

Wyzwania bankowości spółdzielczej w Polsce. Szanse i zagrożenia



Lech Kurkliński

oraz

Zespół ekspertów ALTERUM Ośrodka Badań i
Analiz Systemu Finansowego

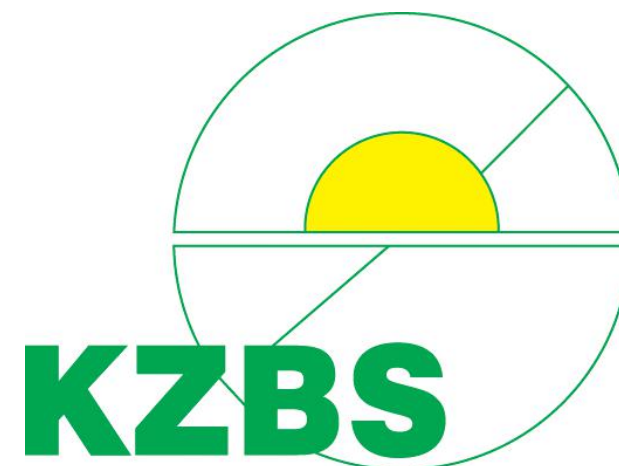
Warszawski Instytut Bankowości



Inspiracja



Forum Liderów
Banków Spółdzielczych



Dyskusja i wnioski z wrześniowego FLBS (20-21.09.2017)
oraz posiedzeń Rady Konsultacyjnej Sektora Bankowości Spółdzielczej

Cele raportu

- Identyfikacja strategicznych wyzwań dla sektora banków spółdzielczych w Polsce.
- Analiza doświadczeń zagranicznych w rozwiązywaniu podobnych problemów przed jakimi stoi krajowa bankowość spółdzielcza.
- Przedstawienie działań do podjęcia przez banki spółdzielcze dla realizacji ich strategicznych interesów, postawienie pytań.

Źródła do badań i analiz

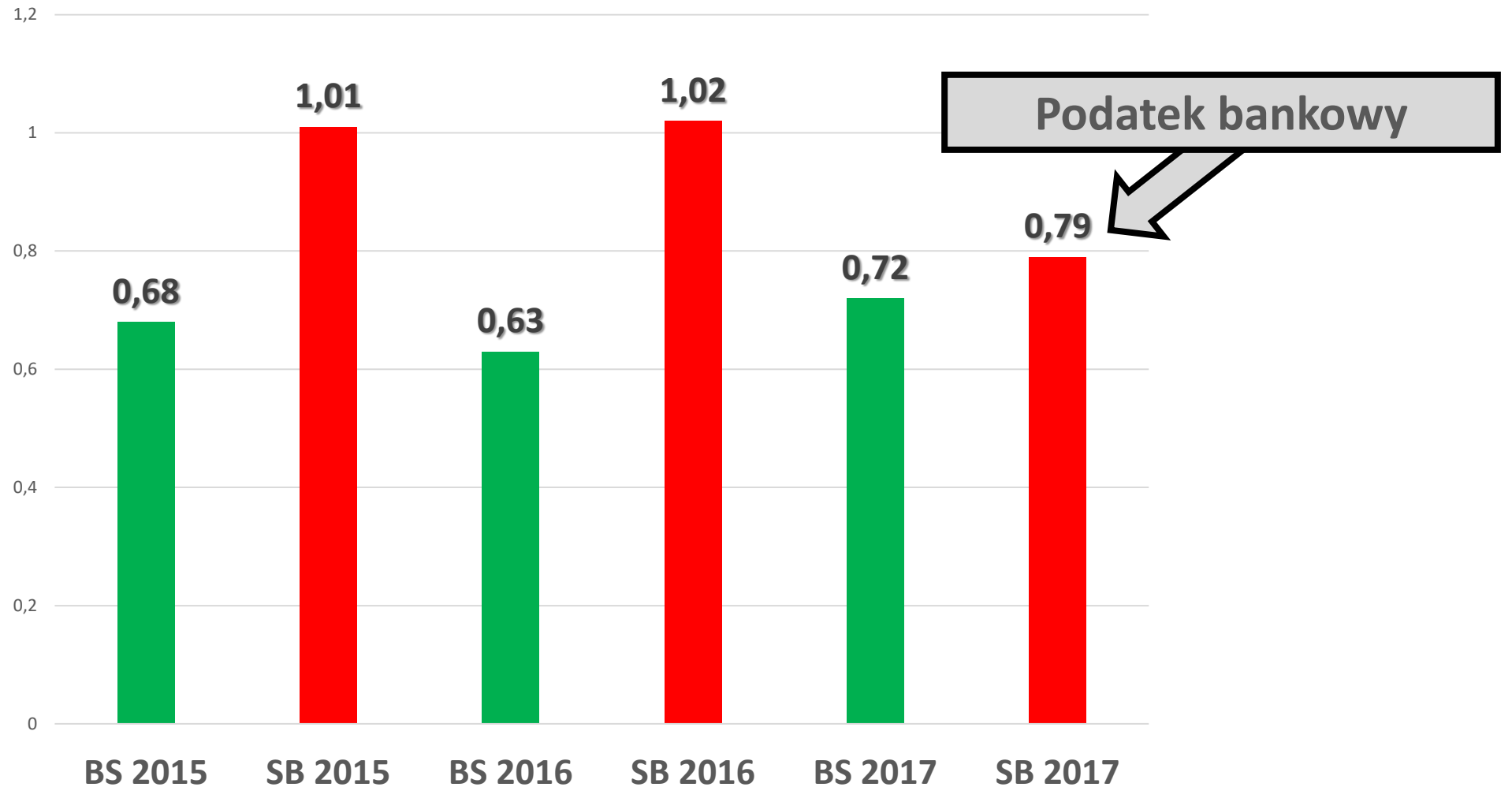
- Wywiady przeprowadzone w bankach spółdzielczych, według klucza:
 - reprezentowane zrzeszenia SGB i BPS
 - zróżnicowane sumy bilansowe
 - korzystające z własnych systemów informatycznych od różnych dostawców oraz z systemu zrzeszeniowego (SGB)
 - zróżnicowane dominujące profile klientowskie (rolnictwo, przedsiębiorcy indywidualni, sektor MSP)
- Banki zrzeszające: SGB i BPS
- Ankiety wśród banków spółdzielczych (88 banków, 2013 i 2016)
- Publikacje naukowe polskie i zagraniczne
- Materiały konferencyjne i raporty NBP, KNF, BIK i innych organizacji.

