



Efektywność działalności bankowości spółdzielczej

Andrzej Banasiak

Członek Zarządu BFG

Forum Liderów Banków Spółdzielczych

Warszawa, 09.09.2014 r.

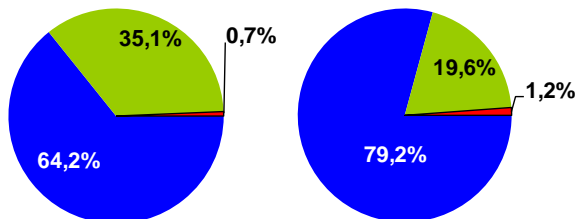
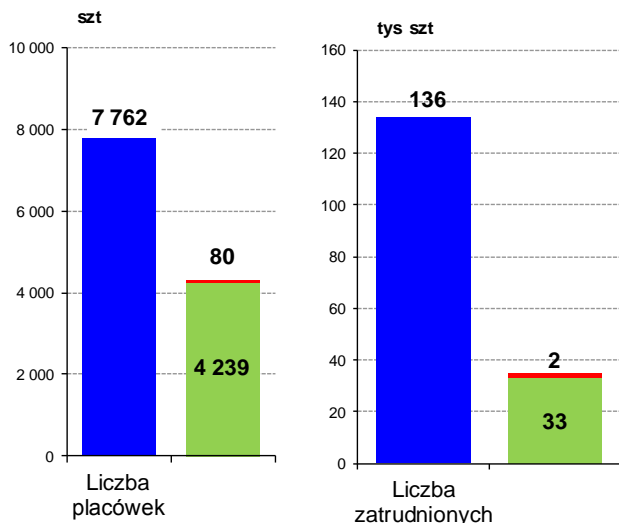
Rola banków spółdzielczych

Dystrybucja

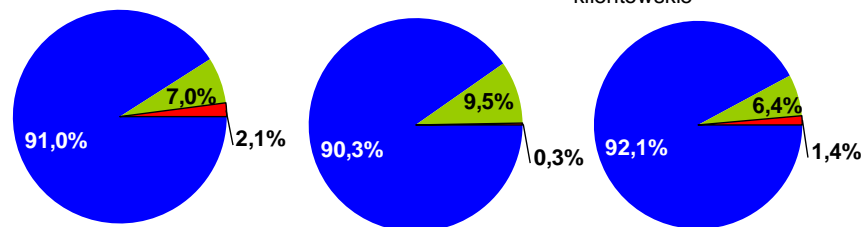
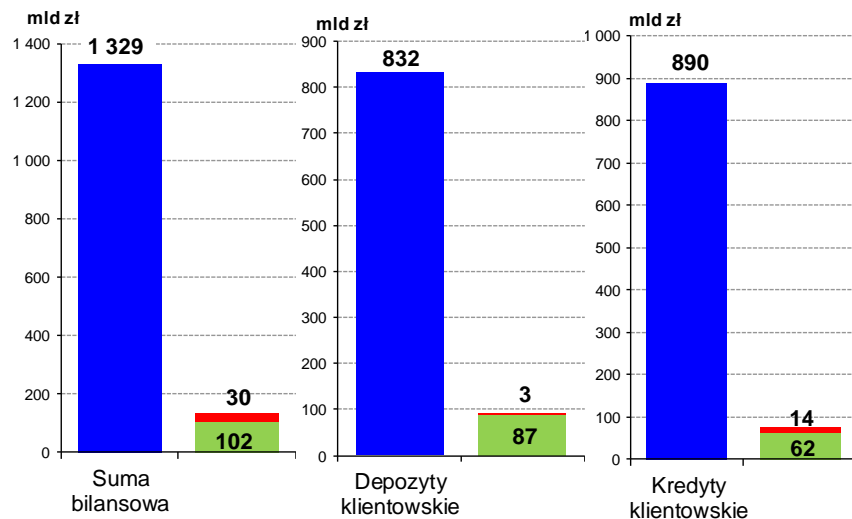
■ Banki komercyjne (z wył. b. zrzeszających)

■ Banki spółdzielcze

■ Banki zrzeszające



Bilans

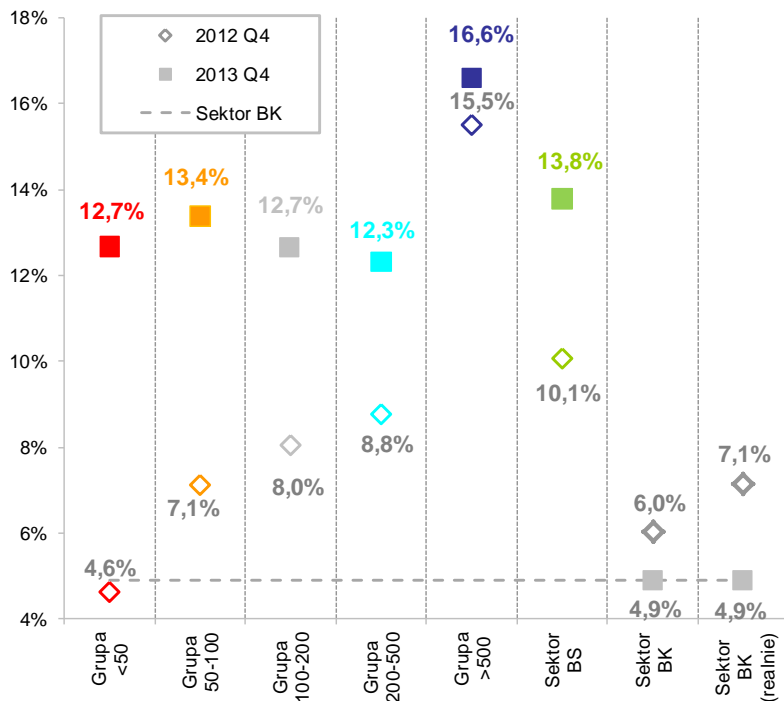


Dane na Q2 2014 r.

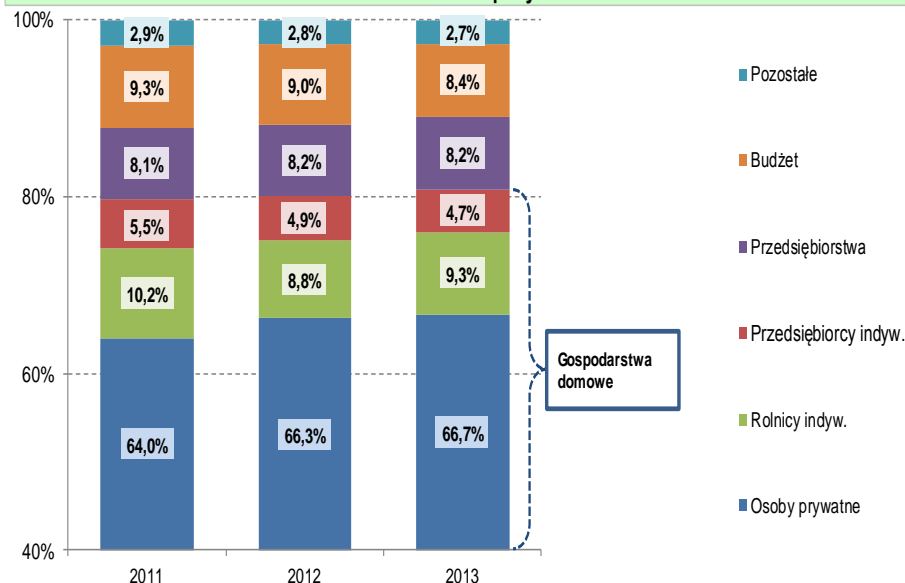
Banki spółdzielcze są istotnymi dostarczycielami usług finansowych ze szczególną rolą na obszarach pozamiejskich:

- posiadają dużą sieć dystrybucji – ponad 1/3 wszystkich placówek bankowych,
- pełnią rolę znaczącego pracodawcy – zatrudniają blisko 1/5 ogółu pracowników w sektorze bankowym.

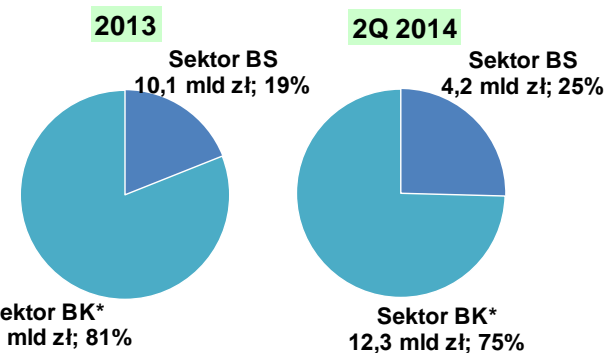
Depozyty klientowskie - zmiana r/r wg grup banków



Sektor BS - struktura depozytów klientowskich



Udział w przyroście

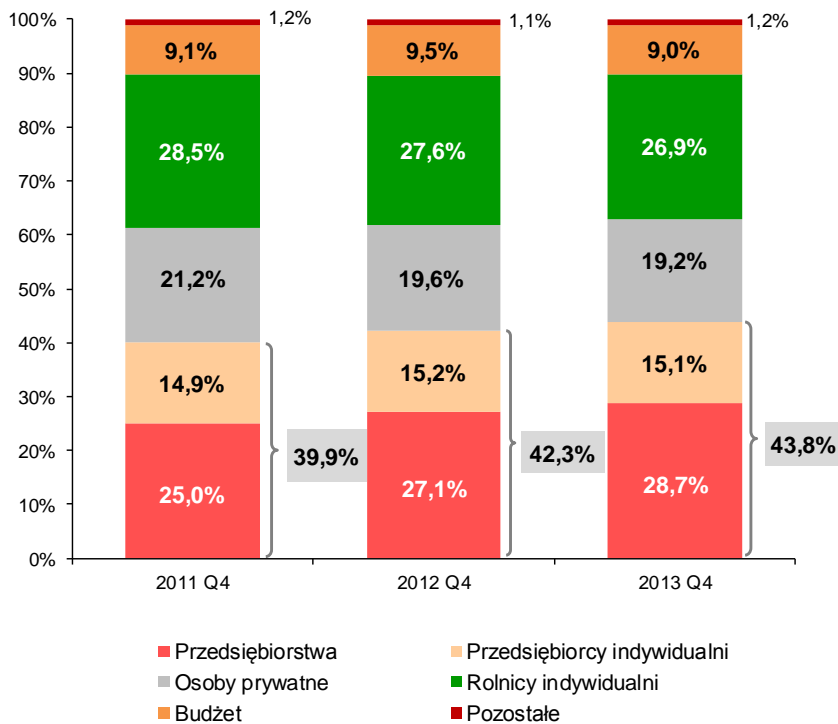


* Sektor banków komercyjnych z wył. banku państwowego.

Banki spółdzielcze odgrywają istotną rolę w pozyskiwaniu depozytów:

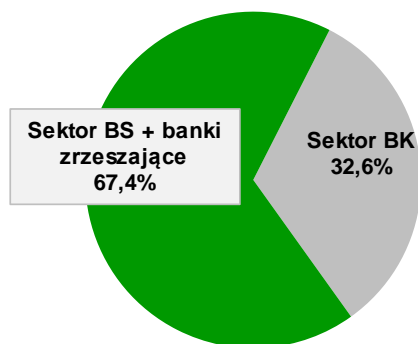
- wolumen depozytów wyniósł na koniec II kw. 2014 r. 87 mld zł (udział w sektorze: 9,5%), w tym gosp. domowych 70 mld zł,
- przyrost depozytów klientowskich w 2013 r. i po dwóch kwartałach 2014 r. stanowił ok. 1/5 wzrostu depozytów w sektorze.

Struktura kredytów klientów w sektorze BS

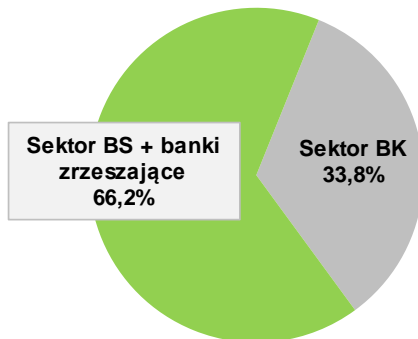


Udział w kredytowaniu rolnictwa – 2013 r.

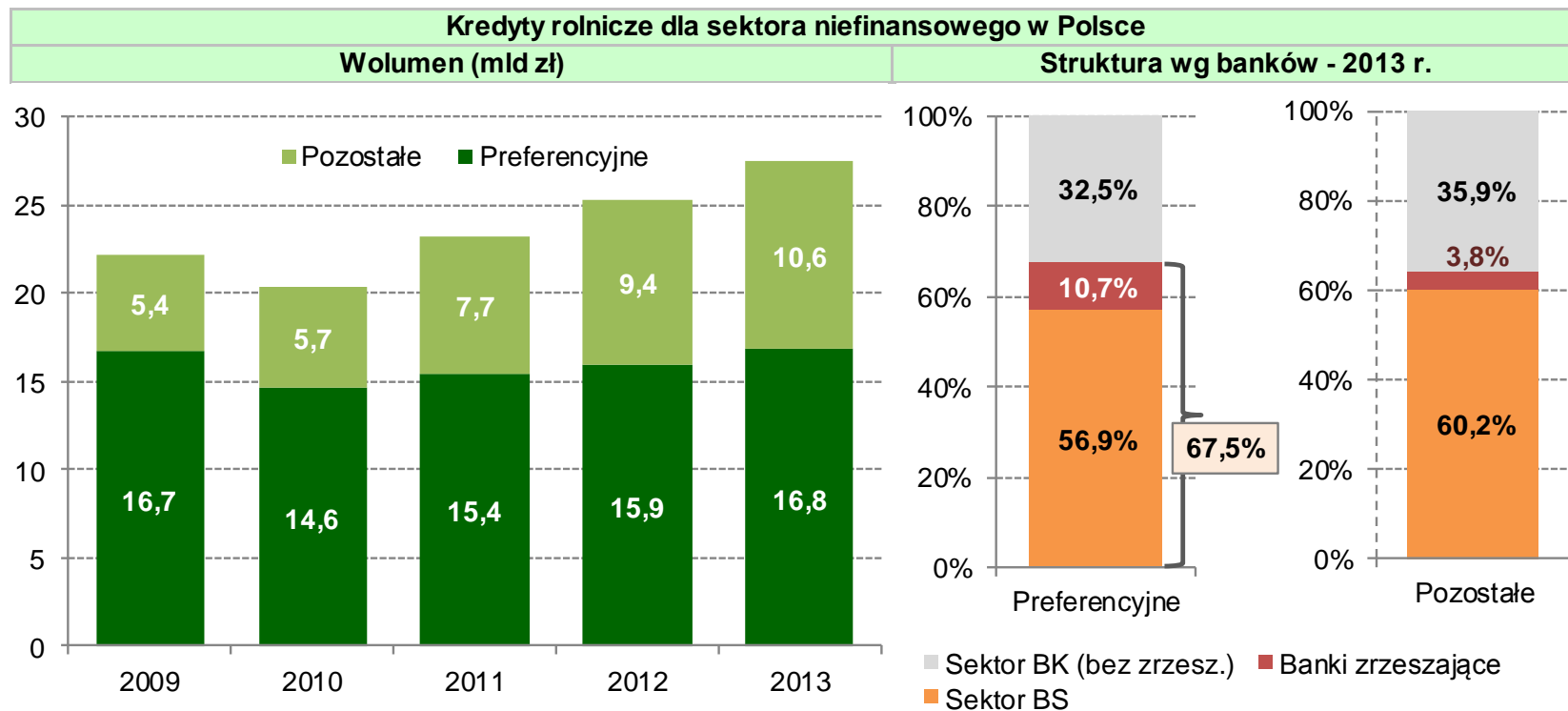
Kredyty dla rolników indywidualnych



Kredyty rolnicze dla sektora niefinansowego



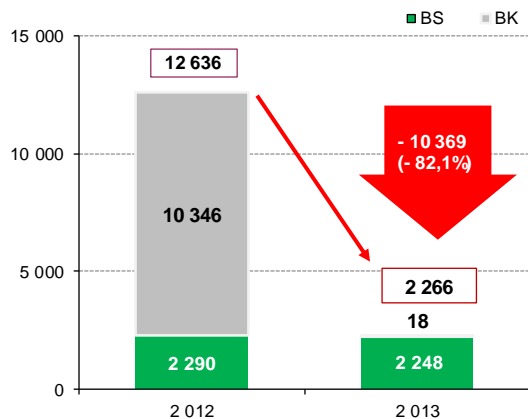
Ważną funkcją bankowości spółdzielczej jest dostarczanie finansowania dla rolnictwa – w 2013 r. portfel kredytów dla rolników indywidualnych sektora BS łącznie z bankami zrzeczającymi wyniósł 17,6 mld zł wobec 26,1 mld zł w całym sektorze bankowym.



