

Nr 3(72) 2018

ISSN 2544-7068

BEZPIECZNY BANK

BFG BANKOWY
FUNDUSZ
GWARANCYJNY

Nr 3(72) 2018

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 Kokoszczyński
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 trzynaście 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: ewa.telezynska@bfg.pl

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

Ewa Miklaszewska*, Mateusz Folwarski*,
Krzysztof Kil*, Marcin Idzik**

Banki spółdzielcze wobec wyzwań technologicznych w świetle wyników badania ankietowego

Streszczenie

W okresie kryzysu 2008 r. i w trakcie restrukturyzacji pokryzysowej banków ujawniło się wiele słabości i zagrożeń w systemie bankowym, związanych zarówno z rosnącymi kosztami regulacyjnymi, jak i negatywnymi zjawiskami w otoczeniu banków i dotyczącymi zarówno banki komercyjne, jak i spółdzielcze. Obecnie dochodzi kolejne wyzwanie – ustosunkowanie się do dynamicznie rozwijającego się sektora fintech i wzrastającego znaczenia nowych technologii na rynku bankowym. Stosunek do nowych technologii będzie jednym z fundamentalnych problemów w decyzjach strategicznych banków w najbliższych latach. Toteż celem artykułu jest analiza, jakie zagrożenia związane z nowymi technologiami i nowym otoczeniem konkurencyjnym stoją aktualnie przed polskim sektorem bankowym, a zwłaszcza bankami spółdzielczymi. W części empirycznej artykułu analizowane jest na podstawie badania ankietowego, czy w opinii banków komercyjnych i spółdzielczych nowe technologie i konkurencja z sektorem fintech przyniosą istotny wzrost zagrożenia i niepewności w ich dalszym działaniu, czy też będą pomocne w rozwoju rynku bankowego i umacnianiu pozycji banków. Szczególnie istotne było też pytanie, czy reakcja na digitalizację różni się istotnie pomiędzy sektorami banków komercyjnych i spółdzielczych.

Słowa kluczowe: banki spółdzielcze, model biznesowy, digitalizacja

Cooperative Banks and the New Technological Challenges in the Light of a Results Survey

Abstract

The 2008 crisis and post-crisis restructurisation have reviled many weaknesses and threats in the banking system, related both to growing regulatory costs and negative phenomena in the banking environment. They have affected both commercial and cooperative banks.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego.

Currently, another challenge is posed by the rapidly growing fintech sector and the growing importance of new technologies in the banking market. The attitude to new technologies will be one of the fundamental problems in strategic decisions of banks in the coming years. Therefore, the aim of the paper is to analyze what threats are currently faced by the Polish banking sector, especially cooperative banks, related to new technologies and a new competitive environment. In the empirical part of the paper, the authors analyses, based on a banking survey, whether in the opinion of commercial and cooperative banks, new technologies and competition with the fintech sector will bring a significant increase in risk and uncertainty in their further activity, or whether will help to strengthen the position of banks and the banking market. The question whether the response to digitization differs significantly between commercial and cooperative banks was particularly important.

Key words: co-operative banks, bank business model, digitalization

Wstęp

Kryzys finansowy lat 2008–2009 ujawnił wiele słabości globalnego i europejskiego sektora bankowego, w tym wysokie ryzyko modeli biznesowych banków globalnych. Na tym tle w początkowej fazie kryzysu lokalnie osadzony depozytowo-kredytowy model biznesowy banków spółdzielczych wydawał się stabilny i bezpieczny, tym bardziej że banki te zarówno na rynku europejskim jak i polskim podtrzymały akcję kredytową, szczególnie dla segmentu MSP¹. Była to jednak przewaga krótkotrwała – w trakcie restrukturyzacji pokryzysowej okazało się, że model spółdzielczy zarządzania bankiem napotyka wiele wyzwań, związanych zarówno z rosnącymi kosztami regulacyjnym, jak i potrzebą bezpieczeństwa w działaniu banków. Obecnie dochodzi jeszcze kolejne wyzwanie – ustosunkowanie się do dynamicznie rozwijającego się sektora fintech i wzrastającego znaczenia nowych technologii na rynku bankowym. Celem artykułu jest pokazanie, jakie zagrożenia stoją aktualnie przed polskim sektorem bankowym, a zwłaszcza przed bankami spółdzielczymi, związane z nowymi technologiami i nowym otoczeniem konkurencyjnym.

W części empirycznej artykułu analizowane jest, czy w opinii banków komercyjnych i spółdzielczych nowe technologie i konkurencja z sektorem fintech przyniosą istotny wzrost zagrożenia i niepewności w ich dalszym działaniu, czy też będą pomocne w rozwoju rynku bankowego i umacnianiu pozycji banków. Szczególnie ważne było też pytanie, czy reakcja na digitalizację różni się istotnie pomiędzy sektorami banków komercyjnych i spółdzielczych. Wnioski zostały sformułowane na podstawie literatury przedmiotu i wyników badania ankietowego, przeprowadzonego przez autorów w 2018 r. wśród sektora banków komercyjnych, spółdzielczych i firm fintechowych.

¹ R. Ayadi, D. Llewellyn, R.H. Schmidt, E. Arbak, W.P. deGroen, *Investing Diversity in the Banking Sector in Europe: Key Developments, Performance and Role of the Cooperative Banks*, CEPS, Brussels 2010.

