



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

Wnioski z Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2021

1. Banki spółdzielcze dobrze dały sobie radę w trudnym okresie naznaczonym pandemią koronawirusa.
2. Obecny model bankowości spółdzielczej wymaga jednak przebudowy w kierunku położenia większego nacisku na podejście korporacyjne, przy zachowaniu regionalnego i lokalnego charakteru działania. Niskie stopy procentowe muszą zdynamizować zmiany w modelu biznesowym.
3. Problemem jest niska rentowność kapitału i możliwości pozyskania nowego kapitału. Dobre wyniki za 2020 r. były w części efektem obniżenia poziomu rezerw w następstwie zmian regulacji. Wyniki 2021 r. pokazują już wyraźną stagnację zysku.
4. W zakresie działalności kredytowej rozwój rynku nieruchomości zachęca do zwiększania portfela kredytów hipotecznych. To jest dobry kierunek rozwoju, istnieje przestrzeń do takiego rozwoju (portfel tych kredytów w bankach spółdzielczych jest mały), ale jednocześnie trzeba to zjawisko dobrze monitorować, tym bardziej że problemy mogą ujawniać się z opóźnieniem (m.in. na skutek braku kredytów o stałej stopie). Jest to jedyny dziś obszar kredytowania cechujący się wysoką dynamiką.
5. W innych obszarach kredytowania trudniej jest bankom rozwijać akcję kredytową. Banki odczuwają widoczne wyraźnie mniejsze zapotrzebowanie na kredyt, poza segmentem mikro. Następuje też spadek liczby klientów indywidualnych w bankach lokalnych. Wpływ na tę sytuację ma bardzo silna konkurencja ze strony banków komercyjnych, które chcą zwiększać swoją akcję kredytową.
6. Wiele banków ma problemy z rozwojem kredytów ratalnych, bo ich pozycja jest trudniejsza niż banków komercyjnych.
7. Zauważalny jest spadek portfela kredytów dla rolnictwa. Nakładają się na to problemy z rentownością produkcji rolnej oraz możliwościami w zakresie stosowanych efektywnych zabezpieczeń kredytowych w tym obszarze.



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

8. W efekcie rośnie problem z zagospodarowaniem rosnących środków pozyskanych w formie depozytów. Wiele środków jest przeznaczanych na zakup papierów wartościowych. W dobie niskich rynkowych stóp procentowych powoduje to niską rentowności banków.
9. W tych warunkach wyzwaniem i koniecznością zarazem jest automatyzacja obsługi klienta, szerokie wsparcie technologiczne kanałów obsługi, dłuższy czas dostępu klienta do usług bankowych.
10. Obecnie jesteśmy w trakcie implementacji zapisów o ESG. Banki spółdzielcze mogą być beneficjentami tego podejścia. Trzeba do tej kwestii podejść z największą powagą, wykorzystać pojawiające się szanse, zwłaszcza w zakresie kredytowania klienta z wykorzystaniem programów publicznych.
11. Pilnego monitorowania w sektorze wymaga kwestia ewentualnego zaprzestania stosowania indeksu WIBOR, wyboru jego następcy a w konsekwencji należy odpowiednio zarządzić tym procesem w bankach. Dziś nie ma jeszcze rozstrzygnięcia regulacyjnego w tym zakresie.
12. W warunkach niskich dochodów odsetkowych rośnie potrzeba zwiększenia dochodów pozaodsetkowych. Istnieją możliwości ich zwiększenia, ale lepiej robić to w sposób skoordynowany na poziomie zrzeszeń. Wymaga to także większego zaangażowania w oferowanie produktów (także okołobankowych), większej klientocentryczności, rozpoznawania potrzeb klientów i odpowiedniej przebudowy tabeli opłat i prowizji (co może być trudne z racji przyzwyczajień klientów). Bez dobrego oprzyrządowania technologicznego dążenie do poprawy w tym zakresie będzie zaklinaniem rzeczywistości. Lepszym rozwiązaniem byłoby zastosowanie wspólnego podejścia produktowego w zrzeszeniach.
13. W dobie niższej rentowności wiele uwagi poświęca się kosztom. Problemem jest, że wiele taniej prowadzić biznesu w banku spółdzielczym już się nie da, zwłaszcza w dobie wyższej inflacji. Dlatego bardziej potrzebna jest odpowiednia racjonalizacja



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

kosztów działania i uwspólnianie kosztów, które mogą być tak dzielone przez więcej podmiotów. W ten sposób mogą powstać oszczędności, które warto wydać na rozwój biznesu.

