

MODEL BIZNESOWY BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ WOBEC WYZWAŃ RYNKOWYCH, TECHNOLOGICZNYCH I REGULACYJNYCH



Krzysztof Kokot
Lech Kurkliński



ZAGRANICZNE MODELE BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ

- Mocna tendencja do konsolidacji i centralizacji-tworzenia lub umacniania silnych banków „centralnych” np. :
 - Niemcy: powstał jeden bank DZ Bank AG
 - Holandia (Rabobank): lokalne banki utraciły autonomię
 - Francja (Creditagricole): bank krajowy - całkowity nadzór nad bankami regionalnymi (m.in. powoływanie dyrektorów)
- Wyraźna słabość modelu rozproszonego: Włochy

- 3 zrzeszenia ? (BPS, SGB i nowy Polski Bank Apeksowy SA dla 56 BS-ów?)
- Brak efektu skali – już przy obecnej strukturze
- Potrzeby inwestycyjne

W. Sobieraj: „... potrzebny jest efekt skali. To wymusi dalszą konsolidację. Jeśli bank nie będzie mieć minimum 80-100 mld zł aktywów, to nie będzie mieć szans w tym wyścigu zbrojeń. Wówczas jedyną szansą będzie znalezienie sobie rynkowej niszy, bo **uniwersalnej** działalności nie da się prowadzić skutecznie w obliczu silnej i technologicznie rozwiniętej konkurencji.”

„NEXT GENERATION BANK” A POLSKA BANKOWOŚĆ SPÓŁDZIELCZA

Modele Accenture:

Polska
bankowość
spółdzielcza

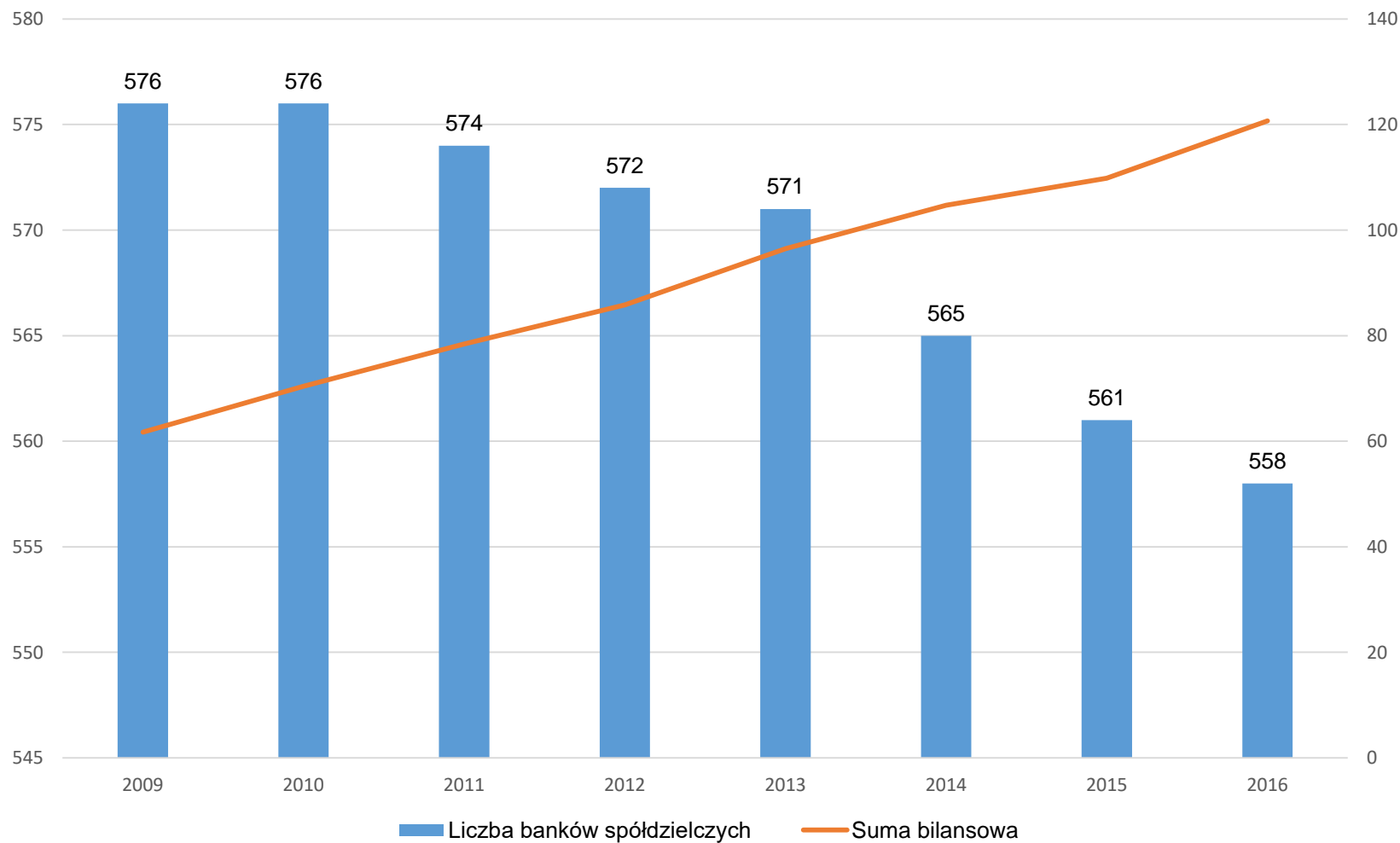


„Intelligent Multichannel Bank”

„Socially Engaging Bank”

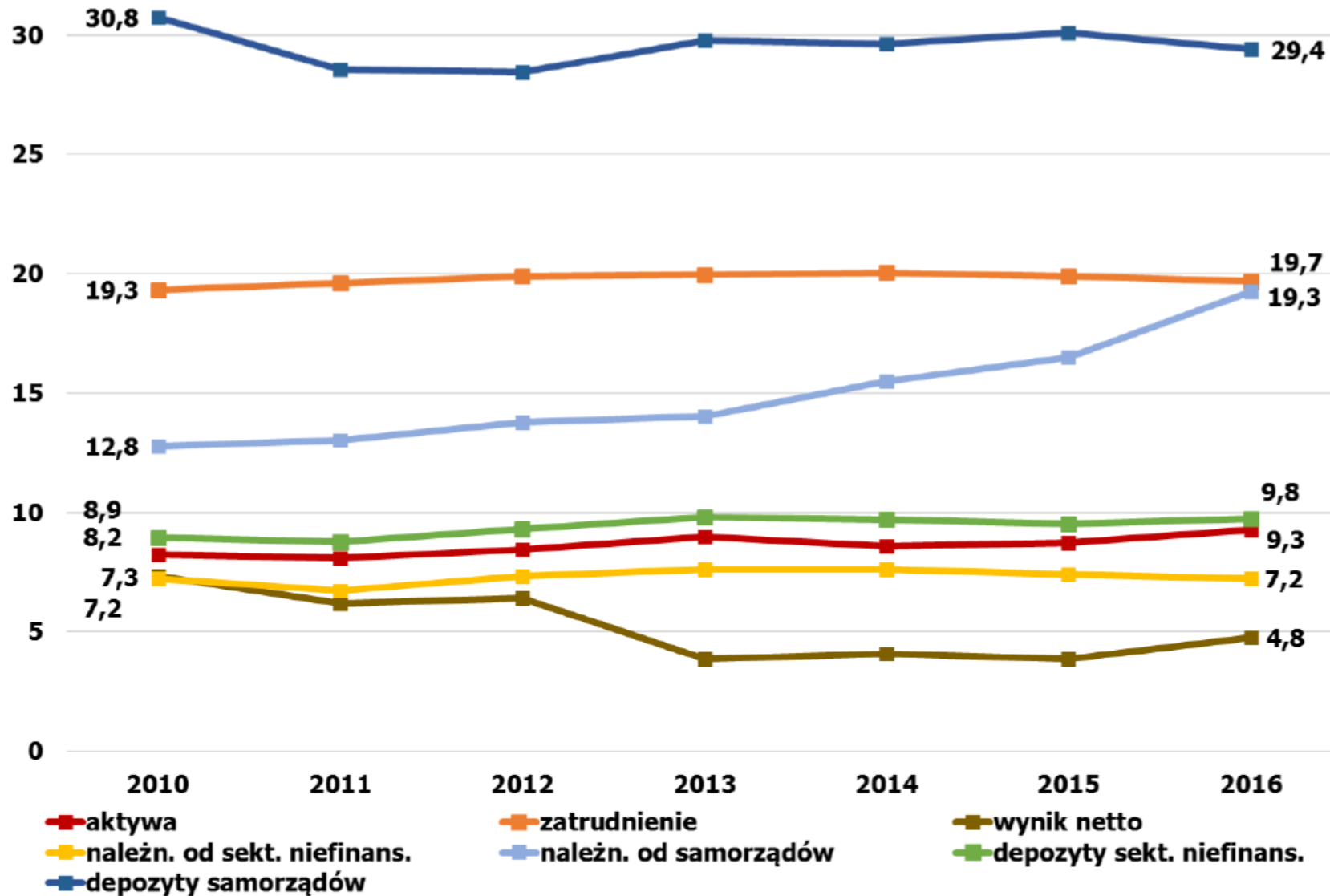
„Digital Ecosystem Bank”