1. Bank spółdzielczy w nowym otoczeniu konkurencyjnym – wnioski z tendencji globalnych

Kryzys finansowy lat 2008–2009 i pokryzysowa reforma regulacyjna miały zasadniczy wpływ na działalności banków, ich wyniki i modele biznesowe. Banki, które miały zdrowy model biznesowy, oparty na finansowaniu depozytowym, zdywersyfikowanych aktywach i niskim poziomie ryzyka, przetrwały kryzys lepiej, co skłoniło regulatorów do znacznego zaostrzenia wymogów regulacyjnych w okresie pokryzysowym. W następstwie restrukturyzacji pokryzysowej nastąpił też wzrost koncentracji rynku bankowego w niektórych krajach i centralizacja bankowości spółdzielczej w krajach europejskich, oparta albo na wzroście znaczenia banków zrzeszających (unifikacja grupy Rabobank), albo na wdrażaniu systemów ochrony instytucjonalnej (IPS), które do 2016 r. funkcjonowały w Austrii, Niemczech i Hiszpanii, gdzie grupowały ok. 40–50% aktywów bankowych, a w okresie pokryzysowym objęły też Polskę i Włochy².

Banki spółdzielcze są istotną siłą na europejskim rynku bankowym, ale głównie w krajach o scentralizowanym modelu biznesowym, luźno opartym na misji spółdzielczej (Credit Agricole, BPCE i Credit Mutuel we Francji, Rabobank w Holandii i DZG w Niemczech)³. Tam gdzie banki spółdzielcze pozostały wierne modelowi biznesowemu małego banku depozytowego nastawionego na kredytowanie rynku krajowego (np. Polska czy Włochy), przeżywają wiele problemów strukturalnych. Model spółdzielczy, charakteryzujący się stosunkowo stabilnymi zyskami, jest coraz mniej atrakcyjny w środowisku malejących stóp procentowych i spadającej marży odsetkowej. Sektor spółdzielczy został też dotknięty przez rosnące koszty i wzrastające ryzyko kredytowe. W niektórych krajach na problemy te nałożyły się też problemy ładu korporacyjnego: brak transparentności w działaniu, brak odpowiedniego nadzoru ze strony instytucji zrzeszającej lub zewnętrznego regulatora. Podnoszona jest też potrzeba aktywizowania członków⁴.

Obecnie jednym z głównych wyzwań strategicznych stojących przed bankami, w tym spółdzielczymi, jest digitalizacja, która kreuje nowe możliwości, ale i problemy, z którymi musi się zmierzyć także polityka regulacyjna. Banki zajęte wewnętrzną restrukturyzacją nie doceniły zagrożenia płynącego spoza sektora bankowego – nie tylko małych innowacyjnych firm, ale i gigantów technologicznych – dużych platform, które obecnie planują wejście na rynek produktów i usług bankowych⁵. Stosunek do sektora fintech – konkurencja lub kooperacja z niebankowymi, opartymi na technologiach dostawcami usług finansowych, naśladowanie ich propozycji,

² H. Groeneveld, *Snapshot of European Co-operative Banking*, TIAS, Tilburg University 2017.

³ Np. Rabobank po unifikacji struktury organizacyjnej deklaruje, że kieruje się nadal czterema wartościami spółdzielczymi: aktywnym udziałem klientów, długotrwałymi relacjami, dbałością o lokalną społeczność i solidnością w działaniu, <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/cooperative/the-four-characteristics-of-cooperative-banking.html>

⁴ R. Ayadi, W.P. de Groen, I. Sassi, W. Mathlouthi, H. Rey, and O. Aubry, *Banking Business Models Monitor 2015: Europe*, International Research Centre on Cooperative Finance, HEC Montréal, Canada, 2016.

⁵ EY: *The Digital Bank: Tech Innovations Driving Change at US Banks*, 2016, www.ey.com

współpraca lub zakup firm z sektora fintech – będzie na pewno jednym z fundamentalnych problemów w decyzjach strategicznych banków⁶.

Spółdzielczy model banku niesie ciągle wiele zalet: demokratyzację poprzez wpływ lokalnej społeczności na działalność banku, koncentrację na bankowości detalicznej i kredytowanie lokalnej społeczności czy długookresowy horyzont decyzyjny. Wyzwaniem jest natomiast wzrost efektywności i rentowności działania, w czym pomocny może być pozytywny stosunek do nowych technologii czy współpraca z firmami fintechowymi, które przynoszą usługi i produkty proste, przejrzyste i wygodne. Innowacje technologiczne niosą jednak zarówno korzyści jak i poważne zagrożenia⁷. W tej pierwszej sferze oferują szybszy i tańszy dostęp do usług finansowych oraz mogą usprawnić procesy wewnętrzne banku, a także zapewnią lepszą analizę danych i lepszą komunikację z klientem; pozostaje jednak otwarta kwestia bezpieczeństwa danych banku i klientów oraz zarządzania ryzykiem operacyjnym (w tym ryzyka partnera) i zgodności (por. tabela 1).

Tabela 1. Wpływ sektora fintech na rynek bankowy

| | Ryzyko | Szansa |
|----------------|---|--|
| Konsumenci | <ul style="list-style-type: none"> • Ochrona danych • Przejęcie niektórych usług bankowych | <ul style="list-style-type: none"> • Redukcja wykluczenia • Niższe koszty i szybsze usługi • Usługi dopasowane do klienta |
| System bankowy | <ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko strategiczne, operacyjne, płynności, • Ryzyko zgodności • Cyberrisk • Pranie pieniędzy • Ryzyko partnera | <ul style="list-style-type: none"> • Lepsze procesy • Większa konkurencja • Innowacyjne wykorzystanie danych |

Zródło: BKNB: *Implications of Fintech Developments for Banks*, February 2018; www.bis.org; EACB: *Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors – Consultative Document*, Brussels 31 Oct. 2017.