Źródło: SIS NBP.

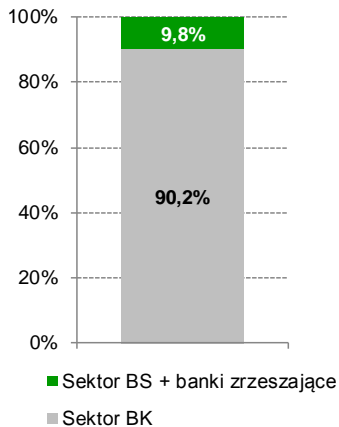
Istotna rola w dystrybucji kredytów preferencyjnych dla rolników – udział sektora BS w tym rynku 56,9%

Kredyty dla przedsiębiorstw - zmiany roczne (realnie w mln zł)

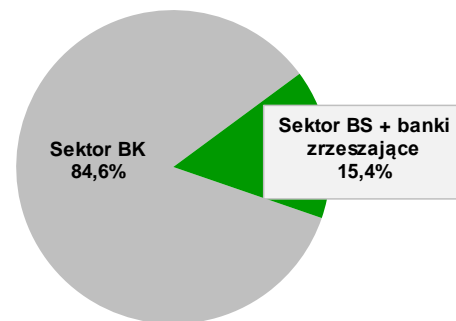


Struktura kredytowania przedsiębiorstw w Polsce – 2013 r.

Kredyty dla przedsiębiorstw



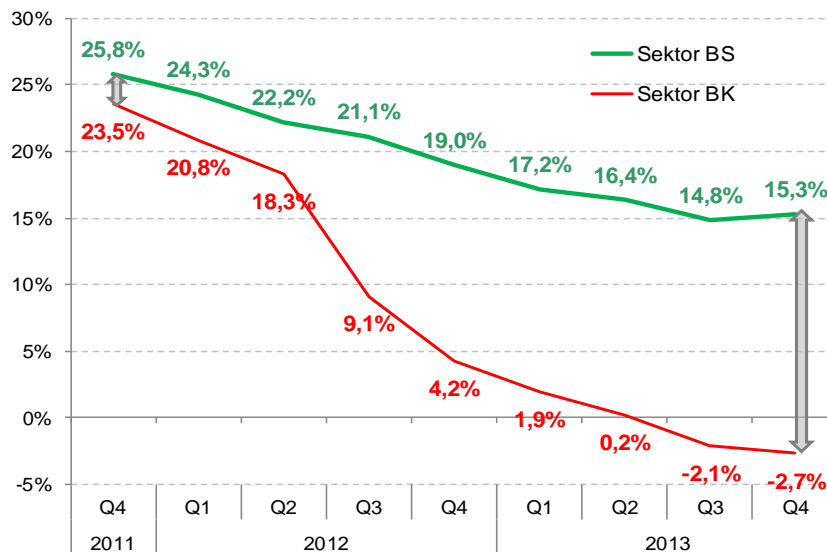
Kredyty dla MSP



Kredyty dla MSP - 2013 r. (mld zł)

Sektor bankowy	- 158,2
Sektor BS	- 16,4
Sektor BS+banki zrzesz.	- 24,4

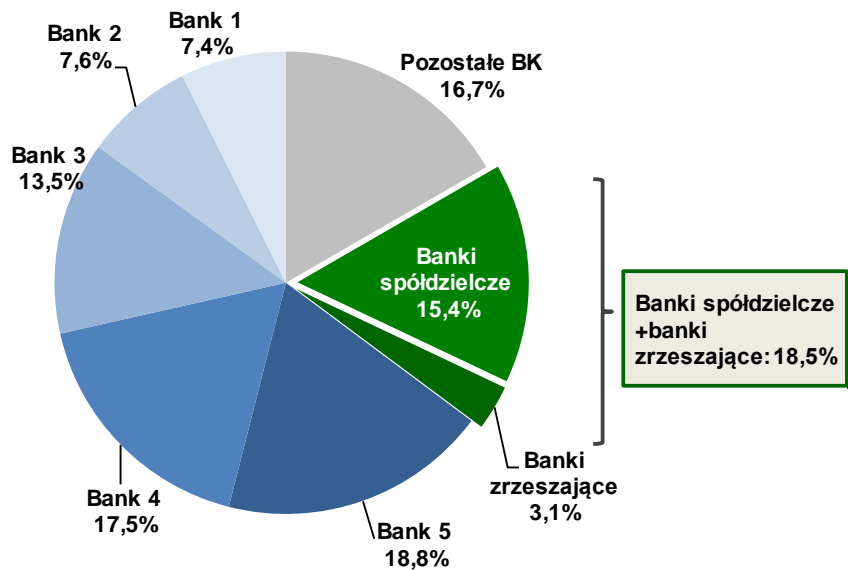
Kredyty dla MSP – zmiana r/r (%)



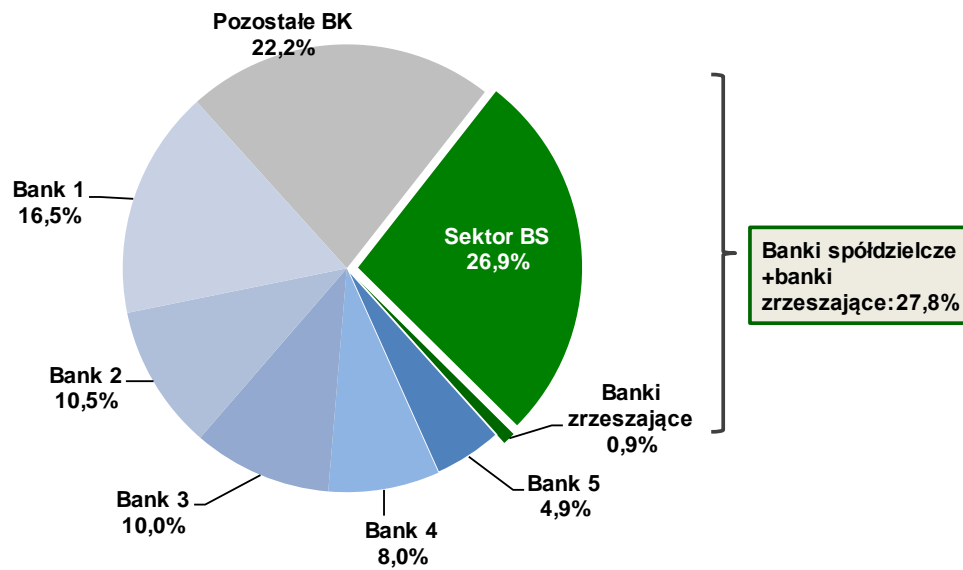
Kredytowanie MSP przez banki spółdzielcze wspiera rozwój regionów.

Banki te stabilizują kredytowanie przedsiębiorstw szczególnie w sytuacji, gdy aktywność sektora bankowego w tym obszarze jest ograniczona.

Udział banków w kredytach dla sektora samorządowego - Q1 2014



Udział banków w depozytach sektora samorządowego - Q1 2014



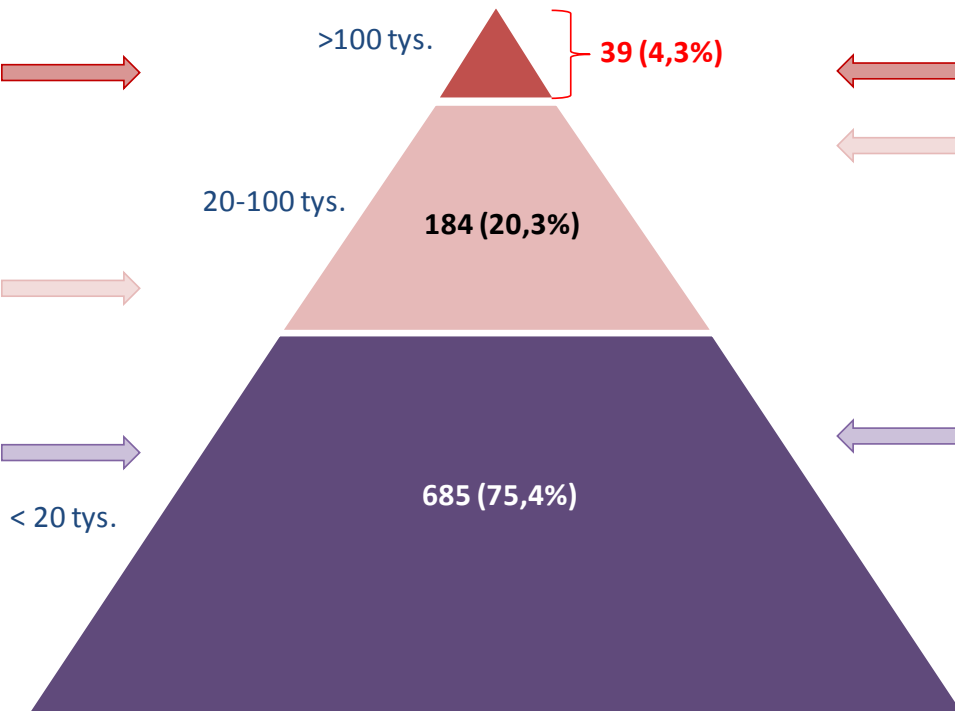
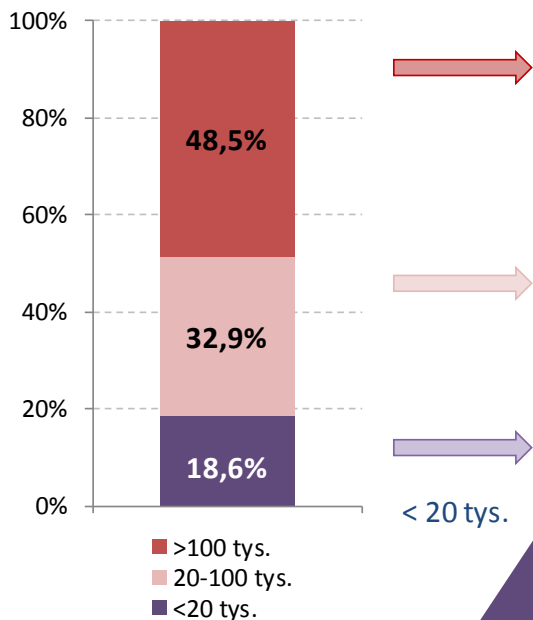
Duże znaczenie BS w obsłudze samorządów lokalnych w zakresie przyjmowania depozytów i kredytowania ich działalności

Rozkład oddziałów banków komercyjnych i spółdzielczych w miejscowościach wg liczby mieszkańców

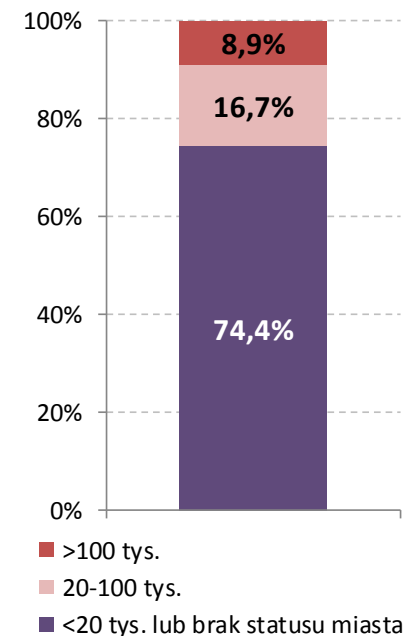
Miasta o liczbie mieszkańców:

Liczba miast
(udział w całkowitej
liczbie miast)

Oddziały BK a wielkość miast:*



Oddziały BS a wielkość miast: *



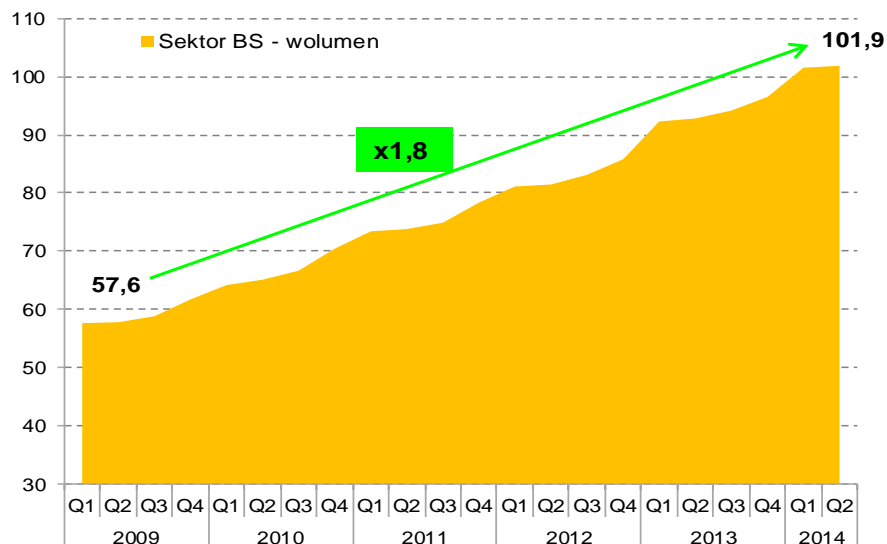
* Opracowanie własne na podstawie wyszukiwarek oddziałów bankowych na stronach bankier.pl, lista.e-sieci.pl i sgb.pl oraz danych dot. miast w Roczniku demograficznym 2013. Dane uwzględniają ok. 73% oddziałów BK oraz ok. 78% oddziałów BS.

