

Bank Spółdzielczy

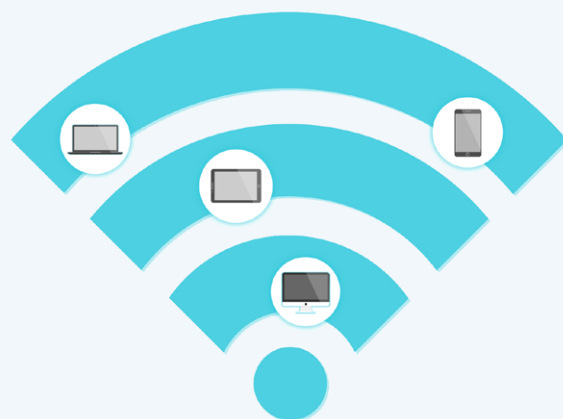
Świat bankowości spółdzielczej
nr 3/593 lipiec-wrzesień 2019



Trzeba zacieśniać relacje z lokalnymi społecznościami

wywiad z prof. Sławomirem Juszczakiem

s. 4-7



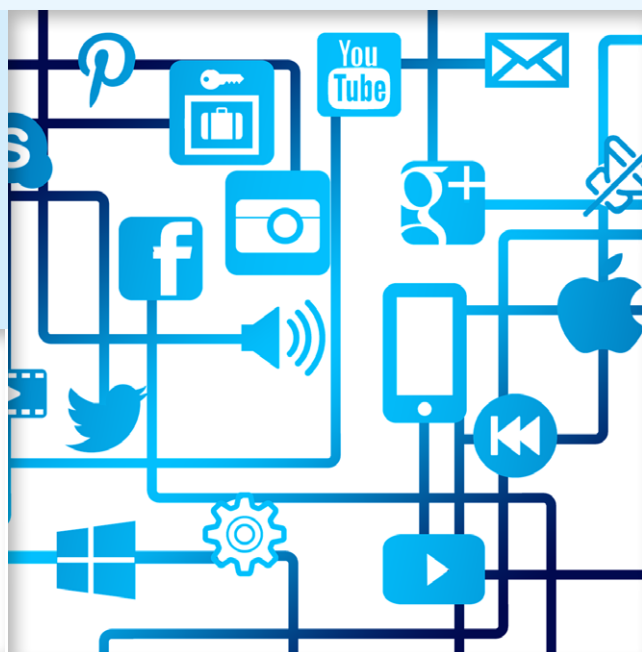
Klient przyszłości banku spółdzielczego

s. 17-21

Bank z charakterem

Rozmowa z Anastazją Truszkowską, prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Białymstoku

s. 8-10



Mobilny powiew gorącego lata

Nie ma dziś w bankach spółdzielczych SGB tematu ważniejszego i bardziej nośnego niż Mobilne przyspieszenie. Zatem nic dziwnego, że w magazynie „Bank Spółdzielczy” uczyniliśmy go jednym z tematów wiodących. Skala wdrożeń aplikacji mobilnych oznacza, że jesienią 2019 roku banki z grupy SGB wkroczą do awangardy polskiej bankowości.

Niewiele jest banków, które mogą pochwalić się kompletnym zestawem płatności mobilnych. W Spółdzielczej Grupie Bankowej są to już BLIK, Google Pay i Apple Pay, a za chwilę dołączy do nich Garmin Pay oraz aplikacja Fitbit Pay. I to wszystko zaledwie w kilka miesięcy po ogłoszeniu strategii Mobilnego przyspieszenia!

Do tego właśnie wątku odnosi się opinia Darii Pawędy z Wydziału Nauk Ekonomicznych SGGW, która w artykule pt. „Klient przyszłości banku spółdzielczego” zauważa, że w czasach dynamicznej digitalizacji sektora bankowego i usług finansowych, bankowość spółdzielcza musi wykorzystywać swoje doświadczenia do poszukiwania pomysłów zwiększających konkurencyjność:

„Współczesny klient banku, w tym oczywiście także banku spółdzielczego, diametralnie różni się od tego sprzed kilkunastu czy nawet kilku lat. Błyskawicznie postępująca digitalizacja wielu dziedzin naszego życia, niezwykle szybkie tempo rozwoju technologicznego w usługach finansowych oraz wdrażanie kolejnych innowacji sprawiają, że klienci głośno mówią o tym, że oczekują wygody, szybkości, niezawodności i bezpieczeństwa w korzystaniu z usług oferowanych przez banki. Chcąc się odnaleźć na wysoce konkurencyjnym rynku, również banki spółdzielcze wychodzą tym oczekiwaniom naprzeciw, oferując coraz częściej nowoczesne usługi z zakresu np. płatności mobilnych czy technologii biometrycznych”.

Trzymając się wątku dynamicznego rozwoju bankowości spółdzielczej, nie można pominąć interesujących rozmów, które przeprowadziliśmy między innymi z profesorem Sławomirem Juszczykiem oraz Anastazją Truskowską – prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Białymstoku.

W tym numerze „Banku Spółdzielczego”, piórem Roberta Azembskiego piszemy również o cyfrowej rzeczywistości i związanych z nią uwarunkowaniach kadrowych: „Automatyzacja i cyfryzacja, wzrost liczby regulacji prawnych, to wyzwania, które stoją dziś przed bankami spółdzielczymi. Oznacza to potrzebę pozyskiwania nowych pracowników o określonych kompetencjach, a także konieczność intensywnego dokształcania już posiadanej kadry”.

Podobny wątek podejmuje Anna Jaszczak, dyrektor Departamentu Rozwoju Kadr w SGB-Banku. W wywiadzie pt. „Żyjemy w świecie VUCA”, Anna Jaszczak podkreśla, że ludzie, niezależnie, o jakiej branży myślimy, są filarem każdej firmy. To ludzie tworzą współczesny świat, który podąża w kierunku coraz większej automatyzacji, cyfryzacji, robotyzacji, sztucznej inteligencji i rzeczy, których dziś nie jesteśmy w stanie przewidzieć. Kompetencje, wiedzę, umiejętności możemy zastąpić w różny sposób, człowieka ze swoją fascynującą naturą, emocjami i relacyjnością zastąpić jest trudno”.

Wejście w życie Dyrektywy PSD2 zmieniającej sposób płatności za zakupy internetowe i zwiększającej bezpieczeństwo transakcji, to z kolei temat podjęty przez Błażeja Mika, wiceprezesa SGB-Banku SA, odpowiadającego m.in. za obszar IT. Autor zauważa, że „cyfryzacja, komunikacyjne przyspieszenie, podobieństwo wielu bankowych ofert i łatwość zmiany banku wynikająca z zapisów dyrektywy PSD2, to czynniki, które już teraz wywierają znaczący wpływ na sposób budowania przewagi na rynku usług finansowych. W rywalizacji wygrają te banki, które w umiejętny sposób, szybko i sprawnie stworzą sobie silne, bezpośrednie relacje z klientami. W tej grupie, dzięki półtorawiekowym związkom z lokalnymi społecznościami, ogromne szanse mają banki spółdzielcze”.

Co ponadto? Polecam Państwu praktyczny przewodnik Mastercard i wywiad z Maciejem Kornatowskim, dyrektorem polskiego oddziału tej firmy, a także raporty KPMG, Deloitte i First Data. W najnowszym wydaniu nie brakuje opinii prawnych, recenzji książek, a także tematów lżejszych. Ten numer „Banku Spółdzielczego” skroiliśmy w sam raz na ciepłą polską jesień, która – ciągle jeszcze pachnie latem i jego mobilnymi sukcesami, wabi świeżością spojrzeń naszych rozmówców i zachęca do refleksji nad tempem zmian.

Życzę Państwu pogodnej lektury.



Roman Szewczyk
redaktor naczelny

**Bank
Spółdzielczy**

Adres Redakcji
ul. Mielżyńskiego 20
61-725 Poznań
T.: 61 42 37 210
E.: redakcja@bodie.pl
www.bodie.pl/szkolenia/bodie-extra/
wydawnictwo/ksiazki

Redaguje zespół: redaktor naczelny – Roman Szewczyk
redaktorzy prowadzący – Rafał Łopka, Jerzy Sygidus
redakcja techniczna – BODiE

Stale współpracują: Robert Azembski, Eugeniusz Gostomski, Piotr Górski, Janusz Orłowski, Robert Woźniak

Korekta: Jerzy Sygidus

Reklama:
T.: 61 42 37 210, E.: reklama@bodie.pl

Projekt i skład: Drukma Sp. j.

Zdjęcia na okładce: pixabay.com, unsplash.com

Jeżeli nie zaznaczono inaczej zdjęcia we wnętrzu pochodzą z Pixabay.com.

Wydawca:
Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.
ul. Mielżyńskiego 20, 61-725 Poznań, T.: 61 42 37 210,
F.: 61 42 37 107, E.: wydawnictwo@bodie.pl
Na zlecenie SGB-Banku SA

Redakcja nie zwraca materiałów nie zamówionych. Zastrzega sobie prawo do redakcyjnego opracowania tekstów, skracania oraz zmiany tytułów. Rozpowszechnianie materiałów redakcyjnych w formie papierowej i elektronicznej bez zgody Wydawcy zabronione.

WAŻNE DLA SEKTORA

4. Trzeba zacieśniać relacje z lokalnymi społecznościami

Rozmowa z prof. Sławomirem Juszczykiem, kierownikiem Zakładu Bankowości na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie

8. Bank z charakterem

Rozmowa z Anastazją Truszkowską, prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Białymstoku



str. 8

TEMAT NUMERU

12. Banki z nową twarzą



str. 12

14. Mobilne przyspieszenie w europejskich bankach spółdzielczych

17. Klient przyszłości banku spółdzielczego

22. First Data Polska. Warto myśleć o klientach przyszłości

26. Ambasadorzy Mobilnego przyspieszenia



str. 26

28. W cyfrowej rzeczywistości

30. Żyjemy w świecie VUCA

Rozmowa z Anną Jaszczak, dyrektor Departamentu Rozwoju Kadr w SGB-Bank SA

33. Raport KPMG. Cyfrowy klient wyzwaniem dla biznesu

SPECJALNIE DLA WAS

37. Forum Liderów Banków Spółdzielczych.
Zielone banki na rzecz zielonej ekonomii

str. 37

39. Sport i pozytywne emocje?
To działa... na wynik!

- 41. Raport o wirtualnych usługach bankowych
- 44. Raport Accenture. Konsument chce być na piedestale
- 47. Wszystkiego najlepszego na emeryturze, czyli na nowej drodze życia

PSD2

- 50. Wyzwanie dla bankowości spółdzielczej i... klientów
- 52. Jak płatności kartą zmieniły się po 14 września 2019? – kompendium Mastercard
- 55. Jak PSD2 wpłynie na działalność e-sklepów?
- 57. Bankowość internetowa na nowo

TYM ŻYJE BANKOWOŚĆ

- 59. Rewolucja czy ewolucja placówek?
- 62. Usługi dodane. Bank naszym sejfem i powiernikiem
- 65. Wykorzystać wszystkie, naprawdę wszystkie szanse
- 68. Struktury organizacyjne banków spółdzielczych. Miejsce komórki ds. analiz kredytowych

DLA MANAGERA

- 70. Jak zwiększyć przychody poprzez współpracę z klientami i ich edukację?
- 73. Najwięcej transakcji w euro rozliczamy z Niemcami i Holandią
- 74. Jak Polacy korzystają z Centralnej informacji o rachunkach?
- 75. Etyka w bankowości

PRAWO

- 78. Rozporządzenie zmieniające CRR – jedno z największych wyzwań bankowości nadchodzących lat
- 80. Dyrektywa zmieniająca CRD – motywy nadchodzących zmian

- 82. Mediacja – skuteczny sposób rozwiązania sporu także w banku spółdzielczym



str. 82

- 84. Obraz rynku finansowego po reformie benchmarkowej

RECENZJE

- 87. Jak zwinnie zarządzać bankiem spółdzielczym?
- 89. Jak z sukcesem zmienić swoją firmę, czyli Zwinologia
- 90. Yuval Noah Harari – „21 lekcji na XXI wiek”

AKTUALNOŚCI

- 91. SKO w SGB. Ruszyła nowa edycja 2019/2020!
- 92. Prezes SGB-Banku spotkał się z szefem First Data



str. 92

- 93. Najdłuższa pajda chleba ze smalcem – Rekord Polski

Trzeba zacieśniać relacje z lokalnymi społecznościami

Rozmowa z prof. **Sławomirem Juszczykiem**,
kierownikiem Zakładu Bankowości,
Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie

Jak pan profesor ocenia obecną kondycję sektora bankowości spółdzielczej i perspektywy jego rozwoju?

Mimo obciążeń z nadmiarem regulacji, sektor bankowości spółdzielczej z każdym rokiem rozwija się i generuje coraz lepsze wyniki z działalności operacyjnej. Z najnowszego raportu KNF o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających wynika, że za ostatni rok nastąpił wzrost sumy bilansowej o ok. 7%, wyniku finansowego o ok. 14,5% i co ważne funduszy własnych o ok. 4%. To może świadczyć ogólnie o lepszej kondycji banków spółdzielczych. Oczywiście w obu zrzeszeniach mamy też banki, których wyniki są słabsze. Jest to, niestety, efekt realizacji ryzyka kredytowego, niekiedy ukrywanego przez dłuższy okres. Jednak chciałbym podkreślić, że większość banków spółdzielczych rozwija się prawidłowo w oparciu o przyjęty model biznesowy.

Jeśli chodzi o perspektywy rozwoju, to w najbliższym czasie mogą pojawić się spore problemy w sektorze banków komercyjnych, a to może być szansa dla banków spółdzielczych. Problemy, o których mówię to niekorzystne wyroki



Sądu Najwyższego i Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej dotyczące kredytów frankowych. Banki spółdzielcze takich kredytów nie udzielały. W sektorze bankowym wartość kredytów we frankach szacuje się na ok. 100 mld zł. Potencjalne straty związane z koniecznością przewalutowania, bankowcy szacują na kilkadziesiąt miliardów złotych. Może się więc okazać, że duża część banków komercyjnych będzie musiała ograniczyć udzielanie kredytów ze względów kapitałowych. Tak jak wspominałem, problem ten nie dotyczy banków spółdzielczych, w związku z powyższym może do nich trafić grupa klientów, których banki komercyjne nie będą mogły obsłużyć i to warto wykorzystać, pamiętając jednakże o mitygacji tego ryzyka.

Co ważne, analizując zmiany, jakie miały miejsce w bankach spółdzielczych w ostatnich dwóch latach, warto podkreślić, że wzrost poziomu ryzyka kredytowego jest wynikiem przede wszystkim zdecydowanego wejścia tych banków w nowe obszary biznesu, zwłaszcza do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a także dużych firm, które są trudniejsze do oceny pod względem ryzyka kredytowego, bo są bardziej niestabilne co do sytuacji finansowej w po-

>>

równaniu do gospodarstw domowych, czy gospodarstw rolniczych. Banki spółdzielcze posiadając wiedzę na temat potrzeb lokalnych podmiotów, powinny zatem skupić swoją działalność przede wszystkim na kredytowaniu gospodarstw rolnych i osób prywatnych, w tym udzielaniu mikrokredytów, aby zapobiegać wykluczeniu finansowemu ubogiej części społeczności lokalnej. Ponadto dane liczbowe wskazują, że gospodarstwa rolne oraz osoby prywatne generują na ogół niższy poziom ryzyka niż inni kredytobiorcy. Oznacza to, że jest to wciąż dość bezpieczny na ogół obszar funkcjonowania banków spółdzielczych, chociaż w dużych gospodarstwach rolnych ryzyko zaczyna ostatnimi laty też rosnąć.

W jakich barwach widzi Pan przyszłość sektora?

Mając na uwadze przyszłość, to jednym z ważniejszych filarów rozwoju będą nowe technologie i to może zdecydować o rozwoju banków spółdzielczych – ale pod warunkiem, że będą chciały i mogły działać razem. Pojedynczo, mimo nawet błyskotliwych pojedynczych sukcesów, skazane są na porażkę w konkurencji z bankami komercyjnymi, ze względu na koszty, którymi można i warto się podzielić działając wspólnie. Banki spółdzielcze chcąc pozyskiwać nowych, zwłaszcza młodych klientów, muszą szybciej wdrażać najnowsze technologie. Klienci przyszłości banków spółdzielczych, to pokolenie z informatyzowane, to klienci świadomi i oczekujący nowoczesnych rozwiązań. Oczywiście zdaję sobie sprawę, że są to kosztowne rozwiązania z punktu widzenia pojedynczego banku, ale tu widzę rolę banków zrzeszających. To one powinny zapewnić bankom spółdzielczym wspólne rozwiązania, kompatybilne, dające się spiąć w jedną ogólnopolską sieć, która będzie lepiej dostosowana do potrzeb klientów niż rozwiązania stosowane przez konkurencję komercyjną. Kluczem do tego jest wspólny szkielet sieci z jednej strony, z drugiej zaś, indywidualne uszczegółowienie produktów i rozwiązań informatycznych przez konkretny bank spółdzielczy w taki sposób, by pozytywnie i maksymalnie zainteresować klienta w danym środowisku lokalnym. A tego duży bank komercyjny po prostu nie jest w stanie zrobić.

Z natury jestem umiarkowanym optymistą, chociaż wyniki badań często wymuszają ostrożność i wątpliwości, co do rzeczywistego stanu sytuacji. Ale patrząc szerzej, w Europie, spółdzielcze grupy bankowe należą do jednych z szybciej rozwijających się segmentów sektora bankowego i rynku finansowego. W Polsce także można liczyć na rozwój tego sektora, zwłaszcza w zakresie zmniejszenia dysproporcji między poszczególnymi bankami spółdzielczymi. Warto wyróżnić niektóre banki zrzeszone zarówno w grupie SGB jak i BPS, które postawiły na nowoczesność, innowację i digitalizację. Zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami, banki roz-

poczęły udostępnianie swoim klientom usług Google Pay i BLIK, czyli dokonywania płatności mobilnych. Co więcej, od września tego roku klienci 194 banków spółdzielczych zrzeszenia SGB mogą płacić także za pomocą aplikacji Apple Pay. Także technologia blockchain pojawiła się w bankach spółdzielczych, co warto docenić. Wiadomo również, że Bank Spółdzielczy w Toruniu, to pierwszy spółdzielczy bank w Polsce, który zaimplementował rozwiązanie w oparciu o technologię blockchain. Warto dodać, że ten system cyfrowej obsługi klientów, to jeden z kluczowych projektów w zakresie nowej strategii rozwoju tego banku na lata 2018-2020. Dzięki takiemu wdrożeniu innowacyjnych narzędzi informatycznych ograniczone zostanie wykorzystanie dokumentacji papierowej, a klienci banku będą mogli być obsługiwani zdalnie w szerokim zakresie usług oraz będą mogli podpisywać dokumenty poprzez kody SMS. Są to pozytywne

przykłady świadczące o dużych możliwościach rozwojowych banków spółdzielczych. Dlatego raczej z ufnością patrzę w przyszłość, ale trzeba pamiętać, żeby się konsolidować w działaniach na rzecz przyspieszania rozwoju.

Banki spółdzielcze chcąc pozyskiwać nowych, zwłaszcza młodych klientów, muszą szybciej wdrażać najnowsze technologie. Klienci przyszłości banków spółdzielczych, to pokolenie z informatyzowane, to klienci świadomi i oczekujący nowoczesnych rozwiązań.

Podczas konferencji zorganizowanej przez PAN na temat perspektyw rozwoju obszarów wiejskich w UE do 2040 roku, okazało się, że dochody mieszkańców tych regionów będą znacznie mniejsze od dochodów osób zamieszkujących w dużych miastach i regionach uprzemysłowionych, a dysproporcje te będą wciąż rosły. Jak ta tendencja może wpływać na rozwój bankowości spółdzielczej?

Banki spółdzielcze zawsze były lokalnymi bankami, blisko swoich klientów stąd uważam, że w tym zakresie niewiele się nie zmieni. Dochody mieszkańców z obszarów wiejskich zawsze były niższe niż z obszarów wielkomiejskich, ale też ryzyko działalności na obszarach wielkomiejskich jest wyższe, niż na terenach wiejskich. Banki spółdzielcze od ponad 150 lat doskonale radzą sobie funkcjonując w tym zakresie i nie sądzę, aby mogło to w istotny sposób wpłynąć na obecną ich działalność. Wartość produkcji na terenach wiejskich wciąż będzie rosła, a wraz z nią zapotrzebowanie na kredyty. Rolnicy to najwięksi klienci banków spółdzielczych funkcjonujących na obszarach wiejskich. Kolejną grupą klientów są osoby prywatne, które ze względu na niższe dochody nie zawsze są mile widzianymi klientami banków komercyjnych, w bankach spółdzielczych natomiast mogą liczyć na interesującą ofertę. Dodatkowo, proszę zwrócić uwagę, spora część banków spółdzielczych, mimo że ich centrale są w małych miastach albo wsiach, poszukują obszarów, które mogłyby powiększyć ich dochody i otwierają swoje placówki w większych miastach, pozyskując nowych klientów, niestety, zbyt często bardzo ryzykownych. W mojej ocenie, bankowość spółdzielcza powinna w takiej sytuacji jeszcze bardziej sięgnąć do korzeni i przeciwdziałać

wykluczeniu bankowemu na swoim tradycyjnym obszarze. Banki te mają wpisaną w swoich statutach pomoc lokalnym społecznościom. W zakresie usług bankowych warto nastawić się jednak na dalszą digitalizację.

Obserwujemy zjawisko wyludniania się obszarów wiejskich, czy ta tendencja także może wpływać na ograniczenia w rozwoju banków spółdzielczych, czy raczej będzie bez znaczenia w dobie powszechnej cyfryzacji usług finansowych?

Poważnym problemem polskiej wsi, a docelowo również bankowości spółdzielczej może być zjawisko wyludniania się małych miast oraz obszarów wiejskich. Z raportu Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN oraz Fundacji Europejskiego Funduszu Rozwoju Wsi wynika, że w 40 % gmin wiejskich odnotowano w ostatnich latach ujemny przyrost naturalny. Problem wyludniania tych obszarów związany jest przede wszystkim z odpływem ludzi młodych, którzy mogliby być siłą rozwojową tych obszarów, 20 gmin o najniższym przyroście naturalnym w Polsce to gminy województw wschodnich (podlaskie, lubelskie). Aby ograniczyć to negatywne zjawisko muszą zostać wprowadzone rozwiązania systemowe. Tworzenie przez samorządy gminne we współpracy np. z bankami spółdzielczymi miejsc z infrastrukturą pod inwestycje produkcyjne i usługowe. Musi być tam zapewniona działka, scalona, o odpowiedniej wielkości i należąca do gminy, musi tam być wszystko, m.in. dostępność energii, drogi, wodociągu, kanalizacji, gazu i szybkiego Internetu, bo inwestor chce rozpocząć inwestycję jutro a nie za 5 lat. Ważne są również zasoby ludzkie, a więc: podnoszenie kompetencji czy dostosowanie wykształcenia zawodowego do potrzeb na danym terenie. Rozwój małych miast oraz obszarów wiejskich jest możliwy, jeśli zapewnimy dobrą współpracę różnych organizacji (rządowych, pozarządowych, finansowych i biznesu). Swoją rolę w tych działaniach powinny mieć również banki spółdzielcze. Opracowując strategię rozwoju takich miast i wsi powinno się to robić w porozumieniu z lokalnymi bankami i biznesem. Ale banki nie powinny czekać na zaproszenie, tylko inicjować te działania w porozumieniu z samorządem lokalnym, bo to może być skuteczny sposób na zwiększenie popytu na pieniądze w warunkach lokalnych. Warto również podkreślić, że współczesny klient banku, w tym oczywiście także banku spółdzielczego, diametralnie różni się od tego sprzed kilkunastu czy nawet kilku lat. Szybko postępująca digitalizacja wielu dziedzin naszego życia,

niezwykle szybkie tempo rozwoju technologicznego w usługach finansowych oraz wdrażanie kolejnych innowacji sprawiają, że klienci głośno mówią o tym, że oczekują braku dodatkowych opłat, wygody, szybkości, niezawodności i bezpieczeństwa w korzystaniu z usług oferowanych przez banki. Chcąc się odnaleźć na konkurencyjnym rynku, również banki spółdzielcze muszą wychodzić tym oczekiwaniom naprzeciw, oferując nowoczesne usługi z zakresu np. płatności mobilnych czy technologii biometrycznych. Digitalizacja usług bankowych jest też alternatywą dla pracy standardowego oddziału. Wizyty klientów w oddziałach banków, także spółdzielczych, stają się coraz bardziej okazjonalne, a pracownicy placówek bankowych w coraz szerszym zakresie przyjmują rolę doradców finansowych.

W krajach Europy Zachodniej rośnie liczba udziałowców banków spółdzielczych, a w Polsce spada. Czy jest jakiś sposób pozwalający na zachęcenie lokalnych społeczności, na jeszcze silniejsze związki z bankami spółdzielczymi niż obecnie, zwłaszcza w sytuacji ograniczonych możliwości wypłaty dywidendy i zakazie stosowania preferencji dla udziałowców banków?

Warto dodać, że na przykład w Niemczech, czy innych krajach UE banki spółdzielcze działają w ramach Centrów Usług Wspólnych. Optymalizują koszty, wręcz je redukują, poprzez wspólne wdrożenia systemów bankowych. W Polsce zbyt często jest tak, że każdy bank spółdzielczy najchętniej miałby własny system transakcyjny, własny system bankowości elektronicznej itd. To znacznie zwiększa koszty. Jednak nadzieją są dobre przykłady, które pokazują w obu zreszeniach, że jest szansa na większe skonsolidowanie działań.

Problem spadku liczby udziałowców w bankach spółdzielczych ma swoje podłoże przede wszystkim w przepisach prawnych. Pierwszym i chyba najważniejszym powodem spadku liczby udziałowców jest zakaz stosowania preferencyjnych warunków w oferowanych usługach bankowych dla członków banku (Prawo bankowe). Innym problemem spadku liczby udziałowców jest okres, w którym w wyniku implementacji przepisów unijnych, banki spółdzielcze nie mogły zaliczać do funduszy własnych, funduszu udziałowego. Dziś dalej jest to obciążone wieloma obowiązkami (zgoda KNF na zaliczenie wpłaconych udziałów do funduszy własnych najwyższej kategorii). Z jednej strony, klienci nie są zainteresowani członkostwem w banku, a z drugiej banki mają świadomość, że przyciągnięcie nowych członków nie jest łatwe. Rozwiązaniem może być wspólne działanie w ramach zreszeń prowadzące do wprowadzenia takich rozwiązań (zgodnych z przepisami prawa), które przywrócą pewne wcześniej posiadane prawa członkom banku, inne niż te, które posiadają wszyscy klienci.

Warto dodać, że na przykład w Niemczech, czy innych krajach UE banki spółdzielcze działają w ramach Centrów Usług Wspólnych. Optymalizują koszty, wręcz je redukują, poprzez wspólne wdrożenia systemów bankowych. W Pol-

sce zbyt często jest tak, że każdy bank spółdzielczy najchętniej miałby własny system transakcyjny, własny system bankowości elektronicznej itd. To znacznie zwiększa koszty. Jednak nadzieją są dobre przykłady, które pokazują w obu zrzeczeniach, że jest szansa na większe skonsolidowanie działań.

Kurczy się sektor gospodarki spółdzielczej na obszarach wiejskich i dotyczy to nie tylko banków. Czy to oznacza, że taka forma prowadzenia działalności gospodarczej jest już archaiczna i nie nadąża za zachodzącymi zmianami rynkowymi?

Celem podstawowym spółdzielczości było i jest organizowanie efektywnego i racjonalnego gospodarowania przede wszystkim po to, aby na podstawie uzyskanych wyników zaspokajać ekonomiczne i społeczno – kulturalne potrzeby oraz aspiracje członków spółdzielni, ich rodzin oraz lokalnej społeczności. Cel ten spółdzielczość realizuje na miarę możliwości, jakie stwarza ustrój społeczno-gospodarczy, w którym działa. Aby spółdzielczość, jako forma działalności mogła się rozwijać, muszą być stworzone odpowiednie mechanizmy wspierające. Spółdzielczość rozwija się na całym świecie i nikt nie uważa, że jest to archaiczna forma prowadzenia działalności. W Polsce kojarzy się to często z poprzednim okresem, okresem komunizmu. Dzisiejsze banki spółdzielcze to nowoczesne rozwiązania i placówki, wykształceni ludzie oraz przyjazne klientowi procedury.

Czy widzi pan konieczność wprowadzenia nowej strategii działania banków spółdzielczych na obszarach wiejskich i jakie to powinny być zmiany? Jakie są szanse na zwiększenie przychodów z działalności pozabankowej i walki z konkurencją z innych branż, która coraz śmielej wchodzi na rynek usług finansowych?

Banki spółdzielcze powinny czynnie uczestniczyć oraz bez obaw finansować inicjatywy gminy, które mogą przyczynić się do rozwoju tych obszarów życia i spowodować zatrzymanie młodych osób. Więcej uwagi powinno się poświęcać kształceniu dzieci w szkołach podstawowych w małych miastach i na obszarach wiejskich, bo to przyszły klient banku (rozwijanie SKO, produkty dla nieletnich). Przyzwyczajenia i nawyki nabyte w dzieciństwie zaprocentują prawdopodobnie w przyszłości. Banki spółdzielcze we współpracy z organizacjami pozarządowymi (np. Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości) powinny służyć pomocą w rozpoczęciu działalności oraz w pozyskiwaniu finansowania z różnych programów pomocowych dla mieszkańców małych miast i wsi. Warto podkreślić, że żyjemy w czasach digitalizacji wszystkich dziedzin życia, w tym także usług finansowych. Uży-

cie gotówki maleje, konsumenci płacą coraz częściej już nawet nie kartami zbliżeniowymi, ale smartfonami, zegarkami czy inteligentną biżuterią (wkrótce będziemy świadkami wdrożenia Garmin Pay w bankach spółdzielczych z grupy SGB i BPS). Banki spółdzielcze muszą zatem pogodzić się z tym, że wizyty klientów w oddziałach banków, także właśnie spółdzielczych, stają się coraz bardziej okazjonalne. Banki spółdzielcze dlatego powinny, z jednej strony zapewnić mobilność usług, a z drugiej strony korzystając z tego, że znają lokalną społeczność i jej potrzeby, nastawić się na prowadzenie usług doradczych i w ten sposób budować coraz lepsze relacje z klientami.

Czy pana zdaniem, banki spółdzielcze powinny być jeszcze mocniej powiązane z obszarem ekonomii społecznej m.in. poprzez przeciwdziałanie przypadkom wykluczenia z rynku, a także angażowały się w projekty związane z ekologią, np. z zakresu energetyki odnawialnej, czystego powietrza i wody, realizowane przez lokalne społeczności?

Banki spółdzielcze muszą zatem pogodzić się z tym, że wizyty klientów w oddziałach banków, także właśnie spółdzielczych, stają się coraz bardziej okazjonalne. Banki spółdzielcze dlatego powinny, z jednej strony zapewnić mobilność usług, a z drugiej strony korzystając z tego, że znają lokalną społeczność i jej potrzeby, nastawić się na prowadzenie usług doradczych i w ten sposób budować coraz lepsze relacje z klientami.

Oczywiście, a nawet muszą i tu widzę rolę obu banków zrzeszających. To one mając możliwości powinny takie rozwiązania uzgadniać między sobą, a później na poziomie odpowiednich ministerstw, a następnie w postaci produktów przenosić na banki spółdzielcze. Część banków w różny sposób i z różnym efektem próbuje wdrażać produkty związane z ekologią, choć wciąż brakuje odpowiedniej reklamy w tym zakresie.

Podsumowując, banki spółdzielcze jak najbardziej powinny wrócić do korzeni, to znaczy jeszcze bardziej zacieśniać relacje z lokalnymi społecznościami i na tym bazować. Pracownik banku spółdzielczego powinien z założenia lepiej znać potrzeby lokalnej społeczności niż pracownik centrali banku z Warszawy. Powinien znać wszystkie programy wsparcia realizowane na obszarach wiejskich, np. z zakresu ekologii czy elektromobilności i powinien umieć odpowiednio pomóc, doradzić swoim klientom. Banki spółdzielcze powinny starać się wykorzystywać, z jednej strony relacje z lokalną społecznością, a z drugiej możliwości, jakie daje unijna dyrektywa PSD2 i umieć spożytkować te przepisy dla osiągnięcia wymierzonych korzyści. Banki spółdzielcze mają do spełnienia misję społeczną, którą muszą i powinny realizować. Dlatego też zysk, chociaż z finansowego względu najważniejszy, w banku spółdzielczym powinien być tylko narzędziem do realizacji celów znacznie ważniejszych, bo społecznych, jakie wyznaczili sobie spółdzielcy. ●

Rozmawiał: Janusz Orłowski

Rozpoczynamy cykl rozmów z przedstawicielami Banków Spółdzielczych, których siedziby są położone na krańcach kraju. Dziś prezentujemy rozmowę z Anastazją Truszkowską, prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Białymstoku.



Bank z charakterem

Rozmowa z **Anastazją Truszkowską**,
prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Białymstoku

Centrum Białegostoku. Siedziba banku spółdzielczego i tuż obok trzy silne komercyjne banki. Czuć presję konkurentów?

– Nie mamy kompleksów. Jesteśmy najstarszym bankiem w mieście, działamy od 1945 roku. Przez te lata w Białymstoku pojawiało się wiele konkurencyjnych placówek, jedne przetrwały próbę czasu, inne nie... Mam przyjemność kierować jednym z największych banków spółdzielczych w Polsce, z sumą bilansową sięgającą 750 milionów złotych, z piętnastoma oddziałami i filiami, z dobrym wynikiem finansowym i trwałymi podstawami ekonomiczno-organizacyjnymi. To jest bank, który ma silne zaplecze w lokalnej społeczności i wieloletnie związki z klientami – rozwijaliśmy się wspólnie z regionem i jego mieszkańcami.

Operujecie głównie w Białymstoku?

– Tak było kiedyś. W latach dziewięćdziesiątych przyłączyło się do nas sześć okolicznych banków spółdzielczych, co pozwoliło zdywersyfikować działalność i znacząco poszerzyło portfel usług oraz grupę klientów, z którymi współpracujemy. To połączenie było bardzo silnym impulsem rozwojowym, powiększyło nasz potencjał i możliwości działania. A działamy na Podlasiu, nasze placówki sprzedażowe zlokalizowane są w stolicy województwa i siedmiu gminach. Trzymamy się branż, które są motorem napędowym tego regionu. Można powiedzieć, że odnaleźliśmy swoją niszę rynkową i mimo silnej konkurencji, mamy stałych klientów i potrafimy dość skutecznie walczyć o nowych.

Tą niszą jest rolnictwo?

– Przedsiębiorczość i rolnictwo wraz z całym przemysłem rolno-spożywczym. Podlasie to prawdziwe zagłębie mleczarskie, to stąd wywodzą się największe firmy z tego sektora, jak choćby Mlekpól czy Mlekovita. Nasz bank obsługuje wiele



nowoczesnych gospodarstw rolnych, które są znaczącymi producentami mleka. Współfinansujemy też szereg inwestycji w przetwórstwie, w transporcie, handlu, budownictwie, wspomagając naszych przedsiębiorców w działaniach służących zwiększeniu produkcji i sprostanu wymaganiom rynku.

Czy to jest rynek stabilny? Sądząc po wyhamowaniu tempa inwestycji w rolnictwie można by sądzić, że partnerzy dostają lekkiej, inwestycyjnej zadyszki...

– Owszem, pewien spadek zainteresowania inwestycjami daje się zauważyć, co zawsze ma przełożenie na dynamikę przyrostu portfela kredytów dla rolników indywidualnych, ale myślę, że mamy do czynienia ze zjawiskiem koniunkturalnym. Rolnicy w minionych latach naprawdę sporo inwe-

stawiali, pojawiło się wiele nowoczesnych gospodarstw, zmienia się też sama struktura rolnictwa. To już dzisiaj mocno wyspecjalizowane przedsiębiorstwa z planami biznesu rozpisany na kilka lat, inwestujące roztropnie, wykorzystujące fundusze unijne, innowacyjne technologie. Równolegle z rolnictwem rozwijają się przecież inne branże: bardzo wielu naszych klientów sięga po środki z Unii Europejskiej, korzystają z dobrej koniunktury w całej gospodarce...



Białystok to jedno z dynamicznie rozwijających się miast we wschodniej Polsce

Siłą napędową są także unijne inwestycje na Ścianie Wschodniej.

– Dokładnie tak, skutki działania funduszy unijnych widoczne są niemal na każdym kroku. Tu działa system naczyń połączonych. Białystok i region zmieniają się teraz z niezwykłą dynamiką, prowadzonych jest wiele inwestycji infrastrukturalnych, drogowych, technologicznych. Bardzo intensywnie rozwijają się lokalni deweloperzy, coraz skuteczniej działają małe firmy. Zawsze w takich sytuacjach pojawia się zwiększone zapotrzebowanie na kapitał, na usługi i produkty, które stymulują rozwój przedsiębiorstw. W ostatnich dwóch-trzech latach to praca szuka przedsiębiorców, a nie odwrotnie. Bank Spółdzielczy, rozumiejący swoją środowiskową rolę, potrafi wyjść naprzeciw ich oczekiwaniom: lokalnym firmom i rolnikom udzieliliśmy już kredytów na ponad 430 milionów złotych, angażując się bardzo mocno w rozwój naszego regionu.

Na Podlasiu jesteście jednym z dwóch banków z Grupy SGB. Pozostałe banki spółdzielcze należą do zrzeszenia BPS. Czy można powiedzieć, że staliście się dla siebie konkurencją?

– Wszystkie banki spółdzielcze na Podlasiu wypełniają misję sektora bankowości spółdzielczej. To jest zespół wartości, które nas łączą. Nie stawiamy maksymalizacji zysku na pierwszym miejscu, każdy z banków służy lokalnej społeczności, wspomaga ją. Konkurencja oznaczałaby zmianę priorytetów, agresywne pozyskiwanie klientów kosztem innych banków naszego sektora. Banki komercyjne mogą iść taką ścieżką, my jednak zachowujemy się wobec siebie z dużą atencją i jeśli mówimy o jakichś formach konkurowania, to raczej w ujęciu sportowej rywalizacji. Tak, każdy z nas chce być najlepszy, wyróżniać się, zbierać jak najwięcej dobrych opinii. Pod tym względem mogę powiedzieć, że sportowa rywalizacja banków kwitnie. Przy tej okazji warto podzielić się pewnym spostrzeżeniem – o ile wcześniej odczuwaliśmy spory nacisk konkurencyjny ze strony banków komercyjnych, o tyle w ostatnim czasie to właśnie banki spółdzielcze mocno zyskały w oczach przedsiębiorców. Nasze atuty zdobywają uznanie rynku.

Na które z nich zwracają uwagę wasi klienci?

– Wyróżnia nas biznesowa elastyczność. Oczywiście, musimy minimalizować stopień ryzyka, wychodzić z ofertą do tych branż, w których czujemy się kompetentni i w których umiemy to ryzyko oszacować i wycenić. Ale klienci mogą liczyć na nasze zrozumienie ich wewnętrznych ograniczeń, na szybką ścieżkę decyzyjną, na indywidualne podejście. Jesteśmy partnerami, rozwijamy się razem. Naszą siłą są relacje. Nie bez powodu wielu z naszych klientów to już kolejne pokolenia przedsiębiorców – rachunki zakładał u nas dziadek, kredyty na inwestycje brał ojciec, syn otwiera u nas lokatę i w banku spółdzielczym szuka nowoczesnych instrumentów wsparcia finansowego.

Tak się buduje partnerską lojalność. Rozmawiamy, spotykamy się, określamy jakie są szanse finansowania inwestycyjnych pomysłów, jakie kryje się ryzyko. Jeśli firma uzyskuje w banku dobre warunki współpracy – nieodbiegające od oferty banków komercyjnych – to zostaje z nami na długo. W ten sposób tworzy się bankowość relacyjną, którą klienci mocno doceniają. Często sobie żartuję, że mamy tak grube segregatory z informacjami o naszych klientach, że jeśli chcą oni wziąć szybki kredyt, to wielu z nich nie musimy na nowo prześwietlać. Jesteśmy w stanie szybko, doraźnie ich wspomóc.

Wspomniała pani o rywalizacji ofert. Ma pani na myśli takie propozycje, jak Unikonto Młodzieżowe?

– Zdecydowanie tak. To najlepsze konto dla osób w wieku 13–25 lat. Podstawowy rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy powiązany z aplikacją Portfel SGB, kartą debetową, bankowością elektroniczną i SMS-bankingiem, a wszystko „za 0 złotych”. Młodym to się podoba, otworzyliśmy wiele takich rachunków. Inna sprawa, że aby pozyskać i utrzymać ludzi młodych, powinniśmy otworzyć się na tę grupę dużo mocniej, intensywniej.

Właśnie wystartowały aplikacje BLIK i Google Pay, przed nami Apple Pay i Garmin Pay...

– I to jest odpowiednia droga! BLIK w naszym banku jest w fazie testów, zakładam, że do końca sierpnia będziemy mogli zaoferować tę usługę. Sama chętnie korzystam z bankowości elektronicznej, robię zakupy w sklepach internetowych i wiem, jakie to ułatwienie. Z radością więc przyjmujemy nowinki w postaci aplikacji mobilnych, bo one są idealnie dopasowane do potrzeb. Tego typu działania banków spółdzielczych trzeba promować i propagować.

Czekam z niecierpliwością na kampanię reklamową mobilnego przyspieszenia w obu zrzeszeniach bankowości spółdzielczej, mam nadzieję wykorzystać ją także do działań promocyjnych naszego banku – im więcej Polaków wie o bankach spółdzielczych, tym lepiej. Nie ma co ukrywać, że bankowość komercyjna jest w tej sferze daleko przed nami, inwestując ogromne pieniądze w bardzo agresywny marketing. Nie musimy iść tą ścieżką, mamy nieco inne cele, ale każda forma promocji naszych usług jest cenna. Mam na myśli możliwość wykorzystania potencjału Internetu i mediów społecznościowych – wszystko po to, by dotrzeć do odbiorcy z przekazem, że są banki spółdzielcze, że mają polski kapitał, że swoimi ofertami w niczym nie ustępują bankom komercyjnym.

W jakich przestrzeniach rynku dostrzega pani szanse bankowości spółdzielczej?

– Proszę przyjrzyć się dynamice rozwoju polskiej przedsiębiorczości. Powstaje wiele nowych firm, Polaków cechuje pomysłowość, aktywność, umiejętność dostosowania się do wymagań gospodarki rynkowej. Młodzi ludzie szukają nowinek technologicznych, próbują coś stworzyć, rozkręcają własne biznesy i często osiągają spore powodzenie. Tu tkwi szansa. Jesteśmy mocni we współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami na Podlasiu, którzy stanowią 70 procent klientów banku. 17 procent to rolnicy, pozostała grupa to osoby fizyczne, samorządy, organizacje pozarządowe. Dynamika wzrostu kredytów w obszarze MŚP jest znacząca i według prognoz będzie jeszcze przyrastać. Nasz bank przyjął opcję specjalizacji w kilku sektorach gospodarki – rolnictwie, przetwórstwie, budownictwie (w tym mieszczą się przedsięwzięcia deweloperskie), handlu detalicznym i hurtowym oraz w transporcie. Te dziedziny dobrze się na Podlasiu rozwijają i mają w nas sprawdzonego partnera. Jako bank prowadzimy politykę zrównoważonego, umiarkowanego rozwoju. Wysokość kapitałów własnych pozwala nam na udzielenie jednemu podmiotowi kredytu do wysokości 16 milionów złotych, co z perspektywy przedsiębiorców jest kwotą znaczącą. Przy większych operacjach możemy wspierać się potencjałem naszego zrzeszenia.

Banki spółdzielcze w przeszłości narzekały na czas i sposoby formowania konsorcjum z bankiem zrzeszającym, na skalę ryzyka, dopasowanie struktury konsorcjalnej do realnych potrzeb klientów. Dostrzega pani jakieś zmiany w tej dziedzinie?

– Mam nadzieję, że jesteśmy już po okresie budowania optymalnej struktury banku zrzeszającego i że udało nam się wypracować możliwie najlepsze zasady współpracy. Widać starania obecnego zarządu, doceniam to, że traktujemy się wzajemnie po partnersku i że myślimy nie tylko o znaczących transakcjach. Czasami warto zejść na ziemię, nie myśleć o wielkich kwotach i wielkich partnerach, a nauczyć się jeść małą łyżką... Banki rzeczywiście narzekały, że procedura budowania konsorcjów trwa zbyt długo, że idziemy za bardzo w stronę megalomanii, chcąc od razu równać się z dużymi, komercyjnymi instytucjami. Dobrze, że zaczęliśmy wdrażać politykę racjonalizmu, konsekwencji i cierpliwości. Według mnie lepiej jest rozwijać się stabilnie, spokojnie, nie narażając własnej firmy na kłopoty.

Bank Spółdzielczy w Białymstoku otrzymał niedawno statuetkę „Orły Michałowa” – nagrodę przyznawaną przez burmistrza tego miasta. Można powiedzieć, że to nic takiego, ale przecież z perspektywy lokalnego banku są to wyróżnienia najważniejsze.

– Pełna racja. Żyjemy i działamy na tym samym terenie. Sukcesy wielu gmin są też naszymi sukcesami. Takie wyróżnienia są wyjątkowo cenne właśnie dlatego, że pochodzą od lokalnych społeczności. Ktoś widzi nasze starania, dostrzega sens istnienia banku spółdzielczego, jego jakość.

Wspomniałem o tym wyróżnieniu, chcąc poznać opinie pani prezesa na temat obsługi finansowej samorządów. Czy to ciągle jest dobry biznes – czy już raczej tylko prestiż?

– Gminy mocno zaostrzają warunki współpracy, również one muszą szukać oszczędności. To normalne. My przyjęliśmy zasadę, że warto łączyć prestiż z biznesem. Staramy się nie schodzić poniżej pewnego poziomu rentowności, oferujemy naprawdę niskie stawki za obsługę i jeśli samorządowi one odpowiadają, działamy wspólnie. Jeśli gmina uznaje, że nie może im sprostać – albo szukamy kompromisu, albo zamykamy negocjacje. Fakt jest jednak faktem, obsługa samorządów to dla banków nie jest interes z gatunku topowych, daje wiele satysfakcji, środowiskowy prestiż i poczucie, że pozostajemy częścią lokalnej wspólnoty. Ale tak jak wszyscy, nie chcemy i nie możemy do tego interesu dopłacać.

Na koniec pytanie natury osobistej. Kieruje pani bankiem, dużym zespołem ludzi, na trudnym konkurencyjnym rynku. Czy kobiecie jest łatwiej – czy trudniej sprostać temu wyzwaniu?

– Na pewno fachowość, kompetencje i zdolności menedżerskie wymagane są w jednakowym stopniu od kobiety i mężczyzny. Wbrew powszechnemu mniemaniu, w bankach spółdzielczych na stanowiskach kierowniczych pracuje całkiem spora liczba kobiet. Dajemy sobie radę. Ludzie, pracownicy, to najważniejszy czynnik decydujący o sukcesie banku. Myślę, że wielkie znaczenie w naszej pracy mają również zdolności interpersonalne. Budowanie zaufania klientów to jest wielka sztuka, czasami w naszej pracy bywa tak, że klient widzi w komercyjnym banku lepszą ofertę, ale pozostaje u nas – właśnie z uwagi na jakość codziennych kontaktów. Sukces to składowa infrastruktury, odpowiednio dobranej załogi, charakteru, kompetencji i kwalifikacji zarządczych.

Można powiedzieć, że Bank Spółdzielczy w Białymstoku to bank z charakterem?

– Oczywiście! Bo to JEST bank z charakterem. ●

Rozmawiał: Roman Szewczyk

Wywiad został przeprowadzony w dniu 5 sierpnia br. w centrali Banku Spółdzielczego w Białymstoku



Płacić telefonem gdzie chcesz i kiedy chcesz szybko, łatwo i wygodnie.



Usługa Google Pay dostępna jest w wybranych bankach spółdzielczych SGB, dla posiadaczy kart płatniczych z aktywną funkcją zbliżeniową wydanych przez wybrane banki spółdzielcze SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o aplikacji mobilnej Google Pay, opłatach i prowizjach, wymagania techniczne, zasady korzystania z usługi oraz lista banków Grupy SGB oferujących usługę Google Pay dostępne są w wybranych placówkach banków spółdzielczych SGB i na stronie www.sgb.pl/mobilne

Bezpłatna infolinia:
800 888 888
www.sgb.pl

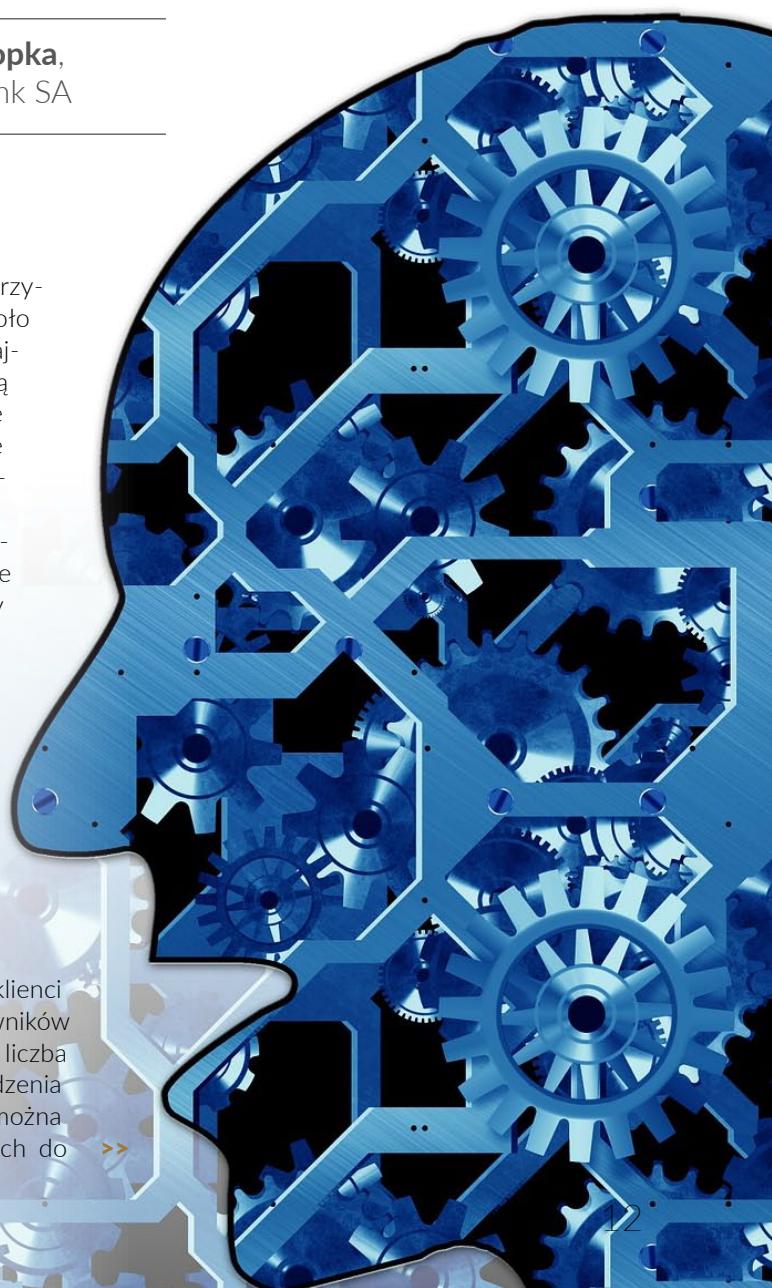
Banki z nową twarzą

Hasło „Mobilne przyspieszenie” powstało po to, by przy użyciu jednego określenia scharakteryzować wielki proces zmian, które mają za zadanie przekształcić banki spółdzielcze SGB w nowoczesne instytucje finansowe, operujące nowymi technologiami i budzące zainteresowanie kolejnych grup klientów.

W ciągu kilku miesięcy marketingowy slogan stał się faktem, o mobilnym przyspieszeniu w SGB mówi się w mediach i wśród klientów.

Rafał Łopka,
SGB-Bank SA

Wpisujemy do wyszukiwarki Google hasło „Mobilne przyspieszenie SGB” i w ułamku sekundy pojawia się około 9 tysięcy wyników... a będzie ich przybywało. To najprostsze świadectwo zmian informatycznych, które zachodzą w bankowości spółdzielczej. Kolejnym dowodem jest rosnące zainteresowanie aplikacjami ze strony klientów – wzmocni je szykowana na jesień duża kampania medialna, przygotowywana przez oba zrzeszenia bankowości spółdzielczej. Media doceniły ten nowy impuls jako pierwsze. „Nie ma odwrotu od mobilności”, „Banki spółdzielcze przyspieszają w obszarze mobilnym”, „Spółdzielcza Grupa Bankowa już z Google Pay i BLIK-iem” – to tylko wybrane tytuły doniesień po wprowadzeniu płatności mobilnych w bankach SGB. Pisała o nowych aplikacjach w SGB branżowa prasa, pisały lokalne media i portale internetowe. Na stronach banków spółdzielczych pojawiły się informacje i filmy prezentujące zasady korzystania z nowych systemów płatności. Wrześniowe wejście na rynek płatności z użyciem Apple Pay jedynie wzmocni ten przekaz. Tę usługę koncern Apple wprowadził do Polski w czerwcu 2018 roku, jej partnerami są w naszym kraju Visa i Mastercard. W pierwszych miesiącach działania aplikacji udostępniło ją 9 polskich banków, od września bieżącego roku mogą z niej korzystać klienci banków spółdzielczych SGB. Apple nie podaje liczby użytkowników swojej aplikacji, według szacunków Związku Banków Polskich, liczba ta przekracza 500 tysięcy osób, co zważywszy na fakt, że urządzenia mobilne Apple nie dominują na polskim rynku smartfonów, można uznać za spory sukces. Wprowadzenie banków spółdzielczych do





tęgo systemu płatności z pewnością zwiększy zainteresowanie aplikacją.

Dziś banki spółdzielcze działające w ramach zrzeszenia SGB oferują swoim klientom trzy nowe formy płatności mobilnych: BLIK, Google Pay i Apple Pay. Trwają intensywne prace nad wprowadzeniem płatności Garmin Pay oraz – w niedalekiej przyszłości – Fitbit Pay. Ta skala wdrożeń oznacza, że już jesienią 2019 roku banki spółdzielcze wkroczą do awangardy polskich banków, które udostępniają swoim klientom najważniejsze, liczące się na rynku płatności mobilne.