2. Wpływ sektora fintech na konkurencję na rynku bankowym

Jedną z przyczyn szybkiej ekspansji sektora fintech w okresie pokryzysowym był spadek zaufania do tradycyjnych instytucji finansowych⁸. Już w 1995 r. The Economist sygnalizował, że istotnym problemem w systemie finansowym jest zaniecha-

⁶ The Economist Intelligence Unit: *Whose Customer are you? The Reality of Digital Banking*, 2018, <https://perspectives.eiu.com>

⁷ S. Carbo – Valverde, *The Impact of Digitalization on Banking and Financial Stability*, „Journal of Financial Management, Markets and Institutions”, vol. 5, no. 1, 2017, p. 133–140.

⁸ J. de Haan, S. Oosterloo, D. Schoemaker, *Financial Markets and Institutions, an European Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press, 2015, p. 54–60.

nie utrzymywania stałych relacji z klientem, w zamian za chęć przeprowadzania jak największej liczby transakcji⁹. Ta tendencja dominowała też w okresie przedkryzysowym. Termin fintech jest skrótem terminu „technologia finansowa” (*financial technology*), który określa firmy świadczące usługi finansowe oparte na nowoczesnych, innowacyjnych technologiach¹⁰. Firma fintech najczęściej definiowana jest jako spółka oferująca innowacyjne technologie w usługach finansowych, które mogą skutkować powstaniem nowych modeli biznesowych, aplikacji mobilnych, procesów, a nawet produktów mających istotny wpływ na świadczenie usług przez instytucje finansowe¹¹.

Sektor fintech rozwija się na rynkach finansowych od końca XIX w., niemniej jednak dopiero po kryzysie finansowym lat 2008–2009 nastąpił nowy etap, w którym zaczęły dominować na rynku firmy startupowe¹². Pomimo agresywnej ekspansji spółek fintechowych, w literaturze przedmiotu jest stosunkowo niewiele badań statystycznych dotyczących wpływu sektora fintech na sektor bankowy¹³, co może wynikać z dynamicznej natury rozwoju tego zjawiska, napędzanego przez zmiany w preferencjach i stylu życia klientów sektora bankowego¹⁴, a hamowanego przez liczne regulacje rynku finansowego.

Zmiana preferencji i zachowań konsumentów, szczególnie młodych, którzy w zdecydowanej większości nastawieni są na cyfrowy dostęp do usług finansowych¹⁵, prowadzi do konieczności weryfikacji kanałów dystrybucji usług finansowych przez banki. Liczne badania pokazują, że tzw. pokolenie Milleniansów korzysta tylko z podstawowych usług bankowych i woli wydawać środki pieniężne aniżeli je oszczędzać, co może znacznie wpłynąć na przyszły kształt sektora usług finansowych¹⁶.

Usługi i produkty oferowane przez spółki fintechowe prowadzą do obniżenia kosztów oraz poprawy świadczenia usług, jak również szybszego do nich dostępu¹⁷, przy czym firmy te świadczą usługi przy znacznie niższych kosztach niż tradycyjne,

⁹ The Economist: *A Survey of Wall Street*, April 15, 1995, p. 13.

¹⁰ G. Dorfleitner, L. Hornuf, M. Schmitt, M. Weber, *FinTech in Germany*, Springer International Publishing, 2017, p. 5.

¹¹ FSB, *Financial Stability Implications from FinTech*, June 2017, p. 7.

¹² D.W. Arner, J. Barberis, R.P. Buckley, *Fintech and Regtech in a Nutshell and the Future in a Sandbox*, CFA Institute Research Foundation, 2016.

¹³ Y. Li, R. Spight, L. Swinkels, *The Impact of FinTech Start-ups on Incumbent Retail Banks' Share Prices*, Financial Innovation, Nov. 2017, p. 4.

¹⁴ B. Nicoletti, *The Future of Fintech: Integrating Finance And Technology In Financial Services*, Cham, Springer 2017, p. 4.

¹⁵ C. Suddath, *The Millennial Way of Shopping: More Careful, Durable, and Frugal Than You Think*, 2014, Bloomberg.com, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-04-25/millennials-are-careful-frugal-shoppers-who-buy-for-the-long-term>

¹⁶ Efma and Oracle Financial Services Software Limited, *Are Banks Ready for the Next Generation Customer?* 2010, p. 4–17, <http://www.oracle.com/us/industries/financial-services/gen-y-survey-report-165297.pdf>

¹⁷ The Economist, *The FinTech Revolution: A Wave of Startups is Changing Finance – for the Better*, 2015, 415(8937), p. 13.

silnie regulowane banki¹⁸. Przewagę konkurencyjną opierają na znacznym wzroście szybkości i obniżeniu kosztów przechowywanych i przetwarzanych danych oraz na dobrze rozbudowanej infrastrukturze IT¹⁹.

3. Opinie polskich banków komercyjnych i spółdzielczych na temat zagrożeń związanych z rozwojem technologicznym – wyniki badania ankietowego z 2018 r.

