
**ANNALS OF THE POLISH ASSOCIATION
OF AGRICULTURAL AND AGRIBUSINESS ECONOMISTS**

ROCZNIKI NAUKOWE
STOWARZYSZENIA EKONOMISTÓW ROLNICTWA I AGROBIZNESU

Received: 23.12.2022
Acceptance: 10.02.2023
Published: 22.03.2023
JEL codes: G21

Annals PAAAE • 2023 • Vol. XXV • No. (1)

License: Attribution 3.0 Unported (CC BY 3.0)

DOI: 10.5604/01.3001.0016.2226

MICHAŁ KURA*, ALEKSANDRA PŁONKA^{1}**

*Bank Spółdzielczy w Krzyżanowicach, Polska

**Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, Polska

BANK BUTIKOWY – NOWY MODEL BIZNESOWY SZANSĄ DLA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH?²

Słowa kluczowe: bankowość, model banku, butik, bank butikowy, bank spółdzielczy

ABSTRAKT. Obecne uwarunkowania makroekonomiczne, polityczne, a przede wszystkim postęp technologiczny, powodują, że w ostatnich latach kondycja sektora banków spółdzielczych na tle banków komercyjnych sukcesywnie ulega pogorszeniu. Powyższe przesłanki dają podstawę twierdzić, że dotychczasowy model działania całej grupy banków spółdzielczych, jak i pojedynczego banku spółdzielczego powinien być na nowo zdefiniowany. Pozostanie przy dotychczasowych modelach funkcjonowania banków spółdzielczych utrzyma trend konsolidacji sektora, odejścia od idei spółdzielczości i skierowania się ku modelom przypisywanym bankom komercyjnym. Celem opracowania była próba przedstawienia jednej z możliwych koncepcji rozwoju małego banku spółdzielczego, jako alternatywy dla procesów konsolidacji sektora bankowości spółdzielczej. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy istnieje przestrzeń dla funkcjonowania butikowego banku spółdzielczego oraz czym jest i jaki może być butikowy bank spółdzielczy. Skupiono się na zaprezentowaniu oraz przeniesieniu koncepcji banku butikowego na banki spółdzielcze. Zaprezentowano przykłady funkcjonowania butikowych instytucji finansowych, będących inspiracją do budowy modelu butikowego banku spółdzielczego. Dokonano analizy rozwiązań oraz omówiono różne warianty funkcjonowania komercyjnych banków butikowych, jako przykłady rzeczywistego sukcesu tej formy prowadzenia działalności bankowej. Na tej podstawie dokonano próby prezentacji modeli funkcjonowania butikowego banku spółdzielczego.

¹ Corresponding author: aleksandra.plonka@urk.edu.pl

² Publikacja sfinansowana z subwencji Ministerstwa Edukacji i Nauki dla Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie na rok 2022. Artykuł przygotowany na podstawie pracy dyplomowej Michała Kury pt. „Butikowy bank spółdzielczy – alternatywa konsolidacji”, wykonanej w UR w Krakowie w 2021 roku pod kierunkiem Aleksandry Płonki.

WSTĘP

Bankowość spółdzielcza w Polsce, podobnie jak i w Europie, podlega nieustannym zmianom. Od czasu kryzysu finansowo-gospodarczego zapoczątkowanego w 2008 roku, zmiany te z wielu powodów znacznie przyspieszyły, a bankowość spółdzielcza oraz poszczególne banki spółdzielcze muszą bardzo szybko na nowo definiować swoją pozycję i kierunek, w którym zmierzają.

Rynek usług finansowych w Polsce cechuje ogromna liczba ofert i duża konkurencja. Tradycyjna bankowość spółdzielcza stanowi ponadczasową wartość, ale w obecnym otoczeniu jedynie odpowiednie i mądre zarządzanie pozwoli przetrwać okres „bankowej transformacji”. Na te uwarunkowania nakłada się dynamicznie rosnący trend regulacyjny oraz wzrastający postęp technologiczny. Zagrożenie w postaci innowacyjnych FinTechów (ang. *Financial Technology*), połączone często z niezrozumieniem potrzeby zmian w samym środowisku spółdzielczym, stawia przyszłość polskich banków spółdzielczych pod znakiem zapytania. Ponadto, presja Komisji Nadzoru Finansowego na powiększanie funduszy własnych banków, przy jednoczesnym spadku rentowności banków spółdzielczych (np. w okresie pandemii) spowodowanym obniżką stóp procentowych, prowadzi do braku zainteresowania udziałami banków spółdzielczych wśród nowych osób (potencjalnych członków). Powyższe tendencje powodują, że dominującym trendem oraz koncepcją rozwoju banków spółdzielczych jest odejście od idei spółdzielczości i skierowanie się ku modelom przypisywanym bankom komercyjnym.