BK: blisko 50% oddziałów zlokalizowanych w 39 dużych miastach (>100 tys. mieszkańców)

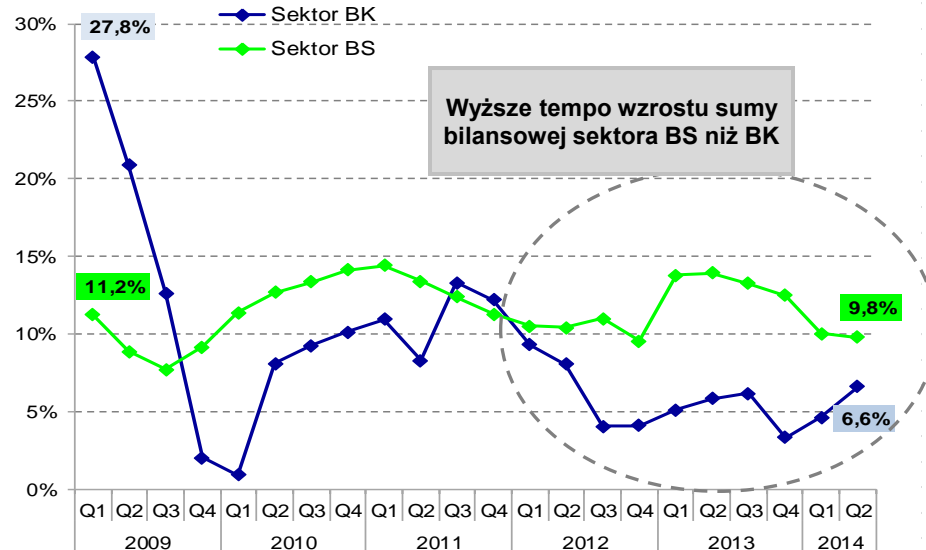
BS: blisko 75% oddziałów w miejscowościach bez statusu miasta i w małych miastach (<20 tys. mieszkańców)

Efektywność działania

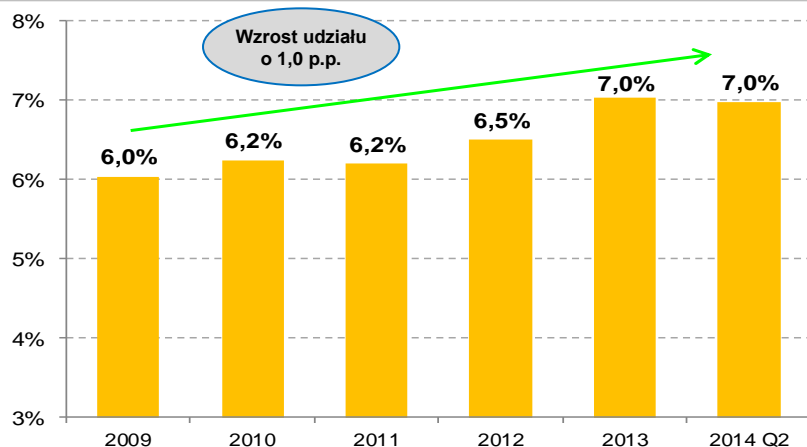
Suma bilansowa – wolumen (mld zł)



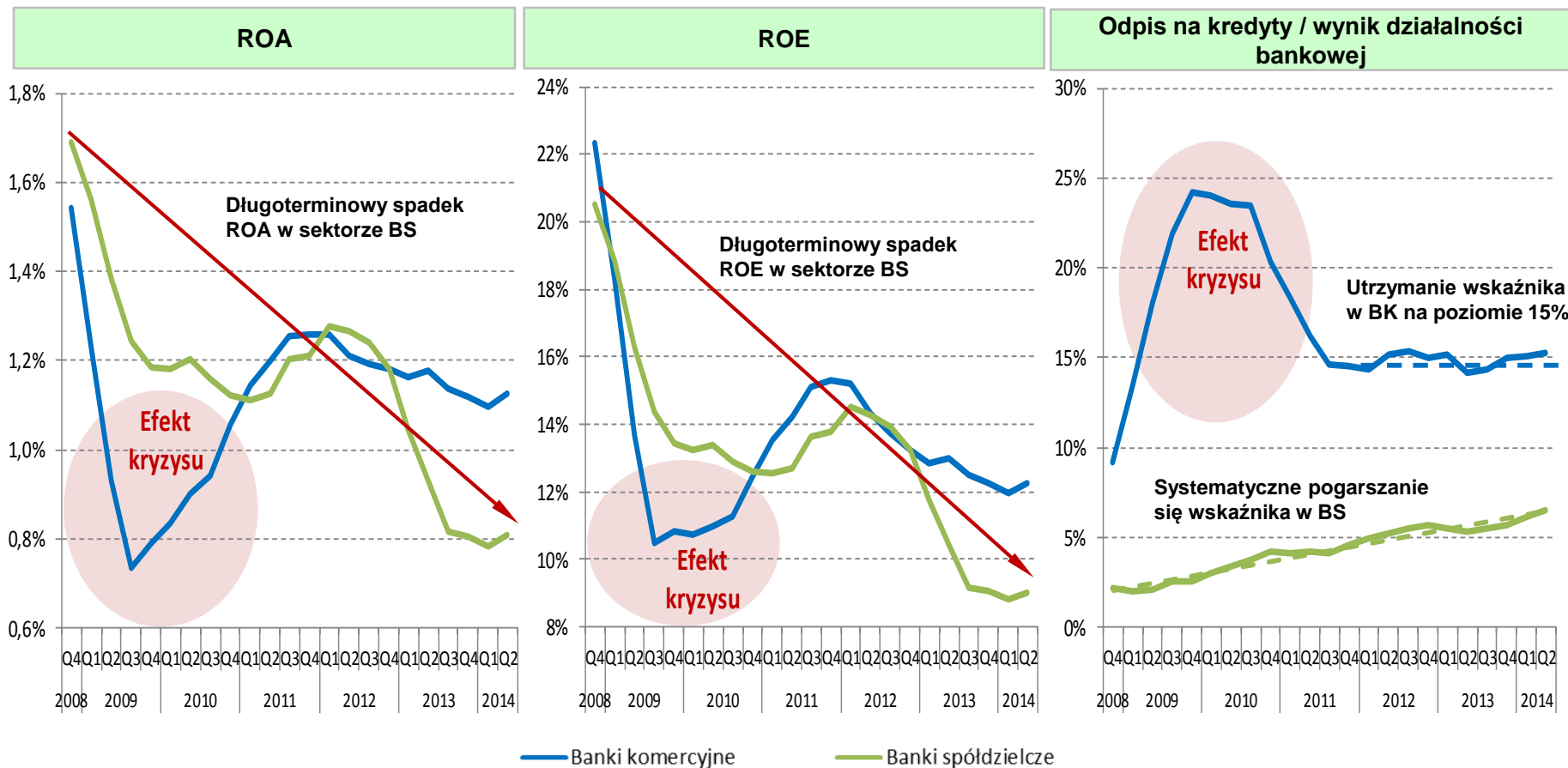
Zmiana r/r



Udział BS w sektorze bankowym

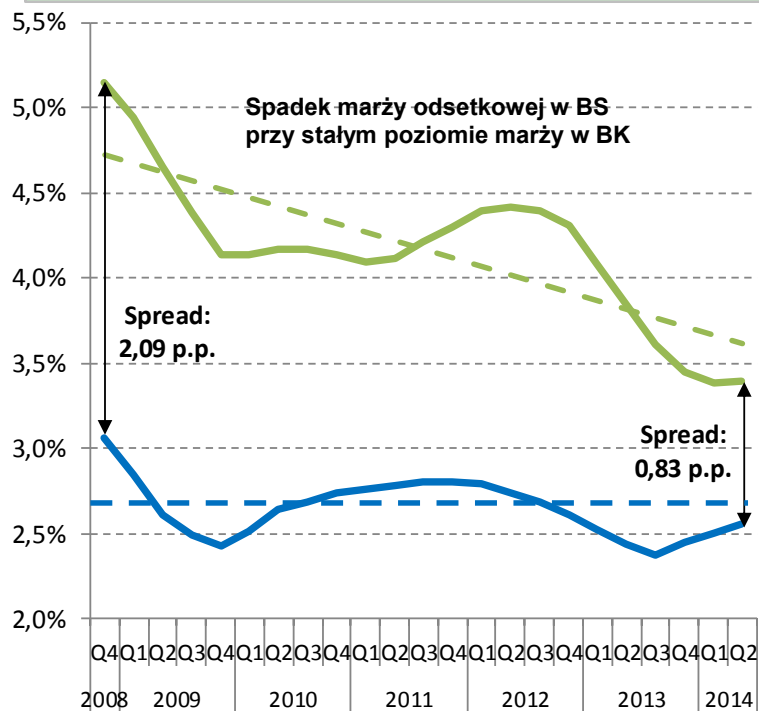


Po 2008 r. suma bilansowa sektora BS wzrastała szybciej niż sektora BK.



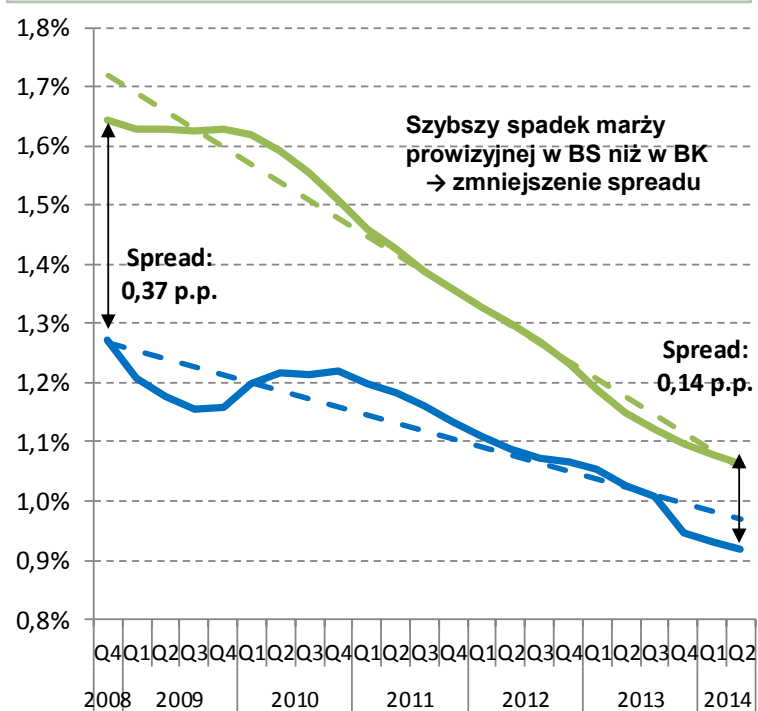
Szybszy rozwój sektora BS pozwalał ograniczać skutki pogarszających się wskaźników efektywności oraz ryzyka kredytowego.

Marża odsetkowa



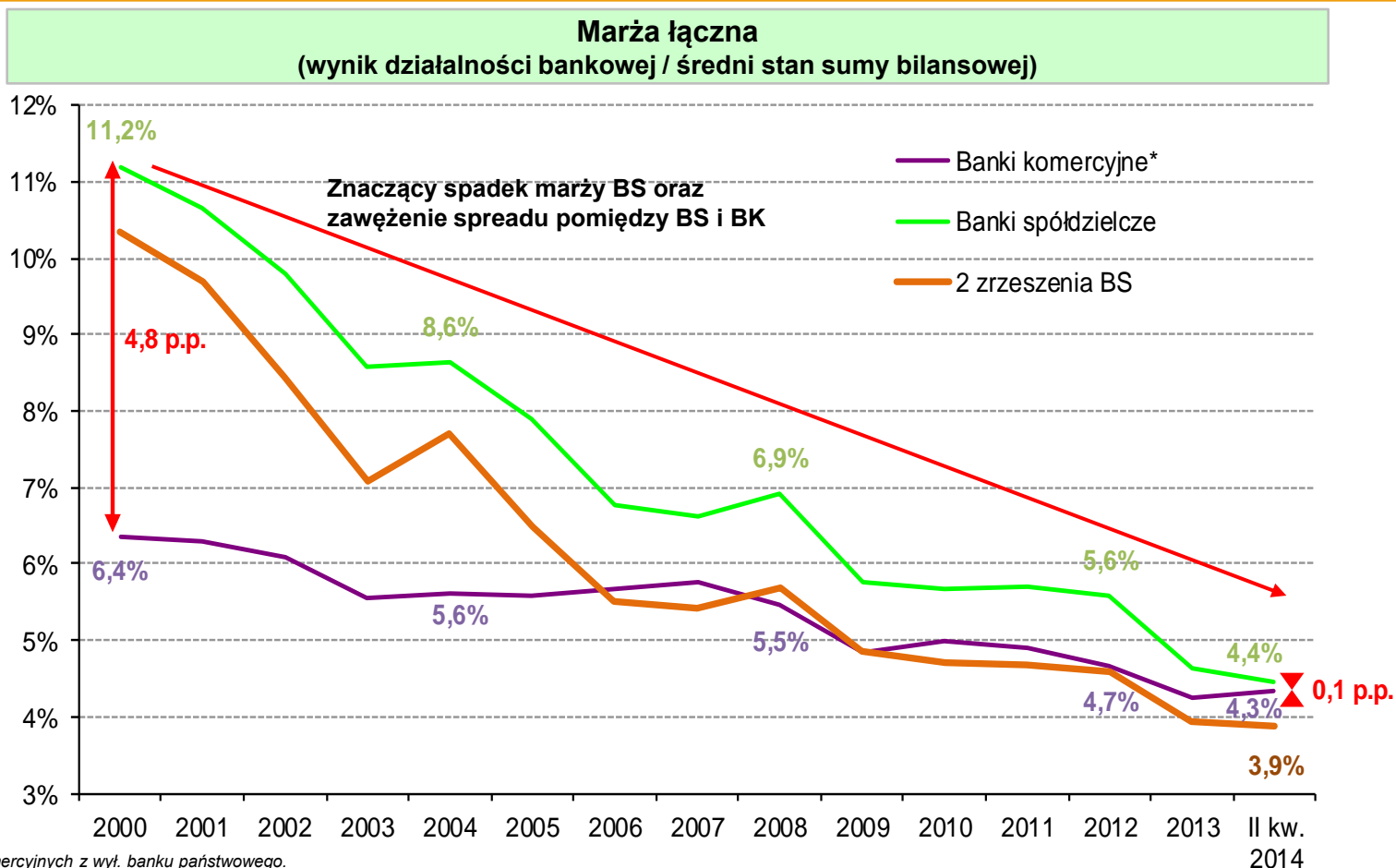
— Banki komercyjne

Marża prowizyjna



— Banki spółdzielcze

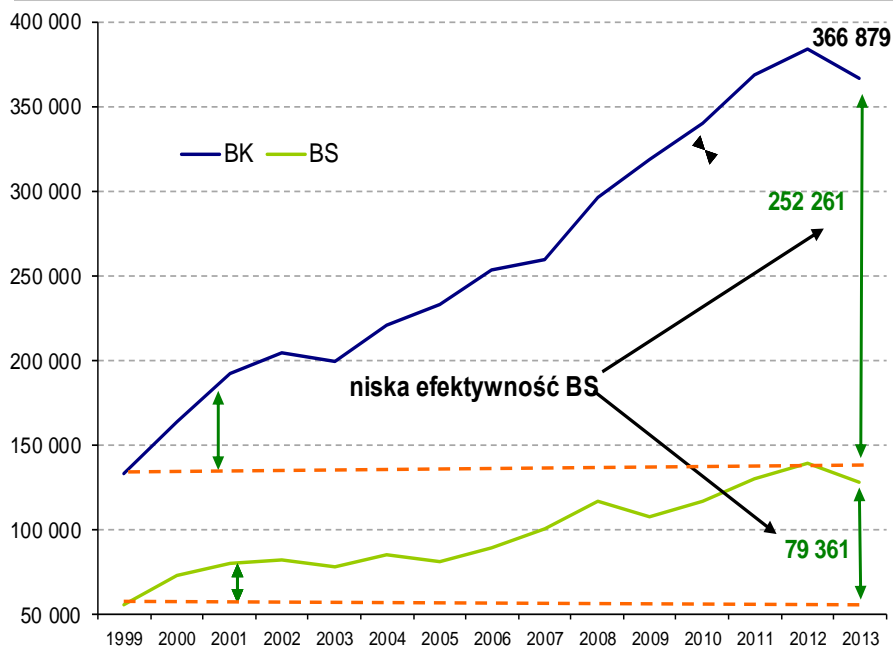
Zwiększenie dostępności usług banków komercyjnych na rynkach lokalnych (w tym poprzez bankowość elektroniczną) wymusza na bankach spółdzielczych dostosowanie cen produktów do oferty rynkowej (obniżenie marż i prowizji).



