



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2020
Bankowość spółdzielcza w Polsce po wybuchu epidemii koronawirusa
- pierwsze doświadczenia i wnioski dla sektora na najbliższe lata
23 września 2020 r.

SESJA V

Bankowość spółdzielcza w programach antykryzysowych COVID-19 oraz w przededniu nowej perspektywy finansowej UE

Moderator: *Bartosz Kublik, Prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Ostrowi Mazowieckiej*

I. Debata

Uczestnicy debaty:

Halina Wiśniewska, Dyrektor Departamentu Poręczeń i Gwarancji Banku Gospodarstwa Krajowego, Agnieszka Jamiołowska, Zastępca Dyrektora Departamentu Wsparcia Rolników w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Mirosław Skiba, Prezes Zarządu SGB – Bank SA, Bartosz Marczuk, Wiceprezes Zarządu Polskiego Funduszu Rozwoju SA, Witold Naturski, Zastępca Dyrektora Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Polsce.

1. Sektor bankowy, w tym bankowość spółdzielcza od wielu lat był dla rządu RP partnerem w modernizacji kraju, wdrażania programów rozwojowych, a także w uszczelnianiu systemu podatkowego (co było możliwe dzięki bankowym rozwiązaniom technologicznym, organizacyjnym, formalnym, czy prawnym). Również obecnie banki biorą na siebie znaczącą część walki z kryzysem gospodarczym będącym konsekwencją pandemii koronawirusa, poprzez uczestnictwo w programach pomocowych oraz stworzenie moratoriów kredytowych.

2. Celem banków spółdzielczych jest wspieranie polskiej gospodarki. Nie odbiegają przy tym one w niczym od banków komercyjnych. Działają na tym samym terenie i jakościowo są równoprawnym partnerem środowisk gospodarczych i lokalnych społeczności. Jednakże sektor ten poddawany jest wielu próbom, jak możliwość generowania kapitału, obniżenie stóp procentowych (wymagające bezprecedensowego szybkiego dostosowania modelu biznesowego), ryzyko pogorszenia kondycji kredytowej klientów w związku z pandemią.

3. Obecny kryzys pokazał, że bardzo szybka interwencja w postaci tarczy finansowej PFR w krajowych warunkach była możliwa tylko i wyłącznie w oparciu o polski system bankowy. Pozwoliły na to takie cechy sektora, jak ład wewnętrzny, zorganizowanie,



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

środowisko informatyczne jakim dysponuje, zasoby ludzkie zdolne do udźwignięcia tych procedur i ogólna elastyczność do zmian. Wdrożenie rozwiązań antykryzysowych można uznać za duży sukces banków. W ramach tarczy banki spółdzielcze pośredniczyły w przekazaniu subwencji finansowych, głównie do MŚP, w wysokości ok 6 mld. zł. Stanowi to 10% całkowitej kwoty subwencji wypłaconych przez Polski Fundusz Rozwoju.

4. Byt banków zależy od tego, jak wiedzie się ich klientom. Dlatego lokalne instytucje finansowe chcą uczestniczyć we wszystkich działaniach wspierających funkcjonowanie klientów (obecnych i przyszłych), zwłaszcza w tak trudnym okresie. Dotychczasowe działania w formie bezpośredniego wsparcia przez programy przygotowane przez PFR, czy BGK, zostały pozytywnie ocenione przez klientów. Zaowocowały one wygenerowaniem dodatkowej puli 1000 kredytów na ponad 1 mld zł. Jest to istotny zastrzyk pomocowy, pozwalający nie tylko na rozwój, ale i na przetrwanie tego trudnego czasu.

5. W związku z wyzwaniem, jakim jest coraz bardziej ograniczona możliwość generowania kapitału przez banki i tym samym większe trudności w przeznaczaniu środków na rozwój, należy dążyć do obniżenia wymogów kapitałowych. Sposobem na to może być współpraca z BGK, polegająca na wykorzystaniu rozwiązań dostępnych w ramach szerokiej palety instrumentów poręczeniowych i gwarancyjnych, pozwalających na stosowanie niższych wag ryzyka w działalności kredytowej.

