

Nr 1(74) 2019

ISSN 2544-7068

BEZPIECZNY BANK

BFG BANKOWY
FUNDUSZ
GWARANCYJNY

BEZPIECZNY BANK jest czasopismem wydawanym przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny od 1997 roku, poświęconym zagadnieniom stabilności systemu finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem systemu bankowego.

KOMITET REDAKCYJNY

prof. Jan Szambelańczyk – redaktor naczelny
prof. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
prof. Ryszard Kokoszczynski
prof. Monika Marcinkowska
prof. Ewa Miklaszewska
prof. Krzysztof Opolski
dr Ewa Kulińska-Sadłocha
Ewa Teleżyńska – sekretarz redakcji

RADA PROGRAMOWO-NAUKOWA

Piotr Nowak – przewodniczący
prof. Paola Bongini
prof. Santiago Carbo-Valverde
prof. Dariusz Filar
prof. Eugeniusz Gatnar
prof. Andrzej Gospodarowicz
prof. Leszek Pawłowicz
Krzysztof Pietraszkiewicz
Zdzisław Sokal
prof. Rafał Sura

Artykuły publikowane w **BEZPIECZNYM BANKU** są recenzowane.

Za publikację naukową w **BEZPIECZNYM BANKU** Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznał trzynastacie punktów.

BEZPIECZNY BANK (online) ISSN 2544-7068

Wcześniejsze wydania **BEZPIECZNEGO BANKU** miały numer ISSN 1429-2939

REDAKCJA

Krystyna Kawerska

WYDAWCA

Bankowy Fundusz Gwarancyjny
ul. Ks. Ignacego Jana Skorupki 4
00-546 Warszawa

SEKRETARIAT REDAKCJI

Ewa Teleżyńska
Telefon: 22 583 08 78
e-mail: redakcja@bfg.pl

Informacje dotyczące wymogów formalnych i edytorskich dla autorów publikacji znajdują się na stronie: **www.bfg.pl**



Opracowanie komputerowe:
Dom Wydawniczy ELIPSA
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel. 22 635 03 01, e-mail: elipsa@elipsa.pl,
www.elipsa.pl

Recenzje



Piotr S. Juda

John Waupsh, *BankRuption. Przełom w bankowości – w jaki sposób bankowość lokalna może przetrwać FinTech*,
Wydawca: Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.,
Poznań 2018, s. 277, ISBN: 978-83-948517-4-3,
przekład Małgorzata Małecka

Staraniem Bankowego Ośrodka Doradztwa i Edukacji polskiemu czytelnikowi została udostępniona książka amerykańskiego eksperta Johna Waupsha. Działalność zawodowa autora koncentruje się w obszarze FinTech i amerykańskiej bankowości lokalnej. Należy zwrócić uwagę, że na rynku amerykańskim segment bankowości lokalnej odgrywa zdecydowanie większą rolę niż na rynku polskim. Mierząc jego znaczenie udziałem w skonsolidowanym sektorowo saldzie depozytów, jest on dwuipółkrotnie większy i wynosi ok. 25%, podczas gdy w Polsce oscyluje w granicach 10%. Podmiotowo segment bankowości lokalnej w USA składa się z unii kredytowych i komercyjnych banków lokalnych. W Polsce do tego segmentu można zaliczyć banki spółdzielcze i spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe. Oczywiście w porównaniu z warunkami polskimi inna jest skala działalności lokalnych banków amerykańskich. System Rezerwy Federalnej kwalifikuje banki o sumie aktywów poniżej 10 mld USD jako bankowość lokalną, zaś amerykańskie organy licencyjne i nadzoru skłaniają się do kwoty 1 mld USD jako wartości granicznej – choć 330 banków zostało zakwalifikowanych do tego segmentu, mimo że posiada większą sumę bilansową.