Polska bankowość spółdzielcza stan obecny

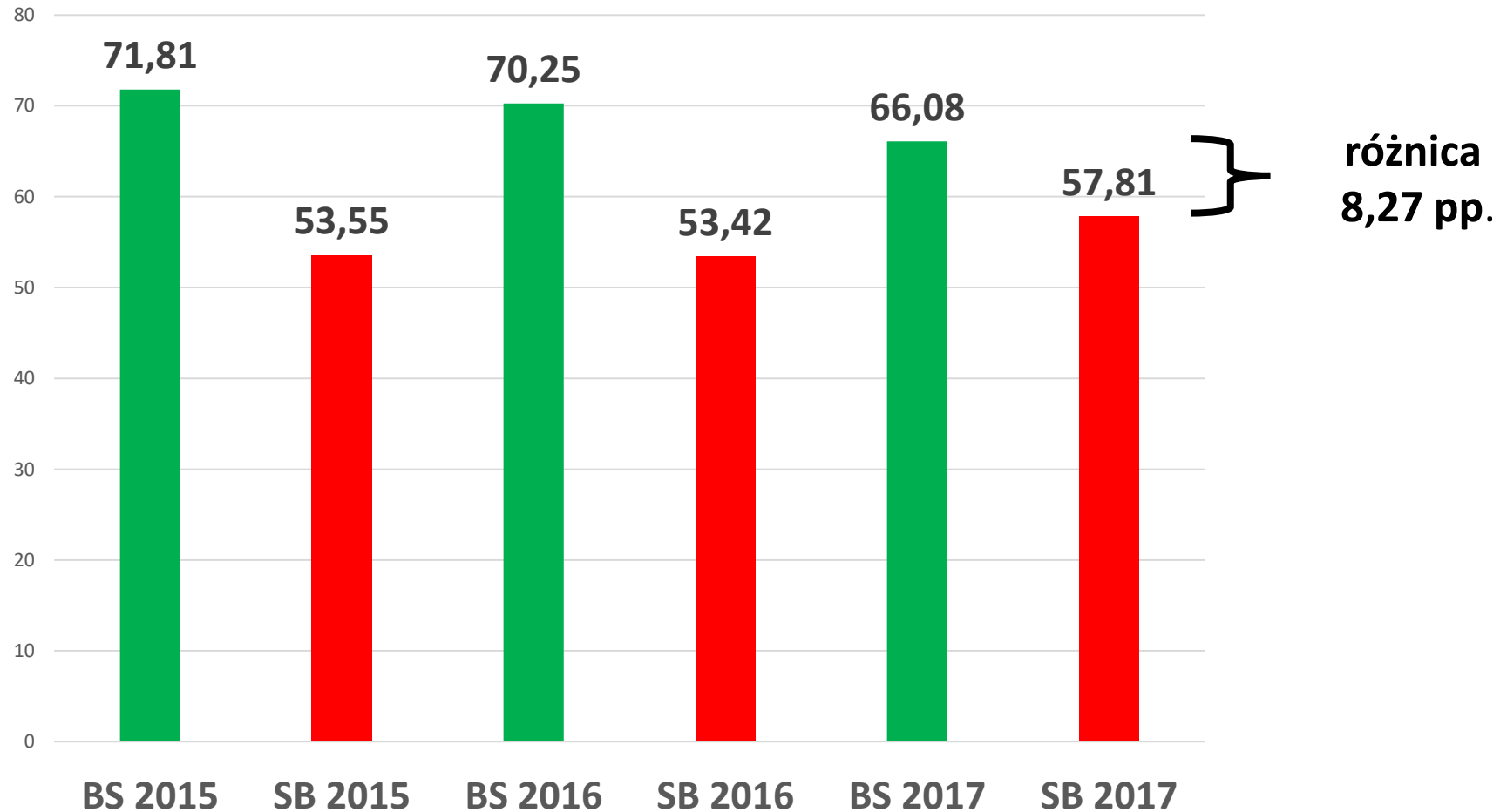
Wskaźnik (%)	Banki spółdzielcze			Banki komercyjny		
	2015	2016	2017	2016	2017	2018
ROA	0,91	1,01	1,02	1,01	0,79	0,79
ROE	9,47	9,39	7,33	9,47	7,33	7,33
C/I	66,08	53,55	53,42	53,55	57,81	57,81
Wskaźnik	17,4	17,5	15,8	17,4	18,5	18,5
Wskaźnik	16,3	16,5	14,5	15,8	17,0	17,0
Wskaźnik	6,6	6,8	7,8	6,9	6,4	5,9

Źródło: Roczniki 2015, 2016 i 2017 r. KNF.

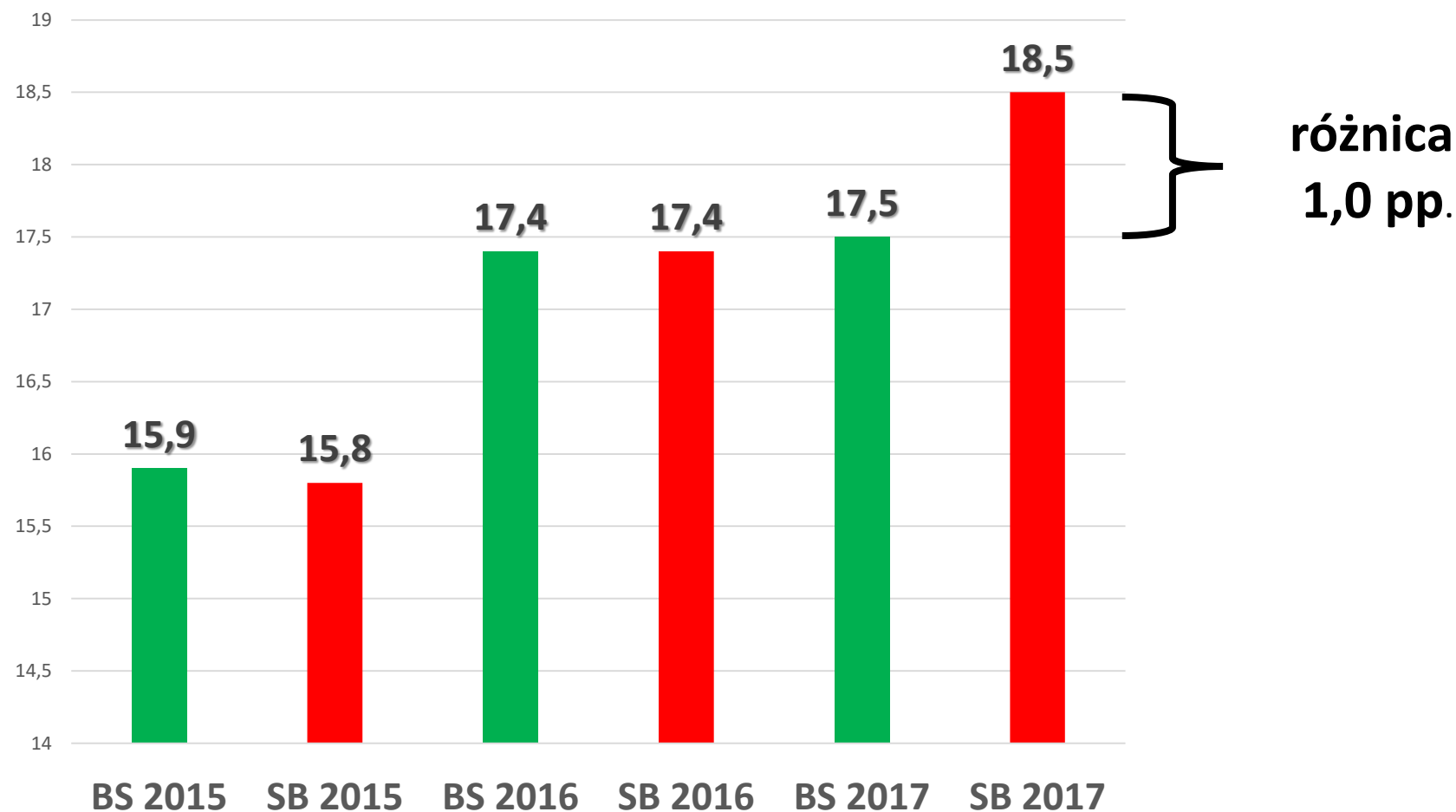
Zwrot z aktywów (%)