Banki spółdzielcze, biorąc pod uwagę zmieniające się otoczenie ich funkcjonowania, powinny na nowo definiować swój model biznesowy. Jedną z alternatyw procesów konsolidacyjnych banków spółdzielczych jest hybrydowa koncepcja funkcjonowania modelu bankowości spółdzielczej, oparta na symbiozie banków butikowych. Należy mieć świadomość, że nawet największe banki spółdzielcze w Polsce, nie wspominając o średnich i małych, z punktu widzenia samodzielności na rynku finansowym są jednostkami bardzo małymi, a czasem nawet wręcz niezauważalnymi. Samodzielny, nawet największy bank spółdzielczy, nie ma i nie będzie miał szans przebiccia się do świadomości publicznej jako bank o ogólnokrajowym znaczeniu i pozycji.

MATERIAŁ I METODYKA BADAŃ

Pojęcie i idea działania banku butikowego mają odzwierciedlenie w istniejących instytucjach finansowych, jednak na gruncie bankowości spółdzielczej nie znalazły one jeszcze zastosowania. Na całym świecie, w tym również w Polsce, z powodzeniem funkcjonują instytucje bankowe, które wybrały butikowy model działania. Świadomość decydentów banków spółdzielczych, potwierdzona ich dotychczasowym działaniem lub

też zaniechaniem, wykluczała budowanie strategii rozwoju banku, wykorzystując model małej, wyspecjalizowanej placówki finansowej. Kadry zarządzające niewielkich banków spółdzielczych z obawą przyglądają się zachodzącym zmianom, zarówno na rynku bankowym, jak i w samej strukturze bankowości spółdzielczej, jednocześnie często nie podejmując skutecznych inicjatyw zmierzających do przeciwdziałania zjawisku łączenia i konsolidacji banków.

W związku z takim podejściem, skutkującym brakiem wprowadzania odważnych zmian i samoulepszenia, podjęto próbę zaprezentowania jednej z możliwych koncepcji rozwoju małego banku spółdzielczego, jako alternatywy dla procesów łączeniowych banków spółdzielczych. Podjęto próbę odpowiedzi na pytania: czy istnieje przestrzeń dla funkcjonowania butikowego banku spółdzielczego oraz czym jest i jaki może być butikowy bank spółdzielczy. Skupiono się na próbie zaprezentowania oraz przeniesienia koncepcji podmiotu (banku) butikowego na banki spółdzielcze. Dokonując analizy rozwiązań zastosowanych w tym zakresie w bankach komercyjnych, zaprezentowano przykłady funkcjonowania butikowych instytucji, będących inspiracją do budowy modelu butikowego banku spółdzielczego. Na tej podstawie dokonano próby prezentacji modeli funkcjonowania butikowego banku spółdzielczego

ISTOTA FUNKCJONOWANIA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Banki są niezbędnym uczestnikiem gospodarki rynkowej, jako wyspecjalizowany pośrednik finansowy pomiędzy deponentami oferującymi kapitał i kredytobiorcami poszukującymi kapitału. Większość osób fizycznych i jednostek korzysta z usług banków, deponując w nich wkłady lub zaciągając kredyty albo pożyczki. Istotą banku w gospodarce rynkowej jest jego komercyjny charakter, czyli nastawienie na osiągnięcie zysku [Krzyżkiewicz 2002]. Bank jest jednocześnie instytucją zaufania publicznego, która ma bezpiecznie przechowywać depozyty i nie angażować ich w inwestycje charakteryzujące się wysokim stopniem ryzyka [Miętka 2007]. Z tych względów, działalność banku jest w dużym stopniu regulowana przepisami przez administrację centralną i nadzorowaną przez wyznaczone organy [Popowska, Wąsowski 2008].

Banki spółdzielcze należą do najstarszych polskich spółdzielni. Specyfiką polskiej spółdzielczości bankowej jest jej narodowy charakter, który odegrał szczególną rolę w okresie zaborów dla utrzymania i rozwoju polskiego stanu posiadania. Po ponad stu latach ta szczególna cecha bankowości spółdzielczej zyskuje nowe znaczenie. Banki spółdzielcze są bowiem jedynym elementem systemu bankowego w Polsce opartym wyłącznie o rodzimy kapitał [Madej-Hacaś, Płonka 2021]. Ponadto, stanowią obecnie największą pod

względem liczebności podmiotów strukturę bankową w kraju³, co jest poważnym atutem w konkurencyjnej walce z bankami komercyjnymi. Banki spółdzielcze cieszą się dużym zaufaniem i uznaniem wśród obsługiwanych klientów, a tworzone w ten sposób relacje personalne wciąż stanowią kluczowy czynnik sukcesu banku [Boguta 2011].

