

**Prof. dr hab. Jan Szambelańczyk**

# **ROLA BANKU ZRZESZAJĄCEGO W NOWEJ STRUKTURZE**

**OCZEKIWANIA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH  
vs OFERTA BANKÓW ZRZESZAJĄCYCH**



UNIwersytet Ekonomiczny  
w POZNANIU

Forum Liderów Banków Spółdzielczych - Warszawa 12-09-2016



# NIECIĄGŁOŚĆ SYSTEMOWA ZAMIAST ORGANIZACYJNEJ EWOLUCJI

Niektóre cechy:

- rozbrat znacznej części BS-ów z BGŻ po 1990 r.,
- skok w otchłań gospodarki rynkowej,
- administracyjne tworzenie 9 banków regionalnych i ich marna historia,
- restrykcyjne progi kapitałowe jako substytut dobrowolnej konsolidacji,
- uniwersalne regulacje ostrożnościowe dla banków w Polsce,
- regulacja bez akceptacji lub jako kompromis spółdzielców i polityków,
- **kompromisowe a nie optymalne rozwiązanie w zakresie IPS.**

**NIEZMIENNE ZAŚ JEST:**

werbalne odwoływanie się do wartości i tradycji  
bankowości spółdzielczej  
z nagminnym naruszaniem jej istoty i zasad.

**„KTO NIE PAMIĘTA SWEJ HISTORII  
BĘDZIE MUSIAŁ JĄ ZNOWU PRZEŻYĆ”**

# UWARUNKOWANIA NOWEJ ROLI BANKOW ZRZESZAJĄCYCH

- **słabość kapitałowo-technologiczna** zrzeszeń,
- **doświadczenia** łączenia funkcji operacyjno-biznesowych z funkcjami kontrolno-nadzorczymi w zrzeszeniach,
- praktyki działalności **w warunkach relatywnie wysokich stóp %% i wysokich marż,**
- **niska świadomość ekonomiczna** i znajomość inżynierii finansowej dominującej części **klientów** bankowego sektora spółdzielczego,
- **brak zdolności BS-ów do zwiększenia udziału w rynku,**
- różnorako **deprecjonowany wizerunek** spółdzielczości,
- upublicznianie kryzysu w SKOK-ach, SK Banku, i innych,
- osłabianie zdolności interwencyjnej BFG (regulacyjnie i finansowo).

# IDENTYFIKACJA I HIERARCHIZACJA PROBLEMÓW STRATEGICZNYCH

## I GRUPA:

- absolutne pierwszeństwo dla działalności biznesowej w funkcjonowaniu BS-ów w strukturze BZ, z należytą restrukturyzacją.

## II GRUPA:

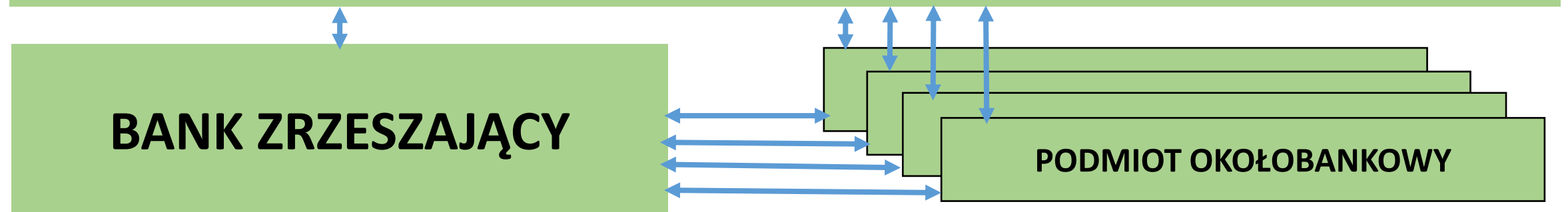
przychylność decydentów narodowych i międzynarodowych dla specyfiki rozwiązań regulacyjnych dla spółdzielczego sektora bankowego.

Dyrektywą nowego modelu biznesowego spółdzielczości bankowej  
**INTEGRACJA OGNIW** łańcucha wartości w działalności klienta  
z usługami banku spółdzielczego !!!!