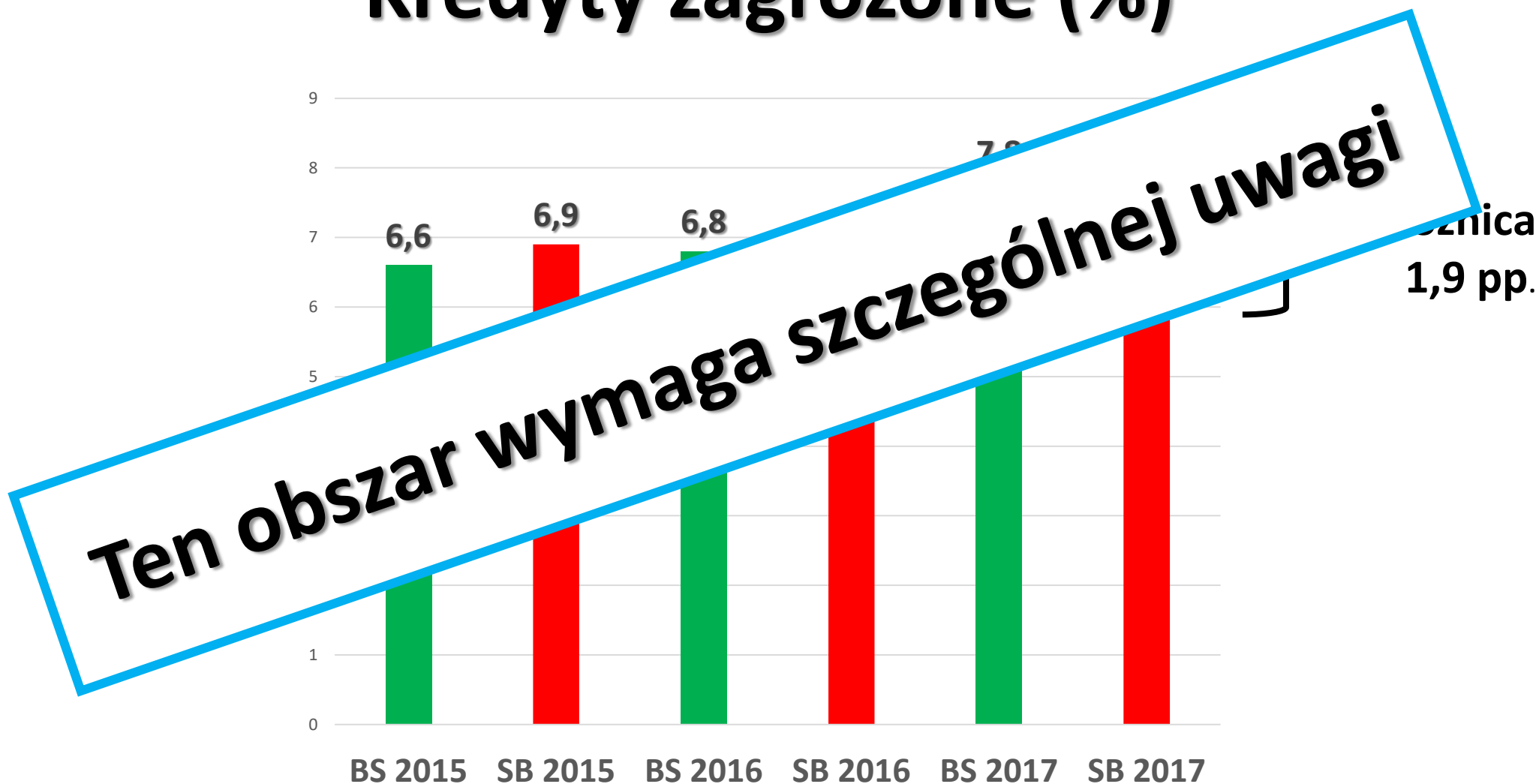
C/I - Koszty/dochody (%)



Współczynnik kapitałowy (%)



Kredyty zagrożone (%)