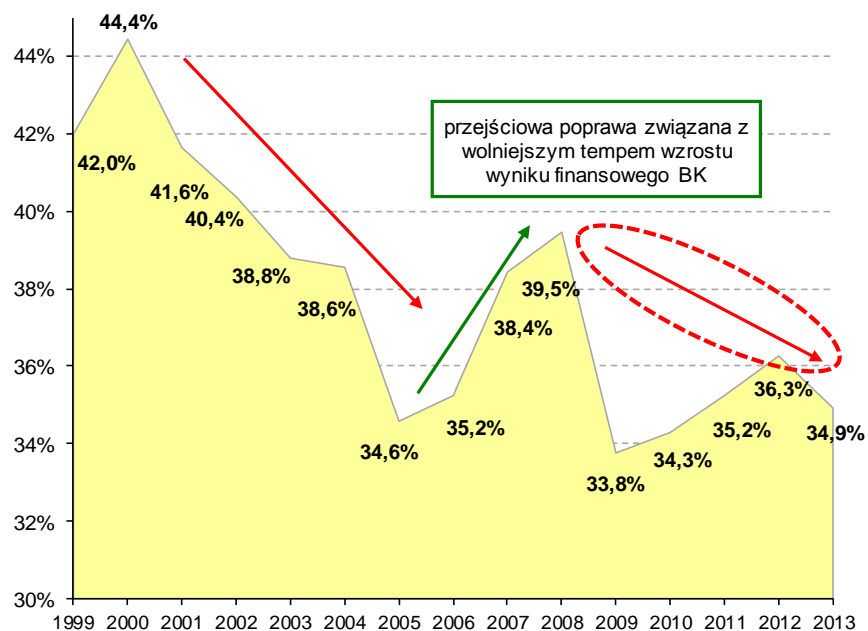
Marża łączna

Systematyczny spadek marży w sektorze BS → stopniowe zbliżanie się do poziomu w BK, a w wymiarze zreszczeń marża niższa niż w BK

Wynik działalności bankowej na zatrudnionego (w zł)



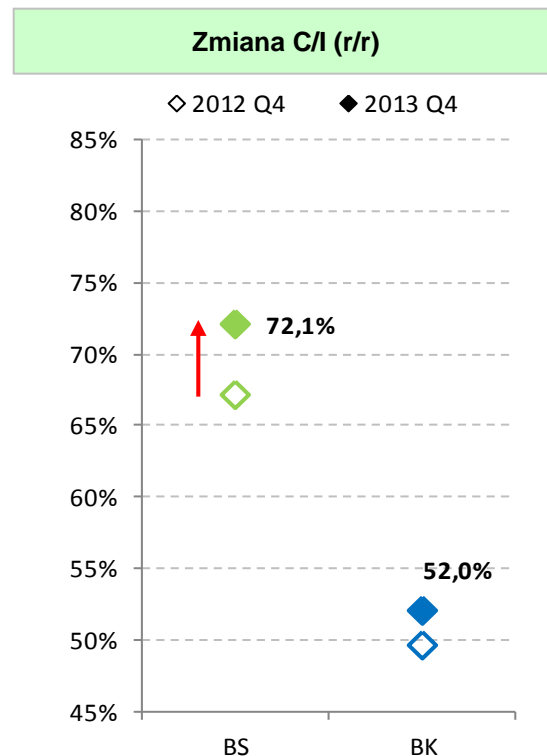
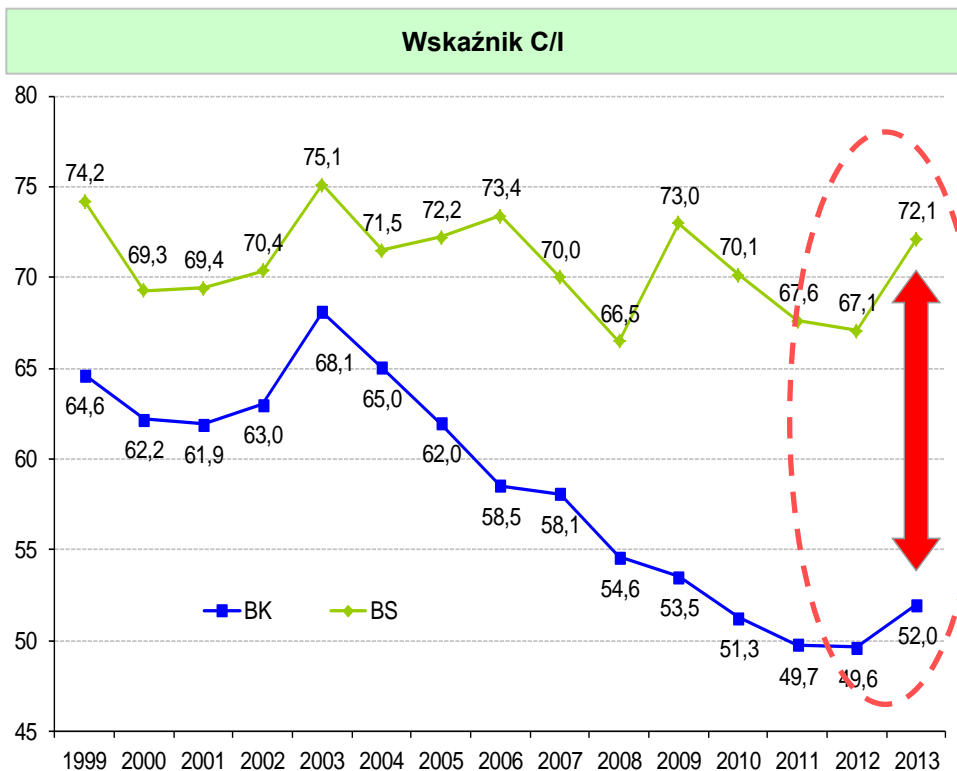
Relacja BS do BK dla wyniku działalności bankowej na zatrudnionego



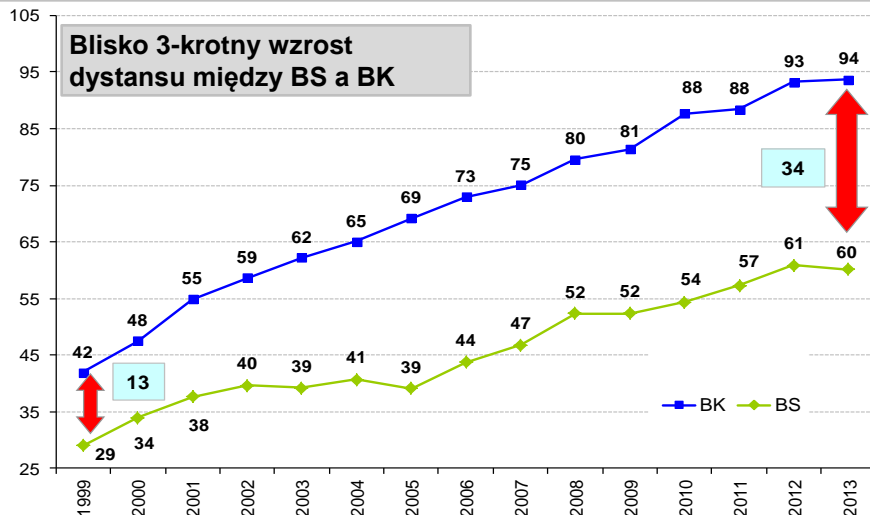
Malejąca marża w sektorze banków spółdzielczych nie jest dostatecznie rekompensowana wzrostem skali działania, co wpływa na pogarszanie się relacji wyniku działalności bankowej na zatrudnionego BS do BK

C/I

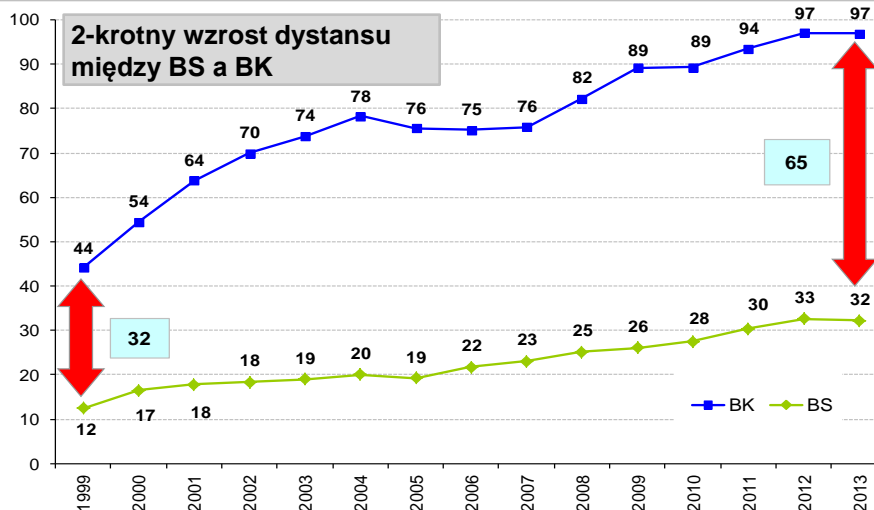
W sektorze BS obniżająca się efektywność oraz nieuchronność ponoszenia kosztów powodują utrzymanie wysokiego poziomu wskaźnika C/I, podczas gdy w sektorze BK wskaźnik ten zmniejsza się.



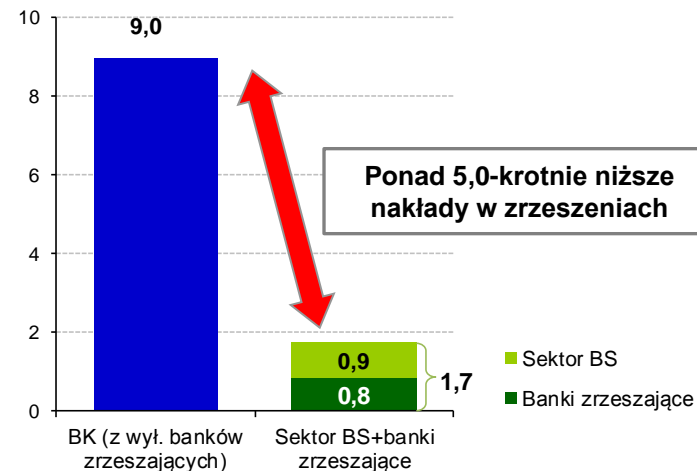
Koszty osobowe na zatrudnionego (tys. zł)



Koszty rzeczowe na zatrudnionego (tys. zł)



Nakłady na wartości niematerialne i prawne na zatrudnionego (tys. zł)

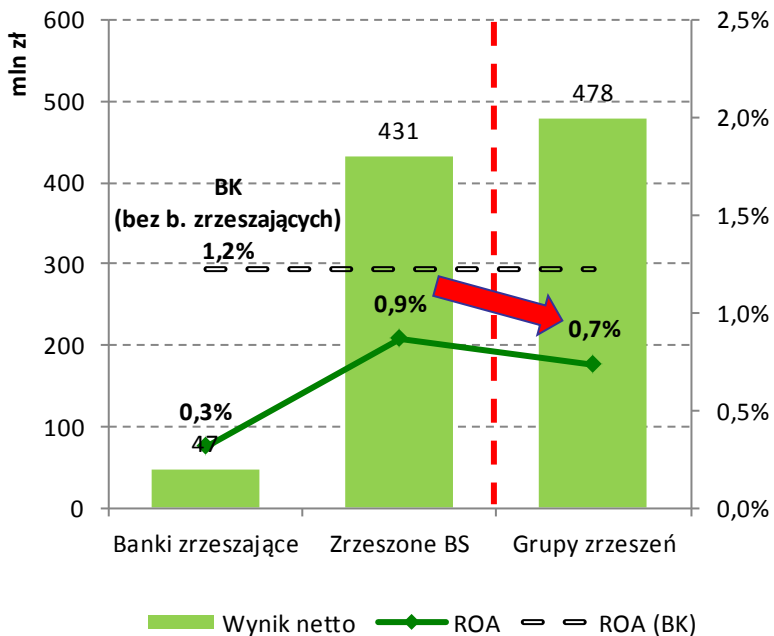


Banki spółdzielcze próbują poprawić swoją sytuację finansową poprzez radykalne obniżanie kosztów; wobec sektora BK ich nakłady stanowią:

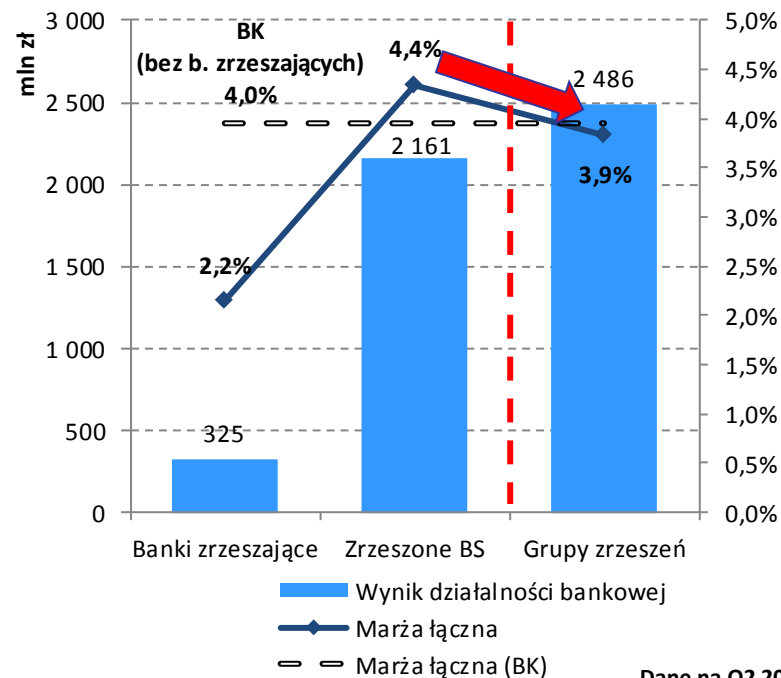
- 2/3 kosztów osobowych na zatrudnionego,
- 1/3 kosztów rzeczowych (słabe wyposażenie miejsc pracy).

Zrzeszenia BS wydają ponad 5 razy mniej niż sektor BK na wartości niematerialne i prawne warunkujące rozwój.

Wynik finansowy netto i ROA



Wynik działalności bankowej i marża łączna



Dane na Q2 2014 r.

