

PERSPEKTYWY POLSKIEGO SEKTORA BANKOWEGO W NADCHODZĄCYM DZIESIĘCIOLECIU W ŚWIETLE GLOBALIZACJI I ROSNĄCEJ KONKURENCJI

Maria Wiśniewska

Przyszłość polskiego sektora bankowego w ciągu najbliższych 10 lat będzie zdeterminowana wyzwaniami wynikającymi ze zmieniającego się otoczenia. Czy wobec globalizacji rynku finansowego banki w Polsce zdołają dostatecznie szybko przystosować się do tych warunków, aby wyzwaniom sprostać? Odpowiedź na to pytanie jest kwestią o kluczowym znaczeniu.

Po 11 latach transformacji, mimo słabości i ograniczeń, polski sektor bankowy bez wątplenia przoduje w tempie przeobrażeń i szybko zmniejsza dystans dzielący go od systemów bankowych rozwiniętych krajów zachodniej Europy. Kondycja finansowa polskich banków jest dobra, a system bankowy jako całość jest bezpieczny.

Największe wyzwania, jakim polski sektor bankowy musi sprostać w najbliższych latach, wiążą się z naszymi aspiracjami integracyjnymi z Europą i, szerzej jeszcze, szybko postępującą globalizacją światowej gospodarki, liberalizacją naszego rynku finansowego i otwieraniem polskiej gospodarki na konkurencję transgraniczną.

Sektor bankowy a integracja z UE

Dostosowywanie polskiego sektora bankowego do standardów europejskich to proces od początku transformacji realizowany w dwóch płaszczyznach:

Po pierwsze – następuje harmonizacja polskich regulacji dotyczących sektora finansowego z legislacją Unii Europejskiej.

Po drugie – sektor bankowy podlega głębokim przeobrażeniom, ukierunkowanym na zwiększenie zdolności do konkurencyjności w warunkach otwartego rynku finansowego; te przeobrażenia wiążą się nie tylko z koniecznością przygotowania do członkostwa w Unii Europejskiej, ale są wynikiem ogólnych procesów zachodzących na świecie.

Układ stowarzyszeniowy z Unią Europejską z grudnia 1991 roku przewiduje, że pełna harmonizacja przepisów dotyczących systemu bankowego powinna nastąpić w ciągu 10 lat. Od upływu tego terminu dzielą nas już miesiące. Również z warunków członkostwa Polski w OECD wynikają zobowiązania do podejmowania kolejnych kroków liberalizujących warunki działania na polskim rynku finansowym, aż do jego pełnego otwarcia dla konkurencji transgranicznej.

W obszarze regulacji prawnych harmonizacja polskich przepisów z legislacją Unii i warunkami członkostwa OECD jest poważnie zaawansowana. Odpowiednich regulacji wymagają jeszcze kwestie nadzoru skonsolidowanego, ochrona konsumentów, dokonywanie płatności i rozliczeń przy wykorzystaniu bankowości elektronicznej oraz dopuszczenie konkurencji transgranicznej. W większości tych spraw proces legislacyjny jest w toku.

Z punktu widzenia zdolności do konkurencyjności istotne zmiany zostały wprowadzone w ostatnich kilkunastu miesiącach; najważniejsze z nich to przede wszystkim sukcesywne podwyższanie kwot gwarantowanych depozytów (aż do minimalnego poziomu obowiązującego w Unii) i obniżenie stopy rezerw obowiązkowych. W obu przypadkach nie nastąpiło jeszcze całkowite zrównanie

warunków konkurencji z bankami Unii, ale dokonane zmiany są ważnym krokiem w tym kierunku.

Dla przyszłości sektora bankowego, jego zdolności do konkurencji na zjednoczonym rynku europejskim kluczowe znaczenie ma dziś drugi obszar działań dostosowawczych, tj. działania realizowane przez same banki.

Abyśmy mogli skutecznie konkutować w warunkach otwartego rynku finansowego, część naszych banków wymaga zasilenia kapitałowego (dotyczy to przede wszystkim banków spółdzielczych), a większość czeka kosztowna modernizacja i wewnętrzna restrukturyzacja.

Polski sektor bankowy jest jednym z najszybciej rozwijających się w Europie, lecz wskaźniki i relacje obrazujące jego siłę są ciągle jeszcze kilkakrotnie niższe niż w krajach bardziej rozwiniętych. Dotyczy to zarówno siły kapitałowej banków, relacji aktywów sektora oraz kredytów i depozytów do PKB, jak i dostępności usług bankowych w naszym kraju.