## KLIENT BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

Planowanie	Zaopatrzenie	Produkcja	Sprzedaż	Restrukturyzacja
Doradztwo finansowe	Wsparcie logistyczno-finansowo-rozliczeniowe	Doradztwo finansowe	Cross-selling faktoring leasing	Doradztwo finansowe

## BANK SPÓŁDZIELCZY




# Wykorzystanie profesjonalnego i nieegoistycznego doradztwa finansowego



Klient dostarcza bogatego zbioru informacji

Doradca modeluje warianty korzystne dla klienta  
identyfikując istotne ryzyka

Klient samodzielnie wybiera wariant dla siebie  
ze świadomością towarzyszącego mu ryzyka



# BS INTEGRATOREM POTRZEB FINANSOWYCH KLIENTÓW I LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI WSPIERANY: KAPITAŁAMI, KADRAŃ I TECHNOLOGIĄ ZRZESZENIA

Dedykowani specjaliści banku zrzyszającego projektantami **elastycznych procedur wzorcowych usług.**

Elastyczność procedur **umożliwi ich adaptację do specyfiki** i warunków lokalnych banku spółdzielczego.



# WSPARCIE WIZERUNKU I ROLI BS-u

Skok jakościowy w zacieśnieniu relacji z najbliższym otoczeniem  
Zależy od pozyskania dla działalności banku **lokalnych autorytetów**.

Pomocna popularyzowana koncepcja **patriotyzmu gospodarczego**  
ale właściwie zaadaptowana do warunków lokalnych.

# WEWNĄTRZSEKTOROWA OPTYMALIZACJA ZAGOSPODAROWANIA POZYSKIWANYCH DEPOZYTÓW

Modyfikacja regulacji umożliwiających optymalizację **transferów depozytów między obszarami nadwyżkowymi i deficytowymi**,  
w ramach zrzeszenia z lepszym wykorzystaniem instytucji konsorcjów

# ZMIANA STRUKTURY RACHUNKU WYNIKÓW

Zmniejszanie marż i niskie stopy procentowe wymagają **zwiększenia udziału operacji pasywnych** w strukturze dochodów.

Poprawa wizerunku i udział autorytetów lokalnych w działalności BS-ów powinny sprzyjać **poszerzeniu bazy klientów** oraz przekonaniem ich do korzystania z usług BS-u w tym zakresie

# INFORMATYZACJA W NOWYM MODELU BIZNESOWYM PSB

Sektor spółdzielczy ponosi **nadmierne koszty informatyzacji** w stosunku do uzyskiwanych efektów.

## **Główne przyczyny:**

- rozdrobnienie uniemożliwiające wykorzystanie korzyści skali,
- brak centralnych systemów i zarządzania informatyką,
- BS-ów nie stać na spóźnione naśladownictwo.

Potrzebne alianse projektowo-biznesowe (np. uczelnie i NCBiR)

# RACJONALIZACJA OBSŁUGI PRAWNEJ

Poprawić zakres i jakość **uniwersalnej obsługi prawnej** świadczonej przez bank zrzeczający lub dedykowany outsourcing.

**Ograniczyć służby prawne w BS-ie** do niezbędnego minimum, wynikającego ze specyfiki spraw lokalnych.

# RACJONALIZACJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Warunkiem utrzymania skali zatrudnienia w sektorze spółdzielczym jest takie zwiększenie sumy bilansowej, obrotów i udziału w rynku aby koszty osobowe nie stanowiły zagrożenia dla efektywnego rozwoju.

Alternatywa: sanacyjna restrukturyzacja zatrudnienia w oparciu o merytoryczną selekcję z odpowiednim wsparciem komplementarnych usług finansowych w ramach lokalnego centrum finansowego.

# RACJONALIZACJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Przedsięwzięcia:

- centralizacja usług kadrowych w banku zrzeszającym,
- wspólne centra kadrowe dla kilku BS-ów,
- outsourcing wybranych funkcji kadrowych,
- Segmentacja zatrudnienia i selektywna wymiana kadr (pozyskanie specjalistów dedykowanych nowym funkcjom i zadaniom),
- poprawa efektywności działalności szkoleniowej,
- unowocześnienie systemów motywacyjnych,
- ograniczenie kosztów spotkań konsultacyjnych z wykorzystaniem środków porozumiewania się na odległość,
- wykorzystanie koncepcji zrównoważenia życia i pracy.

# Poprawa sytuacji regulacyjnej spółdzielczego sektora bankowego

## REŻIM I

Zabieganie o preferencje regulacyjne a przynajmniej uzyskanie silnego wsparcia dla odpowiedniego stosowania zasady proporcjonalności.

## REŻIM II

to postulowanie rozwiązań systemowych, łączących funkcjonalnie realizację celów społeczno-ekonomicznych rządu lub samorządu z preferencjami lub ulgami



Z życzeniami pomyślności  
i **MĄDRYCH INTERESÓW !!!**



[Jan.szambelanczyk@ue.poznan.pl](mailto:Jan.szambelanczyk@ue.poznan.pl)



***Dziękuję  
za uwagę !!!***