Bank spółdzielczy to jednostka gospodarza będąca jednocześnie bankiem i spółdzielnią. Banki spółdzielcze są więc spółdzielniami, które prowadzą działalność bankową. Podstawą prawną ich organizacji jest ustawa „Prawo spółdzielcze” z 16 września 1982 roku, w którym spółdzielnię określa się, jako „... dobrowolne zrzeszenie nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, prowadzącym w interesie swoich członków wspólną działalność gospodarczą na zasadach rozrachunku gospodarczego oraz mogącym prowadzić także na ich rzecz działalność społeczną i oświatowo-kulturalną” [Dz.U. 2020.275]. Z takiego określenia celu działalności spółdzielni wynika, że nadrzędny cel banku spółdzielczego jest różny od celów działalności banków w formie spółek akcyjnych lub przedsiębiorstwa państwowego, które dążą przede wszystkim do maksymalizacji zysku. W banku spółdzielczym maksymalizacja zysku powinna być jedynie środkiem do realizacji celów członków spółdzielni [Węclawski 2000].

Bank spółdzielczy, jako niewielka jednostka całego sektora finansowego stanowi bardzo ważny element lokalnych społeczności. Bankowość spółdzielcza wielokrotnie potwierdzała swoją przydatność dla ludzi, mikrofirm, rolników i instytucji samorządowych, troszcząc się nie tylko o rozwój własny, ale działając również w trosce o rozwój środowiska lokalnego, będącego miejscem życia i funkcjonowania lokalnej społeczności. Na początku XIX wieku tworzone kasy oszczędnościowe, przekształcając je w spółdzielnie, których podstawowym zadaniem było dostarczanie kapitału do lokalnych społeczności [Madej-Hacaś, Płonka 2021]. Lokalne oddziaływanie powoduje, że środki które wypracowują banki spółdzielcze służą rozwojowi środowiska lokalnego, w którym funkcjonują, a w dobie pojawiających się zagrożeń właściwych dla globalnej gospodarki, stanowią ostoję stabilizacji i bezpieczeństwa [Boguta 2011].

Banki spółdzielcze posiadają dużą i stabilną bazę depozytową, udzielają kredytów głównie małym i średnim przedsiębiorstwom w sytuacjach, gdy duże banki wykazują chwilowy deficyt braku zaufania, wynikający m.in. z sytuacji na międzynarodowych rynkach finansowych, problemów płynnościowych i wizerunkowych. Według Marco Migliorelli [2020], to właśnie po utracie reputacji przez banki komercyjne wynikającej z kryzysu gospodarczego i finansowego, banki spółdzielcze odkryły, że głównym atutem odróżniającym je od tradycyjnych banków komercyjnych jest członkostwo i lokalny charakter ich oddziaływania. Banki spółdzielcze wypełniają więc tę lukę, pełniąc rolę stabilizatora w gospodarkach narodowych wielu krajów Unii Europejskiej [Belaisch i in. 2001, Fitch 2003].

³ Według danych KNF, na koniec października 2022 roku w Polsce działalność prowadziło 498 banków spółdzielczych i 30 banków komercyjnych [KNF 2022].

Od kilkudziesięciu lat w sektorze bankowości spółdzielczej w Europie postępują procesy konsolidacyjne, które prowadzą do zmniejszenia się liczby samodzielnych banków spółdzielczych. Procesy łączeniowe objęły również banki zrzeszające. Liczba banków zrzeszających banki spółdzielcze w Polsce zmniejszyła się w 2001 roku z 11 do 3, a następnie we wrześniu 2011 roku do 2 [BPS 2022]. Zamykane są również placówki bankowe, czemu towarzyszy otwieranie samoobsługowych terminali, standaryzacja oferowanych usług i automatyzacja czynności *back office*. U podstaw tych działań leży dążenie do redukcji kosztów działalności bankowej i stymulowanie spadkiem marży odsetkowej, na skutek zaostrzenia konkurencji na rynku usług bankowych. Negatywną stroną fuzji jest oddalanie się centrali, a często także i placówki banku spółdzielczego, od miejsca zamieszkania klientów, z czym wiąże się niebezpieczeństwo rozluźnienia więzi z członkami i pozostałymi klientami [Gostomski 2019].

POJĘCIE I ISTOTA BANKU BUTIKOWEGO

Pojęcie butiku wywodzi się z języka francuskiego (fr. *boutique*). Butikiem można definiować mały sklep z modną lub ekskluzywną odzieżą albo galanterią [Słownik języka polskiego 2022], ale także i inne wybrane biznesowe przedsięwzięcia. Uogólniając, można wskazać, że butiki to małe zakłady oferujące spersonalizowaną uwagę (usługę). Ci, którzy wybierają się do butiku, zazwyczaj są skłonni zapłacić wyższą cenę za dostęp do produktów luksusowych lub będących w modzie. Zwykle w mieście kilka butików skupia się w tej samej okolicy, co sprawia, że jest to miejsce turystyczne. Butikiem określa się również różne przedsięwzięcia biznesowe, które wybierają małą formę i rozmiar biznesu przy zachowaniu najwyższej jakości.