6. Kryzys wywołany pandemią koronawirusa spowodował modyfikację oferty Banku Gospodarstwa Krajowego, dostosowując ją do nowej, trudnej sytuacji. Pozwala ona na pozyskanie płynności i obniżenie kosztów finansowania przez klientów. Sztandarowy produkt, jakim są gwarancje de minimis, zmienił swój kształt. BGK udziela m.in. również gwarancji dla firm innowacyjnych i wprowadził możliwość dopłat do oprocentowania kredytów dla rolników. Banki spółdzielcze uczestniczą w dystrybucji rozwiązań Banku Gospodarstwa Krajowego. Są to narzędzia pozwalające na rozwój i przejście klientów przez ten trudny okres, natomiast bankom umożliwiają uwolnienie kapitałów, mniejszą konieczność tworzenia rezerw, niższe koszty osobowe (ponieważ to BGK monitoruje te procesy i płaci zobowiązania). Jednakże dotychczasowe zaangażowanie banków spółdzielczych we współpracę z BGK należy ocenić, jako niedostateczne. Obecnie z programów gwarancyjnych korzysta tylko ok. 200 lokalnych instytucji finansowych. To zdecydowanie za mało. Jako kraj jesteśmy liderem wdrażania instrumentów wsparcia. Wskazane byłoby, aby to „liderowanie” nie kończyło się na przygotowywaniu tego rodzaju rozwiązań, ale na ich wdrażaniu i efektywnym wykorzystaniu przez przedsiębiorców.

7. Dążeniem Banku Gospodarstwa Krajowego w najbliższej przyszłości będzie ułatwienie dostępu do finansowania i eliminacja barier rozwoju dla przedsiębiorców. Oprócz opracowywania własnych, nowych programów wsparcia, podkreślić należy aktywną



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

współpracę z instytucjami UE (Komisją Europejską, czy Europejskim Bankiem Inwestycyjnym) w ramach międzynarodowych inicjatyw.

8. Polski Fundusz Rozwoju pozytywnie ocenia doświadczenia współpracy z bankami spółdzielczymi we wdrażaniu dużych programów, adresowanych do społeczeństwa. Podkreślenia wymaga skala udzielonej pomocy – dzięki współpracy z lokalnymi instytucjami finansowymi z pomocy skorzystało ponad 300 tys. firm. Ogromnym powodem do dumy jest, że dzięki tym działaniom udało się ochronić wiele miejsc pracy. Podkreślenia wymaga również, że w 3 tygodnie wspólnymi siłami został zbudowany najnowocześniejszy i najefektywniejszy system wsparcia MŚP na świecie. Obecnie zostało wdrożone ok. 30% tego projektu. PFR liczy na kontynuację dobrej współpracy z bankami spółdzielczymi.

9. Jako cztery kluczowe elementy sukcesu tarczy finansowej PFR należy wskazać:

- cyfryzacja – pierwszy system, który nie przewidział możliwości składania dokumentacji w formie papierowej – jest to element przełomowy, dzięki któremu system tak sprawnie zadziałał;
- współpraca – zarówno z rynkiem (banki, KIR), ale też wewnątrz instytucji rządowych (np. korzystanie z baz danych KAS, ZUS, MF);
- kwestia uczciwości – narzędzia antykryzysowe otrzymały te firmy, które uczciwie zatrudniały pracowników, rozliczały się z fiskusem, uczciwie podchodziły do swoich zobowiązań. Jest to swoista premia za ich działalność, w postaci udzielonej pomocy. Jest to też element budowania dyscypliny płatniczej dla wszystkich uczestników rynku.
- budowa nowych relacji na poziomie przedsiębiorcy – państwo, za pośrednictwem banków - wielu odbiorców pomocy stwierdziło, że po raz pierwszy poczuli wsparcie ze strony państwa. Trzeba myśleć o budowaniu na tej kanwie dobrych, wielostronnych relacji.

10. W ramach walki z negatywnymi skutkami pandemii koronawirusa, Unia Europejska wdrożyła procedury pozwalające na szybką notyfikację programów pomocowych państw członkowskich, tak aby kraje były w stanie jak najszybciej dostarczyć kapitału swoim przedsiębiorcom, niezbędnego do przetrwania tego trudnego czasu. Uelastyczniono również zasady dostępu do środków z funduszy UE, będących w dyspozycji rządowej i samorządów lokalnych, w ramach unijnych programów operacyjnych. Mogą one być użyte zarówno do walki z samą pandemią (np. zakup karetek, wyposażenie szpitali), jak i z jej gospodarczymi skutkami (wsparcie przedsiębiorców).