BANKI SPÓŁDZIELCZE W POLSCE



UDZIAŁ W RYNKU BANKOWYM (%)

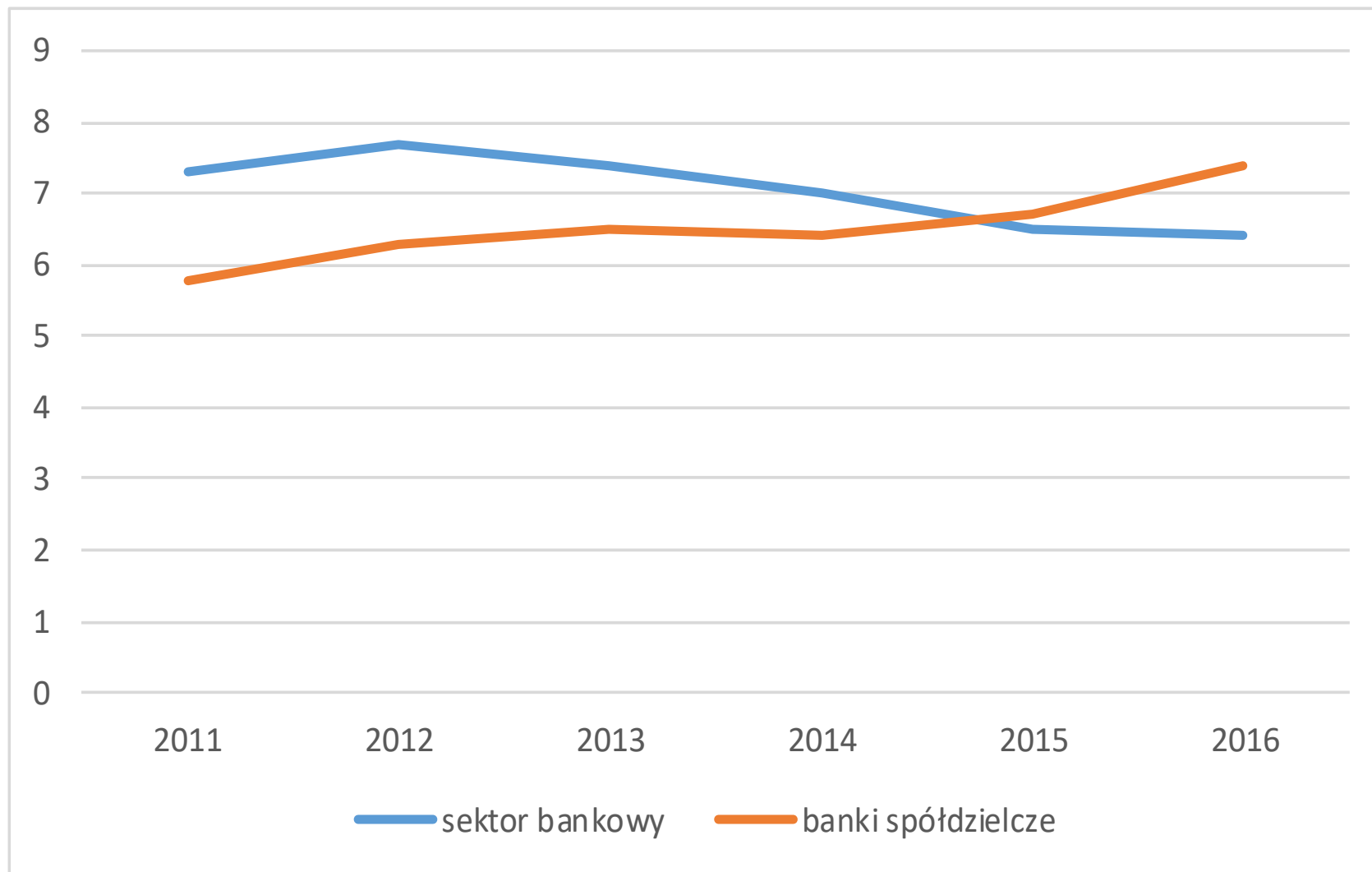