Dosyć popularne w ujęciu butikowym stają się np. butikowe hotele. Są to hotele które mają niewiele pokoi i oferują luksusowe udogodnienia dla swoich gości. Hotele te zazwyczaj nie należą do sieci i często są odwiedzane przez swoich właścicieli [Tax-definition.org 2021]. Butikowy hotel oferuje nie tylko ekskluzywną usługę, ale również oferuje produkt godny podziwu i wyróżnia się także swoją lokalizacją. Hotel butikowy wyróżnia się i oferuje swój własny, niepowtarzalny styl oraz zapewnia, że klienci nie znajdą takiej samej oferty u konkurencji. W hotelu butikowym klient powinien czuć się jak luksusowy gość, prawie jak przyjaciel, którego wita się z otwartymi ramionami. Taka usługa kierowana do klienta jest więc z założenia wyspecjalizowana, oparta na indywidualnych potrzebach, a nie na serii pakietów, które otrzymują wszyscy i do których są zmuszeni dostosować.

Termin „bank butikowy” jest już spotykany. Należy jednak podkreślić, że dokładna analiza struktury takiego banku daje podstawę do twierdzenia, że nie będzie to bank butikowy, a jedynie wyodrębniona jednostka lub struktura organizacyjna danego banku,

nosząca znamiona butikowego banku – w ujęciu banku jako całości. W tym sensie nie można więc mówić o butikowym banku, a jedynie o tym, że w pewnym stopniu lub dla określonych klientów bank posiada w swojej strukturze wyodrębnioną jednostkę działającą jak bank butikowy. Uznając, że klientem niemal każdego banku może zostać każdy, można nazywać taki bank – bankiem powszechnym. Bank butikowy w takim rozumieniu będzie bankiem niepowszechnym.

Nie ma jednoznacznej definicji typowego „banku butikowego”, zwanego czasem jako *boutique bank*, ale wszystkie z nich mają pewne charakterystyczne cechy. Bank butikowy należy rozumieć jako relatywnie niewielki bank, o dość płaskiej strukturze organizacyjnej, bardzo wysokich indywidualnych standardach [Adra i in. 2020], skierowanych do określonej grupy klientów zdefiniowanych przez ten bank, ceniących sobie – w zależności od formy tego banku – luksus, relacje [Ayas 2021], pewne wyrafinowane potrzeby (banku tradycyjnego w formie „*old style*” lub niezwykle innowacyjnego, branżowego albo inwestycyjnego), gotowych płacić więcej za oferowane usługi w stosunku do banków „powszechnych” [Gao i in. 2022].

KOMERCYJNE BANKI BUTIKOWE – WSKAZÓWKA DLA SPÓŁDZIELCZOŚCI

Banki inwestycyjne, takie jak: HSBC, JP Morgan, Bank of America, BNP Paribas i Goldman Sachs, należą do czołowych banków na świecie. Banki te w większości utrzymują działy zarządzania aktywami, wykorzystując holdingi i grupy bankowe lub współpracują w połączeniu z firmami zajmującymi się badaniami inwestycyjnymi. W grupie banków inwestycyjnych wyróżnić można trzy podgrupy:

- *bulge bracket* – banki inwestycyjne z ofertą ogólnoswiatową,
- *middle market* – banki średnie o zasięgu regionalnym, obejmującym kilka krajów (np. Skandynawia lub Azja Wschodnia),
- *boutique bank* – banki butikowe, czyli wyspecjalizowane banki inwestycyjne o zasięgu lokalnym; głównym kryterium uznania banku inwestycyjnego za bank butikowy jest to, że nie oferuje on kompleksowej bankowości inwestycyjnej.

Niektóre banki butikowe mogą specjalizować się tylko w usługach finansowych dla określonej branży, co może być korzystne dla klientów poszukujących jakości. Na przykład Cain Brothers to butikowy bank inwestycyjny, który specjalizuje się w branży opieki zdrowotnej [Cain Brother 2022]. Mniejszemu bankowi łatwiej jest zdobyć reputację eksperta w jednym lub dwóch obszarach. Ze względu na mniejszy rozmiar banku, indywidualni bankierzy inwestycyjni w butiku są w stanie przejąć bezpośrednią odpowiedzialność za zadania i wchodzić w bezpośrednie interakcje ze wszystkimi osobami zaangażowanymi w daną transakcję. Jak pokazują badania Samer Adra

i współautorów [2020], wiedza ekspercka banków butikowych pomaga osiągać znaczne zyski w transakcjach wymagających informacji, banki butikowe zaś, przyczyniają się do tworzenia bogactwa w małych publicznych fuzjach i przejęciach, które są ekonomicznie istotne dla nabywcy. Z kolei Song Weihong i współbadacze [2013] podkreślają, że doradcy banków butikowych są wybierani do przeprowadzania bardziej złożonych transakcji i osiągają korzystniejsze warunki.

Butikowe banki inwestycyjne mogą być zaangażowane w świadczenie jednej lub więcej usług finansowych, takich jak: gwarantowanie dłużnych i kapitałowych papierów wartościowych, doradztwo w zakresie fuzji i przejęć, łączenie klientów lub kolejnych ofert akcji, pozyskiwanie kapitału (np. przez transakcje na niepublicznym rynku kapitałowym – nie tak powszechne ze względu na wielkość firmy). Dla wielu klientów bankowość relacyjna i bardzo indywidualna jest niezwykle istotna, dlatego ten segment rynku będzie szukał tego typu banków butikowych.