Przykładowo, relacja aktywów banków komercyjnych do PKB oraz wielkość aktywów na jednego zatrudnionego jest około pięciokrotnie niższa od średniej dla banków europejskich. Hiszpania, kraj o porównywalnej z Polską liczbie ludności, dysponuje siedmiokrotnie wyższymi depozytami bankowymi. Liczby te świadczą z jednej strony o słabości naszego sektora bankowego, ale równocześnie obrazują potencjalne możliwości jego wzrostu przy sprzyjających warunkach zewnętrznych.

Perspektywy i tempo rozwoju sektora bankowego w Polsce będą oczywiście determinowane warunkami otoczenia gospodarczego.

Stabilny wzrost gospodarczy, kontynuowanie reform strukturalnych, spadek inflacji, tworzenie nowych miejsc pracy, zmniejszanie bezrobocia oraz wzrost realnych dochodów ludności to czynniki, które warunkują wzrost popytu na usługi finansowe i sprzyjają rozwojowi sektora bankowego.

Biorąc pod uwagę prognozy rozwoju gospodarczego Polski na najbliższe lata i perspektywy związane z przystąpieniem do Unii Europejskiej, a następnie do strefy euro, można oczekiwać, że warunki otoczenia gospodarczego w średnim okresie powinny sprzyjać rozwojowi sektora bankowego.

Integracja Polski z Unią Europejską wpłynie pozytywnie na tempo wzrostu gospodarczego i przyspieszy restrukturyzację gospodarki. Przewiduje się, że rozwój sektora bankowego będzie postępował w tempie dwukrotnie wyższym od tempa wzrostu dochodu narodowego.

Pełne otwarcie polskiego rynku, zasada „jednego paszportu” w działalności na rynku finansowym Unii Europejskiej, postawi banki w obliczu realnej konkurencji transgranicznej. Ta perspektywa już od kilku lat mobilizuje banki do działań i inwestycji w nowe technologie, które zapewnią wyższą efektywność.

Tendencje i obszary zmian polskiego rynku usług finansowych

Jest wiele obszarów, w których w perspektywie najbliższych lat następować będą zasadnicze zmiany jakościowe na polskim rynku usług finansowych. Nie pretendując do wymienienia wszystkich, można wskazać na podstawowe trendy i tendencje, które będą kształtowały sytuację na tym rynku.

Zakończenie procesu prywatyzacji. W ciągu najbliższych 2 lat zakończona zostanie prywatyzacja sektora bankowego; w procesie tym szczególnie istotne znaczenie ma określenie ścieżki prywatyzacji PKO BP SA. Pozostawienie większościowego udziału w rękach państwa i niezapewnienie silnego inwestora strategicznego, zdolnego przeprowadzić głęboką wewnętrzną restrukturyzację, może w przyszłości doprowadzić do marginalizacji tego banku. Dla banków konkurujących z PKO BP oznaczałoby to nowy potencjał rynkowy. Czy będą go umiały wykorzystać – to inna kwestia.

Kontynuowane będą procesy konsolidacyjne. Na przebieg konsolidacji w polskim sektorze bankowym w najbliższych latach będą miały wpływ fuzje banków zagranicznych obecnych już na polskim rynku, w tym połączenia transgraniczne, które mogą przybrać znaczną skalę. Powstające w wyniku tych połączeń banki będą lepiej dostosowane do funkcjonowania na rynku europejskim.

W ciągu najbliższych lat musimy dokonać wyboru drogi rozwoju rynku finansowego. Regulacje Unii Europejskiej nie narzucają zunifikowanego modelu bankowości uniwersalnej czy bankowości inwestycyjnej, nie nakazują ani też nie zakazują łączenia działalności bankowej z ubezpieczeniową; tego wyboru musimy dokonać sami.

Niezależnie od wyboru modelu rynku finansowego nastąpi rozszerzenie aliansów banków z firmami ubezpieczeniowymi i spółkami rynku kapitałowego.

Efektom tego procesu będzie rozwój sprzedaży wiązanej produktów bankowych, ubezpieczeniowych i produktów rynku kapitałowego (*cross-selling*). Zmiana struktury produktów i usług będzie też oczywiście efektem „umiędzynarodowienia” rynku usług finansowych, zwiększenia dostępu do usług transgranicznych i kształtowania pod ich wpływem zapotrzebowania klientów.

Rozwijając usługi dla klientów indywidualnych, banki będą musiały stawiać czoła nasilającej się konkurencji ze strony instytucji rynku kapitałowego i rynku ubezpieczeń. Podmioty te będą bowiem oferowały konkurencyjne wobec depozytów sposoby inwestowania wolnych środków (fundusze inwestycyjne, programy emerytalne, produkty łączące elementy depozytu i ubezpieczenia). W obszarze bankowości detalicznej banki będą pogłębiać segmentację rynku, zwiększy się kompleksowość oferty, a równocześnie nastąpi standaryzacja obsługi klientów masowych, wzrośnie znaczenie obrotu bezgotówkowego, nastąpi rozwój usług rozliczeniowych i usług bankowości prywatnej, a więc zarządzanie aktywami oraz oferowanie innych instrumentów rynku pieniężnego i kapitałowego dla najzamożniejszych klientów, które dotychczas znajdują się w ofercie nielicznych banków.