Ujemna kontrybucja banków zrzeszających w rentowność zrzeszeń

Poziom marży łącznej zrzeszeń zbliżony do sektora BK przy ograniczonej skali biznesu

Niska dochodowość

Obniżenie konkurencyjności

Brak możliwości ograniczania kosztów

Brak wspólnych rozwiązań typu back-office na poziomie zrzeszeń

Niskie nakłady na rozwój

**Potrzeba rewizji
kierunków dalszego
rozwoju
i stworzenia nowego
modelu biznesowego**

Obecny model biznesowy

Niska efektywność modelu zrzeczeń

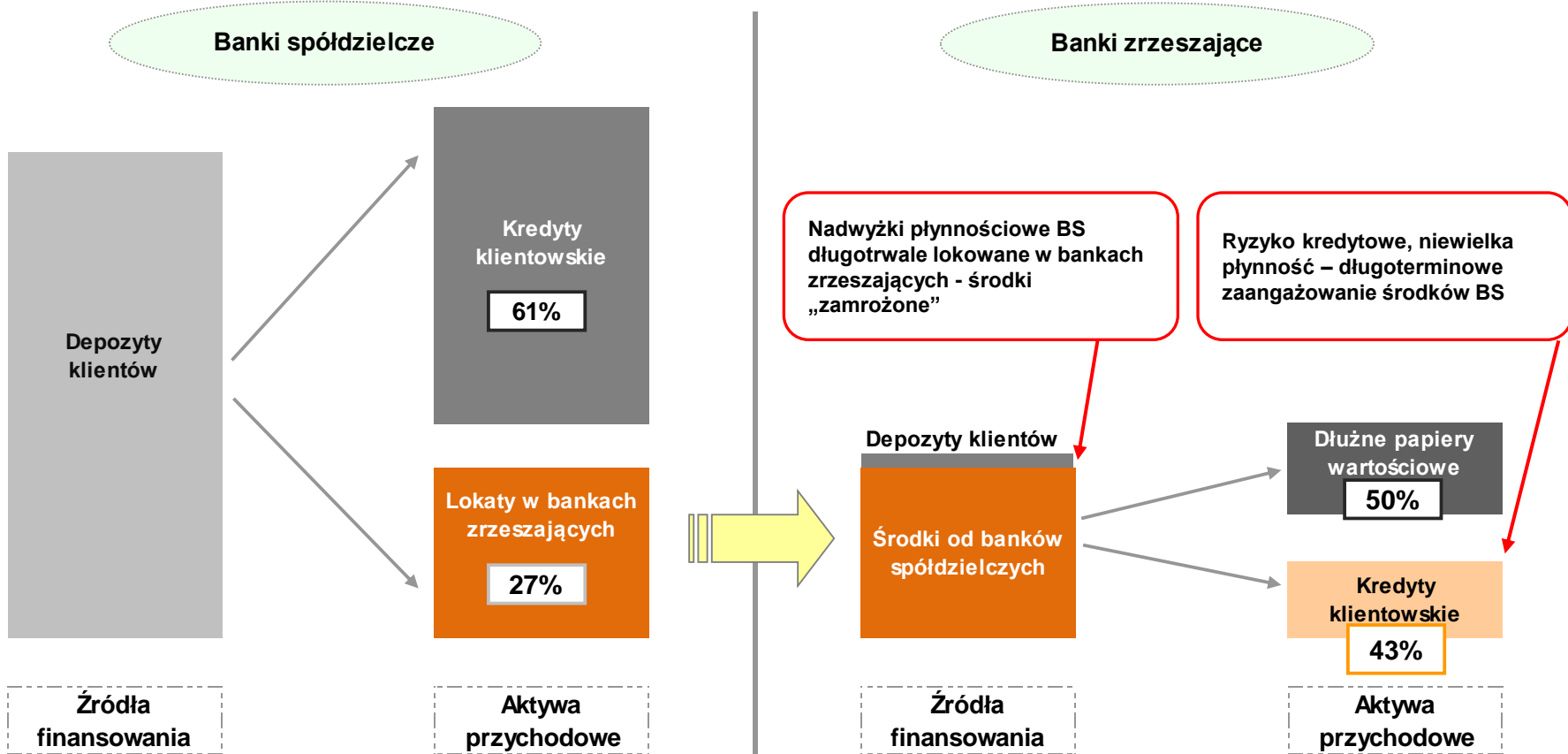
- Uzależnienie dochodowości banków spółdzielczych, szczególnie o sumie bilansowej <100 mln zł, od utrzymania tempa depozytów i przekazywania w formie lokat bankom zraszającym (wpływ kształtowania się stóp procentowych)

Ograniczona integracja biznesowa w zrzeczeniach

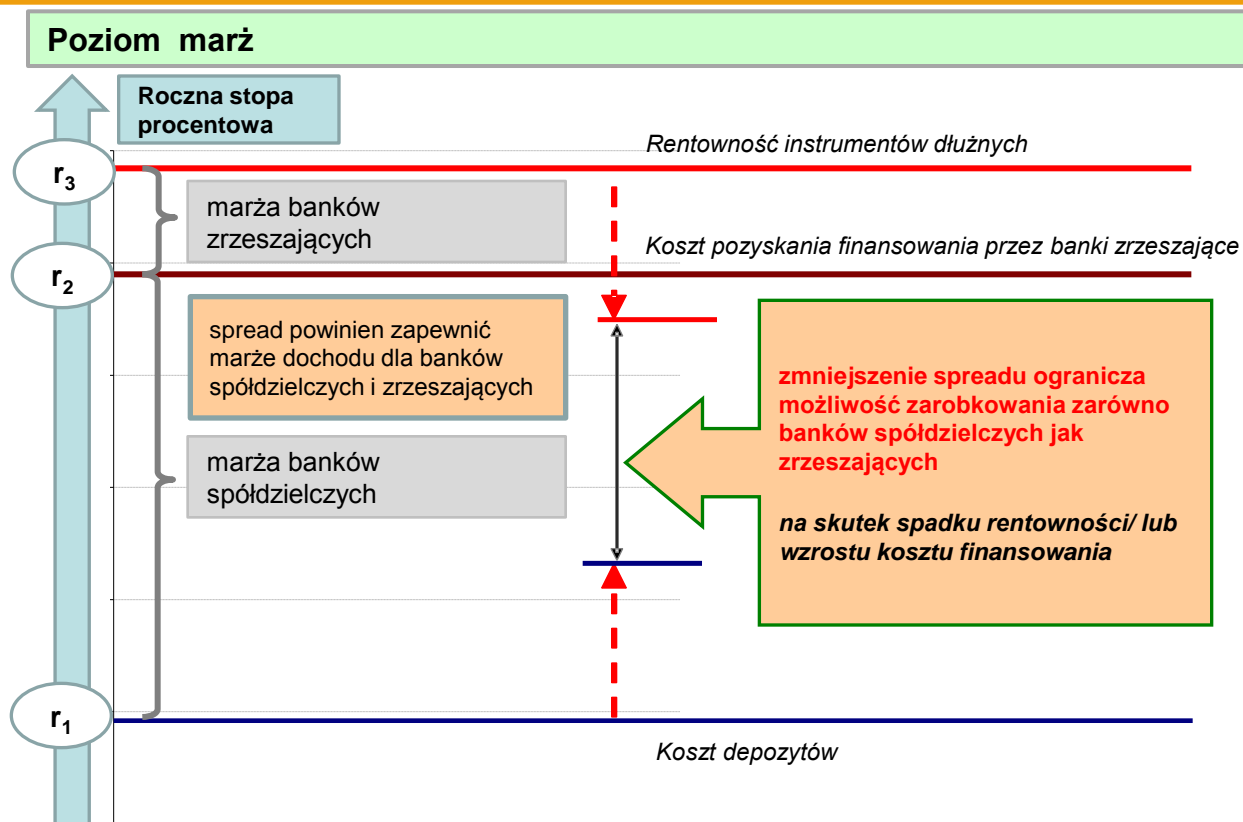
- Brak wspólnych rozwiązań na poziomie zrzeczeń w zakresie oferty produktowej i funkcjonowania back-office
- Przeważająca część działalności pojedynczych banków spółdzielczych oparta na własnych rozwiązaniach technologicznych i organizacyjnych

**Ograniczona efektywność w obecnym modelu
ma podłoże strukturalne**

Model biznesowy



Utrzymanie istniejącego modelu działania zrzeszeń, bez budowania silniejszych powiązań biznesowych, generuje ryzyko dalszego obniżania się efektywności działania zarówno BS, jak i banków zrzeszających.



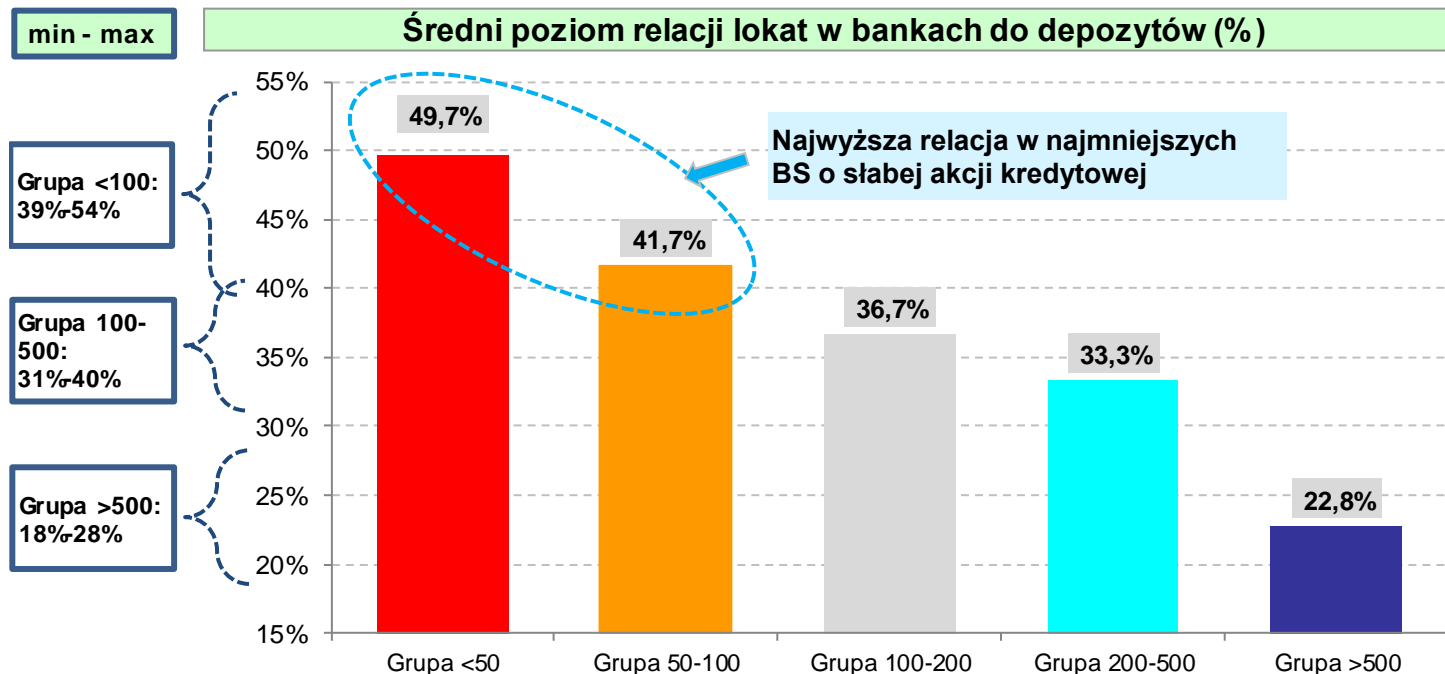
Funkcjonowanie zrzeseń wymaga dostarczania depozytów przez banki spółdzielcze do banków zrzyszających przy zapewnieniu odpowiedniej marży dochodowej zarówno dla banków spółdzielczych, jak i zrzyszających

Model opracowany w materiale „Analiza zagrożeń w sektorze banków spółdzielczych z uwzględnieniem specyfiki zrzeseń wg stanu na 31 marca 2011 r.”

Ryzyko wynikające z niskiego poziomu stóp procentowych



W warunkach niskich stóp procentowych zmniejsza się spread między marżą dochodową banku zrzyszającego a kosztem pozyskania depozytów przez banki spółdzielcze

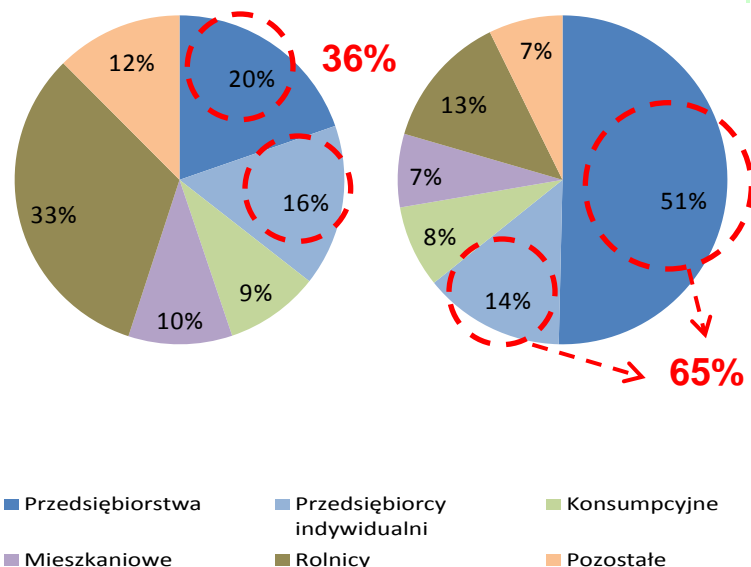


Wyniki finansowe małych banków spółdzielczych (suma bilansowa <100 mln zł) są uzależnione od spreadu pomiędzy oprocentowaniem lokat złożonych w bankach zrzeszających a depozytów klientów

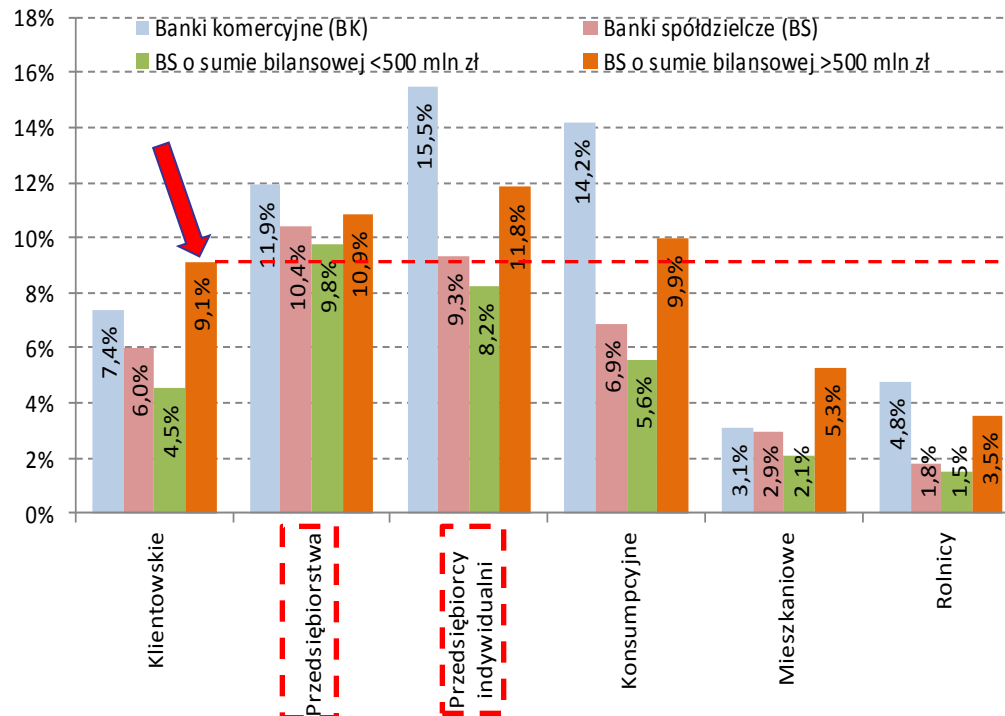
Struktura portfela kredytowego – Q1 2014

BS o sumie bil. <500 mln zł

BS o sumie bil. >500 mln zł



Wskaźnik jakości kredytów

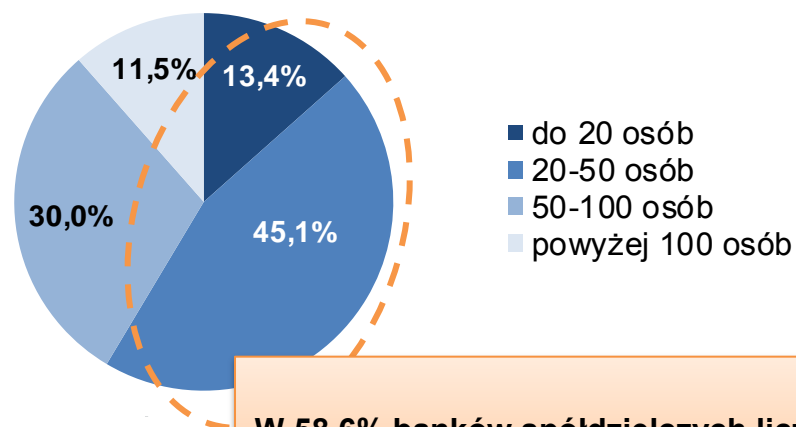


Działalność dużych banków spółdzielczych skoncentrowana na kredytowaniu przedsiębiorstw i przedsiębiorców indywidualnych – obszary o największym ryzyku kredytowym

Zatrudnienie w bankach spółdzielczych – Q2 2014

Zatrudnienie	Liczba banków
do 20 osób	76
20-50 osób	256
50-100 osób	170
powyżej 100 osób	65

332
banki



W 58,6% banków spółdzielczych liczba zatrudnionych jest niższa niż 50 os.