Czy to oznacza finał Mobilnego przyspieszenia?

Z pewnością nie. Błażej Mika, wiceprezes zarządu SGB-Banku SA, zapowiada, że kolejnym etapem Mobilnego przyspieszenia będzie przygotowanie aplikacji mobilnej, która zastąpi Portfel SGB:

„Już na starcie do nowej aplikacji mobilnej Klient będzie mógł zalogować się z wykorzystaniem biometrii. W ramach przygotowanych funkcjonalności będzie miał dostęp do swojego rachunku, historii transakcji, możliwości wykonywania przelewów, kart i funkcjonalności kartowych, płatności mobilnych, w tym także BLIK. To tylko niektóre funkcje, które zostaną uruchomione w ramach pilotażu, który przewidziany jest na przełom grudnia i stycznia. W pierwszym kwartale 2020 roku planujemy udostępnić aplikację Klientom. Projektowana aplikacja mobilna w pełni będzie wykorzystywać mechanizmy przygotowane w ramach międzyzrzeszeniowej inicjatywy zwanej roboczo „BS API”. To właśnie tam dostawcy poszczególnych systemów oraz firmy z branży FinTech będą udostępniać swoje usługi, z których Klienci banków spółdzielczych skorzystają za pośrednictwem nowej aplikacji mobilnej. Tak naprawdę BS API będzie pełniło funkcje platform, gdzie bank poprzez aplikację mobilną będzie mógł wykorzystywać różne funkcjonalności i usługi dostarczane z drugiej strony na platformę przez poszczególne firmy.”

Dziś, gdy rekordy popularności bije wykorzystywany przez banki spółdzielcze SGB BLIK – prawie 90 milionów transakcji w pierwszej połowie 2019 roku! – rola mobilnych relacji z klientami staje się kluczowa dla rozwoju bankowości. To jeszcze nie podstawowy nurt rozliczeń, jeszcze nie dominująca forma płatności, ale już nie „ciekawostka” i chwilowa moda. Aplikacje mobilne rozszerzają swoje zakresy, zmienia się też – dzięki procesom tokenizacji – liczba urzą-

dzeń, którymi można będzie płacić. Płatność z wykorzystaniem cyfrowego zegarka jest już oczywistością, płatność opaską lub urządzeniami zamontowanymi w naszych samochodach to nieodległy standard.

Co dalej?

Mobilne przyspieszenie dotknęło bankowość spółdzielczą w najbardziej odpowiednim momencie. Podejście, aby wykorzystywać już gotowe i istniejące na rynku rozwiązania, które dostarczają różne podmioty i następnie włączać je do rozwiązań bankowych, sprawiło, że klienci wiedzą jak je używać i jak bardzo nowe aplikacje potrafią ułatwić życie. Nowe rozwiązania bankowe będą projektowane głównie w oparciu o wykorzystywanie platformy, gdzie z jednej strony dostawcy poszczególnych rozwiązań będą mogli wystawiać swoje rozwiązania, a z drugiej strony banki czy klienci będą mogli decydować, z których z nich chcą korzystać.

Mobilne przyspieszenie staje się nową twarzą banków spółdzielczych SGB, naszą wizytówką i kolejnym wyzwaniem. A zapewniamy, że nie powiedzieliśmy w tym obszarze jeszcze ostatniego słowa! ●

W ciągu miesiąca w bankach spółdzielczych SGB zadebiutuje Garmin Pay, czyli możliwość dokonywania płatności mobilnych za pomocą smartwatcha, a wkrótce potem – Fitbit Pay. Mocno zaawansowane są także prace przy wdrożeniu własnej, nowej aplikacji mobilnej SGB, zastępującej dotychczas istniejący Portfel SGB, z bardzo praktycznym i uniwersalnym interfejsem, przyjaznej dla klienta i gwarantującej mu pełne bezpieczeństwo zgodnie z założeniami Dyrektywy PSD2. Nie zapominamy także o rozwijaniu wdrożonego już BLIK-a – wkrótce udostępnimy go w bankomatach SGB oraz umożliwimy dokonywanie przelewów BLIK-iem P2P. Wszystkie kolejne wdrożenia już teraz pozwalają na zniwelowanie różnicy dzielącej sektor bankowości spółdzielczej od komercyjnej konkurencji, oferując klientom banków spółdzielczych najnowocześniejsze na rynkach finansowych w Polsce i Europie rozwiązania mobilne.

Mobilne przyspieszenie w europejskich bankach spółdzielczych

dr hab. **Eugeniusz Gostomski** prof. UE,
Instytut Handlu Zagranicznego Uniwersytet Gdański

Narodziny i ekspansja bankowości mobilnej w Europie

Jednym z trzech obszarów bankowości elektronicznej, który systematycznie zyskuje na znaczeniu, jest bankowość mobilna (zob. rys. 1). Od strony technicznej jej dynamiczny rozwój stał się możliwy dzięki upowszechnieniu się na świecie inteligentnych telefonów komórkowych (smartfonów)¹ i innowacyjnego oprogramowania w postaci aplikacji instalowanych na tych urządzeniach oraz w wyniku obniżenia opłat za korzystanie z telefonii komórkowej i Internetu.

Motorem rozwoju bankowości mobilnej stały się też FinTech-y, czyli firmy technologiczne, które choć nie są bankami ani przedsiębiorstwami inwestycyjnymi, oferują wiele alternatywnych sposobów dostępu do różnorodnych usług finansowych: szybkich pożyczek, przelewów online, finansowania społecznościowego, kompleksowego planowania finansowego i innych. FinTech-y korzystają z platform internetowych i narzędzi umożliwiających pozyskiwanie kompleksowych danych o klientach. Usługi oferowane przez nie są w stosunku do oferty bankowej po części konkurencyjne i po części substytucyjne.

Istotą bankowości mobilnej jest dokonywanie operacji bankowych, najczęściej za pomocą smartfona, a rzadziej tabletu, z aplikacją, która zarządza informacjami o karcie płatniczej (co najmniej debetowej, ale większość aplikacji wymaga posiadania karty kredytowej) i zatwierdza dokonywane płat-

ności. Elektroniczne urządzenia mobilne z odpowiednią aplikacją mogą być używane do realizacji płatności zbliżeniowych w sklepach, potwierdzania płatności w sklepie internetowym lub przesyłania pieniędzy do innego użytkownika czy podejmowania gotówki z bankomatu.

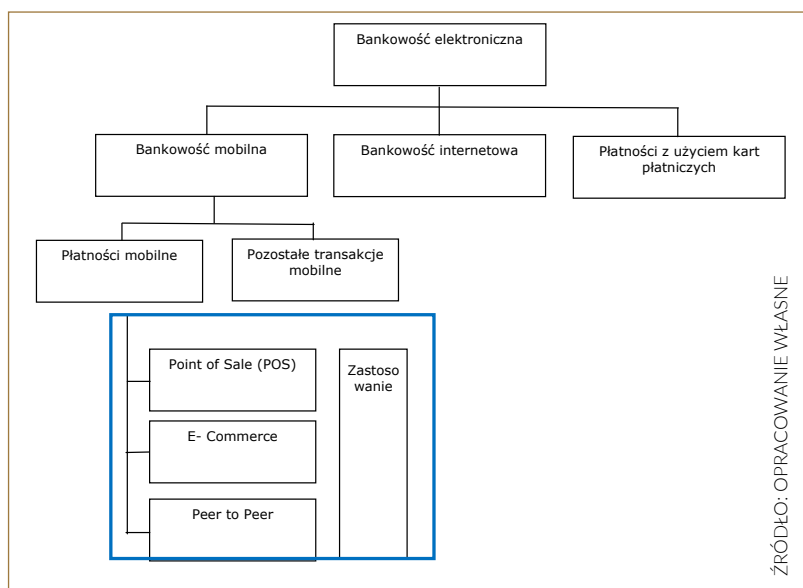
Bankowość mobilna zrodziła się pod koniec XX wieku, ale jej ekspansja nastąpiła dopiero w obecnej dekadzie. Jej prekursorem był fiński bank zrzeszający banki spółdzielcze – OKO Bank, który w 1996 r. wprowadził usługi bankowe oparte na kontaktach z klientami za pomocą SMS-a, a w 1999 r. umożliwił swoim klientom dostęp do rachunku bankowego i dokonywanie płatności poprzez mobilną stronę internetową. W ślad za nim poszły inne banki. W Polsce pionierem bankowości mobilnej był Wielkopolski Bank Kredytowy, który w 1999 r. umożliwił klientom otrzymywanie za pomocą telefonu komórkowego informacji o saldzie i kilku ostatnich transakcjach na ich rachunku bankowym. Zaś od 2000 r. klienci WBK i mBanku mogli już za pomocą protokołu WAP (Wireless Application Protocol) wykonywać podstawowe operacje finansowe: zarządzać lokatami, wykonywać przelewy i sprawdzać saldo. Dzisiaj niemal każdy uniwersalny bank komercyjny i wiele banków spółdzielczych w Europie oferuje usługi z zakresu bankowości mobilnej, przede wszystkim możliwość dokonywania za pomocą urządzeń mobilnych zapłaty i podejmowania gotówki z bankomatu. Szacuje się, że w 2018 r. z płatności mobilnych na świecie korzystało 241 mln osób, a w 2020 r. będzie ich 449 mln (zob. tab. 1).

1. Pierwszy historycznie smartfon został wprowadzony na rynek w 1993 r. przez firmę IBM. Oprócz funkcji telefonu komórkowego oferował on takie funkcje jak: kalendarz, poczta elektroniczna, kalkulator, notatnik i gry. Z biegiem czasu smartfony zaczęły też pełnić funkcję przeglądarki sieciowej, GPS, aparatu fotograficznego, kamery wideo, urządzenia zarządzającego informacjami osobistymi i inne.

Najpopularniejszą metodą płatności mobilnych

na świecie jest Apple Pay, która ma ponad 50% udziału w globalnym rynku płatności mobilnych. Według danych z 2018 r. aż 78% globalnych płatności mobilnych zrealizowano





Rys. 1. Elementy bankowości elektronicznej.

wano na Dalekim Wschodzie, w Chinach i Europie. Polski rynek bankowych usług mobilnych należy do najbardziej nowoczesnych na świecie. Według niepełnych danych na koniec I kwartału 2019 r. Polacy posiadali 2,1 mln kart płatniczych dodanych do urządzeń mobilnych, przy czym największą takich kart wyemitował Santander i mBank (po około pół miliona). W Polsce w przypadku płatności mobilnych najczęściej korzysta się z systemu HCE, Google Pay, BLIK, Apple Pay i innych rozwiązań².

Płatności mobilne w bankach spółdzielczych

W dobie gospodarki cyfrowej (digitalizacji) banki spółdzielcze, aby utrzymać się na rynku finansowym, muszą tak jak banki komercyjne rozwijać bankowość mobilną. Tego bowiem oczekują od nich ich klienci i bez oferowania dostępu do usług bankowych za pomocą mobilnych urządzeń elektronicznych nie pozyskają one młodych osób, tzw. digital natives i klientów mobilnych, którzy oczekują dostępu do serwisu finansowego w każdym czasie i z każdego miejsca, chętnie dzielą się też swoimi doświadczeniami z bankami na portalach społecznościowych, a przy tym, w przeciwieństwie do starszych osób, nie są lojalni. Ich pozyskanie i utrzymanie, jako klientów jest bardzo trudne, ale banki spółdzielcze nie powinny z nich rezygnować ze względu na rosnący udział tego segmentu w całej populacji. Zakres korzystania z bankowości mobilnej przez klientów banków spółdzielczych nie jest jednakowy w poszczególnych krajach europejskich. Zależy on nie tylko od możliwości sfinansowania przez banki kosztownej infrastruktury cyfrowej i kwalifikacji informatycznych kadry bankowej, ale także od mentalności mieszkańców danego kraju, a przede wszystkim od ich przywiązania do pieniądza gotówkowego, otwarcia na nowe rozwiązania na rynku finansowym i podejścia do ryzyka związanego z bankowością mobilną. Ważne znaczenie miała też organizacja spółdzielczego sektora bankowego. W silnie scentralizowanym sektorze spółdziel-

czym, jak ma to miejsce w holenderskim Rabobanku³, rozwiązania w zakresie bankowości mobilnej można wprowadzić taniej i szybciej niż w krajach, o słabej strukturze wertykalnej spółdzielczego sektora bankowego, np. w Polsce.

Jak już wspomniano, prekursorem bankowości mobilnej w Europie w latach 90. XX w. była fińska spółdzielczość bankowa na czele z OKO Bankiem, ale potem w dziedzinie bankowości mobilnej niewiele się tam działo – w 2018 r. za pomocą urządzeń mobilnych zrealizowano tylko 2% wszystkich płatności. Jednakże należy spodziewać się przyspieszenia w zakresie rozwoju bankowości mobilnej w Finlandii dzięki uruchomieniu przez Pohjola Bank (dawniej OKO Bank), Nordeę i S-Bank platformy płatniczej Siir. W pierwszej kolejności płatności mobilne zaoferowano osobom prywatnym, ale daleko zaawansowane są już prace nad ofertą płatności mobilnych także dla przedsiębiorców. Grupa Rabobank już w 2006 r. wprowadziła

dla swoich klientów bankowości internetowej usługę Rabobank Mobile, dzięki której mogli oni dokonywać przelewu środków na konta wewnętrzne i zewnętrzne i otrzymywać informację o dokonanych płatnościach oraz saldzie na rachunku za pomocą wiadomości tekstowej SMS. W 2015 r. Rabobank jako pierwszy bank w Holandii zaoferował płatności mobilne oparte na aplikacji Rabo Wallet, dostępne dla klientów posiadających smartfona z systemem operacyjnym

Tab. 1. Szacunkowa liczba użytkowników płatności mobilnych na świecie w latach 2015–2018 (w mln).

	2015	2016	2017	2018	2020*
Apple Pay	15	45	86	140	227
Samsung Pay	3	18	34	51	100
Google Pay (Android Pay)	2	12	24	39	100
Inne systemy	–	–	–	11	22
SUMA	20	75	144	241	449

*prognoza

ŹRÓDŁO: [HTTPS://MOBIRANK.PL/2019/03/17/LICZBA-UZYTOWNIKOW-PLATNOSCI-MOBILNYCH-NA-SWIECIE-2018-2020/](https://mobirank.pl/2019/03/17/liczba-uzytownikow-platnosci-mobilnych-na-swiecie-2018-2020/)

Android. Rozwiązanie to pozwala płacić za pomocą telefonu i podejmować gotówkę z bankomatów dokładnie tak, jak za pomocą karty płatniczej (karta płatnicza jest przechowywana elektronicznie w smartfonie). Kwota do zapłaty zostaje pobrana bezpośrednio z konta klienta. Aplikacja prosi o podanie numeru PIN przy płatnościach powyżej 25 euro. Użytkownicy Rabo Wallet mogą też korzystać z szeregu dodatkowych usług, których zakres ciągle się poszerza, np. mogą uzyskiwać informację o rabatach lojalnościowych od sprzedawców, zapisywać w portfelu karty stałego klienta itp. Dzięki wprowadzeniu rozwiązania Rabo Wallet w krótkim czasie płatności mobilne wśród klientów holenderskiego banku spółdzielczego stały się bardzo popularne. Szwajcarskie gospodarstwa domowe są silnie przywiązane

2. <https://www.telepolis.pl/wiadomosci/prawo-finanse-statystyki/zblizeniowe-platnosci-mobilne-w-polsce-w-1q2019>

3. W 2016 r. 106 lokalnych banków spółdzielczych należących do Grupy Rabobank połączyło się ze swoim bankiem krajowym, tworząc jednolitą spółdzielnię kredytową Rabobank, która pod względem wielkości sumy bilansowej jest drugim największym bankiem w Holandii.

do pieniądza gotówkowego, dokonując nim 70% (2018 r.) wszystkich płatności. Jest to przyczyną tego, że banki spółdzielcze w Szwajcarii wraz z bankiem krajowym Raiffeisen Schweiz stosunkowo późno, bo dopiero w maju 2017 roku zaoferowały swoim klientom płatności mobilne i ciągle tylko niewielki procent wszystkich płatności realizowanych jest tą drogą. Klienci szwajcarskich banków spółdzielczych wraz z klientami kilku dużych banków komercyjnych, łącznie ponad milion osób, korzystają przy tym z instalowanej na smartfonach aplikacji Twint. Umożliwia ona dokonywanie zapłaty w sklepach, w handlu internetowym, regulowanie wszelkich zobowiązań w systemie on line oraz przekazywanie pieniędzy między użytkownikami (P2P).

Również w Niemczech

tradycyjnie dużą rolę odrywa gotówka, co sprawia, iż płatności mobilne mają znikomy wpływ. W 2017 r. niemieckie gospodarstwa domowe aż 74,3% wszystkich transakcji płatniczych zrealizowały za pomocą banknotów lub monet, ale udział gotówki w ogólnej liczbie operacji płatniczych stopniowo się zmniejsza (spadek o 8 pkt. proc. w stosunku do roku 2008). Pod względem wolumenu realizowanych transakcji udział płatności gotówkowych jest znacznie mniejszy i w 2017 r. wynosił 47,6% (spadek o 10,3 pkt. proc. w stosunku do 2008 r.). Jednocześnie 97% dorosłych osób posiada konto rozliczeniowe w banku (o 4 pkt. proc. więcej niż w 2008 r.). 25% rachunków bankowych osób prywatnych jest prowadzonych przez banki spółdzielcze. 98% dorosłych osób posiadało jedną lub więcej kart debetowych, a ponad jedna trzecia, kartę kredytową. Chociaż w Niemczech wiele osób zna funkcjonowanie bankowości mobilnej, to tylko nieliczne z niej korzystają. Najczęściej za pomocą smartfona płaci się w przypadku zakupów przez Internet i kupnie biletów autobusowych bądź kolejowych. W 2017 r. płatności mobilne w Niemczech stanowiły tylko 0,1% wszystkich płatności gospodarstw domowych, ale cechowały się wysoką dynamiką⁴. Niemieckie banki spółdzielcze działające pod szyldem Volksbank lub Raiffeisenbank, które stanowią zasadniczą część

Szwajcarskie gospodarstwa domowe są silnie przywiązane do pieniądza gotówkowego, dokonując nim 70% (2018 r.) wszystkich płatności.

Jest to przyczyną tego, że banki spółdzielcze w Szwajcarii wraz z bankiem krajowym Raiffeisen Schweiz stosunkowo późno, bo dopiero w maju 2017 roku zaoferowały swoim klientom płatności mobilne i ciągle tylko niewielki procent wszystkich płatności realizowanych jest tą drogą. Klienci szwajcarskich banków spółdzielczych wraz z klientami kilku dużych banków komercyjnych, łącznie ponad milion osób, korzystają przy tym z instalowanej na smartfonach aplikacji Twint. Umożliwia ona dokonywanie zapłaty w sklepach, w handlu internetowym, regulowanie wszelkich zobowiązań w systemie on line oraz przekazywanie pieniędzy między użytkownikami (P2P).

spółdzielczego sektora bankowego w Niemczech, oferują płatności mobilne dopiero od sierpnia 2018 roku. Początkowo z tej możliwości mogli korzystać klienci tylko 778 banków spółdzielczych (85%) spośród ogólnej liczby 915 niemieckich banków spółdzielczych, ale już w 2019 r. wszystkie banki spółdzielcze umożliwiają swoim klientom dokonywanie płatności mobilnych. Jak w przypadku rozwiązań przyjętych w innych krajach, opierają się one na działającej na smartfonie lub innym przenośnym urządzeniu aplikacji Android-VR-Banking App, do której podłączona jest elektronicznie karta debetowa lub kredytowa (Mastercard, Visa). Tą drogą klienci banków spółdzielczych mogą płacić za wszystkie produkty i usługi, za które wcześniej dokonywali zapłaty za pomocą zwykłej karty bankowej.

Sam proces płatności

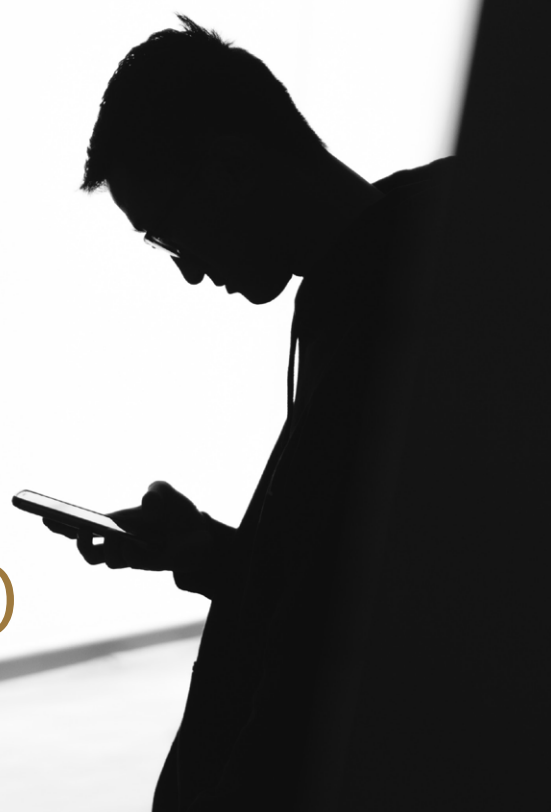
mobilnej jest prosty i szybki. Warunkiem jest zamówienie i załadowanie na smartfona poprzez aplikację Android-VR-Banking App elektronicznej karty bankowej z funkcją zbliżeniową spełniającą światowy standard komunikacji bliskiego zasięgu (NFC – Near Field Communication). Następnie

można płacić za pomocą smartfona, korzystając z tych samych terminali płatniczych, które umożliwiają płatności zbliżeniową kartą plastikową. Karty te są akceptowane na dwóch trzecich wszystkich 800 tys. terminali w Niemczech, a liczba ta będzie nadal rosła. Od 2017 r. każda nowo wydana przez lokalne banki spółdzielcze fizyczna karta bankowa spełnia standard NFC. Niemieckie banki spółdzielcze wydały już swoim klientom około 14 milionów debetowych kart zbliżeniowych i 1,5 miliona zbliżeniowych kart kredytowych. Każda spośród 27 mln kart płatniczych wyemitowanych przez banki spółdzielcze będzie wyposażona w funkcję zbliżeniową w 2020 r., a wszystkie 4,3 miliona kart kredytowych z logo MasterCard i Visa w 2021 roku⁵. Klienci banków spółdzielczych w Niemczech najczęściej płacą telefonem komórkowym za przejazdy komunikacją publiczną, parkowanie samochodu, zakup benzyny i zakupy w sklepach internetowych. Liczba realizowanych płatności szybko się zwiększa. ●

4. Zahlungsverhalten in Deutschland, Deutsche Bundesbank 2017, www.bundesbank.de

5. Mobiles Bezahlen per Handy für Kunden von Volksbanken und Raiffeisenbanken ab 13. August 2018, <https://www.bvr.de>

Klient przyszłości banku spółdzielczego



Daria Pawęda, Wydział Nauk
Ekonomicznych, SGGW

Bank spółdzielczy jest jedną z prawnych form działalności banku, którą (obok spółki akcyjnej i przedsiębiorstwa państwowego) przewiduje polskie prawo bankowe. Bank spółdzielczy to w pierwszej kolejności bank (czyli instytucja zaufania publicznego), a następnie spółdzielnia. Banki spółdzielcze należą do bardzo licznej i zróżnicowanej pod względem prawnym, organizacyjnym oraz finansowym grupy banków funkcjonujących w Europie od ponad 150 lat. W zakresie digitalizacji współpracują m.in. w ramach Grupy ds. Digitalizacji Banków Spółdzielczych koordynowanej przez Europejskie Stowarzyszenie Banków Spółdzielczych w Brukseli (EACB – European Association of Cooperative Banks). Warto zauważyć, że w Europie spółdzielcze grupy bankowe należą do jednych z szybciej rozwijających się segmentów sektora bankowego i rynku finansowego. Wieloletnia obecność banków spółdzielczych na rynku i bardzo długa historia w bankowości (także w Polsce) są świadectwem ich konkurencyjności zarówno wobec banków komercyjnych, jak i spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych. W czasach dynamicznej digitalizacji sektora bankowego i usług finansowych banki spółdzielcze muszą bardziej niż kiedykolwiek wykorzystywać swoje bogate doświadczenie w poszukiwaniu pomysłów na zwiększenie konkurencyjności, która pozwoli im na dalszy rozwój.

Współczesny klient banku, w tym oczywiście także banku spółdzielczego, diametralnie różni się od tego sprzed kilku lat. Błyskawicznie postępująca digitalizacja wielu dziedzin naszego życia, niezwykle szybkie tempo rozwoju technologicznego w usługach finansowych oraz wdrażanie kolejnych innowacji sprawiają, że klienci głośno mówią o tym, że oczekują wygody, szybkości, niezawodności i bezpieczeństwa w korzystaniu z usług oferowanych przez banki. Chcąc się odnaleźć na wysoce konkurencyjnym rynku, również banki spółdzielcze wychodzą tym oczekiwaniom naprzeciw, oferując coraz częściej nowoczesne usługi z zakresu np. płatności mobilnych czy technologii biometrycznych. Wśród banków spółdzielczych są już także obecne wdrożenia technologii blockchain.

Digitalizacja w bankach spółdzielczych

Banki spółdzielcze w ciągu ostatnich lat przeszły bardzo długą drogę w stronę w pełni cyfrowego świata, będąc pionierami w Europie w zakresie bankowości biometrycznej, czy wychodząc naprzeciw grupom klientów z sektora agrobiznesu, ceniących sobie mobilność. Choć oczywiście nadal wiele osób ze starszych pokoleń nie wyobraża sobie transakcji bez wizyty w banku, to jednak milenialsom (pokolenie Y), a nawet przedstawicielom pokolenia X, nie wspo-

>>

minając o reprezentantach pokolenia Z urodzonych po roku 2000, prawdopodobnie niełatwo byłoby uwierzyć, że nie tak dawno wizyta w dowolnym banku wiązała się ze staniem w kolejkach w placówce.

W Polsce bankowość elektroniczna znana jest od początku lat 90. – pierwszą formą były bankomaty i karty płatnicze. Następnie wśród klientów firmowych wdrażane były systemy typu *home banking* (np. MultiCash), które straciły na znaczeniu w związku z dynamicznym rozwojem bankowości internetowej i mobilnej. W Polsce pierwsze usługi bankowości internetowej zaoferował w 1998 r. Powszechny Bank Gospodarczy S.A. w Łodzi. Pionierami były również mBank (będący wówczas częścią BRE Banku), Volkswagen Bank Direct (obecnie działający w Polsce, jako Volkswagen Bank GMBH) oraz Inteligo Financial Services (będące od 1.11.2002 roku własnością PKO BP). Banki spółdzielcze również oferują swoim klientom w pełni cyfrowe usługi, na czele z bankowością internetową czy biometrycznymi bankomatami.

Banki spółdzielcze coraz bardziej mobilne

Klienci coraz częściej, doceniając szybkość i wygodę, jaką daje dostęp do usług bankowych z poziomu urządzeń mobilnych. Wśród argumentów za rozwojem bankowości mobilnej, w tym m-płatności, przeważają te typu: „telefon mam zawsze przy sobie”, „nie muszę nosić z sobą karty płatniczej” czy „nie muszę nosić z sobą portfela”. Obecne tempo rozwoju kolejnych innowacji obliczonych na digitalizację wszelkich możliwych procesów w bankowości jest znacznie szybsze, niż ktokolwiek był w stanie przewidzieć. O ile w początkowej fazie rozwoju bankowości internetowej kierunek zmian wyznaczało wykorzystanie komputerów stacjonarnych czy laptopów, obecnie tę rolę przejęły smartfony, a nawet inteligentne urządzenia (zegarki, bransoletki i in.). Choć z perspektywy czasu taki scenariusz wydaje się w pełni zrozumiały, to powszechność i intensywność wykorzystania smartfonów i innych urządzeń mobilnych robi ogromne wrażenie.

Bankowość mobilna, jako narzędzie dla sektora rolniczego

Wizyty klientów w oddziałach banków, także spółdzielczych, stają się coraz bardziej okazjonalne, a pracownicy placówek bankowych przyjmują coraz częściej wyłącznie rolę doradców, gdyż transakcje *daily banking* klienci wykonują samodzielnie poprzez cyfrowe kanały. Klienci coraz chętniej sięgają po telefon (smartfon), aby na co dzień zarządzać swoimi finansami. I nie chodzi tu o łączenie się z konsultantami infolinii lub contact center (choć oczywiście takie formy kontaktu nadal oferuje praktycznie każdy bank, także bank spółdzielczy), ale o samodzielne korzystanie z bankowości mobilnej za pomocą smartfonów czy tabletów. Zdalne kanały dostępu są już podstawową formą kontaktu klientów z bankami. Banki spółdzielcze także zauważają, że z usług bankowości mobilnej równie często korzystają tak klienci indywidualni, jak i przedsiębiorcy.

A czy sektor rolniczy jest pod tym względem specyficzny? Tak naprawdę to zalety bankowości mobilnej doceniają przede wszystkim klienci aktywni, a do nich zaliczają się właśnie rolnicy i osoby pracujące w szeroko rozumianym agrobiznesie. Ich oczekiwania stawiają bankowcom coraz



większe wyzwania i motywują do ciągłego ulepszania systemów i aplikacji, które stają się coraz bardziej funkcjonalne i ergonomiczne, a przede wszystkim coraz bardziej bezpieczne. Agrobiznesmeni i rolnicy dzięki aplikacjom mobilnym mogą wykonywać samoobsługowo czynności, które kiedyś wymagały wizyty w oddziale banku. Samoobsługowo, czyli w wygodnym dla nich miejscu i czasie – w domu lub w podróży, o świcie lub w środku nocy. A nawet w czasie prac polowych, kiedy np. otrzymają ze swojej bankowości mobilnej przypomnienie o pilnej płatności. Smartfon bowiem z reguły zawsze nosimy przy sobie. Co więcej, transakcje wykonywane za pomocą bankowości mobilnej są tańsze niż w oddziałach, a zakres usług jest bardzo szeroki – np. w aplikacji BPS Mobilnie klienci za pomocą aplikacji



mobilnej mogą wykonywać przelewy krajowe, zarządzać zleceniami stałymi, sprawdzać stan i historię rachunku, a nawet pobierać wyciągi. Do tego dochodzą funkcje charakterystyczne dla urządzeń mobilnych, czyli lokalizacja bankomatów i oddziałów, a także wygodny kontakt z konsultantami infolinii. Wyróżnikiem aplikacji BPS Mobilnie jest także możliwość obsługi za pomocą jednego loginu rachunków indywidualnych i firmowych. Dzięki temu przedsiębiorca po zalogowaniu ma od razu pełny obraz stanu swoich finansów. Cała bankowość w małym, podręcznym urządzeniu – zgodnie z ideą „telefon mam zawsze przy sobie”, czyli także bankowość mobilną. Czy rolnik nadzorujący zdalnie za pomocą smartfonu lub tabletu pracę maszyn rolniczych na polu i przy okazji za pomocą tego samego urządzenia zarządzający swoim budżetem lub robiący zakupy w Internecie to bardzo futurystyczna wizja? Niekoniecznie, a nawet wręcz przeciwnie. Przecież rozwój bankowości internetowej i mobilnej jest ciągłym procesem kreowania rozwiązań, które mają zaskoczyć klientów i podsunąć im wygodne i bezpieczne sposoby korzystania z usług bankowych.

Agrobiznes i szeroko rozumiany sektor rolniczy korzysta zarówno z usług bankowych dedykowanych sektorowi rolniczemu, jak i z uniwersalnych rozwiązań dla biznesu. Jednym z takich narzędzi jest właśnie bankowość mobilna, która wspiera prowadzenie działalności rolniczej i jest idealnym rozwiązaniem dla osób prowadzących aktywny, mobilny tryb życia i wymagających całodobowego dostępu do swoich rachunków i usług bankowych, z każdego miejsca, w jakim się znajdują. Wieloletnie doświadczenie, współpraca i wsparcie rolnictwa przez banki spółdzielcze sprawia, że są one ekspertami w zakresie nie tylko finansowania, ale i całościowej obsługi agrobiznesu.

M-płatności w bankach spółdzielczych – BLIK i Sm@rt wypłata

Płatności mobilne, zwane też m-płatnościami, to rozwiązania wykorzystujące całkowicie różne technologie. Łączy je to, że płatności klient dokonuje za pomocą przede wszystkim telefonów wielofunkcyjnych z ekranem dotykowym (smartfonów) oraz tabletów. Banki spółdzielcze posiadają ciekawe wdrożenia również w tym zakresie.

„Zrobili sobie swojego BLIK-a. Klienci banków spółdzielczych też

będą wypłacać z bankomatów za pomocą kodów jednorazowych” – taki komunikat podał PRNews.pl dnia 18 listopada 2016 r. Chodziło o nową usługę z zakresu płatności elektronicznych, czyli Sm@rt wypłaty. Banki spółdzielcze z Grupy BPS udostępniają tę usługę swoim klientom od połowy listopada 2016 r. (w bankomatach pracujących w systemie

Novum Host). Są to m.in.: Bank Spółdzielczy w Wysokiej, Bank Spółdzielczy w Zatorze, Bank Spółdzielczy w Małej Wsi, Bank Spółdzielczy w Suchej Beskidzkiej, Bank Spółdzielczy w Różanie, Bank Spółdzielczy w Bielsku Podlaskim, Bank Spółdzielczy w Pieńsku, Bank Spółdzielczy w Łosicach, Bank Spółdzielczy w Niemcach oraz Bank Spółdzielczy w Myszyni. Usługi Sm@rt wypłaty polegają na korzystaniu z bankomatów bez konieczności posiadania tradycyjnej karty. Klient banku może za pomocą bankowości elektronicznej stworzyć zlecenie (forma elektronicznego czeku), które następnie jest przekazywane, jako specjalny kod, poprzez wiadomość SMS. Takie zlecenie może on zrealizować w bankomatach banku spółdzielczego samodzielnie (tzn. nie posiadając przy sobie karty bankowej) lub też wskazać, na jaki numer telefonu komórkowego system powinien przesłać go innej osobie poprzez SMS. Warto zaznaczyć, że Sm@rt wypłatę może także na polecenie klienta utworzyć pracownik banku w oddziale i przekazać ją w formie wydruku lub też komunikatem SMS na podany numer telefonu komórkowego. Ze względów bezpieczeństwa każde zlecenie

jest jednorazowe, ważne w określonym czasie i na określoną kwotę. Nie ma możliwości wykorzystania kodu ponownie. Osoba, która chce wypłacić gotówkę w bankomacie za pomocą usługi Sm@rt wypłata musi jedynie wprowadzić kod numeryczny – i otrzymuje ustaloną przez właściciela rachunku kwotę.

Natomiast BLIK już wkrótce pojawi się w aplikacji mobilnej banków spółdzielczych z grupy SGB – Portfel SGB, które zgodnie z przyjętą strategią przyspieszenia w obszarze nowoczesnych płatności mobilnych wdrażają tego typu płatności mobilne w swojej aplikacji. Funkcjonalność Portfel SGB już obecnie pozwala m.in. na podgląd salda i ostatnich transakcji, a także zawiera płatności mobilne.

Warto zauważyć, że BLIK pojawił się także w bankomatach banków spółdzielczych, np. w bankomatach Spółdzielczego Banku Powiatowego w Piaskach można wypłacić gotówkę

korzystając właśnie z BLIK-a. Stało się to za przyczyną tego, że bankomaty obsługiwane przez firmę IT Card otrzymały możliwość wypłacania pieniędzy za pomocą tej usługi płatności mobilnych i dlatego dzięki IT Card BLIK trafił do bankomatów obsługiwanych przez tę firmę w sektorze bankowości spółdzielczej.

Biometryczna (r)ewolucja w bankowości spółdzielczej

Banki spółdzielcze w Polsce należą do pionierów bankowości biometrycznej i mogą pochwalić się pierwszymi historycznymi wdrożeniami bankomatów biometrycznych w Europie (Podkarpacki Bank Spółdzielczy i Bank Polskiej Spółdzielczości – w obu przypadkach została zaimplementowana technologia *finger vein* firmy Hitachi). Faktem jest, że biometria bankomatowo-oddziałowa wciąż cieszy się wśród banków spółdzielczych rosnącą popularnością, co też wpisuje się w ogólnoswiatowy trend związany z coraz większym zainteresowaniem biometrią przez klientów banków. Jak pokazują wyniki raportu Digital Payments Study 2017 przygotowanego na zlecenie Visa – rośnie zaufanie do dostępu oraz akceptacji transakcji za pomocą biometrii. Jak pokazują wyniki tego raportu, polscy konsumenci są otwarci na nowoczesne płatności cyfrowe, w tym z wykorzystaniem biometrii. Według ww. źródła większość klientów w Polsce czułaby się bezpiecznie, gdyby

do autoryzacji transakcji płatniczych w ich banku wykorzystano rozwiązania biometryczne. Biometria staje się również ważnym elementem bankowości w związku z dyrektywą PSD2, której jednym z efektów jest wprowadzenie tzw. silnego uwierzytelniania klienta, tj. identyfikację klienta dwoma niezależnymi metodami, np. kodem SMS i rozwiązaniem biometrycznym. Dlatego też banki coraz częściej wprowadzają identyfikację metodami biometrycznymi, ponieważ zapewniają one szybkie potwierdzenie tożsamości oraz nie wymagają podawania danych przez klienta, ponadto wiążą się z rozsądnym i stabilnym poziomem kosztów użytkowania, a także wzrostem liczby klientów banku. Biometria w bankowości nie jest więc nowością, a z roku na rok zyskuje na popularności. W związku z trendem smartfonizacji społeczeństwa, coraz silniej związana jest także z bankowością mobilną.

W Polsce w bankach spółdzielczych zostały jak dotąd zaimplementowane dwa rozwiązania w zakresie biometrii ban-

komatowo-oddziałowej:

- technologia *finger vein* firmy Hitachi (biometria naczyń krwionośnych palca),
- technologia *palm vein* firmy Fujitsu (biometria naczyń krwionośnych dłoni).

Biometria staje się również ważnym elementem bankowości w związku z dyrektywą PSD2, której jednym z efektów jest wprowadzenie tzw. silnego uwierzytelniania klienta, tj. identyfikację klienta dwoma niezależnymi metodami, np. kodem SMS i rozwiązaniem biometrycznym. Dlatego też banki coraz częściej wprowadzają identyfikację metodami biometrycznymi, ponieważ zapewniają one szybkie potwierdzenie tożsamości oraz nie wymagają podawania danych przez klienta, ponadto wiążą się z rozsądnym i stabilnym poziomem kosztów użytkowania, a także wzrostem liczby klientów banku.

Wdrożenia prowadziły różne firmy, głównie IT Card, Win-cor-Nixdorf i Novum.

W Grupie BPS obecnie ok. 35 banków spółdzielczych wdrożyło technologię *finger vein* i ok. 8 banków spółdzielczych wdrożyło technologię *palm vein*. Natomiast w Grupie SGB ok. 5 banków spółdzielczych wdrożyło technologię *finger vein* i ok. 8 banków spółdzielczych wdrożyło technologię *palm vein*.

Natomiast w styczniu 2019 roku Łącki Bank Spółdzielczy, słynący ze swoich wdrożeń technologii biometrycznych, uruchomił Mobilny Wpłatomat Biometryczny – specjalnie przygotowany „bankowóz” działający w regionie działania tego banku. Jest to w pełni nowoczesny system zarządzania obiegiem gotówki, który stał się znacznym usprawnieniem dla klientów banku.

Koszty biometrii a efektywność finansowa banku

Może się wydać trudne do zrozumienia i udowodnienia, że „przykładanie palca czy dłoni” (jak niektórzy określają biometrię) może w jakikolwiek sposób wpłynąć pozytywnie na

efektywność finansową banku. Aby łatwiej było to zrozumieć, posłużę się pewnym przykładem opisanym w książce Roberta H. Franka pt. „Dlaczego piloci kamikadze zakładali hełmy czyli ekonomia bez tajemnic”. Na wstępie swojej publikacji autor podaje:

„Matką wszystkich pojęć ekonomii jest idea optymalizacji kosztów i korzyści. Mówi ona, że powinno się podjąć dane działanie wtedy i tylko wtedy, gdy korzyść wynikająca z podjęcia działania jest większa niż jego koszt. Czy można wymyślić prostszą zasadę? A jednak nie zawsze łatwo ją zastosować.”

Dotyczy to także wdrożeń związanych z bankowością biometryczną, co jednak nie oznacza, że nie ma jasnych zależności między takimi wdrożeniami a efektywnością finansową danego banku.

Możemy zatem też zapytać: dlaczego banki udostępniają swoim klientom biometrię i to za darmo, w tym także np. banki spółdzielcze? Tutaj właśnie z pomocą przychodzi przykład podany przez Roberta H. Franka, autora ww. książ-

ki. Zadaje on czytelnikowi pytanie:

„Dlaczego w wielu barach każe się klientom płacić za wodę (np. aż 2 funty za pół litra wody), a zarazem oferuje się im za darmo orzeszki?”

Odpowiedź, jak się okazuje, jest banalna

Zacytuję zatem całą odpowiedź na to pytanie:

„Kluczem do zrozumienia tych praktyk jest fakt, że warunki, na których w barach oferuje się wodę i orzeszki, podyktowane są tym, jaki wpływ mają obie te rzeczy na spożycie podstawowego produktu oferowanego w barach – napojów alkoholowych. Ktoś, kto zje więcej orzeszków, zażąda więcej napojów alkoholowych. Ponieważ orzeszki są względnie tanie, każdy zaś napój alkoholowy generuje względnie wysoką marżę, dostęp do darmowych orzeszków zwykle zwiększa zyski baru.

Z kolei im więcej wody wypiją klienci, tym mniej zamówią oni napojów alkoholowych. Zatem mimo, że woda jest względnie tania, bary mają powód, by sprzedawać ją po wysokiej cenie, w ten sposób zniechęcając klientów do picia tego napoju”.

Reasumując – na podstawie powyższego przykładu, możemy stwierdzić, że bankowość biometryczna jest właśnie elementem zwiększającym zainteresowanie klienta danym bankiem i zwiększa ona jego przywiązanie do danego banku, co oznacza, że np. klient potrzebując skorzystać z oferty kredytowej czy depozytowej, chętnie skorzysta ze swojego banku, który oferuje biometrię (taki bank kojarzy mu się z wygodą, innowacyjnością, bezpieczeństwem itp.). Dlatego wdrożenie biometrii nawet jeśli wprost nie przekłada się na efektywność finansową banku, to i tak przekłada się na nią patrząc całościowo na działalność banku. Warto zatem zwrócić uwagę, że:

- Transakcje biometryczne w bankomatach są tańsze w utrzymaniu niż koszty karty bankowej – koszt karty bankowej wzrasta liniowo, a koszt utrzymania biometrii jest stały i nie zmienia się w związku z ilością wzrostu nowych klientów.
- Klienci chętniej korzystają z usług banku nowoczesnego i innowacyjnego – pozyskiwanie nowych klientów.
- Technologie biometryczne są preferowane przez klientów – co ma wpływ na pozyskiwanie nowych klientów (i utrzymanie dotychczasowych).
- Biometria bankomato-oddziałowa jest uzupełnieniem dla kart płatniczych – swoistego rodzaju lokalny backup systemu kartowego (na wypadek jego awarii) – w przypadku konieczności korzystania z wypłat gotówkowych na terenie działania banku jest to usługa bardziej preferowana niż wypłata kartą (kontekst ryzyka utraty reputacji przez bank).
- Biometria to także kwestie bezpieczeństwa – wpływa na zmniejszenie (wyeliminowanie) ilości fraudów np. kartowych (skimming) – czyli są to oszczędności dla banku z ty-

tu konieczności wypłat odszkodowań dla klientów z tytułu potencjalnych cyberataków (dodatkowo jw. kontekst ryzyka utraty reputacji).

W ostatnim czasie, jak już zostało to wspomniane, coraz większą popularnością cieszy się biometria w bankowości mobilnej. Obejmuje ona przede wszystkim odcisk palca (Android Fingerprint / iOS Touch ID) oraz rozpoznawanie twarzy (iOS Face ID) – najczęściej logowanie do aplikacji, coraz częściej także autoryzację transakcji. Tego typu wdrożenia biometryczne w swoich aplikacjach mobilnych posiada coraz więcej banków. Bez wątpienia możemy stwierdzić, że także biometria wyznacza kierunek rozwoju mobilnych aplikacji bankowych, a także płatności mobilnych. Dzięki tej technologii mobilne płatności cyfrowej stają się coraz to wygodniejsze i bezpieczniejsze, a to oczywiście wpływa na ich popularność wśród klientów banków.

Blockchain czyli łańcuch bloków w bankowości spółdzielczej

Bank Spółdzielczy w Toruniu (z grupy SGB) to pierwszy spółdzielczy bank w Polsce, który zaimplementował rozwiązanie w oparciu o technologię blockchain. Projekt zrealizowany został we współpracy z firmą Atende. Warto wspomnieć, że tenże system cyfrowej obsługi klientów to jeden z kluczowych projektów w zakresie nowej strategii rozwoju Banku Spółdzielczego w Toruniu na lata 2018–2020. Dzięki takiemu wdrożeniu innowacyjnych narzędzi informatycznych ograniczone zostanie wykorzystanie dokumentacji papierowej, a klienci banku obsługiwani będą zdalnie w szerszym zakresie usług oraz będą podpisywali dokumenty poprzez kody SMS. Implementacja rozwiązania Atende Chain Repo umożliwiła digitalizację dokumentów z biometrycznym podpisem oraz ich archiwizację. Jest to więc w pełni nowoczesne rozwiązanie, zgodne z tradycją implementacji technologii biometrycznych przez banki spółdzielcze oraz wykorzystanie nowych innowacji technologicznych jak blockchain. Warto wspomnieć, że rozwiązanie Atende spełnia wymogi UOKiK w zakresie komunikacji z klientami, umożliwiając dostarczanie dokumentów do odbiorców końcowych w formie elektronicznej.

Żyjemy w czasach błyskawicznej digitalizacji

wszystkich dziedzin życia, w tym także usług finansowych. Użycie gotówki zauważalnie maleje, konsumenci płacą przy każdej okazji już nawet nie kartami zbliżeniowymi, ale smartfonami, zegarkami czy inteligentną biżuterią. Technologie typu blockchain przestają już być jedynie futurystyczną wizją. Jedyną stałą wydaje się zmiana – coraz częstsza i szybsza. Nadążanie za zmianami oraz wdrażanie coraz bardziej innowacyjnych rozwiązań stanowią dziś konieczność także dla banków spółdzielczych. Pozwala to bankom oferować coraz lepszej jakości produkty, a klientom używać intuicyjnych, wygodnych i bezproblemowych rozwiązań, dzięki czemu zyskują obie strony. Obecnie rozwój technologii jest tak szybki, że bez wątpienia będziemy wciąż zaskakiwani nowymi pomysłami zastosowań innowacji w bankowości. Technologia w dzisiejszych czasach niezwykle szybko się rozwija niosąc nowe pomysły i rozwiązania. Możemy więc być pewni, że także banki spółdzielcze nie raz jeszcze zaskoczą rynek wdrażając ciekawe, innowacyjne rozwiązania. ●



First Data Polska



Warto myśleć o klientach przyszłości

Firma First Data Polska zaprezentowała raport zatytułowany „Kim jest klient przyszłości – 2030”. W badaniu szukano odpowiedzi na pytanie, jakie będą marzenia klientów, w perspektywie najbliższych dziesięciu lat, ich potrzeby i w jaki sposób instytucje finansowe mogą wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom.

Janusz Orłowski

Badanie pokazało, że wizja przyszłości pożądana przez banki znacząco odbiega od oczekiwanej wizji klientów przyszłości. To, co zdaniem uczestników badania jest oczekiwane przez konsumentów, niekoniecznie będzie ciepło witane przez banki – i na odwrót.

Największe rozbieżności pomiędzy wizją banków, a wizją oczekiwaną przez konsumentów uwidoczniły się w przypadku spłat rat kredytów mieszkaniowych. Uczestnicy badania nie spodziewają się, żeby konsumenci życzyli sobie, aby to rata kredytu stanowiła ich główny wydatek w budżecie, jednak była to jedna z dwóch najczęściej typowanych opcji wśród poświadczanych przez banki. Rozbieżność ta może być jednak pozorna. Kredyty dla gospodarstw domowych stanowią istotną część aktywów polskich banków (ponad 30% na koniec 2017 r.), dlatego przedstawicielom branży

zależy, aby także w przyszłości Polacy zaciągali ich jak najwięcej. Z drugiej jednak strony fakt, że spłata kredytu nie stanowi głównej pozycji w budżecie konsumenta, nie przesądza jeszcze o tym, że w ogóle nie ponosi on wydatków tego rodzaju. Oznacza to jedynie niższy poziom zadłużenia konsumentów, co ma swoje zalety w postaci mniejszego ryzyka udzielanych im kredytów.

Równie często wskazywaną kategorią wydatków konsumentów poświadczanych przez banki były wydatki na dobra luksusowe. Z jednej strony często finansowane są one z pożyczek i kredytów, a z drugiej świadczą o rosnącej zamożności społeczeństwa, a co za tym idzie, o wzroście wartości depozytów bankowych. Chociaż według wskazań ekspertów kategoria ta nie jest tak bardzo niechciana, jak raty kredytów, to relatywnie rzadko typowano ją jako najważniejszy

>>

wydatek w oczekiwanej przez konsumentów wizji przyszłości. Tutaj znacznie częściej, niż byłoby to korzystne z punktu widzenia sektora bankowego, wybierano wydatki na zdrowy tryb życia, przetrwanie, realizację hobby oraz utrzymanie dzieci i zwierząt.

Świadomość istnienia różnicy oczekiwań konsumentów i banków w tych obszarach, stanowi dobry punkt wyjścia do refleksji, że obecna oferta banków może nie odpowiadać potrzebom klientów przyszłości. Warto więc pomyśleć o tym, jakie usługi i produkty mogłyby zaoferować banki, tak żeby wpisać się w pożądaną wizję klientów przyszłości. Większość uczestników badania ma raczej pesymistyczne oczekiwania odnośnie postaw życiowych osób, które będą wchodzić na rynek finansowy w 2030 roku. Najwięcej osób uznało, że będą oni w przeważającej części przyjmować postawę pragmatyczną, szukając dróg na skróty, które – w granicach prawa – pozwolą osiągnąć im więcej, ale mniejszym nakładem pracy (tzw. lajfhaking). Takich wskazań było 26%, a niewiele mniej, bo 22% badanych przypuszcza, że dominującą postawą będzie radykalna konsumpcja, skłaniająca do podejmowania ryzykownych zachowań, do których zalicza się nieprzemyślana konsumpcja. Trzecią najczęściej padającą odpowiedzią była postawa minimalistyczna (17%). Tylko nieliczne głosy wskazywały na wielką akumulację, czyli pomnażanie posiadanych oszczędności (5%).

Realizacja dominującej wizji

wartości osób wchodzących na rynek w 2030 roku nie rysuje pozytywnych scenariuszy. Jednym z nich musiałoby być pogorszenie sytuacji gospodarczej kraju, niosące za sobą wzrost nierówności dochodowych i zmniejszenie szans przedstawicieli młodego pokolenia, przypominające sytuację po kryzysie finansowym w 2008 roku, jednak o znacznie większej skali. Brak szans w uczciwej grze skłoniłby osoby wchodzące na rynek finansowy do naginania zasad w poszukiwaniu prostszych i bardziej efektywnych rozwiązań, bez względu na koszty dla otoczenia.

W warunkach kryzysu gospodarczego nie mogłaby się natomiast rozwinąć postawa radykalnego konsumpcjonizmu, której spodziewa się po segmencie nowych klientów ponad jedna piąta przedstawicieli sektora bankowego.

Zdecydowanie odmienne oczekiwania w zakresie postaw życiowych pokolenia dzisiejszych trzydziestolatków i czterdziestolatków, mają uczestnicy omawianego badania. Blisko jedna czwarta z nich uznała, że w 2030 roku osoby w tym wieku preferowały będą postawę wspinania się po ścieżkach kariery, a niewiele mniej rozpocznie proces akumulacji, do czego będą przywiązywać najwyższą wagę. Wydaje się, że nie są potrzebne wielkie zmiany, aby mogła się ziszczyć wizja ekspertów, którzy spodziewają się, że przyszli czterdziesto i pięćdziesięciolatkowie będą koncentrować się na aku-

mulacji finansów. Jest to bowiem okres życia, w którym zaczyna się myśleć o emeryturze, a już obecnie perspektywy, co do wysokości emerytur z ZUS, nie należą do optymistycznych.

Postawy życiowe przyszłych emerytów będą się w sposób drastyczny różnić od postaw pozostałych konsumentów. Dominującą postawą osób starszych w 2030 roku z pewnością nie będzie nadmierna konsumpcja, ale koncentracja na pieniądzu. Oczekiwania sektora bankowego wobec postaw życiowych przyszłych emerytów są zbieżne ze spodziewanymi kierunkami ich wydatków. Trudno bowiem spodziewać się żeby przez kolejną dekadę mogły zająć na tyle drastyczne zmiany w otoczeniu, by spowodować zmianę poglądów u większości przedstawicieli starszego pokolenia. Dlaczego warto myśleć o klientach przyszłości? Tempo zmian w otaczającym nas świecie jest tak szybkie, że zanim się obejrzymy, klient nie będzie już chciał kupować tego, co dzisiaj chcemy mu sprzedać. Stanie się innym klientem, z innymi

Dlaczego warto myśleć
o klientach przyszłości?
Tempo zmian w otaczającym
nas świecie jest tak szybkie,
że zanim się obejrzymy, klient
nie będzie już chciał kupować
tego, co dzisiaj chcemy mu
sprzedać. Stanie się innym
klientem, z innymi potrzebami,
marzeniami, upodobaniami.

potrzebami, marzeniami, upodobaniami. Dlatego trzeba zacząć zmieniać organizację już dzisiaj i nie czekać aż będzie za późno. Warto podejmować pierwsze eksperymenty już teraz, żeby być przygotowanym, kiedy klient zmieni swoje nawyki. Niestety, wiele firm, także tych dużych, powstrzymuje przed zmianami lęk przed wprowadzeniem nowości, innowacyjnych rozwiązań. To jest bariera, którą trzeba jednak pokonać, żeby nie zostać w tyle za konkurencją. Warto więc zastanowić się, jak banki mogą ewoluować, by odpowiedzieć na wyzwania przyszłości.