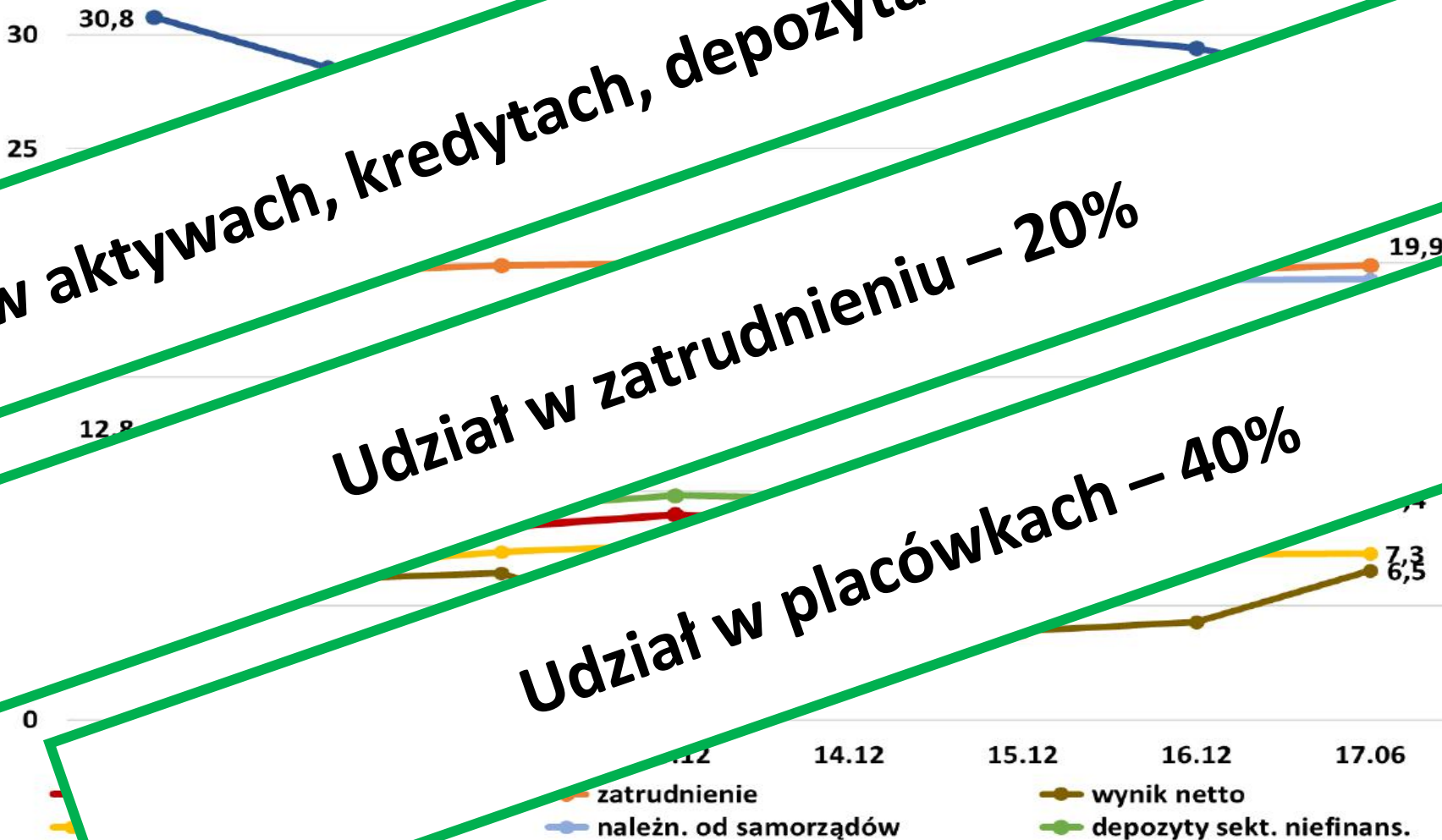


Banki spółdzielcze i zrzeszenia udział w rynku

Udział w aktywach, kredytach, depozytach – 7 - 10%

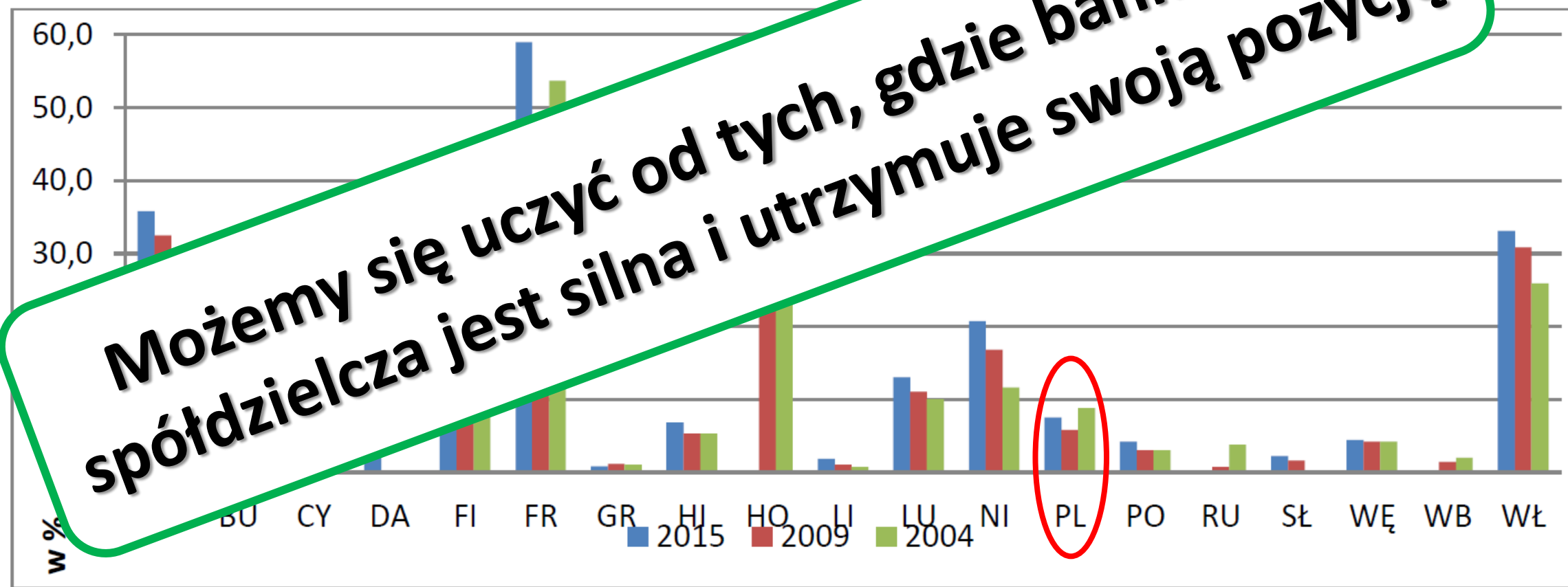
Udział w zatrudnieniu – 20%

Udział w placówkach – 40%



Polska a Europa

Siła rynkowa banków spółdzielczych



Źródło: Dane EACB.

Światowe i europejskie trendy rozwoju bankowości spółdzielczej

- Postępująca integracja (Wielka Brytania, Francja i inne kraje)

- Europejska unifikacja i outsourcing

EFEKT: Skuteczna konkurencja z bankami komercyjnymi i instytucjami finansowymi

Wzrost konkurencyjności – autonomia lokalna (relacje z klientami, oferta, zarządzanie zasobami ludzkimi i inne)

Finlandia

- 2 zrzeszenia: OP Group i POP Group
- **OP Group** – 181 banków (**zrzeszenie** – ogólny zarząd grupy, szkolenia, system IT, marketing, funkcje, które są efektywniejsze na szczeblu centralnym; **bank** – zarządzanie płynnością, alokacja nadwyżek finansowych, usługi inwestycyjne, kredyty konsorcjalne i dla korporacji) – silna integracja, współodpowiedzialność
- **POP Group** – 27 banków (struktura analogiczna jak OP Group) – luźniejsza integracja, rynek wymusił współodpowiedzialność
- **Banki spółdzielcze**: autonomia w dziedzinie kształtowania oferty, zarządzanie ryzykiem kredytowym, zasobami ludzkimi

Finlandia

OP Group

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	1,2						0,6	0,7	0,7
ROE					5,8	6,2	6,8	10,1	9,6
C/I				66,7	71,4	70,5	68,7	56,1	53,5

PO

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	1,3	1,1	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3
ROE	12,2	10,5	6,4	5,5	4,7	4,7	4,6	4,6	3,5
C/I	54,0	57,4	66,5	68,7	69,2	72,4	72,3	65,4	65,4

Luźniej zintegrowana grupa POP słabnie mimo, że powstała na bazie początkowo silniejszych banków

Niemcy

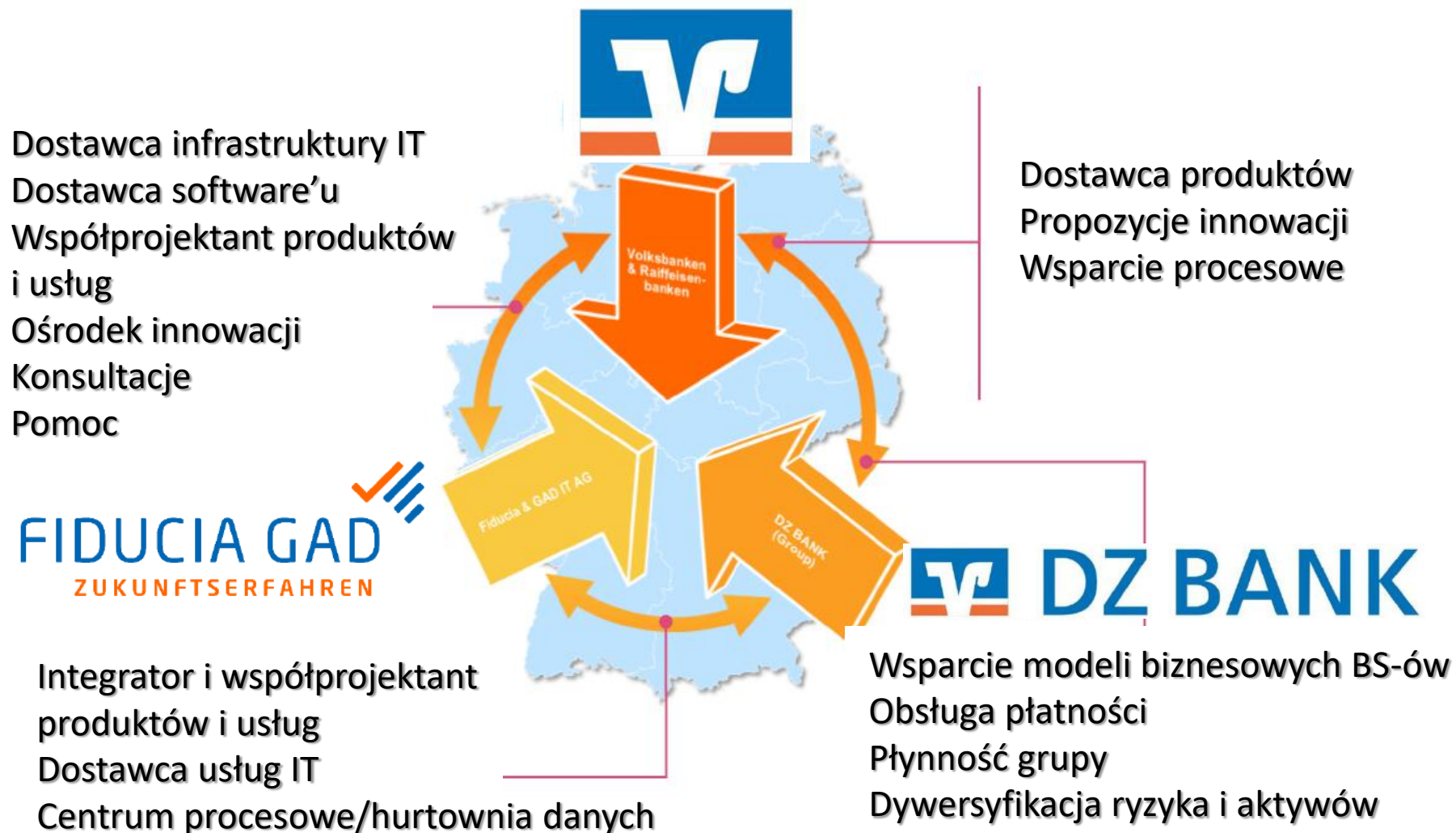
DZ Bank AG – 2016 – fuzja z WGZ Bank
obecnie jeden bank zrzeszający
(aktywa 509,4 mld euro, udział grupowy 100%)

Działalność IPS – zadanie 1 – 2016 – Niemcy

**Bankowość spółdzielcza w Niemczech wręcz
deklasuje inne banki**

		DZ - 2016	Niemiecki sektor bankowy - 2016
	1,20%	1,10%	2,5%
	55,50%	58,90%	73,3%
aktywów	0,40%	0,30%	0,1%
Zwrot z kapitału	9,10%	7,00%	1,8%