1. Historia lubi się powtarzać

Z punktu widzenia czytelnika polskiego interesujące może być to, że na polskim rynku nie ma komercyjnych banków lokalnych. Mimo silnego wsparcia władz lokalnych zniknęły z „bankowej mapy Polski” takie podmioty jak Bank Komunalny w Gdyni, Górnośląski Bank Gospodarczy, Bank Współpracy Regionalnej, Bank Świętokrzyski czy Bank Podlaski. Pierwsze trzy nie wytrzymały konkurencji ze strony banków ogólnokrajowych. Bank Komunalny w Gdyni po sześciu latach samodzielnego istnienia w 1999 roku przeszedł pod kontrolę skandynawskiej grupy bankowej Nordea. Górnośląski Bank Gospodarczy po pięciu latach samodzielnej działalności został przejęty w 1995 roku przez Powszechny Bank Gospodarczy, a po kolejnych dwóch latach sprzedany do Getin Holding. Po przejęciu dwóch banków regionalnych (Banku Przemysłowego i Wschodniego Banku Cukrownictwa) rozpoczął on realizację strategii banku krajowego. Inną ścieżką potoczyły się losy Banku Świętokrzyskiego i Banku Podlaskiego. Zostały one przejęte przez podmioty specjalizujące się w udzielaniu kredytów konsumpcyjnych (*consumer finance*). Były nimi grupa Lukas (przejęto Bank Świętokrzyski) i American International Group (przejęto Bank Podlaski).

Opisane wyżej przykłady pokazują, że silne trendy rynkowe i makroekonomiczne potrafią zmienić strukturę rynku w sposób trwały i głęboki. W tamtym czasie wyzwaniem dla nowo powstającej bankowości lokalnej była trwająca do 1997 roku hiperinflacja i związana z tym erozja bazy kapitałowej banków z jednej strony, a z drugiej strony – wysokie stopy procentowe skutecznie zniechęcały nowo powstający biznes do zaciągania kredytów. Natomiast bankowość spółdzielczą skutecznie ochroniły subwencje do kredytów skupowych.

Dzisiaj sytuacja jest inna. Funkcjonujemy w środowisku niskich stóp procentowych, ale postępująca w szybkim tempie i wielu aspektach życia społecznego i gospodarczego digitalizacja aktualnym czyni pytanie, o zdolności adaptacyjne mniejszych podmiotów finansowych, a więc także bankowości lokalnej, do zmian rynkowych.

2. Brak dyscypliny naukowej nie musi być wadą

Recenzowana książka nie jest opracowaniem naukowym, nie stoi za nią jakikolwiek system badań. Jest natomiast owocem obserwacji i przemyśleń człowieka związanego z branżą FinTech i środowiskiem bankowości lokalnej. Dominują obserwacje z rynku amerykańskiego, incydentalnie pojawiają się przykłady z rynku brytyjskiego. Odrobinę więcej miejsca autor poświęca rynkowi chińskiemu. Ciekawostką, która może świadczyć o szerokich horyzontach autora, jest przywołanie jako przykładu innowacyjności mobilnego wpłatometru polskiego Idea Banku.

Książka składa się z przedmowy oraz pięciu rozdziałów – z których kilkunastonicowe pierwszy i ostatni pełnią odpowiednio funkcję wstępu i zakończenia. W drugim rozdziale zatytułowanym „Bankowość lokalna źle funkcjonuje” autor poddaje krytycz-

nej analizie dzisiejszy sposób funkcjonowania tego rodzaju bankowości. W rozdziale trzecim – „Szansa dla lokalnych instytucji finansowych”, wskazuje na możliwości stawiane przez rozwój FinTechów i digitalizacji. W rozdziale czwartym „Rady od innych” autor oddał głos ponad 20 ekspertom z rynku amerykańskiego. W bardzo swobodny sposób dzielą się oni swoimi przemyśleniami co do roli liderów bankowości lokalnej w przeskoczeniu przepaści dzielącej ich od przyszłości. Autor przywołuje około sto źródeł, co świadczy o dobrym udokumentowaniu publikacji.