Tworząc innowacje warto pamiętać, że elementem koniecznym do ich rynkowego sukcesu jest wygoda i łatwość korzystania z nowatorskich rozwiązań. To wybierają klienci, przyzwyczajeni do pozytywnych doświadczeń z usługami i aplikacjami, które pomagają im w codziennym załatwianiu wielu spraw. Tego samego będą też oczekiwać od produktów finansowych, a ich oczekiwania będą wciąż wzrastały z każdym rokiem. Innowacja płatnicza nie podbije rynku, jeżeli nie przekona do siebie uczestników. Konsumenci przywykli do tego, że technologia stoi za nowymi produktami i usługami – nie chcą wchodzić w szczegóły nowych rozwiązań, ale chcą, żeby nowoczesna technika działała i była im przydatna. Dlatego komunikacja z odbiorcami innowacji powinna podkreślać, że ich potrzeby zostaną spełnione, a korzystanie będzie wygodne. Takie innowacje powstaną jednak tylko wówczas, kiedy dobrze poznamy klienta i nie poprzestaniemy na badaniu jego obecnych potrzeb, ale pomyślimy też, czego będzie, potrzebował za pięć lub dziesięć lat.

Raport pokazał

że osoby wchodzące na rynek finansowy w 2030 roku będą chętnie sięgały po nowatorskie kanały obsługi bankowej,

jeżeli tylko takie będą dostępne. Prawie jedna trzecia uczestników badania wskazała, że pożądane przez młodych klientów banków będą kanały dostępu wykorzystujące rozszerzoną rzeczywistość. Jedna piąta wskazała na aplikacje mobilne, a pozostali preferowali w odpowiedziach kanały obsługi wykorzystujące wirtualnych asystentów ze sztuczną inteligencją oraz bazujące na wirtualnej rzeczywistości. Tylko znikoma liczba wskazań dotyczyła komunikacji telefonicznej, natomiast nikt nie wybrał wizyty w oddziale banku lub odwiedzin na stronie internetowej.

Spełnienie wizji najbardziej nowoczesnych kanałów komunikacji wymagałoby jednak utrzymywania się przez dłuższy czas dobrej koniunktury gospodarczej, która umożliwiłaby z jednej strony finansowanie kosztownych prac badawczych, a z drugiej znaczną modernizację obecnej infrastruktury, w relatywnie krótkim czasie.

Dziwić może brak wskazania kanału dostępu za pośrednictwem strony WWW w Internecie, ale też łatwo wyobrazić sobie sytuację, w której dla młodzieży z 2030 roku będzie to już archaiczny kanał dostępu do usług finansowych, jak chociażby bankowość telefoniczna dla dzisiejszych nastolatków.

W przypadku osób rozpoczynających w 2030 roku proces akumulacji finansowej, to ich otwartość na innowacyjne kanały dostępu do usług bankowych była zdecydowanie bardziej sceptyczna, niż młodych osób. Połowa uczestników badania wskazała, że będą się oni posługiwali przede wszystkim aplikacjami mobilnymi, a tylko nieco ponad jedna czwarta uznała, że będą to rozwiązania bazujące na wirtualnych asystentach wykorzystujących sztuczną inteligencję. Czy znikną więc oddziały bankowe i bankowość telefoniczna? Pewnie pozostaną z myślą o osobach starszych oraz nielicznych sytuacjach, w których jakiejś sprawy nie da się załatwić w inny sposób. Badanie potwierdziło, że emeryci wciąż będą z chęcią wybierali kanał obsługi bazujący na tradycyjnych oddziałach bankowych, ponieważ ten kanał wskazała blisko jedna trzecia badanych. Podobny wynik (28 i 26%) uzyskały aplikacja mobilna i wirtualni asystenci. Emeryci z roku 2030 to obecne osoby w wieku pięćdziesięciu i sześćdziesięciu lat, które przekonały się do wygody związanej z bankowością elektroniczną lub mobilną. Możliwość porozmawiania z wirtualnym asystentem w urządzeniu mobilnym (niekoniecznie smartfonie) może okazać się bardzo przyjaznym kanałem obsługi. Osoby o gorszej mobilności z pewnością docenią wygodę komunikacji głosowej. Nie dziwi natomiast to, że emeryci pozostaną niechętni nowinkom w postaci bankowości za pośrednictwem wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości, chyba, że rozwiązania te okażą się w przyszłości bardziej przystępne i łatwiejsze w obsłudze.

W przeciwieństwie do głównych kierunków

wydatków oraz postaw życiowych, w przypadku pożądanych kanałów obsługi perspektywa banków jest bardzo zbieżna z perspektywą klientów. Jedyna rozbieżność pojawia się w przypadku oceny tradycyjnych oddziałów bankowych (w perspektywie banków ocena jest nieco korzystniejsza), ale różnica ta jest mało istotna z powodu ogólnie słabej oceny tego kanału dostępu z obu perspektyw. Trudno się jednak temu dziwić, ponieważ dla klientów konieczność stawienia się w oddziale bankowym w celu załatwienia jakiejś



sprawy jest mało wygodna, natomiast dla banku wiąże się to ze znacznymi kosztami.

Zdaniem autorów raportu, na przestrzeni dwóch ostatnich dekad formy płatności, które są dostępne dla klientów, bardzo się rozwinęły. Można więc przypuszczać, że w ciągu kolejnych dziesięciu lat będą one wciąż dostępne, chociaż zaczną konkurować z innowacjami płatniczymi. Gotówka, której kosztem zdobywają rynek nowe formy płatności, prawdopodobnie nie odejdzie do lamusa. Ale mogą się pojawić całe grupy klientów, dla których będzie ona pełniła rolę marginalną.

Według uczestników badania

dla młodych klientów w 2030 roku, najbardziej pożądanym, a jednocześnie prawdopodobnie dostępnym rozwiązaniem płatniczym, będzie biometria. Eksperci wskazują też, że w najbardziej prawdopodobnym scenariuszu młodzi ludzie raczej nie sięgną po kryptowaluty. Natomiast jako użytkownicy mediów społecznościowych mogą korzystać z płatności oferowanych za ich pośrednictwem. Wszystko wskazuje na to, że ani gotówka, ani karty płatnicze nie będą atrakcyjne dla młodych klientów. Także płacenie kodem lub płatności mobilne w obecnym znaczeniu mogłyby zostać znacząco zmarginalizowane przez powszechne przyjęcie płatności biometrycznych. Warto też pamiętać, że jeśli rozwiną się media społecznościowe oparte na wirtualnej rzeczywistości dostarczanej przez Google VR, to płatności realizowane tym kanałem mogą zaskoczyć swoją popularnością.

W ocenie ekspertów sektora bankowego, którzy wzięli udział w badaniu, najważniejszymi sposobami płatności przez osoby akumulujące kapitał finansowy za dziesięć lat będą systemy biometryczne oraz płatności mobilne. W użyciu z pewnością pozostaną też karty kredytowe i płatności kodem, jak również gotówką, chociaż nie będą to wiodące sposoby płacenia. Obecne tempo zmian technologicznych niekoniecznie jednak musi się utrzymać. Innowacje techniczne wymagają coraz większych nakładów finansowych, a spowolnienie gospodarki światowej może przełożyć się na ograniczenie tempa wynalazczości.

Trzy typowe przesłanki przemawiają za przypisywaniem starszym klientom konserwatywnych przyzwyczajęń. Pierwsza z nich, to nabyta już umiejętność rozwiązań, która kształca przyzwyczajenie. Drugą stanowią słabnące możliwości poznawcze lub motoryczne, które ograniczają możliwość nauczania się nowych form płatności. Trzecia to obawa przed nowymi technologiami, zarówno jako naruszającymi prywatność, jak i trudnymi do opanowania.

Emeryci z 2030 roku, to zróżnicowana grupa konsumentów. Mieszcza się w niej zarówno osoby, które przekroczyły 80. rok życia i nadal utrzymują indywidualną aktywność, jako

konsumenci, jak i osoby po sześćdziesiątce. Zdaniem uczestników badania, w 2030 roku emeryci, jako wiodące rozwiązanie płatnicze wybiorą klasyczne karty płatnicze lub kredytowe. Część będzie korzystała też z płatności mobilnych, jak również będzie posługiwała się gotówką. Biometria natomiast nie budzi zaufania tej grupy konsumentów. Eksperci nie wierzą w możliwość upowszechnienia w tej grupie kryptowalut i płatności w mediach społecznościowych, jak również płatności kodem.

Warto też pamiętać, że zastąpienie emerytur wypłacanych w gotówce plastikowymi kartami płatniczymi doładowywanymi przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych lub inne instytucje emerytalne, załoby ten segment konsumentów rozwiązaniem płatniczym, które nie dość, że obowiązkowe, to nie byłoby na tyle nowością, żeby wywołać jakieś obawy i odrzucenie. Plany takiej transformacji ZUS zapowiada od dawna i za dziesięć lat może się to stać rzeczywistością.

W ocenie uczestników badania, cele banków i oczekiwania klientów, co do wykorzystania dostępnych dziś form płatności są w zasadzie zbieżne. Widać też preferencje banków dla płatności mobilnych, których wdrożenie jest znaczącym osiągnięciem. Chęć do czerpania korzyści z tych inwestycji w dłuższej perspektywie ciąży jednak na prognozach przyszłości, które formułowali uczestnicy badania. Wszystko więc zależy od tego, czy spełnią się zarysowane scenariusze wydarzeń, jak chociażby zastąpienie emerytur doręczanych przez listonoszy przez karty płatnicze.

Wielką niewiadomą rynku płatności w 2030 roku są rozwiązania, które jeszcze nie istnieją, ale mają szansę pojawić się w nadchodzącej dekadzie. Chociaż wprowadzenie globalnej waluty, jako uznanego środka płatniczego w perspektywie nadchodzących kilkunastu lat jest praktycznie niemożliwe, to jednak realne wydają się alternatywne rozwiązania zbliżające świat do tego modelu. Jednym z nich jest ustanowienie globalnego, elektronicznego środka płatniczego.

Kolejnym pomysłem jest cyfrowa tożsamość, jako analog dowodu tożsamości obowiązkowy dla każdego obywatela. Opierając się na technologii umożliwiającej szybką i bezpieczną weryfikację zdalną, osoby korzystającej z urządzeń elektronicznych, z powodzeniem realizować by mogły funkcję płatniczą w świecie wirtualnym i realnym.

Futurystycznym rozwiązaniem wydają się być implanty

czyli wszczepione pod skórę chipy z modułem elektronicznym lub inną technologią umożliwiającą płatności zbliżeniowe. Takie rozwiązania są już technologicznie dostępne. Innym rozwiązaniem przyszłości jest biometria w tle, a więc taka, która poświadcza tożsamość bez wymaganego udziału osoby podlegającej weryfikacji.

Jeśli do 2030 roku uda się rozwinąć i wdrożyć sprawny „neurointerfejs”, to będzie on mógł być wykorzystywany przede wszystkim do autoryzacji płatności. Neuropłatności, czyli płatności myślą, w najprostszej postaci opierające się na wyrażeniu w myślach akceptacji dla obciążenia konta daną kwotą środków, będą technologicznie możliwe znacznie wcześniej, niż przekazywanie bardziej złożonych dyspozycji lub zapytań.

Zaawansowaną wersją dzisiejszych

e-portfeli są integratory płatności. Stanowiłyby osobiste, uniwersalne konta rozliczeniowe, które nie będą przypisywane do konkretnego banku, umożliwiałyby konsumentowi zarządzanie środkami znajdującymi się na różnych rachunkach w instytucjach finansowych. Natomiast asystent zakupowy, to rozwiązanie oparte na algorytmach sztucznej inteligencji, które nie tylko odciąża konsumenta od konieczności dokonywania płatności, ale także robi za niego proste, codzienne albo powtarzalne zakupy i doradza w zakresie większych wydatków.

Przedstawiciele sektora bankowego spodziewają się, że w zakresie nowych form płatności preferencje osób rozpoczynających akumulację finansową będą się istotnie różnić od preferencji osób wchodzących dopiero na rynek finansowy. W szczególności asystent zakupowy, czyli rozwiązanie wskazywane najczęściej w młodszym segmencie, dla osób starszych pojawiało się rzadziej, chociaż jest to forma płatności, która z dużym prawdopodobieństwem będzie dostępna w 2030 roku.

Sceptycyzm emerytów co do neuropłatności oraz implantów jest w przypadku tej grupy konsumentów zrozumiały, ponieważ są to rozwiązania ostro kontrastujące z tym, do czego emeryci zdążyli się przyzwyczaić przez całe życie. Mogą też budzić negatywne skojarzenia związane z ingerencją w ciało i układ nerwowy. Ponadto w perspektywie dekady prawdopodobnie pozostaną niedostępne z uwagi na możliwości technologiczne.

Oczekiwania klientów i potrzeby banków odnośnie płatności jutra są bardzo podobne. Największe różnice pojawiają się w przypadku cyfrowej tożsamości, która z perspektywy banków byłaby zdecydowanie najbardziej pożądanym w przyszłości rozwiązaniem wspierającym płatności. Wprawdzie klienci nie są całkowicie niechętni temu rozwiązaniu, ale mają obawy związane głównie z zachowaniem prywatności. W pozostałych przypadkach można mówić o pełnej zgodności interesów. Ale wcale nie jest oczywiste, czy to zawsze dobra informacja dla tradycyjnych banków. Aby tak było, musiałyby one zadbać o zdolność zaoferowania klientom tych form płatności, których konsumenci pożądamy, zanim zrobią to firmy spoza tradycyjnego sektora bankowego. ●

Sceptycyzm emerytów co do neuropłatności oraz implantów jest w przypadku tej grupy konsumentów zrozumiały, ponieważ są to rozwiązania ostro kontrastujące z tym, do czego emeryci zdążyli się przyzwyczaić przez całe życie. Mogą też budzić negatywne skojarzenia związane z ingerencją w ciało i układ nerwowy.

Ambasadorzy Mobilnego przyspieszenia

Według najpopularniejszej na świecie encyklopedii internetowej – Wikipedii, ambasador marki to znana osoba, której wizerunek jest związany z marką ze względu na jej styl życia. Ambasador używa produktów lub korzysta z usług określonej marki, uczestniczy w ważnych wydarzeniach związanych z marką, przedstawia markę w korzystnym świetle.

Jakub Wypało,
SGB-Bank SA

Nie inaczej jest z Ambasadorami Mobilnego przyspieszenia w Spółdzielczej Grupie Bankowej. Ale co to w ogóle znaczy być ambasadorem? Jaka idea przyswiecała powołaniu szacownego grona ambasadorów? Może warto wnikliwie przyrzeć się definicji?

Marką jest oczywiście Mobilne przyspieszenie w Zrzeszeniu SGB, które ma przedstawić banki spółdzielcze w zupełnie nowym świetle. W roli definicyjnych znanych osób występują pracownicy banków spółdzielczych, a przez to i same banki spółdzielcze. Produktami i usługami są nowe mobilne rozwiązania takie jak: BLIK, Google Pay, Apple Pay, Garmin Pay czy aplikacja mobilna. Wszystko to jest, lub niebawem będzie, dostępne w ofercie banków spółdzielczych. Ambasadorzy uczestniczą w warsztatach, badaniach, organizują konferencje i mają wcześniejszy dostęp do świeżych materiałów. Przede wszystkim jednak sprawują patronat nad rozwojem marki w swojej okolicy. W dzisiejszym świecie, który przytłacza nas różnorodnością produktów, usług i rozwiązań, bardzo trudno dokonać właściwego wyboru i dlatego coraz częściej kierujemy się rekomendacjami innych ludzi. Sprawdzamy opinie innych konsumentów kupując telefon, pralkę, buty, wycieczkę wa-

kacyjną, pobierając aplikację mobilną, udając się do lekarza-specjalisty, czy wybierając bank, w którym ulokujemy



swoje środki. To tutaj właśnie znajduje się odpowiednia przestrzeń do pracy dla ambasadorów. Dzieląc się swoimi doświadczeniami zarówno z pozostałymi bankami spółdzielczymi, pomiędzy sobą, jak również z klientami, stanowią idealne połączenie teorii z praktyką. Samo wprowadzenie nowych, nowoczesnych rozwiązań to za mało. Najistotniejsze jest, aby dobrze je poznać, zrozumieć i zacząć z nich korzystać. Dopiero wtedy można z czystym sumieniem polecać je innym.

Wiedząc już, skąd wziąć się pomysł powołania Ambasadorów Mobilnego przyspieszenia, warto spojrzeć na to, co już udało się im dokonać. Spotkanie inauguracyjne odbyło się 12 lipca br. w Poznaniu w centrali SGB-Banku SA. Obecni byli m.in. prezes Zarządu SGB-Banku SA – Mirosław Skiba, wiceprezes Zarządu SGB-Banku SA – Błażej Mika, przedstawiciele czternastu banków spółdzielczych, którzy wyrazili chęć zostania ambasadorami oraz pracownicy Departamentu Klienta Indywidualnego i Bankowości Mobilnej. Podczas spotkania ambasadorom przedstawiono szczegółowy plan operacyjny związany z uruchomieniem nowych usług oraz ich specyfikę. Ta swoista konferencja przybrała charakter otwartej dyskusji, która okazała się być bardzo owocna. Udało się wspólnie ustalić plan masowej adaptacji nowych rozwiązań w Zrzeszeniu.

Jednym z najważniejszych efektów spotkania inauguracyjnego okazały się być pierwsze tematyczne warsztaty zorganizowane w dniu 9 sierpnia br. przez ambasadorów z Banku Spółdzielczego w Koronowie. Wzięło w nich udział dwadzieścia zaprzyjaźnionych, okolicznych banków spółdzielczych.

Niedługo później, 6 września br. w sali wykładowej Wyż-



szej Szkoły Bankowej w Toruniu, ambasadorzy z Banku Spółdzielczego w Toruniu zorganizowali warsztaty dla siedmiu okolicznych banków spółdzielczych. Organizacja stała na bardzo wysokim poziomie, co zostało również uwiecznione na zdjęciach. To właśnie takie inicjatywy utwierdzają zwolenników mobilnego przyspieszenia w przekonaniu o słuszności podjętych działań.

Bycie ambasadorem to jednak nie tylko obowiązki, ale również przywilej realnego wpływu na oferowane nowoczesne rozwiązania, poprzez możliwość wcześniejszego ich testowania, uczestnictwo w badaniach, czy pracach rozwojowych. Właśnie ambasadorowie mieli m.in. dostęp do pilotażowych wersji aplikacji mobilnej z BLIK-iem, a także umieszczani byli na tzw. specjalnych białych listach – zaufanych osób testujących cyfrowe portfele Google Pay i Apple Pay.

Ambasadorami marki wcale nie muszą być znane osoby udzielające wywiadów w telewizji. Dużo ważniejsze jest, aby byli to ludzie, którzy utożsamiają się z daną marką, którym na tej marce naprawdę zależy. Tylko będąc szczerze zadowolonymi użytkownikami nowych aplikacji mobilnych możemy z powodzeniem oferować je innym: współpracownikom, rodzinie i znajomym. Przynajmniej szczerze, czy nie odczuwamy satysfakcji, mogąc polecić komuś produkt lub usługę, z której sami korzystamy i która zmienia nasze życie na lepsze? I czy w ten schemat nie wpasowują się idealnie właśnie płatności mobilne, które przecież tak bardzo ułatwiają nam codzienne życie?

Reasumując, to właśnie dzięki płatnościom mobilnym, wszystko, czego potrzebujemy, wychodząc z domu, to smartfon. Klienci Spółdzielczej Grupy Bankowej mogą dodać swoją kartę płatniczą zarówno do Google Pay, Apple Pay jak i Portfela SGB. Dzięki temu, mogą płacić wszędzie tam, gdzie akceptowane są zbliżeniowe płatności Visa i Mastercard. Z poziomu aplikacji mobilnej dostępne są dla nich również szybkie i bezpieczne płatności BLIK, nieocenione przy transakcjach internetowych.

Nie jesteś do końca przekonany? Posłuchaj racji Ambasadorów Mobilnego przyspieszenia. Oni wiedzą, co mówią. A jeśli im nie wierzysz, to... sprawdź sam. Jednym słowem, sam zostań ambasadorem! ●



W cyfrowej rzeczywistości

Automatyzacja i cyfryzacja, wzrost liczby regulacji prawnych, to wyzwania, które stoją dziś przed bankami spółdzielczymi. Oznacza to potrzebę pozyskiwania nowych pracowników o określonych kompetencjach, a także konieczność intensywnego doskonalenia już posiadanej kadry.

Robert Azembski

Zakładając najfantastyczniejszy ze scenariuszy: przy tak dynamicznym rozwoju technologii, jaki obserwujemy obecnie, pracowników w bankach całkowicie zastąpi sztuczna inteligencja. Różne boty, wirtualni doradcy wyrugują z rynku pracy człowieka. Jednak wydaje się, że na długo jeszcze pozostanie to w świecie fantazji. Ludzie posiadają bowiem coś, czego trudno wymagać nawet od najlepiej wyuczonego robota – empatię, pewną znajomość zawłości ludzkiego umysłu i łatwość dostosowywania się do zmian i nietypowych sytuacji. Są w stanie też zareagować właściwie na sygnalizowane wątpliwości i pojawiające się w rozmowie dygresje i pytania dotyczące różnych dziedzin, niekoniecznie związanych z głównym tematem rozmowy.

Nowoczesny klient, nowoczesne rozwiązania

Dynamiczne zmiany technologiczne, cyfryzacja, a także powstanie FinTech-ów, to duże wyzwanie dla banków. Specjaliści chcący pracować w tym sektorze, już dziś więc zmuszeni są do kształcenia się, by nabyć umiejętności, które do tej pory nie wydawały się ważne dla tej branży. Ich role i zadania zmieniają się bowiem bardzo szybko. Muszą nadążać, a nawet wyprzedzać zmiany. Bo tego oczekuje klient, coraz chętniej korzystający z rozmaitych technicznych nowinek, posługujący się sprawnie urządzeniami mobilnymi i rzadko już zaskoczony faktem, że na stronie, którą otwiera w Internecie, pojawia się wirtualny doradca. Zwłaszcza, że na rynku, jak grzyby po deszczu, powstają FinTech-y wykorzystujące najnowsze zdobycze technologiczne w świadczeniu usług finansowych. Ich produkty rozwijane są tak, by być jak najbardziej przyjazne w użytkowaniu, by klient chciał z nich korzystać i chętnie to robił. Ma to z pewnością wpływ na cały sektor bankowy, który chcąc być konkurencyjny, musi ciągle się zmieniać.

– „Konkurencja ze strony FinTech-ów będzie katalizować zmiany w stronę inteligentnych rozwiązań. Wszystkie banki nad tym pracują. Zmiany były zawsze, choć dziś wielu intelektualistów rozpoznaje w tych obecnych zmianach coś, czego jeszcze nigdy nie było. Chodzi o to, że big data, Artificial Intelligence, machine learning mogą spowodować zmiany nie tylko w porządku społecznym – politycznym – ekonomicznym, ale też wpłynąć na ewolucję naszego gatunku” – twierdzi Bartosz Kublik, prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Ostrowi Mazowieckiej. Zaznacza, że jest to już dostrzegalne w spektakularnej zmianie oczekiwań i zachowań klientów i ludzi w ogóle.

Zupełnie inny bank

Nowoczesność nie ominie także banków spółdzielczych. Chociaż wiele z nich działa w małych, tradycyjnych środowiskach, powoli następuje wymiana pokoleniowa. By być konkurencyjne muszą wdrażać nowe technologie, w tym bankowość mobilną. Zwłaszcza, że nawet mieszkający w niedużych miejscowościach dwudziesto- i trzydziestolatkowie całkiem swobodnie korzystają z nowinek technologicznych, doceniając fakt, że ułatwiają im one życie. Niemal wszyscy surfują po Internecie, posiadają laptopy i smartfony, a i gospodarstwa rolne coraz częściej korzystają z nowoczesnych rozwiązań informatycznych.

Czasy, gdy bank kojarzył się z miejscem, które w dużej mierze sprowadza się do pośrednictwa między klientem, a jego pieniędzmi, bezpowrotnie minął. Teraz, zainteresowany usługami takiej placówki oczekuje również doradztwa i pomocy w kierowaniu finansami, umiejętności inwestowania jego pieniędzy. A także dostarczenia mu wygodnych, bezpiecznych narzędzi, by nie wychodząc z domu, czy nie wysiadając z samochodu, mógł sam decydować, co dzieje się ze zgromadzonym na kontach i lokatach majątkiem. Tym bardziej, że wielu Polaków wręcz preferuje bankowość

>>

mobilną. Jak wynika z raportów PRNews, na koniec pierwszego półrocza 2018 r. korzystało z niej już 10 mln klientów banków. Blisko 3 mln z nich miało status „mobile only”, czyli logowali się na swoje konta wyłącznie z poziomu urządzeń mobilnych. Pomimo tego żywy pracownik banku wciąż jest i pozostanie potrzebny. Pojawi się jednak przed nim wiele nowych wyzwań, co wymusi konieczność podnoszenia kompetencji:

– *Schodząc na lokalne terytorium: cyfryzacja jest szansą na podniesienie wydajności, przełamanie problemów dzisiejszego rynku pracy, wzrost gospodarczy, rozwój wielu nowych firm i całych obszarów biznesu oraz zmniejszenie szarej strefy w gospodarce. Oddziały bankowe zostaną miejscami, gdzie świadczona będzie wysokiej klasy doradztwo* – uważa prezes Bartosz Kublik.

W dobie rozwiniętych technologii, nie tylko umiejętność sprawnego korzystania z nich, ale też miękkie kompetencje społeczne stają się elementami niezbędnymi w pracy osób zatrudnionych w instytucji finansowej. Klient, który większość potrzebnych spraw na co dzień i tak załatwia w sieci. Jeśli decyduje się na żywy kontakt z pracownikiem banku wymaga od niego uważności i skupienia się na problemach i potrzebach, z którymi przyszedł do banku. Firmy natomiast oczekują nowatorskich rozwiązań w zakresie płatności.

Pracownik w „szkolnej ławie”

Ponieważ ciągle pojawiają się nowe rozwiązania i możliwości, jakie dają nowoczesne technologie, zmieniają się i wymagania klientów. Kadra banku musi być więc przygotowana do pracy w szybko ewoluującym środowisku. By sprawnie wdrażać innowacje skierowane do klientów, konieczne staje się tak posiadanie wiedzy o biznesie, jak też kompetencji technologicznych. A to oznacza ciągłą gotowość do nauki. Nauka nie ominie też kadry zarządzającej, gdyż to ona przede wszystkim musi rozumieć istotę zachodzących zmian i tymi zmianami zarządzać. Tylko wtedy będzie potrafiła przystosować do nich sposób zarządzania nowego typu pracownikami i rozmaitego rodzaju sztuczną inteligencją oraz zorganizować na nowo pracę na wszystkich szczeblach struktury banku.

Niestety, według raportu „Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze finansowym” (opracowanego przez zespół Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w ramach projektu realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości) instytucje finansowe przeznaczają „relatywnie niskie budżety na szkole-

nia, a duża z nich część jest pochłaniana przez działania związane z wdrażaniem nowych kadr”. Jednak biorący udział w badaniach eksperci mają podzielone zdania, co do tego, czy liczba działań dotyczących podnoszenia kwalifikacji pracowników jest wystarczająca, czy też nie. W opinii jednych podejmowane jest ich sporo. Inni z kolei uważają, że banki dbają o rozwój swojej kadry niewystarczająco. Co ciekawe, w wielu przypadkach sami pracownicy odbierają szkolenia, jako przykry obowiązek, a nie szansę na rozwój. A to błąd! Jest to o tyle niezrozumiałe, że w sektorze bankowo-finansowym dominują osoby dobrze wykształcone i stosunkowo młode. 70% posiada wyższe wykształcenie. Średnia wieku wynosi 37 lat, a kadry kierowniczej zaledwie 5 lat więcej. Przeważają kobiety (75–90%). Niemal 1/3 może się poszczycić pracą dla swojej instytucji dłuższą niż 15 lat, ale średnio pracownicy zatrudnieni są ok. 9 lat. Nie jest to duży staż, co może być spowodowane sporą rotacją zatrudnionych.

Nowe zastąpi stare

W dobie rozwoju technologii i cyfryzacji oczywiste jest, że banki szukają nieco innego typu pracowników, niż było to przed kilkoma jeszcze laty. Rosnie przede wszystkim zapotrzebowanie na pracowników szeroko pojętej sfery IT. Przybywać będą etaty dla osób wprowadzających nowe technologie i dbających o utrzymanie wdrażanych systemów. Część zatrudnionych zastąpi sztuczna inteligencja, a wiele czynności zostanie zautomatyzowanych. Ci, którzy zostaną, powinni posiadać duże kompetencje umożliwiające im badanie i diagnozowanie potrzeb odwiedzających bank osób. Oznacza to również lepszą komunikację z klientem, który coraz częściej oczekuje usług

szytych „na miarę”. Zmusi to banki spółdzielcze do szybkiego dostosowywania się do istniejących i nadchodzących trendów. Zwłaszcza, że konkurencja ze strony FinTech-ów nie śpi.

Sporym hamulcem dla cyfryzacji instytucji finansowych w Polsce może okazać się jednak niedobór na rynku osób o wysokich kompetencjach cyfrowych. Banki muszą opracować więc strategię pozwalającą nie tylko wyłowić i przyciągnąć prawdziwe talenty w tej dziedzinie, ale też zatrzymać takich pracowników na dłużej. Według Eurostatu, stanowią oni w naszym kraju nieduży odsetek, bo tylko 24% zatrudnionych. To mało, szczególnie na tle państw „starej” Unii Europejskiej, gdzie ten odsetek wynosi 40%. ●

Nowoczesność nie ominie także banków spółdzielczych. Chociaż wiele z nich działa w małych, tradycyjnych środowiskach, powoli następuje wymiana pokoleniowa.

By być konkurencyjne muszą wdrażać nowe technologie, w tym bankowość mobilną. Zwłaszcza, że nawet mieszkający w niedużych miejscowościach dwudziesto- i trzydziestolatkowie całkiem swobodnie korzystają z nowinek technologicznych, doceniając fakt, że ułatwiają im one życie. Niemal wszyscy serfują po Internecie, posiadają laptopy i smartfony, a i gospodarstwa rolne coraz częściej korzystają z nowoczesnych rozwiązań informatycznych.

Żyjemy w świecie VUCA

Rozmowa z **Anną Jaszczak**,
dyrektor Departamentu Rozwoju Kadr,
SGB-Bank SA

Jak ważny jest kapitał ludzki w bankach spółdzielczych?

– Ludzie, niezależnie od branży, są najważniejsi. To ludzie tworzą współczesny świat, który podąża w kierunku coraz większej automatyzacji, cyfryzacji, robotyzacji, sztucznej inteligencji i rzeczy, których dziś nie jesteśmy w stanie przewidzieć. Bazując na moim bogatym doświadczeniu, jest myśl, która się sprawdza. Kompetencje, wiedzę, umiejętności możemy zastąpić w różny sposób, człowieka ze swoją fascynującą naturą, emocjami i relacyjnością trudno jest zastąpić.

Polecam literaturę o sztucznej inteligencji i ciekawy eksperyment Facebooka, który polegał na testowaniu możliwości negocjacji sztucznej inteligencji. Eksperyment został przerwany, ponieważ owe myślące maszyny zaczęły posługiwać się językiem, który był niezrozumiały dla ludzi. Zmiana, której jesteśmy uczestnikami wymaga od nas połączenia wiedzy, kompetencji społecznych z możliwościami, jakie daje nam obecna technologia. I jak zawsze w tym tkwi metoda, jak skutecznie i mądrze może współdziałać człowiek i technologia?

To, co na pewno mogę stwierdzić to na przestrzeni kilku lat zmienia się profil poszukiwanych pracowników. Wiele metod sprawdzało się doskonale przed laty, ale aktualnie często zaczynają nas zawodzić. Za kolejnych „x” lat lub szybciej zapewne okażą się zupełnie archaiczne. Większości z nas trudno jest zaakceptować fakt, że po prostu coś, co było



dobrze kilka lat temu, nie sprawdza się obecnie i nie odpowiada na potrzeby pracownika i klienta.

Nikt nie da już nikomu gwarancji stabilizacji i braku zmian. Moim zdaniem, to jest wielkie wyzwanie dla organizacji (wielu branż), ponieważ większość ludzi już tak ma, że zmiany nie są dla nich zjawiskiem pożądanym i potrzebują czasu, żeby je zaakceptować. Żyjemy w świecie VUCA¹. Jest to świat bardzo zmienny, niepewny, nieprzewidywalny, złożony i pełny dwuznaczności. Ludzie w tym świecie są często zagubieni, mają poczucie, że są bombardowani różnymi sprzecznymi, czy wręcz wykluczającymi się informacjami i mnogością zadań. Pracownicy poszukują miejsc pracy, które mają relacyjną kulturę organizacyjną

i pozwalają im na tworzenie rozwiązań oraz ich własny rozwój.

I tu kluczowa jest rola lidera/menedżera, który w dzisiejszych czasach powinien mieć wysoką rezyliencję², strategicznie zarządzać dwuznacznością i szumem informacyj-

1. **VUCA** – pochodzi od słów: volatility (zmienność), uncertainty (niepewność), complexity (złożoność) i ambiguity (niejednoznaczność). Termin odnosi się do sytuacji na wojnie i w miarę szybko zaadaptowano VUCA na grunt biznesu – odnosząc go do rozwoju, sposobu zarządzania organizacjami i różnymi dziedzinami społecznymi.

2. **Rezyliencja** – umiejętność lub proces dostosowywania się do zmieniających się warunków, adaptacja w stosunku do otoczenia, uodpornianie się, plastyczność umysłu, zdolność do odzyskiwania utraconych lub osłabionych sił i odporność na stres.

nym, przełamywać stereotypy, łączyć tradycję z nowoczesnością, dawać autonomię i relacyjnie komunikować się z zespołem. Bycie liderem w tak zmiennym otoczeniu wymaga stałego rozwoju min. poprzez wymianę doświadczeń. Ostatnio uczestniczyłam w bardzo ciekawym spotkaniu zorganizowanym przez BODiE, gdzie z przedstawicielami kadry zarządzającej banków spółdzielczych rozmawialiśmy o kompetencjach lidera/menedżera w bankowości spółdzielczej. Jednym z wniosków było, że koncentrując się na biznesie, zbyt mało czasu poświęcamy na rozwój kompetencji lider-skich/menedżerskich. Liczę, że uda nam się to zmienić, szczególnie, że w bankach pracują świetni ludzie o wysokich kompetencjach, którzy mają w sobie energię do działania.

Czym są tzw. kompetencje cyfrowe? W jaki sposób doskonali się je w tych bankach, które doceniają ich znaczenie?

– Jak wspominałam wcześniej w tak szybko zmieniającym się otoczeniu zmienia się profil poszukiwanych pracowników. Na czele stoją kompetencje cyfrowe i społeczne. Czym są kompetencje cyfrowe? To umiejętności korzystania ze wszystkich zasobów technologicznych, jakie mamy do dyspozycji. Jest to też umiejętność pewnego krytycznego spojrzenia na wszystkie technologie, bo tu, cokolwiek się dzieje w otoczeniu, potrzebna jest pewna życiowa mądrość. Jak nowe możliwości technologiczne zastosować do bardzo konkretnego środowiska, dopasować do potrzeb klientów, jak przygotować do korzystania z tych narzędzi pracowników? Kompetencje cyfrowe to jest też pewna umiejętność adekwatnego zastosowania i wykorzystania nowych technologii, które stają się dostępne na rynku. Cyfryzacja to nie jest tylko postęp technologiczny, jest to również zmiana sposobu uczenia się i rozwój społecznej komunikacji, jak np.: portale społecznościowe Facebook, LinkedIn, Praca za Rogiem, itp. Kompetencje cyfrowe pozwalają nam uczyć się i rozumieć zmieniające się cyfrowe otoczenie. Rozwijając te kompetencje zyskujemy dostęp do wiedzy i doświadczeń z całego świata. Pokuszę się o podsumowanie, że kompetencje cyfrowe zapewniają nam rozwój w obszarze intelektualnym i biznesowym, (co?), a kompetencje społeczne pozwalają na rozwój relacji i sposób komunikacji, (jak?). Znaczenie kompetencji cyfrowych widać wśród młodych i dzieci – mój 9-letni syn, gotując pierwszy raz owsiankę nie był zainteresowany moją pomocą. Wystarczył filmik na YouTube i trochę własnej fantazji. Jak duży wpływ ma ten sposób działania na przyszłość naszych przyszłych pracowników, których sami obecnie, jako rodzice wychowujemy? Na rynku pracy wciąż brakuje osób, które mają w wystar-

czający sposób rozwinięte kompetencje cyfrowe. Dlatego firmy tworzą wewnętrzne programy rozwojowe, aby kształcić pracowników przyszłości, np.: UX designer³, programistów, znających nowe technologie.

Teraz, gdy mówimy o mobilnym przyspieszeniu w spółdzielczości, bez kompetencji cyfrowych trudno byłoby nam rozwijać i promować nasze produkty bankowe. Doświadczenie innych banków, które mają za sobą wdrażanie wielu nowoczesnych rozwiązań, pokazuje, że głównym wyzwaniem nie są technologie tylko postawa i wiedza pracowników. Często przywiązani do starych rozwiązań i sprawdzonych metod pracownicy obawiają się rozmawiać o nowych produktach. I tu kluczowe stają się również kompetencje cyfrowe i społeczne. Jednym z dobrych pomysłów jest powołanie grupy

Jednym z dobrych pomysłów jest powołanie grupy ambasadorów mobilnego przyspieszenia w bankowości spółdzielczej, która ma uczyć i przekonywać pracowników do nowej technologii. Coraz większą popularność zyskuje mentoring odwrócony, gdzie osoby młodszego pokolenia są mentorami i uczą sposobu myślenia i korzystania z nowych technologii swoich kolegów z dłuższym stażem pracy.

ambasadorów mobilnego przyspieszenia w bankowości spółdzielczej, która ma uczyć i przekonywać pracowników do nowej technologii. Coraz większą popularność zyskuje mentoring odwrócony, gdzie osoby młodszego pokolenia są mentorami i uczą sposobu myślenia i korzystania z nowych technologii swoich kolegów z dłuższym stażem pracy.

Zmiana w sposobie działania człowieka nie następuje szybko, w przeciwieństwie do postępu cyfryzacji. Może to rodzić obawy, brak zrozumienia i tęsknotę za stabilnością i powrotem do przewidywalnych sytuacji.

Myślę, że ten powrót nigdy nie nastąpi...

– Mając dostęp do sieci, stale zasypywani jesteśmy informacjami. Dlatego bardzo ważna jest umiejętność tzw. twórczej selekcji szumu informacyjnego. Jeśli wpiszemy w wyszukiwar-

kę internetową „kompetencje cyfrowe”, to wyświetli się nam całe mnóstwo haseł i definicji. Każdy szef powinien odpowiedzieć sobie na pytanie, jakich kompetencji potrzebuje u siebie i w zespole? Konieczność rozwoju dotyczy wszystkich pracowników w organizacji, od prezesa po wszystkie stanowiska. Inaczej nie będziemy rozumieć pracowników, ani potrzeb klientów. A bez zadbania o doświadczenie pracownika, nie osiągniemy wysokiej jakości obsługi klienta wewnętrznego i zewnętrznego.

Czy powinno się edukować klientów banków w zakresie możliwości korzystania z oferowanych produktów i usług?

– Czasami od doradców z różnych banków słyszę, że to klienci zaczynają edukować doradców. Dzieje się tak, bo

3. **UX Designer** – budowa aplikacji i strony WWW, w sposób kreujący pozytywne doświadczenie klienta. Dobra strona czy aplikacja uwzględnia nie tylko aspekty wizualne, ale przede wszystkim treści, strukturę poszczególnych elementów oraz potrzeby klientów.

dzięki różnym źródłom informacji, klienci mają szeroki dostęp do informacji o produktach i usługach banków. Dlatego warto dzielić się wiedzą z klientami. To jest świetny sposób na utrwalanie relacji z nimi i budowanie wizerunku banku odpowiedzialnego społecznie i dbającego o różnorodność. Obecnie proponujemy szkolenia dla klientów banków np. cyberbezpieczeństwo. Poza odpowiednimi technologiami, ważna jest wiedza i czujność pracowników oraz klientów banku. Jak powinienem zachować się, kiedy dostrzegam, że istnieje zagrożenie dokonania fraudu? Wszystkie banki mają zabezpieczenia technologiczne, a jednak fraudy się zdarzają. Dlaczego? Jednym z powodów jest, niestety, brak wiedzy lub spóźnione reakcje pracowników. Dlatego kompetencje cyfrowe, to jedno z kluczowych kompetencji dzisiejszych czasów, jak i przyszłości.

Oczywiście, zawsze można podjąć życiową decyzję, że chcę być społecznym buntownikiem i cyfrowym ignorantem. Tylko trzeba wtedy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jestem w dobrym miejscu i co chcę osiągnąć?

Czy sektor posiada lub jest w stanie zwербować wystarczającą ilość pracowników, którzy mogliby – także przy pomocy wewnątrzsektorowych firm oraz firm outsourcingowych – podjąć praktycznemu wdrożeniu nowoczesnych rozwiązań IT?

– Rozumiem, że to pytanie oznacza: czy sektor bankowości spółdzielczej jest w stanie posiadać odpowiednio wykwalifikowane kadry?

W bankowości spółdzielczej pracuję krótko (przeszłam tutaj z tzw. komercji) i jeszcze dużo muszę poznać, ale już zdążyłam zauważyć i poznać ciekawych ludzi z kompetencjami, którzy mają pomysły, zapał do zmian, tworzenia i współpracy.

To, z czym mierzy się bankowość, zarówno spółdzielcza, jak i komercyjna, to w jaki sposób chcemy dbać o doświadczenie pracownika? Banki, jako takie, szczególnie dla młodego pokolenia, przestały być atrakcyjnym miejscem pracy. Dzieje się tak z kilku powodów: zbyt sztywna i hierarchiczna kultura organizacyjna, mało innowacyjne miejsce pracy, zbyt duża niestabilność, cele sprzedażowe itp. Warto więc budować różnorodne zespoły, gdzie pracują osoby wchodzące na rynek i 40+. Do czego zmierzam? Wszyscy musimy być świadomi demografii, a zwłaszcza kadra menedżerska powinna być na to uwrażliwiona. Budżet wynagrodzeń ma swoje ograniczenia, a budowanie zespołów tylko z ekspertów z rynku zewnętrznego nie zawsze daje oczekiwane rezultaty. Kluczem jest identyfikowanie mocnych stron naszych pracowników i wręcz egzekwowanie od nich rozwoju i nabywania coraz szerszych kompetencji cyfrowych i społecznych. Odpowiedzialność za rozwój każdego z nas i po-

dejmowanie działań w bankach zaprocentuje nam w przyszłości. Pamiętam pewien konkurs dotyczący sprzedaży usług mobilnych, który wygrała kobieta 50+. Trzeba sobie jasno powiedzieć, że bankowość dzisiaj, to nie jest już tylko akwizycja, pozyskiwanie wciąż nowych klientów i bazowanie na relacjach twarzą w twarz. Bankowość to również silny rozwój technologii. Coraz częściej można spotkać definicję, że banki stają się firmą technologiczną. Aby sprostać oczekiwaniom klientów musimy zadbać o rozwój kompetencji naszych pracowników poprzez wymianę doświadczeń, programy rozwojowe, mentoring, pracę własną. Inaczej trudno będzie nam wyróżnić się i być atrakcyjnym pracodawcą, a tym samym być atrakcyjnym dla klientów. Uważam, że mamy wewnątrz Zrzeszenia wszystkie atrybuty, których w pełni jednak obecnie nie wykorzystujemy. Z jednej strony może ze względu na model biznesowy, z drugiej być może dlatego, że nie widzimy korzyści?

Banki, jako takie, szczególnie dla młodego pokolenia, przestały być atrakcyjnym miejscem pracy. Dzieje się tak z kilku powodów: zbyt sztywna i hierarchiczna kultura organizacyjna, mało innowacyjne miejsce pracy, zbyt duża niestabilność, cele sprzedażowe itp. Warto więc budować różnorodne zespoły, gdzie pracują osoby wchodzące na rynek i 40+.

Co trzeba zrobić, aby się wyróżnić na rynku?

– Ciekawe dane możemy znaleźć w raporcie Deloitte, Global Human Capital Trends 2019, które przedstawiają, co jest istotne dla pracowników i na ile firmy są na to przygotowane w Polsce. W pierwszej trójce mamy: szkolenia i rozwój, doświadczenie pracownika oraz przywództwo. Często te aspekty pozostawia się na dole piramidy potrzeb, bo traktuje się je, jako koszt firmy. Nie wielu szefów patrzy na te obszary, jako długoterminową inwestycję. W pracy spędzamy większość naszego życia i kto z nas nie marzy o tym, aby pracować w dobrej atmosferze,

mieć szefa, który inspiruje, buduje partnerskie relacje i pozwala na działanie, który stawia na pracę zespołową, nie porównując pracowników, ale dając przestrzeń na rozwój. Warto zadawać sobie pytanie, gdzie jestem w tych trzech obszarach na skali od 1 do 10? Na rynku pracy, wśród kandydatów, bankowość spółdzielcza ma swój stereotyp, bank, który obsługuje rolników i działa, jak bankowość sprzed lat. To jest wyzwanie dla nas, pokazanie jak wiele ciekawych zmian dzieje się w spółdzielczości, że jesteśmy blisko klienta, działamy na rynku lokalnym i możemy aktywnie reagować na potrzeby klientów. Właśnie to połączenie nowoczesności i tradycji, wzmocnienie marki pracodawcy w trzech obszarach; szkolenia i rozwój, doświadczenie pracownika oraz przywództwo może dać spółdzielczości siłę wyróżniającą na rynku. Coraz więcej osób z rynku pyta mnie, o możliwości rozwoju w spółdzielczości. W wielkich firmach większość pracowników jest anonimowa i ma ograniczony wpływ na działanie. Spółdzielczość jest w momencie, który daje człowiekowi możliwość tworzenia, rozwoju i wpływu na efekt. A każdy z nas szuka sensu własnej pracy w świecie VUCA. ●

Rozmawiał: Jerzy Sygidus

Raport KPMG

Cyfrowy klient wyzwaniem dla biznesu

Na konkurencyjnym rynku dostawcy towarów i usług muszą stale walczyć o swoich klientów. Już od wielu lat polskie firmy deklarują, że klient jest w centrum uwagi, ale wciąż szukają też odpowiedzi na pytanie, co powoduje, że konsument wybiera i rekomenduje daną markę i jej produkty. Klienci oceniają marki przez pryzmat całego spektrum doświadczeń, zaczynając od ich poznania, poprzez zakupy i obsługę, aż do momentu zakończenia relacji z daną firmą.

Dlatego do wygrania bitwy o klienta najważniejsza jest umiejętność skutecznego zarządzania doświadczeniami klienta. Wymaga to jednak zrozumienia czynników kształtujących motywację klienta i sposób podejmowania przez niego decyzji, jak również umiejętnego wdrażania rozwiązań, które efektywnie poprawiają jego doświadczenia.

Firma doradcza KPMG, podobnie jak w roku ubiegłym, przygotowała raport, na podstawie przeprowadzonego badania, który zawiera listę stu marek ocenianych najwyżej przez polskich konsumentów. Badanie pozwoliło też na zgromadzenie wielu wartościowych informacji o oczekiwaniach polskich konsumentów, ich preferencjach, trendach, przyczynach frustracji oraz rozwiązaniach, które są wyjątkowo zadowalające, biorąc pod uwagę specyfikę różnych branż. Analizy, jakie powstały na podstawie badania mogą stanowić dobrą podstawę do zaprojektowania i wdrożenia skutecznej transformacji przedsiębiorstwa, zorientowanej na poprawę doświadczeń konsumentów.

Badanie pokazało, że polscy konsumenci mają coraz większe wymagania, jeśli chodzi o oferowane im doświadczenia i przenoszą swoje oczekiwania między markami i branżami spodziewając się, że wszystkie marki będą tak samo dbały

o nich, jak ci, którzy robią to najlepiej. Potrzeby polskich konsumentów są podobne do tych, jakie mają klienci na najbardziej rozwiniętych rynkach. Szybki sukces na polskim rynku osiągają przede wszystkim globalni dostawcy usług i produktów cyfrowych, którzy skutecznie stosują w swoim biznesie rozwiązania sprzyjające konsumentom, sprawdzone już na najbardziej rozwiniętych rynkach. Trzeba jednak pamiętać, że jesteśmy krajem, w którym marże są niższe, co ma wpływ na ograniczone możliwości inwestycji marek w budowę rozwiązań ukierunkowanych na poprawę doświadczeń klienckich.

Autorzy raportu uważają

że marki, które oferują w Polsce najlepsze doświadczenia swoim klientom mają wyższe wzrosty przychodów niż ich konkurenci. Analiza pokazała, że dynamika wzrostu przychodów liderów w oferowaniu doświadczeń klienckich, była w badanych latach 2015–2017, większa o 8 punktów procentowych rocznie.

Zbieranie i przetwarzanie danych klienta jest jedynym skutecznym rozwiązaniem dla zrozumienia pojedynczego konsumenta i skutecznej personalizacji oferty oraz oferowanych mu odpowiednich doświadczeń. Regulacja RODO,



chroniąca dane osobowe konsumentów, wprowadziła rozwiązania, które w istotny sposób ograniczają możliwości marek do zbierania i wykorzystywania danych, jeśli organizacja nie jest w stanie pozyskać odpowiednich zezwoleń klienta. Dlatego kluczem do sukcesu marki w erze RODO jest jej wiarygodność, która w połączeniu z ofertą dodatkowych wartości dla klienta, przekona go do udzielenia odpowiedniej zgody, dzięki czemu firma będzie mogła lepiej personalizować swoją ofertę.

Znaczący wzrost wagi elementu personalizacji wynika z faktu, że Polacy stają się coraz bardziej dojrzałymi konsumentami i coraz częściej korzystają z cyfrowych rozwiązań, a świat cyfrowy uczy ich, że produkty i interakcje z markami mogą być nie tylko prostsze, szybsze i wygodniejsze, ale także lepiej dopasowane do ich indywidualnych potrzeb. Konsumentów, którzy doświadczali zaawansowanej personalizacji oferowanej przez cyfrowych dostawców usług, oczekują także tego, że marki działające w innych branżach zaoferują im podobne udogodnienia.

Analizy pokazały, że największy obecnie wpływ na skłonność polskich konsumentów do rekomendacji marki, względnie do chęci pozostania z nią, mają takie czynniki, jak wiarygodność i personalizacja. Klienci wymagają, żeby marki w Polsce były godne zaufania i także działały dla ich dobra, jak również żeby produkty, usługi i sposób obsługi tej marki były bardziej spersonalizowane pod kątem dopasowania do ich indywidualnych potrzeb i oczekiwań.

Podobnie, jak w wielu innych krajach, zaufanie do marki stanowi w Polsce fundament relacji między daną firmą i klientem. Wciąż dla naszych rodaków duże znaczenie ma przeświadczenie, że dana marka jest znana, godna zaufania i traktuje swoich klientów, jako

równorzędnych partnerów. Polscy konsumenci zrażają się do marek w sytuacjach, w których rzeczywiste doświadczenia nie są spójne z jej obietnicą, jak również, kiedy są niemiłe zaskakiwani przez dodatkowe opłaty, czy też w sytuacjach, gdy dostrzegają, że w wyniku sporu, ich interes nie jest odpowiednio uwzględniony. Cyfryzacja stwarza dodatkowe wyzwania w budowie wiarygodności, ponieważ, jak wynika z badania, Polacy coraz rzadziej bezkrytycznie wierzą temu, co sami znajdują i przeczytają w Internecie, a w szczególności w mediach społecznościowych.

Zdecydowanie rośnie też rola

personalizacji w budowie pozytywnych doświadczeń klienta. Polscy konsumenci z coraz silniejszym przekonaniem oczekują, że dostawcy będą im oferowali produkty i sposób

obsługi dostosowany do ich indywidualnych potrzeb i preferencji. Wynika to przede wszystkim z masowego wręcz korzystania z cyfrowych urządzeń przez naszych rodaków i tym samym coraz częstszego korzystania z informacji, usług i obsługi dostępnych w świecie cyfrowym oraz przenoszenia swoich pozytywnych doświadczeń z tego świata do innych branż.

Liczba osób korzystających z Facebooka

w Polsce wzrosła z 12 mln w 2015 roku do ponad 16 mln w 2018 roku. Przy czym aż 15 mln z nich korzysta z platformy przy pomocy urządzeń mobilnych. Polacy spędzają dziś, każdego dnia, ponad 3,5 godziny korzystając ze swoich smartfonów. Przedsiębiorstwa, które chcą skutecznie docierać do swoich klientów, muszą więc być widoczne tam, gdzie ci klienci przebywają i muszą im dostarczać najlepsze możliwe mobilne doświadczenie.

Dzięki zrozumieniu przestrzeni mobilnej, wykorzystaniu takich narzędzi, jak Facebook czy Instagram oraz personalizacji komunikatu, marki mogą w znaczący sposób podnieść poziom zadowolenia klientów. Rewolucja mobilna już się dokonała i wniosła zasadniczą zmianę w tym, jak ludzie wykorzystują media, jak komunikują się ze sobą oraz z instytucjami i firmami, czy w końcu, w jaki sposób podejmują decyzje zakupowe.

Polscy konsumenci nauczyli się, że w świecie cyfrowym personalizacja jest łatwa i wygodna. Dostawcy treści i usług, a także sklepy elektroniczne zbierają dane na temat zachowań i preferencji klienta oraz analizują je, dostarczając mu w zamian coraz bardziej spersonalizowane rozwiązania, czy rekomendacje. Personalizacja w kanałach cyfrowych jest co-

raz bardziej trafna, ponieważ dostawcy analizują coraz większe zasoby danych, wykorzystując dodatkowo systemy oparte na matematycznych algorytmach i sztucznej inteligencji. Poza tym konsumenci, którzy doświadczali już zalet personalizacji w kanałach cyfrowych oczekują, że taka sama wygoda zostanie zaoferowana im przez inne branże, nawet te, które działają przede wszystkim w świecie fizycznym.