WjB



JAKOŚĆ PORTFELA KREDYTOWEGO

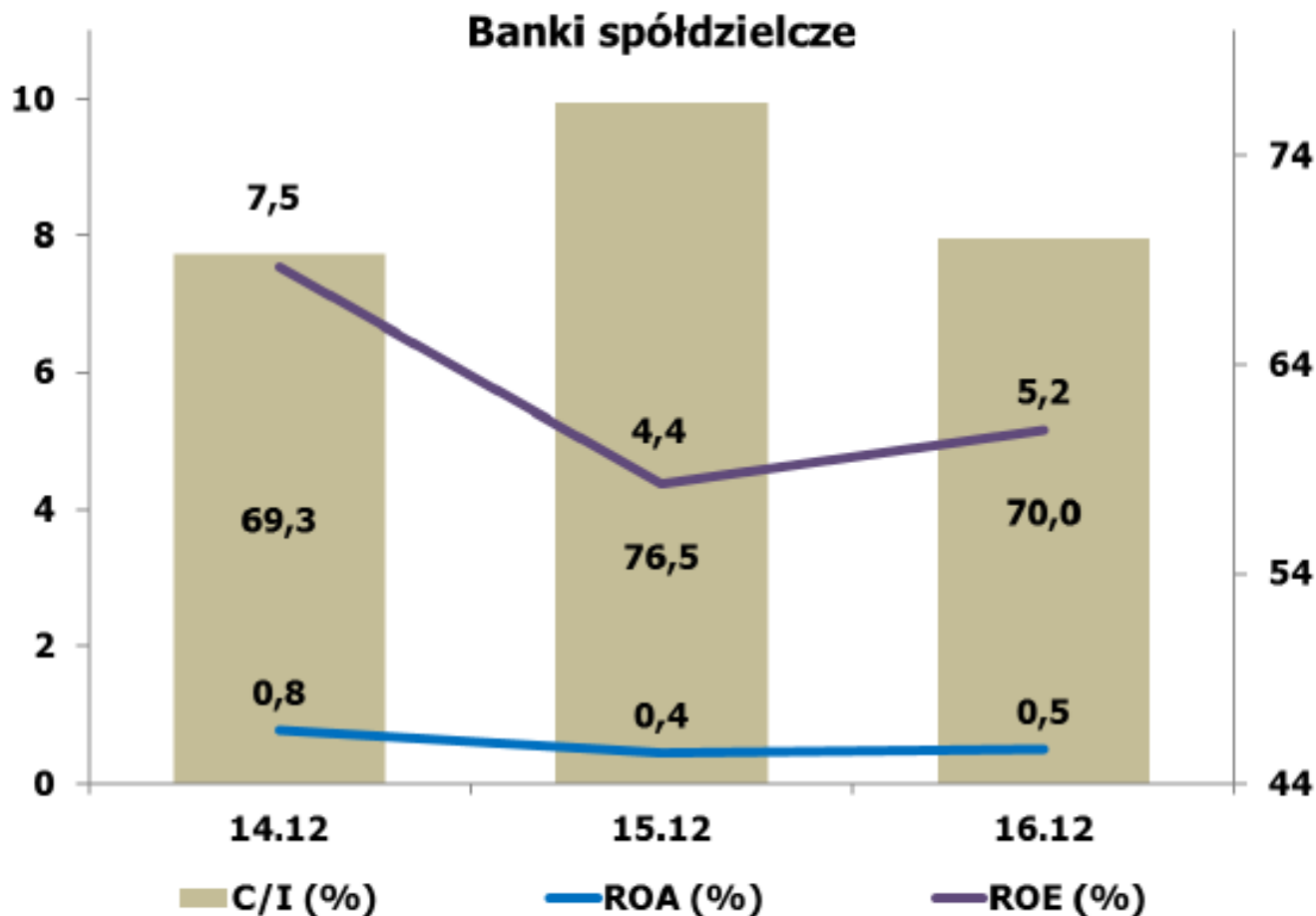
(poziom kredytów zagrożonych)