Otrzymany w ten sposób obraz sytuacji, wyzwań i możliwych rozwiązań może sprawiać wrażenie niespójnego, a uważny czytelnik wychwyci sprzeczności. Czytelnik nie otrzyma jasnego i precyzyjnego modelu działania w rodzaju „Modelu Pięciu Sił” Michaela E. Portera. W zamian za to dostanie całkiem spory zbiór wartych rozważenia przemyśleń, uwag i sugestii. Czasami oczywistych, czasami kontrowersyjnych, ale zawsze inspirujących. Książka nie jest usystematyzowaną analizą SWOT bankowości lokalnej, ale może być pomocą w jej przeprowadzeniu.

Fakt, że pozycja ta jest zdominowana głównie przez obserwacje z rynku amerykańskiego, może być raczej zaletą niż wadą. Po pierwsze rynek amerykański jest bardziej rozwinięty od polskiego – w szczególności z zakresie e-commerce oraz FinTech. Po drugie – zarówno gospodarka amerykańska, jak i system bankowy USA, lepiej poradziły sobie z wychodzeniem z kryzysu 2008 r. A więc warto zapoznać się z przemyśleniami ludzi z tamtego rynku. Po trzecie – bankowość lokalną w USA i Polsce dotyczą podobne problemy. Są nimi: ekspansja banków uniwersalnych, presja ze strony FinTech i bariery nakładów inwestycyjnych na niezbędny rozwój technologii, a także wyludnianie się obszarów wiejskich i niskozurbanizowanych, typowych dla działalności bankowości lokalnej. Wspólne są też problemy związane z presją konsolidacyjną.

Na stronach internetowych książki, w sekcji o Johnie Waupsh (<http://bankruption.com/meet-john/>) jest ona scharakteryzowana jako «przewodnik przetrwania dla banków lokalnych i unii kredytowych w obliczu ogromnej globalnej konkurencji i startupów FinTech».

Podmioty w sytuacji zagrożenia znajdują się w różnym położeniu rynkowym, ich organizacje charakteryzuje różny stopień sprawność działania, dysponują zróżnicowanymi zasobami doświadczeń i kompetencji, zasobami rzeczowymi i kapitałowi. Dlatego też nie ma jednej, uniwersalnej ścieżki wyjścia z trudnej sytuacji. Wydaje się jednak, że można wyodrębnić cztery elementy, kluczowe w obecnych warunkach polskiego rynku bankowości lokalnej. Są nimi:

- (i) model bankowości relacyjnej w dobie analityki giga danych,
- (ii) utrzymywanie relacji z klientami korzystającymi z personalnych, mobilnych urządzeń elektronicznych,
- (iii) stosunek bankowości lokalnej do FinTech,
- (iv) skala działania bankowości lokalnej i efektywność kosztowa.

W dalszej części omówiono, na ile i w jaki sposób książka odnosi się do tych wymienionych problemów.

3. Bankowość relacyjna w dobie analityki giga danych

Książka nie zawiera jasno, precyzyjnie, *expressis verbis* sformułowanej hipotezy, ale nie można mieć wątpliwości, że zdaniem Johna Wauspha obecne modele bankowości lokalnej nie mają przyszłości. Bez istotnych zmian i absorpcji technologii informatycznych do procesów komercyjnych bankowość lokalna nie przetrwa. Pierwszy podtytuł pierwszego rozdziału brzmi „Bankowość lokalna nie ma przyszłości”. John Waupsh stawia śmiałą tezę, że „nawiązane w odpowiednim czasie (...) i odpowiednio ukształtowane cyfrowe interakcje stają się podstawą relacji, zaufania i zrozumienia” (s. 3). To stwierdzenie warto skonfrontować z danymi przywołanymi przez jednego z wypowiadających się w czwartym rozdziale eksperta, że 75% małych przedsiębiorców jest zadowolonych z swojego „małego banku” kredytodawcy. W przypadku gdy kredytodawcą jest „duży bank”, poziom zadowolenia spada do 51%, a w przypadku kredytodawcy internetowego poziom zadowolenia wynosi 15%. Siła kredytodawców internetowych polega na szybkości decyzji, prostocie procesu aplikacyjnego oraz szybkości decyzji kredytowej. Ich słabością są oprocentowanie pożyczki i niekorzystne warunki spłaty. Mniej zdigitalizowane małe banki uzyskują przewagę konkurencyjną w obszarze przejrzystości, warunków spłaty i oprocentowania. Klienci narzekają natomiast na długi czas oraz skomplikowanie procesu podejmowania decyzji. (s. 196, 197). Z podanego przykładu widzimy, że teza o wyższości zarządzania poprzez analizy bazodanowej nad typową bankowością relacyjną nie jest oczywista. Wniosek ten potwierdzają też podane niżej przykłady analizy sprzedaży jedno- i wielokanałowej.