Warto też zadać ważne pytanie, jakie wymierne korzyści daje skuteczne zarządzanie doświadczeniami klientów. Aby odpowiedzieć na to pytanie, KPMG podobnie jak we wcześniejszych badaniach, porównało poziom wzrostu przychodów osiągniętych przez liderów zarządzania doświadczeniami klientów, w odniesieniu do spółek z tych samych branż, notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Analiza ta pokazała, że skuteczne zarządzanie doświadcze-



niami klientów idzie w parze z osiąganiem zdecydowanie szybszego wzrostu przychodów. Marki, które znalazły się na liście stu marek ocenianych najwyżej, w ostatnich 3 latach rozwijały się zdecydowanie bardziej dynamicznie, osiągając co roku o ponad 9 pkt. proc. wyższy wzrost przychodów, niż średni wzrost przychodów dla porównywalnych spółek notowanych na GPW. Porównanie dynamiki wzrostu przychodów pokazało, że prawie we wszystkich branżach opłaca się skutecznie zarządzać doświadczeniami klientów.

W coraz bardziej cyfrowym świecie znaczenie wiarygodności marki, które jest fundamentalnym filarem doświadczeń klientów na całym świecie, nabiera specjalnego znaczenia. Wiarygodność jest nie tylko budowana na bazie marki i jej historii, produktów i usług, czy nawet identyfikacji z wartościami, jakie oferuje marka, lecz obejmuje zaufanie do procesu zbierania danych oraz sposobu ich przetwarzania i wykorzystania przez daną organizację. Tylko marki zachowujące należyta staranność w dbaniu o bezpieczeństwo danych mogą liczyć na to, że klienci będą im ufać i zdecydować się dzielić nowymi informacjami o sobie wierząc, że ich prywatność będzie wciąż chroniona.

W ocenie KPMG aspekt satysfakcji pracownika jest nie tylko jedną z podstaw dla dbania o klienta, ale staje się również najważniejszym czynnikiem wyróżniającym, na coraz trudniejszym dla pracodawców rynku pracy w Polsce. Z tego względu warto zwrócić uwagę na inicjatywy, które mogą znacząco wspomóc budowanie pozytywnych doświadczeń klientów.

Optymalna obsługa klienta

możliwa jest, kiedy pracownik ją realizujący posiada odpowiednią dozę autonomii w zakresie podejmowania działań i decyzji dotyczących obsługi problemów zgłaszanych przez klientów. Kluczowe okazuje się stworzenie środowiska pracy, w którym ramy działań pracownika są jasno określone, tak aby zachować wymagany poziom kontroli, ale równocześnie zapewnić mu odpowiedzialność za podejmowanie przez niego działania wspierające pozytywne doświadczenia konsumentów.

Umiejętności, które wyróżniają pracowników, a przez to tworzą unikalną wartość firmy, podlegają ciągłym zmianom. Obecnie stawia się silny nacisk na wymagania związane ze zdolnościami poznawczymi, takimi jak m.in. rozwiązywanie różnych problemów, krytyczne myślenie, kreatywność, czy inteligencja emocjonalna. Dzięki określeniu właściwego zestawu wymaganych umiejętności i kompetencji w przyszło-

ści oraz wdrożeniu ich w procesie rekrutacji i rozwoju pracowników, firmy są w stanie wyznaczać nowe standardy w jakości obsługi klienta i przejmować pozycję liderów.

Ważnym czynnikiem, który marki muszą brać pod uwagę jest fakt, że konsumenci kształtują swoją opinię na temat marek nie tylko na podstawie bezpośrednich relacji z nimi, ale także kierują się opiniami innych klientów, a w szczególności swoich znajomych, którym zwykle najbardziej ufają. W globalnym świecie cyfrowym sieci społecznościowe niesamowicie wzmocniły siłę głosu klienta. Cyfryzacja sprawia też, że praktycznie każda interakcja z klientem może być bardzo łatwo zarejestrowana. A publikacja w przestrzeni cyfrowej zapisów jakichkolwiek negatywnych interakcji na styku marka – klient, może błyskawicznie zniszczyć reputację marki.

W ubiegłorocznym badaniu

sektor usług finansowych został oceniony przez polskich konsumentów gorzej niż większość innych branż. Mimo to widać wyraźną poprawę oceny poszczególnych czynników składających się na pozytywne doświadczenie klienta. Wyższa ocena wiarygodności aż o 5% pokazuje, że branża coraz skuteczniej poprawia pozytywne doświadczenia oferowane swoim klientom. Warto też zwrócić uwagę, że ocenę całego sektora zdecydowanie zaniża opinia konsumentów na temat sektora ubezpieczeniowego.

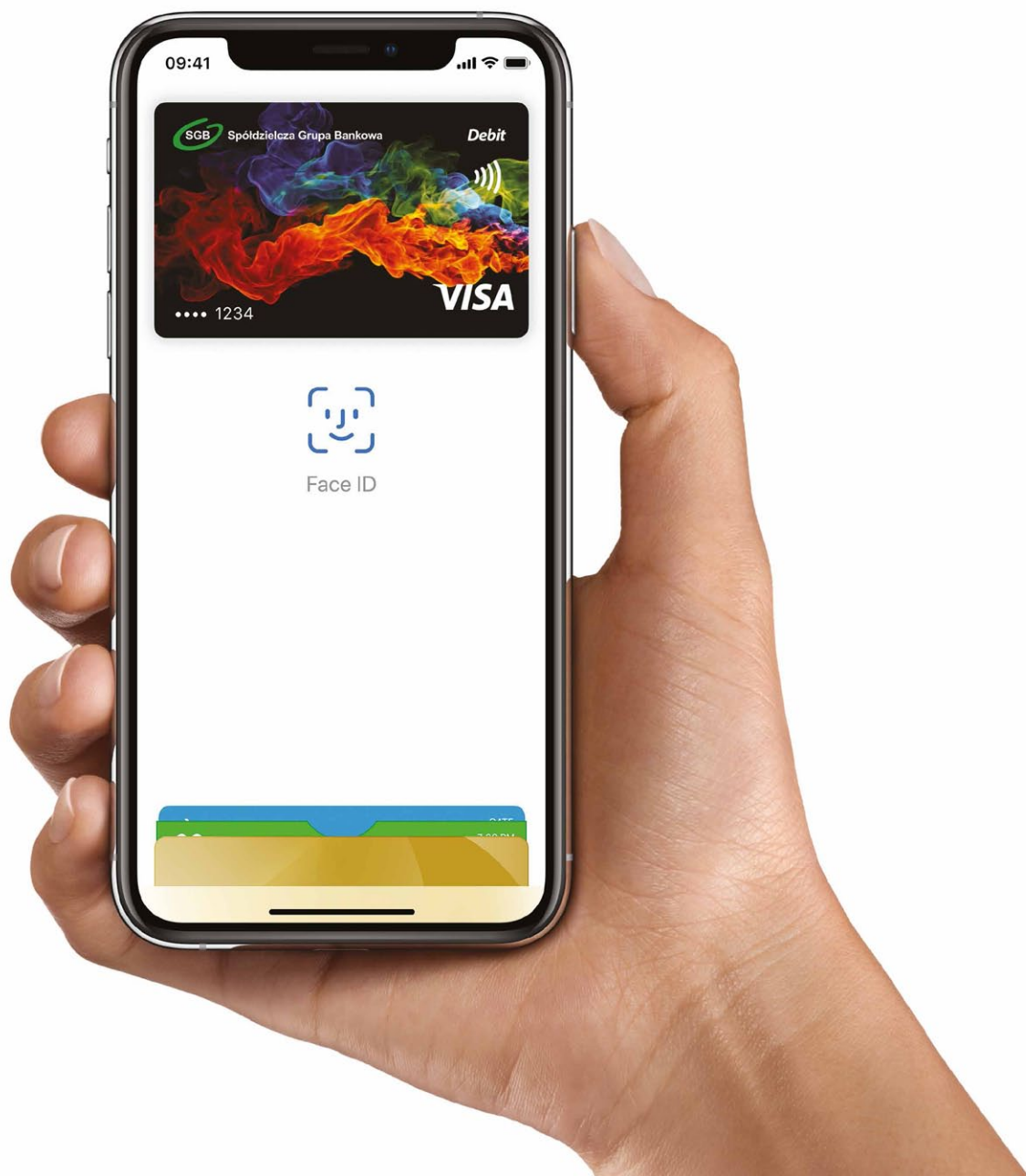
W tej chwili polskie banki należą do liderów europejskich funkcjonalności cyfrowych oferowanych klientom. Każdy bank posiada zaawansowany system bankowości internetowej wraz z dedykowaną aplikacją mobilną, która umożliwia szybkie logowanie, możliwość wglądu w stan konta, szybkie i wygodne wykonywanie przelewów i innych transakcji, czy też informacje o promocjach dostępnych w sieciach partnerów banku. Polscy konsumenci przyzwyczaili się do tych wszystkich udogodnień, uznając je de facto za obligatoryjne elementy usług bankowych.

W ocenie KPMG, instytucje finansowe mają możliwość zbierania wielu danych cyfrowych na temat konsumentów, ich aktywności transakcyjnej, wykonywanych płatności, czy poszukiwanych informacji. Jednak personalizacja oferty i sposób obsługi klienta nadal jest dość ograniczona, co wynika z ograniczeń regulacyjnych, a także dość tradycyjnego, statycznego podejścia do segmentacji klientów. Jak pokazały badania KPMG, konsumenci najchętniej dzielą się swoimi danymi osobowymi z bankami, więc mają one olbrzymi potencjał do zbierania i inteligentnego przetwarzania tych danych oraz wykorzystania algorytmów sztucznej inteligencji w celu zaoferowania mocno spersonalizowanego doradztwa oraz oferty usługowej.

Raport pokazał, że cyfryzacja jest obecnie wiodącym trendem rynkowym, który coraz bardziej zmienia konsumenta, jego zachowania, preferencje oraz sposób podejmowania decyzji. Polscy konsumenci będą coraz bardziej cyfrowi, coraz częściej będą korzystać z możliwości i udogodnień świata cyfrowego i będą też coraz bardziej wymagający. Rozwój technologii cyfrowych pozwala zastosować coraz bardziej zaawansowane rozwiązania cyfrowe dla skutecznej budowy pozytywnych doświadczeń klienta. Skuteczne zarządzanie doświadczeniami coraz bardziej cyfrowych klientów, to jedno z najważniejszych strategicznych wyzwań biznesowych. ●

Jor

Dodaj swoją kartę SGB do Apple Pay. To proste.



Usługa Apple Pay dostępna jest w wybranych bankach spółdzielczych SGB, dla posiadaczy kart płatniczych z aktywną funkcją zbliżeniową wydanych przez wybrane banki spółdzielcze SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o aplikacji mobilnej Apple Pay, opłatach i prowizjach, wymagania techniczne, zasady korzystania z usługi oraz lista banków Grupy SGB oferujących usługę Apple Pay dostępne są w wybranych placówkach banków spółdzielczych SGB i na stronie www.sgb.pl/mobilne

Bezpłatna infolinia:
800 888 888
www.sgb.pl/mobilne

FORUM LIDERÓW BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Zielone banki na rzecz zielonej ekonomii

Czy rok 2019 będzie rokiem przełomu dla sektora bankowości spółdzielczej? Podczas ósmej edycji Forum Liderów Banków Spółdzielczych, które odbyło się w dniach 17-18 września w Warszawie, jedno mogło zaskakiwać – ogromna większość debatujących mówiła głównie o podejmowanych działaniach i przyszłości...

Roman Szewczyk, SGB-Bank SA,
Rafał Łopka, SGB-Bank SA

Dobitnie ocenił to w pierwszym panelu dyskusyjnym prezes SGB-Banku SA, Mirosław Skiba: „Koncentrujemy się wreszcie nie na diagnozie i analizach przeszłości, lecz na strategicznym planowaniu i realnych działaniach. One przynoszą konkretne skutki. Jednym z nich jest bankowość mobilna, której poziom np. w Spółdzielczej Grupie Bankowej pozwoli dorównuje komercyjnej konkurencji. To nasze zadanie na kolejne miesiące i lata: niwelować opóźnienia, wdrażać najnowocześniejsze technologie i oferować je mieszkańcom najmniejszych miast i wsi – dotychczas pozbawionych dostępu do cyfrowych platform mobilnych. To jest zadanie całego sektora bankowości spółdzielczej, banków i zrzeszeń, ale przede wszystkim – wielki obowiązek liderów”.

Krzysztof Pietraszkiewicz, prezes Związku Banków Polskich, podkreślił, iż banki spółdzielcze mają względnie wysoką efektywność społeczną i korzystny, zorientowany na interesy lokalnych społeczności, wizerunek. Ale największym wyzwaniem jest osiągnięcie odpowiedniej efektywności ekonomicznej. Gdzie kryją się nadzieje na jej poprawę? Przede wszystkim w umocnieniu wzajemnej pewności i zaufania, w określeniu zasad współpracy między bankami spółdzielczymi, a zrzeszeniami pełniącymi funkcje back office w sferze produktów, marketingu, wsparcia prawnego i kształcenia kadr.

Współpraca i realne działania

Wątek współpracy pomiędzy bankami i zrzeszeniami pojawia się w trakcie trwania Forum wielokrotnie. Mówiono o pierwszych wspólnych sukcesach w sferze Mobilnego przyspieszenia, budowaniu konsorcjów, szkoleniach, wspólnej kampanii reklamowej i inicjatywach tak cennych dla środowiska, jak projekt BS API. Nawiązywała do tej międzyban-



kowej współpracy między innymi prof. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska, zastępca przewodniczącego UKNF, apelując do banków, by częściej sięgały po doświadczenia bankowości spółdzielczej w krajach Europy Zachodniej – Francji, Holandii, Niemiec i Skandynawii:

„Kluczowe dla banków spółdzielczych jest zarządzanie ryzykiem, rozumiane nie tylko jako optymalizacja ryzyka finansowego, ale także reputacyjnego. Stąd tak ważna jest każda bankowa inwestycja w cyberbezpieczeństwo, każde zaangażowanie w rozwój kapitału ludzkiego, a także w edukację klientów. Można tu sięgać po liczne wzory zagraniczne, można szukać polskich ścieżek rozwoju – ważne, by podejmować realne działania, zapewniać klientom dokładnie to, czego oczekują”.

>>



Banki spółdzielcze mają jednak – czego dowiodły wyniki badań zespołu prof. Lecha Kurklińskiego – wiele zahamowań w podejmowaniu współpracy wewnątrz zrzeszeń. „Nie ma poczucia, że jesteśmy sobie wzajemnie potrzebni...” Decyduje strach przed utratą autonomii, przekonanie o słabości merytorycznej banków zrzeszających, brak pozytywnych doświadczeń we współpracy konsorcjalnej, a także niedostatki w funkcjonowaniu ładu korporacyjnego. Dominuje postawa „na przeczekanie”, strategia trwania i unikania ryzyka zmian. Efekt? W ciągu minionej dekady polski rynek bankowy urosł o 73 procent, tymczasem wzrost w sektorze bankowości spółdzielczej to zaledwie 12 procent...

Kto boi się ryzyka?

Znamienne, że prof. Kurkliński przywołał uczestnikom Forum opinię Marka Zuckerberga, założyciela Facebooka: „W świecie, który zmienia się naprawdę szybko, jedyną strategią, która gwarantuje porażkę, jest niepodejmowanie ryzyka”. Między innymi o potrzebie takiej właśnie pozytywnej aktywności mówili uczestnicy jednego z paneli dyskusyjnych – Maciej Palej, prezes zarządu BS w Muszynie-Krynicy Zdrój oraz Przemysław Pilarski, prezes BS w Mosinie. Wdrożenie aplikacji mobilnych, stworzenie platformy BS API i projektowana wspólna kampania reklamowa obu zrzeszeń, to pierwsze jaskółki mocnego ożywienia w bankowości spółdzielczej.

Potencjalnie duże pola do współpracy między bankami tkwią w tworzeniu wspólnego zaplecza infrastruktury informatycznej, marketingowej i szkoleniowej, outsourcingu usług typu kadry-płace i back office, konsolidacji banków w celu ograniczania kosztów, wspólnego budowania ofert i promocji produktów.

Bankowcy dobrze ocenili działania podejmowane w myśl wspólnych ustaleń z Konwentu na rzecz Współpracy i Rozwoju Bankowości Spółdzielczej, który zorganizowano w Józefowie. Krzysztof Pietraszkiewicz oraz uczestniczący w części obrad minister rolnictwa Jan Krzysztof Ardanowski podpowiadali liderom, które projekty na styku z administracją publiczną i samorządową mogą stać się w przyszłości kołem napędowym dla bankowości spółdzielczej.

To między innymi obsługa programów społecznych będących pokłosiem projektów rządowych i unijnych, działań

Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, obsługa przedsięwzięć w obszarze termomodernizacji, odnawialnych źródeł energii, walki ze smogiem itp. Padło nawet hasło „zielone banki na rzecz zielonej ekonomii”, bardzo dobrze przyjęte przez uczestników Forum.

Wartości deklaratywne czy autentyczne?

Czy dobrze przemyślana wizja modernizacji, którą wielokrotnie dało się dostrzec podczas warszawskiego spotkania bankowej spółdzielczości, nie jest zanedbana optymistyczna? Nie – jeśli zważyć, że oparto ją o realne tegoroczne dokonania. To naprawdę dobry prognostyk, lokujący banki spółdzielcze w awangardzie bankowości. Problemem może być natomiast słabnące poczucie spółdzielczej solidarności:

„Wartości spółdzielcze i spółdzielcza solidarność są deklaratywne, a nie realne – argumentował prof. Kurkliński. – Spółdzielczość stała się słowem-wytrychem, które usprawiedliwia bierność i zachowawczość postaw. Wszelkie próby konsolidacji i integracji oceniane są jako „zdrada środowiska”. Jednym z najważniejszych staje się więc dziś pytanie „jak zneutralizować destrukcyjną mniejszość i jak zaktywizować inercyjną większość”? Jak zwiększać bazę członkowską banków spółdzielczych i aktywizować jej członków?”

Ósme Forum Liderów Banków Spółdzielczych debatowało również nad stanem przygotowania nowej platformy IT jako bazy dla cyfrowego banku spółdzielczego działającego lokalnie, o szansach banków spółdzielczych wynikających z udziału w programie PPK, a także o nowych wyzwaniach, które czekają bankowość w lokalnych społecznościach. ●



MARKETING SPORTOWY W BANKU SPÓŁDZIELCZYM

Sport i pozytywne emocje? To działa... na wynik!

Współpraca sponsorska pomiędzy Bankiem Spółdzielczym w Toruniu, który współtworzy Spółdzielczą Grupę Bankową i Klubem Żużlowym KS Toruń trwa już jedenasty sezon. Czy taki model partnerstwa się opłaca? Co zyskuje bank, co zyskują jego partnerzy i klienci? Jaka jest dzisiaj rola marketingu sportowego w działalności banków?

Grzegorz Flanz, wiceprezes Zarządu
Banku Spółdzielczego w Toruniu

Rozpoczynając współpracę z toruńskim klubem żużlowym zawsze podkreślaliśmy, że postrzegamy ją w długoterminowej perspektywie. Sport to liczące się narzędzie współczesnego marketingu, a marketing dawno już przestał być oceniany wyłącznie w kategorii kosztów: to dobra inwestycja wizerunkowa i doskonały instrument służący zwiększaniu zainteresowania marką i wzrostowi przychodów. W tej przestrzeni mieści się wiele cennych inicjatyw – banki współfinansują kluby piłkarskie, dają swoje logo stadionom, sponsorują siatkarki i siatkarzy, sport na najwyższym poziomie i wydarzenia sportowe w lokalnej skali mikro.

BS Toruń angażuje się w wiele sportowych inicjatyw. Niektóre z nich mają bardziej charakter dobroczynny – wspieramy Chełmniankę Chełmno i pasjonatów minimotocykli MX Otopit, pomagamy finansowo i organizacyjnie w imprezach sportu amatorskiego i szkolnego. Ale nie da się ukryć, że żużlowa drużyna KS Toruń, obok koszykarskiej ekipy Twardych Pierników, to nasz pierwszoplanowy partner w marketingu sportowym.

Wykorzystać dobrą energię

Po kilku latach partnerstwa i obowiązywania umowy sponsorskiej można postawić pytanie o opłacalność takiego wyboru. Czy dobrze zainwestowaliśmy? Moim zdaniem – znakomicie. KS Toruń to nie tylko klub o wielkiej sportowej renomie. To jeden z symboli Torunia, wspomagany tysiącami gardeł dopingujących żużlowców podczas każdego spotkania. Żużel to najpopularniejsza dyscyplina sportu w Toruniu i jego okolicach. To również wielkie emocje, integrujące lokalną społeczność, wywołujące pozytywną atmosferę.

Każdą markę warto kojarzyć z pozytywnymi wibracjami. Myślę jednak, że w naszej branży – tak szczególnie narażonej na rzeczowy chłód relacji, wskaźników i danych – dobre emocje mają wartość podwójną. Bank angażujący się po stronie sportowców, to skojarzenie nad wyraz trafne. Jesteśmy tam, gdzie rodzi się dobra energia. Wspomagamy lokalny klub. Jesteśmy stale na oczach mieszkańców miasta i regionu. Współtworzymy wspólnotę.

>>



Lista korzyści

Rzecz jasna, każdy sponsoring ma wymiar czysto biznesowy. Musi opłacać się obu stronom. Benefity klubu sportowego są oczywiste, a jaki pożytek uzyskuje bank?

BUDOWA ŚWIADOMOŚCI MARKI. Kibicom sportu żużlowego w mieście zaoferowaliśmy specjalną kartę kredytową – poza tym, że na jej awersie mieli swój ulubiony klub, to jeszcze część dochodów z interchange zasilają budżet klubu. Reklama naszej firmy i naszych produktów obecna jest na stadionie, na kevlarach toruńskich zawodników. Docieramy tym samym do świadomości mieszkańców, pozytywnie zapisujemy się w ich pamięci w skojarzeniu ze zwycięstwem, emocjami, sukcesem.

ZAINTERESOWANIE MARKĄ. Marketing pokochał sport. Media, nie tylko te tradycyjne, ale też blogerzy, influencerzy oraz serwisy społecznościowe udostępniają ofertę banku bardzo często w sposób intuicyjny. Wystarczy zdjęcie zawodnika z naszym logo, nawet daleki plan na stadionie, z nazwą sponsora. To czysta reklama. Są nią również – co warto podkreślić – udostępniane przez kibiców zdjęcia. Pełno ich na Facebooku, Twitterze i Instagramie, na stronach internetowych klubu. Wszędzie tam łatwo dostrzec logo BS Toruń i Spółdzielczej Grupy Bankowej. To reklamowy bonus nie do pogardzenia przez każdą markę.

WIZERUNEK MARKI. Jesteśmy ze sportowcami KS Toruń na dobre i na złe. Sponsorzy oczekują wyników, to jasne, ale... sport to tylko sport, porażki wpisane są w jego historię. Jesteśmy marką odpowiedzialną, nie zostawiamy partnerów w potrzebie. Także teraz, gdy drużyna notuje najgorsze wyniki w historii, my jesteśmy z nią. Solidność, rzetelność, sukces, społeczna odpowiedzialność, lider, partner, pozytywne emocje – taki przekaz kryje się za obecnością marki Bank Spółdzielczy na stadionie. Dobrze się kojarzymy, a to w finansach wyjątkowa cecha.

NIESZABLONOWE FORMY PROMOCJI. Wspomniane zdjęcia na Facebooku to jedno z takich niestandardowych narzędzi. A przecież można do nich dołączyć wiele innych – wypowiedzi sportowców i działaczy klubowych, ogłoszenia informacyjne na stadionie, wszelkie formy „kartoniady” czy choćby marketing szeptany, najkorzystniejszy instru-

ment w przypadku usług finansowych.

Pozyskać satysfakcję klientów

Jeśli w wyniku sponsoringu zainteresowanie produktami marki wzrasta, znak to, że marketing sportowy zdaje swój egzamin. Bank Spółdzielczy w Toruniu nie bez przyczyny konsekwentnie wdraża produkty i usługi związane ze sportem i drużyną KS Toruń. Karta kredytowa to jedna z takich form, ale warto przypomnieć uruchomioną przed laty promocję „Lokaty Mistrzowskiej”, której oprocentowanie wzrosło wraz z kolejnymi zwycięstwami „Krzyżaków”. Warto przypomnieć najnowszą propozycję naszej progresywnej „Twardej Lokaty”, nawiązującej do koszykarskich zwycięstw drużyny Twardych Pierników. Twarzami tej akcji są koszykarze Tomasz Śnieg i Krzysztof Sulima. Z kolei Paweł Przedpeński, znany polski żużlowiec, jest znakomitą ambasadorem konta „Moc Korzyści”, które przynosi profity wszystkim stronom: klientowi, sportowcowi i bankowi.

Te skojarzenia są naturalne i dobrze rejestrowane w świadomości odbiorców, mają przełożenie na wyniki finansowe osiągnięte przez bank. Jesteśmy jednym z liderów Spółdzielczej Grupy Bankowej – dynamicznie rośnie skala naszej działalności, notujemy naprawdę niezłe zyski. Nie demonizując znaczenia marketingu sportowego, musimy wyraźnie zaznaczyć, że jest to jeden z istotnych czynników wzrostu. Najważniejsza w naszej działalności jest jednak satysfakcja klientów. Bank Spółdzielczy w Toruniu robi regularne badania satysfakcji, osiągając wyniki na poziomie 83 procent. To wysoki wskaźnik. Cieszy nas jednocześnie, że rośnie satysfakcja z usług i oferty banku w grupie osób do 24. roku życia – najbardziej aktywnych w roli kibiców toruńskiego sportu.

Marketing sportowy

jest więc dla banku jedną z licznych dźwigni decydujących o wzroście wyników finansowych, a ponieważ traktujemy go bardzo serio i perspektywicznie, można uznać, że ta inwestycja dobrze nam się opłaca. Swoją cegiełkę do wspólnej satysfakcji dokładają sami sportowcy i kibice, tworząc wokół klubów i banku wspianą, pełną emocji atmosferę – czy w biznesie może być coś piękniejszego? ●

Raport o wirtualnych usługach bankowych

Polska jest liderem, nie tylko w Europie Środkowo-Wschodniej, pod względem dynamicznego rozwoju kart, płatności internetowych, mobilnych i zbliżeniowych.

Nasze banki zapewnią przy tym wysokie bezpieczeństwo transakcji, o czym świadczy stosunkowo niska ilość fraudów. Sektor bankowy jest wręcz skazany na innowacje. Także ten – spółdzielczy.

Robert Azembski

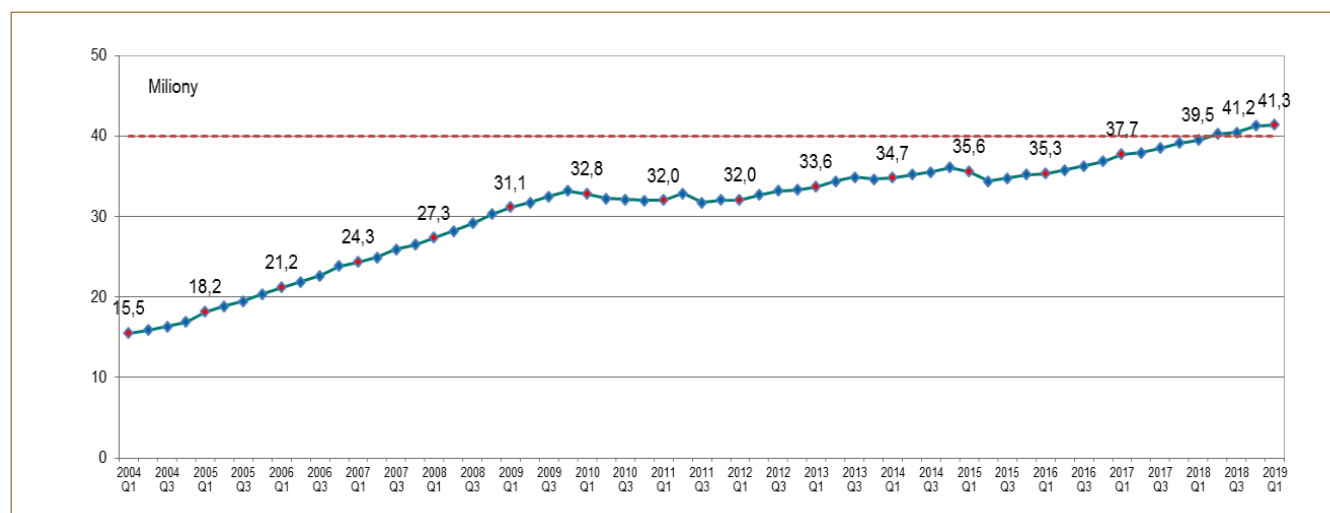
Karty płatnicze

W portfelach Polaków znajduje się już 41 mln kart płatniczych. Jak grzyby po deszczu wyrastają miejsca, w których można zapłacić „plastikiem”. Takich, miejsc, sklepów, punktów usługowych i różnych instytucji, jest już w Polsce 590 tysięcy (o 25% więcej niż rok wcześniej).

Wciąż jednak są białe plamy na mapie Polski, gdzie bez gotówki ani rusz. Szczególnie dotyczy to mniejszych miejsc-

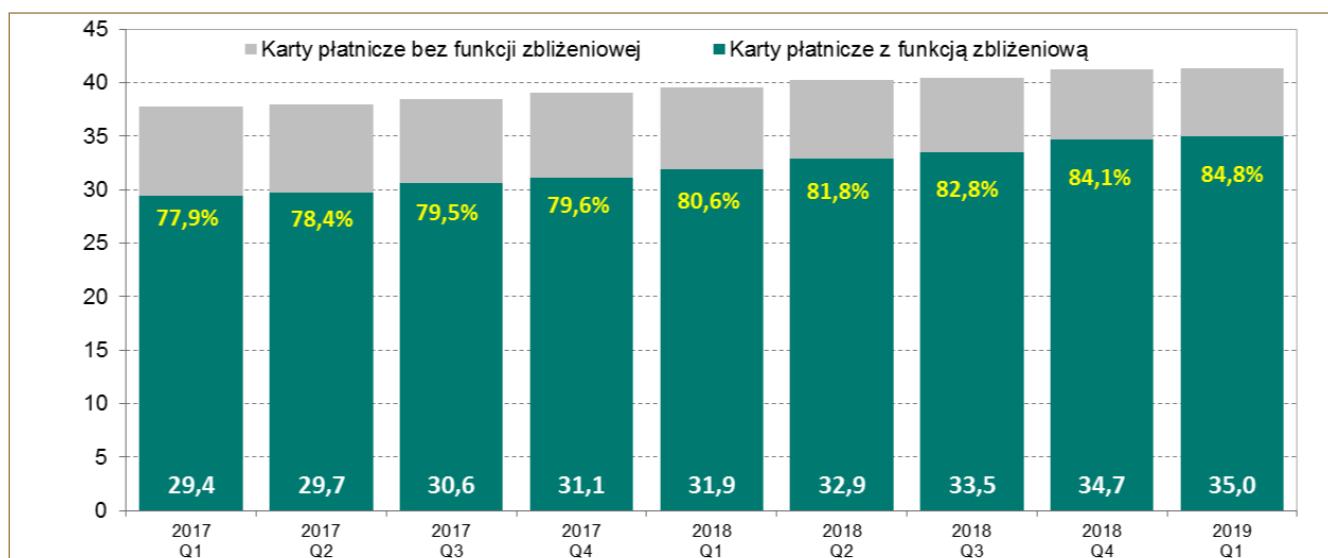
wości i wsi; w jednych województwach jest to bardziej widoczne, w innych – mniej. O tym m.in. opowiada o tym jeden z naszych rozmówców, dyr. Wojciech Małaszewicz z First Data Polska.

Z najnowszych danych NBP wynika, że w I kw. 2019 r. Polacy dokonali 149 mln wypłat z bankomatów. Przy tym zwraca uwagę fakt, że liczba bankomatów sukcesywnie spada, ale i tak jest ich około dwa razy więcej, niż w latach



Liczba wydanych kart w latach 2004–2019 (I kw.).

Źródło: NBP.



Karty zbliżeniowe w latach 2017–2019 (I kw.).

Źródło: NBP.

2007–2008. Choć bankomat w wielu miejscowościach jest wciąż niezbędny, dominujący trend każe przenosić transakcje w strefę obiegu bezgotówkowego.

Liczba wypłat z ATM jest podobna jak przed 11 laty, więc można pokusić się o stwierdzenie, że dziś bankomaty są zdecydowanie rzadziej używane. Dane NBP na ten temat komentują analitycy Expandera stwierdzając, że z bankomatów Polacy korzystają coraz rzadziej i coraz bardziej tracą one na znaczeniu na rzecz płatności bezgotówkowych. Tym bardziej, że transakcje bankomatowe obciążone są odczuwalnymi prowizjami, o czym klienci mieli już okazję się przekonać. Z kolei ilość transakcji bezgotówkowych wzrosła w ciągu tych kilkunastu lat aż 10-krotnie. Przy tym ubyło ok. 1000 bankomatów, a zarazem przybyło ponad 96 tys. sklepów i punktów usługowych, w których można wypłacać gotówkę za pomocą usługi „cash back”. Ta również stanowi atrakcyjną konkurencję dla wybierania pieniędzy „ze ściany”.



W I kwartale br. 4 mln wypłat miało charakter „cash back”.

Jak się dowiadujemy z raportu banku centralnego, obecnie wszystkie terminale płatnicze w Polsce są przystosowane do płatności zbliżeniowych przy pomocy większości wyda-

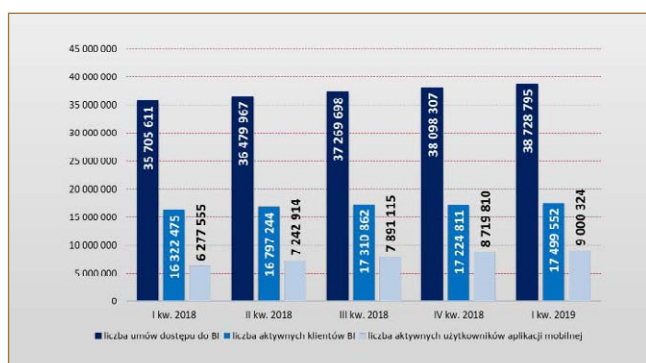
nych kart. Udział kart z funkcją płatności zbliżeniowej wynosi 85% (w I kwartale br. zrealizowano w ten sposób transakcje na 35 mln zł, z 41,2 mln wszystkich). Na koniec I kwartału 2019 r. na rynku dostępnych było 822 tys. terminali POS (dane pozyskane od samych agentów rozliczeniowych). W ciągu pierwszych trzech miesięcy przybyło 35,8 tys. sztuk (5% wzrost). W ciągu ostatniego roku liczba terminali POS na rynku polskim zwiększyła się o 166,7 tys. urządzeń (wzrost o 25%). Narodowy Bank Polski pozytywnie ocenia wpływ Fundacji Polska Bezgotówkowa i całej akcji promocji płatności bez gotówki na rozwój obrotu bezgotówkowego w Polsce.

Raport NBP przekazuje także, że od dłuższego czasu rośnie średnia wartość pojedynczej transakcji zbliżeniowej. W I kwartale 2019 r. było to 53 zł (kwartał wcześniej 56 zł). Klienci używają funkcji zbliżeniowej karty nie tylko przy transakcjach rzędu 50 zł, lecz tak przy regulowaniu należności na wyższe kwoty, przekraczające 50 zł, czyli takie, powyżej której wymagane jest w tej chwili podanie kodu PIN.



Bankowość internetowa i mobilna, płatności bezgotówkowe

Według ostatniego raportu Net@Bank Związku Banków Polskich, liczba rachunków klientów indywidualnych umożliwiających korzystanie z bankowości elektronicznej sięgnęła w I kwartale 2019 r. 38,72 mln, z czego „17,49 mln użytkowników co najmniej raz w miesiącu loguje się do e-bankowości”. Aktywnych użytkowników bankowych aplikacji mobilnych jest już 9 milionów (wzrost o 3,22% względem IV kwartału 2018 r.). Liczba aktywnych użytkowników bankowych aplikacji mobilnych na koniec I kwartału 2019 roku przekroczyła 9 milionów. Wzrost jest niezbyt szybki, ale systematyczny. Już co drugi aktywny użytkownik bankowości elektronicznej aktywnie korzysta z tych aplikacji (51,43%). Wzrasta też zarówno liczba, jak i wartość płatności bezgotówkowych, szczególnie tych odnotowanych w systemie Express Elixir.



Aktywni użytkownicy mobilni I kw. 2018 – I kw. 2019.

Źródło: ZBP.

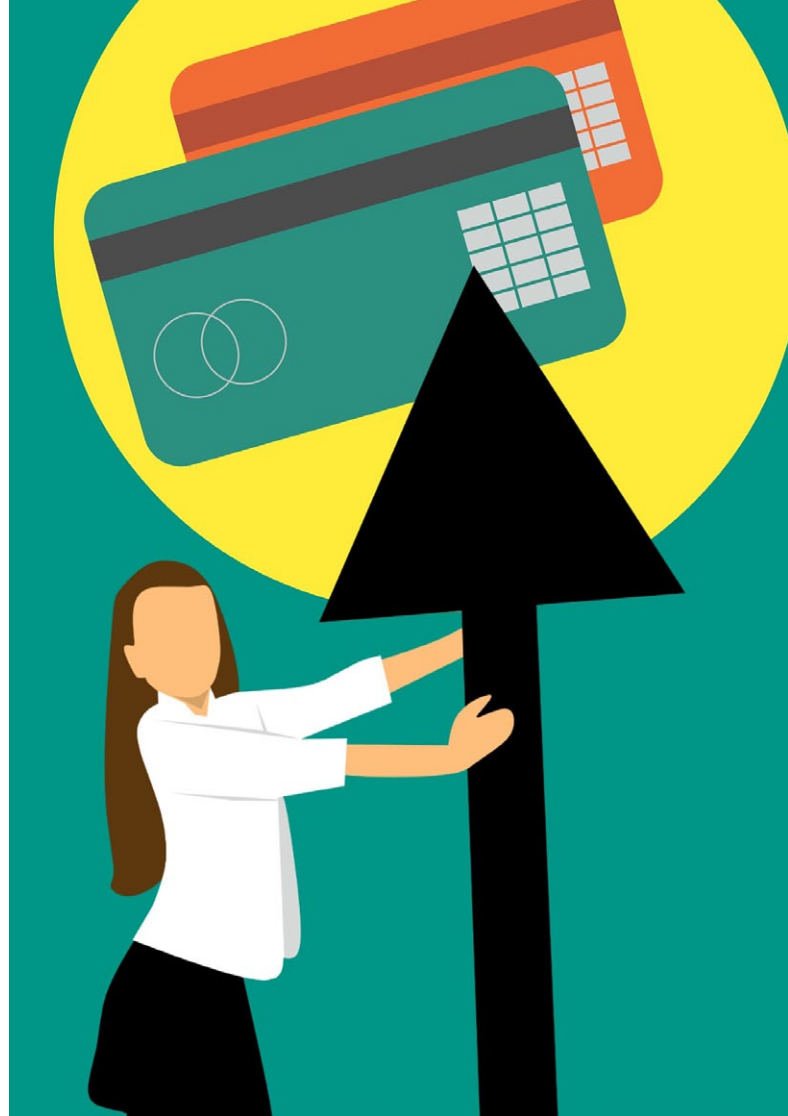


Co może być dalej?

Rozwój platform mobilnych wpisuje się w strategię coraz większej liczby banków, także spółdzielczych. Niektóre, instalując je po raz pierwszy mogą „skokowo” pokonać pewne progi technologiczne i mieć narzędzia dla klientów bardziej przyjazne, intuicyjne w użytkowaniu i lepiej zabezpieczone, niż te starszej generacji, którymi dysponują banki komercyjne. Jest to wartość sama w sobie trudna do przecenienia. Eksperci wskazują pożądane i oczekiwane kierunki tzw. ucyfrowienia banków, tj.: handel „kontekstowy”, czyli profilowanie oferty skierowanej do klienta zgodnie z obserwacją jego dotychczasowej aktywności w Internecie oraz wprowadzenie tzw. interface, czyli „smart agents” – wirtualnych doradców.

Jak już się przekonaliśmy, młodzi klienci korzystają coraz bardziej i chętniej z nowych technologii. Nie zawsze są jednak świadomi związanych z tym ryzyk, a nie ma przecież róży bez kolców. Wydaje się, że banki powinny w większej mierze korzystać z możliwości doszkalania się, ale i outsourcingu, który przerzuca część odpowiedzialności za ewentualne wpadki technologiczne na outsourcera. Jakkolwiek to kontrowersyjnie brzmi, warto się zarazem edukować, jak i w ten sposób zabezpieczyć. Warto jednak docenić i to, co jest szczególnie wartościowe w bankach komercyjnych i wydaje się być słuszną obroną drogą: – już ok. 60% ich obecnych przychodów pochodzi z rozwiązań opartych o nowe technologie. Żeby jednak zbliżyć się do takiego wyniku w sektorze bankowości spółdzielczej, wymagać to będzie sporo inwestycji i cierpliwości. Za innowacyjnymi trendami stoją wydatki. I to niebagatelne, a dużej części banków na nie po prostu nie stać. Ważną rolę mają tu do odegrania

Banki spółdzielcze mogą być innowacyjne m.in. w obszarze tzw. „face recognition”, czyli w sytuacji, gdy nie trzeba być klientem banku, a można udać się do niego i otworzyć w nim rachunek. W przestrzeni wirtualnej mogą też oferować tzw. rachunki pakietowe, konfigurowane wspólnie z klientami. Konstruowanie tego rodzaju innowacyjnych produktów jest możliwe właśnie dzięki nowym technologiom, wciąż niedocenianym przez część banków. Warto przy tym pamiętać, że to banki umożliwiły światową rewolucję cyfrową w wielu obszarach gospodarki (np. detalicznej, e-commerce itd.).



zrzeszenia oraz nowe, ale dobre pomysły na dokapitalizowanie banków spółdzielczych.

Banki spółdzielcze mogą być innowacyjne m.in. w obszarze tzw. „face recognition”, czyli w sytuacji, gdy nie trzeba być klientem banku, a można udać się do niego i otworzyć w nim rachunek. W przestrzeni wirtualnej mogą też oferować tzw. rachunki pakietowe, konfigurowane wspólnie z klientami. Konstruowanie tego rodzaju innowacyjnych produktów jest możliwe właśnie dzięki nowym technologiom, wciąż niedocenianym przez część banków.

Warto przy tym pamiętać, że to banki umożliwiły światową rewolucję cyfrową w wielu obszarach gospodarki (np. detalicznej, e-commerce itd.).

Kolejną istotną kwestią do silniejszego podjęcia jest edukacja klientów. Jest to ogromne pole do działania dla banków, ale i regulatora. Przyjdzie czas, gdy pojawią się inteligentne banki – na zachodzie już takie są. Będą wykorzystywać sztucznych doradców oraz korzystać z algorytmów przetwarzania informacji, wystawiając ocenę konsumenta na podstawie social scoringu wykonywanego przez roboty. Ważne, by tego czasu nie zlekceważyć i nie przespać.

Jednak bez procesu konsolidacji sektora, zmniejszenia wskaźnika relacji kosztów do dochodów, poniesienia dużych nakładów zrzeszeń na rzecz informatyzacji banków spółdzielczych, dalszy rozwój sektora lokalnych instytucji finansowych będzie zagrożony. Banki spółdzielcze mają ogromny potencjał, dużą sieć placówek, lecz niezbędne są znaczne nakłady, aby zapewnić dalsze, efektywne funkcjonowanie. Warto ten potencjał umiejętnie i dynamicznie wykorzystać. ●

RAPORT ACCENTURE

Konsument chce być na piedestale

Na przestrzeni najbliższych kilku lat Generacja Z stanie się kluczową grupą konsumentów, dlatego firmy już dzisiaj powinny koncentrować swoje działania na poznawaniu jej zachowań oraz budowaniu najlepszej strategii odpowiadającej potrzebom tej grupy, zwłaszcza, że różni się ona od starszych pokoleń.

Janusz Orłowski

Od kilkunastu lat jesteśmy świadkami, jak rynek handlu detalicznego reaguje na potrzeby i oczekiwania pokolenia millenialsów, odpowiadając na postępującą cyfryzację otaczającego nas świata. Tymczasem na horyzoncie pojawiło się nowe pokolenie konsumentów – Generacja Z, czyli pokolenie urodzone po 1995 roku. W Stanach Zjednoczonych Generacja Z do 2020 roku stanowić będzie aż 40% wszystkich konsumentów, kształtując wydatki na poziomie 4 mld dolarów.

W 2016 roku firma doradcza Accenture przeprowadziła badanie rynku „Global Customer Journey Survey” wśród respondentów z wybranych krajów (m.in. Stanów Zjednoczonych, Chin, Niemiec, Wielkiej Brytanii i Australii) w celu zbadania zachowań konsumentów wśród dwóch grup wiekowych: millenialsów i Generacji Z. Chcąc zrozumieć, jak Generacja Z zachowuje się na rynku polskim i czy jej zachowania są podobne, czy też różne od rówieśników z innych krajów, Accenture Polska przeprowadziła w 2019 roku podobne badanie w Polsce. Generacja Z, to pokolenie osób urodzonych po 1995 roku, którym nieznanym jest życie bez Internetu, dorastał bowiem w otoczeniu dynamicznie rozwijających się technologii, które z łatwością adoptowały w swoim codziennym życiu. Między innymi, tym Generacja Z różni się od pokolenia millenialsów, które w większości pamięta czasy bez mediów spo-

łecznościowych, smart fonów, czy łatwego dostępu do mobilnego Internetu.

Pomimo tego, że zaledwie jedna trzecia przedstawicieli Generacji Z jest aktywna zawodowo, to deklarują oni wydatki na podobnym poziomie, jak pracujący już millenias, zwłaszcza w zakresie wydatków na dobra luksusowe. Generacja Z, z podobną częstotliwością jak millenias decyduje się na zakup produktów luksusowych (produktów, które są często droższe od ich odpowiedników, a ich posiadanie jest oznaką statusu). Generacja ta jest pokoleniem, które ceni wysoką jakość produktów i jest gotowa zapłacić za nie dużo więcej. Wyróżnia się pod tym względem na tle pozostałych grup wiekowych.

Konsumenti z Generacji Z w większym stopniu niż pozostałe grupy zwracają też uwagę na postawę społeczną i odpowiedzialność firm, których produkty kupują. Są dwa razy bardziej skłonni, niż millenialni, ponieść wyższe koszty zakupu produktu firmy wspierającej lokalne społeczności i inicjatywy, jak również produktu wytworzonego zgodnie z ideą sprawiedliwego handlu.

Tacy konsumenci oczekują od firm

zaangażowania w ochronę środowiska, przejawiającego się w postaci konkretnych działań, chociażby poprzez zwięks-

>>

szanie wykorzystania materiałów z recyklingu. Chodzi tu o ograniczenie wpływu produktów na środowisko, a konsument powinien być aktywnym uczestnikiem tego procesu.

Ciekawym przykładem wzrostu znaczenia społecznej odpowiedzialności firm jest rosnąca popularność australijskiej aplikacji „Good On You”, oceniającej poszczególne marki oraz produkty pod kątem etyczności. Aplikacja ta wykorzystuje ogólnie dostępne dane, w efekcie czego firmy, które nie udostępniają powszechnie szczegółów swoich praktyk, otrzymują niższe oceny.

Badanie pokazało, że przed podjęciem decyzji o zakupie Generacja Z korzysta z opinii wielu osób. W pierwszej kolejności bierze pod uwagę opinię najbliższej rodziny, znajomych oraz weryfikuje opinie użytkowników w Internecie. Przedstawiciele najmłodszej generacji są również bardziej skłonni niż millenials do konsultowania zakupu w trakcie jego realizacji i zasięgania opinii innych kupujących. Sześciu na dziesięciu badanych respondentów, deklaruje, że prosi

o opinię inne osoby, które są w sklepie, a trzech na dziesięciu robi to przez telefon – wysyłając wiadomość, dzwoniąc lub wykorzystując media społecznościowe.

Tylko 4% osób badanych z Generacji Z w ogóle nie korzysta z mediów społecznościowych. Najmłodszy konsumenci najczęściej traktują je, jako źródło podstawowych informacji, takich jak aktualne promocje czy trendy. W porównaniu do innych grup wiekowych Generacja Z częściej przyznaje, że opinie vlogerów i blogerów są dla nich istotne – blisko jedna trzecia (29%) wskazuje je, jako jeden z kluczowych czynników, które bierze pod uwagę przed zakupem.

Jednocześnie warto zauważyć, że najmłodsze pokolenie jest znacznie bardziej krytyczne niż

starsze generacje, co może wynikać z tego, że dorastało w świecie przesycenym informacją. Od influencerów (liderów opinii, publikujących swoje oceny i poglądy w sieci) oczekuje przede wszystkim autentyczności i informacji, czy dana komunikacja jest sponsorowana. Cecha ta wyróżnia Generację Z względem innych pokoleń, w tym millenialsów, którzy cenią autentyczność i transparentność, ale też przywiązują mniejszą wagę, niż najmłodsze pokolenia konsumentów, do popularności influencerów.

Zdaniem autorów badania

firmy powinny pracować nie tylko nad częstotliwością kontaktów z klientem, ale też skupić się na ich jakości. Jakość kontaktów z klientem i budowane przez nie zaufanie muszą stać się elementami wyraźnie adresowanymi, już na etapie projektowania interakcji. Istniejące systemy i procesy biznesowe będą musiały ulec uproszczeniu i redefinicji, aby przez swoją większą transparentność, przeciwdziałać rosnącemu

kryzysowi zaufania konsumentów. Większość Generacji Z ponad połowę swoich kluczowych zakupów dokonuje w Internecie.

Najmłodszy konsumenci kupują on-line

w podobnym stopniu, jak millenials, jednak znacznie częściej niż pokolenie ich rodziców (Generacja X od 45 do 55 lat). Polscy reprezentanci Generacji Z częściej niż ich rówieśnicy na świecie robią zakupy on-line.

Odwiedzanie sklepów staje się doświadczeniem społecznym. Traktowane jest przez najmłodsze pokolenia, jako sposób spędzenia wolnego czasu w większym stopniu, niż ma to miejsce w przypadku millenialsów. Aby przyciągnąć Generację Z, sklep powinien więc być usytuowany w miejscu, w którym można wspólnie ze znajomymi atrakcyjnie spędzić wolny czas. Wizyta w sklepie jest również dla najmłodszej generacji konsumentów okazją do zaciągnięcia opinii innych osób na temat produktów lub usług.

Zmiana nawyków wiąże się także z tym, że tradycyjne funkcje doradcy sklepowego dla Generacji Z przestają mieć znaczenie, ponieważ konsument przychodzi do sklepu świadomy i przygotowany, bo wie, czego szuka. Nie potrzebuje podstawowych informacji o produkcie, bo już je ma.

Zdaniem autorów badania, doświadczenia cyfrowe nie stanowią już centralnego punktu kontaktu z marką. Okresowe interakcje z marką poprzez media cyfrowe zmieniają się w ciągłą komunikację przez zintegrowane punkty styku z klientem – również przez sklepy. Odwiedzając je, najmłodsze pokolenie szuka atrakcyjnych doświadczeń, które marki starają się im zapewnić. Robią to, na przykład, poprzez atrakcyjne pod względem wi-

zualnym wyposażenie wnętrza, gwarantujące zrobienie ciekawego zdjęcia i zamieszczenie go w mediach społecznościowych.

Generacja Z chce się wyróżniać w szybko zmieniającym się świecie. Bardzo krótki czas dzieli moment, kiedy coś jest trendy od momentu, kiedy staje się to mainstreamowe. Dlatego też najmłodsze pokolenie przywiązuje dużą wagę do tego, aby mieć produkt jak najszybciej, nawet jeszcze przed oficjalną premierą.

Polscy przedstawiciele Generacji Z podejmują decyzje zakupowe w tempie zbliżonym do tego, w jakim robią to ich rówieśnicy z innych krajów. Podjęcie decyzji o zakupie nie stanowi jednak końca procesu zakupowego – istotnym elementem wpływającym na doświadczenia klienta w przypadku zakupu on-line jest dostawa. Generacja Z jest skłonna zapłacić za dostawę dużo więcej niż starsze pokolenia, aby tylko otrzymać produkt szybciej, nawet w ciągu kilku godzin od momentu złożenia zamówienia.

Pokolenie, które dorastało w otoczeniu rozwiązań cyfrowych, jak pokazało badanie, ma mniejszy opór przed ich wykorzystaniem. Podpięcie karty płatniczej do aplikacji jest dla niego normą – czymś, nad czym właściwie się nie zastanawia (w przeciwieństwie do starszych pokoleń). Jest to pokolenie w największym stopniu zainteresowane innowacjami takimi, jak nowe modele dystrybucji.

W ocenie autorów badania, firmy już dzisiaj powinny zmieniać swój model działania, aby dostosować go do oczekiwań nowego pokolenia. W niedalekiej przyszłości produkty nie będą już postrzegane głównie przez pryzmat swojej wartości użytkowej, lecz będą reprezentować wartości bliskie konsumentom. Znacznie ważniejsze niż obecnie stanie się poszanowanie zasad etycznej produkcji, a także umiejętność dostarczania klientom indywidualnie dopasowanych ofert oraz realizacji szybkiej dostawy.

Proces zakupowy będzie opierać się na spersonalizowanych doświadczeniach, wzmacnianych przez autentyczną komunikację, a sama transakcja będzie odbywać się w tle.

Firma Accenture już we wcześniejszych swoich badaniach zwracała uwagę, że nowe pokolenia klientów, urodzonych w latach 80. i 90., to osoby pewne siebie, niecierpliwe, przedsiębiorcze i internetowe, nie rozstające się z tabletami i smartfonami. Mając ciągły dostęp do sieci, wymagają także natychmiastowej reakcji i obsługi ze strony firm. Żądają, aby otaczające je przedsiębiorstwa dostosowały swoją ofertę do ich konkretnych wymagań i chcą mieć do niej natychmiastowy i cyfrowy dostęp. Nie interesują ich procedury, czy też wewnętrzne regulacje. Jeśli nie pasuje im produkt, jakość obsługi, czy nie rozumieją, za co płacą, to po prostu z tego rezygnują.

Tacy klienci są zwykle świetnie poinformowani i świadomi. Mogą w każdej chwili porównać koszty i zweryfikować opinie, co wiąże się z ich wrażliwością na ceny powszechnie dostępnych usług i produktów. Jeśli mają do wyboru kilka podobnych rozwiązań i żadne nie będzie rzutowało na jego społeczny wizerunek, wybiorą tańsze. Dla nowych pokoleń także tradycyjnie pojmowane marki, z niesionymi przez nie hasłami, mają coraz mniejsze znaczenie.