Bankowość prywatna (ang. *private banking*) to z kolei oferta skierowana dla najbardziej zamożnych klientów indywidualnych. Swoista butikowość takich banków wyróżnia się w zasadzie zasobnością portfela klientów [Dziawgo 2006]. Kryteria klasyfikacji klientów do segmentu usług bankowości prywatnej różnią się między krajami, a także między samymi instytucjami. Obsługa klienta w ramach bankowości prywatnej jest zindywidualizowana. Bank świadczący takie usługi opracowuje indywidualną, długoterminową strategię zarządzania majątkiem klienta, któremu zostaje przydzielony tzw. osobisty doradca [Dziawgo 2007]. Do najbardziej popularnych usług bankowości prywatnej można zaliczyć m.in. indywidualne dopasowanie do potrzeb klienta lokat i produktów kredytowych, nowoczesne produkty depozytowo-inwestycyjne i prestiżowe karty kredytowe. Oferta *private banking* może jednak uwzględniać dużo szerszy zakres usług finansowych oraz pozafinansowych (np. inwestycje na rynku nieruchomości, wsparcie klienta w jego działalności filantropijnej, doradztwo prawne, turystyka, sport, opieka medyczna, edukacja i kolekcjonerstwo dzieł sztuki).

Obecnie na rynku istnieją bardzo mocno wyspecjalizowane banki butikowe, które ściśle się profilują. Do takich banków zalicza się m.in. banki samochodowe. Oferują one przede wszystkim kredyty na zakup samochodów, ubezpieczenia samochodowe i komunikacyjne. Najczęściej powołane są do życia przez koncerny samochodowe i w związku z tym udzielają pożyczek na zakup pojazdów własnych marek. Wprawdzie oferują podstawowy pakiet usług bankowych, niemniej jednak banki te nastawiają się na obsługę określonego rodzaju klienta. Klient taki zapewne nie zrezygnuje z oferty swojego podstawowego banku, jednak butikowe banki samochodowe „zadowolają się” tą częścią, która dotyczy obsługi sprzedaży i finansowania samochodów. Do butikowych banków specjalistycznych można również zaliczyć banki typowo hipoteczne (ich cel i przeznaczenie związane jest z finansowaniem rynku nieruchomości) oraz banki związane z telefonią komórkową (np. Plus Bank).

PROPOZYCJE BUDOWY MODELU BUTIKOWEGO BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

Banki spółdzielcze mogą stanowić niezbędną przeciwwagę dla nadmiernego rozrostu połączonych grup komercyjnych instytucji bankowych. Globalny kryzys finansowo-gospodarczy, zapoczątkowany w 2008 roku w USA wykazał, jak groźne są następstwa funkcjonowania dużych, silnie z sobą powiązanych instytucji finansowych [Płonka 2021]. Z kolei bankowość spółdzielcza może zaproponować hybrydowy model rozproszenia niezależnych, małych banków. Na podstawie obserwacji działalności polskich banków spółdzielczych można wyróżnić kilka realizowanych w nich modeli biznesowych, tj.:

- model biznesowy elastycznego dostosowania usług bankowych do potrzeb wszystkich podmiotów występujących na terenie działania banku,
- model biznesowy ograniczania się do kontynuowania współpracy z dotychczasowymi klientami,
- model biznesowy polegający na świadczeniu usług bankowych wybranej grupie klientów z terenu działania banku, z zachowaniem pewnych minimalnych usług dla wszystkich podmiotów.

Jako najbardziej powszechny można wskazać model biznesowy elastycznego dostosowania usług bankowych do potrzeb wszystkich podmiotów występujących na terenie działania banku spółdzielczego. Jest to model biznesowy realizowany praktycznie przez większość banków, choć formalnie nie bywa tak nazywany. Jego efektem jest średnia jakość świadczonych usług, co wpływa na gorsze postrzeganie banku przez klientów. Trzeba podkreślić, że żaden bank nie potrafi świadczyć wszystkich usług na wysokim poziomie. To powoduje trudności w pozyskaniu wartościowych, dobrych jakościowo i rentownych klientów. Tym samym banki skazane są na klientów generujących wyższe ryzyko, które na konkurencyjnym rynku trudno zrównoważyć ceną produktów.

Model biznesowy ograniczania się do kontynuowania współpracy z dotychczasowymi klientami jest dosyć specyficzny. Z jednej strony, nie jest formalnie określany jako model biznesowy, nie jest bowiem deklarowany przez żaden bank i nie zakłada braku rozwoju. Jednak z drugiej strony – jest realizowany w działalności wielu banków. W jego wyniku nie przybywa klientów, lecz rosną indywidualne zaangażowania.