Aby zbadać, na ile opisane powyżej szanse i zagrożenia związane z rozwojem sektora fintech są obserwowalne na polskim rynku bankowym, autorzy artykułu przeprowadzili w okresie lipiec–wrzesień 2018 roku badanie ankietowe wśród polskich banków komercyjnych (BK), spółdzielczych (BS) i firm fintechowych (FF) działających w Polsce, na które odpowiedziały 33 firmy sektora fintech, 24 banki spółdzielcze i 17 banków komercyjnych. Pytania adresowane były do członków zarządów banków i dyrektorów departamentów odpowiedzialnych za strategię, modele biznesowe i nowe technologie, toteż z każdej instytucji możliwe było przesłanie kilku ankiet, w sumie badanie oparto na 138 ankietach. W ankietach dobrze reprezentowany był sektor banków komercyjnych, a stosunkowo słabo sektor banków spółdzielczych i firm fintechowych, ale skoro ankietę oddawały wewnętrzne przekonania osób wypełniających na temat tempa i skali przeobrażeń zachodzących pod wpływem digitalizacji, a nie stanowiły oficjalnej wykładni polityki banków, pozwalają one na pokazanie różnicy w optyce pomiędzy analizowanymi grupami instytucji finansowych.

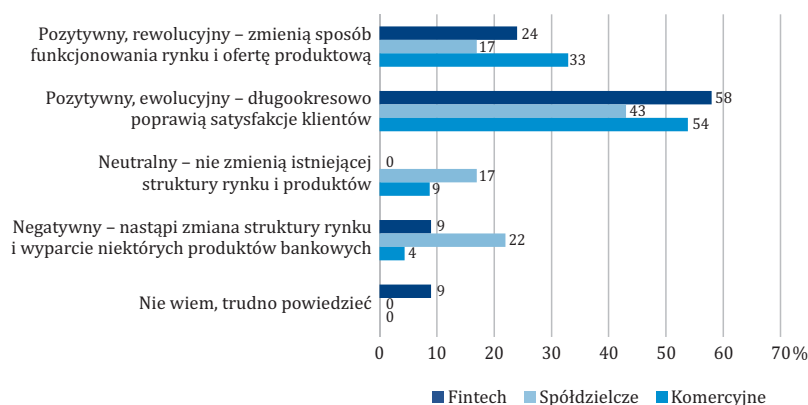
Pierwsza część pytań (rysunki 1–5) dotyczyła zakresu ingerencji firm fintechowych w strukturę i dynamikę rozwoju rynku bankowego. Wszystkie badane grupy akcentowały korzystne jej skutki, ale raczej ewolucyjne, choć duża grupa odpowiedzi banków komercyjnych wskazywała na możliwość zmian o charakterze rewolucyjnym na rynku bankowym. Tylko część odpowiedzi banków spółdzielczych (razem 39%) wskazywała na możliwy ich neutralny lub negatywny skutek (por. rysunek 1). BS miały też bardziej pasywne podejście do przewidywanego zakresu zmian technologicznych (por. rysunek 2) wskazując, że będą się one koncentrować na usługach płatniczych, podczas gdy BK i FF określały je znacznie szerzej (robotyzacja, big data). Co ciekawe, wszyscy ankietowani pominęli produkty i usługi kredytowe. Banki komercyjne i spółdzielcze różnił też stosunek do ingerencji nowych technologii w wewnętrzną strukturę banku – BK prognozują o wiele głębszą ingerencję w modele biznesowe, głównie operacyjne, a BS sądzą, że zmiany będą dotyczyć głównie polityki produktowej (zob. rysunek 3). Widzimy, że również banki komercyjne pod-

¹⁸ PwC, *Global FinTech Report*, 2017, p. 3–4, <http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/fintech-survey/report.html>

¹⁹ McKinsey, *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*, 2016; M. Laven, D. Bruggink, *How FinTech is Transforming the Way Money Moves around the World*, „Journal of Payments Strategy & Systems”, 2016, p. 6–12.

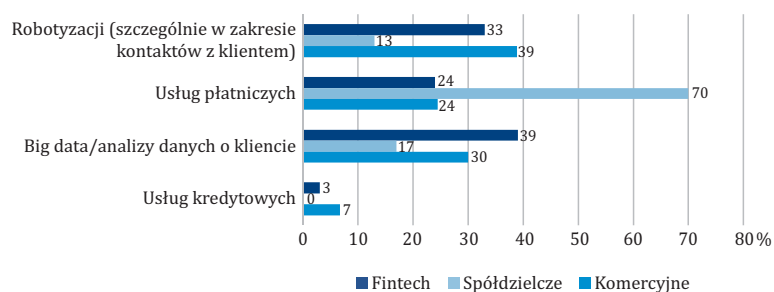
kreślają konieczność przejmowania rozwiązań firm fintechowych (zob. rysunek 4). Banki komercyjne w stopniu o wiele większym, niż banki spółdzielcze planują też zwiększyć nakłady na nowe technologie (por. rysunek 5).

Rysunek 1. Jaki efekt dla rynku bankowego przyniosą zmiany technologiczne i rozwój sektora fintech?