Nowy klient, poza tym, że posiada

dostęp do wiedzy, sam też chętnie dzieli się informacjami. To, co kupuje, jakie usługi wybiera, staje się częścią jego świata. Dla banków oznacza to konieczność dbania o swoją reputację nie tylko w tradycyjnie rozumianych mediach, lecz przede wszystkim w kontekście mediów cyfrowych i społecznościowych. Dla organizacji ciągła

walka o właściwy wizerunek w cyfrowym środowisku jest trudna.

Miejsca, w których skupiają się konsumenci

zmieniają się dynamicznie. Nastroje mierzone liczbą komentarzy i udostępnień potrafią eksplodować nawet od pojedynczej informacji. Często też wewnętrzne przygotowania do podjęcia działania mogą trwać dłużej, niż sam trend i przez to organizacje nie są w stanie zarządzać tego typu zjawiskami. Tutaj także odpowiedzią jest przebudowanie myślenia na temat roli klienta w strukturze firmy.

Nowe pokolenia klientów nie czekają, aby bank zaoferował im konto, kartę, czy kredyt. Zarzucają instytucjom finansowym, że oferują produkty zamiast odpowiadać na ich potrzeby. Nie ufają biurokracji, nie chcą chodzić do oddziałów, a doradztwa oczekują nie od pracownika, tylko przez narzędzia online.

Można powiedzieć, że najmłodszy klient już nie musi korzystać z produktów bankowych. To banki potrzebują ich, jako klientów. Oni nie muszą przychodzić do oddziałów banków po konto, bo odpowiednie rozwiązania oferują im Google albo Facebook. Płatności realizują przez systemy PayPal, PayU, mobilny SkyCash lub wirtualnymi bitcoinami. Tak jest szybciej, wygodniej i bardziej intuicyjnie.

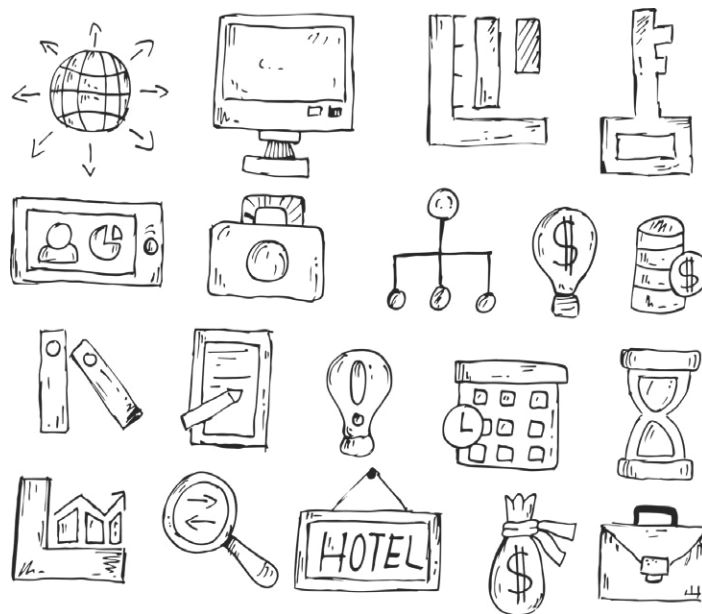
Nawet tak tradycyjne produkty

dla branży finansowej, jak kredyty konsument-

kie mogą zostać w niedługim czasie zastąpione przez zewnętrznych dostawców. Pokazuje to przykład szybkiego, globalnego rozwoju internetowych pożyczkodawców, takich jak Wonga, która prowadzi ekspansję dzięki modelowi działania opartemu na minimalnych formalnościach i sprawnej platformie informatycznej.

Branży finansowej co chwila odbierany jest kolejny fragment rynku. Niedostosowanie oferty do potrzeby osób zadłużonych lub zarabiających w walutach obcych spowodował błyskawiczny rozwój kantorów internetowych, które wygrywają konkurencję ceną, prostotą użytkowania, mobilnością, a także dzięki odpowiednio prowadzonej reklamie telewizyjnej.

Jak przeciwstawić się takiej konkurencji bardziej elastycznych i często innowacyjnych firm spoza branży? W ocenie ekspertów Accenture odpowiedzią powinna być transformacja w bankach, które przestaną koncentrować się na sobie i swoich produktach. Postawią natomiast klienta w centrum wszystkich decyzji, poczynawszy od nowej misji, wizji i strategii po taktyczne działania dnia codziennego. ●



Wszystkiego najlepszego na emeryturze, czyli na nowej drodze życia

Anna Jantar śpiewała: „To co mam, to radość najpiękniejszych lat, to co mam, to serce które jeszcze na wszystko stać”. Dedykujemy ten cytat wszystkim świeżo upieczonym emerytom w naszym Zrzeszeniu. Ten rok jest szczególnym rokiem w SGB, bowiem wielu wielce zasłużonych dla zrzeszenia prezesów odeszło na zasłużoną emeryturę. Tylko jeden z nich zdecydował, że mimo przysługującego mu prawa do emerytury, nadal chce pełnić obowiązki prezesa. Chińskie przysłowie mówi: „Jest czas łowienia ryb i jest czas naprawy sieci”. Można je zrozumieć w ten sposób, że po czynnym życiu zawodowym, przychodzi czas na zwolnienie tempa, refleksję i radość z pogodnej jesieni życia. Redakcja „Banku Spółdzielczego”, niejako na pożegnanie wszystkich panów prezesów odchodzących na emeryturę, oprócz solennych życzeń zdrowia i wszelakiej pomyślności na nowej, emeryckiej drodze życia, zadała im te same trzy pytania:

1 Prosimy o wymienienie jednego wydarzenia, najważniejszego dla sektora spółdzielczości bankowej, z czasów pana prezesury?

2 Prosimy o podanie jednego wydarzenia, pana zdaniem, najważniejszego dla pańskiego banku?

3 Jakie ma pan plany na dalszy czas, na życie na emeryturze?

A oto, co nam odpowiedzieli byli panowie prezesi:

Zygmunt Miętki,
wiceprezes zarządu SGB-Banku SA

Ad 1. Cały okres po transformacji gospodarki kraju i dostosowania jej do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej to dynamiczny rozwój i dostosowywanie się banków spółdzielczych do wyzwań rynkowych i oczekiwań stawianych przez ten rynek i klientów. Moim zdaniem, nie było i nie ma jednego, konkretnego zdarzenia, które mogłoby zdecydować o obecnej pozycji sektora bankowości spółdzielczej na rynku. Najważniejszym wyzwaniem dla banków spółdzielczych, wynikającym z ówczesnych przemian gospodarczych, było sprostanie nowopowstałej, komercyjnej konkurencji. Następnym wyzwaniem dla naszego sektora było dostosowanie się do nowych warunków i znalezienie swojego miejsca, niszy, gdzie można by zaspokajać potrzeby klientów środowisk lokalnych. Pomimo, że wyzwania były spore, a konkurencja komercyjna ogromna, sektor bankowości spółdzielczej sprostał tym wyzwaniom. Wiele branż spółdzielczych, funkcjonujących w środowiskach lokalnych, przestało wtedy istnieć. Na tym tle upadków i likwidacji sektor bankowości spółdzielczej przetrwał trudny okres transformacji. Dostosował się do nowych warunków na rynku. Uważam, że właśnie to przetrwanie sektora jest najważniejszym wydarzeniem na przestrzeni ostatnich 30 lat. Wprawdzie zmniejszyła się liczba banków spółdzielczych, ale nie uległa zmniejszeniu skala ich działalności. Banki spółdzielcze działają w każdej gminie. Wzmocniły się kapitałowo i wizerunkowo i stano-

>>

wią dzisiaj ważny segment sektora bankowego w Polsce. Uczestniczą i działają przede wszystkim w środowiskach lokalnych, które wspierają nie tylko finansowo, ale także organizacyjnie. Ważnym wydarzeniem ostatnich lat dla sektora było także wypracowanie koncepcji i utworzenie systemów ochrony (IPS). Jest to rozwiązanie instytucjonalne, w postaci odrębnego podmiotu prawa, którego podstawowym celem jest podnoszenie poziomu bezpieczeństwa funkcjonowania sektora, przede wszystkim przez podejmowanie działań prewencyjnych w odniesieniu do tych banków, w których nastąpiły objawy zwiększonego ryzyka prowadzonej działalności. Przychodzą wtedy z konkretną pomocą finansową w celu wsparcia i poprawy kondycji ekonomicznej banków (uczestników systemu) potrzebujących takiej pomocy i tym samym zapobiegają ogłoszeniu ich upadłości. Za istotny uważam także udział SGB-Banku SA w konsolidacji sektora poprzez przyłączenie 3 banków regionalnych, zrzeszających banki spółdzielcze.

Ad 2. Bardzo ważnym wydarzeniem, według mnie, było wypracowanie strategii integracji teleinformatycznej zrzeszenia. W ramach realizacji tej strategii opracowano koncepcję i wdrożono w banku zrzeszającym i kilkunastu bankach spółdzielczych zintegrowany system informatyczny. Dzięki temu stworzono mocne podstawy do integracji teleinformatycznej sektora bankowości spółdzielczej poprzez możliwość przyłączania do tego rozwiązania kolejnych banków spółdzielczych. Wdrożenie zintegrowanego rozwiązania zrzeszeniowego w całym sektorze stwarza duże możliwości podniesienia poziomu bezpieczeństwa i rozwoju nowych produktów dla wszystkich banków spółdzielczych. A ostatecznie umożliwi to wprowadzenie nowych technologii in-

formatycznych, według jednolitego standardu, dla wszystkich banków spółdzielczych.

Ad 3. Planów mam wiele, byle zdrowie dopisywało, to pomysłów na aktywność mi nie brakuje. Chciałoby praca w rodzinnym ogrodzie działkowym i uprawa ekologicznych warzyw i owoców. Wreszcie też mogę poświęcić więcej czasu dla rodziny, zwłaszcza dla wnuków. Myślę także o uporządkowaniu notatek z okresu pracy zawodowej i być może napisaniu, w oparciu o nie, wspomnień i historycznego rysu przemian, jakie nastąpiły w bankowości spółdzielczej. Jednym z kolejnych moich planów jest chęć przeczytania przynajmniej części książek z bardzo licznego księgozbioru domowego.

Janusz Pawlak,
prezes zarządu Banku Spółdzielczego
Ziemi Wieluńskiej, z siedzibą w Białej

Ad 1. Był to rok 1990, kiedy banki spółdzielcze stały się znów niezależne i samodzielne. Zdjęto z nich „pręgierz” w postaci BGŻ. Banki spółdzielcze mogły się samodzielnie rozwijać, nie pytając BGŻ o nawet banalne sprawy. Niestety, moim zdaniem, część banków spółdzielczych straciła wtedy rozum i zachowała się nieodpowiedzialnie, gdy nie miała nad sobą kontroli zewnętrznej. Były to czasy transformacji i niektóre banki zaczęły udzielać kredytów, które wielokrotnie przewyższały ich możliwości. Poprzez takie działania wiele BS-ów upadło. W 1990 roku działały w Polsce 1663 banki spółdzielcze – obecnie jest ich około 550. Ratunkiem dla banków spółdzielczych było utworzenie niezależnych banków zrzeszających. W 1995 r. Bank Spółdziel-

>>

czy w Białej podpisał umowę zrzeczeniową z GBW S.A. w Poznaniu.

Ad. 2. W celu stworzenia silniejszej grupy bankowej od lipca 1996 r. trwały rozmowy w bankach spółdzielczych: w Białej, w Czarnożyłach, w Pątnowie i w Skomlinie (oraz jeszcze w kilku innych bankach) na temat połączenia tych banków na zasadach prawa spółdzielczego. W sierpniu 1996 r. Zarządy i Rady Nadzorcze tych banków podjęły uchwały o woli połączenia, a następnie Nadzwyczajne Zgromadzenia Przedstawicieli tych banków spółdzielczych podjęły uchwały o połączeniu się z Bankiem Spółdzielczym w Białej. 18 września 1996 roku Nadzwyczajne Zgromadzenie Przedstawicieli Banku Spółdzielczego w Białej podjęło uchwałę w sprawie połączenia się BS w Czarnożyłach, Pątnowie i Skomlinie z Bankiem Spółdzielczym w Białej z dniem 1 października 1996 roku. W 2010 r. bank zmienił nazwę na Bank Spółdzielczy Ziemi Wieluńskiej (była to sugestia KNF, ponieważ istniały banki o takiej samej nazwie).

Ad. 3. Mam zamiar nadal zwiedzać Polskę i inne kraje. Marzą mi się podróże dalekie i bliskie. Może się spełnią, a może zostaną w sferze marzeń. Bardzo lubię przebywać na swojej działce. Uwielbiam jeździć na rowerze. Dzień bez roweru jest dla mnie dniem straconym :). Dostałem od SGB-Banku SA na pożegnanie hulajnogę elektryczną, więc również będę na niej śmigał swoimi ścieżkami.

Moim hobby jest fotografowanie oraz filmowanie, a także słuchanie dobrej muzyki. Od moich współpracowników dostałem drona, który również filmuje i robi zdjęcia. Próby filmowania dronem są niesamowite. Myślę, że zrobię trochę filmów z innej perspektywy tzn. z lotu ptaka. Od koleżanek i kolegów prezesów banków spółdzielczych „Chorągwi SieRADZKIEJ” dostałem kamerę do samochodu, która ostrzega przed radarami. Mimo, że jeżdżę ostrożnie, na pewno mi się przyda w moich podróżach. Mam także zamiar sporo czasu spędzać z moimi czterema wnuczkami, no i oczywiście z żoną. Korzystając z okazji, pragnę w tym miejscu serdecznie podziękować wszystkim za miłą współpracę, wyrozumiałość i życzliwość. Z racji tego, iż każdy człowiek popełnia błędy, chciałbym przeprosić za wszystkie moje pomyłki i niedoskonałości.

Zbigniew Krasicki, prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Kowalewie Pomorskim

Ad. 1. Moim zdaniem, oprócz przemian ustrojowych na przełomie lat 80. i 90. tamtego stulecia, bardzo ważne było wprowadzenie w Polsce gospodarki rynkowej oraz wejście naszego kraju do Unii Europejskiej. Natomiast bardzo ważnym dla polskiej bankowości spółdzielczej było utworzenie Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB (IPS), który jako pierwszy powstał 23 listopada 2015 roku w Poznaniu, do którego przystąpiło ponad 190 banków spółdzielczych (SGB-Bank SA w Poznaniu). Podstawą utworzenia IPS było rozporządzenie Parlamentu Europejskiego nr 575/2013 (CRR) i Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, z których wynika, że uczestnikami systemu muszą być wszystkie banki spółdzielcze wraz z bankami zrzeszającymi. Celem powołania IPS było gwarantowanie płynności i wypłacalności

uczestników, a tym samym zapobieżenie upadłości, poprzez udzielenie pomocy finansowej. Każdy z uczestników, proporcjonalnie do wielkości sumy bilansowej gromadzi środki w funduszu pomocowym zarządzanym przez IPS-SGB. W okresach kwartalnych uczestnicy otrzymują szczegółowe informacje jak monitorowane i sklasyfikowane są ryzyka, jakie są działania prewencyjne, jakie są stosowane sankcje dla tych, którzy podejmują nadmierne ryzyko. W zależności od sytuacji u poszczególnych uczestników zespół audytorów przeprowadza okresowe, bardzo szczegółowe kontrole, w zakresie przede wszystkim ryzyka bankowego.

Ad. 2. Bardzo ważnym wydarzeniem dla banków spółdzielczych był proces połączenia trzech banków tj. BS w Kowalewie Pomorskim, w Radominie i w Radzikach Dużych, który nastąpił 1 stycznia 1999 roku. Ówczesna Komisja Nadzoru Bankowego podjęła uchwałę o posiadaniu przez bank spółdzielczy kapitału założycielskiego w wysokości powyżej 300 tys. ecu. Od tego momentu następuje dynamiczny rozwój naszego banku, w 1999 r. jego suma bilansowa wynosiła około 10 milionów zł, w 2009 r. wzrosła znacząco do kwoty 45 milionów zł, a w roku obecnym opiewa na sumę 97 milionów zł. Należy również podkreślić, że za cały okres 20-lecia wskaźnik kredytów zagrożonych wynosił 0% przez wiele lat do 1%. Obecnie ten wskaźnik wynosi 0,5%. Myślę, że jeszcze jedna bardzo pozytywna informacja w działalności bankowej, otóż w okresie analizowanym nie korzystaliśmy z usług komornika, w celu wyegzekwowania należności. Uważam, że na ten stan rzeczy bardzo duży wpływ miały następujące czynniki: kredytobiorcami (powyżej 90%) byli i są rolnicy indywidualni, którzy zmotywowani tym, że zabezpieczeniem kredytu na czas spłaty zobowiązania wraz z odsetkami są grunty rolne, które dla nich stanowią dobro najważniejsze. Podejmujący decyzje i pracownicy dokonujący analizy wniosków kredytowych doskonale znają sytuację poszczególnych podmiotów ubiegających się o kredyty. Działalność kredytową ograniczamy do najbliższego rejonu (gmin), w których mamy swoje placówki. Zarząd bardzo elastycznie podchodzi do określania warunków, na jakich można uzyskać kredyt, szczególnie inwestycyjny. Sam proces, analizy, podjęcie decyzji ograniczamy do niezbędnego minimum. W sytuacjach zagrożenia spłaty kredytu stosujemy daleko idące formy restrukturyzacji bez angażowania w ten proces służb komorniczych.

Ad. 3. Moim planem na najbliższą przyszłość jest, oczywiście, jeśli zdrowie na to pozwoli, zająć się turystyką. Mam zamiar, wraz z moją żoną, odwiedzać szereg miejscowości i rejonów naszego pięknego kraju. ●

(oprac. Jerzy Sygidus)



Materiał ukazał się w najnowszym numerze Głosu Banków Spółdzielczych

Wyzwanie dla bankowości spółdzielczej i... klientów

Cyfryzacja, komunikacyjne przyspieszenie, podobieństwo wielu bankowych ofert i łatwość zmiany banku wynikająca z zapisów dyrektywy PSD2 to czynniki, które już teraz wywierają znaczący wpływ na sposób budowania przewagi na rynku usług finansowych.

W rywalizacji wygrają te banki, które w umiejętny sposób, szybko i sprawnie stworzą sobie silne, bezpośrednie relacje z klientami. W tej grupie, dzięki półtorawiekowym związkom z lokalnymi społecznościami, ogromne szanse mają banki spółdzielcze.

Błażej Mika,

wiceprezes zarządu SGB-Banku SA

Według czerwcowego raportu PwC „Bank oczami klienta – konieczne narzędzie czy zaufany partner?”, aż 7 milionów Polaków poszukuje odpowiedniego dla siebie, nowego banku. Jedna czwarta klientów polskiej bankowości rozważa zmianę dostawcy usług finansowych. Te dane obrazują skalę przeobrażeń, która czeka nas na rynku i do której wszystkie banki przygotowują się zarówno od strony technologicznej i organizacyjnej, jak i marketingowo-regulacyjnej.

Dobre relacje się opłacają

Trzeba otworzyć się na kontakty z nowymi klientami, budować sieć silnych, trwałych relacji, lojalizować i wyprzedzać oczekiwania klientów. Jak przekonują autorzy raportu, pozytywne doświadczenia klientów są dla banków bardzo opłacalne. W 20% prowadzą do rozwoju kontaktów z bankiem, a co drugi klient poleca usługi banku, z którym ma dobre relacje.

Czy Banki Spółdzielcze mają w tym zakresie własne atuty? Z jednej strony, patrząc przez pryzmat Spółdzielczej Grupy Bankowej, zdecydowanie tak. 1,5 miliona stałych klientów, obecność z oddziałami i placówkami w setkach polskich

miast i miasteczek, wieloletnie partnerstwo z grupami przedsiębiorców, samorządów, organizacji pozarządowych – tego może pozazdrościć niejeden bank komercyjny.

Ale z drugiej strony sektor bankowości spółdzielczej zmagają się z wieloletnimi opóźnieniami we wdrażaniu nowoczesnych technologii, nadrabia stracony czas w tworzeniu cyfrowych kanałów sprzedaży i mierzy się z koniecznością integrowania rozproszonych systemów informatycznych. Skala problemów wynikających z przeszłości wzmacniana jest przez konieczność bieżącego dostosowywania banków do regulacji prawnych wynikających z przepisów prawa krajowego czy choćby dyrektywy PSD2. Nie ma zatem możliwości odkładania czegoś na później; równolegle z tworzeniem aplikacji mobilnych i myśleniem o rozwoju musimy spełniać bardzo sztywne uwarunkowania ustawowe. Obok pracy nad tokenizacją usług wdrażamy rozwiązania systemowe, które porządkują infrastrukturę informatyczną banków.

Przede wszystkim: integracja!

Banki Spółdzielcze mają czterech głównych dostawców systemów bankowych i bankowości elektronicznej. Zadaniem

>>

tych systemów jest zapewnienie komunikacji pomiędzy bankami spółdzielczymi i zrzeczeniem, a jednocześnie udostępnienie możliwości korzystania z zewnętrznych baz danych, które zapewniają dostęp do informacji o klientach z innych instytucji finansowych. Wynikające z PSD2 możliwości analiz danych gwarantują instytucjom finansowym i okołobankowym dostępność do bardzo dużego zasobu informacji, które są wystarczające do oceny klienta. I to jest dobre. Ale takie rozwiązanie ułatwia równocześnie możliwość przejmowania klientów przez konkurencję, na co musimy być dobrze przygotowani.

Banki spółdzielcze zostały wskutek wdrożenia dyrektywy zmuszone do większej integracji systemowej, która przyspiesza ich rozwój i odciąża od wielu bieżących obowiązków. Chcemy wykorzystać możliwości otwartych systemów bankowych także wewnątrz naszego zrzeczenia, udoskonalić na ich bazie własne rozwiązania, które ze względów technologicznych powinniśmy wprowadzać jak najszybciej. Jednym z działań wynikających z PSD2 było wprowadzenie Tokena SGB – aplikacji mobilnej, która wykorzystuje certyfikaty niekwalifikowane i jest przeznaczona dla klientów indywidualnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Głównym celem biznesowym tego projektu było dodanie i udostępnienie klientom bankowości elektronicznej nowej metody logowania oraz autoryzacji, działającej w oparciu o aplikację mobilną. Mobilna autoryzacja to dzisiaj rynkowy standard. Jest bezpieczniejsza niż kody wysyłane SMS-ami, narażone na działania złośliwych wirusów przechwytyujących treść komunikatów. Wdrożyliśmy również usługę 3D Secure, czyli darmowe zabezpieczenie płatności dokonywanych przez klientów w Internecie. Każda transakcja potwierdzana jest kodem, co zwiększa bezpieczeństwo użytkowników i skutecznie ogranicza potencjalne działania przestępcze.

Rozwijamy Portfel SGB

Jednym z najbardziej istotnych elementów dyrektywy PSD2 jest standaryzacja usług finansowych i ich personalizacja, czyli dostarczanie klientowi takich usług i produktów, które w możliwie największym stopniu dopasowane są do jego indywidualnych potrzeb, uwzględniając czas oraz miejsce, w którym on się znajduje.

Z perspektywy banku oraz samego klienta najbardziej istotnym rozwiązaniem jest dostarczenie mu takich funkcjonalności, aby mógł dokonywać wszelkich operacji finansowych za pomocą jednej aplikacji. W naszym przypadku będzie to Portfel SGB, który zaczęliśmy intensywnie rozwijać i będziemy mocno promować nie tylko w relacjach z naszymi klientami. Pod tym względem dyrektywa PSD2 zadziałała na nasze banki bardzo mobilizująco. Budujemy w ramach strategii Mobilnego przyspieszenia nowoczesny wizerunek bankowości spółdzielczej, wykorzystując rozwiązania technologiczne znane i sprawdzone w świecie – BLIK, Google Pay, Apple Pay czy Garmin Pay. Ich wdrożenie, w chwili, gdy piszę te słowa, to kwestia dni, które musimy poświęcić na testy. Klienci banków spółdzielczych zyskają dzięki tym aplika-

cjom i dzięki Portfelowi SGB dostęp do najnowocześniejszych technologii. Paradoksalnie, wskutek naszych wcześniejszych opóźnień możemy przejść przez tę próbę znacznie spokojniej niż wielu naszych komercyjnych konkurentów, nie powielając ich błędów i problemów „wieku dziecięcego” samych aplikacji.

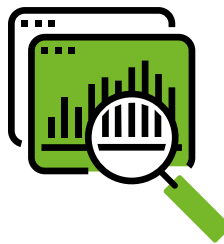
Wdrożenie dyrektywy PSD2 postawiło przed bankami spółdzielczymi wiele wyzwań, ale patrząc już z pewnej odległości na działania, które musieliśmy wykonać i które obecnie kontynuujemy, mogę przyznać, że miało pozytywny wpływ na rozwój naszego sektora. Banki spółdzielcze działające w ramach zrzeczenia SGB są przygotowane do spełnienia wszelkich wymogów PSD2, większość z nich zakupiła już stosowne certyfikaty. Dyrektywa zmusiła je do integracji, poszukiwania wspólnych rozwiązań, które zwiększają bezpieczeństwo, ograniczają koszty, unowocześniają relacje z klientami i zwiększają skalę biznesowego działania. Siła naszego potencjału tkwi we wspólnocie, nie tylko tej finansowej, ale przede wszystkim organizacyjnej, informatycznej. Siłą jest od lat spółdzielcza misja, ale także umiejętność porozumiewania się i współpracy w ramach zrzeczeń.

PSD2: wyzwanie także dla klientów

Bank zrzeczający działa w tym układzie jako integrator dla banków spółdzielczych, konsoliduje grupę, dostarcza wszystkim bankom takie same możliwości działania, zgodne z unijną dyrektywą. Ta aktywność obejmuje trzy podstawowe obszary: inicjowanie płatności, dostęp do historii rachunku i salda oraz weryfikacja dostępności określonej kwoty na rachunku. Kolejny obszar, szalenie istotny z punktu widzenia klientów, to bezpieczeństwo danych i transakcji. Do tego dochodzi katalog usług związanych z PSD2, jak choćby możliwość korzystania przez banki z opracowań instytucji zewnętrznych, aktywne wykorzystanie baz danych w celu lepszego personalizowania ofert bankowych, dopasowania ich do lokalnych potrzeb i możliwości finansowych klientów.

Wspomniałbym o jeszcze jednym, istotnym elemencie dyrektywy, który często umyka naszej uwadze. Dyrektywa PSD2 postawiła wiele wyzwań bankom spółdzielczym i bankowości jako takiej. Myślę, że dobrze wywiązujemy się z naszych obowiązków, jesteśmy przygotowani do wypełnienia postawionych przez tę regulację zadań. Ale zwracam uwagę, że PSD2 to wyzwanie również dla klientów bankowości. Będą się pojawiały coraz liczniejsze podmioty świadczące w ich imieniu usługi finansowe w Internecie, pojawi się wiele nowych rozwiązań, większy wybór produktów, pewnie nie zawsze doskonałych.

Naszą wspólną rolą jest zadbać o odpowiednią edukację, o zwiększenie świadomości konsumenckiej nie tylko w sferze cyberbezpieczeństwa, ale także zasad i możliwych skutków korzystania z nowych usług, aplikacji i firm. To duża odpowiedzialność, która ciąży na wszystkich dostawcach usług, również na instytucjach państwa. Nie powinniśmy o tej powinności zapominać. ●



Jak płatności kartą zmieniły się po 14 września 2019? – kompendium Mastercard

14 września 2019 r. weszła w życie dyrektywa PSD2, która zmienia sposób, w jaki będziemy płacić za zakupy. Nowe przepisy mają na celu zwiększyć bezpieczeństwo finansów klientów w dobie postępującej cyfryzacji. W związku z tym, że pojawia się wiele pytań i wątpliwości, jak będą wyglądać płatności w sklepach fizycznych i online od drugiej połowy września, Mastercard przygotował praktyczny przewodnik, w którym odpowiadamy na najważniejsze pytania.

Zakupy w sklepach stacjonarnych

Czy to prawda, że konieczne jest potwierdzanie PIN-em transakcji także tych nieprzekraczających kwoty 50 PLN?

Od 14 września¹ kodem PIN trzeba autoryzować również niektóre transakcje na kwoty nieprzekraczające 50 PLN. Banki są zobowiązane do stosowania tzw. silnego uwierzytelnienia klienta (ang. strong customer authentication, SCA) przy co szóstej transakcji (piąta może być bez SCA) lub jeśli skumulowana wartość transakcji bez silnego uwierzytelnienia przekroczy 150 euro. Każda transakcja powyżej 50 PLN, która automatycznie wymaga kodu PIN spowoduje, że licznik transakcji (lub kwoty) będzie startował od początku.

Skąd bierze się ta zmiana? Dlaczego płacę teraz inaczej?

Zmiany są efektem nowych przepisów. Nieustający rozwój cyfrowości i pojawiające się nowe rozwiązania w zakresie płatności wymagają jednocześnie nowych zabezpieczeń. Zmiany w sposobie autentykacji płatności wynikają z dyrektywy PSD2, która wprowadza jednolity rynek płatności we wszystkich krajach Unii Europejskiej.

W jakich przypadkach/kiedy terminal poprosi mnie o autoryzację transakcji?

Zależy to od zastosowanego kryterium przez bank-wydawcę karty. Pierwszym z nich jest autoryzacja kodem PIN co szóstej transakcji – o ile wcześniej nie zapłacimy za coś kwoty powyżej 50 PLN, co automatycznie wymaga kodu PIN i zeruje licznik.

Drugie kryterium dotyczy łącznej wartości kolejnych płatności kartą. Gdy przekroczy ona próg 150 euro, autoryzacja PIN-em będzie wymagana. 150 euro jest jednak kwotą maksymalną, a wydawcy kart, czyli przede wszystkim banki,

mogą ustalić dla swoich kart próg poniżej 150 euro. Jeśli bank zastosuje to właśnie kryterium, to – jak wynika ze statystyk Mastercard – patrząc z perspektywy konsumenta niewiele się zmieni. Zanim bowiem drobne transakcje przekroczą limit 150 euro (ponad 600 PLN), klient statystycznie zrobi transakcję przekraczającą wartość 50 PLN, która i tak wymaga podania kodu PIN.

Każda transakcja z PIN „zeruje licznik” (zarówno w przypadku stosowanego kryterium liczby transakcji, jak i łącznej kwoty transakcji bez SCA).

Kto decyduje o tym, jakie kryterium wymogu autoryzacji (liczba transakcji lub ich suma) będzie zastosowane?

Decyduje o tym wydawca karty. O szczegóły warto więc zapytać w swoim banku/instytucji finansowej.

Czy transakcje zliczają się do szóstej w skali jednego dnia/tygodnia, czy też wszystkich transakcji?

Brane są pod uwagę wszystkie kolejne transakcje poniżej 50 PLN. Przykładowo, jeśli trzy takie transakcje wykonamy w poniedziałek, a dwie we wtorek, to pierwsza transakcja na niską kwotę w środę będzie wymagała autoryzacji kodem PIN. Jednocześnie ta transakcja „zeruje licznik”, podobnie jak każda przekraczająca kwotę 50 PLN, która automatycznie wymaga wpisania kodu PIN na terminalu.

Chciałbym autoryzować transakcje dokładnie tak samo, jak do tej pory (czyli tylko te przekraczające kwotę 50 PLN). Czy to możliwe?

Nie, nie będzie to możliwe. Nowe przepisy dotyczą wszystkich użytkowników kart płatniczych.

Czy nowe wymogi obowiązują także dla zbliżeniowych płatności mobilnych?

Tak, silne uwierzytelnienie obejmuje mobilne transakcje zbliżeniowe, gdy cyfrowy odpowiednik karty płatniczej jest zapisany w smartfonie, a płatność jest realizowana za pomocą aplikacji bankowej (standard HCE) lub tzw. portfela mobilnego, takiego

1. Na podstawie wytycznych Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego, Komisja Nadzoru Finansowego może wprowadzić okres przejściowy dla uczestników rynku, w związku z czym opisane w dokumencie sytuacje mogą zacząć być wdrażane w niektórych przypadkach już po 14 września br.

jak np. Google Pay. Nawet jeśli dany portfel mobilny nie stosuje uwierzytelniania dla wszystkich transakcji (za pomocą kodu PIN, odcisku palca itp.), identyfikacja użytkownika przy płatności na kwotę poniżej 50 PLN może być konieczna.

Czy przy płatnościach Apple Pay, przy których każda transakcja jest autoryzowana biometrycznie, także będą obowiązywały wymogi z potwierdzaniem PIN-em co szóstej transakcji?

W przypadku Apple Pay wszystkie płatności są identyfikowane biometrycznie, więc dodatkowe uwierzytelnianie nie jest potrzebne.

Czy będą jakieś wyjątki od zastosowania tych wymogów?

Tak, wyjątkiem zostaną objęte transakcje w samoobsługowych biletomatach (np. w komunikacji miejskiej), parkomatów oraz samoobsługowych bramkach autostradowych.

Czy płacąc kartą za granicą będą obowiązywały te same wymogi, co w Polsce?

Przepisy dyrektywy PSD2 obowiązują tylko w państwach Europejskiego Obszaru Gospodarczego (UE oraz Norwegia, Liechtenstein i Islandia). Poza tym obszarem płatności zbliżeniowe będą działać tak, jak do tej pory.

Czy to oznacza, że płatności kartą w sklepie będą teraz bezpieczniejsze?

Już wcześniej płatności zbliżeniowe były bardzo bezpieczne. Warto wspomnieć, że oferują one wyraźnie wyższy poziom bezpieczeństwa niż te stykowe, a Polska od lat znajduje się na szczycie listy krajów europejskich o najniższej liczbie oszustw kartowych. Niezmiennie posiadacze kart są też chronieni przez rozwiązania technologiczne (np. szyfrowanie danych i standard EMV) oraz przez standardy branżowe i przepisy prawa (np. usługa chargeback, bądź ograniczenie odpowiedzialności posiadacza karty za nieuprawnione transakcje do kwoty 50 euro w ciągu 24 godzin od zgłoszenia zaginięcia karty). Najnowsze zmiany dodatkowo podnoszą poziom bezpieczeństwa, sprawiając, że nawet gdy karta płatnicza znajdzie się w niepowołanych rękach, skutki w postaci ewentualnych strat finansowych będą mniej poważne.

Czy to oznacza, że płatności kartą w sklepie będą teraz bardziej czasochłonne?

W doświadczeniu użytkownika zmieni się to, że przy szóstej kolejnej transakcji poniżej kwoty 50 PLN musi wpisać kod PIN, co trwa maksymalnie kilka sekund. Nie jest to więc zbyt czasochłonne, a z drugiej strony gwarantuje większe poczucie bezpieczeństwa konsumenta. Warto pamiętać, że w 2020 r. limit transakcji bez PIN w Polsce powinien wzrosnąć do 100 PLN. To oznacza, że płatności wymagających podania czterocyfrowego kodu będzie mniej.

Zakupy w sklepach online

Jak wyglądają płatności kartą online po 14 września 2019 r.?

Zmiany nastąpiły w zakresie autentykacji użytkownika – od tej pory będzie ona musiała być dwustopniowa, czyli obejmować dwa różne elementy opisane w przepisach.



Silne uwierzytelnienie online obowiązkowe od września 2019 r. – co ono oznacza?

Proces płatności się zmieni...

Od 14 września 2019 r. w pełni obowiązywać będzie nowy europejski wymóg prawny – silne uwierzytelnienie klienta (ang. Strong Customer Authentication, SCA). Ma on na celu ograniczenie oszustw i zwiększenie bezpieczeństwa płatności internetowych.



Nowe prawodawstwo zakłada uwierzytelnienie wieloelementowe, wymagające co najmniej dwóch z trzech następujących technologii weryfikacji:

- Coś, co wiesz (np. hasło)
- Coś, co posiadasz (np. telefon komórkowy)
- Coś, czym jesteś (np. odcisk palca)

Wyjątki:

- Niewielkie kwoty transakcji, do 50 zł
- Płatności cykliczne - usługi abonamentu cyfrowego, np. Netflix czy Spotify
- Sklepy z „białej listy” - konsumenci będą mogli wskazać detalistów, którym ufają
- Transakcje o niskim ryzyku oszustwa - na podstawie analizy zagrożeń
- Bezpieczne płatności korporacyjne

Mastercard Identity Check na ratunek... razem z EMV 3-D Secure

Aby ułatwić proces spełnienia wymagań SCA, branża płatnicza wprowadziła standard EMV 3-D Secure (3DS2), który stawia kupujących w centrum procesu uwierzytelniania i dostosowuje się do najnowszych technologii wykorzystywanych przez konsumentów. Rozwiązanie Mastercard Identity Check opiera się na tym standardzie i, w odpowiednich sytuacjach, pozwala na stosowanie wyjątków.

Identity Check polepsza doświadczenie klienta:



Mniej złożeń

Wyższy poziom zatwierdzonych, autentycznych transakcji i niższy poziom tych błędnie odrzuconych



Większe bezpieczeństwo

Ogranicza oszustwa i sprawia, że internetowe płatności są jeszcze bezpieczniejsze



Lepsze doświadczenie użytkownika

Metody uwierzytelniania odpowiadające konsumentom, tj. biometria i jednorazowe kody



Mobilna optymalizacja

Wygodne płatności na smartfonie, zgodnie z trendem rozwoju płatności mobilnych

Jak konsument może przygotować się na zmiany?



Zasiegnij informacji o zmianach w procesie płatności online u swojego banku-wydawcy karty



Posiadacze kart mogą być proszeni o zarejestrowanie się w usłudze Identity Check za pomocą numeru telefonu komórkowego lub aplikacji

Co powinien zrobić e-sprzedawca?

Razem ze swoim dostawcą usług płatniczych lub bankiem, sprzedawcy powinni:

Wdrożyć EMV 3-D Secure i zaktualizować interfejs płatności

Sprawdzić z bankiem, jakie wyjątki mogą zostać zastosowane

Zaktualizować warunki korzystania zgodne z przepisami RODO

Poinformować swoich konsumentów o zaistniałych zmianach tak szybko, jak to możliwe

! Ryzyko odrzucenia transakcji online, jeśli wymagania SCA nie zostaną spełnione

Kwiecień 2019

14.09.2019

Na czym polega tzw. silne uwierzytelnienie klienta?

Silne uwierzytelnienie klienta polega na weryfikacji co najmniej dwóch elementów należących do trzech kategorii: „wiedza” (co wie posiadacz karty, np. hasło zdefiniowane przez klienta), „posiadanie” (co ma posiadacz karty, np. tele-



fon, na którym znajduje się aplikacja bankowa) i „cechy klienta” (element biometryczny, np. odcisk palca).

Kto decyduje o tym, które z tych trzech elementów będzie musiał zastosować?

Decydują o tym banki-wydawcy kart. Oczekuje się, że rozwijane będą rozwiązania bazujące na bankowej aplikacji mobilnej i wybranej funkcji biometrycznej. O szczegóły warto zapytać w swoim banku.

Jak wygląda płatność krok po kroku? Czy zawsze tak samo?

W trakcie płatności online konsument musi wprowadzić dane swojej karty płatniczej i kliknąć przycisk „Zapłać”. W następnym kroku zrealizowane zostanie silne uwierzytelnienie, które może mieć następujący przebieg:

- Użytkownik otrzyma powiadomienie push z aplikacji bankowości mobilnej i będzie musiał wprowadzić swój osobisty kod mPIN lub użytkownik otrzyma powiadomienie push z aplikacji bankowości mobilnej i będzie musiał potwierdzić swoją tożsamość za pomocą odcisku palca lub innych danych biometrycznych.

- Jeśli kod mPIN, odcisk palca (bądź inne dane biometryczne) lub kod jednorazowy SMS zostanie zidentyfikowany pomysłnie, bank zatwierdzi płatność.

Mam już kartę z aktywnym rozwiązaniem SecureCode (3D Secure) i korzystam z haseł jednorazowych otrzymywanych w wiadomościach SMS. Czy coś się dla mnie zmieniło?

Zgodnie z nowymi przepisami banki mogą oferować identyfikację przez swoją aplikację mobilną, za pomocą odcisku palca lub unikalnego kodu. Jeśli natomiast klient nie ma odpowiedniego urządzenia z aplikacją banku, w dalszym ciągu musi wprowadzać hasła otrzymywane w wiadomościach SMS, ale potrzebuje także dodatkowej metody uwierzytelnienia. Zostanie to określone przez wydawcę karty. O szczegóły warto więc zapytać w swoim banku.

Czy każda transakcja online będzie autoryzowana z wykorzystaniem dwóch elementów?

Z założenia tak, przy czym w kilku przypadkach jest możliwe zastosowanie wyjątków. Mogą one dotyczyć: niskich kwot transakcji (do 50 PLN), płatności cyklicznych (np. abonament za usługi cyfrowe, opłaty za rachunki), wybranych sklepów, którym konsumenci ufają, transakcji o niskim ryzyku oszustwa czy też bezpiecznych płatności korporacyjnych.

Kupuję po raz kolejny buty w moim ulubionym sklepie online. Co się dla mnie zmieniło po 14 września?

W przypadku regularnych zakupów u konkretnego sprzedawcy wydawcy kart płatniczych mogą zastosować jeden z wyjątków zdefiniowanych w dyrektywie PSD2. Również sprzedawcy wspólnie ze swoim dostawcą płatności mogą w takich sytuacjach zasugerować bankowi wybrany wyjątek. Decyzja o zastosowaniu wyjątku należy do banku – wydawcy karty, ale informacja od sprzedawcy, że transakcja jest bezpieczna, znacząco zwiększa szansę odstąpienia banku od silnego uwierzytelnienia.

Dlaczego potrzebne jest dodatkowe uwierzytelnienie?

W dobie postępującej cyfryzacji bezpieczeństwo w sieci jest coraz ważniejszą kwestią i dlatego Unii Europejskiej zależy na zwiększeniu bezpieczeństwa płatności i pieniędzy konsumentów. Stąd też dodatkowy element uwierzytelnienia. Zgodnie z wynikami badania Mastercard aż 76% polskich konsumentów uważa, że silna autoryzacja płatności online jest potrzebna, a 28% deklaruje, że dzięki temu będzie częściej robić zakupy w e-commerce.

Co jeśli nie mam przy sobie telefonu lub jego bateria się rozładowała?

W takim przypadku klient nie będzie w stanie przeprowadzić silnego uwierzytelnienia, więc płatność online nie zostanie zrealizowana.

Czy teraz banki będą częściej proponować rozwiązania biometryczne?

Banki mają teraz ku temu większe możliwości. Biorąc pod uwagę ich wysoki poziom innowacyjności oraz fakt, że rozwiązania biometryczne są bezpieczniejsze i bardziej wygodne od haseł i kodów, których zdarza się zapominać, możemy się spodziewać popularyzacji tej formy uwierzytelniania w najbliższych latach. W efekcie, biometria pozwoli pogodzić bezpieczeństwo transakcji, którego wymagają przepisy, oraz wygodę i szybkość płatności, których oczekują klienci e-commerce.

Jak działają rozwiązania biometryczne? Czy są bezpieczne?

Rozwiązania biometryczne polegają na identyfikacji fizycznych, unikalnych cech użytkownika, takich jak odcisk palca, zdjęcie twarzy czy skan tęczówki oka. W niedawnym badaniu Mastercard konsumenci uznali, że odcisk palca jest bezpieczniejszą metodą potwierdzania płatności (75%) niż kody jednorazowe (66%), a już niemal połowa ankietowanych (47%) chciałaby w ten sposób uwierzytelniać płatności kartą.

Czy to oznacza, że płatności kartą w sieci są teraz bezpieczniejsze?

Płatności kartą w Internecie już wcześniej były bezpieczne, a korzystając z tej metody płatności konsumenci mogli korzystać m.in. z chargebacku (prawa do reklamacji w przypadku niepowołanej transakcji), czego nie zapewniają inne metody płatności internetowych. Dodatkowo, ci którzy korzystali z portfeli cyfrowych, takich jak Masterpass, mogli bezpiecznie zapisywać dane swoich kart. Od połowy września dodatkowy poziom bezpieczeństwa, związany z dwuelementową autentykacją, tylko zwiększył naszą ochronę przed oszukańczymi transakcjami.

Czy to oznacza, że płatności kartą w sieci są teraz bardziej czasochłonne?

Dla części klientów nie zmieniło się nic, ponieważ w wielu sklepach płatności są uwierzytelniane przez wydawcę karty np. za pomocą jednorazowego hasła otrzymywanego w wiadomości SMS lub w aplikacji bankowości mobilnej. W efekcie wdrożenia dyrektywy PSD2 wprowadzone zostały dodatkowe opcje uwierzytelniania, które mogą przyspieszyć ten proces. Tak jest w przypadku uwierzytelnienia biometrycznego, które umożliwia konsumentom potwierdzenie tożsamości przez zwykłe dotknięcie palcem własnego telefonu. ●

Artykuł przygotowany we współpracy z  **mastercard**.

Jak PSD2 wpłynie na działalność e-sklepów?

Internetowi sprzedawcy w najbliższych miesiącach będą musieli się zmierzyć z nie lada wyzwaniem. 14 września br. wszedł w życie nowy standard będący częścią unijnej dyrektywy w sprawie usług płatniczych, PSD2. Standard ten to EMV 3DS 2.0, który ma zwiększyć bezpieczeństwo konsumentów płacących kartą w sieci. Wiele internetowych sprzedawców nie jest nawet świadoma zmian, jakie czekają ich w najbliższym czasie oraz jaki mogą one mieć wpływ na doświadczenie zakupowe ich klientów.

Maciej Kornatowski,
dyrektor w dziale rozwoju
nowego biznesu w polskim oddziale
Mastercard Europe

Wyzwaniem dla sprzedawców będzie zwiększenie bezpieczeństwa płatności kartą w Internecie (co jest wymagane przez nowe przepisy), przy jednoczesnym utrzymaniu wygody użytkownika. Dla niego przyjemnym ma być czas zakupów, natomiast jeśli chodzi o płatność, powinna ona być szybka, prosta, bezpieczna i bezproblemowa. Powinna taka pozostać, nawet jeśli uwierzytelnienie, zgodnie z nowymi unijnymi regulacjami, powinno się składać z dwóch elementów – czegoś co wiemy (np. hasło), co mamy (np. token) lub kim jesteśmy (np. odcisk palca).

Odpowiedzią na wymogi regulacyjne w świecie płatności kartą jest nowy standard uwierzytelniania transakcji kartowych EMV 3D Secure (EMV 3DS), który umożliwia dostosowanie się do wymogów PSD2 i ułatwia zastosowanie najwygodniejszych metod uwierzytelnienia opartych np. na biometrii.

Biometria zyskuje na znaczeniu

W Mastercard chcemy pomagać internetowym sprzedawcom poprzez udostępnienie ich klientom rozwiązania opar-

>>

tę na biometrii. Jesteśmy przekonani, że jeśli użytkownik swoją tożsamość ma potwierdzić nie tym, co pamięta, ale tym kim jest i jakie ma cechy, będzie to dla niego prostsze. Potwierdzają to nasze badania, według których aż 93% konsumentów wolałoby autoryzować swoją płatność metodą biometryczną, niż tradycyjnym hasłem. W Mastercard Identity Check, naszym rozwiązaniu zgodnym z EMV 3DS, promujemy wykorzystanie biometrii i jesteśmy przekonani, że zastąpi ona wkrótce najbardziej popularną obecnie formę autoryzacji opartą na kodach jednorazowych. Już teraz, jak wynika z naszego najnowszego badania „Bezpieczne e-zakupy”, polscy e-konsumenci uważają, że biometria jest bezpieczniejszą formą autoryzacji płatności od kodów jednorazowych.

Jednocześnie należy podkreślić, że to, z jakich elementów uwierzytelnienia będzie mógł korzystać konsument, będzie zależeć od banku-wydawcy jego karty. Co więcej, bank może dla wybranych sprzedawców i określonych stron internetowych zastosować wyjątki dopuszczone przez regulację i dla transakcji, które uzna za bezpieczne, nie stosować dwustopniowego uwierzytelniania.

Wykorzystanie biometrii przez sprzedawców internetowych, na przykład do logowania do sklepu mobilnego, zwiększa bezpieczeństwo transakcji i szansę, że bank nie będzie wymagał dwustopniowego uwierzytelnienia. Mastercard oferuje usługę polegającą na rozpoznawaniu twarzy, odcisku palca lub innych danych biometrycznych, która jeszcze lepiej chroni konsumenta przed nieautoryzowanym użyciem karty pod-

czas płatności online. Metoda ta wymaga osobistej obecności kupującego w trakcie potwierdzania płatności.

Korzyści dla sprzedawców

Z perspektywy sprzedawcy, wygodne i intuicyjne sposoby autoryzacji płatności przez klienta pozwalają zdecydowanie zmniejszyć liczbę porzuconych koszyków, przy jednoczesnym wzroście wskaźników sprzedaży. Ryzyko, że klient na ostatniej prostej zrezygnuje z zakupu, m.in. z powodu uciążliwego sposobu autoryzacji bądź niesłusznego odrzucenia transakcji przez system, maleje.

W ostatnich miesiącach wspólnie z wybranymi sprzedawcami, a także bankami-wydawcami kart, sprawdzaliśmy, jak odpowiednio można się przygotować do nadchodzących zmian. W związku z tym, że w nowym standardzie uwierzytelnienia będzie trzeba wymieniać więcej danych dotyczących transakcji niż dotychczas, część sprzedawców będzie musiała zaktualizować swoje połączenia z dostawcami płatności. Sprzedawcy będą musieli z nimi blisko współpracować, bowiem tylko wtedy będzie możliwe pełne wykorzystanie usprawnień wprowadzanych przez nowy standard.

W procesie nadchodzących zmian istotny będzie także element edukacji klientów i zwrócenie uwagi na liczne korzyści, jakie gwarantuje im biometryczna autoryzacja. Warto zrobić to odpowiednio wcześniej, aby przygotować ich na wprowadzane nowości, które ostatecznie pozwolą sprawić, że zakupy w danym sklepie będą jeszcze wygodniejsze i bezpieczniejsze. ●



Bankowość internetowa na nowo

Od 14 września 2019 r. zmieniły się zasady korzystania z bankowości internetowej oraz kart płatniczych w Zrzeszeniu SGB. To efekt unijnej dyrektywy PSD2, które wejście w życie spowoduje, że zarówno pieniądze powierzone klientom, jak i realizowane przez nich transakcje będą bezpieczniejsze.

Na jakie zmiany powinniśmy się przygotować?

» Zmieni się sposób logowania do bankowości internetowej:

- Dostępne będzie logowanie z wykorzystaniem: Mobilnego Tokena SGB lub Kodów SMS.

Nowa metoda logowania do Bankowości Internetowej

Po wpisaniu loginu i hasła poprosimy Cię o potwierdzenie logowania kodem SMS lub mobilnym tokenem.

- Wycofane zostaną: Tokeny RSA, Karty mikroprocesorowe wraz z czytnikami.

Tokeny RSA oraz Karty mikroprocesorowe nie spełniają warunków dyrektywy PSD2 (art. 32i znowelizowanej Ustawy o usługach płatniczych). W trosce o bezpieczeństwo twoich środków zmieniamy sposób autoryzacji wprowadzając wymagane przepisami tzw. silne uwierzytelnienie.

Nie skorzystasz już z Tokenów RSA oraz Kart mikroprocesorowych wraz z czytnikami

Jeśli korzystasz z Tokenów RSA lub Kart chipowych, to jak najszybciej zmień je na bezpieczniejsze: mobilny token lub hasło stałe wraz z kodem SMS. Złóż wniosek w Bankowości Internetowej lub zadzwoń na bezpłatną infolinię albo udaj się do najbliższej placówki twojego banku!

Jeśli tego nie zrobisz, to po 14 września 2019 r.:

- nie zalogujesz się do Bankowości Internetowej,
- nie zlecisz żadnego przelewu ani operacji.

» Konieczne będzie potwierdzenie kodem PIN niektórych transakcji zbliżeniowych (do 50 zł).

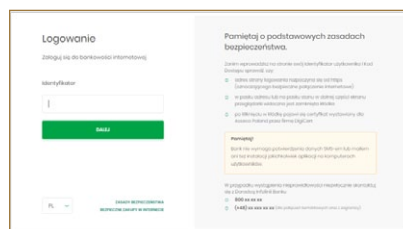
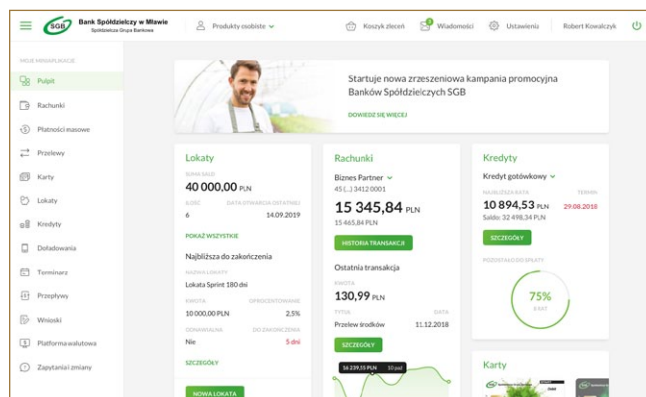
Nowe zasady autoryzacji transakcji wykonywanych kartami płatniczymi

Częściej będziesz potwierdzać transakcje zbliżeniowe kodem PIN.

Możemy poprosić Cię o potwierdzenie kodem PIN niektórych transakcji zbliżeniowych poniżej 50 zł. Zasady dla płatności powyżej 50 zł się nie zmieniają. Dotyczy to zarówno transakcji dokonywanych tradycyjną kartą płatniczą jak i tych dokonywanych z wykorzystaniem aplikacji Portfel SGB i Google Pay.

» Wycofane zostaną funkcjonalności dostępne przez SMS oraz TeleSerwis.

Więcej szczegółów na ten temat znaleźć można w specjalnie przygotowanej zakładce poświęconej PSD2



Dla wygody klientów zmieniliśmy wygląd bankowości internetowej. Będzie nie tylko bezpieczniejsza, ale też wygodniejsza i bardziej przejrzysta.

Oprac. Rafał Łopka



**MOBILNE
PRZYSPIESZENIE**
BANKI SPÓŁDZIELCZE SGB



Płatności
zblizeniowe



Płatności
w Internecie



Wypłaty
z bankomatów



Logowanie
biometryczne



Geolokalizacja
placówek



Pobierz aplikację **Portfel SGB**
i płać jeszcze wygodniej!