Niemcy

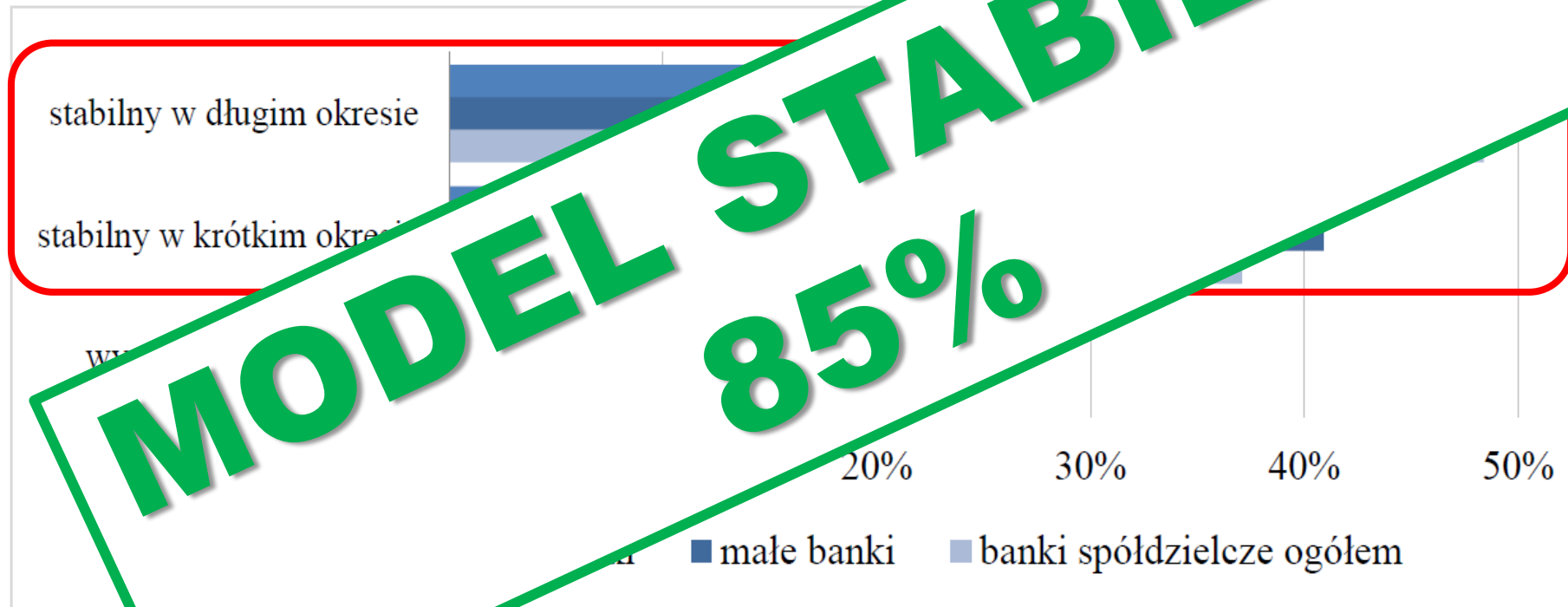


Docelowy model bankowości spółdzielczej w Polsce (2016)



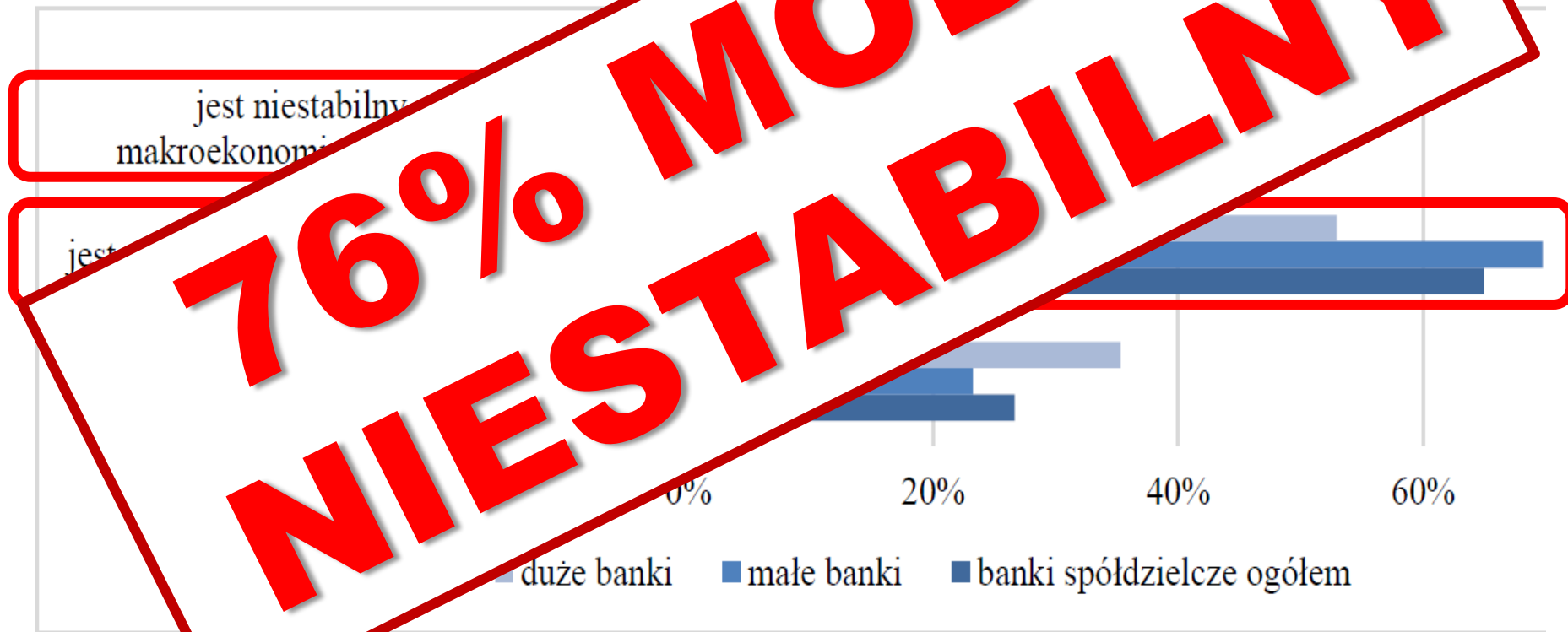
Źródło: [...], *Stabilność finansowa banków spółdzielczych w Polsce w świetle pokryzysowych zmian regulacyjnych*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017.

Ocena stabilności modelu bankowości spółdzielczej (ankieta 2015)



Źródło: K. Kl... op. cit.

Ocena stabilności modelu bankowości spółdzielczej (ankiety)



Źródło: K. Kil...

Docelowy model bankowości spółdzielczej w Polsce (2016)



Źródło: K. Kil ... op. cit.

Zdolność do generowania nadwyżki finansowej warunkiem przetrwania na rynku

- Dotychczasowy paradygmat:

Zysk to nie kluczowy cel działania banku spółdzielczego.

- Nowy paradygmat:

Zysk jest równie ważny jak inne cele banku spółdzielczego, gdyż to praktycznie jedyne źródło wzrostu bazy kapitałowej. Umożliwia on:

- dotrzymywanie kroku konkurencji z sektorem komercyjnym,
- powiększanie zdolność do absorpcji ryzyka,
- budowanie dobrej reputacji i poczucia bezpieczeństwa wśród klientów, obecnych i potencjalnych członków banku,
- materialnie usatysfakcjonować różnych interesariuszy (np. wypłacać dywidendę, zadowalać nadzorcę itd.).