Wib



EFEKTYWNOŚĆ

Wib



Europa vs Polska:

- poziom ROA, ROE – zbliżony
- poziom C/I – do 10 pp niższy

Źródło: KNF.

Uwaga: po wyeliminowaniu efektu kosztów wypłat środków gwarantowanych zysk netto BS-ów w 2016 r. zmniejszyłby się o 4,6% w stosunku do 2015 r.

BS-y – MODEL DEPOZYTOWO-KREDYTOWY

- Udział kredytów w aktywach maleje (2011-2015: od 81,9% do 75,2%)
- Malejąca lojalność klientów
- Środowisko niskich stóp procentowych >>> wymusza spadek marży odsetkowej
- Ograniczone możliwości lokowania środków przez banki zrzeszające
- Wysokie koszty operacyjne (częściowo ukryte)
- Niska nadwyżka finansowa >>> bariera kapitałowa rozwoju

PUŁAPKA NISKIEJ RENTOWNOŚCI

EFEKTYWNOŚĆ



Banki	Wartość aktywów w stosunku do liczby zatrudnionych w mln zł	
	2010	2015
Sektor bankowy	6,6	9,4
Banki spółdzielcze	2,2	3,4
Relacja wskaźnika wydajności pracy w sektorze bankowym do wskaźnika wydajności w sektorze spółdzielczym	3	2,8

TECHNOLOGIA



- Platforma cyfrowa (zwłaszcza bankowość mobilna)
- Big Data (cyfrowa personalizacja usług – wypieranie tradycyjnej bankowości relacyjnej)
- Zarządzanie różnymi rodzajami ryzyka
- Racjonalizacja kosztów operacyjnych (m.in. centralny back-office)
- Outsourcing
- Wymogi regulacyjne (m.in. PSD 2)
- Zintegrowany system IT (ale do czego? dla kogo?)

- Klient i bank cyfrowy (nowa generacja)
- Fin-Tech-y, pośrednicy
- Postępująca konsolidacja rynku bankowego
- Ceny usług, koszt kapitału
- Wizerunek i zaufanie (SK Bank, Ciechanów, SKOK-i)

„POLSKOŚĆ”