11. Czego możemy spodziewać się ze strony Unii Europejskiej? W przygotowaniu są nowe programy inwestycyjne na szeroką skalę. Do polskich przedsiębiorców trafi ogromna pula środków finansowych. KE zdecydowała bowiem o zaciągnięciu długu na rynku, co



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

oznacza, że wielkość funduszy do wykorzystania przez państwa członkowskie nie będzie zależała wyłącznie od wpływów do budżetu. Celem tej strategii jest umożliwienie krajom skokowego i reformatorskiego rozwoju.

12. Polska jest największym beneficjentem środków z polityki spójności UE. Ta sytuacja nie ulegnie zmianie w najbliższej 7 letniej perspektywie budżetowej UE. W związku z kryzysem wywołanym pandemią, zdecydowano się na uruchomienie nowego, tymczasowego programu tzw. Nowa Generacja Unii Europejskiej, z nową pulą środków zwrotnych i bezzwrotnych (łącznie ok 750 mld euro). Ważnym elementem jest to, że podobnie jak w przypadku innych programów, przynajmniej 37% tych środków musi być przeznaczona na działania zmierzające do redukcji emisji CO₂ i 20% na cele związane z cyfryzacją (zwłaszcza z jej szeroką dostępnością).

13. Obecnie trwają negocjacje państw członkowskich z Komisją Europejską dotyczące krajowych Programów Odbudowy. Każde państwo, chcące skorzystać ze środków Nowej Generacji UE musi przedstawić KE taki program, gdzie należy zaprezentować cele, jakie mają zostać osiągnięte przy wykorzystaniu tych funduszy. Mając na względzie, że są to środki pożyczone na rynku, tym bardziej ich przeznaczenie musi mieć charakter skokowo reformatorski.

14. Równoległe do powyższego, prowadzone są prace nad nową umową partnerstwa z państwami członkowskimi dot. wieloletniej perspektywy finansowej UE, taka aby już w połowie roku mogły być uruchamiane unijne programy operacyjne. Wśród nich znajdzie się m.in. Program Sprawiedliwej Transformacji, przeznaczony dla terenów wychodzących z eksploatacji górniczej.

15. Należy podkreślić, że udział banków spółdzielczych w powyższych programach może mieć dwojaki charakter: jako beneficjenci (mogą korzystać na zasadach, jak każde inne przedsiębiorstwo, np. na cele rozwoju cyfryzacji), a także jako pośrednicy w dystrybucji funduszy unijnych, we współpracy z BGK.

16. Celem i zarazem największym wyzwaniem dla Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi jest przygotowanie kompleksowego i holistycznego systemu zarządzania ryzykiem w rolnictwie i na jego podstawie odpowiednie dobieranie instrumentów wsparcia dla rolników. MRiRW widzi tu dużą rolę banków spółdzielczych. Istotna jest bliska współpraca tych instytucji z rolnikami, a także duże możliwości dystrybucyjne przygotowanych rozwiązań.

17. MRiRW podkreśliło, że nie tylko pandemia koronawirusa jest wyzwaniem. Bardzo poważny problem stanowią niekorzystne skutki zjawisk klimatycznych. Musimy nauczyć się być bardziej na nie odporni i wdrażać nie tylko działania ex post, ale i ex ante. Konieczne jest nauczenie rolników, w jaki sposób powinni przewidywać różnego rodzaju ryzyka w swojej działalności bieżącej. Trzeba te ryzyka skatalogować oraz zobaczyć które instrumenty i na



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

jakim etapie rozwoju danego rolnictwa są potrzebne do efektywnego zarządzania ryzykiem. MRiRW uruchomiło w tym zakresie już pierwszy projekt, którym są ubezpieczenia w rolnictwie. Obecnie pracuje nad przeglądem regulacji i produktów skierowanych do rolników, w celu weryfikacji ich aktualności i czy odpowiadają one zapotrzebowaniu rynku. Ministerstwo podkreśliło, że również w tym obszarze oczekuje wsparcia ze strony banków spółdzielczych.

18. MRiRW zależy na wpisaniu się w każdym możliwym obszarze Planu Odbudowy, aby obszary rolne stały się beneficjentem funduszy unijnych.