Czynniki krytyczne dla zyskowności i rozwoju bazy kapitałowej banków spółdzielczych

- Stabilny wzrost zdywersyfikowanych dochodów
- Zarządzanie ryzykiem, a zwłaszcza kredytowym
- Optymalizacja kosztów funkcjonowania

Czynniki krytyczne dla zyskowności i rozwoju bazy kapitałowej banków spółdzielczych

- Stabilny wzrost zdywersyfikowanych dochodów
- Zarządzanie ryzykiem, a zwłaszcza kredytowym
- Optymalizacja kosztów funkcjonowania

Źródła dywersyfikacji dochodów banków

- Zwiększenie udziału wysokomarżowych produktów kredytowych dla klienta indywidualnego (kredyty konsumenckie, karty kredytowe)
- Produkty dla przedsiębiorców o niższym ryzyku (leasing, faktoring)
- Dochody prowizyjne od produktów nieobarczonych ryzykiem kredytowym (wymiana walut, bancassurance, wzbogacanie oferty operacyjno-rozliczeniowej)

Centralizacja warunkiem skuteczności oferty (przykłady)

- Kredyt konsumencki – sieci handlowe rozmawiają z partnerami o dużej skali działania
- Bancassurance – towarzystwa ubezpieczeniowe poszukują partnerów dysponujących dużą siecią dystrybucji (jak np. sektor bankowości spółdzielczej), ale najkorzystniejsze warunki negocjuje się centralnie
- Rozliczenia w handlu zagranicznym – zagraniczne banki nie będą wyznaczały limitów rozliczeniowych na poszczególne banki spółdzielcze, ani akceptowały ich akredytyw czy gwarancji

Czynniki krytyczne dla zyskowności i rozwoju bazy kapitałowej banków spółdzielczych

- Stabilny wzrost zdywersyfikowanych dochodów
- Zarządzanie ryzykiem, a zwłaszcza kredytowym
- Optymalizacja kosztów funkcjonowania