O tym, że „moneta ma dwie strony” przekonać się można z lektury wypowiedzi Matta Davisa. Zwraca on uwagę, że „instytucje finansowe działają w branży koncentrującej się na człowieku i rozwiązywaniu jego problemów”. Korzystanie z petabajtów danych nie musi eliminować lokalnego podejmowania decyzji. Jest raczej jego uzupełnieniem, a nie odwrotnie (s. 182–186).

4. Klient wielokanałowy jest bardziej opłacalny

W rozdziale drugim autor proponuje poszukiwanie inspirujących przykładów poza branżą bankową. Nie ulega wątpliwości, że w handlu detalicznym doświadczenia w zakresie wykorzystywania technik internetowych są bardzo bogate i warto do nich sięgać. John Waupsh cytuje głównego dyrektora d/s handlowych Walmart, który podaje, że klient korzystający wyłącznie ze sklepu stacjonarnego wydaje rocznie średnio 1400 USD, klient korzystający ze sklepu internetowego wydaje kilkaset dolarów. Natomiast klient dokonujący zakupów w obu kanałach wydaje średnio 2500 USD rocznie (s. 97). Na sąsiednich stronach można znaleźć kilka innych przykładów potwierdzających tę tezę.

W ramach tej tematyki warto zwrócić uwagę na trzy wypowiedzi ekspertów w rozdziale czwartym. Penny Crosman uważa, iż przekonanie o bankowości lokalnej jako

skazanej na porażkę, a oddziałach jako przeżytku – należy traktować z daleko posuniętą ostrożnością. Następnie w pięciu kolejnych punktach podaje kilka bardzo zrównoważonych rad. Warta podkreślenia jest myśl zawarta w punkcie 2: „Zrozumienie ludzi z którymi prowadzisz interesy, ich charakterów, potrzeb, problemów, sprawia, że możesz podejmować mądre decyzje kredytowe i wspomagać ich nie tylko zgodnie z oficjalnymi regułami. Venmo, Apple i duże banki nie mogą współzawodniczyć z tobą w tej dziedzinie”. Następnie podkreśla znaczenie jakości aplikacji mobilnej i podaje kilka ciekawych pomysłów na współpracę z FinTechami (s. 181 i następne).

Bardziej rozbudowaną strukturę ma wypowiedź Hala Coxona. Zawiera praktyczne rady, jak przekształcać bank lokalny z systemu jedno- na wielokanałowy. Zwraca uwagę na konieczność zintegrowania i zestandaryzowania procesów sprzedaży niezależnie od kanału. Wymaga to odpowiedniego szkolenia personelu i zarządzania nim. Systemy technologiczne powinny działać płynnie, poprawnie i intuicyjnie. Mimo dużego nacisku na digitalizację procesów należy zwracać uwagę na budowanie relacji i nie zapominać o tym w systemach wynagradzania. Jak przystało na amerykańskiego konsultanta, przypomina o konieczności stworzenia systemu mierzenia postępów i sukcesu (s. 176–180).