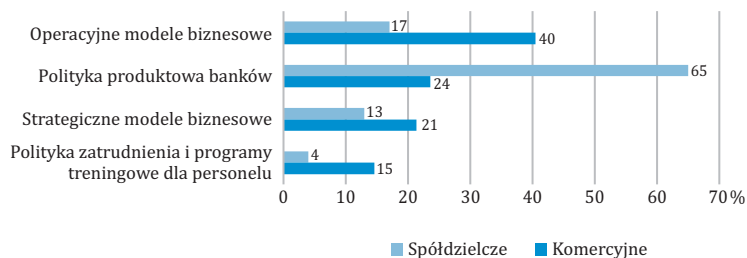


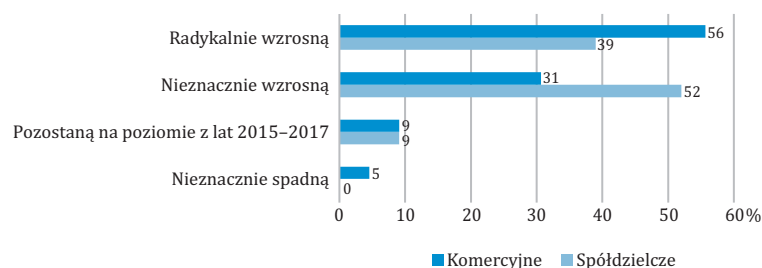
Źródło: Rysunki 1–17: badanie ankietowe, E. Miklaszewska, M. Folwarski, K. Kil oraz M. Idzik.

Rysunek 2. W jakim segmencie rynku bankowego nastąpią największe zmiany pod wpływem nowych technologii?



Rysunek 3. W którym z obszarów działania banków nastąpią największe zmiany pod wpływem nowych technologii?

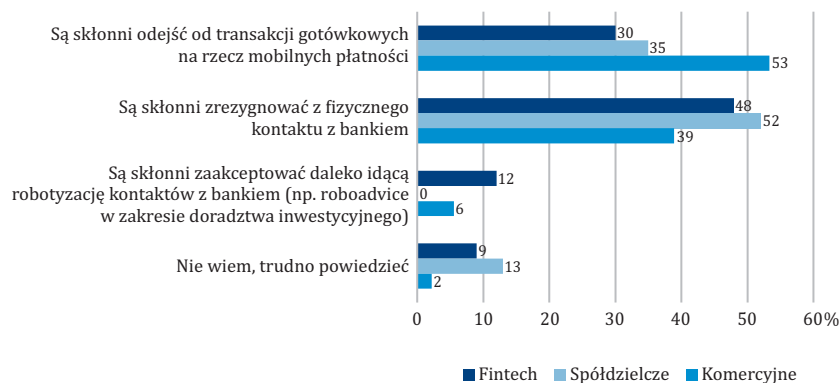


Rysunek 4. Rozwój firm z sektora fintech będzie stanowił dla banków**Rysunek 5. Jak zmienią się nakłady banków na inwestycje w transformację cyfrową w najbliższych 5 latach?**

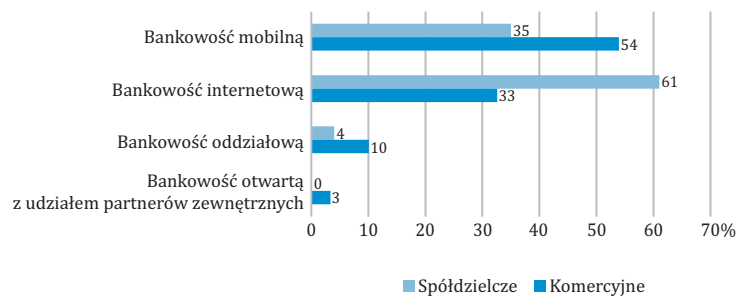
Druga grupa pytań (rysunki 6 i 7) dotyczyła otwartości klientów na zmiany. Wszystkie ankietowane grupy podkreślały łatwość rezygnacji przez klientów z kontaktów fizycznych z bankiem i transakcji gotówkowych, ale już nie daleko idącą robotyzację w kontaktach z bankiem – w tym zakresie tylko FF zakładają otwartość klientów. BK i BS różniły się natomiast w zakresie odczytania preferencji klientów co do kanałów kontaktu, pierwsze wskazywały na bankowość mobilną, drugie na internetową, przy czym prawie nikt nie wskazywał na propagowany przez firmy konsultingowe model otwartej bankowości.

Kolejna grupa pytań dotyczyła korzyści i wyzwań związanych ze zmianami technologicznymi (rysunki 8–12). Zarówno BK jak i BS podkreślały poprawę szybkości i efektywności działania, zaś FF wskazywały na pozyskanie nowych klientów (por. rysunek 8). Pewne różnice w spojrzeniu dotyczyły kwestii kierunku, z którego płyną zagrożenia – dla BS była to konieczność ponoszenia dużych nakładów, zaś dla BK konieczność zmiany modelu biznesowego i integracji procesów opartych na nowych technologiach. Wszystkie analizowane grupy wskazywały jednak na kwestie cyberbezpieczeństwa jako problem nadrzędny (rysunek 10). Na pytanie o wpływ nowych technologii na duże i małe banki (rysunki 11 i 12), BS i FF pozytywnie oceniły ich wpływ na duże banki, jedynie BK sądziły, że zmiany będą mieć silnie negatywny wpływ na małe lokalne banki.

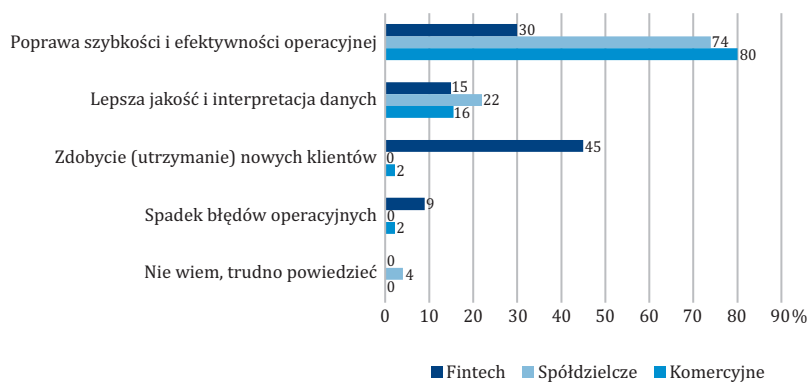
Rysunek 6. Jak otwarci są klienci banków na wyzwania technologiczne?