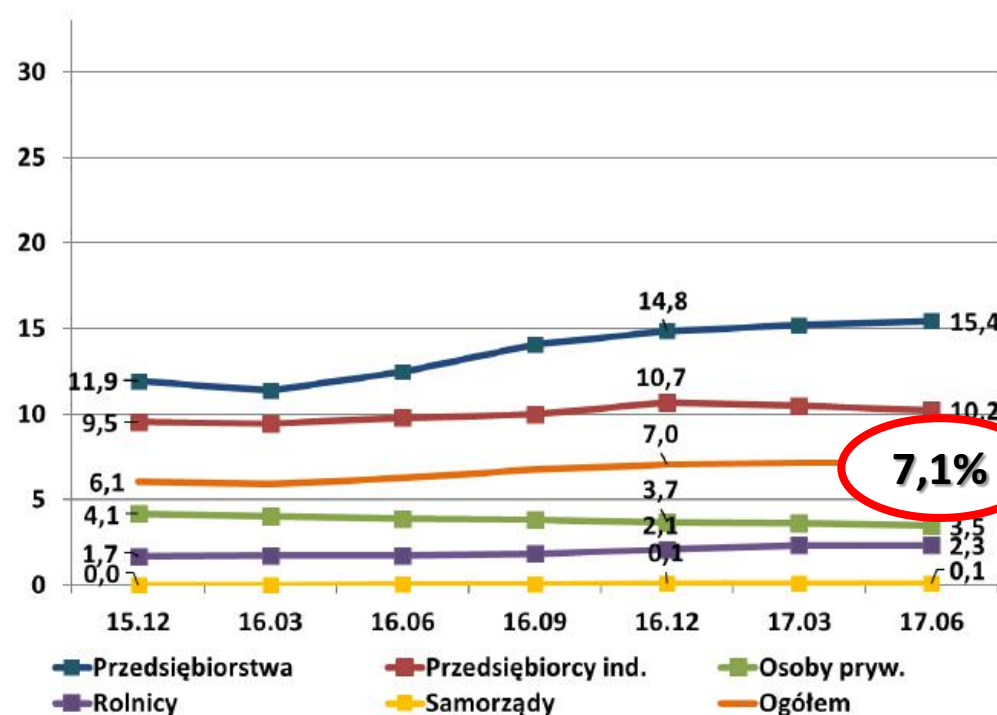
Główne kategorie ryzyka

opinie banków spółdzielczych

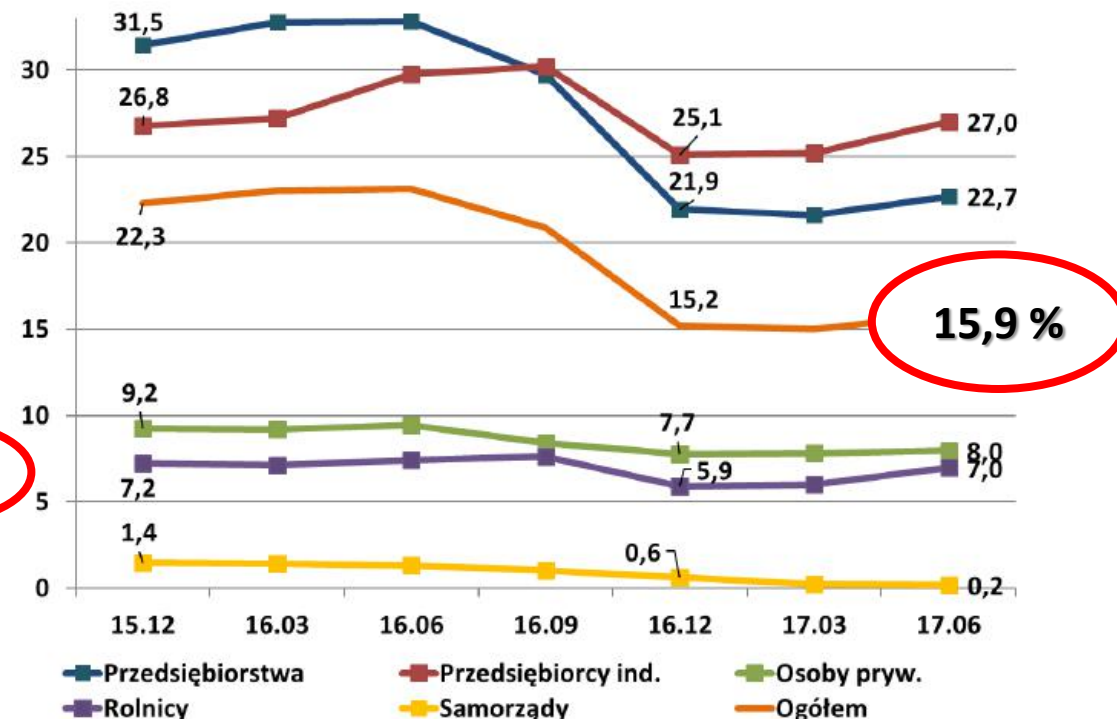


Jakość należności

Banki spółdzielcze

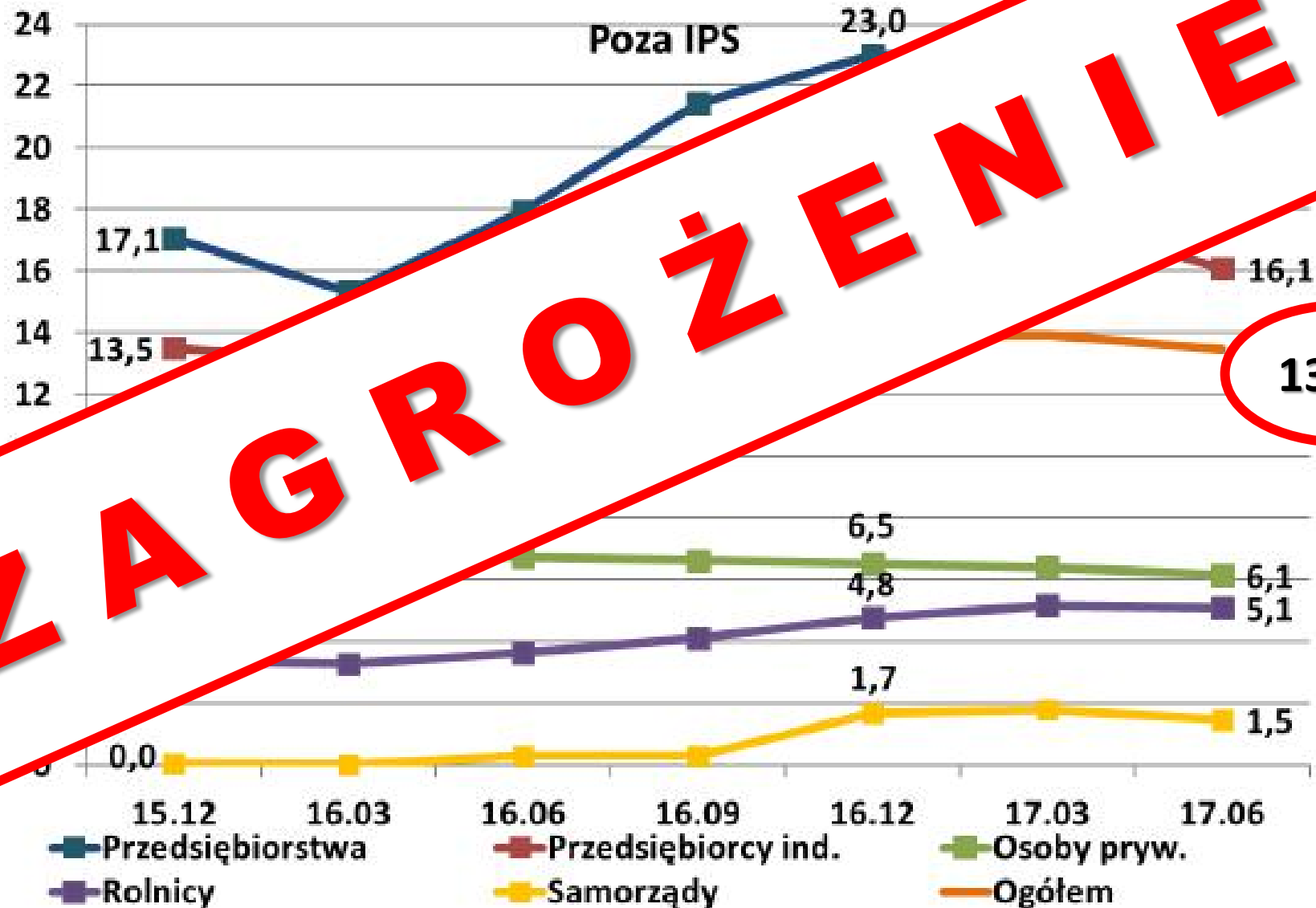


Banki zrzeszające



Sektor bankowy 17.06 – 5,9%, w tym MSP 9,8%

Należności – poza IPS - jakość



Źródło: Dane na 30 czerwca 2015, 2016 i 2017 r. KNF.

Profesjonalne zarządzanie ryzykiem jest koniecznością

- W sektorze BS jest ok. 5 mld kredytów i pożyczek, z czego celowymi 1,5 mld zł (30%). Przez 2016 r. do 2017 r. będzie trzeba windykować ok. 1 mld zł, co oznacza potencjalną ukrytą stratę ponad 2 mld zł. Oznacza to potencjalną, ukrytą stratę.

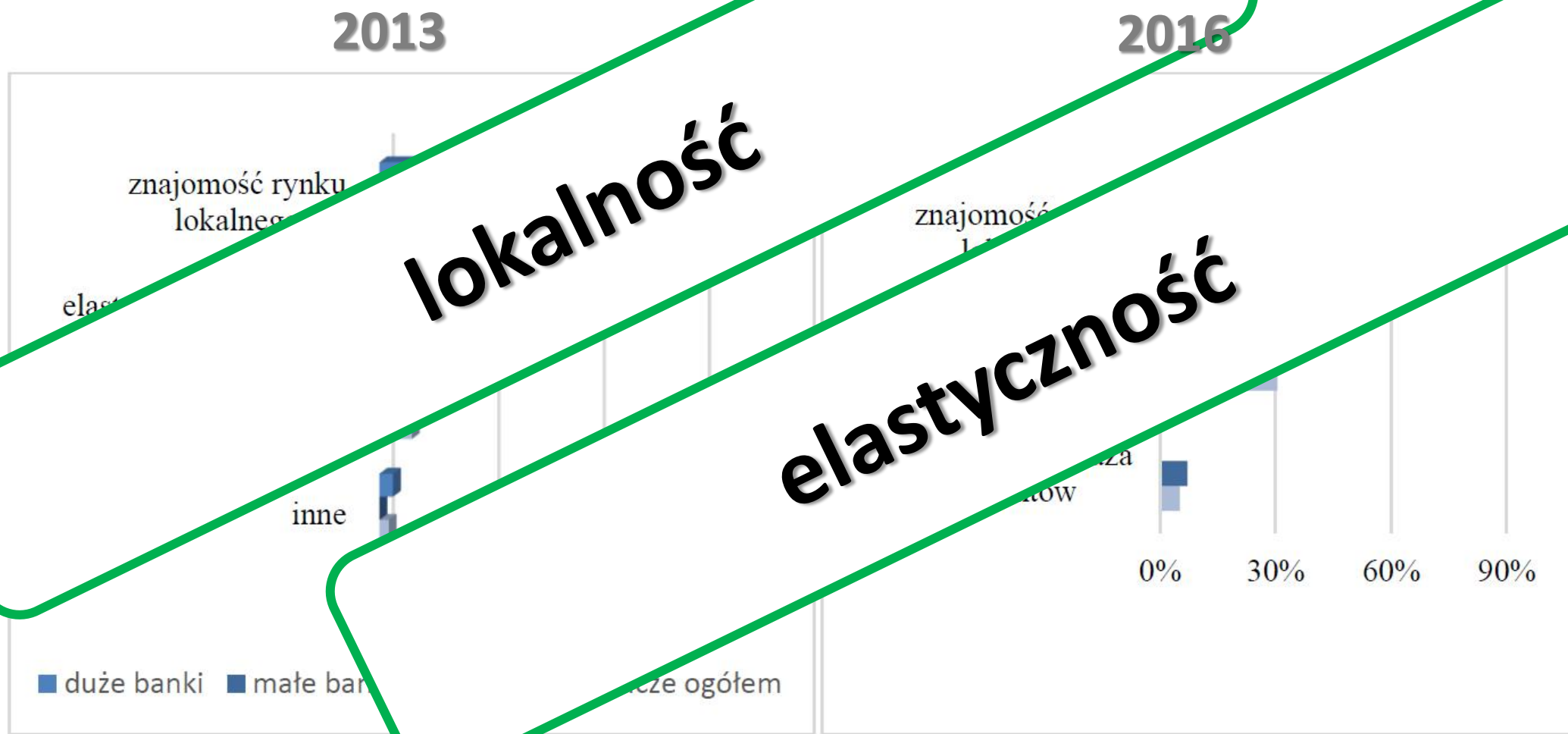
Poziom wyrezerwowania w BS-ach jest prawie dwukrotnie niższy niż w bankach komercyjnych

- W bankach komercyjnych poziom wyrezerwowania wynosi 56,3%. Utworzenie rezerw w bankach komercyjnych o wysokości kosztowałoby BS-y 1,2 mld zł, czyli wartość 2-krotnego zysku za 2016 r.

Tradycyjny model depozytowo-kredytowy BS-ów nacisk na dochody odsetkowe



Główna przewaga rynkowa (w ocenie banków spółdzielczych i stowarzyszeń)



Klienci kredytowi

(baza danych Biura Informacji Kredytowej 2017)

• Liczba

4,8%

4%

7,4%

Wzrost o ponad drugie tyle w innych bankach i firmach pożyczkowych)

8,4%

Wobec klientów anonimowych (nowych) istniejące procedury są mało skuteczne.