TO NIE GWARANCJA SUKCESU

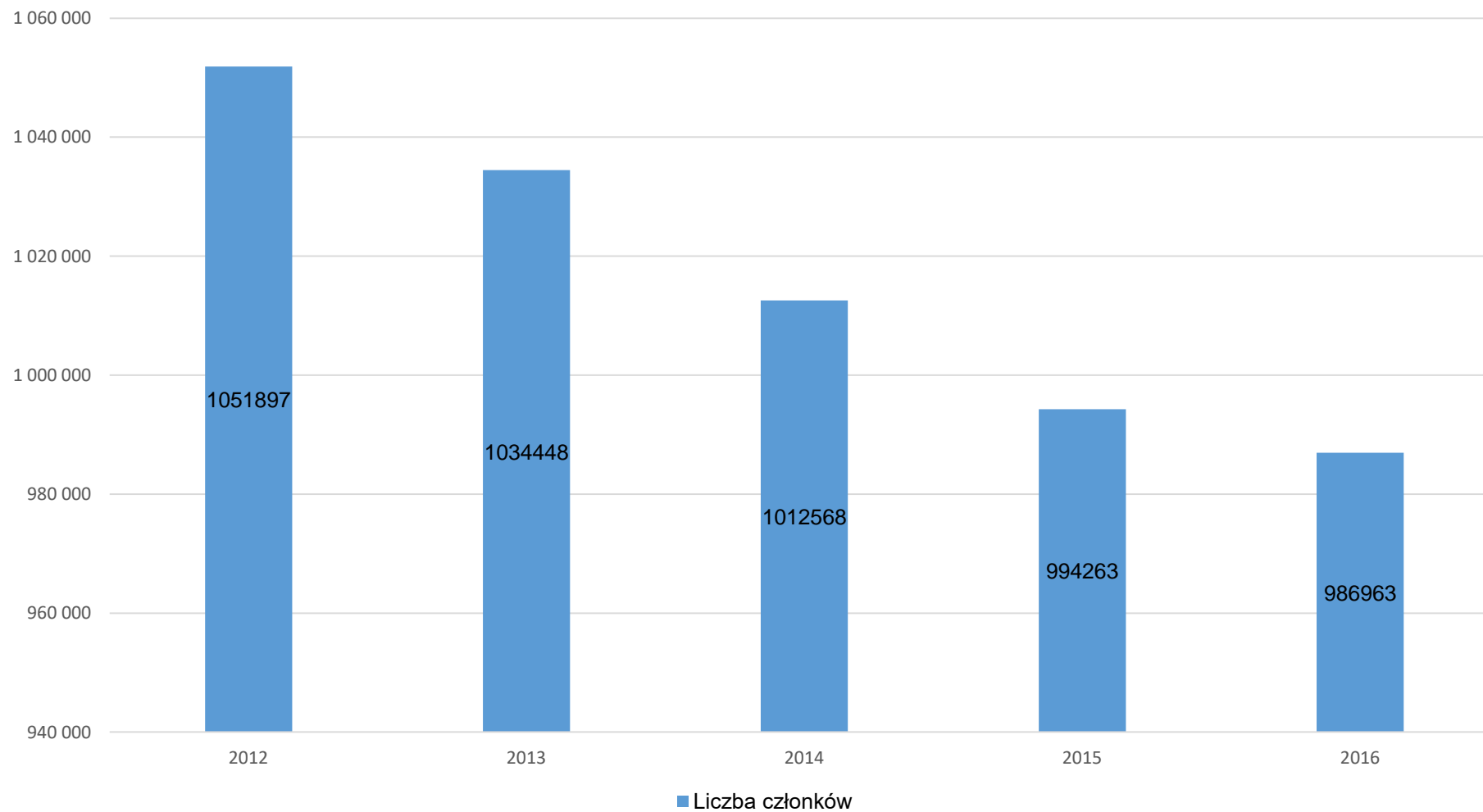
- **14,2%** - konsumenci preferujący usługi oferowane przez polskie podmioty
- **53,9%** - konsumenci kosmopolityczni – ważna jest oferta (cena, jakość, dostępność etc.) a nie kraj pochodzenia kapitału
- **31,9%** - konsumenci preferujący usługi oferowane przez zagraniczne podmioty

REGULACJE

Brak stosowania zasady proporcjonalności

EFEKT – wypieranie małych, zwłaszcza uniwersalnych podmiotów bankowych, czyli m.in. BS-ów

BAZA CZŁONKOWSKA



PODSUMOWANIE



- Model polskiej bankowości spółdzielczej to model rozproszony z ograniczonymi elementami centralizacji (rozliczenia międzybankowe).
- Biznes oparty na modelu depozytowo-kredytowym bez możliwości uzyskania efektu skali, odchodzący do historii.
- Słaba pozycja banków zrzeszających jako tworzących i zarządzających ofertą produktową, w tym niska rozpoznawalność za granicą

WNIOSEK

Poprawy zdolności konkurencyjnej sektora banków spółdzielczych nie da się osiągnąć jednorazowym, nawet wielkim zastrzykiem inwestycyjnym w obszarze IT. Przy obecnym tempie rozwoju technologii duże nakłady muszą być ponoszone niemal stale.

Ewentualne wydatki na informatyzację sektora spółdzielczego będą miały sens wtedy, gdy

Dziękujemy za uwagę