Wypowiedź Jima Marousa to krótki esej na temat konieczności rozwoju wielokanałowego. Punktem wyjścia jest zidentyfikowanie podstawowych współczesnych priorytetów bankowych. Są nimi kolejno: zwiększenie rentowności, zapewnienie zgodności regulacyjnej, wzrost dochodów i obniżenie podstawy kosztów. Trudno z taką listą polemizować. Marous zwraca uwagę na to, że wzrost udziału w rynku grupy „Millenials” sprzyja digitalizacji, a konkurentem banków będą nie tylko inne banki, ale także dostawcy płatności i wydawcy kart kredytowych. Z drugiej strony należy mieć świadomość wysokich kosztów cyfryzacji, konieczności doboru odpowiedniej technologii i integracji systemów. Powołując się na badania firmy Oracle, Jim Marous stawia tezę, że klienci oczekują dostępu do zsynchronizowanych kanałów cyfrowych. Zwraca uwagę, że zdaniem klientów banki niewystarczająco wspierają lojalność. W sytuacji gdy zarówno technika, jak i rozwiązania prawne ułatwiają zmianę banku, to konkluzja autora w tym zakresie nie może zostać zignorowana. Wśród pięciu kluczowych umiejętności dla przeprowadzenia transformacji banku wymienia zdolność do współpracy z branżą FinTech, inwestycje w analitykę predykcyjną i technologie mobilne (s. 206–220).

Z tej krótkiej analizy czterech wypowiedzi wyciągnąć można cztery wnioski:

- (i) przyszłością jest model wielokanałowy z odpowiednio zbilansowanym udziałem oddziałów i zintegrowanych kanałów mobilnych,
- (ii) korzystanie z owoców FinTech jest niezbędne dla osiągnięcia sukcesu,
- (iii) lojalność klientów jest zagrożona i wymaga wsparcia analitycznego i technologicznego,
- (iv) bariera nakładów inwestycyjnych i efekt skali działalności ma znaczenie.

5. Efektywna współpraca z FinTech

Zagadnienie współpracy bankowości lokalnej z FinTech cechuje pewien stopień skomplikowania. Przede wszystkim obie te grupy podmiotów różnią się kulturą organizacyjną. Banki mają swoją grupę klientów. Ich ruch w kierunku cyfryzacji relacji z klientem jest ruchem adaptacyjnym do zmieniających się warunków, realizacją koncepcji „podążaj za potrzebami klienta” (*follow client needs*). FinTech jako przedstawiciel prądu *New Technology* dąży do tworzenia technologii pokazującej klientowi nowe możliwości (*show the client opportunities/create needs*). Już zestawienie tych dwóch różnych cech pokazuje, że wybór partnerów z grupy FinTech to niełatwy proces, obarczony ponadprzeciętnym ryzykiem.

John Waupsh, człowiek związany z FinTech, zna tę branżę od podszewki. W omawianej książce daje wyraz swojemu profesjonalizmowi. Uważne wczytanie się w opinie autora oraz zaproszonych przez niego ekspertów pomogą uniknąć kosztownych pomyłek.

W trzecim rozdziale autor przestrzega przed kupowaniem punktowych rozwiązań, których słabością jest skalowalność oraz zdolność do konwersji i integracji (s. 116). Warto uważnie przeczytać rozważania autora na temat współpracy ze startupami FinTech. Startupy:

- (i) zaniżają liczbę konkurencyjnych organizacji,
- (ii) zaniżają koszty integracji,
- (iii) przeceniają znaczenie innowatorów i wczesnych naśladowców,
- (iv) nie doceniają znaczenia długotrwałego zaufania,
- (v) przeceniają bierność ludzką w świecie bankowości,
- (vi) nie doceniają regulacji, związanych z nimi dodatkowych kosztów prowadzenia działalności oraz ich bolesnych konsekwencji,
- (vii) lekceważą trudności związane ze współpracą międzypokoleniową,
- (viii) przeceniają wartość swoich produktów.

Każdy z tych punktów ma swoje interesujące – a momentami nawet błyskotliwe rozwinięcie (s. 123–128).