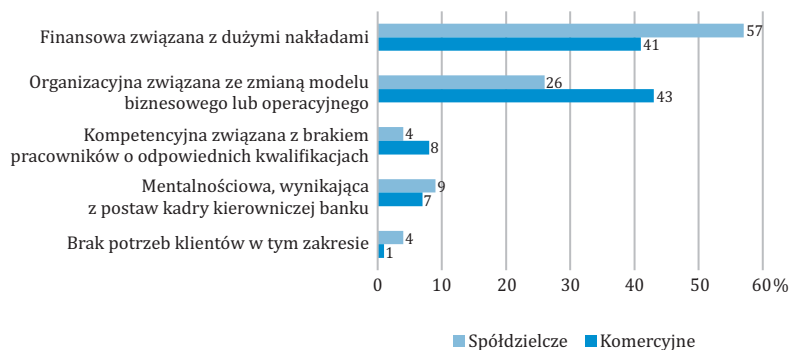
Rysunek 7. Jaki kanał świadczenia usług bankowych będą preferować klienci?



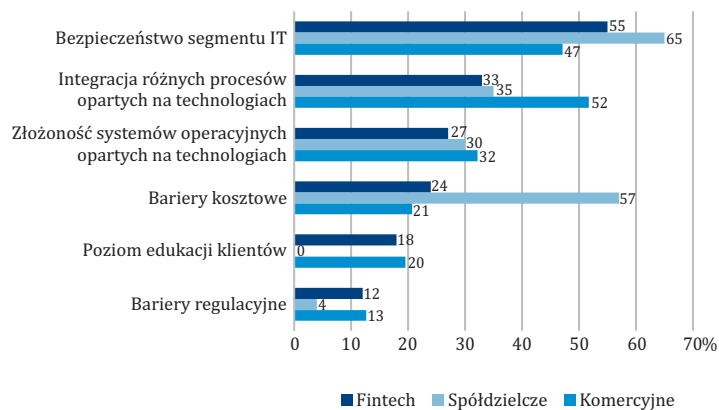
Rysunek 8. Jakie są najważniejsze korzyści operacyjne dla banków wynikające z inwestycji w nowe technologie?



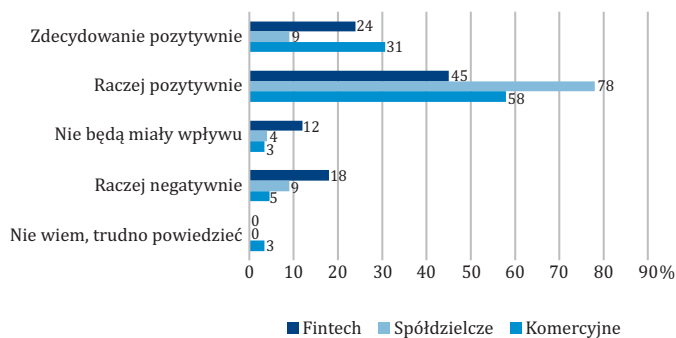
Rysunek 9. Jaka jest główna bariera we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych w bankach?



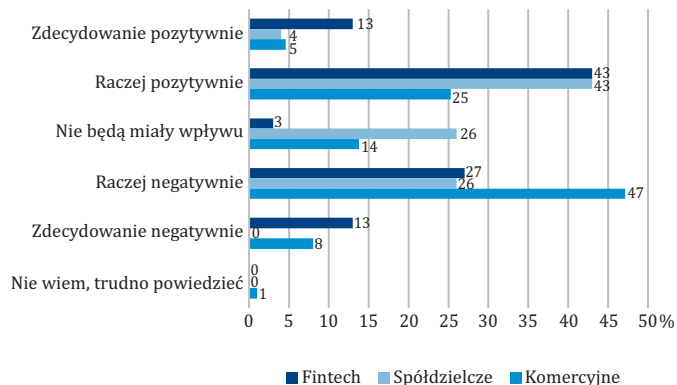
Rysunek 10. Jakie są główne wyzwania dla banków we wdrażaniu innowacji?



Rysunek 11. Jak nowe technologie będą wpływać na rozwój dużych banków uniwersalnych lub specjalistycznych?

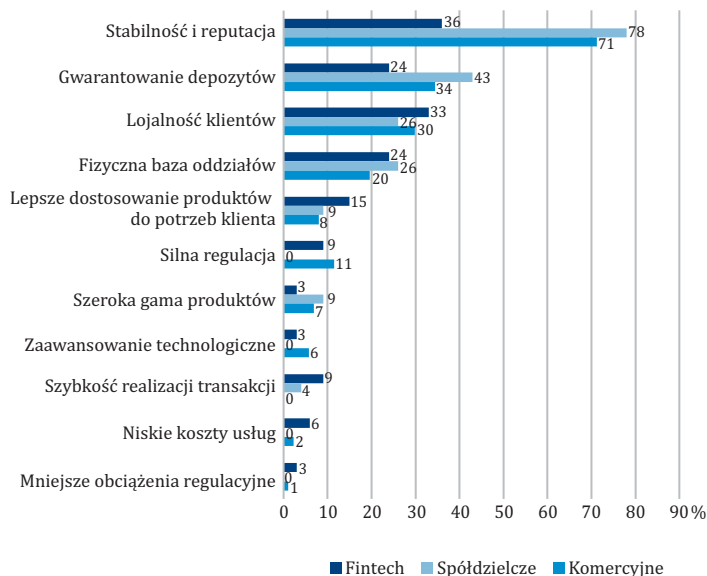


Rysunek 12. Jak nowe technologie będą wpływać na rozwój małych banków lokalnych?