Bezpłatna infolinia:

800 888 888
www.sgb.pl

Aplikacja Portfel SGB dostępna jest w SGB-Banku S.A. oraz w bankach spółdzielczych SGB dla posiadaczy kart płatniczych wydanych przez SGB-Bank S.A. oraz banki należące do Grupy SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o opłatach i prowizjach, wymagania techniczne, zasady korzystania z aplikacji mobilnej Portfel SGB dostępne są na stronie www.sgb.pl/mobilne

Rewolucja czy ewolucja placówek?

Gdy w ciągu trzech lat z mapy Polski znika ponad 1,5 tysiąca placówek bankowych nasuwa się pytanie – co z resztą? Znikną, zmienią sposób działania, czy może niewiele już się zmieni? Opinie są podzielone, wygląda jednak na to, że jeśli nawet oddziały bankowe przetrwają, czeka je rewolucja.

Robert Azembski

Oddziały banków, szczególnie te w dużych miastach, pustoszeją. Coraz rzadziej zdarza się klientowi czekać w kolejce, aż obsłuży go „pani w okienku”. Częściej korzysta się z pomocy doradcy, ale i tu długiego oczekiwania na rozmowę, nie trzeba się już obawiać. Dziś klienci, by zrobić przelew, a nawet zaciągnąć pożyczkę, nie wychodzą z domu – powszechnie bowiem korzystają z bankowości internetowej i mobilnej. Wiele operacji, kiedyś wymagających wizyty w banku, wykonują samodzielnie.

Klient woli nowocześnie

Te trendy dotyczą nie tylko Polski, ale niemal całego świata – wszędzie tam, gdzie docierają nowe technologie. Ludzie, będąc z natury wygodnymi, chętnie z nich korzystają, coraz rzadziej pojawiając się osobiście w placówce swojego banku. Według raportu Europejskiej Federacji Bankowej, na Starym Kontynencie, w ciągu tylko dziesięciu lat – od 2007

do 2017 r. zlikwidowano aż 21% oddziałów bankowych. Oznacza to, że na mapie Europy nie znajdziemy już 50 tysięcy placówek. Na tej liczbie się z pewnością nie skończy. Liderami w zamykaniu placówek są Hiszpanie, Niemcy i Włosi. Ci pierwsi, w ciągu dekady zlikwidowali aż 18 tys. oddziałów. Także Wyspiarze coraz chętniej rozstają się z nimi. Jak podaje Interia, bank RBS, zamykający najwięcej placówek w Wielkiej Brytanii, sytuację tłumaczy tym, że „od 2014 roku aż o 40% spadła liczba klientów korzystających z usług finansowych w oddziałach banku, a w tym samym czasie mobilne usługi bankowe odnotowały 73% wzrost liczby transakcji”.

Media donoszą o podobnej sytuacji w Polsce. „Fala zamkniętych oddziałów. Banki przenoszą się do wirtualnego świata?” – zapytuje Forsal.pl. PRNews w swoim raporcie podaje, że na koniec pierwszego półrocza 2018 r. ankietowane przez nich banki miały łącznie 5888 placówek własnych.

>>

Było ich 353 mniej, niż rok wcześniej. „Rzeczpospolita” informuje, że od początku 2013 r. do końca 2017 r. ubyło prawie 2,1 tys. oddziałów, filii i przedstawicielstw bankowych. Oznacza to, że ich liczba zmniejsza się średnio o 2,7% rocznie.

Dwie postawy banków spółdzielczych

A jak z sektorem banków spółdzielczych? Tu trudno doszukać się konkretnych danych. Oddajmy więc głos szefom niektórych BS-ów – „Transformacja oddziałów bankowych trwa już od kilkunastu lat. Jej kluczowym przejawem jest zdecydowane ograniczenie transakcyjnej roli zatrudnionej w placówkach kadry, na rzecz funkcji doradczej i sprzedażowej. Zdobywcze technologii są dziś łatwiej dostępne, a przez to tańsze. Klienci są też coraz bardziej skłonni z nich korzystać. Stąd tak dynamiczny rozwój bankowości internetowej, płatności kartowych, bankowości mobilnej. Placówek z kasjerami i dysponentami potrzeba więc coraz mniej. I ten trend, w mojej ocenie, będzie dalej postępował” – mówi Grzegorz Flanz, wiceprezes zarządu Banku Spółdzielczego w Toruniu.

Sytuacja BS-ów jest jednak trochę inna niż banków komercyjnych. Działają głównie na lokalnych rynkach, a ich klient jest często mniej zamożny, mniej wykształcony, pochodzi z bardziej tradycyjnie myślących środowisk, niż ten korzystający z usług komercyjnej placówki. Jednak i one widzą konieczność inwestowania w nowoczesne rozwiązania i usługi. – „Banki spółdzielcze poddane są tym samym trendom, co bankowość komercyjna. Jednocześnie mamy więcej klientów o konserwatywnym podejściu, więc zmiany musimy przeprowadzać z większą wrażliwością” – twierdzi Bartosz Kublik, prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Ostrowi Mazowieckiej. Uważa, że przejściowo banki spółdzielcze mogą nawet obserwować wzrost zainteresowania usługami gotówkowymi, co jest spowodowane tym, że banki komercyjne bezwzględnie z gotówką zrywają. – „Jest to jednak sytuacja przejściowa i rola tradycyjnych oddziałów będzie się zmniejszać” – zastrzega Bartosz Kublik. Ostrowiecki bank rokrocznie obserwuje wzrost wykorzystania kanałów elektronicznych do przelewania pieniędzy i płatności w punktach fizycznych oraz Internecie. Dziś, ich klienci wykorzystują kilkanaście tysięcy rachunków z dostępem przez Internet. Przrasta ich średnio o tysiąc rocznie. Prezes Ku-

blik informuje, że z ich obserwacji wynika, że mieszkańcy wsi nadal nieco częściej niż w dużych miastach używają karty debetowej do wypłaty gotówki. Przyznaje jednak równocześnie, że może to być związane z powszechnością i lepszą dostępnością do terminali w dużych miastach. Ale i to się zmienia. Po tym, jak w latach 2016–2018 zainstalowali u klientów blisko 100 terminali, w przeciągu dwóch lat zwiększyła się liczba transakcji kartami w punktach handlowych i Internecie z 0,7 miliona do 1,1 miliona sztuk rocznie, co przekłada się odpowiednio na kwoty 150 mln zł i 220 mln złotych.

Grzegorz Flanz, przyglądając się całemu sektorowi, zauważa, że jeśli chodzi o bankowość spółdzielczą, dominują dwie, znacząco odmienne, postawy. Pierwsza z nich, którą nazywa zachowawczą, to koncentrowanie się na sprawniej obsłudze klientów, ale w sposób identyczny, jak dekadę czy nawet dwie dekady temu. W tym przypadku tolerowana jest sytuacja, w której większość klientów nie korzysta z kart płatniczych i z jakichś względów odmawia używania bankowości internetowej. Priorytety w działalności takich banków wyznacza wówczas klient „placówkowy”, a bank koncentruje się na sprawnym rozładowaniu kolejki, zapewnieniu wysokiego pogotowania kasowego i pełnej obsady kasjerskiej. – „Niestety, często wówczas ten sam klient, który od nas wymaga szybkiej obsługi, swoje oszczędności przechowuje w PKO BP, kredyty zaciąga w BNP, a jeśli zdecyduje się na kartę, to nie w BS-ie, lecz w Santanderze” – przestrzega wiceprezes toruńskiego banku. Jest też drugie, odmienne podejście, które reprezentuje coraz więcej banków – to strategia odwagi i determinacji w przeprowadzaniu zmian rozwojowych. W takim przypadku

Niewątpliwie, mniejsza liczba oddziałów, to duża oszczędność dla banków. Jest jednak ciemna strona tego trendu – to likwidacja ogromnej liczby stanowisk pracy. Czy „ludzki” pracownik przestanie być bankom potrzebny? – „Chcę wierzyć, że żywy człowiek będzie potrzebny zawsze i nie pozwoli się całkowicie wyprzeć uczącym się algorytmom, a zmiany nie będą tak szybkie i rewolucyjne, jak wieszczą to futurologi. Pewne jest jednak to, że liczba nieskomplikowanych stanowisk pracy w bankowości będzie szybko spadać. W cenie zostaną wiedza, doświadczenie, umiejętność wybierania i interpretowania informacji oraz zdolność kooperowania, czy umiejętności społeczne.

instytucja koncentruje się na tych obszarach, które skutkują zmianą reguł współpracy z klientami, wprowadzając do tej współpracy aspekty nowoczesności, kompleksowości, patrzenia w przyszłość. – „Tutaj sprawność obsługi ma zapewnić doskonale działająca bankowość zdalna, mobilne portfele oraz sieć bankomatów i wpłatomatów. Jednocześnie za jakość współpracy z klientami ma odpowiadać wysoce wykwalifikowana kadra doradcza, ceniona za profesjonalizm, aktywność, elastyczność i dotrzymywanie obietnic. Miarą sukcesu jest wysokie uproduktowanie klientów i troska o ich satysfakcję przy korzystaniu z produktów. W mojej ocenie ten model działania ma przyszłość, w takim kierunku

rozwoju upatruję szans na sukces banków na swoich lokalnych rynkach” – stwierdza Grzegorz Flanz.

W stronę obrotu bezgotówkowego

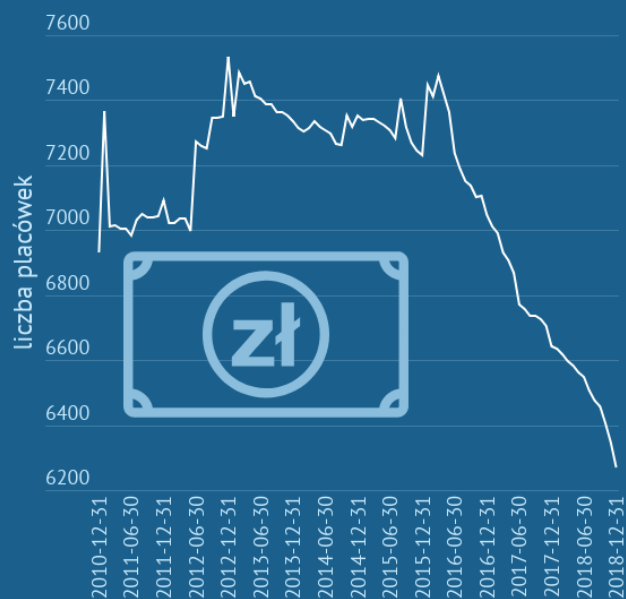
Zamykaniu oddziałów, a także ich automatyzacji sprzyjać będzie coraz popularniejszy obrót bezgotówkowy. Jeśli jeszcze nie dziś, to już niedługo gotówka będzie w odwrocie. Już obecnie znikają w oddziałach kolejki do kas. Klienci dysponujący papierowym pieniądzem przyzwyczaili się natomiast do korzystania z bankomatów, coraz popularniejsze stają się też wpłaty. Polacy pokochali równocześnie płatności kartami, a obecnie także i smartfonami. Ponad 80% uważa takie płatności za wygodne. Tak wynika z badania zrealizowanego przez POLASIK Research na zlecenie Fundacji Polska Bezgotówkowa. I pewnie większość transakcji byłaby wykonywana bez udziału banknotów i monet, ale brakuje wciąż odpowiedniej infrastruktury. – „Przy normalnym rozwoju znaczenie gotówki będzie jednak spadać, ponieważ pieniądź niematerialny jest wygodniejszy, szybszy. A przy płatnościach w Internecie nie ma alternatywy. Jest też lepszy z punktu widzenia rządów, ponieważ sprzyja obrotowi rejestrowanemu, więc zwiększa bazę opodatkowania. – mówi prezes Bartosz Kublik.

Jaka przyszłość?

Eksperti różnie postrzegają przyszłość oddziałów. Specjaliści z PwC, Marek Chlebicki i Wiktor Witkowski, w umieszczonym na stronie organizacji podcaście, mówią raczej o optymalizacji, niż likwidacji placówek bankowych. Uważają, że obecnie poszerza się zakres tematów, które klienci chcą poruszać z bankiem, a więc i oczekiwać. Eksperti PwC przyznają, że właściciele kont coraz częściej korzystają z Internetu. Jednak mają też rozmaite potrzeby, które wolą załatwić na miejscu w placówce, a czasem po prostu poczuć się istotnym klientem swojego banku. Ważne jest w tej sytuacji, gdzie oddział będzie się znajdował i jaką formę w tym miejscu przyjmie, by zaspokoić potrzeby konkretnego typu klienta. Bo to placówka powinna się dostosowywać do najczęściej odwiedzających ją osób. Eksperti zwracają też uwagę na to, że coraz częściej w budynkach banków pojawiają się stanowiska samoobsługowe, pozwalające nie tylko na wpłacenie, czy wypłacenie gotówki, ale też załatwienie innych istotnych spraw. Zauważają, że obecnie większość placówek nawet nie wie, ilu klientów ich odwiedza. Specjaliści są więc przekonani, że bardzo ważna dla banków okaże się wideo analityka pozwalająca na uzyskanie ogromnej wiedzy, o klientach, na podstawie obrazu z kamer – ilu ich wchodzi do oddziału, do jakich stanowisk się udają, w jakich strefach się gromadzą, co przyciąga ich uwagę. System potencjalnie będzie mógł nawet analizować ich twarze, by rozpoznać emocje, jakie im towarzyszą, a więc i stopień zadowolenia z usług. Na tej podstawie łatwiej będzie bankowcom wprowadzać odpowiednie modyfikacje w placówkach.

A jak wyobrażają sobie bankowość przyszłości sami klienci? Polacy lubią i oczekują innowacji, a także technologicznych ułatwień w kontaktach z bankiem – wynika z badania #finansprzyszłości przeprowadzonego przez IBRIŚ na zlecenie Banku Millennium. 90% spośród ankietowanych uważa, że w ciągu najbliższej dekady nie będą musieli już składać własnoręcznego podpisu, bo zastąpi go ten elektroniczny,

PLACÓWKI BANKOWE ZNIKAJĄ



Źródło: KNF

money.pl

Wykres 2.4 Zatrudnienie w bankach spółdzielczych i zrzeszających w okresie od 2010 r.



źródło KNF

a niemal wszystko da się załatwić mobilnie lub z domu przez Internet. Także założenie lokaty, czy wzięcie pożyczki będzie wymagało jedynie dostępu do sieci. Pełnego zautomatyzowania oddziałów oczekuje też większość badanych, a prawie 40% z nich jest pewna, że tak się wkrótce stanie. Ankietowani wierzą, że za 10 lat do banku czy bankomatu zalogują się w sposób biometryczny lub przez portale społecznościowe, a doradzać, informować o stanie konta i pomagać np. przy wykonywaniu przelewów będzie sztuczna inteligencja – samouczące się chat-boty. Dziś jednak Polacy nie są jeszcze gotowi na zaufanie robotom – na obsługę przez wirtualnego doradcę nie zgodziłoby się niemal 60% pytanych.

Niewątpliwie, mniejsza liczba oddziałów, to duża oszczędność dla banków. Jest jednak ciemna strona tego trendu – to likwidacja ogromnej liczby stanowisk pracy. Czy „ludzką” pracownikiem przestanie być bankom potrzebny? – „Chcę wierzyć, że żywy człowiek będzie potrzebny zawsze i nie pozwoli się całkowicie wyprzeć uczącym się algorytmom, a zmiany nie będą tak szybkie i rewolucyjne, jak wieszczą to futurologi. Pewne jest jednak to, że liczba nieskomplikowanych stanowisk pracy w bankowości będzie szybko spadać. W cenie zostaną wiedza, doświadczenie, umiejętności wybierania i interpretowania informacji oraz zdolność kooperowania, czy umiejętności społeczne – podsumowuje prezes Kublik. ●

Usługi dodane Bank naszym sejfem i powiernikiem

Ponad połowa Polaków chciałaby za pośrednictwem bankowości internetowej zapłacić za usługi dodatkowe, takie jak opłata parkingowa, czy śledzenie przesyłki kurierskiej, wynika z najnowszego badania firmy doradczej Deloitte.

Janusz Orłowski

Oferta banków dla klientów detalicznych przechodzi nieustanną ewolucję, bo instytucje finansowe prześcigają się w udostępnianiu nowych usług, które coraz mniej mają wspólnego z tradycyjną bankowością. Trend ten jest coraz bardziej widoczny na całym świecie, chociaż w naszym kraju jeszcze mniej zauważalny.

Badanie firmy Deloitte zidentyfikowało ponad 250 usług dodanych tzw. VAS (value added services) oferowanych przez krajowe i zagraniczne banki. Polacy są najbardziej zainteresowani usługami takimi, jak śledzenie przesyłek pocztowych i kurierskich, kupno biletów komunikacji miejskiej, czy mobilne opłaty za parking.

Rozwój kanałów cyfrowych w bankowości od wielu lat opierał się na przenoszeniu tradycyjnych usług i produktów (płatności, działalność depozytowa, kredyty) z oddziałów do bankowości internetowej i mobilnej. Wraz z rozwojem kanałów zdalnych, trend ten zaczął przynosić coraz mniej wartości dla użytkowników. Banki rozpoczęły więc eksperymenty mające na celu znalezienie nowych obszarów, które zapewniłyby dodatkowe zainteresowanie klienta, kolejnymi możliwościami świadczenia usług i oferowania produktów. Od tego czasu do oferty świadczonej przez banki zaczęły wchodzić zupełnie nowe rodzaje produktów i funkcjonalności finansowych, wynikające m.in. z rozwoju kanałów cyfrowej obsługi, jak również regulacji unijnych, takich jak dyrektywa PSD2.

Badanie pokazało, że zaledwie jeden procent banków odróżnia się od głównego nurtu zachodzących zmian i kon-

centruje na usługach dodanych. Liderzy cyfryzacji starający się umocnić swoją już silną pozycję, m.in. poprzez rozwój przedsięwzięć przekraczających tradycyjną bankowość, stanowią obecnie jedną dziesiątą badanych banków. Natomiast większość banków (52%) znajduje się w fazie stabilizacji świadczenia tradycyjnych usług i oferowanych produktów za pośrednictwem kanałów cyfrowych. Przeszło jedna trzecia badanych (37%) nie koncentruje się na cyfryzacji swoich usług, spełniając jedynie najprostsze potrzeby klientów związane ze sprzedażą podstawowych produktów. Badanie potwierdziło opinię, że cyfrowi liderzy stawiają na rozwój usług dodatkowych, aby wyróżnić się od konkurencji, w sytuacji kiedy dalsza cyfryzacja tradycyjnych usług, przystaje przynosić dodatkowe korzyści.

W ocenie ekspertów

na rynku finansowym pojawiły się zupełnie nowe rodzaje usług, które czasem z bankowością mają niewiele wspólnego. Można wyróżnić sześć kategorii takich usług: lojalnościowe – nagradzające najbardziej lojalnych klientów, oferty handlowe – realizowane poprzez platformy zakupowe – doradztwo, w różnych dziedzinach, takich jak na przykład podatki albo bezpieczeństwo cybernetyczne, cyfrowa administracja – udostępniająca interfejsy umożliwiające dostęp do infrastruktury instytucji publicznych, ubezpieczenia – oferujące polisy chroniące mienie lub życie, a także pozostałe usługi wspierające – takie jak concierge, wynajem samochodów itp.

>>

Są kraje, takie jak państwa skandynawskie

albo Singapur, gdzie usługi dodane stały się już rynkowym standardem w bankowości. Tam banki oferują m.in. doradztwo w zakresie zakupu nieruchomości, pomoc w załatwianiu spraw urzędowych czy też rezerwowanie wakacyjnych wyjazdów. Dostęp do usług cyfrowej administracji publicznej, coraz częściej odbywa się za pośrednictwem autoryzacji bankowej. Największy węgierski bank OTP, stworzył platformę cyfrową Simple, która umożliwia skorzystanie z ponad 40 dodatkowych usług dzięki zaledwie jednej aplikacji. Rozwiązanie to jest dostępne nie tylko dla klientów banku OTP, ale również innych, konkurencyjnych instytucji bankowych. O sukcesie tej aplikacji świadczy najlepiej fakt, że korzysta z niej ponad 700 tysięcy osób, czyli prawie dwa razy więcej, niż z tradycyjnej aplikacji bankowości mobilnej OTP.

Takie rozwiązania, zdaniem ekspertów, stanowią swego rodzaju „drzwi” umożliwiające wejście do pełnego wachlarza usług, które zaspokoją wszystkie potrzeby klienta. Te dodatkowe usługi nie stanowią już uzupełnienia usług finansowych, ale stają się podstawą działalności biznesowej, uzupełnionej ofertą finansową.

Autorzy badania Deloitte uważają, że banki w Polsce są dopiero na początku tej drogi. Oferowane przez nie dodatkowe usługi najczęściej zawierają ubezpieczenia, wymianę walut, factoring albo leasing, rządziej usługi urzędowe, czy też concierge. Zdarzają się też programy rabatowe, czy możliwości zakupów biletów komunikacji miejskiej, nie mówiąc o biletach do kina lub teatru.

Jednocześnie Polacy już dzisiaj korzystają z licznych usług cyfrowych, takich jak: śledzenie przesyłki, porównywanie cen produktów, korzystanie

z usług rządowych za pośrednictwem Internetu, zamawianie video na życzenie, kupno biletów do kina lub teatru, przechowywanie danych w chmurze, rezerwacja biletów lotniczych i kolejowych, rezerwacja usług medycznych, zamawianie gotowego posiłku, kupno biletów na koncerty i imprezy itp. Ponad 80% naszych rodaków skorzystało z co najmniej trzech tego rodzaju usług w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

Nasi rodacy są bardzo otwarci na nowe innowacje. Ponad połowa badanych chciałaby mieć w swoim banku dostęp do usługi śledzenia przesyłek, możliwości kupna biletów komunikacji miejskiej, czy też do kina albo teatru oraz rezerwacji wizyty u lekarza. Najbardziej otwartymi na usługi cyfrowe są przede wszystkim klienci zamożni, posiadający większą

liczbę produktów bankowych i rachunek w kilku różnych instytucjach.

W ocenie ekspertów Deolitte, polskie banki będą musiały podążać tą drogą, jeżeli będą chciały rozwijać swoje kanały usług zgodnie z potrzebami klientów. Poza tym, instytucje finansowe są najlepiej przygotowane do świadczenia usług cyfrowych, a wiele osób nie chce zakładać kolejnych kont w serwisach internetowych, aby móc skorzystać z jakiejś oferty. Ponadto wiele osób, bo niemal połowa badanych, deklaruje obawy związane z ochroną prywatności swoich danych osobowych, jednocześnie bankom Polacy najbardziej ufają. Przeszło jedna trzecia respondentów (67%) uważa, że instytucje finansowe potrafią lepiej chronić dane osobowe, niż firmy technologiczne.

W bankach spółdzielczych wielu prezesów tych instytucji jeszcze niechętnie patrzy na usługi dodatkowe świadczone przez banki, które nie są związane z finansami. Są przywiązani do tradycyjnych form działania uważając, że banki nie są instytucjami powołanymi do zajmowania się wszystkim. Argumentują, że są też zbyt małe, aby dobrze mogły wywiązywać się z zadań, z którymi nie miały do czynienia w swojej ponad stuletniej historii. Mają jednak świadomość, że może nadejść taka chwila, kiedy będą zmuszeni do podjęcia innowacyjnych przedsięwzięć, wymuszonych przez rozwój technologii i konkurencję.

Dlatego dodatkowe usługi mogłyby pozwolić bankom się wyróżnić zwłaszcza, że w ocenie blisko połowy badanych, w tej chwili usługi bankowości internetowej i mobilnej poszczególnych instytucji nie różnią się znacząco między sobą. Banki wciąż pracują nad rozwojem kanałów elektronicznych i wzbogacaniem ich o kolejne innowacyjne rozwiązania, które mają ułatwić klientom codzienne życie. Nie chcą bowiem odstawać od modnych FinTech-ów.

Ale FinTech-y, zdaniem ekspertów firmy Blue Media, które w swoim zamierzeniu chcą zastąpić tradycyjne banki, mimo, że modne i głośnie, to szybko rozwijają się tylko do pewnego momentu. A to dlatego, że trudno im jest przebić się do masowego klienta. Jednak FinTechy, których tak bardzo obawiają się tradycyjni gracze, to nie tylko startupowe przedsięwzięcia. To także tacy giganci, jak Google, Apple, Amazon, czy Facebook, którzy mogą być realnym zagrożeniem dla bankowości w obecnej postaci. Ale

żaden bank nie zostanie drugim Facebookiem, natomiast Facebook może zostać kolejnym bankiem, jeśli tego będzie chciał. Przy czym, nawet jeśli się zdecyduje, to prawdopodobnie nigdy nie nazwie się bankiem, ponieważ usługi płatnicze nie są i nigdy nie będą dla niego głównym biznesem. To samo dotyczy innych czołowych firm internetowych.

Eksperci uważają, że banki muszą

patrzeć na gospodarkę nie jak na branżę, ale jak na ekosystemy, na przykład dotyczące zakupu produktów cyfrowych, usług zdrowotnych lub publicznych, zakupów związanych z mieszkaniem, podróżowaniem, czy z organizacją handlu. Banki powinny znaleźć się ze swoimi usługami w środku każdego z tych ekosystemów.

Konsumenci chcą

bankom przede wszystkim ufać. Z raportu Blue Media wynika, że bankom ufa 72% Polaków, a to oznacza więcej niż gigantom technologicznym, do których zaufanie deklaruje tylko 42% respondentów. Badani najchętniej informacjami na temat swojego konta dzieliliby się z innymi bankami, a w dalszej kolejności z pośrednikami płatności oraz dostawcami mediów.

Istotą bankowości jest i było bezpieczeństwo naszego majątku. Od tysięcy lat ludzie i instytucje, którzy chcieli się zajmować obrotem pieniędzmi musieli dawać dowody na to, że są godni zaufania. Zadaniem banku jest zabezpieczenie naszych pieniędzy, a w wersji optymistycznej także ich pomnażanie. W tym kontekście firmy takie jak Facebook, czy Apple, które również próbują świadczyć usługi finansowe, są mniej wiarygodne.

W obszarach cyfrowego bezpieczeństwa banki mają już spore doświadczenie, bazując m.in. na wieloletniej współpracy z firmami technologicznymi. Bankowość nie musi być więc tylko od zabezpieczania naszych pieniędzy ale także ważnych dokumentów, aktów notarialnych, a nawet haseł do kont pocztowych i witryn społecznościowych. Coraz więcej osób korzysta z takich usług jak Dropbox, czy One Drive, aby przechowywać swoje kluczowe dane i dokumenty. Czy bank świadczący takie usługi nie byłby bardziej wiarygodny? Nic nie stoi na przeszkodzie, żeby to banki zapewniały nam cyfrowe usługi bezpieczeństwa i stały się dla nas prawdziwym cyfrowym sejfem.

Bankowość elektroniczna może być nie tylko naszym cyfrowym sejfem, ale także „profilem zaufanym”, którym loguje-

my się do usług publicznych. Potencjał tkwiący we współpracy e-administracji z sektorem bankowym jest olbrzymi, ale na razie tylko częściowo wykorzystywany.

W bankach spółdzielczych wielu prezesów tych instytucji jeszcze niechętnie patrzy na usługi dodatkowe świadczone przez banki, które nie są związane z finansami. Są przywiązani do tradycyjnych form działania uważając, że banki nie

są instytucjami powołanymi do zajmowania się wszystkim. Argumentują, że są też zbyt małe, aby dobrze mogły wywiązywać się z zadań, z którymi nie miały do czynienia w swojej ponad stoletniej historii. Mają jednak świadomość, że może nadejść taka chwila, kiedy będą zmuszeni do podjęcia innowacyjnych przedsięwzięć, wymuszonych przez rozwój technologii i konkurencję. I taka chwila nadeszła, a przed zmianą strategii działania nie ma już właściwie możliwości odwrotu. Dlaczego? Bo cały świat się zmienia, a w dodatku staje się globalną wioską, w której nie ma już problemów zarówno z dostępem do informacji, jak również z jej swobodnym przepływem.

Warto w tym miejscu przypomnieć słowa prof. Piotra Płoszajskiego z SGH, który w jednym ze swoich wykładów powiedział, że nowe technologie zawsze miały charakter destrukcyjny i dlatego również rynek finansowy przechodzi obecnie drastyczne zmiany. Teraz firmy mogą robić to, czego dawniej nie mogły. Mogą tworzyć produkty, które są jednocześnie lepsze, tańsze i bardziej atrakcyjne dla klienta. Dawniej mogły robić tylko lepsze albo tańsze albo atrakcyjniejsze, a teraz mogą robić to wszystko jednocześnie. W rezultacie całe rynki zmieniają się albo powstają lub znikają w jednej chwili. ●

Z raportu Blue Media wynika, że bankom ufa 72% Polaków, a to oznacza więcej niż gigantom technologicznym, do których zaufanie deklaruje tylko 42% respondentów. Badani najchętniej informacjami na temat swojego konta dzieliliby się z innymi bankami, a w dalszej kolejności z pośrednikami płatności oraz dostawcami mediów.

Istotą bankowości jest i było bezpieczeństwo naszego majątku.

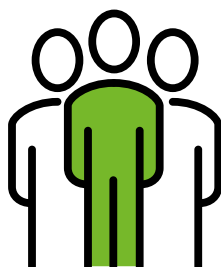


Wykorzystać wszystkie, naprawdę wszystkie szanse

Zacieśnienie współpracy z lokalnymi władzami przy planowaniu inwestycji, oferowanie mikropożyczek oraz wspólnych i nowoczesnych usług nie tylko w placówkach to szanse dla bankowości spółdzielczej, które jawią się jako realne i wykonalne.

Robert Azembski

Cóż, w jakimś sensie banki spółdzielcze padły ofiarą swojego sukcesu. Z jednej strony suchą nogą przeszły w Polsce przez kryzys lat 2008–2009, dobry był też rok 2010, a ponieważ ludzie ufają bankom spółdzielczym, to przynoszą do nich pieniądze. Z drugiej strony, gdy przyszło tsunami regulacyjne, w tym wzrost wymogów kapitałowych i nałożenie buforów kapitałowych, to udzielenie kredytów stało się coraz bardziej utrudnione. W sumie osłabiło to dynamikę wzrostu banków spółdzielczych po kryzysie. A zatem banki spółdzielcze bardziej odczuły regulacje po kryzysie, aniżeli sam kryzys.



Co zrobić z nadwyżką?

To, co w tych regulacjach pokryzysowych szczególnie boli, to nieprzestrzeganie zasady proporcjonalności. Powiedzmy to sobie wreszcie otwarcie i wprost: dziś duża część pracowników banków spółdzielczych obsługuje mnożące się i niekończące kontrole, co stanowi szczególnie wielkie obciążenie dla małych jednostek. Choć baza depozytowa banków spółdzielczych jest relatywnie wysoka, przy zachowaniu nadwyżki depozytów nad kredytami, skłonność klientów do lokowania na okresy dłuższe nie jest zbyt duża. To znacząco ogranicza możliwość udzielania długoterminowych kredytów,

>>



najbardziej atrakcyjnych dla banków.

Banki spółdzielcze, działając w warunkach niskich stóp procentowych, z różnym skutkiem próbują pozbyć się nadwyżki finansowej. Oczywiście jest grupa lojalnych klientów, postrzegających te banki, jako „ich”, które zawsze były i będą, i którym można zaufać. Tę „wierną” grupę stanowią zazwyczaj klienci „agro”, szczególnie rolnicy indywidualni. Warto jednak zapytać, jak długo jeszcze utrzymają oni swoją istotną pozycję dla banku spółdzielczego? Dziś już coraz lepiej widać, że tradycyjne, obsługiwane przez BS-y grupy klientów w nieodległej przyszłości nie wystarczą, by bank się mógł szybko rozwijać. Tym bardziej, że narastają kłopoty z jakością kredytowania małych i średnich przedsiębiorstw. Średni poziom kredytów zagrożonych dla sektora MŚP sięga 18–19%, ale są banki, gdzie jest on znacznie wyższy. – *Ukrywają często problemy, rolując kredyty. A i tak poziom rezerw na kredyty zagrożone jest już wysoki, bo przy poziomie ok. 6 mld zł kredytów w sytuacji nieregularnej, utworzono ok. 250 mln zł rezerw. Do tego dochodzi ok. 6 mln zł nieuzyskanych dochodów odsetkowych oraz niższe dochody z prowizji i opłat* – ostrzega prof. dr hab. Sławomir Juszczak, kierownik Zakładu Bankowości Wydziału Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie.

Czemu nie drobne pożyczki?

Należy też sobie otwarcie powiedzieć: pomimo implementowania nowoczesnych systemów scoringowych banki nadal nie zawsze potrafią właściwie oszacować ryzyko kredytowe i mają duże kłopoty z ulokowaniem swojej nadpłynności. Problem polega jednak przede wszystkim na tym, jak i komu skutecznie udzielać kredytów dobrej jakości na swoim terenie? Wielkim na ogół kłopotem dla banków spółdzielczych z małych ośrodków jest udzielenie kredytów w dużych miastach.

Oddzielnym zagadnieniem jest konieczność pochylenia się banków nad szerszym uruchomieniem na lokalnych obszarach działania drobnych pożyczek, pomimo wyższych kosztów jednostkowych. Czemu nie stworzyć uczciwej i realnej konkurencji dla diabolicznie drogich firm parabankowych? Każdy dodatkowy tysiąc złotych zysku musi być okupiony coraz większym wysiłkiem, więc nawet małe kredyty to wielka wartość dla ludzi i banku. Każda złotówka zysku, każdy nawet grosz zysku dodatkowo, to wielka wartość, bo z małych pieniędzy można wypracować wielkie kwoty wpływów i wielki zysk. Ponadto im mniejszy kredyt, czy pożyczka, tym na ogół niższe ryzyko kredytowe, więc i niższe zagrożenie, co do kłopotów i konieczności tworzenia rezerw. W Azji, zwłaszcza w Chinach i Indiach, mali konsumenci są traktowani ze szczególną estymą. W chińskim systemie spółdzielczym generują, co najmniej tyle przychodów, co z innych form działalności. Warto w tym miejscu przywołać starą prawdę: wielkie fortuny buduje się z małych pieniędzy i niskiego ryzyka.



Inne szanse: samorządy i inwestycje lokalne

Sądzę, że banki, by ugruntować swoje lokalne znaczenie i otworzyć nowe możliwości zarobkowania, powinny za-

Oddzielnym zagadnieniem jest konieczność pochylenia się banków nad szerszym uruchomieniem na lokalnych obszarach działania drobnych pożyczek, pomimo wyższych kosztów jednostkowych. Czemu nie stworzyć uczciwej i realnej konkurencji dla diabolicznie drogich firm parabankowych? Każdy dodatkowy tysiąc złotych zysku musi być okupiony coraz większym wysiłkiem, więc nawet małe kredyty to wielka wartość dla ludzi i banku. Każda złotówka zysku, każdy nawet grosz zysku dodatkowo, to wielka wartość, bo z małych pieniędzy można wypracować wielkie kwoty wpływów i wielki zysk. Ponadto im mniejszy kredyt, czy pożyczka, tym na ogół niższe ryzyko kredytowe, więc i niższe zagrożenie, co do kłopotów i konieczności tworzenia rezerw. W Azji, zwłaszcza w Chinach i Indiach, mali konsumenci są traktowani ze szczególną estymą.

cieśniać współpracę nie tylko z samorządami lokalnymi, ale także z zawodowymi: grupami rzemiosł, z grupami producenckimi. W taki sposób, by nie tylko obsługiwać te podmioty, ale razem z nimi tworzyć plany rozwoju, służyć im doradztwem finansowym w zakresie tego, co można jeszcze zrobić, by mogły one bezpiecznie i szybciej się rozwinąć. Warto także zintensyfikować myślenie o tych możliwościach, które otwierają się wraz z pojawieniem się lokalnie nowych firm z zewnątrz. A konkretnie: zaproponować burmistrzom, czy wójtom doradztwo finansowe w zakresie rozwoju infrastruktury gospodarczej w gminach. Chodzi o „przechwytywanie” przez lokalne władze, wspólnie z bankiem spółdzielczym, na przykład inwestora zewnętrznego, który chce wejść i otworzyć nową firmę na danym terenie. Na ogół taki inwestor oczekuje bardzo szybkiej odpowiedzi i krótkiej ścieżki dla uruchomienia swojej działalności operacyjnej, zazwyczaj nie chce czekać miesiącami lub latami na wszelkie uzgodnienia czy możliwo-

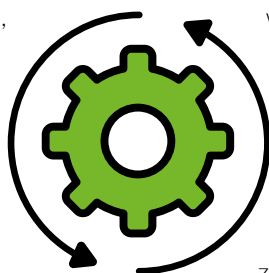


ści finansowania. Kluczem do sukcesu gminy i banku spółdzielczego może być przechwycenie i szybkie obsłużenie takiego przedsiębiorcy, który chce zainwestować, bo ma plan i możliwości produkcyjne, ale nie ma czasu na ślimaczące się procedury administracyjne czy finansowe. –

„W tym względzie powinniśmy naśladować gospodarkę brazylijską, która poradziła sobie z tym świetnie, zwłaszcza po wybuchu kryzysu w 2008 roku – uważa prof. Sławomir Juszczak. – Na tamtejszych lokalnych rynkach przygotowano pełną infrastrukturę pod inwestycje, nie tylko w zakresie unormowanych planów zagospodarowania przestrzennego, przygotowania całościowej infrastruktury technicznej, ale także w zakresie obsługi finansowej inwestycji na danym terenie z wykorzystaniem środków bankowości lokalnej” – twierdzi profesor Juszczak. Tak sprofilowana współpraca z samorządami gminnymi i powiatowymi wydaje się być jedną z realnych szans dla lokalnie działających banków spółdzielczych. W życiu gospodarczym, na co dzień, obserwujemy działanie prawa przechodzenia ilości w jakość, ale według prof. Sławomira Juszczaka istnieje również prawo przechodzenia jakości w oryginalność, a oryginalność to wszystko to, co możemy uatrakcyjnić. Rozwój, jak konstatuje prof. Sławomir Juszczak, jest nieskończony, bo tworzą go wciąż nowe ludzkie potrzeby. Warto w związku z tym nie tylko za nimi nadążać, lecz również te potrzeby tworzyć, by niejako przy okazji na zasadzie pierwszeństwa je finansować i dodatkowo zarobić. Dlatego banki spółdzielcze w sposób coraz bardziej twórczy zaspokajają potrzeby inwestorów na swoim terenie, a nawet potrafią już te potrzeby tworzyć i finansować.

W stronę młodych

Gorzka prawda jest taka (i powszechnie znana), że wiele banków spółdzielczych traci członków i klientów. Z drugiej jednak strony optymizmem napawa fakt, że banki spółdzielcze mają coraz większą grupę klientów, którzy po raz pierwszy zaciągnęli kredyt właśnie w nich. Udział takich nowych kredytów w kredytach udzielonych ogółem wynosi ok. 26–27%. Co ważne, banki spółdzielcze dość dobrze radzą sobie z wprowadzaniem programów oszczędzania w szkołach podstawowych, przede wszystkim poprzez SKO. Są tu konkurencyjne i przedsiębiorcze. Dużo jest jednak jeszcze do zrobienia mając na uwadze to, by bank spółdzielczy stał się bankiem pierwszego wyboru dla młodych ludzi, przede wszystkim uczniów szkół średnich i studentów. Tu potrzebne, wręcz niezbędne jest szersze otwarcie się banków na możliwości, jakie przynoszą ze sobą nowoczesne technologie informatyczne. Młodzi ludzie oczekują zupełnie innej bankowości, niż ta, która na ogół satysfakcjonuje starsze pokolenia: szybszej, dostępnej w sieci 24 godziny na dobę i 7 dni w tygodniu, dostępnej z każdego miejsca na urządzeniu mobilnym. Przy tym nie tylko nie wymagającej wizyty w placówce bankowej, ale także bezkosztowej. Dla młodych są to warunki „na dzień dobry”.



Optymizmem napawa fakt, że banki spółdzielcze mają coraz większą grupę klientów, którzy po raz pierwszy zaciągnęli kredyt właśnie w nich. Udział takich nowych kredytów w kredytach udzielonych ogółem wynosi ok. 26–27%. Co ważne, banki spółdzielcze dość dobrze radzą sobie z wprowadzaniem programów oszczędzania w szkołach podstawowych, przede wszystkim poprzez SKO. Są tu konkurencyjne i przedsiębiorcze.

Rewolucja IT niezbędna!

Zdaniem prof. Sławomira Juszczaka, rozwój banków spółdzielczych w zakresie IT powinien dokonywać się w dwóch obszarach. Pierwszy, to wspólny szkielet systemu informatycznego i wspólne produkty. Drugi obszar zaś to wszystkie rozwiązania szczegółowe specjalnie dopasowane do specyfiki lokalnego rynku, na którym działa dany bank spółdzielczy. Nie ma w tym sprzeczności. Tym bardziej, jeśli dokładnie określi się, jakie usługi banki chcą świadczyć samodzielnie przy uwzględnieniu swojego lokalnego charakteru, a jakie będzie korzystniej świadczyć w dużej grupie, a przez to w sposób wystandaryzowany, na wysokim poziomie jakościowym i przy niskim koszcie wynikającym z efektów ekonomii skali. Warto przy tym podkreślić, że indywidualizowanie swoich usług w oderwaniu od reszty banków spółdzielczych, samodzielne naśladowanie banków komercyjnych – to wszystko nie daje gwarancji sukcesu. Co najmniej szkielet informatyczny usług i produktów powinien być wspólny, ale wypełnienie już może należeć do poszczególnych banków i być dostosowane do lokalnych warunków ich działalności. Na razie w środowisku bankowym brakuje w tym zakresie powszechnego porozumienia. Warto pamiętać, że dobra wola i umiejętność porozumienia się w grupie zrzeszeniowej, a nawet ogólnopolskiej mogą stać się podstawą do otwarcia nowych perspektyw dla sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. Takie porozumienie może pozwolić także na skorzystanie przez pojedynczy bank spółdzielczy ze wspomnianych już efektów skali. Warto przypomnieć starą prawdę, że banki spółdzielcze będą silne, jak będą razem. Nie tylko siłą tradycji, ale zwłaszcza nowo podejmowanych wyzwań. ●

Struktury organizacyjne banków spółdzielczych

Miejsce komórki ds. analiz kredytowych

Poprawne kształtowanie struktur organizacyjnych w bankach spółdzielczych jest ostatnio dosyć częstym tematem dyskusji, w szczególności w zakresie umiejscowienia komórek odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykami istotnymi – zwłaszcza ryzykiem kredytowym.

Agnieszka Janc, dyrektor,
Departament Audytu, IPS-SGB

Biorąc pod uwagę specyfikę i skalę działania banków oraz, zwykle, ograniczony liczbowo skład zarządu (trzyosobowy), trudno racjonalnie zaimplementować wszelkie dyktowane najlepszymi praktykami rozwiązania w zakresie rozdzielenia podprocesów kredytowych przy zachowaniu ich całkowitej niezależności. Pojawiają się różne głosy w dyskusji, w których formułuje się oczekiwania, co do sposobu ulokowania w banku komórek odpowiedzialnych za proces kredytowy – w szczególności funkcji analizy na etapie oceny zdolności kredytowej, a także monitoringu. Jednocześnie, podczas badań audytowych realizowanych przez IPS-SGB, niejednokrotnie spotykamy w bankach nieprawidłowe praktyki i łączenie zadań, które generują realne ryzyko wystąpienia konfliktu interesów. Staramy się jednakże, np. formułując zalecenia po przeprowadzonym audycie, rzetelnie i ze zdrowym rozsądkiem rekomendować rozwiązania możliwe i mądre do stosowania w praktyce. W niniejszym felietonie skoncentruję się w szczególności na właściwym umiejscowieniu komórki analiz kredytowych.

W tle dyskusji pojawiają się wątpliwości natury definicyjnej – mianowicie, jak w praktyce traktować pierwszy i drugi po-

ziom zarządzania przytoczony w Rozporządzeniu Ministra Rozwoju i Finansów w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej... Z różnic w interpretacji owych poziomów zarządzania początek wzięła bowiem, w mojej ocenie, przynajmniej część wątpliwości.

Chciałabym, zatem, w ogólnym zarysie przedstawić podejście w tej sprawie IPS-SGB oraz argumenty przemawiające za przyjętymi przez system ochrony rozwiązaniami.

Proces kredytowy, dla pojedynczej transakcji, dotyczący udzielenia kredytu, składa się w szczególności z etapów:

- sprzedaży (w zaproponowanym przez IPS-SGB schemacie organizacyjnym banku spółdzielczego, realizacją tego etapu zajmują się oddziały banku),
- analizy na etapie oceny zdolności kredytowej i rekomendacji (w zaproponowanym przez IPS-SGB schemacie organizacyjnym banku spółdzielczego, realizacją tego etapu zajmuje się komórka analiz kredytowych),
- decyzji kredytowej (na różnych poziomach kompetencyjnych),
- spełnienia warunków zawartych w decyzji (w tym ustanowienie zabezpieczeń),
- uruchomienia środków.

Są to etapy, które bezwarunkowo stanowią spójny proces biznesowy oraz operacyjny i w związku z tym proces ten, w naszej opinii, stanowi pierwszy poziom zarządzania – w myśl § 3.2. Rozporządzenia... („Na pierwszy poziom składa się zarządzania ryzykiem w działalności operacyjnej banku”). W ten proces są oczywiście wbudowane mechanizmy kontrolne różnego rodzaju i poziomu – jak w pkt. 5 § 3 wskazuje Rozporządzenie. Niemniej jednak, nie zmienia to faktu, że sam proces na żadnym wskazanym etapie nie stanowi drugiego poziomu zarządzania.

Definiując drugi poziom zarządzania

ryzykiem, Rozporządzenie wskazuje na czynności wykonywane przez pracowników pracujących na specjalnie powoływanych do tego stanowiskach niezależnie od zarządzania ryzykiem poziomu pierwszego. W naszej opinii, zatem, aby uznać jakiś proces lub etap procesu za drugi poziom zarządzania ryzykiem, musi zostać m.in. spełniony warunek zachowania niezależności od procesu operacyjnego. O spełnieniu takiego warunku nie może być mowy w przypadku komórki analizy na etapie oceny zdolności kredytowej, gdyż jej zadania są nieodłączną i operacyjną częścią procesu kredytowego.

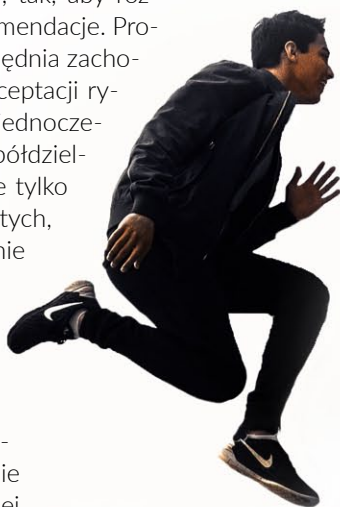
W przygotowanym przez IPS-SGB wzorze schematu organizacyjnego wskazano właściwe umiejscowienie w strukturze organizacyjnej funkcji odpowiedzialnych za proces kredytowy. Wzorcowy schemat podpowiada, jak poprawnie przypisać w strukturze odpowiedzialności za realizację poszczególnych etapów procesu kredytowego, tak, aby rozsądnie spełnić wymagania regulacyjne i rekomendacje. Proponowane przez IPS-SGB rozwiązanie uwzględnia zachowanie rozdzielności sprzedaży od funkcji akceptacji ryzyka oraz monitorowania i kontroli ryzyka, a jednocześnie bierze pod uwagę specyfikę banków spółdzielczych – w tym ograniczone zasoby i zwykle tylko trzyosobowy zarząd. Realia te, odmienne od tych, w których działają banki komercyjne, znacznie ograniczają możliwość wprowadzenia wszystkich przewidzianych najlepszymi praktykami i standardami rozdzielności i tzw. „chińskich murów”. Dyskusyjnym jest oczywiście, czy w ogóle koniecznym jest wprowadzanie wszystkich „rozdzielności” nieodzownych w dużej instytucji, w relatywnie małych bankach, o stosunkowo niewielkiej skali biznesu, które dobrze znają swój

rynek i klientów. Z całą pewnością jest to jedno z zagadnień w bankach spółdzielczych, w którym można praktycznie i efektywnie zastosować zasadę proporcjonalności.

Przygotowanie przez IPS-SGB rozwiązania organizacyjne wskazują, jako wzorcowe wyłączenie, zwłaszcza dla istotnych kwotowo kredytów, oceny zdolności kredytowej z pionu handlowego. Sugerowanym miejscem dla tej komórki jest pion finansowy, jako niezależny i gwarantujący zachowanie „chińskich murów”. Warunkiem zastosowania takiego podejścia jest posiadanie przez dany bank adekwatnych kompetencji w tym pionie. Alternatywnie proponujemy także umiejscowienie komórki dokonującej oceny zdolności kredytowej w pionie nadzorowanym bezpośrednio przez prezesa w przypadku, gdy jest to optymalne w danym banku oraz, jednocześnie, bank wdrożył adekwatne i efektywne mechanizmy kontrolne. Mechanizmy te powinny eliminować przede wszystkim ryzyko wystąpienia konfliktu interesów między zespołem analityków, a komórką odpowiedzialną za monitoring i klasyfikację – która, co do zasady, znajduje się właśnie w pionie prezesa.

Opisane dwa rozwiązania IPS-SGB

uznaje za wzorcowe, jednakże należy podkreślić, że IPS-SGB zachowuje pewną rozsądną elastyczność i nie kwestionuje bankom innych rozwiązań, jeśli banki te są efektywne w zarządzaniu ryzykiem i mają wdrożone adekwatne mechanizmy kontrolne – zwłaszcza pionowe. Z naszych obserwacji wynika, że w praktyce funkcjonują rozwiązania pośrednie, które dobrze się sprawdzają i sprzyjają jednocześnie efektywności działania i skutecznemu zarządzaniu ryzykiem. Takie przypadki są oczywiście przedmiotem audytu, gdzie przyglądamy się organizacji, przebiegowi procesów kredytowych i sprawowanej funkcji nadzoru nad ryzykiem kredytowym. Poprawność przebiegu procesu i rzetelność realizowanych zadań potwierdzamy w audytach testami substancywnymi. Szczegółowo analizujemy problem potencjalnego konfliktu interesów oraz stosowanie fundamentalnej zasady rozdzielności realizowanych zadań tam, gdzie jest to niezbędne. IPS-SGB, mając świadomość, że Regulator może mieć odmienne podejście do niektórych propozycji rozwiązań organizacyjnych – zwłaszcza tych „elastycznych”, rozpoczął z Regulatorem dialog dotyczący tematu niniejszego felietonu ●



Jak zwiększyć przychody poprzez współpracę z klientami i ich edukację?

Banki spółdzielcze na całym świecie i w Polsce muszą obecnie stawić czoła wielu wyzwaniom: wymogom kapitałowemu, relatywnie niskim marżom i niskim stopom procentowym, stałej restrukturyzacji całego sektora bankowego. Do tego dochodzą nowe oczekiwania klientów banków, rozwój technologiczny, zmiany demograficzne. Zmiany w bankowości są integralną częścią ekonomicznych i społecznych zmian. Zrozumienie tego pozwoli bankom na efektywną zmianę modelu biznesowego oraz sprostanie z sukcesem oczekiwaniom ich klientów.

dr **Urszula Wysocka**,
ekspert bankowy

Banki spółdzielcze stojąc przed wyzwaniem wzrostu przychodów, poszukiwania ich nowych źródeł, powinny oprzeć tę strategię na jednej z najważniejszych ich wartości – banki spółdzielcze są tymi bankami w całym sektorze bankowym, które najlepiej znają swoich klientów, które są bardzo mocno związane ze społecznością lokalną, specyfiką podmiotów na rynku lokalnym. To efekt wieloletniej działalności na tych rynkach i specyfiki ich działalności. Aby lepiej poznać społeczność lokalną, banki komercyjne przygotowują specjalne działania komercyjne. Banki spółdzielcze nie muszą tego robić – one je realizują od wielu lat, będąc wręcz częścią społeczności lokalnej. To atut, który warto wykorzystać w spełnieniu oczekiwań klientów bankowych, tworzeniu produktów i usług bankowych. To sposób na nowe źródła przychodów.

Konkurencja na rynku bankowym bardzo szybko kopiuje rozwiązania konkurentów. Oferta produktów bankowych niewiele różni się od siebie. W związku z tym potrzebne są strategiczne decyzje dotyczące grupy klientów i produktów, które będą kluczowe dla banku. W przypadku banków spółdzielczych, muszą one jasno komunikować swoje wartości na rynku. I chociaż na rynku bankowym następują ogromne

zmiany, którym muszą sprostać również banki spółdzielcze, to mogą one nadal być ważnymi graczami na rynku, dbającymi o swoich klientów i zachowującymi wysoki poziom efektywności.

Klientami banków spółdzielczych są osoby indywidualne, SME oraz rolnicy. I chociaż banki komercyjne mają dla nich ofertę, to banki spółdzielcze znają ich najlepiej, ich lokalną sytuację socjalno-ekonomiczną. Ale czy w pełni i efektywnie ją wykorzystują? Czy wykorzystują ją do generowania dodatkowych dochodów? Na pewno nie w takim stopniu, w jakim mogłyby.

Nowy model generowania przychodów – tych stabilnych, ale również pochodzących z nisz przychodowych powinien być oparty na relacji z klientami i efektywności współpracy z nimi, równocześnie dbając o ich lojalność.

Abyśmy mogli generować dodatkowe przychody, powinniśmy zacząć od odpowiedzi na następujące pytanie:

- Czy znam mojego klienta?
- Czy wiem, czego obecnie potrzebuje i czego będzie potrzebował za „x” lat?
- Z jakimi problemami boryka się w swoim biznesie?

>>

• I tak jak znamy społeczność lokalną, tak czy umiemy odpowiedzieć sobie na to pytanie w przypadku każdego klienta indywidualnie?

• A często klienci banków spółdzielczych mają wyzwania biznesowe, w których mogą pomóc tylko ich banki.

Odpowiedzi na te pytania to klucz do wzmocnienia relacji z klientem, możliwości zaoferowania mu nowych, kolejnych usług czy produktów bankowych, dopasowanych do jego potrzeb. A dla banku – wzrost przychodów.