Model biznesowy polegający na świadczeniu usług bankowych wybranej grupie klientów z terenu działania banku, z zachowaniem pewnych minimalnych usług dla wszystkich podmiotów, to sposób prowadzenia działalności niektórych małych banków spółdzielczych związanych z obsługą wybranej, lokalnej grupy klientów. Model jest funkcjonalny na bieżącym etapie działania banku, jednak należy pamiętać, że jego kresem będzie trudność ze sprostaniem regulacjom wymagającym większego kapitału i zwiększających się wydatków na infrastrukturę bankową.

Powyższe modele biznesowe występujące w bankach spółdzielczych często nie stanowią efektu świadomego, deklarowanego wyboru, lecz zostają ukształtowane przez długoletnią praktykę funkcjonowania banku. Ich treść wynika bardziej z tradycji i kontynuowania przyjętej strategii niż z bieżącej refleksji nad efektywnym funkcjonowaniem. Istnieje więc konieczność zmodernizowania modelu bankowości spółdzielczej. Banki spółdzielcze zderzają się z olbrzymim spadkiem rentowności, przy jednoczesnym wzroście kosztów działania, z rosnącą konkurencją na rynku i z brakiem możliwości realnej odpowiedzi na cyfrowe i technologiczne wyzwania. Mimo to, nie dokonały w tym zakresie praktycznie żadnych zmian, które systematycznie wprowadzają banki komercyjne, szczególnie w ostatnich 15 latach. Biorąc to pod uwagę, bankom spółdzielczym można zaproponować dotychczas niepraktykowane przez nie modele biznesowe w ujęciu butikowym. Istnieją przynajmniej trzy możliwe, alternatywne koncepcje butikowego banku spółdzielczego:

- model banku butikowego nastawionego na klientów „analogowych”,
- model butikowego banku branżowego,
- model butikowego banku spółdzielczego opartego na nowych technologiach.

Pierwszy model banku butikowego jest skierowany dla klientów „analogowych”, tradycyjnych i z konserwatywnym podejściem. Należy bowiem przyjąć, że nie wszyscy klienci będą w stanie sprostać wyzwaniom rewolucji cyfrowej. Zakładając, że minimum 10% obywateli Polski nie akceptuje z różnych powodów (np. z obawy o bezpieczeństwo, z lęku, z niechęci do zmian technologicznych itd.) transformacji cyfrowej, znajduje się przestrzeń do budowy analogowego banku butikowego. Tradycyjne podejście będzie w tym przypadku przewagą banku i podstawą budowy relacji z klientami. Bank proponujący ofertę wygodną dla klientów „analogowych”, staje się konkurencyjny w stosunku do banków informatyzujących relacje z klientami. Nie zrezygnuje on jednak z cyfryzacji i mobilności, ale wiodącym kanałem i tym czym będzie się wyróżniał, będzie element postawienia na siłę tradycji i konserwatyzmu.

Ważnym, wspólnym elementem każdego banku butikowego jest budowa marki. Banki spółdzielcze zbyt mocno akcentują całą swoją działalność marketingową i wizerunkową na produktach, które niczym się nie różnią od konkurencji, zapominając tym samym o budowie marki. Dlatego dla każdego banku butikowego niezwykle ważnym elementem będzie budowa marki, bardzo wysoka profesjonalizacja kadry, standardy obsługi oraz bardzo wysoka ekskluzywność.

Drugim przykładem modelu butikowego banku spółdzielczego jest butikowy bank branżowy, nastawiony np. na obsługę sektora rolnictwa i gospodarki żywnościowej. Na terenach rolniczych banki spółdzielcze próbują konsekwentnie być bankami uniwersalnymi, „rozmywając” ofertę dla całej branży rolniczej (co w opinii autorów jest błędem). Należy zauważyć, że sektor rolno-spożywczy jest jedną z kluczowych składowych polskiej gospodarki. Na tym polu banki komercyjne wyraźnie mają problemy, wynikające z braku

zrozumienia potrzeb i specyfiki tego sektora. Koncentracja takiego rodzaju butikowego banku jest olbrzymią, niewykorzystaną szansą dla banków spółdzielczych.

Z kolei w miastach, część banków spółdzielczych mogłaby „przebranżowić się” w placówki typu *private banking* – jednak kierując swoją ofertę dla klasy średniej. Dla dużych banków komercyjnych (uniwersalnych) *private banking* zaczyna się często od kilku milionów złotych nadwyżek. Istnieje więc przestrzeń zdobycia klientów relatywnie zamożnych, ale nie na tyle, aby korzystać z oferty banków komercyjnych. Klasa średnia w Polsce ma bowiem olbrzymi potencjał wzrostu – tacy klienci chcą czuć się wyróżnieni, ale drzwi do *private banking* w bankach komercyjnych są i będą przed nimi zamknięte. To niewykorzystana luka, którą mógłby wykorzystać butikowy bank spółdzielczy.