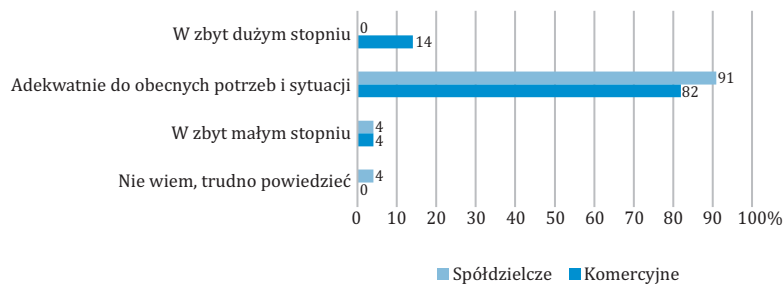
Na pytanie o źródło przewagi konkurencyjnej banków (rysunek 13) zarówno BK jak i BS wskazywały silnie na reputację, gwarantowanie depozytów i lojalność klientów, natomiast FF jako swoją przewagę konkurencyjną wskazywały parametry techniczne (rysunek 14) – szybkość, zaawansowanie technologiczne i niskie koszty transakcji oraz lepsze dopasowanie oferty do potrzeb klienta.

Rysunek 13. Jakie są główne przewagi banków w konkurencji z sektorem fintech? (możliwe dwa wskazania)

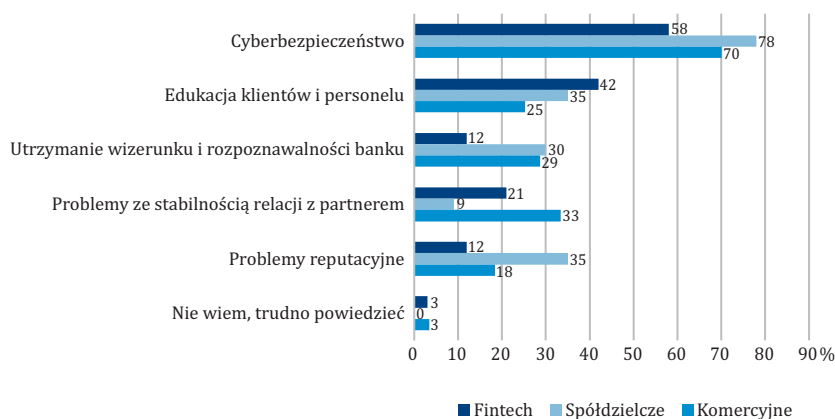


Rysunek 14. Jakie są główne przewagi firm fintechowych w konkurencji z bankami?

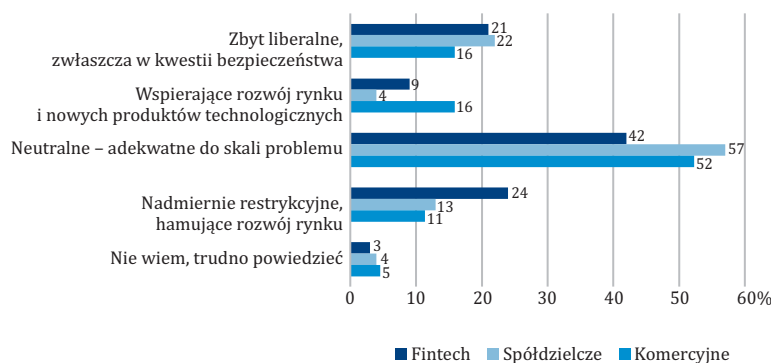
W pytaniach podsumowujących (ryunki 15–17) banki wskazywały na adekwatną reakcję na wyzwania technologiczne na polskim rynku bankowym oraz dominujący problem cyberbezpieczeństwa, ponadto FF wskazywały na bariery rozwojowe związane z edukacją klientów, BS na problemy reputacyjne, a BK na problemy stabilności relacji z klientami. Natomiast godny odnotowania jest fakt, że wszyscy stosunkowo pozytywnie oceniają neutralną działalność regulatorów, choć nikt (BK w minimalnym zakresie) nie wskazał na ich wspierający charakter.

Rysunek 15. Jak banki będą wdrażały nowoczesne rozwiązania technologiczne w stosunku do faktycznych potrzeb i sytuacji rynkowej?

Rysunek 16. Jakie są główne problemy we współpracy banków z sektorem fintech?



Rysunek 17. Działania polskich regulatorów w stosunku do firm fintechowych i nowych technologii w bankowości można ocenić jako:



Podsumowanie

Stosunek do nowych technologii będzie jednym z fundamentalnych problemów w decyzjach strategicznych banków w najbliższych latach²⁰. Firmy te oferują innowacyjne usługi i produkty, oparte na prostych i przejrzystych procedurach i niskich marżach. Co więcej, klienci wydają się otwarci na nowe produkty i firmy, mimo braku formalnej ochrony na tym rynku. Tradycyjne banki mają przewagę w zakresie zaufania i doświadczenia, ale wyższe koszty działania i mniejszą elastyczność. Z drugiej strony firmy fintechowe generują problemy regulacyjne, cyberbezpieczeństwa i ochrony prywatności.