Z jednej strony banki posiadają w swojej ofercie wiele produktów bankowych, tych standardowych, jak rachunek bankowy czy kredyty, lub mniej standardowych, jak specjalistyczne kredyty czy gwarancje.

Ale czy klienci o tym wiedzą? Czy wiedzą, kiedy mogą z nich korzystać? Na to pytanie niektórzy bankowcy mogą odpowiedzieć – „tak, wszystko jest na naszej stronie, przecież klient przychodzi do nas, może zapytać”. A rzeczywistość jest często inna – klient nie ma tak dobrej wiedzy o produktach bankowych, jak bankowcy. I nie musi. Dla niego wsparciem powinien być doradca bankowy. Czemu to ma służyć? Edukacja klienta to dla banku klucz do korzystania przez niego z kolejnych produktów bankowych, a docelowo wzrost przychodów i lojalny klient.

Wsparciem w takiej strategii jest cross-selling. Polega on na sprzedaży produktów/usług bankowych dla istniejących klientów banku. Pomaga w zrozumieniu klienta, zdobyciu o nim wielu dodatkowych informacji, identyfikacji jego potrzeb, identyfikacji możliwości sprzedaży produktów bankowych, które mogą stanowić dla banku ekstra dochód. Korzyści, jakie przynosi dobry cross-selling są potwierdzeniem tego, że najlepszą inwestycją w przyrost przychodów banku jest dbanie o istniejących klientów. Poniżej kilka skutecznych technik efektywnego cross-selling'u:

- zacznij współpracę z klientem od podstawowego produktu;
 - bądź w stałym kontakcie z klientem – nie tylko w momencie, kiedy on przyjdzie do banku, ale dbaj o kontakt ze strony banku;
 - na bieżąco weryfikuj możliwości zaoferowania nowych produktów/usług;
 - proś o polecenie banku znajomym klienta;
 - aktualizuj na bieżąco kanały informacji o ofercie banku (stacjonarne i online);
 - dokonuj pomiaru efektywności działań cross-selling'owych, a za wysoką efektywność nagradzaj doradców.
- Jak to wygląda w rzeczywistości bankowej? W jaki sposób realizować cross-sell, gdzie szukać dodatkowych dochodów?

Klient indywidualny

Otwierając klientowi indywidualnemu rachunek bankowy, najczęściej wydajemy mu kartę płatniczą, dostęp do usług

Otwierając klientowi indywidualnemu rachunek bankowy, najczęściej wydajemy mu kartę płatniczą, dostęp do usług poprzez Internet lub aplikację mobilną. Spotkanie z klientem to również okazja do uzyskania więcej informacji o nim. Umożliwi to bankowi przesyłanie temu klientowi ofert produktów/usług bankowych dopasowanych do jego potrzeb.

naszego banku.

Analogiczna jest sytuacja z kredytem gotówkowym czy kartą kredytową, czy nawet ubezpieczeniem. Klient wiedząc, że ma dobrą ofertę w swoim banku, nie będzie szukał oferty w Internecie. Warto przypominać klientowi o ofercie przy każdej jego wizycie w banku, warto zaktualizować informacje o nim. To dla banku w efekcie końcowym dodatkowe źródło przychodu.

Wyzwaniem w przypadku klienta indywidualnego jest digitalizacja usług bankowych, która z pewnością wpływa na zachowanie klientów. Obecnie potrzebują oni dostępu do konta bankowego 24/7. Dajmy im taką możliwość i skutecznie wykorzystujemy każdą formę kontaktu z nimi. To również doskonała okazja do promocji produktów bankowych.

>>



Klient firmowy

Banki spółdzielcze cały czas są głównymi bankami, w których realizowane są rozliczenia, brane kredyty czy lokowane pieniądze przez rolników, małe przedsiębiorstwa i jednostki samorządu terytorialnego. To efekt wieloletniej działalności na rynkach lokalnych oraz posiadania w swojej ofercie bardzo specjalistycznych produktów bankowych, np. kredytów preferencyjnych, dopłat do produkcji rolnej czy gwarancji bankowych. Ta grupa klientów stanowi ogromny potencjał w generowaniu przychodów stanowiących obecnie niszę przychodową. Klienci instytucjonalni banku rozwijają swoje biznesy, zmienia się otoczenie biznesowe. W tym celu potrzebują często dodatkowego kapitału. A jak pokazują liczne badania, wielu przedsiębiorców nie korzysta z finansowania zewnętrznego, a jeżeli już – to z kredytów. Nie korzystają z innych form, takich jak np. leasing, faktoring, rozliczenia handlu zagranicznego, ponieważ nie mają wiedzy na ten temat.

W przypadku klienta firmowego doradca bankowy pełni rolę nie tylko doradcy obsługującego klienta, ale przede wszystkim eksperta, który wspiera klienta w podejmowaniu kolejnych decyzji biznesowych, oferując mu produkty finansowe stanowiące często bezwzględny warunek skuteczności tych decyzji.

Na rynku bankowym dostępnych jest wiele źródeł finansowania działalności, pod względem formy, okresu, dostępnej kwoty, kosztów finansowania, zabezpieczeń. Wybór odpowiedniego źródła zależy od potrzeb przedsiębiorcy, jego zdolności kredytowej, ryzyka akceptowalnego przez finansującego. Tu bardzo ważna jest rola banku we wsparciu w ich wyborze. I tak jak w przypadku klienta indywidualnego, a nawet jeszcze bardziej – powinniśmy być świadomi, że klient nie musi znać produktów banku i zasad ich działania. Pytając standardowego klienta, na czym polega leasing czy faktoring, większość z nich niewiele jest w stanie o tym powiedzieć. Ale tu również wpadamy w pułapkę postrzegania klienta, który zna nasze produkty. Tak, zna je, ale ze strony internetowej czy ulotki. Natomiast nie wie, że może z niego skorzystać.

Przeanalizujmy sobie naszych klientów – ilu z nich mogłoby skorzystać np. z leasingu, tym samym dostarczając naszemu bankowi znaczącej wartości dochodu? Ile klientów otrzymało ofertę leasingu? Warto się temu przyjrzeć.

Korzystanie z leasingu może działać analogicznie, jak korzystanie z kredytu na działalność. Na początku klient „uczy się” zasad jego działania, spłaty, rozliczania. Po pewnym czasie kredyt staje się normalnym produktem bankowym, który jest wykorzystywany do bieżącej działalności gospodarczej. Analogiczna sytuacja może nastąpić przy leasingu. A bank

w ten sposób rozwija nowe stałe źródło dochodu.

Dotyczy to również innych produktów, które są rzadko lub w ogóle niewykorzystywane przez klientów banków. Warto zadać sobie pytanie: dlaczego? Czy klient o nich wie? Czy rozumie, kiedy może z nich skorzystać? Czy znamy sytuację klienta na tyle, że wiemy, co i kiedy możemy mu zaoferować, aby pomóc w realizacji jego strategii biznesowej?

W świetle zmieniającej się roli banków, ich oferty, konkurencyjności, klienci prowadzący biznes oczekują od banku nie tylko oferty obsługi rachunku i kredytu – oczekują partnerstwa banku. Bank to już nie tylko instytucja finansowa – to również partner w działalności klienta. Jak pokazuje dotychczasowa oferta banków spółdzielczych, banki te po-

siadają w swojej ofercie produkty dopasowane do specyficznych potrzeb swoich klientów (np. gwarancje, czy specjalistyczne kredyty), co oznacza, że w wielu przypadkach banki realizują tę misję. Ale jeszcze wiele możliwości i produktów nie jest wystarczająco wykorzystanych we współpracy z klientem. A każdy dodatkowy produkt to dodatkowy przychód banku. I tu warto zastanowić się nie tylko nad aktualną ofertą, ale również jej rozszerzaniem, co pozwoli nie tylko na rozwój współpracy z dotychczasowymi klientami, ale pozyskanie nowych.

Doskonałym przykładem utrwalania relacji z klientami, wspierania ich przez bank oraz rozwoju w finansowaniu ich specyficznej działalności są centra wspierające działalność organizowane przez banki spółdzielcze w Japonii, które

łączą klientów z najważniejszymi podmiotami niebankowymi w ich działalności, z którymi wspólnie przygotowują produkty bankowe, rozwiązania umożliwiające dalszy rozwój, łączą z partnerami biznesowymi, edukują. To przykład strategii banku, który dba o rozwój swoich klientów, a tym samym o przyrost przychodów, które będą efektem tego rozwoju i rozszerzającej się oferty produktów bankowych, z których będą korzystać.

Banki spółdzielcze jak żadne inne

podmioty finansowe, mają doskonałe relacje ze swoimi klientami, znają rynek lokalny i wspierają jego rozwój. Zgodnie z Europejskim Związkiem Banków Spółdzielczych (the European Association of Co-operative Banks, EACB), bankowość spółdzielcza oparta jest na następujących wartościach: transparentność, odporność, bliskość, społeczne zobowiązanie i solidarność (Europe's cooperative banking models. European Economic and Social Committee, European Union 2018). To doskonałe fundamenty do realizacji strategii zwiększania przychodów i likwidacji nisz przychodowych. ●

Doskonałym przykładem utrwalania relacji z klientami, wspierania ich przez bank oraz rozwoju w finansowaniu ich specyficznej działalności są centra wspierające działalność organizowane przez banki spółdzielcze w Japonii, które łączą klientów z najważniejszymi podmiotami niebankowymi w ich działalności, z którymi wspólnie przygotowują produkty bankowe, rozwiązania umożliwiające dalszy rozwój, łączą z partnerami biznesowymi, edukują.

Najwięcej transakcji w euro rozliczamy z Niemcami i Holandią

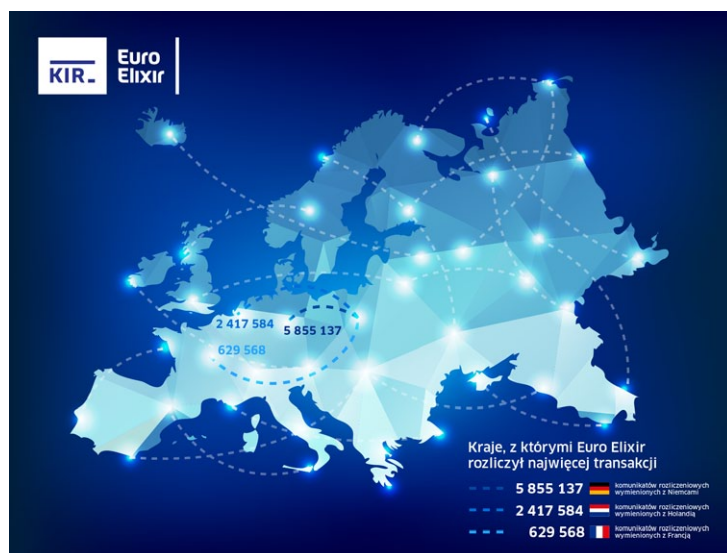
Jak wynika z danych KIR, z roku na rok systematycznie rośnie liczba transakcji wykonywanych w systemie Euro Elixir. W 2019 r. zdecydowaną większość, bo 75% nadal stanowią komunikaty otrzymywane (w 2018 r. – 76%). Oznacza to, że więcej przelewów dociera do Polski z zagranicy, niż jest wysyłane. Kraje, z którymi Polacy wymieniają najwięcej przelewów w euro to Niemcy, Holandia i Francja.

Krajowa Izba Rozliczeniowa

Euro Elixir to system rozliczeniowy, który umożliwia wykonywanie przelewów w euro. Przetwarza transakcje zarówno przesyłane pomiędzy bankami w Polsce, jak i wymieniane z zagranicą. Jest dostępny dla osób indywidualnych i przedsiębiorców. Euro Elixir gwarantuje możliwość realizacji płatności do i z każdego kraju Unii Europejskiej, Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej oraz krajów pozawspólnotowych należących do SEPA, takich jak Szwajcaria czy Monako. Liczba rozliczeń dokonywanych w unijnej walucie przez klientów banków w Polsce sukcesywnie rośnie. W ciągu 5 miesięcy 2019 r. system rozliczył 3,4 mln komunikatów wysyłanych i 10,3 mln komunikatów otrzymywanych. Jeśli tempo wzrostu liczby przelewów się utrzyma, można założyć, że bieżący rok zakończy się lepszymi wynikami niż rekordowy dotychczas rok 2018, kiedy rozliczono 6,8 mln komunikatów wysyłanych i 22 mln komunikatów otrzymywanych.

– Przyczyn rosnącej transakcyjności w euro należy upatrywać w zachodzących procesach makroekonomicznych. Polscy przedsiębiorcy prowadzą intensywną działalność handlową z krajami Unii Europejskiej, co ma bezpośredni wpływ na dynamikę liczby transakcji przetwarzanych w Euro Elixir – komentuje Tomasz Jończyk, dyrektor Linii biznesowej rozliczenia sesyjne w KIR, odpowiedzialny za rozwój systemu Euro Elixir. Jak wynika z publikacji „Handel zagraniczny Polski w okresie styczeń-luty 2019 roku”¹, eksport towarów z Polski wzrósł w stosunku do grudnia 2018 r. o 6% do ok. 37 mld euro, a import o 9% do ok. 39,1 mld euro. Według KUKE², najważniejszym dla Polski partnerem handlowym są Niemcy. Na koniec 2018 r. eksport towarów na rynek niemiecki stanowił 28,2% całego eksportu, a import – 22,4% całego importu. Na kolejnych miejscach, pod względem eksportu, znalazły się m.in. Wielka Brytania i Czechy (po 6,4%) oraz Francja (5,5%). Wśród importerów topowe miejsca zajmują Chiny (11,6%), Rosja (7,4%) i Włochy (5%).

– Największą liczbę transakcji międzynarodowych w systemie Euro Elixir wymieniamy z zachodnimi sąsiadami. W okresie sty-



czeń-maj 2019 r. do Niemiec wysłaliśmy 1,4 mln komunikatów rozliczeniowych, do Holandii – 338 tys. komunikatów, do Włoch – 270 tys. komunikatów. Statystykę komunikatów otrzymanych otwierają Niemcy: 4,47 mln, Holandia: 2,07 mln, Francja: 480 tys. i Belgia: 395 tys. komunikatów – wyjaśnia Tomasz Jończyk. Znaczący wpływ na skalę komunikatów, głównie tych otrzymywanych, ma liczba rodaków przebywających na emigracji. Według GUS³, na koniec 2017 r. poza granicami Polski przebywało czasowo około 2,54 mln mieszkańców naszego kraju, w tym 2,24 mln w krajach europejskich. Spośród krajów UE, najwięcej Polaków mieszkało w Wielkiej Brytanii (793 tys.), Niemczech (703 tys.), Holandii (120 tys.) oraz w Irlandii (112 tys.). Zgodnie z NBP⁴, w 2017 r. Polacy pracujący za granicą przestali rodzinom w kraju swoje wynagrodzenie za pracę w kwocie 16,3 mld zł, w pierwszej poł. 2018 r. było to blisko 8 mld zł. ●

1. <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/handel-zagraniczny-polski-w-okresie-styczen-luty-2019-roku-komentarz-mpit-do-danych-gus>
 2. <http://www.mapa.kuke.com.pl/>

3. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosc/informacja-o-rozmiarach-i-kierunkach-czasowej-emigracji-z-polski-w-latach-2004-2017,2,11.html>
 4. <http://biqdata.wyborcza.pl/biqdata/7,159116,24452247,polacy-na-emigracji.html>

Jak Polacy korzystają z Centralnej informacji o rachunkach?

Centralna informacja o rachunkach jest usługą funkcjonującą w ramach obsługiwanego przez KIR systemu Ognivo. Umożliwia uzyskanie informacji o rachunkach osób zmarłych, zapomnianych rachunkach osób fizycznych oraz rachunkach osób wskazanych przez sąd, komornika, policję lub inne uprawnione organy. W ciągu trzech lat działania Centralnej informacji – od lipca 2016 roku – do KIR, jako technologicznego operatora usługi, wpłynęło łącznie 118,7 tys. zapytań.

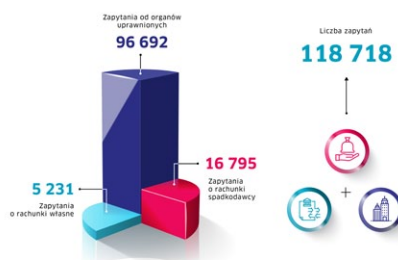
Krajowa Izba Rozliczeniowa

Udostępnienie Centralnej informacji ułatwiło i uprościło proces poszukiwania rachunków bankowych. Wcześniej zapytanie musiało być adresowane do każdego banku lub SKOK-u z osobna. Dzięki usłudze KIR takie informacje można otrzymać w jednym miejscu – w placówce instytucji, w której zdecydujemy się złożyć wniosek. Istotne jest to, że składając wniosek nie musimy być klientem danej instytucji – np. nie jest wymagane posiadanie rachunku w banku, w którym chcemy skorzystać z usługi. Z danych KIR wynika, że od 1 lipca 2016 r. do 30 czerwca 2019 r. do systemu wpłynęło 118,7 tys. zapytań, w tym 16,8 tys. dotyczyło spadkobierców oraz 5,2 tys. zapytań o rachunki własne. Z Centralnej informacji korzystają także sądy, komornicy, policja oraz inne uprawnione organy. Z zapytań tego rodzaju skorzystano w tym okresie 96,7 tys. razy. – Centralna informacja rozwiązuje problem tzw. uspi-onych i zapomnianych rachunków, pomagając w identyfikacji

Centralna Informacja (CI) Zapytania na przestrzeni 3 lat



Suma łącznych zapytań każdego rodzaju na przestrzeni 3 lat



KIR został powołany z inicjatywy Narodowego Banku Polskiego, Związku Banków Polskich i 16 banków komercyjnych w celu elektronicznej i profesjonalizacji rozliczeń międzybankowych w Polsce. Jest kluczową firmą obsługującą infrastrukturę polskiego sektora bankowego. Zapewnia niezawodność i bezpieczeństwo w zakresie świadczonych usług, dążąc do efektywnego wspierania rozwoju obrotu bezgotówkowego.

Wykorzystując unikalne w skali polskiego rynku kompetencje i doświadczenie, KIR rozwija i dostarcza rozwiązania systemowe dopasowane do potrzeb sektora bankowego oraz aktywnie uczestniczy w cyfryzacji usług publicznych i procesów gospodarczych. Więcej informacji: www.kir.pl

nieaktywnych kont w bankach i SKOK-ach. Jest odpowiedzią na potrzeby spadkobierców, którzy nie mogli otrzymać należnego im spadku, ze względu na brak informacji o lokalizacji konta bankowego spadkodawcy – podkreśla Maja Markiewicz, dyrektor Linii biznesowej usługi Ognivo w KIR.

Centralna informacja o rachunkach funkcjonuje w ramach systemu Ognivo, którego operatorem jest KIR. Ognivo to unikalne na polskim rynku rozwiązanie, które od lat umożliwia bezpieczną i szybką komunikację w formie elektronicznej pomiędzy bankami oraz pomiędzy bankami, a innymi podmiotami uprawnionymi do uzyskiwania informacji o klientach banków. Aplikacja powstała, jako narzędzie do wymiany informacji o rozliczeniach międzybankowych i obsługi reklamacji związanych z tymi rozliczeniami. Ognivo służy m.in. sprawnemu przenoszeniu rachunków z banku do banku. – Sukces Centralnej informacji jest bezpośrednio uzależniony od dobrej współpracy banków w ramach systemu Ognivo. KIR, jako kluczowy partner technologiczny sektora, stwarza przestrzeń do wspólnego działania na rzecz klientów – dodaje Maja Markiewicz. ●

Etyka w bankowości

Teresa Kudlicka, wiceprzewodnicząca
Prezydium Komisji Etyki przy ZBP

W ostatnich latach w bankowości światowej – pomimo ogromnego sformalizowania tego obszaru – coraz to pojawiają się większe lub mniejsze kryzysy, spowodowane m.in. nieetycznym zachowaniem ludzi. Oznacza to, że mechanizmy rynkowe są koniecznymi, lecz niewystarczającymi wyznacznikami działalności tych organizacji. Stąd niezbędne stało się uwzględnianie także wartości etycznych w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych, zaś instytucje finansowe, a w szczególności banki podjęły wysiłek budowania kultury etycznej swoich organizacji, tworząc kodeksy etyczne oraz stawiając przestrzeganie zawartych w nich zasad etycznych na równi z przestrzeganiem przepisów prawa.

W ostatnich dekadach zmieniły się też zachowania klientów, którzy dzisiaj oczekują od instytucji finansowych, w tym banków, odpowiedzialności społecznej, przejawiającej się m.in. tworzeniem warunków nie tylko sprawiedliwego i nieprzerwanego dostępu do produktów i usług, ale także usług i produktów adekwatnych do ich indywidualnych potrzeb oraz uwzględniających poziom ich wiedzy ekonomicznej. Spełnienie tych warunków jest dzisiaj niezbędne do budowania zaufania do banku, które stało się ważnym czynnikiem decydującym o jego wyborze. W ustawodawstwie polskim definicje pojęcia „kodeks dobrych praktyk” i „przeciętny konsument” zostały wprowadzone

ustawą z 23.08.2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym.

W 2008 r. z inspiracji Komisji Nadzoru Finansowego, w wyniku współpracy trzydziestu organizacji zrzeszających podmioty oferujące produkty i usługi finansowe, w tym KZBS i ZBP, organizacji i instytucji reprezentujących interesy klientów, innych instytucji rynkowych, oraz przy udziale ekspertów ze środowiska akademickiego, został opracowany Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego. Uznano, że podstawą zrównoważonego rozwoju i bezpieczeństwa rynku finansowego jest etyczny wymiar działalności jego uczestników oraz zaufanie klientów do instytucji, którym powierzają swoje środki i które realizują zadania związane z ich obrotem i przepływem, a także do pośredników, z którymi bezpośrednio się kontaktują. KNF oczekiwała wdrożenia zasad zawartych w Kanonie w działalności wszystkich banków, a kodeksy dobrych praktyk stały się efektywnym narzędziem budowania zaufania nie tylko w sektorze finan-

W ostatnich latach w bankowości światowej – pomimo ogromnego sformalizowania tego obszaru – coraz to pojawiają się większe lub mniejsze kryzysy, spowodowane m.in. nieetycznym zachowaniem ludzi.

sowym. Środowisko bankowe w Polsce podjęło pracę w tym zakresie już pod koniec XX wieku, tworząc „Kodeks Etyki Bankowej” zawierający zasady etycznego postępowania banków wobec wszystkich interesariuszy tj. klientów, pracowników, kontrahentów oraz banków. Zasady te zostały opracowane w ZBP i przyjęte przez Walne Zgromadzenie. Uchwałą X Walnego Zgromadzenia

>>

Związku Banków Polskich z dnia 8 kwietnia 1999 r. powołana została też Komisja Etyki Bankowej, której celem jest tworzenie i promowanie standardów etycznych oraz monitorowanie i ocenianie ich przestrzegania przez banki i ich pracowników oraz osoby, za pośrednictwem których banki wykonują czynności bankowe. Na przestrzeni kolejnych lat Kodeks podlegał aktualizacji. Dzisiaj obowiązującym jest Kodeks Etyki Bankowej – Zasady Dobrej Praktyki Bankowej – przyjęty na XXV Walnym Zgromadzeniu ZBP w dniu 18 kwietnia 2013 r. Kodeks Etyki Bankowej uwzględnia treść norm zawartych w Kanonie Dobrych Praktyk Rynku Finansowego. Składa się z dwóch części. W części A zawarty jest Kodeks Dobrych Praktyk Bankowych obejmujący relacje z klientami, w tym zasady postępowania ze skargami i reklamacjami klientów, relacje z pracownikami, relacje pomiędzy bankami oraz innymi instytucjami finansowymi (konkurentami), relacje z partnerami biznesowymi oraz relacje ze środowiskiem lokalnym.

W części B zawarty jest *Kodeks Etyki Pracownika Banku* obejmujący podstawowe zasady postępowania pracowników banku oraz relacje wewnętrzne i zewnętrzne. Kodeks Etyki Bankowej dostępny jest dla wszystkich banków, nie tylko będących członkami ZBP.

Obecnie standardem jest

że każda szanująca się instytucja finansowa, tym bardziej bank, posiada dobre praktyki rozumiejąc, że jest to podstawowy wymóg, zapewniający transparentność jej działania. Dotyczy to także banków spółdzielczych, działających najczęściej w środowiskach lokalnych, gdzie brak przejrzystości działania jest o wiele niebezpieczniejszy niż w dużych, działających globalnie instytucjach finansowych. Dla banków spółdzielczych etyczność działania zawsze miała podstawowe znaczenie ze względu na ograniczoną liczbę klientów na terenie ich działania. Znakomicie potwierdza to niewielka ilość skarg kierowanych przez klientów z sektora bankowości spółdzielczej zarówno do Komisji Etyki Bankowej, jak też Rzecznika Finansowego czy Rzecznika Praw Konsumentów. W banku spółdzielczym, jako najczęściej małym lub średnim podmiocie gospodarczym o płaskiej strukturze organizacyjnej, bardziej niż w dużych bankach mogą wystąpić – ze względu na powiązania personalne – konflikty interesów. Dlatego bardzo ważne jest dla transparentności działania uregulowanie tych kwestii. Pracownicy banku powinni być szczególnie wyczuleni na poprawność relacji z klientami, którymi są często ich sąsiedzi czy właściciele sklepów, w których dokonują zakupów.

Mając na uwadze zapis Kodeksu Etyki Bankowej, że *„Każdy Klient powinien być traktowany z należyтым szacunkiem oraz nie może być dyskryminowany ze względu na jakiegokolwiek jego cechy bądź przekonania”* powoła-

ny został przy Związku Banków Polskich Zespół ds. Obsługi osób z niepełnosprawnościami, działający w ramach Komitetu ds. Jakości Usług Finansowych, którego zadaniem było opracowanie dobrych praktyk dotyczących świadczenia usług tym osobom. Materiał ten pod nazwą *„Dobre praktyki obsługi osób z niepełnosprawnościami przez banki”* udostępniony został bankom w 2012 r. a następnie uaktualniony w 2017 r. Do tej grupy klientów autorzy projektu zaliczają także osoby starsze, których udział w korzystaniu z usług bankowych systematycznie rośnie wraz z wydłużającym się okresem życia. Celem „Dobrych praktyk obsługi osób z niepełnosprawnościami przez banki” jest udzielenie bankom wskazówek umożliwiających dostosowanie posiadanych już obiektów i narzędzi w oddziałach, do szczególnych potrzeb tych grup klientów, uwzględniając przy tym obowiązujące przepisy prawa.

Omawiane Dobre praktyki

m.in. regulują przypadki, kiedy na wniosek czy też zgłoszenie osoby z niepełnosprawnością ruchową, wskazanym jest zapewnienie w banku rozwiązań, umożliwiających obsługę takiej osoby poza oddziałem. Banki spółdzielcze od zawsze dobrze radziły sobie z rozwiązywaniem podobnych problemów, a zapisy powyższe niejako „legalizują” takie działania. Trzeba mieć świadomość, że wdrażania rozwiązań zawartych w Dobrych praktykach jest kosztowne i wymaga czasu oraz często zastosowania najnowszych technologii i nie będzie możliwe do wdrożenia w każdym banku spółdzielczym nie tylko ze względu na koszty, ale też liczbę potencjalnych klientów zainteresowanych tymi rozwiązaniami.

>>

Kolejnym projektem sektora bankowego, na rzecz poprawy jakości i etyczności świadczonych usług finansowych oraz bezpieczeństwa i wygody klientów jest realizowana już po raz siódmy przez KEB przy ZBP polska edycja konkursu „Etyka w finansach” skierowana do pracowników sektora finansowego, studentów, pracowników naukowych oraz wszystkich interesujących się zagadnieniem etyki w sektorze finansowym. Konkurs jest organizowany we współpracy z Obserwatorium Finansowym w Genewie (<http://www.ethicsinfinance.org/>) – organizatorem międzynarodowej edycji konkursu. Ideą konkursu „Etyka w finansach” jest zachęcenie młodych osób do refleksji nad kwestią etyki w finansach, do podzielenia się obserwacjami, a także pomysłami na usprawnienie i ulepszenie systemu finansowego.

Co roku też KEB na podstawie ankiet z banków opracowuje raport *O relacjach pomiędzy bankami, a ich interesariuszami*. Aktualnie w Komisji trwają prace nad opracowaniem wyników ankiety za 2018 r., która została w ostatnim roku zmodyfikowana, aby ułatwić jej wypełnienie. W przypadku banków spółdzielczych dzisiaj trudno powiedzieć, jakie działania podejmują w obszarze etyki, bowiem w ankiecie bierze udział tylko 10–20 banków. Myślę, że nietrudno znaleźć usprawiedliwienie powyższego. Jednak bez udziału banków spółdzielczych w ankiecie, nie można pokazać, jak wielką wagę przywiązują one do tych zagadnień i jak dużo na tym polu już zrobiły.

Aby jednak przestrzeganie zasad opisanych w Kodeksie Etyki Bankowej było możliwe niezbędne są działania na rzecz podnoszenia poziomu kwalifikacji zawodowych kadr bankowych, w tym z zakresu etyki. Budowanie kadr bankowych oraz kształtowanie kultury etycznej banku to proces ciągły, biorąc pod uwagę fluktuację w sektorze w ostatnim czasie. Temu zagadnieniu poświęcona jest opracowana przez Zespół w Komisji Etyki Bankowej przy ZBP „Rekomendacja o kształtowaniu kultury etycznej w bankach”, która trafiła do banków w bieżącym roku. Dokument zawierający dobre praktyki kształtowania świadomości etycznej w organizacji, a jej celem jest pomoc bankom w opracowaniu programów szkoleń dla pracowników. Rekomendacja zawiera kluczowe elementy budowania kultury etycznej, omawia czynniki warunkujące efektywność szkoleń etycznych, prezentuje ramowy program szkolenia z zakresu etyki. Nowością są dołączone przykłady dobrych praktyk na rzecz kształtowania kultury etycznej w banku oraz kazusy etyczne tak przydatne podczas szkoleń.

Banki w swoich działaniach

w zakresie etyki wykraczają poza swoje organizacje, angażując się w edukację ekonomiczną społeczeństwa, której elementem są m.in. zasady etyczne. Jak duża praca jest jeszcze do wykonania niech świadczą wyniki badań prowadzonych od kilku lat przez Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce na temat moralność finansowej Polaków. Raport *Moralność Finansowa Polaków* przedstawia wyniki badań prowadzonych od 2016 roku. Celem projektu jest ocena kondycji moralnej Polaków w sferze finansów, bowiem temu obszarowi poświęca się niewiele uwagi w przestrzeni publicznej. Z Raportu badań prof. Anny Lewickiej-Strzałeckiej (Gdańsk-Warszawa, maj 2017, II edycja) wynika, że:

1) co trzeci badany uważa, że można usprawiedliwić, gdy ktoś:



- przepisuje majątek na rodzinę, aby uciec przed wierzycielem,
- płaci gotówką rachunki, aby uniknąć płacenia VAT,
- pracuje na czarno, aby uniknąć ściągania długów z pensji,
- zaciągając kredyt, nie zapoznaje się dokładnie z warunkami spłaty;

2) co czwarty badany uważa, że można usprawiedliwić, gdy ktoś zataja informacje uniemożliwiające wzięcie kredytu;

3) co piąty badany uważa, że można usprawiedliwić, gdy ktoś:

- nie zwraca uwagi kasjerowi, który pomylił się na własną niekorzyść,
- zawyża wartość poniesionych szkód, aby uzyskać nienależne odszkodowanie,
- zmienia często rachunki bankowe, aby uniknąć zajęcia rachunku przez komornika.

Prowadzone w ostatnich latach

działania i inicjatywy w obszarze etyki przynoszą rezultaty w postaci utrzymywania się wysokiego zaufania do banków, pomimo dyskredytowania środowiska bankowego przez niektóre grupy społeczne i część mediów. Działania mające na celu umocnienie etyki w działalności banków, wpisywane są, jako cele strategiczne w uchwałach Walnych Zgromadzeń ZBP, jako te, które mają szczególne znaczenie dla poprawy relacji banków z ich interesariuszami. To jednak nie czas jeszcze abyśmy mogli spocząć na laurach zarówno, jako środowisko bankowe, jak też jako społeczeństwo, bowiem poszczególne obszary życia gospodarczego są nierozzerwalnie związane z etycznością społeczeństwa, jako całości, a tu, jak wskazują badania zaprezentowane powyżej, jest jeszcze wiele do poprawienia.

Przy opracowywaniu artykułu korzystałam z omawianych w artykule Rekomendacji i Dobrych praktyk oraz z informacji zamieszczonych na stronie internetowej ZBP i KPF w Polsce. ●

Rozporządzenie zmieniające CRR

– jedno z największych wyzwań bankowości nadchodzących lat

Wojciech Kapica, counsel,
Adrian Rycerski, associate,
 SMM Legal Maciak Mataczyński
 Adwokaci sp.k., Warszawa

Wprowadzenie

W dniu 7 czerwca opublikowane zostało rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/876 z dnia 20 maja 2019 r. zmieniające rozporządzenie (UE) nr 575/2013 w odniesieniu do wskaźnika dźwigni, wskaźnika stabilnego finansowania netto, wymogów w zakresie funduszy własnych i zobowiązań kwalifikowalnych, ryzyka kredytowego kontrahenta, ryzyka rynkowego, ekspozycji wobec kontrahentów centralnych, ekspozycji wobec przedsiębiorstw zbiorowego inwestowania, dużych ekspozycji, wymogów dotyczących sprawozdawczości i ujawniania informacji, a także rozporządzenie (UE) nr 648/2012¹.

Wprowadzone zmiany obejmujące środki ograniczenia ryzyka powinny spowodować dalsze zwiększenie odporności europejskiego systemu bankowego oraz zaufania do niego na rynkach. Ponadto, wzmocnione środki zabezpieczenia przed ryzykiem stanowiąc mają – w ocenie unijnego prawodawcy – podstawę dalszych postępów w tworzeniu unii bankowej², której potrzebę utworzenia uznała Komisja Europejska w komunikacie z dnia 24 listopada 2015 r. Potrzeba podjęcia dalszych działań prawodawczych w tym obszarze została również uznana przez Radę Europejską w konkluzjach z dnia 17 czerwca 2016 r. oraz przez Parlament Europejski w rezolucji z dnia 10 marca 2016 r. w sprawie unii bankowej – sprawozdanie za rok 2015³.

Zmiany w zakresie rozporządzenia CRR dotyczą więc wielu niezwykle wrażliwych obszarów bankowości. Są one na tyle obszerne, że nie jest możliwe ich pełne zaprezentowanie w niniejszym artykule. Niemniej jednak podjęliśmy próbę ukazania choćby kilku istotnych, a zarazem ciekawych dla czytelnika, elementów nowego stanu prawnego. Zasadniczo przepisy rozporządzenia CRR stosowane będą od dnia 28 czerwca 2021 r.⁴.

Portfel handlowy, ryzyko rynkowe i jednostka odpowiedzialna za handel

Jak wspomniano w motywie 38 preambuły do rozporządzenia zmieniającego CRR, podczas kryzysu finansowego niektóre

instytucje odnotowały znaczne straty z tytułu portfela handlowego. W niektórych przypadkach poziom kapitału wymaganego na pokrycie tych strat był niewystarczający, przez co instytucje te musiały zwrócić się o nadzwyczajne publiczne wsparcie finansowe. Pod pojęciem portfela handlowego należy rozumieć – zgodnie z art. 4 ust. 1 pkt 86 rozporządzenia CRR⁵ – wszystkie pozycje w instrumentach finansowych i w towarach, które to pozycje instytucja przeznacza do obrotu albo do celów zabezpieczenia pozycji przeznaczonych do obrotu zgodnie z art. 104 rozporządzenia CRR.

Rozporządzenie zmieniające CRR uchyla art. 104 ust. 2 rozporządzenia CRR obejmujący obowiązek ustanowienia przez instytucję (bank) określonych zasad i procedur ogólnego zarządzania portfelem handlowym. Do rozporządzenia CRR dodano jednak art. 104a oraz 104b. Pierwszy przewiduje obowiązek posiadania jasno określonych zasad dotyczących wyjątkowych okoliczności, które uzasadniają reklasyfikację pozycji portfela handlowego na pozycję portfela bankowego lub odwrotnie, reklasyfikację portfela bankowego na pozycję portfela handlowego (reklasyfikacja pozycji), drugi natomiast przewiduje wymogi dotyczące jednostki odpowiadającej za handel.

Zgodnie z dodanym art. 4 ust. 1 pkt 144 rozporządzenia CRR⁶ jednostką odpowiadającą za handel jest wyraźnie określona grupa dealerów utworzona przez instytucję na potrzeby wspólnego zarządzania portfelem pozycji portfela handlowego zgodnie z dobrze określoną i spójną strategią biznesową oraz funkcjonującą w ramach tej samej struktury zarządzania ryzykiem. Do celów wymogów dotyczących sprawozdawczości określonych w art. 430b ust. 3 rozporządzenia CRR⁷ instytucje ustanawiają jednostki odpowiadające za handel i przypisują każdą ze swoich pozycji portfela handlowego jednej z tych jednostek⁸. Pozycje portfela handlowego przypisuje się tej samej jednostce odpowiadającej za handel wyłącznie w przypadku, gdy są one zgodne z uzgodnioną strategią działalności dotyczącą danej jednostki odpowiadającej za handel oraz konsekwentnie zarządzane i monitorowane zgodnie z art. 104b ust. 2 rozporządzenia CRR⁹.

1. Dalej odpowiednio jako: „rozporządzenie CRR” oraz „rozporządzenie zmieniające CRR”.

2. Motyw 4 preambuły do rozporządzenia zmieniającego CRR.

3. Dz. U. UE C 50 z 9.2.2018, s. 80.

4. Art. 3 ust. 2 rozporządzenia zmieniającego CRR.

5. W wersji zmienionej rozporządzeniem zmieniającym CRR.

6. W wersji zmienionej rozporządzeniem zmieniającym CRR.

7. W wersji zmienionej rozporządzeniem zmieniającym CRR.

8. Art. 104b ust. 1 rozporządzenia CRR.

9. W wersji zmienionej rozporządzeniem zmieniającym CRR.

Dla jednostek odpowiadających za handel przewidziano szczegółowe wymogi w ustępie drugim omawianego artykułu. I tak: (i) każda jednostka odpowiadająca za handel posiada jasną i odrębną strategię działalności oraz strukturę zarządzania ryzykiem odpowiednią dla jej strategii działalności; (ii) każda jednostka odpowiadająca za handel posiada jasną strukturę organizacyjną; (iii) pozycjami przypisanymi danej jednostce odpowiadającej za handel zarządzają wyznaczeni dealerzy w ramach instytucji; (iv) każdy dealer ma wyznaczone funkcje w jednostce odpowiadającej za handel; (v) każdy dealer jest przydzielony tylko do jednej jednostki odpowiadającej za handel; (vi) limity pozycji są ustalane w każdej jednostce odpowiadającej za handel zgodnie ze strategią działalności tej jednostki; (vii) sprawozdania dotyczące działalności, rentowności, zarządzania ryzykiem i wymogów regulacyjnych na poziomie jednostki odpowiadającej za handel sporządzane są co najmniej raz w tygodniu i regularnie przekazywane organowi zarządzającemu; (viii) każda jednostka odpowiadająca za handel posiada jasny roczny plan biznesowy, w tym dokładnie zdefiniowaną politykę w zakresie wynagrodzeń opartą na rzetelnych kryteriach stosowanych do celów pomiaru wyników; (ix) sprawozdania dotyczące pozycji o zbliżającym się terminie zapadalności, przekroczeń śróddziennych limitów obrotu i przekroczeń dziennych limitów obrotu oraz dotyczące działań podjętych przez instytucję w celu zaradzenia tym przekroczeniom, a także oceny płynności rynkowej opracowuje się co miesiąc dla każdej jednostki odpowiadającej za handel oraz udostępnia właściwym organom.

Co więcej, instytucje będą obowiązane powiadomić właściwe organy o sposobie, w jaki zapewniają zgodność ze wskazanymi wyżej wymogami. Właściwe organy będą mogły wymagać od instytucji zmiany struktury lub organizacji jednostek odpowiedzialnych za handel, aby zapewnić zgodność z art. 104b rozporządzenia CRR¹⁰.

Wskaźnik dźwigni i bufora wskaźnika dźwigni

Jak wskazano w motywie 8 preambuły do rozporządzenia zmieniającego CRR, wskaźniki dźwigni przyczyniają się do zachowania stabilności finansowej, działając jako mechanizm ochronny wymogów kapitałowych opartych na ryzyku oraz ograniczając akumulację nadmiernej dźwigni finansowej w okresach ożywienia gospodarczego.

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego zmienił standard międzynarodowy dotyczący wskaźnika dźwigni w celu doprecyzowania niektórych aspektów tego wskaźnika, dlatego też zaistniała potrzeba dostosowania rozporządzenia CRR do zmienionego standardu.

Tym samym, instytucje, w zakresie funduszy własnych,

będą miały obowiązek spełniania także wymogu w postaci wskaźnika dźwigni na poziomie 3%¹¹. Dotychczasowe wymogi w zakresie funduszy własnych, a więc: współczynnik kapitału podstawowego Tier I na poziomie 4,5%, współczynnik kapitału Tier I na poziomie 6% oraz łączny współczynnik kapitałowy na poziomie 8% – pozostają bez zmian.

Sprawozdawczość i ujawnianie informacji

W motywie 6 preambuły do rozporządzenia zmieniającego CRR wskazano, że należy usprawnić istniejące środki ograniczania ryzyka, w szczególności wymogi dotyczące sprawozdawczości i ujawniania informacji, w celu zapewnienia, aby mogły być one stosowane w bardziej proporcjonalny sposób oraz aby nie powodowały nadmiernego obciążenia związanego z przestrzeganiem przepisów, w szczególności w odniesieniu do mniejszych i mniej złożonych instytucji.

W rozporządzeniu CRR dodano zatem część siódmą A „Wymogi dotyczące sprawozdawczości” (art. 430 i nast.). Instytucje będą miały obowiązek przekazania właściwemu organowi informacje m.in. na temat: (i) wymogów w zakresie funduszy własnych, w tym wskaźnika dźwigni, (ii) dużych ekspozycji, (iii) poziomu obciążenia aktywów, w tym podziału według rodzaju obciążenia aktywów, takiego jak: umowy z udzielonym przyrzeczeniem odkupu, udzielanie pożyczek papierów wartościowych, sekurytyzowane ekspozycje lub sekurytyzowane kredyty¹². Zmianie uległa także część ósma „Ujawnianie informacji przez instytucje” (art. 432 i nast.). Obowiązek podawania do wiadomości publicznej obejmuje zatem informacje określone w tytułach II i III, z zastrzeżeniem wyjątków, o których mowa w art. 432 rozporządzenia CRR¹³.

Podsumowanie

Skala zmian w zakresie rozporządzenia CRR jest ogromna, a co za tym idzie także obciążenie regulacyjne i wynikające z niego ryzyko znacznie wzrosło. Wystarczy nadmienić, że rozporządzenie zmieniające CRR liczy aż 225 stron, z czego 208 stron stanowi część artykułowana zmieniająca rozporządzenie CRR. W rozporządzeniu tym zawarto szereg bardzo szczegółowych przepisów dotyczących wielu obszarów bankowości o charakterze strategicznym. Dlatego też celem niniejszego artykułu nie było stworzenie opisu wszystkich zmian, ani też omówienie najważniejszych z nich. Byłoby to bowiem niemożliwe. Niemniej jednak przyjęliśmy, że wartościowe będzie ukazanie części zmian wraz ze wskazaniem intencji prawodawcy. Problematyka podejmowana w niniejszym numerze będzie pogłębianą przez autorów w kolejnych numerach „Banku Spółdzielczego”. ●

11. Art. 92 ust. 1 lit. d rozporządzenia CRR w wersji nadanej rozporządzeniem zmieniającym CRR.

12. Art. 430 ust. 1 rozporządzenia CRR.

13. W Wersji zmienionej rozporządzeniem zmieniającym CRR.

10. W wersji zmienionej rozporządzeniem zmieniającym CRR.

Dyrektywa zmieniająca CRD

– motywy nadchodzących zmian

Wojciech Kapica, counsel

Adrian Rycerski, associate w SMM Legal Maciak
Mataczyński Adwokaci sp.k. z siedzibą w Warszawie

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł stanowi pierwszy z serii tekstów poświęconych zmianom w zakresie CRD¹. Oprócz zaprezentowania istoty CRD oraz motywów wprowadzonych zmian, autorzy przedstawili zwięźle dwie nowości dot. wynagrodzeń i warunków podejmowania działalności przez instytucje kredytowe. Problematyka ta będzie rozwijana w kolejnych numerach magazynu Bank Spółdzielczy, do których lektury już teraz serdecznie zapraszamy. Niezależnie od niniejszego tekstu, autorzy zapoczątkowali również serię artykułów dotyczących zmian w zakresie CRR – również w tym samym magazynie (s. 80-81).

Podjęte działania legislacyjne na szczeblu unijnym zmierzają do istotnej zmiany CRD. Zanim jednak przejdziemy do omówienia kilku zmian w zakresie CRD, przybliżyć należy istotę zmienianej regulacji. Głównym celem CRD jest koordynacja krajowych przepisów regulujących warunki dopuszczenia instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych do działalności, a także metody zarządzania tymi podmiotami. Celem CRD jest także koordynacja w zakresie ram nadzoru nad tymi instytucjami i firmami². CRD stanowi także uzupełnienie wymogów ostrożnościowych ustano-

wionych w CRR³ (regulacja będąca przedmiotem drugiego artykułu autorów na łamach niniejszego numeru Banku Spółdzielczego).

CRD reguluje znaczny obszar rynku finansowego, do którego zaliczyć należy przepisy określające: (i) warunki dopuszczenia instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych do działalności; (ii) uprawnienia i narzędzia nadzorcze w zakresie nadzoru ostrożnościowego sprawowanego przez właściwe organy nad instytucjami; (iii) nadzór ostrożnościowy sprawowany nad instytucjami przez właściwe organy w sposób, który jest zgodny z przepisami CRR; (iv) wymogi w zakresie publikowania przez właściwe organy informacji w obszarze regulacji ostrożnościowej instytucji oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami. Dyrektywa ta została wdrożona do krajowego porządku prawnego w ustawie z dnia 5 sierpnia 2015 r. o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym⁴.

Motywy zmian w CRD – dyrektywa zmieniająca CRD

Zmiany w obszarze regulowanym CRD nastąpią na mocy dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/878 z dnia 20 maja 2019 r. zmieniającej dyrektywę 2013/36/

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywę 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (Dz. Urz. UE L 176, 27.6.2013, s. 338–436) (dalej jako: „CRD”).

2. Zob. motyw 2 preambuły do CRD.

3. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (Dz. Urz. UE L 176, 27.6.2013, s. 1–337).

4. T.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 483.

UE w odniesieniu do podmiotów zwolnionych, finansowych spółek holdingowych, finansowych spółek holdingowych o działalności mieszanej, wynagrodzeń, środków i uprawnień nadzorczych oraz środków ochrony kapitału⁵.

Motywy zmian jest między innymi wyeliminowanie wątpliwości interpretacyjnych powstałych na gruncie stosowania CRD. Wiele przepisów CRD uznawanych było za niewystarczająco jasne, co sprawiało, że były przedmiotem odmiennych interpretacji⁶. Ponadto, zmiana podyktowana jest wnioskiem o zbyt uciążliwości regulacji dla niektórych instytucji. Wskazać można chociażby na wymogi dotyczące odroczenia wypłaty i wypłaty w instrumentach, które są zbyt uciążliwe i niewspółmierne do korzyści osiąganych pod względem ostrożnościowym w przypadku stosowania tych wymogów w odniesieniu do małych instytucji. Stwierdzenie to znalazło się w sprawozdaniu Komisji Europejskiej z dnia 28 lipca 2016 r. na temat oceny przepisów dotyczących wynagrodzeń na podstawie CRD i CRR. Ponadto, podnoszono, że koszty związane ze stosowaniem niektórych wymogów przekraczają korzyści osiągane pod względem ostrożnościowym w przypadku pracowników otrzymujących niskie wynagrodzenie zmienne, gdyż taka wysokość wynagrodzenia zmiennego nie stwarza dla tych pracowników żadnych zachęt do podejmowania nadmiernego ryzyka lub zachęty te są niewielkie⁷. Dlatego też w obszarze najbardziej wrażliwym z punktu widzenia zmian wprowadzonych dyrektywą zmieniającą CRD znalazły się przepisy dotyczące wynagrodzeń. Konieczne okazało się bowiem zwolnienie małych instytucji oraz pracowników otrzymujących niskie wynagrodzenie zmienne ze stosowania zasad dotyczących odroczenia wypłaty i wypłaty w instrumentach określonych w CRD⁸.

Zasada równości wynagrodzeń dla pracowników płci męskiej i żeńskiej

W dyrektywie zmieniającej CRD podkreślono znaczenie zasady równości wynagrodzeń dla pracowników płci męskiej i żeńskiej za taką samą pracę lub pracę takiej samej wartości. Zasada ta została wyrażona w art. 157 TFUE⁹. W motywach dyrektywy zmieniającej CRD wskazano zatem, że instytucje, do których jest kierowana powinny stosować tę zasadę w konsekwentny sposób i w związku z tym powinny one prowadzić politykę wynagrodzeń neutralną pod względem płci¹⁰.

Warunki podejmowania działalności przez instytucje kredytowe

Dyrektywa zmieniająca CRD modyfikuje wymogi regulacyjne nie tylko na etapie funkcjonowania instytucji kredytowej, ale także na etapie wnioskowania o udzielenie zezwolenia na prowadzenie działalności. Dotychczasowy art. 10 CRD był – w porównaniu do zmiany na mocy dyrektywy zmieniającej CRD – lakoniczny. Przewidywał on bowiem, że do wniosków o udzielenie zezwolenia musi zostać dołączony program działalności, który określa planowane rodzaje dzia-

łalności, a także opis struktury organizacyjnej instytucji kredytowej.

Z uwagi na zwiększenie zainteresowania prawodawcy unijnego finansowymi spółkami holdingowymi, znalazło to odzwierciedlenie w nowej wersji art. 10 CRD. Otóż, oprócz struktury organizacyjnej, wskazać będzie trzeba jednostki dominujące, finansowe spółki holdingowe¹¹ i finansowe spółki holdingowe o działalności mieszanej w ramach grupy¹². Ponadto, do wniosków o udzielenie zezwolenia dołączany będzie opis zasad, procedur i mechanizmów z zakresu zarządzania wewnętrznego, planów naprawy, planów restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji (art. 74 ust. 1 CRD¹³).

Podsumowanie

Zasadniczo, na wdrożenie dyrektywy zmieniającej CRD, państwa członkowskie mają czas do 28 grudnia 2020 r., przy czym stosowanie niektórych zmian w CRD zostało przesunięte na 28 czerwca 2021 r. (przepisy dotyczące: ryzyka stopy procentowej wynikającego z działalności w ramach portfela bankowego; przeglądu i oceny przeprowadzanej przez właściwe organy obejmującej ekspozycję instytucji na ryzyko stopy procentowej wynikające z działalności w ramach portfela bankowego; projektów regulacyjnych standardów technicznych) oraz 1 stycznia 2022 r. (przepisy dotyczące: ograniczenia wypłat zysków w razie niespełniania wymogu bufora wskaźnika dźwigni; niespełniania wymogu bufora wskaźnika dźwigni; planu ochrony kapitału). W kolejnych numerach magazynu Bank Spółdzielczy autorzy będą rozwijać i przybliżać czytelnikom problematykę zmian w zakresie CRD, co pozwoli – w ocenie autorów – niejako oswoić się z tak istotnymi zmianami regulacyjnymi nadchodzącymi lat. ●

11. Definicja finansowej spółki holdingowej zawarta w art. 3 ust. 1 pkt 19 CRD odsyła do definicji zawartej w art. 4 ust. 1 pkt 20 CRR, który to artykuł został zmieniony na mocy rozporządzenia zmieniającego CRR (rozporządzenie UE 2019/876); Jest to zatem instytucja finansowa, której jednostki zależne są wyłącznie lub głównie instytucjami lub instytucjami finansowymi, i która nie jest finansową spółką holdingową o działalności mieszanej; jednostkami zależnymi instytucji finansowej są głównie instytucje lub instytucje finansowe, w przypadku gdy co najmniej jedna z nich jest instytucją oraz gdy ponad 50 % kapitału własnego instytucji finansowej, skonsolidowanej sumy bilansowej, przychodów, personelu lub innego wskaźnika uznanego za istotny przez właściwy organ jest związane z jednostkami zależnymi będącymi instytucjami lub instytucjami finansowymi.

12. Definicja finansowej spółki holdingowej o działalności mieszanej zawarta jest w art. 3 ust. 1 pkt 20 CRD, który odsyła do definicji zawartej w art. 4 ust. 1 pkt 21 CRR, który z kolei odsyła do art. 2 pkt 15 dyrektywy 2002/87/WE – jest to przedsiębiorstwo dominujące inne niż podmiot objęty regulacją, wraz z przedsiębiorstwami zależnymi, z których co najmniej jedno jest podmiotem objętym regulacją z siedzibą zarządu znajdującą się UE, a inne podmioty stanowią konglomerat finansowy.

13. Zmiana na mocy dyrektywy zmieniającej CRD objęta również art. 74 CRD.

Autorzy

Wojciech Kapica, Counsel w SMM Legal Maciak Mataczyński Adwokaci sp.k. z siedzibą w Warszawie.

Adrian Rycerski, Associate w SMM Legal Maciak Mataczyński Adwokaci sp.k. z siedzibą w Warszawie. Doktorant w Katedrze Prawa Europejskiego na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

5. Dz. Urz. UE L 150, 7.6.2019, s. 253–295; dalej jako: „dyrektywa zmieniająca CRD”.

6. Motyw 2 preambuły do dyrektywy zmieniającej CRD.

7. Motyw 7 preambuły do dyrektywy zmieniającej CRD.

8. Motyw 7 preambuły do dyrektywy zmieniającej CRD.

9. Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej z dnia 25 marca 1957 r.