19. Pomimo narosłych trudności, ogromnym błędem byłoby zmarnowanie lekcji, jaką dał nam obecny kryzys. Zatem mówiąc o przyszłości, szczególnie nacisk należy położyć na takie kluczowe kwestie, jak:

- cyfryzacja – efektywność procesów, pozwalająca na większą skalę pomocy, oszczędność czasu, pieniędzy i większą efektywność;
- służba zdrowia – jest to jeden z kluczowych elementów gospodarki. Inwestowanie w ten obszar stanowi inwestycję długoterminową. Podjęcie konkretnych działań przez rząd jest tu niezbędne.
- kwestia inwestycji – pozostajemy w trudnej sytuacji, która w konsekwencji spowoduje wolniejsze odbudowanie inwestycji prywatnych. Dlatego też niezbędne jest zwiększenie działań w zakresie inwestycji publicznych. Jest to rola rządów, samorządów, a także banków.
- rozwój łańcuchów dostaw – Polska musi wykorzystać szansę, aby w tych łańcuchach się znaleźć i stać się liderem innowacji, budować własne marki. Jest to element kluczowy, decydujący w ostatecznym rozrachunku o sukcesie danego kraju.

20. Polska na wielu płaszczyznach w pierwszej fazie kryzysu zareagowała sprawnie. Obecnie jesteśmy w przededniu odbudowy potencjału gospodarczego, zarówno krajowego, jak i europejskiego. Do tego potrzebny jest zdrowy, silny sektor bankowy, w tym banki spółdzielcze, które mają dostęp do obszarów najbardziej potrzebujących interwencji. Jednakże wskazane jest, aby strona rządowa, miała na względzie, że oprócz bycia partnerem w realizacji różnego rodzaju programów, banki muszą funkcjonować z zachowaniem odpowiedniego poziomu rentowności, bezpieczeństwa powierzonych środków i możliwości rozwoju. W przeciwnym razie nie będą mogły skutecznie pełnić swojej roli.

SESJA VI



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

Polityka wizerunkowa banków spółdzielczych w okresie pandemii

Moderator: *Krzysztof Pietraszkiewicz, Prezes Związku Banków Polskich*

I. Wystąpienie wprowadzające

dr Marcin Idzik, Account Director w TNS Polska SA

1. Ocena strategii wizerunkowej bankowości spółdzielczej powinna być przeprowadzana z perspektywy wieloletniej.
2. W związku z pandemią koronawirusa klienci zmieniają swoje zachowania i oczekiwania wobec banków. Dlatego istotną rolę, szczególnie w tym czasie, powinna pełnić polityka wizerunkowa tych instytucji, tak aby zmniejszyć negatywny efekt kryzysu. Jednakże dane pokazują znacząco wyższy odsetek wypłat oszczędności środków z rachunków, większą skalę obaw o bezpieczeństwo depozytów i liczbę negocjowanych umów kredytowych w bankach spółdzielczych niż komercyjnych. Jest to bez wątpienia wyzwanie wizerunkowe dla lokalnych instytucji finansowych, które musi znaleźć odzwierciedlenie w ich polityce.
3. Według badania przeprowadzonego przez TNS Polska SA, opinie kadry kierowniczej banków spółdzielczych o reprezentowanych przez nie instytucjach są bardziej negatywne niż w przypadku banków komercyjnych. Jako mocne strony swojego sektora kadra zarządzająca wskazała wysokie zaufanie społeczeństwa do banków spółdzielczych, bezpieczeństwo depozytów, relacje z klientami, odpowiedzialność społeczną, nowoczesność, rzetelność. Z drugiej strony negatywnie zostały ocenione takie aspekty, jak: dostępność usług, dbałość o pracownika i klienta, oferowanie usług wysokiej jakości, nadzór nad bankami, a także uznano, że wsparcie polskiej gospodarki przez lokalne instytucje finansowe jest niewystarczające.
4. Postrzeganie bankowości spółdzielczej, jako marki jest zróżnicowane. Podmioty te są liderem wśród własnych klientów (2 pozycja wśród marek własnych). Natomiast sytuacja wygląda odmiennie z perspektywy klientów innych banków. Można tu zaobserwować dużą dysproporcję w opiniach. Stanowi to bardzo istotne wyzwanie dla polityki wizerunkowej lokalnych instytucji finansowych, przede wszystkim dla możliwości pozyskania nowych klientów.
5. Postrzeganie banków przez klientów: ok 70% klientów banków spółdzielczych czuje się docenionych przez swoją instytucję finansową, a także wyraża opinię, że ich potrzeby są spełnione. W przypadku klientów banków komercyjnych wskaźniki satysfakcji wynoszą ok. 60%. Gorzej wypada wskaźnik dotyczący oceny czy w danym banku klient jest w stanie kanałami zdalnymi załatwić wszystko czego chce. Pozytywnych odpowiedzi udzieliło 66% respondentów, a zdecydowanie negatywnych aż 27%. Jest to istotna dysproporcja.