W strukturze finansowania klientów instytucjonalnych, w tym dużych korporacji i jednostek samorządowych, zwiększy się rola rynku kapitałowego. Wzrośnie także zapotrzebowanie na obsługę emisji dłużnych papierów wartościowych, na usługi doradcze z zakresu *corporate finance*, na zarządzanie aktywami i kompleksowe zarządzanie ryzykiem finansowym; powinien więc równocześnie nastąpić rozwój instrumentów pochodnych zabezpieczających przed różnymi rodzajami ryzyka.

Banki będą kontynuowały inwestycje w nowe technologie. Zakończą wdrażanie scentralizowanych systemów

informatycznych, dostosowanych do procesów biznesowych oraz umożliwiających tworzenie zunifikowanych aplikacji. Pochodną tych działań będzie ograniczenie funkcji zaplecza operacyjnego, restrukturyzacja zatrudnienia, zwiększenie siły sprzedaży i poprawa jakości obsługi.

Nowe technologie umożliwią tworzenie struktur multimedialnych, zapewnią przyspieszenie rozwoju sieci placówek oraz alternatywnych, tańszych kanałów dystrybucji, w tym zwłaszcza Internetu.

Wraz ze spadkiem inflacji i realnych stóp procentowych oraz zaostreniem konkurencji, zwiększy się nacisk na zmniejszanie marży odsetkowej. Walka konkurencyjna spowoduje również wyrównywanie cen usług finansowych na rynku i ich zbliżanie do europejskiego poziomu. Banki konkurować będą przede wszystkim innowacyjnością oferty, dostępnością usług i jakością.

Równocześnie z zawężaniem marży odsetkowej wzrastać będzie udział dochodów z prowizji w strukturze dochodów z działalności bankowej. W dążeniu do zwiększania dochodów z prowizji i opłat banki będą rozwijać usługi nie angażujące kapitału, a więc usługi rozliczeniowe, doradcze, zarządzanie aktywami itp.

Zdolność do konkurowania będzie uzależniona w głównej mierze od kontroli kosztów

Te banki mają szansę wygrać wyścig z konkurencją, którym uda się opanować wzrost kosztów i skutecznie je kontrolować. Obniżki kosztów poprzez wykorzystanie synergii dotychczas były osiąganymi w wyniku fuzji i przejęć. W polskim systemie bankowym mamy już pierwsze przykłady skutecznie przeprowadzanych restrukturyzacji, prowadzących do redukcji kosztów; na przykład w Banku Pekao SA po upływie zaledwie roku od rozpoczęcia restrukturyzacji notujemy już bardzo dobre wyniki.

★ ★ ★

Wymienione obszary i tendencje zmian w polskim sektorze bankowym to zaledwie hasła, z których każde zasługuje na odrębną analizę i omówienie.

Kilka uwag i refleksji chcę poświęcić znaczeniu nowych technologii w rozwoju sektora bankowego.

Wpływ nowych technologii na strategię banków i ich zdolność do konkutowania

W ostatnich latach ponieśliśmy znaczne nakłady na unowocześnienie systemów informatycznych. Niektóre banki już mają systemy scentralizowane, w innych zaawansowane jest ich wdrażanie. Sieć bankomatów liczy już kilka tysięcy urządzeń, rozwijane są usługi na telefon, home i office banking. Przed dwoma laty powstał w Łodzi pierwszy oddział internetowy Pekao SA, do dziś usługi za pośrednictwem Internetu udostępniło kilka następujących banków, a kolejne przygotowują ich uruchomienie.

Technologia internetowa w relatywnie krótkiej perspektywie będzie wpływała na charakter rynku usług finansowych. Czy można jednak prognozować, że rynek ten zostanie zdominowany przez użytkowników Internetu, o jego przyszłym kształcie będą decydować banki wirtualne, a istnienie tradycyjnych placówek bankowych straci uzasadnienie?

Na pewno nie. Nie potwierdzają tego doświadczenia wysoko rozwiniętych krajów, w tym USA, gdzie szacuje się, że w 2003 roku z bankowości internetowej będzie korzystało od 25 do 30 milionów gospodarstw domowych.