Banki spółdzielcze cechuje duża grupa podmiotów (blisko 60%) o zatrudnieniu poniżej 50 osób. Zorganizowanie wszystkich funkcji back-office przy bardzo słabym zapleczu technologicznym w tak małych podmiotach przekłada się na ich efektywność i nie pozwala skoncentrować się na realizacji celów biznesowych.

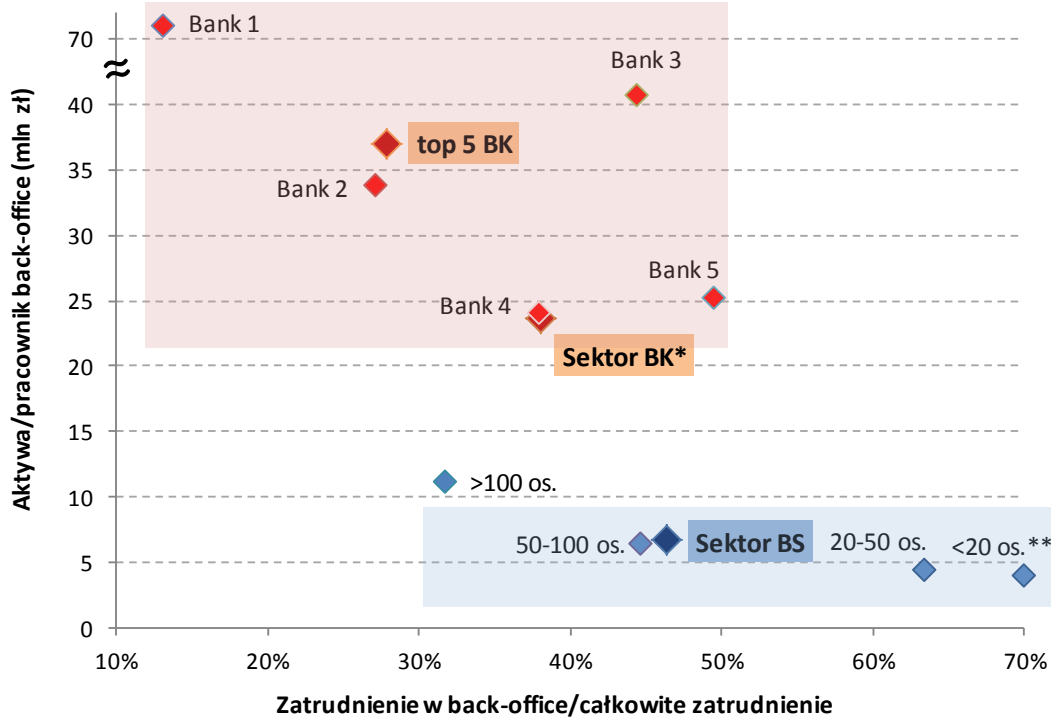
Funkcje back-office

- Definiowanie produktów
- Zarządzanie ryzykiem kredytowym
- Księgowość
- Sprawozdawczość
- Informatyka i administracja
- Zarządzanie nieruchomościami
- Administrowanie produktami
- Kontroling
- Informacja zarządcza
- Audyt
- Kancelaria
- Kadry
- Ochrona majątku
- Obsługa prawna
- (...)

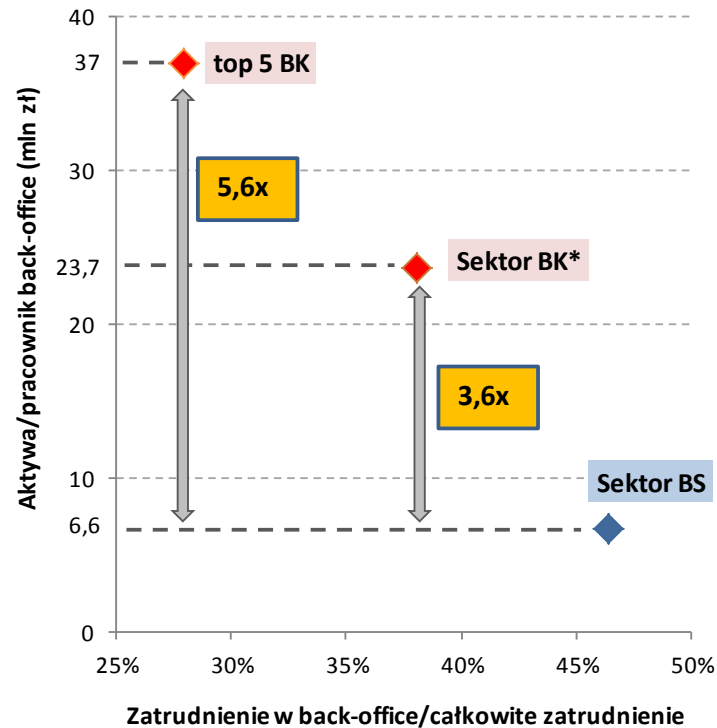
Liczba wykonywanych funkcji angażuje istotną część zasobów kadrowych banków spółdzielczych
Często jedna osoba musi wykonywać wiele funkcji

Tworzy to nadmierne obciążenie pracowników oraz generuje ryzyko operacyjne

Wielkość a efektywność back-office



Wielkość i efektywność back-office – porównanie



* Z wyłączeniem banków zrzeszających i specjalistycznych

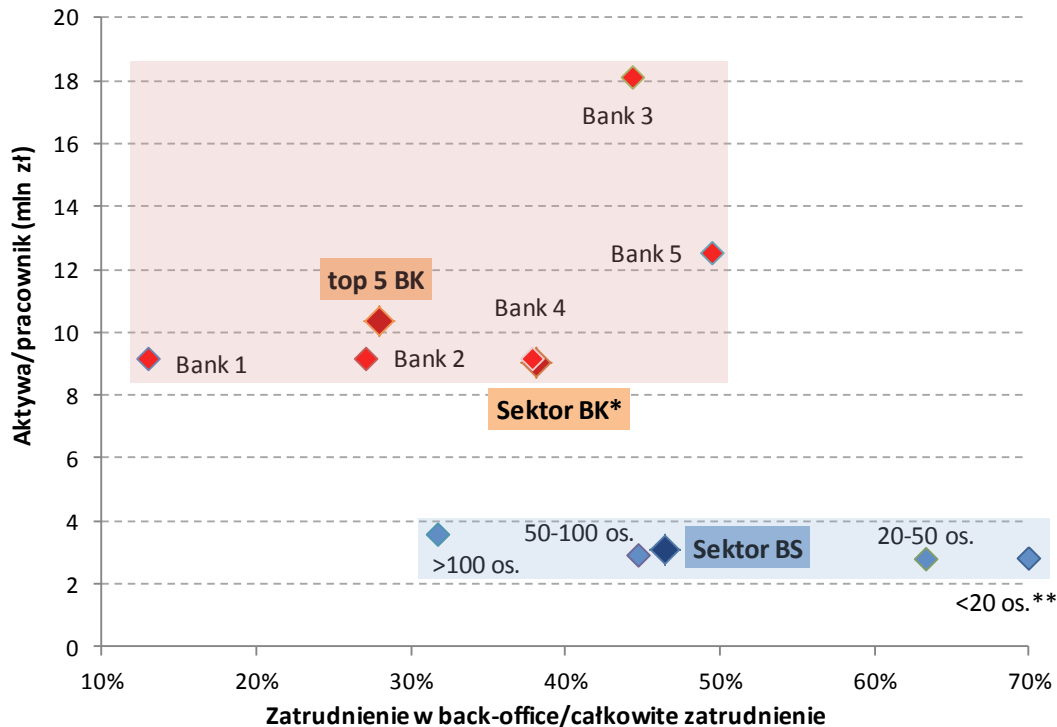
** Dla grupy BS o zatrudnieniu < 20 os. przyjęto założenie, że zatrudnienie w centrali stanowi 70% łącznego zatrudnienia

Główne ograniczenia w organizacji back-office w sektorze BS:

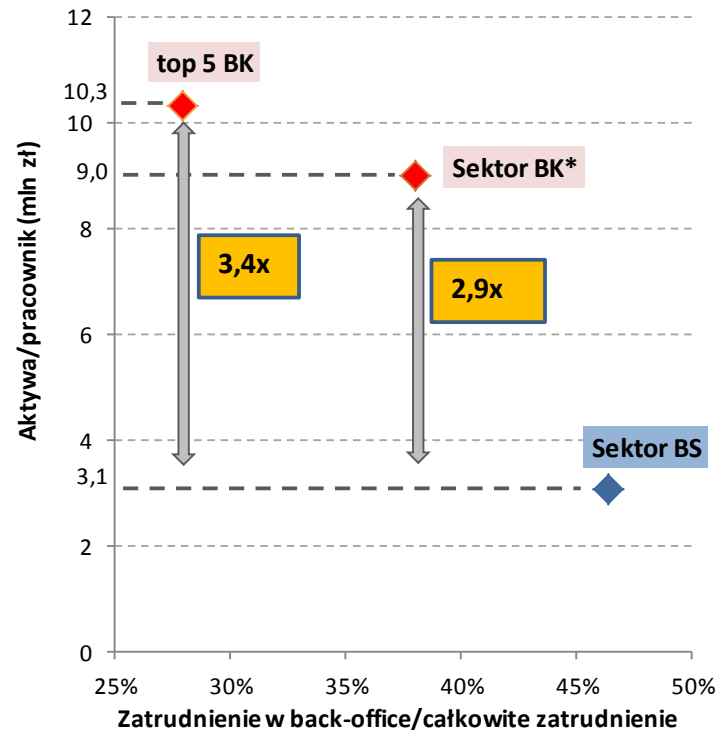
- wysoki udział pracowników back-office w całości zatrudnienia
- wielozadaniowość pracowników
- brak automatyzacji procesów back-office

Automatyzacja i ograniczenie zatrudnienia w back-office stanowią główne wyzwania dla nowego modelu biznesowego

Wielkość i efektywność – łącznie



Wielkość i efektywność – porównanie

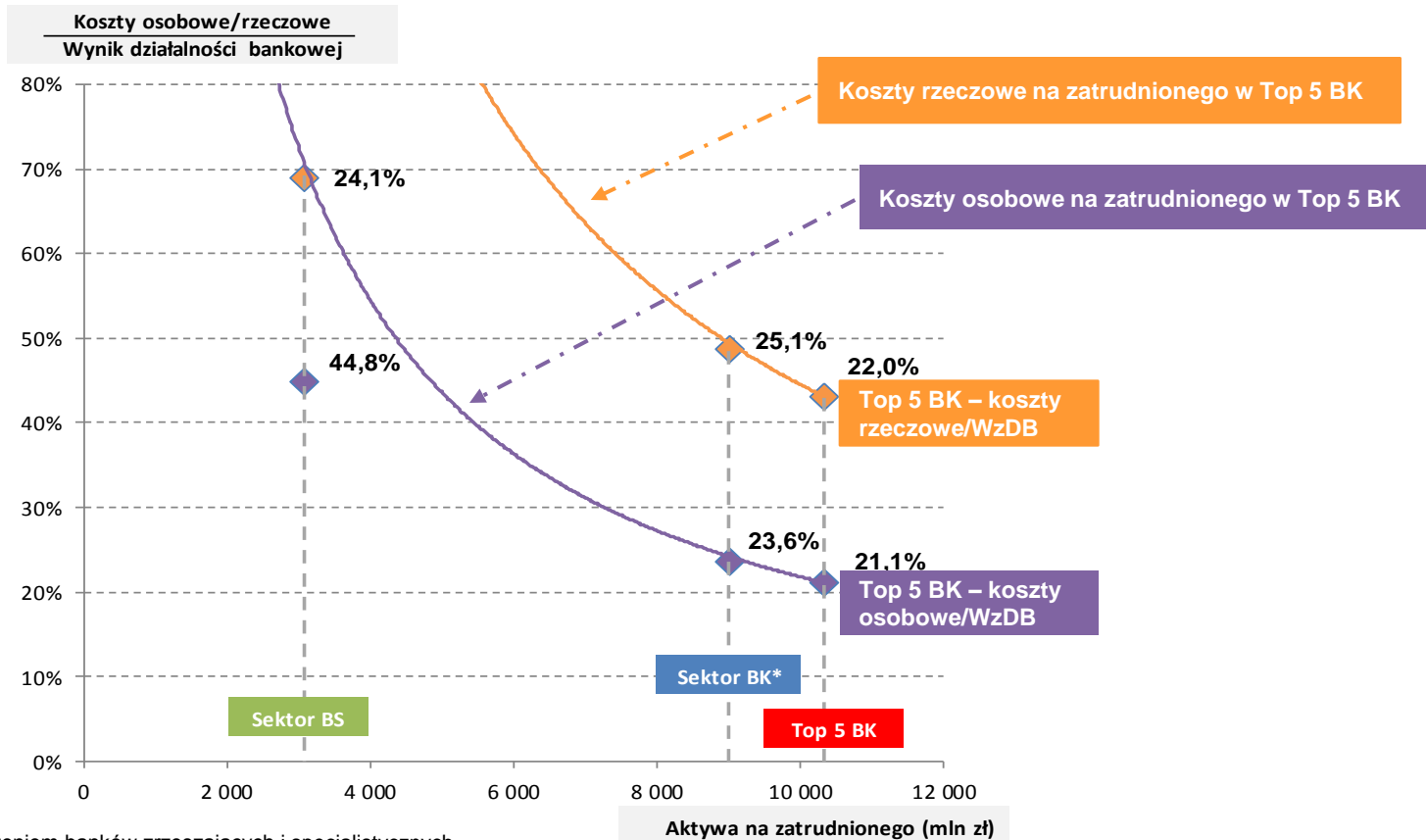


* Z wyłączeniem banków zrzeszających i specjalistycznych

** Dla grupy BS o zatrudnieniu < 20 os. przyjęto założenie, że zatrudnienie w centrali stanowi 70% łącznego zatrudnienia

Łącznie wydajność sektora BS jest prawie 3-krotnie niższa niż banków komercyjnych