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

Jednocześnie w przypadku podmiotów komercyjnych było 72% odpowiedzi pozytywnych i tylko 10% negatywnych. Płynie z tego rekomendacja: słuchajmy klientów banków konkurencyjnych.

6. Czynniki, które determinują wybór banku przez klientów, w przypadku podmiotów komercyjnych są: bankowość internetowa i mobilna (kwestia fundamentalna), duża sieć bankomatów i wpłatomatów, szeroka oferta produktowa, darmowe konto oraz niskie koszty użytkowania. W przypadku lokalnych instytucji finansowych jest to zazwyczaj kwestia bliskości placówki z miejsca zamieszkania / prowadzenia biznesu.

7. Polska jest liderem w obszarze bankowości elektronicznej. Zbieramy za to pochwały na arenie międzynarodowej. Na tle innych państw poziom penetracji, użytkowania i otwartości polskiego społeczeństwa na rozwiązania e-commerce są bardzo wysokie. W przeciwieństwie do wyników badań sprzed kilku lat, w porównaniu do ośrodków miejskich, mieszkańcy obszarów wiejskich już wcale w tym zakresie nie pozostają w tyle. Nastąpiła bardzo duża zmiana podejścia. Jeśli usługa bankowa jest odpowiednio przygotowana, dostarcza konkretne korzyści klientom, to są oni na nią otwarci.

8. Klienci zmienili swoje podejście do usług bankowych. Obecnie patrzą na dany bank z perspektywy doświadczenia. To doświadczenie kształtuje wizerunek, a nie odwrotnie. Nastąpiła zmiana paradygmatu patrzenia na usługi bankowe. Sama tradycja już dziś nie wystarczy.

9. Następuje wzrost wykorzystania usług internetowych i mobilnych przez klientów banków. Według badań, w niedalekiej przyszłości nastąpi zrównanie częstotliwości wykorzystania tych kanałów, z tradycyjnym kontaktem z oddziałami instytucji finansowych. Intensywność kontaktów klienta z bankiem jest znacząco częstsza przy wykorzystaniu rozwiązań technicznych, niż w przypadku jedynie kontaktów przez placówkę. Aż 30% klientów korzysta codziennie z bankowych serwisów mobilnych.

10. Zaufanie do banków to potencjał utrzymania relacji, ale tylko wtedy gdy dostarczymy odpowiednie funkcjonalne usługi. Komunikacja poprzez konkretne korzyści i funkcjonalność oferowanych rozwiązań, to największa szansa na sukces.



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

II. Debata

Uczestnicy debaty:

Krystyna Majerczyk - Żabówka, Prezes Zarządu Krajowego Związku Banków Spółdzielczych, Edward Tybor, Prezes Zarządu Banku Spółdzielczego Ziem Górskich KARPATIA, prof. dr hab. Jan Szambelańczyk, Dyrektor Instytutu Ekonomiczno-Społecznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

1. W świetle badań empirycznych, przeprowadzonych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, kluczowe znaczenie w postrzeganiu banku ma jego stabilność i bezpieczeństwo transakcji, rośnie znaczenie opłacalności usług bankowych, traci natomiast oferta produktowa i jakość obsługi. Istotnym elementem jest również komunikacja z klientem.

2. Sytuacja i środowisko działalności bankowości spółdzielczej jest zdecydowanie zróżnicowana. Dlatego niezwykle ważne jest, aby lokalne instytucje finansowe rozumiały swojego klienta. Zdalne kanały komunikowania nie zawsze stanowią dobre rozwiązanie, gdyż oznaczają mniejszą relacyjność kontaktów z klientem. Konieczne jest badanie sprzężenia zwrotnego – co dzieje się po drugiej stronie – czy działania banku i intencje są dobrze odbierane.