6. Skala działania i efektywność kosztowa

W biznesie bankowym niezwykle istotna jest sprawność operacyjna. Stosunek kosztów do sumy aktywów i kosztów operacyjnych do dochodów to podstawowe wskaźniki efektywności. Z drugiej strony banki muszą coraz więcej inwestować w technologię. Dzieje się to zarówno ze względów rynkowych, jak i regulacyjnych. Odpowiedzią na te trendy jest postępująca konsolidacja. Od początku XXI w. na rynku amerykańskim liczba unii kredytowych zmalała o 50% przy rosnących aktywach tego sektora. Autor używa wprost określenia, że „kluczowym zagrożeniem dla modelu bankowości lokalnej jest brak skali” (s. 133). Klienci banku zwracają uwagę

na jakość obsługi, ale również dostępność produktów. Wydaje się, że są w stanie tolerować do pewnego stopnia niższą jakość obsługi w zamian za szerszą gamę produktów. Autor stawia tezę, że „dla współczesnych konsumentów najważniejsze jest doświadczenie z produktem” (s. 137). Taka sytuacja wymaga po stronie banku kreatywnego myślenia. Bank nie musi ograniczać się do sprzedaży własnych produktów. Przykładem jest sprzedaż kart płatniczych organizacji międzynarodowych. To nie banki są właścicielem produktu. Wykorzystują produkt zewnętrznego dostawcy do poprawy jakości swojego produktu (rachunku bankowego), nie tracąc „własności klienta”.

Warto zwrócić uwagę, że technologia mobilna wyeliminowała konieczność zmiany banku w sytuacji zmiany miejsca zamieszkania lub zatrudnienia, gdyż sprawny internetowo bank jest dostępny z każdego miejsca i w każdym czasie. Zwraca na to uwagę w swoim eseju Jim Bruene (s. 155–172).

Dla osiągnięcia wymaganej sprawności operacyjnej podmioty bankowości lokalnej będą musiały skoncentrować swoje zasoby na podstawowym zakresie działalności – usługach bankowych. Przetwarzanie danych, zarządzanie infrastrukturą bankowości internetowej, zarządzanie aktywami cyfrowymi, automatyzacja marketingu – to usługi, które zdaniem Johna Waupsha mogą zostać przekazane zewnętrznym dostawcom. Na znaczenie outsourcingu w działalności unii kredytowych zwraca uwagę Julie Esser w swojej krótkiej, ale bardzo treściwej wypowiedzi (s. 186–187).

Przywoływany już wcześniej Matt Davis zauważa konieczność współpracy banków w zakresie opracowywania produktów, doskonalenia wydajności zaplecza administracyjnego czy inwestycji technologicznych.

Warto zwrócić uwagę, że odpowiedzią na rosnące wymagania w zakresie zarządzania ryzykiem zgodności może być RegTech.

Podsumowanie

Podsumowując, można powiedzieć, że czytelnik otrzymuje ciekawą książkę napisaną z dużą swobodą (z wszystkimi zaletami i wadami takiego podejścia). Autorzy (używam liczby mnogiej pamiętając o wypowiedziach ekspertów w czwartym rozdziale) podają wiele przykładów ze swojej praktyki oraz konkretnych rad. Niektóre z nich warto zachować i sięgać do nich jak do check listy przy podejmowaniu własnych działań. Przemyslenia zawarte w publikacji nie zawsze są spójne, ale z pewnością wystarczająco głębokie. Polski czytelnik może odnieść wrażenie, że pod względem bankowości internetowej polski rynek jest bardziej zaawansowany niż amerykańska bankowość lokalna. Z drugiej jednak strony rynek FinTech w USA jest chyba bardziej zaawansowany niż w Polsce. Książkę bez wątpliwości warto przeczytać pamiętając, że również i zdaniem Jacka Waupsha „nigdy jedna książka (może za wyjątkiem niniejszej), jeden mówca (...) nie powinni mieć całkowitego wpływu na twoje poglądy dotyczące perspektyw bankowości” (s. 79).