski E., *Digitalizacja a działalność banków spółdzielczych*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2017, nr 2.
- Materna K., *Lokalna bankowość napędza lokalną przedsiębiorczość (omówienie wyników badań przeprowadzonych przez zespół kierowany przez Prof. K. Jackowicza z Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie)*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2017, nr 3.
- Szelągowska A., *Polska bankowość spółdzielcza – wczoraj, dziś i jutro*, [w:] *Współczesna bankowość spółdzielcza*, Wyd. CeDeWu Warszawa 2012.
- Wierzbicki Z.R., *Nowe technologie a strategie i modele biznesowe banków spółdzielczych*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2016, nr 5.
- Wierzbicki Z.R., *Wpływ zmian otoczenia na zarządzanie strategiczne bankiem spółdzielczym*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2016, nr 4;
- Żółtkowski W., *Bariery efektywności informatyzacji banków*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2016, nr 6.

Abstract

Changes factors of strategy and business models of cooperative banks

The purpose of the discussion is to draw attention to the basic determinants justifying the rapid preparation and implementation of fundamental changes in the strategies and business models of cooperative banks in Poland. The sector of cooperative banks is facing a number of existential challenges. The cumulation of these challenges is due to a combination of many factors related to both technological change and regulatory change, including CRDIV, CRR. The spectacular troubles some big cooperative banks justify the question about the causes of strategic deficiencies in the cooperative banking system, as well as what is the future of the cooperative banks? Are they able to face the challenges of competition from commercial banks and technological challenges? This determines the need for changes in strategy, as well as business models and management methods. Considerations are based on the analysis of literature, as well as on personal observations and analysis of critical strategic areas of cooperative banking.

Keywords: cooperative bank, strategy, business model, new technology