Na rynku amerykańskim ciekawe badania przeprowadziła firma McKinsey&Co. Omówienie wyników ukażało się w kwartalnym biuletynie firmy, a ich konkluzja jest następująca:

Tradycyjne placówki bankowe to nie anachronizm. Oferują one klientom coś, czego nie da im Internet: bezpieczne miejsce do zawierania bardziej skomplikowanych niestandardowych transakcji przy pomocy żywego człowieka – specjalisty bankowego.

Co ciekawe, badania wskazują na wzrost popularności tradycyjnych oddziałów bankowych: o ile w 1993 roku statystyczne amerykańskie gospodarstwo domowe korzystało z placówki bankowej 54 razy, to w roku 1998 liczba transakcji przeprowadzonych w oddziale wzrosła do 62, a ponad 80% wszystkich klientów co najmniej raz w miesiącu odwiedza swoje oddziały, których liczba z roku na rok rośnie.

W ocenie kadry kierowniczej banków amerykańskich, o ile elektroniczne kanały dystrybucji dobrze za-

spokajają podstawowe potrzeby już pozyskanych klientów, o tyle placówki bankowe efektywniej zdobywają nowych klientów.

Ciekawe są również wyniki badań przeprowadzonych w USA wśród klientów bankowości internetowej. Wynika z nich, że 90% klientów korzysta z usług internetowych swoich macierzystych banków, a tylko 1% korzystających z serwisu banków wirtualnych traktuje bank wirtualny jako bank pierwszego wyboru. O czym to świadczy? Jak dotychczas, tylko nieliczni klienci zaufali wirtualnym bankom na tyle, aby powierzyć im całość swoich finansów.

Preferencje klientów znajdują potwierdzenie w statystyce. Nawet w USA banki czysto wirtualne jak Telebank czy NetBank mają kłopoty z pokonaniem bariery pierwszych 100 tysięcy klientów, to Bank of America, Citibank czy Wells Fargo obsługują setki tysięcy, a nawet miliony rachunków internetowych.

W Polsce prognozowany istotny wzrost liczby użytkowników Internetu, do 4 milionów w 2003 roku, nie oznacza, że w krótkim czasie liczba klientów bankowości internetowej wzrośnie tak znacząco, że uzasadniać to będzie radykalną zmianę modelu działania banków. Dynamikę tego procesu hamują liczne bariery i ograniczenia, na których pokonanie potrzeba czasu i nakładów.

Bariery te dotyczą zarówno rynku, a więc preferencji i ograniczeń, jakim poddawani są klienci, jak i samych banków. Czas ma znaczenie krytyczne dla wyeliminowania barier natury psychologicznej.

Pokonywanie barier rozwojowych, które dotyczą banków (jak opłacalność czy dostępność), dokonuje się w różnym tempie i zależy od możliwości kapitałowych banków, skali działania i wyboru określonego wariantu strategii.

Stopień rozwoju rynku i preferencje klientów kształtowane przez ograniczenia związane z dostępnością (poziom dochodów, infrastruktura telekomunikacyjna) oraz czynniki natury psychologicznej przemawiają za tym, że przynajmniej w średnim okresie banki w Polsce powinny dążyć do realizacji strategii harmonijnego integrowania wszystkich dostępnych kanałów dystrybucji.

Dlatego też, w mojej ocenie, w najbliższych latach Internet pozostanie dla banków jeszcze jednym, istot-

nym kanałem dystrybucji, który pozwoli na utrzymanie ważnej strategicznie grupy klientów, obniżenie kosztów i przesunięcie części zasobów do obsługi produktów i usług wymagających specjalistycznego doradztwa.

Rozszerzenie zastosowania Internetu i uzyskanie dzięki temu obniżki kosztów powinno pozwolić na elastyczne kształtowanie cen i zwiększenie produktywności całego systemu dystrybucji, w tym równoległy, racjonalny rozwój sieci.

W miarę zwiększania skali migracji klientów z kanałów tradycyjnych, zmieniać się będzie charakter obsługi, struktura zatrudnienia i rola człowieka w tym procesie. Pracownik banku w coraz mniejszym zakresie będzie wykonawcą prostej dyspozycji klienta, stanie się jego doradcą. Zwiększy się zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych specjalistów.

Internet nie zastąpi jednak żywego człowieka tam, gdzie nie ma jeszcze nawyku korzystania z usług finansowych. Słabe nasycenie rynku usługami bankowymi, niski stopień wykorzystania Internetu i doświadczenia rynku amerykańskiego, potwierdzone wspomnianymi badaniami, wszystko to uzasadnia równoległe rozwijanie w najbliższych latach zarówno tradycyjnych placówek, jak i elektronicznych kanałów dystrybucji.

Takie właśnie strategiczne podejście zastosowaliśmy w Banku Pekao SA, formułując naszą koncepcję rozwoju wielokanałowego systemu dystrybucji.

Autorka jest prezesem Banku Pekao SA