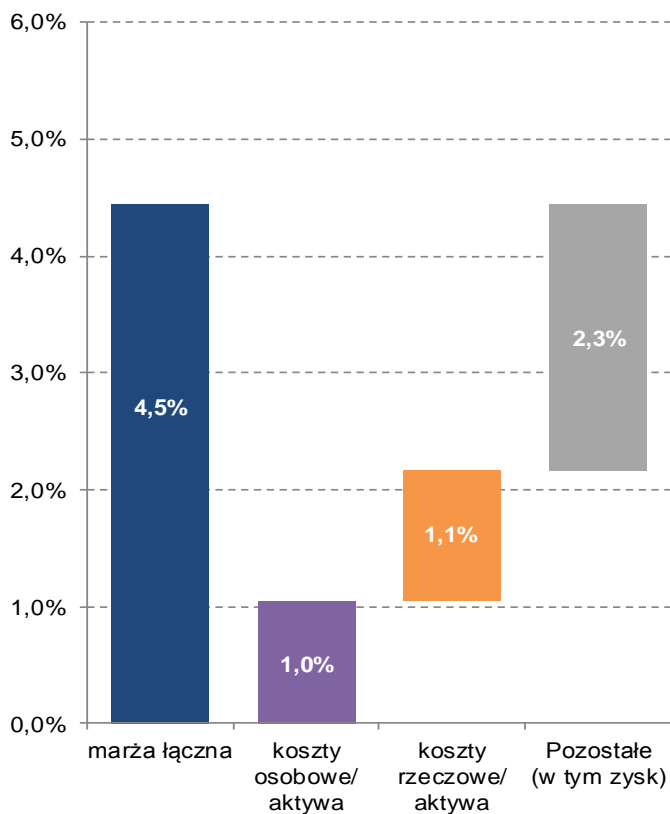
Aktywa na zatrudnionego a wielkość nakładów (Q2 2014)



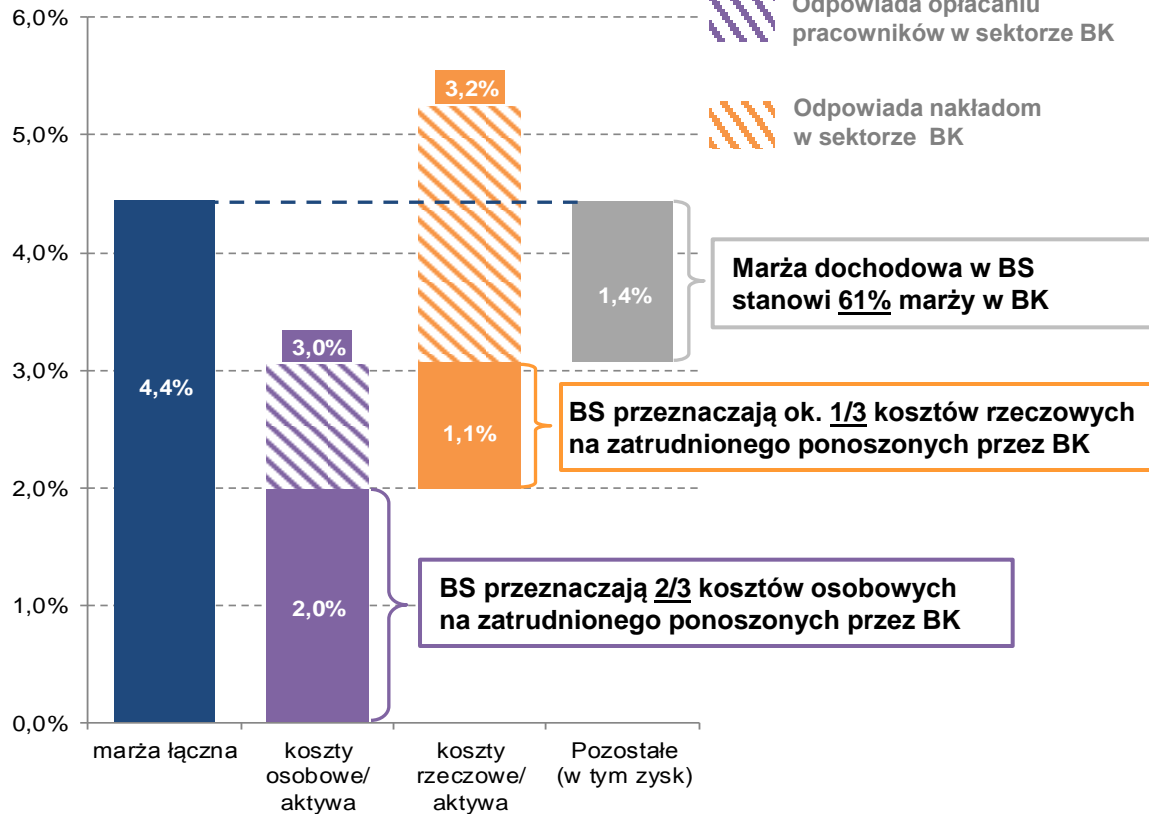
* Z wyłączeniem banków zrzeszających i specjalistycznych

Słabość organizacyjna i procesów w sektorze BS powoduje, że ograniczona skala biznesu na zatrudnionego wymusza radykalne ograniczenie kosztów, co strukturalnie pogłębia brak możliwości modernizacji zarządzania organizacyjnego

Banki komercyjne*



Banki spółdzielcze



* Z wyłączeniem banków zrzeszających i specjalistycznych

BS ponoszą niższe koszty niż sektor BK, a i tak stanowią one większe obciążenie ich wyników

Sugestie dla modelu biznesowego

Kierunki niezbędnych zmian

I

Konieczność poprawy efektywności w zakresie back-office w celu optymalizacji proporcji zatrudnienia pomiędzy back-office a sprzedażą

II

Efektywne wykorzystanie obszarów działalności, w których banki spółdzielcze posiadają naturalne przewagi:

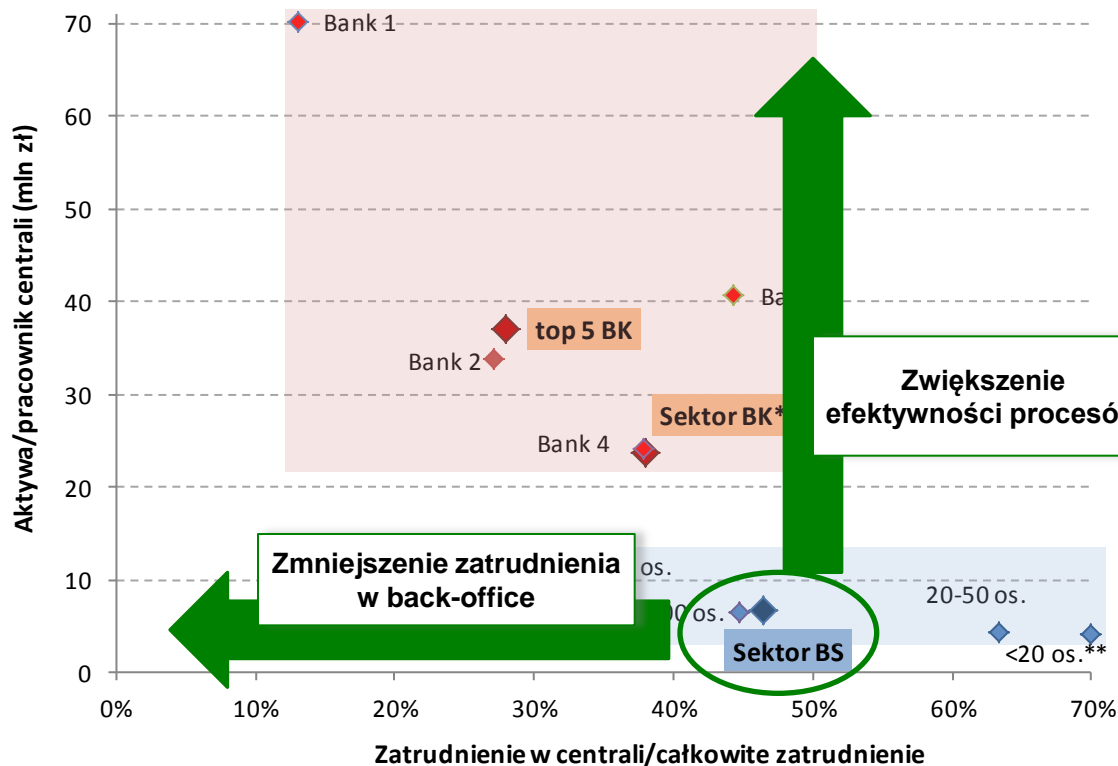
- obsługa klientów indywidualnych, rolników, MSP, samorządów lokalnych
- rozbudowana sieć dystrybucji na rynkach lokalnych

Potrzeba gruntownej reorganizacji banków zrzeszających, aby pełniły rolę:

- kreatora biznesu
- organizatora back-office

Integracja biznesowa zrzeszeń umożliwiłaby bankom spółdzielczym zwiększenie efektywności procesów back-office i koncentrację na działalności sprzedażowej

I Potrzeba modernizacji technologiczno-organizacyjnej w sektorze BS



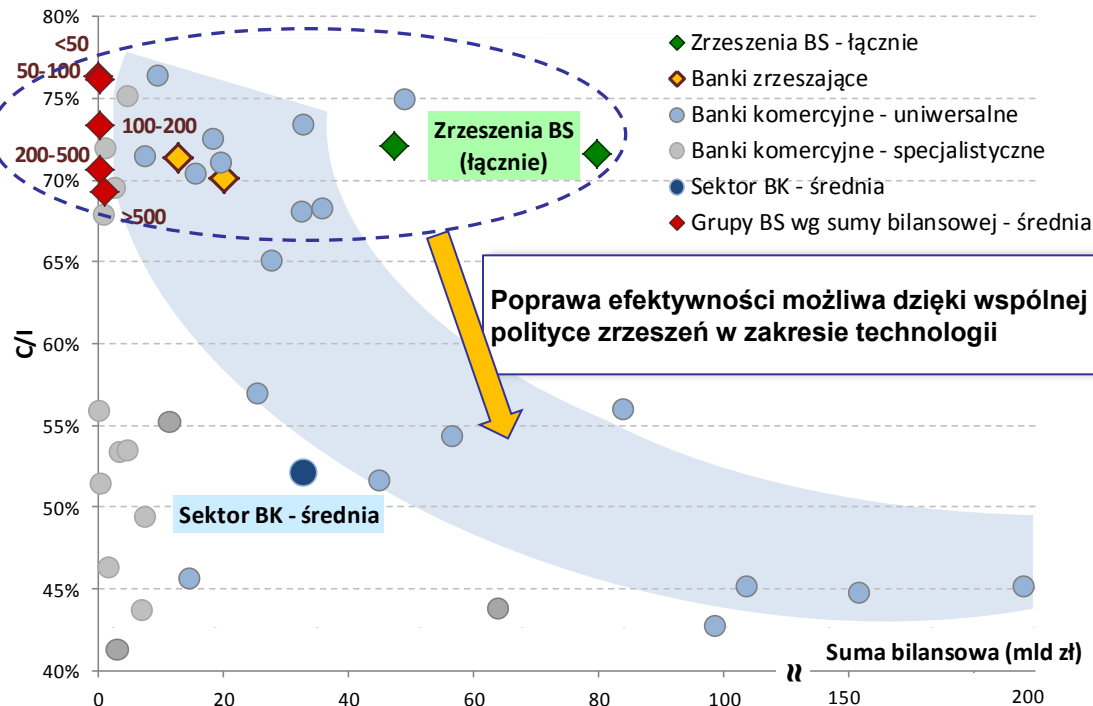
Nowoczesne rozwiązania technologiczno-organizacyjne pozwolą na zwiększenie efektywności i racjonalizację zatrudnienia (przesunięcie pracowników z back-office do działów sprzedaży)

Modernizacja technologiczno-organizacyjna jest możliwa przy współpracy na poziomie zrzeszeń

* Z wyłączeniem banków zrzeszających i specjalistycznych

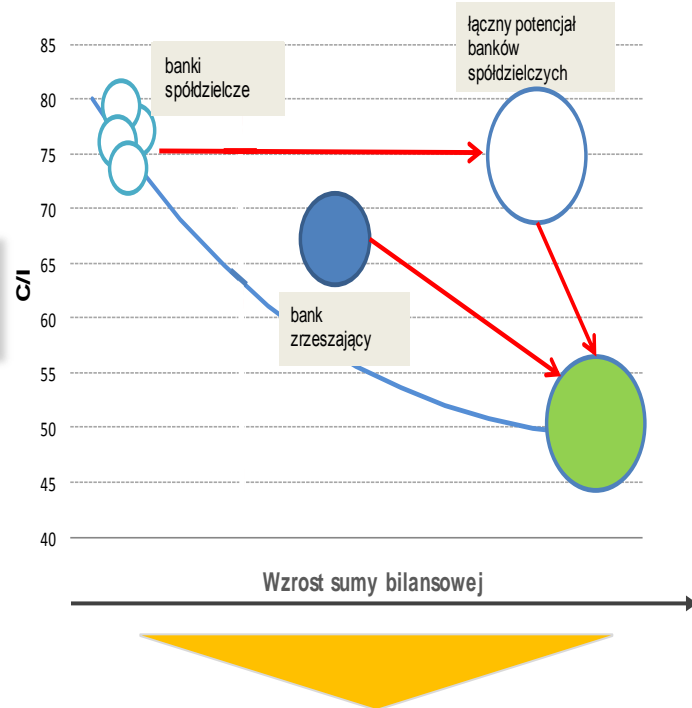
** Dla grupy BS o zatrudnieniu < 20 os. przyjęto założenie, że zatrudnienie w centrali stanowi 70% łącznego zatrudnienia