14. Dużym wyzwaniem dla banków jest aktualny proces dochodzenia roszczeń na skutek zmiany paradygmatu dłużnika i wprowadzonych ograniczeń w zakresie egzekucji środków. W tych warunkach większy nacisk musi być kładziony na bieżący monitoring kredytowy i wcześniejszą restrukturyzację i dochodzenie należności od kredytobiorcy. Potrzebne jest zwiększenie profesjonalizacji w zakresie dochodzenia roszczeń przez banki zarówno poprzez poprawę jakości pracowników jak i korzystanie z zewnętrznych kancelarii prawnych.
15. Szansą dla banków może być lepsze identyfikowanie przez same banki możliwości oferowania instrumentów ze wsparciem państwa. Trudno jest akceptować stan, w którym to klient informuje bank o możliwościach rozwoju oferty bankowej.
16. W zakresie programów pomocowych banki spółdzielcze starają się uczestniczyć w ich dystrybucji, ale wiele z nich jest zbyt skomplikowanych dla małych banków. Bankowość spółdzielcza powinna silniej uczestniczyć w wypracowywaniu finalnego kształtu poszczególnych programów. Takim przykładem może być program „Czyste powietrze”. Warunkiem jednak skutecznego wejścia banków do tych programów jest też szersza integracja pionowa i pozioma sektora bankowości spółdzielczej i zdynamizowanie tych procesów.
17. Wysokie obciążenia sektora powodują, że mniej środków może być wygospodarowane na udział w programach rządowych. Jednocześnie doświadczenia pokazują, że banki spółdzielcze mogą być skuteczne w dystrybucji rządowych instrumentów pomocowych. Warto zatem potraktować je jako strategiczny zasób państwa i ulżyć im w obciążeniach na nie nakładanych, aby zwiększyć efektywność stosowanych instrumentów publicznych.



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

18. Bankowość spółdzielcza powinna też zmienić nieco podejście, aby nie czuć się tylko pośrednikiem, ale poszukiwać także możliwości stania się beneficjentem tych programów.
19. Liczba wyzwań stojących przed bankami związanych z przeciwdziałaniem procesowi prania pieniędzy rośnie. Banki będą musiały się pilnie dostosować do nowych obowiązków i nie będzie to proste zadanie. Dotyczy to zmian w technologii, pozyskania odpowiednich specjalistów, zmiany podejścia banków, dostosowania się do nowych kanałów dystrybucji usług dla klientów. Dlatego potrzebne są działania wspólne na poziomie zrzeszenia, a nawet na poziomie międzyzrzeszeniowym. Warto też wykorzystać doświadczenie i inicjatywę KIR podjętą w tym zakresie.
20. Powyższe przykłady pokazują, że należy jeszcze większy nacisk położyć na budowanie wspólnych rozwiązań technologicznych. Pandemia uwidoczniała, że konieczne jest przyspieszenie rozwoju usług opartych o nowe technologie. Sporym wyzwaniem jest tu poziom możliwych do poniesienia kosztów oraz przeniesienie banków z ery papierowej do technologicznej. Ale efektem tych działań powinna być m.in. większa klientocentryczności, szybsza obsługa klientów. Rośnie konkurencja dla banków także ze strony podmiotów niebankowych, które świadczą usługi 24h na dobę. Przy tradycyjnych kanałach sprzedaży w banku nie da się utrzymać pozycji na rynku. Banki spółdzielcze muszą szybciej nadążać za zmianami na rynku, nie mając przy tym ambicji bycia liderem przemian.
21. Wobec różnorodności systemów IT w poszczególnych bankach spółdzielczych optymalnym rozwiązaniem może być rozwój wspólnych platform i pełnienie przez banki zrzeszające roli swoistych hub'ów. Takie podejście pozwoli też ograniczyć konkurowanie między bankami w zakresie stosowanej technologii. Należy też jasno określić w tym procesie role i zasady współpracy między bankami zrzeszającymi a dostawcami oprogramowania.



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

22. Wyzwania wspólnych działań widać szczególnie dobrze w kontekście ochrony przed cyberatakami. Nawet mniejsze banki znające swoich klientów mogą stać się przedmiotem ataku, jeśli ich system ochrony będzie słaby.
23. Za wspólnym działaniem przemawiają też ograniczone bazy danych pojedynczych banków, które nie pozwalają na zbudować skuteczne algorytmy wspierające sprzedaż.
24. Tendencją po pandemii jest także przesuwanie obrotu do e-commerce i rozwój bankowości mobilnej. To będzie kolejne wyzwanie dla banków spółdzielczych i nie można pozwolić sobie na nadmierne opóźnienie podejmowania decyzji w tym zakresie.
25. Wyzwaniem dla bankowości spółdzielczej staje się pozyskanie odpowiednich pracowników, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach. Przy zwiększonych obciążeniach back-office'owych, to jest prawdziwy problem, aby pozyskać jeszcze dobrych pracowników sprzedażowych. Receptą może być rozwój wspólnych usług back-office'owych na poziomie zrzeszeń i przeniesienie pracowników banków spółdzielczych do sprzedaży. Niestety, dotychczas brak jest postępu w tym zakresie, mimo wieloletniej świadomości istnienia takiej potrzeby. Warto rozpocząć przynajmniej od szybkiego ujednoczenia sprawozdawczości bankowej.
26. Osobną kwestią jest gotowość poszczególnych banków do udziału we wspólnych przedsięwzięciach w zrzeszeniu. Te opory utrzymują się, ale nie powinny one hamować liderów przed posuwaniem się do przodu. W przypadku zaniechania tych działań straci na tym cała bankowość spółdzielcza, zarówno podmioty lepsze jak i gorsze.
27. Wspólne działania pozwolą bankom zająć się w większym stopniu zwiększaniem przychodów, ale tu potrzebna jest też zmiana regulacji i nastawienia organów państwowych w sprawie możliwości przedstawiania wspólnej oferty zrzeszeniowej przez poszczególne banki spółdzielcze.

Przygotował: Mariusz Zygierewicz