Ciekawą alternatywą jest budowa hybrydowego, butikowego banku spółdzielczego opartego na nowych technologiach. Należy pamiętać, że to bank spółdzielczy jako pierwszy w Polsce wprowadził biometrię. Oczywiście jest, że banki spółdzielcze nie wygrają wyścigu technologicznego z bankami komercyjnym. Jednak patrząc na rynek FinTechów, należy się spodziewać, że tego wyścigu nie wygrają również banki komercyjne. Są one zmuszone współpracować z FinTechami, lub co wychodzi im znacznie gorzej, próbować samemu tworzyć projekty badawcze i wprowadzać nowe „finansowe rewolucje”. Branża FinTech poszukuje możliwości rozwoju i kooperacja w układzie hybrydowym jest w orbicie zainteresowania wielu z nich. Próba tworzenia aliansów biznesowych, w które weszłyby grupy zrzeszonych banków spółdzielczych jest realna. Takie modele współpracy i różnego rodzaju wspólne komitety z przedstawicielami firm informatycznych i FinTech’owych już mają miejsce. Stworzenie takiego banku byłoby więc swoistego rodzaju hybrydą firmy FinTech’owej i małych butikowych banków, których grupą docelową byłiby klienci otwarci na najnowsze technologie. Bank zapewniałby zaplecze wiedzy i doświadczenia ze swojej dziedziny, natomiast firma FinTech’owa byłaby gwarancją rozwoju i implementacji najnowszych technologicznych rozwiązań – tak bardzo poszukiwanych i akceptowanych przez obecne i przyszłe pokolenie.

Należy jednak pamiętać, że koncepcja butikowego banku spółdzielczego w każdym wariantcie musi opierać się na tych samych fundamentach i filarach. Udziałowcy butikowego banku spółdzielczego wciąż nie powinni zapominać o silnym budowaniu idei spółdzielczości i własnej, wartościowej marki. Każdy z tych banków musi spełniać wymogi regulacyjne na płaszczyźnie polskiej i europejskiej. Najważniejsze jednak jest wypracowanie przez bank butikowy na tyle silnej pozycji, aby mógł on się wykazać odpowiednio wysoką rentownością, obronił się wskaźnikowo przed udziałowcami i regulatorami rynku oraz miał zasoby dla nieustającego rozwoju. Banki spółdzielcze powinny szukać niszy rynkowej i ją wykorzystywać. Konkutowanie z bankami komercyjnymi, które same przechodzą procesy konsolidacyjne, bez wyraźnego odróżnienia się – nie przyniesie pożądaných efektów umożliwiających zatrzymanie procesów łączeniowych banków spółdzielczych.

PODSUMOWANIE

Reasumując, należy podkreślić, że banki spółdzielcze powinny w sposób bardziej zdecydowany na nowo definiować swój model biznesowy. Obecnie bowiem bankowość spółdzielcza przyjęła bierną postawę wyczekiwania na rozwój sytuacji, co zdaniem autorów, w perspektywie długofalowej może doprowadzić do całkowitej konsolidacji sektora i praktycznej utraty niezależności poszczególnych banków spółdzielczych. Zagrożenia płynące z procesów konsolidacyjnych, które polegają na mniej lub bardziej dobrowolnych połączeniach się banków, są w istocie prostą drogą do wprowadzenia modelu jednego zrzeszenia i funkcjonujących w nim, pozbawionych samodzielności banków spółdzielczych. Dlatego banki spółdzielcze powinny poszukiwać nowych rozwiązań biznesowych, wśród których znajduje się model biznesowy w ujęciu banku butikowego.

BIBLIOGRAFIA

- Adra Samer, Leonidas G. Barbopoulos, Elie Menassa. 2020. *The mystique of the boutiques: the wealth effects of boutique banks in mergers and acquisitions*. SSRN 3551213. DOI: 10.2139/ssrn.3551213.
- Ayas Karen. 2021. The complete turnaround of a boutique bank: a practical guide to leading a complex transformation. *Management and Business Review* 1 (3): 73-81. <https://mbrjournal.com/2022/02/03/the-complete-turnaround-of-a-boutique-bank-a-practical-guide-to-leading-a-complex-transformation/>, access: 10.12.2022.
- Belaisch Agnes, Laura Kodres, Joaquim Levy, Angel Ubide. 2001. *Euro-Area banking at the crossroads*. Washington: IMF Working Papers.
- Boguta Witold. 2011. *Spółdzielczość wiejska* (Rural cooperative). Warszawa: Krajowa Rada Spółdzielcza.
- BPS (Bank Polskiej Spółdzielczości, Polish Cooperative Bank). 2022. *Ponad 150 lat historii polskiej bankowości spółdzielczej* (Over 150 years of Polish cooperative banking history), <https://bankbps.prowly.com/98996-ponad-150-lat-historii-polskiej-bankowosci-spoldzielczej>, access: 12.12.2022.
- Cain Brothers. 2022, https://en.everybodywiki.com/Cain_Brothers, access: 20.12.2022.
- Dziawgo Leszek. 2006. *Private banking – bankowość dla zamożnych klientów* (Private banking – banking for wealthy clients). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Dziawgo Leszek. 2007. *Private banking – ideal bankowości* (Private banking – ideal of banking), <https://www.computerworld.pl/felieton/Private-banking-ideal-bankowosci,321204.html>, access: 19.12.2022.
- Fitch. 2003. *Fitch says European co-operative banking to consolidate further*. Special Report. 6 October, <https://www.fitchratings.com/research/banks/fitch-says-european-co-operative-banking-to-consolidate-further-06-10-2003>, access: 22.12.2022.