Wartość C/I i suma bilansowa banków - polski sektor bankowy

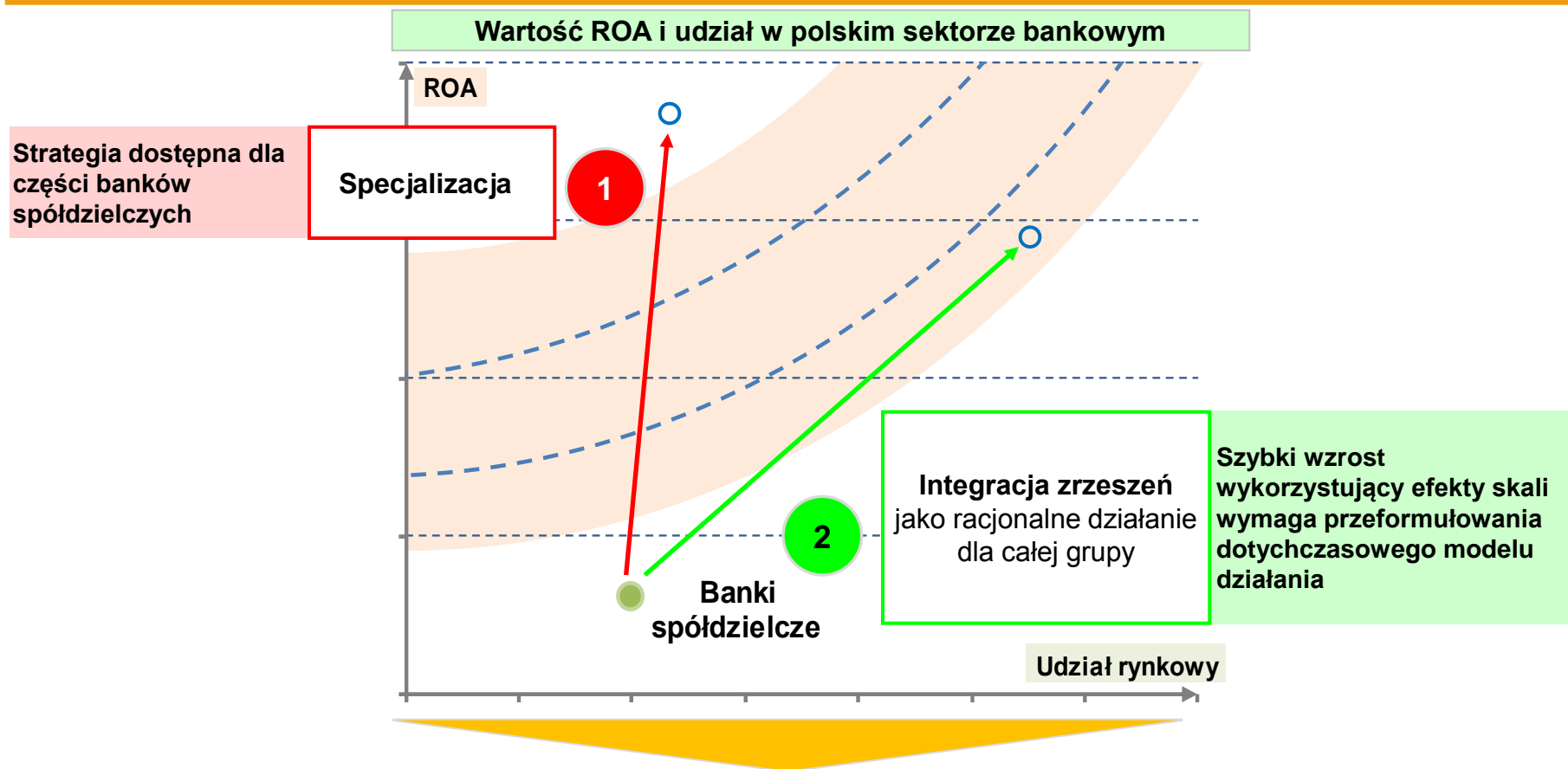


Obecnie zrzeszenia nie wykorzystują korzyści wynikających z efektów skali. Efektywność C/I dla całych zrzeszeń jest podobna do tworzonej przez pojedyncze banki spółdzielcze.

Wartość C/I i suma bilansowa banków

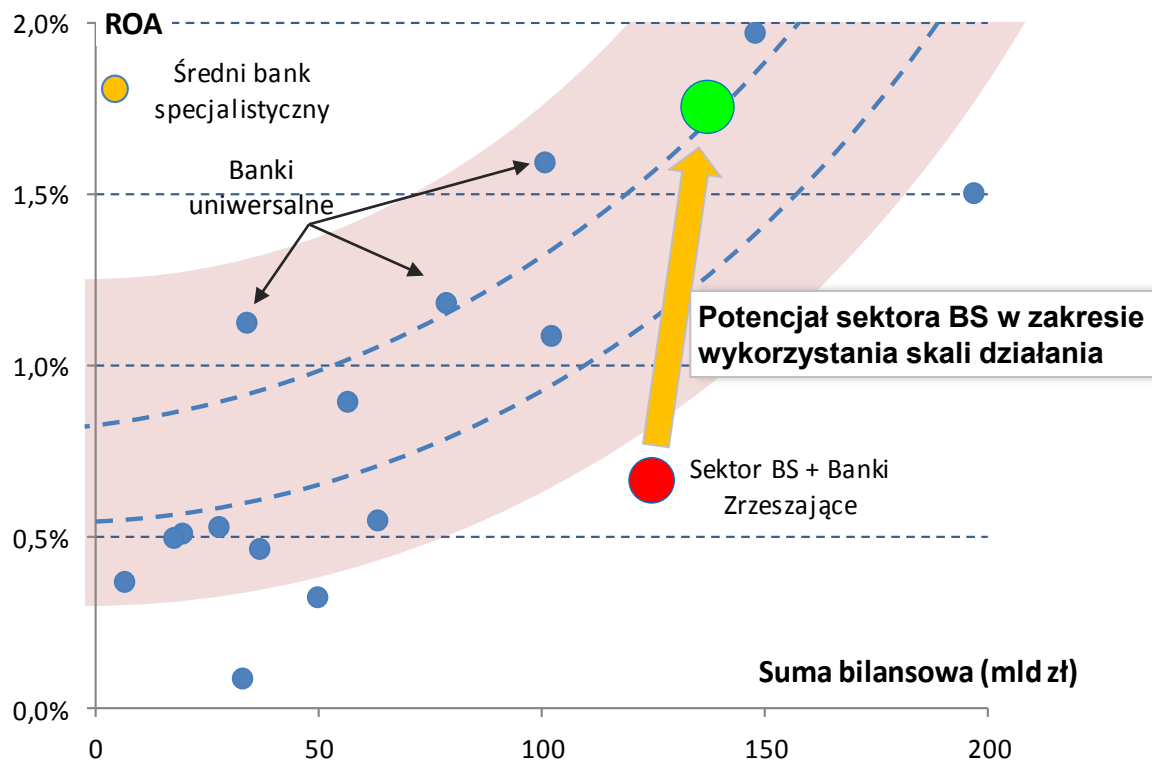


Łączna skala biznesu banków spółdzielczych pozwala na wdrożenie rozwiązań dających korzyści z prowadzonej działalności (wspólnie, a nie w pojedynkę). Wykorzystanie tego potencjału pozwala uzyskać warunki do obniżenia kosztów jednostkowych.



Część banków spółdzielczych mogłaby zmienić swój profil działalności na wyspecjalizowany, ale dla całego sektora oznaczałoby to marginalizację. Osiągnięcie efektów skali w sektorze możliwe jest przy wspólnych rozwiązaniach technologiczno-organizacyjnych w obrębie zrzeszeń

Wartość ROA i suma bilansowa banków – polski sektor bankowy



Dobrze zorganizowane zrzeszenie może osiągnąć wyższą dochodowość biznesu niż większość banków komercyjnych

IPS lub zrzeszenie zintegrowane

Dostosowanie do CRD IV / CRR – eliminuje konsekwencje wdrożenia zaostrzonych regulacji unijnych na poziomie zrzeszenia

ALE:

Nie rozwiązuje problemów efektywnościowych zrzeszeń

Nowy model biznesowy

Możliwe zwiększenie efektywności banków spółdzielczych poprzez silną integrację technologiczno-organizacyjną

Wymagany podmiot wiodący, który byłby kreatorem biznesu i organizatorem procesów back-office

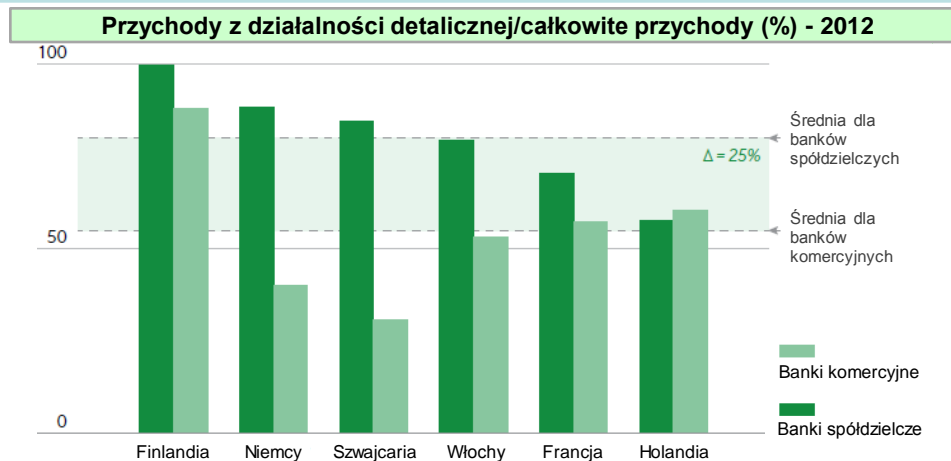
- Nowy model biznesowy może powstać jedynie jako wspólnie wypracowany efekt integracji technologiczno-organizacyjnej banków spółdzielczych
- Bez IPS/zrzeszenia zintegrowanego nie będzie możliwe funkcjonowanie podmiotu wiodącego i realizacja integracji biznesowej

II Działania utrzymujące/zwiększające rentowność sektora BS

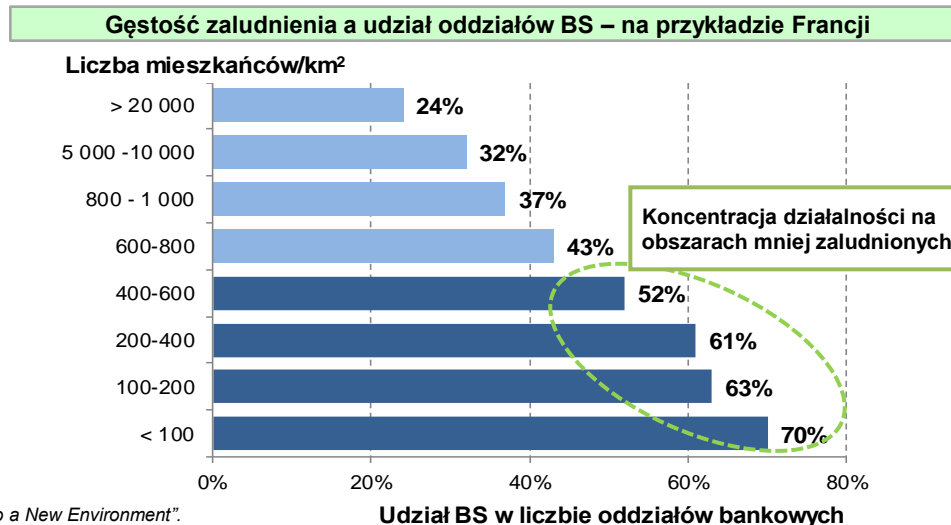


Zorientowanie na profil detaliczny działalności – obsługa:

- klientów indywidualnych,
- rolników,
- mikro-firm,
- MSP,
- samorządów lokalnych.



Utrzymywanie rozbudowanej sieci dystrybucji ze względu na obsługę rozproszonych rynków lokalnych



Kompleksowość i nowoczesność oferty produktów i usług

Źródło: Oliver Wyman „Cooperative Banking: Leveraging the Cooperative Difference to Adapt to a New Environment”.

II Działania utrzymujące/zwiększające rentowność sektora BS

Utrzymanie rozpoznawalności marki

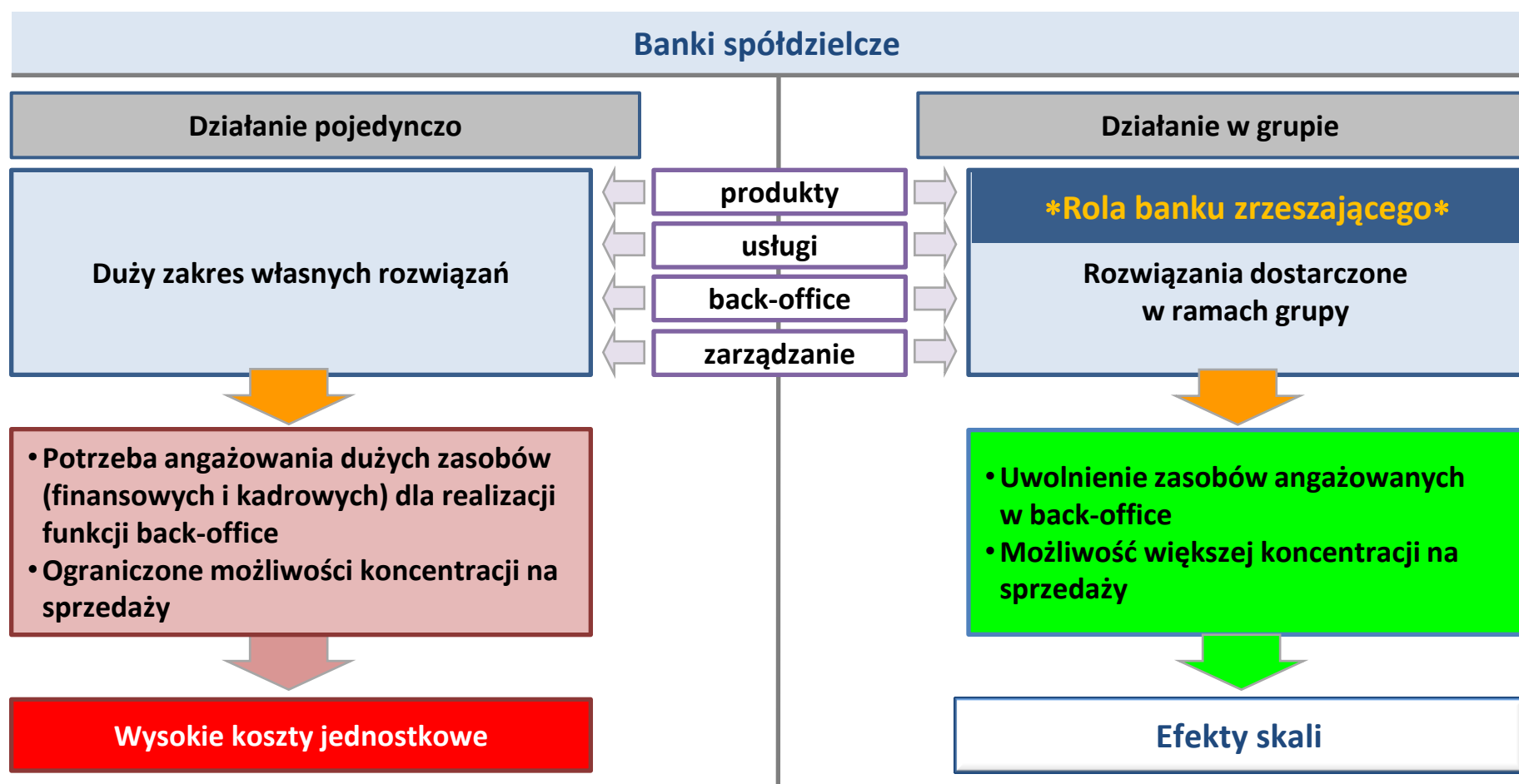


Utrzymanie autonomii biznesowej pojedynczych banków spółdzielczych

Kastomizacja oferty BS

Dopasowanie oferty produktów i usług do warunków i specyfiki rynków lokalnych

Przewaga nad bankami komercyjnymi
Uzyskanie pozycji banku pierwszego wyboru w wymiarze lokalnym



Wsparcie biznesowe ze strony banku zrzeszającego w zakresie tworzenia rozwiązań typu back-office i zarządzania, co umożliwiłoby bankom spółdzielczym koncentrację na działalności sprzedażowej

www.bfg.pl