10. Motyw 9 preambuły do dyrektywy zmieniającej CRD.

MEDIACJA

Skuteczny sposób rozwiązywania sporu także w banku spółdzielczym

Zofia Matuszczak, radca prawny, lustrator, stały mediator sądowy przy Sądzie Okręgowym w Poznaniu, certyfikowany mediator gospodarczy przy KIRP, mediator działający przy OIRP w Poznaniu, pracownik ZRBS w Poznaniu

Mediacja w polskim systemie

Jako stały mediator sądowy chciałabym państwu przybliżyć instytucję mediacji, która, niestety, w naszym kraju nie jest często stosowana. W skrócie jest ona rozmową stron w obecności mediatora. To bardzo korzystny i szybki sposób rozwiązywania istniejących konfliktów. Strony, korzystając z mediacji, nie muszą udawać się do sądu, aby zakończyć rozwiązaniem swój spór. Mediacja jest procesem rozwiązywania konfliktu, w którym osoba trzecia, zaakceptowana przez uczestników sporu, lecz nieuprawniona do podejmowania wiążących decyzji w ich imieniu, interweniuje w konflikcie czy sporze, by pomóc im poprawić relacje i komunikację oraz wykorzystać skutecznie procedury rozwiązania problemów i negocjacji w celu osiągnięcia wzajemnego zrozumienia, czy obopólnie akceptowanego, dobrowolnego porozumienia w sprawach spornych. Zastosowanie mediacji jest możliwe we wszelkiego rodzaju sprawach, w których prawo dopuszcza zakończenie ugody. Ważną informacją jest okoliczność, że rozpoczęcie procesu mediacji przerywa bieg terminu przedawnienia. Mediację możemy prowadzić między innymi w następujących sprawach: o zapłatę, niewykonanie umowy, zniesienie współwłasności.

Należy wskazać na następujące zasady mediacji występujące w toku jej prowadzenia:

1. Dobrowolności.
2. Gotowości stron do zawarcia ugody.
3. Bezstronności mediatora.
4. Własności konfliktu.

5. Nieformalności postępowania.
6. Poufności i ochrony prywatności stron.
7. Możliwości odstąpienia od mediacji.
8. Poszanowania godności każdej ze stron.
9. Uczciwości i postępowania w dobrej wierze.
10. Satysfakcji dla każdej ze stron.

W Polskim systemie występują dwa rodzaje mediacji: sądowa i pozasądowa. Mediacje sądowe kierowane są przez sąd na wniosek stron, natomiast mediacje pozasądowe są to mediacje odbywające się za zgodą obu stron, przed skierowaniem sprawy do sądu. Strony w czasie trwania procesu sądowego mogą także, w każdej chwili złożyć wniosek o skierowanie sprawy na drogę postępowania mediacyjnego. Osobę mediatora wybierają zgodnie strony decydujące się na mediację.

Przebieg procesu mediacji

Jako mediator chciałabym państwu przybliżyć sam przebieg procesu mediacji. W czasie przygotowań do mediacji wystąpią następujące jej etapy:

Nawiązanie wstępnego kontaktu ze stronami mediacji, gromadzenie wszelkich wyjściowych informacji dotyczących mediacji, opracowanie wstępnego planu mediacji.

W trakcie prowadzonej mediacji dochodzi do następujących etapów:

1. Rozpoczęcie mediacji.
2. Przedstawienie wyjściowych punktów widzenia stron i opracowanie porządku spotkań.

3. Wzajemnie przedstawienie kwestii spornych, potrzeb i interesów oraz odpowiednie ujmowanie problemów wymagających rozwiązania.
4. Generowanie opcji i rozwiązywanie problemów.
5. Ocena i doprecyzowanie opcji wzajemnego zrozumienia i porozumienia.
6. Osiągnięcie porozumienia i sfinalizowanie mediacji.
7. Wdrożenie i monitorowanie porozumienia oraz opracowanie mechanizmów rozwiązania możliwych przyszłych sporów.
8. Osiągnięcie porozumienia i zawarcie ugody.

Spotkania mediacyjne mogą odbywać się wspólnie lub na osobności w zależności od potrzeb sprawy i jej sposobu rozwiązania.

W czasie postępowania mediacyjnego udział w nim mogą brać same zainteresowane strony, ich pełnomocnicy bądź przedstawiciele.

Jedno spotkanie mediacyjne zazwyczaj trwa max. do 4 godzin, chyba, że jest inna wola stron uczestniczących w spotkaniu i te okoliczności są wcześniej ustalone, aby strony miały możliwość zaplanowania i przygotowania się do mediacji. Mediację można już zakończyć po pierwszym spotkaniu. W toku mediacji może dojść także do kilku spotkań.

Sposoby zakończenia mediacji

Mediacja może zakończyć się zawarciem wspólnie wypracowanej ugody, którą podpisują strony. Jeżeli strony zawarły ugodę przed mediatorem, ugodę zamieszcza się w protokole albo załącza się do niego. W przypadku mediacji ze skierowania sądu oraz w przypadku mediacji pozasądowej i wystąpienia przez stronę do sądu z wnioskiem o zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem, mediator składa protokół w sądzie. Najistotniejsze jest to, że zatwierdzona przez sąd ugoda ma moc prawną ugody zawartej przed sądem i kończy postępowanie. Sąd nie zatwierdzi ugody, w całości lub części, jeżeli ugoda jest sprzeczna z prawem lub zasadami współżycia społecznego albo zmierza do obejścia prawa, a także, gdy jest niezrozumiała lub zawiera sprzeczności. Ugoda, której nadano klauzulę wykonalności w przypadku, kiedy nie została wykonana, strona może skierować jej wykonanie do egzekucji komorniczej. W sytuacji braku ugody, strony mogą dochodzić swoich praw w postępowaniu sądowym.

Mediacja może także nie zakończyć się zawarciem ugody, czyli porozumienia między stronami. W takiej sytuacji mamy możliwość skierowania sprawy do sądu.

Korzyści płynące z przeprowadzania mediacji:

1. Stwarza stronom szansę na samodzielne, szybkie i tanie rozwiązanie ich sporu w formie polubownego porozumienia.
2. Daje możliwość różnego rodzaju prowadzenia komunikacji.
3. Pozwala na utrzymanie wzajemnych relacji.
4. Umożliwia zachowanie korzystnego wizerunku i dyskrecji.
5. Sprzyja obniżeniu poziomu negatywnych emocji oraz zrozumieniu potrzeb własnych i drugiej strony, a przez to zmniejsza obciążenie psychiczne związane z sytuacją konfliktową.
6. Zakończenie mediacji brakiem ugody nie zamyka możliwości podjęcia jakichkolwiek innych działań, w tym, między innymi, na wystąpienie na drogę postępowania sądowego.



7. Atrakcyjne pod względem finansowym rozwiązanie konfliktu. Eliminuje potrzebę dokonywania wysokich opłat sądowych i kosztów zastępstwa procesowego. Działające Centrum Mediacji przy KNF oraz Rzecznik Finansowy pobierają opłatę w wysokości 50 zł.

Mediacje na rynku finansowym wspiera Komisja Nadzoru Finansowego (KNF)

Obecnie istnieje wiele ośrodków wyspecjalizowanych w różnego rodzaju mediacjach. Na rynku finansowym działającym ośrodkiem wyspecjalizowanym jest Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy Komisji Nadzoru Finansowego, które może pochwalić się 80% skutecznością rozwiązywania sporów pomiędzy klientami banków, towarzystw ubezpieczeniowych, domów maklerskich itp.

W celu propagowania mediacji 12 czerwca 2019 r. w Urzędzie Komisji Nadzoru Finansowego ogłoszono laureatów Instytucji Finansowych przyjaznych mediacji. Komisja Nadzoru Finansowego dokonała wyróżnienia 7 instytucji finansowych: PZU SA, Generali TU SA, STU ERGO Hestia SA, TUiR WARTA SA, TUZ TUW SA, InterRisk TU SA VIG, Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny.

Polubowne rozwiązywanie problemów z udziałem Rzecznika Finansowego (RZF)

Od wejścia w życie przepisów ustawy o rozpatrywaniu reklamacji przez podmiot rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym w zakresie pozasądowego postępowania w sprawie rozwiązywania sporów między klientem, a podmiotem rynku finansowego, uprawnienia do prowadzenia postępowań polubownych uzyskał także Rzecznik Finansowy.

Mam nadzieję, że przybliżenie instytucji mediacji wskazanie jej zalet przyczyni się do pojawiania się w zawieranych przez Państwa umowach zapisów o przeprowadzaniu postępowań mediacyjnych. Nadto w istniejących sporach spróbują Państwo skorzystać z tej instytucji. Należy zwrócić uwagę, że obecnie mają nastąpić zmiany w wysokości ponoszonych opłat sądowych, za składane pozwy poprzez ich zwiększenie. Niniejsza instytucja będzie więc bardzo korzystna pod względem finansowym. ●

Obraz rynku finansowego po reformie benchmarkowej

Wojciech Kapica, counsel,
Magdalena Jaczewska, associate

Wprowadzenie

Wskaźniki referencyjne mają kluczowe znaczenie dla kształtowania się cen w transakcjach bankowych na rynku polskim, w sytuacji różnorodności zarówno banków biorących w nich udział, instrumentów finansowych czy wreszcie samych usług finansowych, których warunki oparte są o takie wskaźniki. Zagadnienie ma również perspektywę ponadnarodową, gdyż wiele wskaźników referencyjnych, stosowanych, jako stopy referencyjne w umowach finansowych, w szczególności w umowach o kredyt hipoteczny (np. LIBOR¹ czy EURIBOR²), jest opracowywanych w jednym państwie europejskim, lecz stosowanych przez instytucje kredytowe i konsumentów w szeregu innych. Ponadto banki same często zabezpieczają swoje ryzyko lub uzyskują finansowanie na przyznanie tych umów na rynku międzybankowym w ramach transakcji również opartych o wskaźniki referencyjne (np. zawierając transakcje z bankiem zrzeszającym). W związku z szerokim zastosowaniem stawek referencyjnych nie ulega wątpliwości, że każda ich reforma stanowić będzie dla rynku finansowego duże wyzwanie. Planowana reforma ma charakter gruntowny – wyzwanie z nią związane jest w związku z tym jeszcze większe.

Przyczyny reformy wskaźników

W 2011 r. zaczęły pojawiać się pierwsze sygnały dotyczące manipulacji wysokością stawki LIBOR i EURIBOR, a także

1. LIBOR (ang. London Interbank Offered Rate) – referencyjna wysokość oprocentowania depozytów i kredytów na rynku międzybankowym w Londynie.
2. EURIBOR (ang. Euro Interbank Offered Rate) – referencyjna wysokość oprocentowania depozytów i kredytów na rynku międzybankowym strefy euro.

W 2011 r. zaczęły pojawiać się pierwsze sygnały dotyczące manipulacji wysokością stawki LIBOR i EURIBOR, a także zarzuty, że doszło do ingerencji w wysokość wskaźników referencyjnych odnoszących się do energii i ropy. W 2012 r. został opublikowany raport brytyjskiego nadzorcy, zgodnie z którym w skandal zamieszana była znaczna większość bankowych gigantów działających w Wielkiej Brytanii.

zarzuty, że doszło do ingerencji w wysokość wskaźników referencyjnych odnoszących się do energii i ropy. W 2012 r. został opublikowany raport brytyjskiego nadzorcy, zgodnie z którym w skandal zamieszana była znaczna większość bankowych gigantów działających w Wielkiej Brytanii. Sytuacja ta pokazała, że wskaźniki referencyjne podatne są na manipulacje, a skłonność tą może potęgować możliwość korzystania ze swobody uznania oraz słabe systemy zarządzania i nadzoru nad procesem ich ustalania. W związku

z powyższym, na poziomie Unii Europejskiej zdecydowano się uregulować kwestie związane z wymogami dotyczącymi wskaźników referencyjnych. Celem Komisji Europejskiej przy tworzeniu nowych regulacji było przede wszystkim uzyskanie zwiększenia przejrzystości dla wszystkich benchmarków publikowanych w Unii Europejskiej i wyeliminowanie potencjalnych konfliktów interesów.

Podstawa prawna

Od dnia 1 stycznia 2018 r. na terenie Unii Europejskiej został wprowadzony nowy standard w zakresie opracowywania wskaźników referencyjnych, którego podstawą prawną jest obowiązujące bezpośrednio we wszystkich krajach człon-

kowskich Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1011 z dnia 8 czerwca 2016 r. w sprawie indeksów stosowanych, jako wskaźniki referencyjne w instrumentach finansowych i umowach finansowych lub do pomiaru wyników funduszy inwestycyjnych (dalej: „Rozporządzenie BMR”). Rozporządzenie BMR ustanawia nowe standardy w zakresie opracowywania, udostępniania oraz stosowania wskaźników referencyjnych na obszarze UE. Obowiązkami wynikającymi z Rozporządzenia objęte są trzy ro-

dzaje podmiotów rynkowych: administratorzy wskaźników referencyjnych; współtwórcy dostarczający dane wejściowe w celu ustalenia benchmarków oraz nadzorowane podmioty stosujące wskaźniki referencyjne w ramach instrumentów lub umów finansowych lub wykorzystujące je do pomiaru wyników funduszy inwestycyjnych.

Wymagania względem nowych wskaźników i procedura ich wyznaczania

Głównym celem przyświecającym organom unijnym podczas prac nad BMR była potrzeba zwiększenia ochrony konsumentów. Realizacji tego postulatu mają przede wszystkim służyć nowe wymogi dotyczące metodologii wyznaczania wskaźników referencyjnych. Przepisy BMR stanowią, że opracowywanie wskaźników referencyjnych ma odbywać się na podstawie metody, która będzie przejrzysta i odporna na manipulację, co najpełniej zapewni wyznaczanie wskaźników referencyjnych z uwzględnieniem rzeczywistych transakcji przeprowadzanych na danym rynku. Wskaźnik referencyjny powinien zachowywać swoją odporność na manipulację poprzez utrzymywanie ciągłego związku z płynnym obszarem rynku finansowego. Rozporządzenie BMR przewiduje, że podmioty opracowujące nowe wskaźniki (administratorzy wskaźników referencyjnych) powinni dokonywać przeglądu metody wyznaczania wskaźnika, co najmniej raz na dwa lata.

Rozporządzenie BMR przewiduje, że każdy podmiot zamierzający działać, jako administrator wskaźnika referencyjnego w stosownych terminach powinien zwrócić się do krajowego organu nadzoru z wnioskiem o udzielenie zezwolenia na rejestrację. Do 1 stycznia 2020 r. podmioty już opracowujące wskaźniki referencyjne korzystają z okresu przejściowego, zaś w odniesieniu do kluczowych wskaźników referencyjnych na poziomie UE (wśród których od 26 marca 2019 r. znalazł się WIBOR na mocy rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) 2019/482³⁾ zdecydowano o przedłużeniu tego okresu do 31 grudnia 2021r. Do tego momentu musi ostatecznie zakończyć się proces dostosowywania metody wyznaczania wskaźników do Rozporządzenia BMR oraz nastąpić złożenie odpowiedniego wniosku do krajowego organu nadzoru. Warto zaznaczyć, iż mimo, że okres przejściowy został wydłużony do końca 2021 r. UKNF wyraził w swoim stanowisku z dnia 19 lipca 2019 r. w sprawie wyznaczania wskaźników referencyjnych oraz ciągłości WIBOR oczekiwanie względem polskiego podmiotu nadzorującego proces dostosowywania sposobów wyznaczania WIBOR i WIBID do wymogów Rozporządzenia BMR (tj. spółki GPW Benchmark

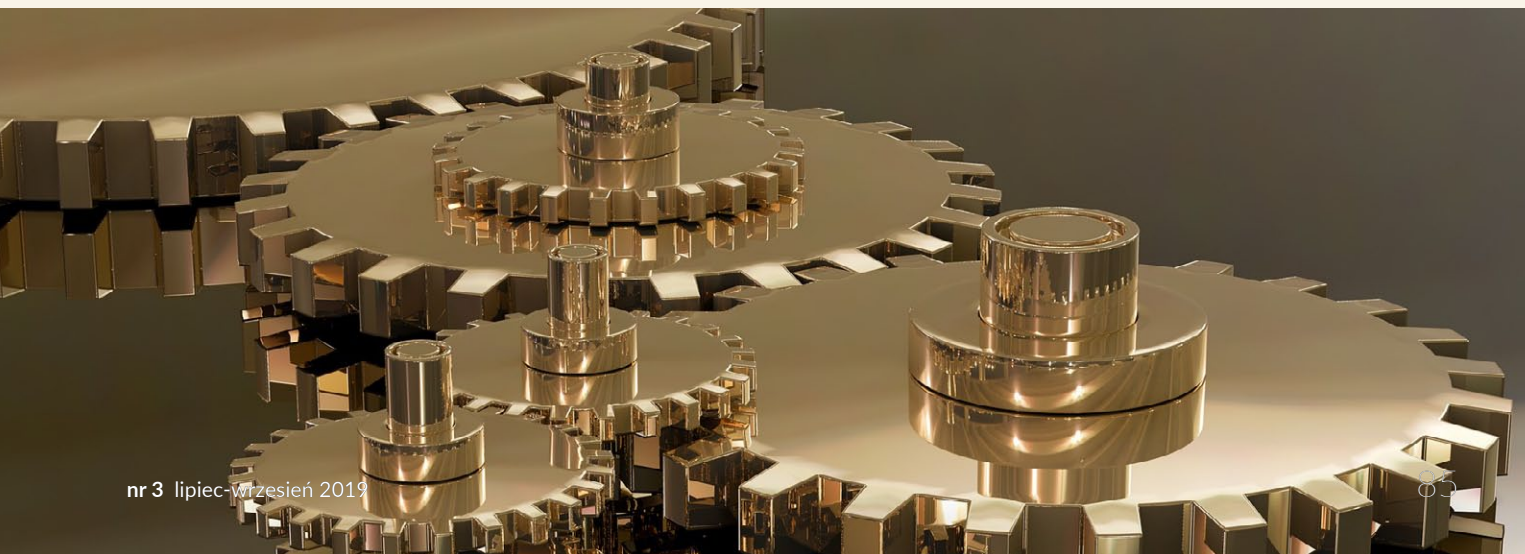
S.A.) do złożenia wniosku o wydanie zezwolenia na prowadzenie działalności, jako administrator do końca 2019 r.

Dalsze losy WIBOR i LIBOR

Spółka GPW Benchmark przeprowadziła analizy ekonomiczne, statystyczne i prawne, związane z oceną możliwości, sposobu i skali dostosowania stawek referencyjnych WIBID i WIBOR do wymogów Rozporządzenia BMR, w efekcie których 12 sierpnia 2019 r. opublikowała Dokument Konsultacyjny dotyczący dostosowania stawek referencyjnych WIBID i WIBOR do wymogów Rozporządzenia BMR. Stworzono Indeks WIBOR, który stanowić ma odzwierciedlenie stawek referencyjnych WIBID i WIBOR po zastosowaniu niezbędnych procesów dostosowawczych w metodzie ich opracowywania. Celem GPW Benchmark, jako podmiotu pełniącego obowiązki Administratora stawek referencyjnych WIBID i WIBOR, jest zapewnienie możliwości wypełnienia wymagań Rozporządzenia BMR wobec wskaźników stopy procentowej, przy jednoczesnym mitygowaniu ryzyka braku ich ciągłości. Przeprowadzone badania miały na celu zweryfikowanie hipotezy, zgodnie z którą Indeks WIBOR jest co do zasady tożsamy ze stawkami referencyjnymi WIBID i WIBOR. Zgodnie z przedstawionym materiałem, w każdym dniu fixingowym jego uczestnicy przekażą do Administratora zarówno kwotowania wiążące, jak i kwotowania modelowe, czyli wynikające z faktycznie zawartych na rynku transakcji, zgodnie z tzw. metodą kaskadową. W ocenie GPW Benchmark, rezultaty przeprowadzonych prac dostosowawczych, umożliwiają kontynuację opracowywania przez Administratora stawek referencyjnych WIBID/WIBOR zgodnie z wymogami Rozporządzenia BMR, z uszczegółowieniem metody ich kalkulacji pozwalającym na stopniową ewolucję stawek referencyjnych WIBID i WIBOR wraz ze zmieniającymi się realiami gospodarczymi bez zagrożeń dla ich ciągłości. Co do zasady, kluczowe założenia dotyczące WIBOR i WIBID pozostaną wobec tego niezmiennione.

Co zaś tyczy się stawki LIBOR, zarówno jej Administrator jak i Brytyjski Organ Nadzoru („FCA”) deklarują chęć i potrzebę opracowywania stawki LIBOR po roku 2021. Zaznaczają jednak, że będzie to proces odbywający się wyłącznie dzięki woli banków panelistów uczestniczących w opracowywaniu tego wskaźnika. Jeśli więc któryś z nich zechce opuścić panel, to FCA nie będzie temu przeciwdziałać, co może zagrażać reprezentatywności LIBOR. Po roku 2021 r. LIBOR powinien być wykorzystywany tylko w odniesieniu do umów zawartych w przeszłości, w przypadku których niemożliwe

>>



(zwłaszcza z przyczyn operacyjnych i organizacyjnych) okazało się ich aneksowanie.

Ryzyka prawne

Niezależenie od tego, co zastąpi obecnie stosowane stawki referencyjne, czeka nas rewolucja i ogromny chaos spowodowany wprowadzaniem nowego wskaźnika. Ryzyka prawne związane z zaprzestaniem stosowania poszczególnych wskaźników referencyjnych dostrzegane są nawet w preambule Rozporządzenia BMR. Do najgroźniejszych ze skutków prawnych może należeć nieważność umów finansowych lub instrumentów finansowych, co z kolei może narazić konsumentów i inwestorów na straty oraz wpłynąć na stabilność finansową.

Mimo zapewnień podmiotów sprawujących funkcję Administratora wskaźników referencyjnych oraz krajowych nadzorców o braku istnienia zagrożenia zaprzestania stosowania wskaźników referencyjnych, w tym LIBOR i WIBOR, problematyczna okazać się może sama zmiana sposobu wyznaczania tych wskaźników, a także zmiana podmiotów je wyznaczających. Problemy, jakie mogą wówczas wystąpić, uwidocznił ostatnio nieprawomocny wyrok Sądu Okręgowego w Warszawie (sygn. akt XXV C 2879/18), który unieważnił umowę kredytową, której oprocentowanie opierało się na stawce referencyjnej LIBOR publikowanej przez British Bankers' Association („BBA”). Podmiot ten publikował stawkę LIBOR do 2014 r. Sąd Okręgowy w ustnych motywach rozstrzygnięcia wskazał, że brak stawki referencyjnej LIBOR, ogłaszanej przez BBA, oznacza niemożliwość wykonania umowy. Zgodnie z art. 475 kodeksu cywilnego umowa odsyłająca do wskaźnika, który przestał być publikowany, wygasa z dniem zaprzestania publikacji. Strony umowy powinny sobie zwrócić to, co otrzymały i nie zostało jeszcze rozliczone. W ustnych motywach rozstrzygnięcia SSO Piotr Bednarczyk wskazał, że podobne problemy mogą być spowodowane reformami przeprowadzanymi w ramach Rozporządzenia BMR.

Propozycje rozwiązań

Potencjalne kanały wpływu zakończenia fixingu stawek LIBOR dotyczą w szczególności następujących obszarów:

- 1) transakcji instrumentami pochodnymi, w których stawka LIBOR jest wykorzystywana do określenia wartości przepływów finansowych;
- 2) emisji obligacji oprocentowanych według stawek LIBOR;
- 3) portfela kredytów, których oprocentowanie jest wyznaczane przy użyciu tych stawek.

Odnosząc się do obszaru pierwszego wydaje się, że przyjmując krajowy punkt widzenia, nie będzie on aż tak newralgiczny. Transakcje instrumentami pochodnymi są bowiem zawierane zgodnie ze standardami ISDA i podlegają jurysdykcji prawa nowojorskiego lub brytyjskiego, w związku z tym ewentualne spory związane z zakończeniem wyznaczania stawki referencyjnej LIBOR nie byłyby rozstrzygane w polskim porządku prawnym.

Sprawa komplikuje się w przypadku obszaru drugiego – propozycje rozwiązań przygotowuje w tym zakresie ISDA, sugerując odpowiednią modyfikację warunków wcześniej zawartych transakcji i podpisanych umów ramowych. Dotychczas rozważania ISDA koncentrują się na określeniu

Niezależenie od tego, co zastąpi obecnie stosowane stawki referencyjne, czeka nas rewolucja i ogromny chaos spowodowany wprowadzaniem nowego wskaźnika. Ryzyka prawne związane z zaprzestaniem stosowania poszczególnych wskaźników referencyjnych dostrzegane są nawet w preambule Rozporządzenia BMR. Do najgroźniejszych ze skutków prawnych może należeć nieważność umów finansowych lub instrumentów finansowych, co z kolei może narazić konsumentów i inwestorów na straty oraz wpłynąć na stabilność finansową.

metody wyznaczania spreadu rekompensującego kontrahentom różnice między wartością portfela wyznaczonej przy pomocy stawki LIBOR oraz wyceaną tego portfela z użyciem nowej stawki referencyjnej. Zmiana dotychczasowych umów miałaby przebiegać w formie opcjonalnego protokołu, pozostaje jednak kwestia tego, czy banki i ich kontrahenci wyrażiliby chęć zastosowania tego rozwiązania.

Najbardziej alarmujący pozostaje obszar trzeci, dotyczący umów walutowych, w których oprocentowanie oparte jest o stawkę referencyjną. Najbardziej oczywistym, ale mało realnym rozwiązaniem, byłoby osiągnięcie konsensusu przez banki ze swoimi klientami, co do zapisów zmieniających umowy. Przedstawiciele środowiska wskazują, że jedynym wyjściem wydaje się być uregulowanie tej kwestii za pomocą ustawy. Nie ma jednak konkretnych pomysłów, jak nale-

żałoby to zrobić, dodatkowo mogłyby pojawić się wątpliwości dotyczące konstytucyjności takiego rozwiązania.

Wnioskując chociażby na podstawie ostatnio opublikowanego przez NBP „Raportu o stabilności systemu finansowego”, aktualnego na czerwiec 2019 r., priorytet uzyskały działania mające na celu ustalenie nowej stawki, która zastąpi dotychczasowe wskaźniki referencyjne. Środowisko bankowe w większości nie podjęło jeszcze prac nad wdrażaniem chociażby obowiązku nałożonego Rozporządzeniem BMR do sporządzania przez podmioty nadzorowane planów działań na wypadek istotnych zmian lub zaprzestania opracowywania danego wskaźnika referencyjnego (tzw. „plany awaryjne”). Rynek skoncentrował się głównie na dyskusjach odnośnie nowej stawki, pewnym jest jednak, że kwestia sposobu jej implementacji w dotychczasowych umowach nie powinna być pozostawiana na drugim planie – brak pojawienia się rozwiązań w tym zakresie w odpowiednim momencie z pewnością doprowadzi do paniki i chaosu na rynku. ●

Jak **zwinnie** zarządzać bankiem spółdzielczym?

Menedżer zarządzający bankiem spółdzielczym codziennie staje w obliczu nowych wyzwań – wdrożenie nowego produktu finansowego, mobilne kanały obsługi klienta, nowe sposoby motywowania pracowników itp. Aby skutecznie poradzić sobie z wyzwaniami nie wystarczają już klasyczne, sprawdzone kiedyś metody zarządzania, potrzebne jest turbodoładowanie, jakie daje zwinność.

Odpowiedź na postawione w tytule artykułu pytanie, warto połączyć z odpowiedzią w drugiej kluczowej kwestii: Dlaczego zwinnie zarządzać bankiem spółdzielczym? Pójdźmy więc drogą, którą zaleca Simon Sinek w swojej książce pt.: „Zaczynaj od DLACZEGO”.

Jarosław Rubin, Szkoła Zarządzania Zmianą, współautor książki „Zwinologia. Innowacyjne podejście do zarządzania zmianą”

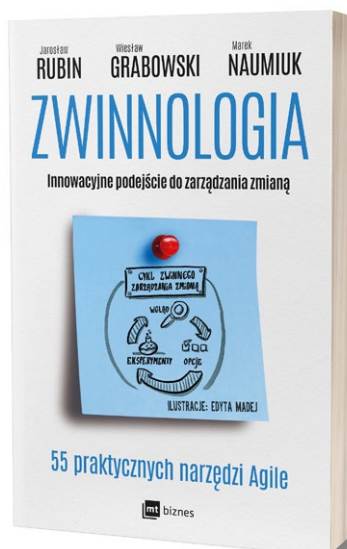
Dlaczego zarządzać zwinnie?

Kiedyś nowe przedsięwzięcie wymagało opracowania szczegółowego planu i kontrolowania jego wdrożenia, ale dziś ta metoda nie przynosi już oczekiwanych wyników. Rezultaty prowadzonego przez Szkołę Zarządzania Zmianą Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą 2019 pokazują, że:

1. Tylko 29% zmian wdrażanych w sektorze finansowym (bankowość i ubezpieczenia) zakończyło się pełnym sukcesem.
2. Zmiany strategii realizowane we wszystkich badanych organizacjach zakończyły się pełnym sukcesem jedynie w 10% przypadków, zmiany struktury organizacyjnej – w 16%, a zmiany kultury organizacyjnej – w 15%.
3. Niski współczynnik pełnego sukcesu miały również zmiany dotyczące przeprojektowania procesów (10%) oraz zmian oprogramowania lub systemów IT (15%).

Dlaczego tak się dzieje?

Obecnie czynnikiem znacząco wpływającym na konieczność niemal stałego wprowadzania zmian jest zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i inicjatywy płynące z wnętrza organizacji. Otoczenie zewnętrzne można zdefiniować, jako



świat VUCA¹ – świat SPAMU², w którym sytuacja jest Szybkozmieniana, Płynna, Arcyzłożona i Mętna.

Przyjrzyjmy się, jak wygląda świat SPAM-u² i jakie są skutki działania w takim świecie:

Szybkozmienność powoduje, że dla menedżera wyzwanie stanowią niestabilność i chaotyczność zdarzeń oraz zmienność sygnałów i informacji płynących z otoczenia, a czasem też z wnętrza własnego banku. W efekcie, długoterminowe szczegółowe plany tworzone przez menedżerów ulegają szybko dezaktualizacji. Dzieje się tak, ponieważ warunki i założenia, na bazie których tworzone plany np. 12 miesięcy wcześniej, już się zmieniły. Stąd płynie wniosek, że jeśli zbyt dużo czasu spędzamy na planowaniu, to zwiększa się szansa na to, że plan będzie nieaktualny już

w momencie startu wdrożenia.

Płynność oznacza, że nic nie jest stałe, pewne i przewidy-

1. Akronim VUCA, wprowadzony przez amerykańskich wojskowych strategów z U.S. Army War College na określenie sytuacji, jaka powstała po zakończeniu zimnej wojny (Zob. https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity [dostęp: 23.10.2017])

Volatility (zmienność, ulotność),

Uncertainty (niepewność),

Complexity (złożoność),

Ambiguity (niejednoznaczność).

2. Akronim SPAM zaproponowany przez Wiesława Grabowskiego ze Szkoły Zarządzania Zmianą.

walne, a na podstawie doświadczeń z przeszłości trudno jest wnioskować o przyszłości i podejmować decyzje. W warunkach płynności i niepewności menedżerowie mają niższy poziom świadomości i zrozumienia występujących zdarzeń i problemów. W efekcie trudno jest przewidzieć, jaki będzie skutek podejmowanych działań, co może prowadzić do wyłudzenia procesu planowania (aby zmniejszyć niepewność).

Arcyżłożoność związana jest ze złożonością otoczenia oraz rosnącym skomplikowaniem realizowanych przedsięwzięć. Menedżerowie są w posiadaniu części informacji lub mogą przewidzieć niektóre zdarzenia, ale liczba i natura analizowanych danych wpływają na proces podejmowania decyzji.

Mętność to dla menedżera niejasność sytuacji – brak jasnego powiązania przyczyn z zestawem pytań: kto, co, gdzie, jak i dlaczego? W „mętym” środowisku rośnie szansa na błędne odczytanie sygnałów płynących z otoczenia, wynikająca z mnogości znaczeń oraz braku wcześniejszych doświadczeń w danym obszarze. Trudno jest zidentyfikować pojawiające się szanse i zagrożenia. Menedżerowie wychodzą poza swoją strefę komfortu i podejmują działania o zwiększonym ryzyku albo w obawie przed ryzykiem wstrzymują się od podejmowania decyzji.

Jakiej wskazówki można udzielić menedżerowi zarządzającemu bankiem spółdzielczym, który przygotowuje się do wdrożenia nowego przedsięwzięcia? Proponuję rezygnację z dokładnych, szczegółowych planów długoterminowych na rzecz określania wizji i kierunku zmian. Odpowiedzią na świat SPAM-u niech będzie WOLA (Wizja, Objaśnianie, Lekkość i Adaptacja).

Jak zarządzać zwinnie?

Co oznacza dla menedżera zarządzającego bankiem spółdzielczym wdrożenie nowego rozwiązania lub inicjatywy? Jeśli przykładowo wdraża nowy produkt, to chce, aby pracownicy posiadali wiedzę o takim produkcie, byli do niego przekonani i umieli przekonać klientów.

Zwinne zarządzanie powinno oprzeć się o cztery filary (**WOLA**):

Wizja jest odpowiedzią na Szybkozmiennność. W praktyce oznacza to, że menedżer wraz z zespołem, zamiast przygotowania szczegółowego planu, przygotowuje jednostronicowy plan wdrożenia (One-Page Plan). Zawiera on odpowiedzi na kluczowe pytania dotyczące zmiany: *Co chcemy osiągnąć?, Dlaczego to robimy? Jak zmierzmy sukces? Jak będziemy monitorować działania w trakcie zmiany? Na kogo zmiana ma wpływ (i na co)? Jakiego wsparcia udzielimy pracownikom?* Wizja taka pozwoli na wyznaczenie kierunku w warunkach zmienności i jest dla wszystkich osób objętych zmianą „latarnią morską w czasie burzy”.

Objaśnianie pomoże zmierzyć się z Płynnością (niepewnością). Jako menedżer rozwijaj umiejętność pozyskiwania informacji zwrotnej z otoczenia – od pracowników i klien-

tów, która pomoże ci lepiej zrozumieć zjawiska zachodzące w banku i jego otoczeniu. Efektywne zarządzanie w świecie SPAM-u wymaga kompetencji komunikacyjnych od menedżera oraz stworzenia warunków do otwartej komunikacji wewnątrz banku, po to, aby zdobywane informacje płynęły jak najszybciej do osób podejmujących decyzje.

Lekkość dopomoże w walce ze Złożonością. W odpowiedzi na złożoność opracuj jasny i lekki system zarządzania. Dzięki niemu pracownicy otrzymają właściwie opisane zadania i procesy. Oznacza to opisanie i przećwiczenie, jak zachować się w nieoczekiwanej i trudnej sytuacji, a nie sporządzenie katalogu „wszystkich możliwych” sytuacji. Tam, gdzie nie pomogą procedury, ważny jest rozwój pracowników, aby byli przygotowani na działania w złożonej sytuacji (kreatywność, samodzielność, podejmowanie decyzji).

Dodatkowo ukierunkowane na realizację wizji decyzje zespołu wdrażającego zmianę dają pracownikom poczucie zmierzania w odpowiednim kierunku, pomimo pojawiającego się chaosu w otoczeniu.

Adaptacyjność będzie pomocna w warunkach niejednoznaczności (Mętności). Kompetencja ta wiąże się z umiejętnością elastycznego reagowania. Oznacza ona umiejętność rozpoznawania sytuacji za pomocą eksperymentów, czyli wnioskowania z rezultatów działań. Więcej pożytku przyniesie

omówienie wyników podjętego działania, niż wielogodzinne omawianie możliwych scenariuszy przyszłych wydarzeń. Jako menedżer doprowadź do postawienia hipotezy (co osiągniemy w rezultacie i jak to zmierzmy), a następnie przeprowadzenia testu. Zamiast prowadzić długie dyskusje, lepiej jest przetestować dane rozwiązanie i zobaczyć, jaki będzie jego efekt.

W kierunku zwinności

WOLA przetłumaczona na język praktyki i wyposażona w metody i narzędzia tworzy koncepcję Zwinnego Zarządzania Zmianą. Dzięki tej koncepcji menedżer zarządza nowymi przedsięwzięciami w ramach cyklu Wgląd (diagnoza sytuacji) – Opcje działań (jakie działanie wydaje się w tej chwili najkorzystniejsze) – Eksperyment (jakie są rezultaty wybranego działania oraz jakie płyną informacje zwrotne). Możliwość elastycznego reagowania powoduje, że zmniejsza się ryzyko niepowodzenia wdrożenia oraz poniesienia niepotrzebnych kosztów. Rewizja planu opiera się o wyniki działań oraz komunikaty płynące od pracowników. Oznacza to, że dla menedżera oraz jego współpracowników ważniejsze jest osiągnięcie celu zmiany, a nie przywiązanie do wcześniej ustalonego harmonogramu.

Wybór zwinnej drogi zarządzania wykorzystuje pracę zespołową przy budowie wizji i wyznaczeniu kierunku zmiany. Pozwala to na zaangażowanie pracowników od samego początku procesu oraz buduje zrozumienie dla zmiany i przekonanie, co do wybranego rozwiązania. W efekcie zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu wdrożenia zmiany w świecie SPAM-u. ●

Wybór zwinnej drogi zarządzania wykorzystuje pracę zespołową przy budowie wizji i wyznaczeniu kierunku zmiany.

Jak z sukcesem zmienić swoją firmę, czyli Zwinnologia

Robert Azembski

W każdej firmie, nie tylko w banku, przychodzi taki czas, że trzeba w niej dokonać zmian. Trzeba i już! Wprowadzenie udanej zmiany może stanowić wręcz o przyszłym „być albo nie być” przedsiębiorstwa. By to zrobić skutecznie, należy postępować w sposób metodyczny, a zarazem mądry. Tak, by nie wprowadzić chaosu, nie zasiał frustracji w załodze i ostatecznie nie ponieść porażki.

Autorzy świeżo wydanej książki pt. „Zwinnologia – innowacyjne podejście do zarządzania zmianą” – Wiesław Grabowski, Edyta Madej, Marek Naumiuk i Jarosław Rubin, są nie tylko teoretykami, ale także praktykami biznesu, a także trenerami. W swoim klarownym i praktycznym przewodniku, opierając się na uznanych międzynarodowych autorytetach naukowych, krok po kroku prowadzą czytelnika przez przykłady typowych błędów zarządczych, pokazując w sposób uporządkowany zasady animowania zmian, aż po... no właśnie. Co? Siła „Zwinnologii” polega na tym, że autorzy nie podają na tacy gotowej recepty na sukces, jak to zazwyczaj bywa w innych poradnikach typu „10 kroków do sukcesu twojej firmy”. Podać jej bowiem nie mogą. Z prostego powodu – wg nich takiego „gotowca”, takiej uniwersalnej recepty, zwyczajnie nie ma. Stąd menadżer wprowadzający swoją firmę na drogę zmiany, musi to robić „zwinnie” (do czego właśnie nawiązuje tytuł książki – „Zwinnologia”), z wyczuciem i drogą eksperymentów.

Najpierw dowiadujemy się jednak, czego nie robić, chcąc przestawić swoją organizację na nowe tory. A nie należy trzymać się tradycyjnej i nieaktualnej już recepty, wedle której najpierw projektujemy genialne (w naszym mniemaniu) zmiany, potem testujemy je (najczęściej pobieżnie, bo brakuje czasu), a następnie przekazujemy do wykonania pracownikom. Nie będzie sukcesu, nawet najmniejszego, bez zadbania o to, by pracownicy zrozumieli zmiany i się z nimi identyfikowali. W przeciwnym wypadku czeka nas wielkie rozczarowanie: wydaliśmy mnóstwo pieniędzy, straciliśmy ogrom czasu, a nic się nie udało. No, może poza zepsuciem tego, co było dotąd dobre.

To autorzy „Zwinnologii” nam mocno uświadamiają. A więc: nie ma gotowych recept, nie ma nieomylnych przewodników, należy uczyć się na błędach, intuicyjnie „jak dzieci”, szukać właściwych inspiracji, zaś zmiana powinna być miękko wkomponowana w codzienną pracę. Trzeba odważyć się eksperymentować, nadążać za zmianami zachodzącymi w świecie zewnętrznym i ostatecznie pogodzić się z faktem, że obecnie nic nie jest pewne i nic nie jest dane na zawsze. To, co było właściwe dla naszego banku 50 lat temu, co wciąż było dobre

10 lat temu, czy nawet 2–3 lata temu, dziś już może stanowić tylko wartościową tradycję.

Praktyczne zarządzanie zmianą, o czym przekonują autorzy „Zwinnologii”, polega także na stałym monitorowaniu postępów we wdrażaniu nowości. Robią to zarówno kierujący zmianami, jak i wspomagający ich trenerzy oraz zaangażowani w zmianę pracownicy. Częste zadawanie sobie pytań, takich jak: „czy idziemy w dobrym kierunku?”, „czy konieczna jest zmiana kursu?”, czy „należy zakończyć projekt zmiany i może zacząć inny?”, nie powinno być niczym nadzwyczajnym, ani gorszącym. Zwinnologiści zalecają: zanim coś zaczniesz wprowadzać, co przez pracowników może zostać odebrane, jako zbyt rewolucyjne, uzyskaj odpowiedni „wgląd”. Nie tylko w strukturę i kulturę organizacyjną banku, ale także w możliwości kadry. Nie obawiaj się i nie denerwuj naturalnymi barierami, jakie napotkasz na swojej drodze. Autorzy opisują je, pokazując w książce, jako nierozadko twórcze i dające się „zwinnie” wykorzystać ku dobremu. Uświadamiają, jak ważny jest też głos zespołu i pozyskana od niego informacja zwrotna. Informacja ta, odpowiednio wykorzystana, umożliwi bowiem nawet najbardziej opornych przekonać do planowanej zmiany. Cały czas i w każdym przypadku trzeba więc prowadzić w banku metodyczną i mądrą komunikację wewnętrzną. Bo to, czego ludzie nie lubią chyba najbardziej, to być zaskoczonymi zmianami, z którymi się nie identyfikują. Których nie rozumieją i które budzą ich niepokój.

Muszę przyznać, że do „Zwinnologii – innowacyjne podejście do zarządzania zmianą” początkowo nie byłem przekonany. Sądziłem, że jest to jeszcze jeden „cudowny” podręcznik z dziedziny zarządzania, jakich wiele na naszym rynku. Jednak ze swoim tak odmiennym, śmiało można powiedzieć – nowatorskim podejściem do tematu, to naprawdę wartościowa lektura, z którą powinien zapoznać się każdy, kto jest odpowiedzialny za kierunek w jakim bank, czy przedsiębiorstwo podąża. Zawarte w książce usystematyzowane porady i ćwiczenia otwierają nowe możliwości przeprowadzenia praktycznych i zwieńczonych sukcesem zmian w banku. Podparte szeregiem obrazowych przykładów z życia, najnowszymi osiągnięciami psychologii i neuropsychologii, stanowią doskonałe narzędzie wspomagające zmianę w firmie. Narzędzie skuteczne szczególnie w rękach kompetentnych trenerów.

Na koniec zacytujmy samych autorów: „Współczesne firmy potrzebują przyspieszenia, aby wdrażać innowacje (...), wdrażać strategiczne zmiany w odpowiedzi na chaos i turbulencje oraz dokonywać zmian w kulturze organizacji”.

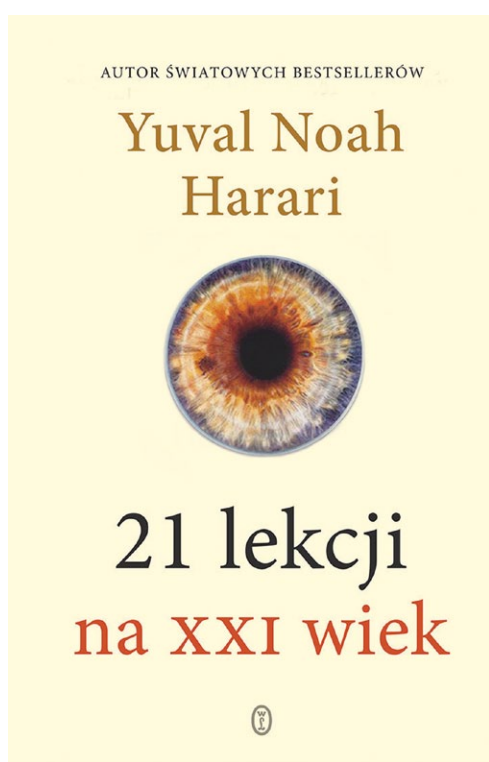
Słowem – zdecydowanie polecam! ●

Yuval Noah Harari – „21 lekcji na XXI wiek”

Yuval Noah Harari w swej książce „21 lekcji na XXI wiek” przedstawia swoją wizję ludzkości za kilkadziesiąt lat oraz pokazuje, z jak wielkimi problemami boryka się człowiek, wcale ich nie dostrzegając. Czy jest możliwość przygotowania się na to, co nas czeka w 2050 roku? Na jak wysoko zaawansowanym poziomie są badania nad sztuczną inteligencją?

Yuval Noah Harari jest izraelskim historykiem i profesorem na Uniwersytecie Hebrajskim w Jerozolimie. Jest autorem takich dzieł, jak: „Sapiens. Od zwierząt do bogów” oraz „Homo deus. Krótka historia jutra”. Opowieść „21 lekcji na XXI wiek” jest uzupełnieniem trylogii Harariego o informacje dotyczące świata jutrzejszego i przyszłości gatunku ludzkiego.

Autor w swojej książce poświęca dużo miejsca takim zagadnieniom, jak rozwój technologiczny i jego wpływ na człowieka, wyzwania polityczne i obecne ustroje państwowe w odniesieniu do dawnych czasów. Porusza problemy współczesne, jak terroryzm, wojna, religia, ale także katastrofy ekologiczne. To, co najważniejsze w dywagacjach i rozprawach na podane tematy, to umiejscowienie człowieka w centrum zainteresowań każdego z tych rozważań. Jak duży wpływ mamy na obecną sytuację polityczną, gospodarczą i ekonomiczną, a także na kondycję ekologiczną i naturalną na świecie? Szerokie horyzonty myślowe Yuvala Noaha Harariego pomagają mu zrozumieć wpływ procesów zachodzących w każdej sekundzie życia na rozwój wydarzeń na całym świecie. Autor próbuje tłumaczyć rozwój ludzkości, prezentując jego pozytywne i negatywne skutki na przyszłość. Uważa także, że duża część społeczeństwa europejskiego i amerykańskiego traci ponownie wiarę w liberalizm i globalizację. Dlaczego ponownie? W historii zauważyć można momenty dominacji faszyzmu oraz komunizmu, gdzie liberalizm stracił na znaczeniu, ostatecznie jednak zwyciężył w dążeniach do władzy w wielu miejscach na



świecie. Czy właśnie liberalizm traci obecnie na znaczeniu na rzecz ruchów skrajnych?

Harari stara się ukazać złożoność sytuacji polityczno-gospodarczych na świecie, ale przede wszystkim człowieka i umysłu ludzkiego. Zastanawia się, co może prowadzić do destrukcji homo sapiens? Elita społeczna, która żyje z wyzysku innych? Być może. W końcu człowiekowi dużo trudniej walczyć z tym, że jest się bez znaczenia, niż z wyzyskiem. Potrzeba sensu życia jest dla nas najwyraźniej bardzo istotna. Jego brak może pchać ludzkość do destrukcji i wyniszczenia. Historia uczy nas, że największym wrogiem człowieka jest on sam.

Na pochwałę zasługuje świetne pióro autora. Choć niektóre poglądy są dość skrajne i z niektórymi trudno się zgodzić, to nie można Harariemu zarzucić ani braku wiedzy, ani braku szerokich horyzon-

tów umysłowych. Książka jest bardzo spójna tematycznie, nawiązując, co chwilę do motywu głównego, którym jest człowiek. Ostatni akapit każdego rozdziału i podrozdziału nawiązuje do kolejnego, dzięki czemu przejście z jednego zagadnienia do drugiego jest płynne. Dodatkowo autor wykonał przyzwoitą kwerendę źródłową, a do opisywanych wydarzeń współczesnych podał rzetelne źródła książkowe oraz internetowe.

Mimo tego, że książkę czyta się przyjemnie, ma się nieodparte wrażenie, że autor oparł się na swej sławie. Publikacja niewątpliwie nie dorównuje jego pozostałym bestsellerom. Presja czasu spowodowała wniesienie do książki nieco „wodolejstwa”, które sprawia, że książka rozrosła się do ponad 400 stron. Autor prezentuje poglądy lewicowe, które mogą razić osoby o konserwatywnym spojrzeniu na świat. Pomimo zastrzeżeń, publikacja zasługuje na uwagę. Różnorodność tematów jest tak bogata, że każdy znajdzie coś dla siebie. ●

Źródło: histmag.org
(opr. js)



Ruszyła nowa edycja 2019/2020!

Nowy rok szkolny tradycyjnie wiąże się z początkiem kolejnej edycji konkursu SKO w SGB. Program Szkolnych Kas Oszczędności jest już od wielu lat wpisany w działalność szkół na terenie całego kraju. Buduje relacje banków spółdzielczych z lokalnym środowiskiem, czyli m.in. szkołami wraz z uczęszczającymi do nich dziećmi i młodzieżą.

Katarzyna Miler, SGB-Bank SA

Szkoły podstawowe chcące wziąć udział w kolejnej edycji konkursu SKO w SGB mają szansę zgłosić się do 15 października br., natomiast banki spółdzielcze mają dodatkowe dwa tygodnie na weryfikację zgłoszeń oraz przesłanie formularzy swoich reprezentantów do SGB-Banku SA.

W tym roku na uczestników czekają, jak zwykle, atrakcyjne nagrody, zarówno dla najsystematyczniej oszczędzających uczniów, jak i zwyciężskich szkół oraz opiekunów SKO.

Oprócz jednego mini-konkursu na temat oszczędzania, przewidzieliśmy również kilka nowych zadań, z którymi będą zmuszeni zmierzyć się uczestnicy – jest to m.in. organizacja zbiórki na wybrane cele charytatywne oraz stworzenie prezentacji multimedialnej dotyczącej SGB-Banku SA.

Ewidentną nowością, która została przygotowana dla wszystkich szkół jest cyfrowy obieg dokumentów – od tego roku zgłoszenie do konkursu w pierwszej kolejności odby-

wało się będzie za pomocą serwisu www.skowsgb.pl. Szczegóły dotyczące zgłoszenia oraz sprawozdania opisane są w regulaminie konkursu, który znajduje się na stronie internetowej SKO w SGB.

Przypominamy, że w serwisie opiekunowie mają dla siebie strefę, w której znajdują się scenariusze zajęć, elektroniczne formularze dokumentów oraz system tworzenia kont uczniom biorącym udział w programie. Zachęcamy do korzystania z tych łatwo dostępnych materiałów!

Udział banków spółdzielczych w programie SKO w SGB to forma budowania relacji z lokalnymi szkołami, nauczycielami, uczniami i ich rodzicami lub opiekunami. Nie możemy doczekać się kolejnych efektów Państwa współpracy z naszymi obecnymi i przyszłymi klientami.

Mamy nadzieję, że kolejny rok szkolny będzie pełen przygód i ciekawych spotkań z uczestnikami konkursu.

Wszystkim uczestnikom życzymy wytrwałości podczas tegorocznych zmagania konkursowych! Powodzenia! ●



Prezes SGB-Banku spotkał się z szefem First Data



Na zdjęciu: Od lewej Tadeusz Kościński, wiceminister finansów, Mirosław Skiba prezes zarządu SGB-Banku, Frank Bisignano prezes i dyrektor generalny First Data w towarzystwie Georgette Mosbacher, ambasador USA w Polsce

A amerykańska First Data, jeden z największych dostawców technologii płatniczych, koncentruje swoją uwagę na najbardziej perspektywicznych rynkach w Europie – Polsce, Niemczech i Wielkiej Brytanii. W kręgu zainteresowań tej światowej korporacji leży sektor polskiej bankowości spółdzielczej. First Data od lat obsługuje Banki Spółdzielcze SGB w rozliczeniach kartowych i terminalach płatniczych.

Niedawne rozmowy prezesa zarządu SGB-Banku – Mirosława Skiby z Frankiem Bisignano – prezesem i dyrektorem generalnym First Data, dotyczyły obszarów współpracy i możliwości udziału amerykańskiej firmy w działaniach na rzecz technologicznego, mobilnego przyspieszenia w Bankach Spółdzielczych SGB.

W spotkaniu wzięła też udział Georgette Mosbacher, ambasador USA w Polsce. ● Oprac. Rafał Łopka

Najdłuższa pajda chleba ze smalcem – Rekord Polski

Okazją do ustanowienia Rekordu Polski na najdłuższą pajdę chleba ze smalcem były obchody 73-lecia istnienia Żuławskiego Banku Spółdzielczego. Pajda osiągnęła długość 164,3 m. Po zatwierdzeniu rekordu mieszkańcy Nowego Dworu Gdańskiego zostali poczęstowani przez pracowników Banku oraz Koła Gospodyń Wiejskich pyszną kromką chleba ze smalcem.



Chleb ze świeżym smalcem i ogórkiem? Pycha! Najdłuższa pajda chleba ze smalcem i ogórkiem? Jeszcze większa pycha i oficjalny Rekord Polski. Tak to właśnie wyglądało, gdy w Nowym Dworze Gdańskim ustanowiono rekordowy wynik.

Po pomiarach dokonanych przy użyciu specjalnego koła pomiarowego okazało się, że najdłuższa „kanapka” w Polsce mierzy aż 164,3 m. Jak relacjonują uczestnicy wydarzenia, którzy

zaraz po zmierzeniu mieli okazję skosztować przysmaku: pajda chleba ze smalcem była nie tylko najdłuższa, ale i najsmaczniejsza! To dzięki paniom z Koła Gospodyń Wiejskich, które przygotowały aż 7 rodzajów smalcu i ukisiły ogórki.

Wydarzeniu towarzyszyły koncerty i wiele innych atrakcji związanych z Dniami Nowego Dworu. Oficjalne wręczenie certyfikatu odbyło się na scenie w przerwie między koncertami. ●

Oprac. na podstawie biurorekordow.pl

Łatwe i bezpieczne płatności **BLIKIEM**

w aplikacji Portfel SGB



Usługa BLIK dostępna jest w wybranych bankach spółdzielczych SGB, dla posiadaczy kart płatniczych wydanych przez banki należące do Grupy SGB oraz posiadaczy aplikacji Portfel SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o opłatach prowizjach, wymagania techniczne, zasady korzystania z BLIKA oraz lista banków Grupy SGB oferujących usługę BLIK dostępne są w wybranych placówkach banków spółdzielczych SGB i na stronie www.sgb.pl/mobilne

Bezpłatna infolinia:
800 888 888
www.sgb.pl