Zarządzanie portfelem niełojalnych/nowych klientów wymaga zewnętrznego wsparcia kompetencyjno-technologicznego

Wniosek

Jeśli głównymi przewagami bankowości spółdzielczej są:

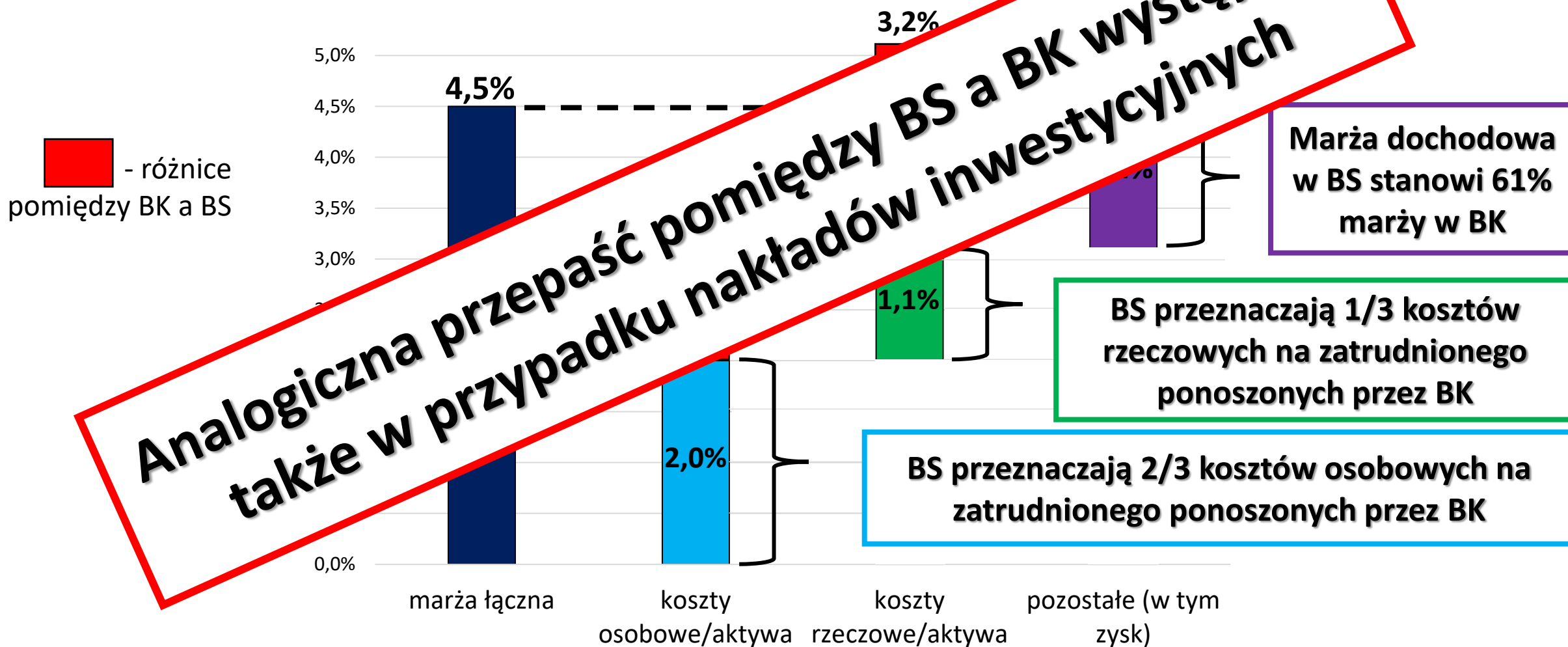
relacyjność i elastyczność

to taki bank może być „relacyjny” tylko wtedy gdy jest lokalny, ale musi sobie poradzić z profesjonalnym zarządzaniem ryzykiem i optymalizacją nakładów/kosztów operacyjnych, w obecnych uwarunkowaniach regulacyjno-technologiczno-rynkowych bez zewnętrznego wsparcia (współdzielenia funkcji) **zdany jest na porażkę.**

Czynniki krytyczne dla zyskowności i rozwoju bazy kapitałowej banków spółdzielczych

- Stabilny wzrost zdywersyfikowanych dochodów
- Zarządzanie ryzykiem, a zwłaszcza kredytowym
- Optymalizacja kosztów funkcjonowania

Dystans pomiędzy bankami spółdzielczymi a komercyjnymi jest ogromny



Presja rynkowo-regulacyjno-technologiczna wyzwania: razem czy samodzielnie?

Rozproszone banki nie będą w stanie sprostać:

- wyzwaniom zmian kulturowych (pokolenie Millenialsów, postęp cywilizacyjny wsi i małych miast),
- konkurencji technologicznej w dziedzinie bankowości internetowej i mobilnej oraz innych innowacji (PSD 2, Fin-Techy, ale i inne banki),
- BIG DATA (własna hurtownia danych, dostęp do zewnętrznych baz danych, przetwarzanie),
- cyberzagrożeniom,
- obciążeniom regulacyjnym (nie technologiczne: STIR, SPLIT PAYMENT)

**Stosowanie zasady proporcjonalności –
pomocne, ale trudne do osiągnięcia i nie
uchroni bankowości spółdzielczej od szoku
regulacyjnego – rola IPS-ów**

Presja rynkowo-regulacyjno-technologiczna wyzwania: razem czy osobno?

Rozproszone banki nie będą

- wyzwaniom zmianom cywilizacyjnym
- kontrowersyjnym zachowaniom millenialsów

Obecnie zmiany są coraz szybsze, a będą jeszcze szybsze

Bez integracji dystans banków spółdzielczych do komercyjnych będzie się pogłębiał

- obciążeniom regulacyjnym (PSD2, MiFID2, GDPR),
- obciążeniom technologicznym (cyfrowizacja, przetwarzanie danych, cyberzagrożenia, chmury, zarządzanie bazami danych, tylko compliance, ale też wymogi technologiczne (PAYMENT, aplikacja API).

Wspólne funkcje usługowe - organizacja

- Funkcje wewnętrzne (bank zrzeszający lub inny podmiot optymalny z punkty widzenia sprawności zarządzania):
 - utrzymanie i rozwój głównych systemów informatycznych,
 - infrastruktura i bezpieczeństwo teleinformatyczne, help desk,
 - IT dla produktów i dokumentacja produktowa,
 - obsługa bankomatów i kart płatniczych,
 - sprawozdawczość obowiązkowa, finansowa i zarządcza,
 - windykacja,
 - centralne zakupy,
 - korespondencja.

Wspólne funkcje usługowe - organizacja

- Funkcje zewnętrzne (bank zrzeszający):
 - zagospodarowanie nadwyżek finansowych (alokacja aktywów),
 - prowadzenie rozliczeń,
 - konsorcja kredytowe, wsparcie obsługi „rosnących” klientów,
 - relacje z dużymi partnerami (np. kredyty ratalne) i instytucjami państwowymi
 - aktywność międzynarodowa (otwarcie na handel zagraniczny),
 - sprawozdawczość zrzeszeniowa.

Model banku spółdzielczego

przy korzystaniu z usług wspólnych

- Bank jest samodzielnym podmiotem gospodarczym, autonomicznie podejmującym decyzje. W pełni odpowiada za ryzyko prowadzonej działalności i jej wynik finansowy.
- Bank podejmuje decyzje co do ostatecznego kształtu oferty handlowej na terenie swojego działania. Nie wyklucza to wspólnych kampanii handlowych zakładających jednolite parametry oferty dla wszystkich uczestników.
- Relacje w lokalnym środowisku, inicjatywy społeczne i decyzje sponsorskie są wyłączną domeną banku spółdzielczego.
- Bank korzysta z usług wspólnych, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, w celu optymalizacji własnego wyniku finansowego oraz obniżenia ryzyka prowadzonej działalności.

**Nowa strategia dla sektora bankowości
spółdzielczej to konieczność. Strategia bez planu
wdrożenia nie jest warta papieru, na którym się
ją pisze.**

JAK SIĘ ZORGANIZOWAĆ?

KTO?

KIEDY?

SKĄD PIENIĄDZE?