- Gao Janet, Wenyu Wang, Xiaoyun Yu. 2022. *Big fish in small ponds: human capital migration and the rise of boutique banks*. SSRN 3496076. DOI: 10.2139/ssrn.3496076.
- Gostomski Eugeniusz. 2019. *Bankowość spółdzielcza. Warto znać, warto korzystać* (Cooperative banking. Worth knowing, worth using). Poznań: Wydawnictwo.
- KNF. 2022. *Dane miesięczne sektora bankowego według stanu na 31 października 2022 roku* (Monthly data of the banking sector as at 31 October 2022), https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/2022_10_Sektor_bankowy_PL_80563.pdf, access: 15.01.2023.
- Krzyżkiewicz Zbigniew. 2002. *Podręcznik do nauki bankowości* (Banking learning book). Warszawa: Biblioteka Menedżera i Bankowca.
- Madej-Hacaś Iwona, Aleksandra Płonka. 2021. Bank spółdzielczy jako specyficzny podmiot rewizji finansowej. [W] *Ekonomia i finanse. Wybrane aspekty makro- i makroekonomiczne* (The bank cooperative as a specific entity financial audit. [In] Economics and finance. Selected macro- and macroeconomic aspects), ed. Wiesław Musiał, Łukasz Paluch, 55-71. Kraków: Wydawnictwo Benedyktynów Tyniec.
- Miętki Zygmunt. 2007. *Rachunkowość bankowa* (Bank accounting). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Migliorelli Marco. 2020. *Nowa bankowość spółdzielcza w Europie. Strategie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie* (New cooperative banking in Europe. Strategies for adapting the business model after the crisis). Poznań: BODiE.
- Płonka Aleksandra. 2021. *Procesy dostosowawcze gospodarstw rolnych w okresie dekonjunkury gospodarczej* (Streamlining of farms in the light of economic slump). Warszawa: C.H. Beck.
- Popowska Ewa, Włodzimierz Wąsowski. 2008. *Rachunkowość bankowa po zmianach* (Bank accounting after changes). Warszawa: Diffin.
- Słownik języka polskiego* (Polish dictionary). 2022. <https://sjp.pwn.pl/>, access: 12.12.2022.
- Song Weihong, Diana Wei Jie, Lei Zhou. 2013. The value of “boutique” financial advisors in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance* 20 (C): 94-114.
- Tax-definition.org. 2021. *Definicja butik* (The definition of boutique), <https://pl.tax-definition.org/11339-boutique>, access: 23.08.2021.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze* (Act of 16 September 1982, the cooperative law). Journal of Laws, 2020.275.
- Węclawski Jerzy. 2000. *System bankowy w Polsce* (The banking system in Poland). Rzeszów: MIG.

BOUTIQUE BANK – NEW BUSINESS MODEL AS A CHANCE FOR COOPERATIVE BANKS?

Key words: banking, bank model, boutique, boutique bank, cooperative bank

ABSTRACT. The current macroeconomic and political conditions, and above all technological progress, mean that in recent years the condition of the cooperative banking sector has been gradually deteriorating compared to commercial banks. The above premises give grounds to claim that the current operating model of the entire group of cooperative banks, as well as of a single cooperative bank, should be redefined. Remaining with the current models of operation of cooperative banks will maintain the trend of sector consolidation, departure from the idea of cooperatives and moving towards models attributed to commercial banks. The aim of the study was therefore an attempt to present one of the possible concepts for the development of a small cooperative bank as an alternative to the consolidation processes of the cooperative banking sector. An attempt was made to answer the question whether there is space for the functioning of a boutique cooperative bank and what a boutique cooperative bank is and what it can be. The focus was on presenting and transferring the concept of a boutique bank to cooperative banks. Examples of the functioning of boutique financial institutions were presented, which were an inspiration to build a model of a boutique cooperative bank. Solutions were analyzed and various variants of the functioning of commercial boutique banks were discussed as examples of the real success of this form of banking activity. On this basis, an attempt was made to present models of functioning of a boutique cooperative bank.

AUTHORS

MICHAŁ KURA, MSC

Cooperative Bank in Krzyżanowice, Poland

ALEKSANDRA PŁONKA, PHD

ORCID: 0000-0001-5319-592X

University of Agriculture in Krakow

Faculty of Agriculture and Economics

Department of Economics and Food Economy

e-mail: aleksandra.plonka@urk.edu.pl

Proposed citation of the article:

Kura Michał, Aleksandra Płonka. 2023. Bank butikowy – nowy model biznesowy szansą dla banków spółdzielczych? *Annals PAAAE XXV* (1): 153-165.