3. Istotną kwestią jest relacja między wizerunkiem a zaufaniem. Zaufanie jest funkcją wizerunku – od tego będzie zależało czy przyjdą do nas nowi klienci. Wzmocniony wizerunek wzmocni zaufanie. Jednakże nie ma jednej, słusznej polityki wizerunkowej i takiej nie powinno być. Decyzja o wyborze któregoś z modeli biznesowych powinna być oparta o badanie środowiska działalności banku. Najczęściej można spotkać następujące rodzaje strategii wizerunkowych lokalnych instytucji finansowych:

- model klubowy – ekskluzywne członkostwo, wizerunek jest budowany dla określonych, specyficznych grup klientów, w szczególności tzw. klientów VIP;
- model społeczności lokalnej – klientami są małe, niewielkie społeczności, gdzie wszyscy się znają, zakorzeniony przez pryzmat świadomości działania na rzecz lokalności;
- model transakcyjny – definiowany przez korzyści kontaktów z klientem, jest to model małego banku komercyjnego;
- model banku transformacyjnego – jest to bank skierowany do nowoczesnego i szybko zmieniającego się społeczeństwa, eksperymentujący i redefiniujący klasyczną definicję misji lokalnej instytucji finansowej, wizerunek jego nie zawsze związany jest ze spółdzielczością;



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

- model pasywny - udziałowcy są istotni dopiero wtedy gdy ich liczba obniża się do granicy ustawowej lub ich aktywność jest potrzebna do działań organów banku, dominująca pozycja zarządu, funkcjonowanie oparte na pewnej inercji.
4. Przeprowadzono również badanie dotyczące stron internetowych banków spółdzielczych (na próbie 24% sektora), na podstawie których wysnuto następujące wnioski:
- ich jakość użytkowa jest niedostosowana do potrzeb nowoczesnych klientów (zwłaszcza młodych);
 - nieprzejrzystość informacji oraz uboga szata graficzna;
 - występują przypadki niespójności, a nawet sprzeczności informacji w różnych zakładkach na tej samej stronie internetowej danego banku spółdzielczego;
 - tylko na stronie jednego banku spółdzielczego dostępny był elektroniczny formularz wniosku o członkostwo w spółdzielni
5. Na podstawie przeprowadzonych ankiet on-line dotyczących jakości komunikacji banków z klientami, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu wskazuje, że aż 2/3 respondentów-udziałowców wyraziła chęć poszerzenia swojej wiedzy z zakresu bankowości i zarządzania bankiem spółdzielczym (np. poprzez udział w kursach, szkoleniach), a 53% udziałowców nie czuje realnego wpływu na zarządzanie ich bankiem. Udziałowcy, którzy czują swój wpływ na losy banku, mają również wyższą satysfakcją jako klienci. W przypadku 85% respondentów co najmniej jedna osoba z najbliższej rodziny jest klientem tego samego banku spółdzielczego, natomiast w przypadku niemal połowy respondentów ani jedna osoba z najbliższej rodziny nie jest udziałowcem.
6. Lokalne instytucje finansowe są świadome swoich problemów, dlatego nie ma już miejsca na kolejne analizy, a niezbędne jest skupienie się na rozwoju. Kluczem do sukcesu jest bankowość cyfrowa. Rynek oczekuje od lokalnych instytucji finansowych bankowości nowoczesnej. Bankowość spółdzielcza musi zmieniać się coraz szybciej, aby nadążyć za konkurencją i klientem. Niezbędne jest dostosowanie się do wzrostu zainteresowania obrotem bezgotówkowym i odejście od procesów papierowych.
7. Jednakże polskie banki spółdzielcze jeszcze przez jakiś czas muszą pozostać bankowością hybrydową. Jest jeszcze spore oczekiwanie na utrzymanie bankowości relacyjnej, ze względu na fakt, że klient często nie jest w stanie lub nie chce korzystać z nowoczesnych rozwiązań. W dalszym ciągu nie jest to rzadka sytuacja.
8. Banki spółdzielcze muszą skupić się na swoim rozwoju i bezpieczeństwie. Jednak nie wszystko zależy od pojedynczego banku w tych relacjach. Przede wszystkim należy chcieć działać wspólnie i razem zmieniać wizerunek bankowości spółdzielczej. Jeżeli mamy wspólną ofertę produktową to wdrażajmy ją w każdym banku. Jeżeli mamy wspólny



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

wizerunek to go promujemy. Wskazane jest utworzenie wspólnej strony internetowej / szablonu strony dla grupy, co rozwiązałyby problem wskazany w badaniach Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (dotychczas były wyłącznie rozmowy na ten temat, bez konkretnych działań, natomiast strony zrzeszeniowe wymagają modernizacji). To nie tylko wpłynie na wzrost efektywności, ale będzie miało również swoje przełożenie na stronę kosztową. Oczywiście elementem niezbędnym jest tu wsparcie banków zrzeszających i odciążenie back-office'u banków spółdzielczych w tym zakresie.