²⁰ J. Dermine, *Digital Banking and Market Disruption: A Sence of Deja Vu?*, „Financial Stability Review”, Bank of France, no. 20, April 2016.

Analizując literaturę przedmiotu oraz wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w okresie lipiec–wrzesień 2018 r., wydaje się, że ankietowane banki komercyjne są bardziej świadome i otwarte na daleko idące zmiany, związane z nowymi technologiami i nową sytuacją konkurencyjną na rynku bankowym niż banki spółdzielcze. Ponadto na razie udział w rynku firm fintechowych jest mały i najlepszą strategią dla banków komercyjnych wydaje się współpraca i przejmowanie innowacyjnych rozwiązań, co powoduje rozwój rynku bankowego. Natomiast wiele odpowiedzi wskazuje, że ankietowane banki spółdzielcze są nie do końca świadome skali nowych procesów i konieczności ewolucji ich modelu biznesowego. Lokalność i relacyjność jako podstawa działalności banków spółdzielczych może nie okazać się wystarczająca, jeśli nie dokonają one radykalnej zmiany w podejściu do nowych technologii. To z kolei wymaga znacznych nakładów, co jest istotną barierą w ich digitalizacji. Rozwiązaniem byłaby centralizacja rozproszonego modelu bankowości spółdzielczej. To zjawisko dokonało się już w wielu krajach europejskich, skutkując odbudowaniem pozycji dużych banków o historii czy afiliacji spółdzielczej. Wydaje się, że nieuchronna jest podobna ewolucja w podejściu do współpracy banków spółdzielczych w Polsce, celem stworzenia silniejszej struktury zdolnej sprostać wyzwaniom regulacyjnym i strategicznym w ich otoczeniu.

Analizowane badanie ankietowe pokazuje też, że banki spółdzielcze powinny nie tylko dokonać unowocześnienia produktów i kanałów kontaktu z klientem, ale i zmiany wewnętrznej architektury organizacyjnej. Duże banki komercyjne, sądząc z wyników ankiety, podjęły już działania w tym kierunku (choć nie w kierunku budowy postulowanego w literaturze modelu bankowości otwartej), natomiast banki spółdzielcze sądzą, że zmiany zatrzymają się na etapie usprawnień produktowych, co może być reakcją niewystarczającą.

Bibliografia

Arner D.W., Barberis J., Buckley R.P., *Fintech and Regtech in a Nutshell and the Future in a Sandbox*, CFA Institute Research Foundation, 2016.

Ayadi R., Llewellyn D., Schmidt R.H., Arbak E., deGroen W.P., *Investing Diversity in the Banking Sector in Europe: Key Developments, Performance and Role of the Cooperative Banks*, CEPS, Brussels 2010.

Ayadi R., de Groen W.P., Sassi I., Mathlouthi W., Rey H., Aubry O., *Banking Business Models Monitor 2015: Europe*, International Research Centre on Cooperative Finance, HEC Montréal, Canada 2016.

BKBN: *Implications of Fintech Developments for Banks*, February 2018, www.bis.org

Carbo-Valverde S., *The Impact of Digitalization on Banking and Financial Stability*, „Journal of Financial Management, Markets and Institutions” 2017, vol. 5, no. 1.

de Haan J., Oosterloo S., Schoenmaker D., *Financial Markets and Institutions, a European Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

Dermine J., *Digital Banking and Market Disruption: A Sence of Deja Vu?* „Financial Stability Review”, Bank of France, no. 20, April 2016.

Dorfleitner G., Hornuf L., Schmitt M., Weber M., *FinTech in Germany*, Springer International Publishing, 2017.

EACB, *Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors – Consultative Document*, Brussels 31 Oct. 2017.

Efma and Oracle Financial Services Software Limited, *Are Banks Ready for the Next Generation Customer?* 2010, p. 4–17, <http://www.oracle.com>

EY, *The Digital Bank: Tech Innovations Driving Change at US Banks*, 2016, www.ey.com

FSB, *Financial Stability Implications from FinTech*, June 2017.

Groeneveld H., *Snapshot of European Co-operative Banking 2017*, TIAS, Tilburg University 2017.

McKinsey Global Insitute, *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*, 2016.

Laven M., Bruggink D., *How FinTech is Transforming the Way Money Moves around the World*, „Journal of Payments Strategy and Systems”, 2016, 6–12.

Li Y., Spight R., Swinkels L., *The Impact of FinTech Start-ups on Incumbent Retail Banks’ Share Prices*, „Financial Innovation”, Nov. 2017.

Nicoletti B., *The Future Of Fintech: Integrating Finance And Technology In Financial Services*, Cham, Springer 2017.

PwC, *Global FinTech Report*, 2017, www.pwc.com

Suddath C., *The Millennial Way of Shopping: More Careful, Durable, and Frugal Than You Think*, 2014, Bloomberg, www.bloomberg.com

The Economist Intelligence Unit: *Whose Customer are you? The Reality of Digital Banking*, 2018, <https://perspectives.eiu.com>

The Economist, *A Survey of Wall Street*, April 15, 1995.

The Economist, *The FinTech revolution: A wave of startups is changing finance for the better*, 2015, 415(8937).