9. Jednakże wspólna oferta produktowa na pełną skalę nie jest jeszcze dostępna i nie wiadomo, czy będzie w przyszłości. Pomimo prób podejmowanych przez banki spółdzielcze, nie jest to możliwe ze względów regulacyjnych.

10. Od państwa i regulatora potrzebne jest wsparcie i wypracowanie rozwiązań polegające na:

- uatrakcyjnieniu członkostwa w bankach spółdzielczych;
- pozwolenie na realizację rozwiązań zrzeszeniowych w związku z przepisami ustawy o ochronie konkurencji i konsumenta;
- uznanie środków z nadwyżki bilansowej banków, przeznaczonych na działalność społeczno-wychowawczą jako koszt uzyskania przychodu dla celów podatkowych.

11. Bez zaufania nie da się nawiązać relacji biznesowych. Natomiast wiele zostało uczynione, aby całemu sektorowi bankowemu została przypięta łątka banksterów. To rykoszetem przyłgnęło także do spółdzielczych podmiotów finansowych, których działalność ma charakter zdecydowanie lokalny. Dodatkowo należy pamiętać, że kłopoty jednego banku odbijają się na relacjach innych banków. Dlatego gros środków będzie trzeba przeznaczyć na akcję wizerunkową.

12. Silna pozycja banku spółdzielczego nie tylko zależy od kadry kierowniczej, ale też od jego lokalizacji i branży, które obsługują. Często ryzyka z tym związane się kumulują. Ciężko jest zmienić charakter działalności banku, jeżeli działa on w konkretnych regionach, cechującym się konkretnym profilem gospodarczym.

13. Dobrowolne procesy konsolidacyjne są procesami kosztownymi, na które nie do końca jesteśmy jeszcze przygotowani. Dotychczasowe tryby połączeniowe miały zdecydowanie odmienny charakter. Oczywiście nie oznacza to, że nie należy tej dobrowolnej konsolidacji próbować dalej. Jednak trzeba mieć świadomość, że nie są to procesy proste i szybkie. Sytuacja dojrzała do tego, że ta ścieżka powinna być efektywniejsza dla tych banków, które chcą wejść w ten proces z własnej woli.

14. Banki spółdzielcze postrzegane są przez swoich klientów, jako „zielone banki”. Może warto podłączyć pod ten wizerunek działania proekologiczne na większą skalę? Jest to nowy trend w świadomości społecznej i warto byłoby zastanowić się nad sposobami podążania za



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

nim. Lokalne instytucje finansowe powinny zatem w większym stopniu skupić swoją działalność na promocji rozwiązań ekologicznych, zrównoważonego finansowania, uwzględniać środki z programów europejskich w swoich strategiach.

15. Bankowość mobilna i rozwój technologii jest wyzwaniem dla banków spółdzielczych. Nie ma innej drogi rozwoju. Natomiast problem stanowi dostęp do dostawców tych technologii i obecny podział rynku w tym zakresie. Jest ich kilku, do tego rywalizujących ze sobą, przez co zwiększają się koszty dostępu do rozwiązań uniwersalnych dla wszystkich banków. Warto by było, aby ci dostawcy również zastanowili się nad przeformułowaniu swojego modelu biznesowego, w kierunku specjalizacji pewnych rozwiązań technologicznych.

16. Sporym problemem dla bankowości spółdzielczej jest brak odpowiedniego uwzględnienia zasady proporcjonalności w regulacjach. Powszechne stosowanie standardów dużej bankowości nie pasuje często do bankowości lokalnej. Na szczęście kwestia ta zaczyna być zauważana na poziomie UE. Jest to spore wyzwanie po stronie regulatora, zarówno krajowego, jak i międzynarodowego, aby bankowość spółdzielcza mogła efektywnie pełnić swoją rolę w społecznej gospodarce rynkowej.

Opracowanie: *Katarzyna Pawlik*

Akceptacja: *Mariusz Zygierewicz*