

Biuletyn edukacyjny BODiE

Nr 1/02/2019

Konwent w Józefowie

Zmieniaj się albo zginiesz

Janusz Orłowski

W Józefowie pod Warszawą obradował Konwent na rzecz Współpracy i Rozwoju Polskiej Bankowości Spółdzielczej. Przedstawiciele banków spółdzielczych zapoznali się podczas tego spotkania z zasadniczymi ustaleniami przyjętymi podczas poprzedniej edycji konferencji, jak również z najważniejszymi zapisami rekomendacji przyjętymi po konferencji.

Krzysztof Pietraszkiewicz, prezes Związku Banków Polskich, organizatora spotkania i inicjatora powołania Konwentu, przypomniał zebranych o konieczności wprowadzenia nowego modelu funkcjonowania sektora bankowości spółdzielczej, w odpowiedzi na bardzo szybko postępujące zmiany na rynkach finansowych. Rodzi się więc pytanie, jak banki spółdzielcze odnajdą się w tej nowej rzeczywistości? Już teraz widoczny jest spadek przychodów, zmniejszanie się liczby udziałowców i znaczne zaostrzenie konkurencji. Koniecznością jest zabieganie o klienta, przy jednoczesnej zmianie jego wymagań i preferencji. Spada liczba placówek, bankowych, powiększa się także luka technologiczna między bankami spółdzielczymi i komercyjnymi. Zauważalne zaczynają być też kłopoty kadrowe niektórych banków, wynikające ze wzrostu płac.

Zagrożeniem dla banków spółdzielczych jest możliwość utraty rynku, dalszy spadek liczby udziałowców, jak również migracja klientów i pogarszająca się jakość portfeli kredytowych. Wyzwaniem staje się więc utrzymanie pozycji rynkowej, pozyskiwanie nowej kadry oraz model biznesowy adekwatny do potrzeb klientów. O potrzebie wprowadzenia zmian mówią już coraz częściej członkowie rad nadzorczych. A przedstawiciele lokalnych samorządów zwracają uwagę na gwarancje bezpieczeństwa swoich depozytów zgromadzonych w bankach spółdzielczych, w przypadku konieczności ogłoszenia upadłości tych instytucji finansowych.

Jaka jest rada na te zagrożenia? Trzeba je umieć wcześniej zidentyfikować i podejmować wspólne działania dla dalszego rozwoju, zwłaszcza infrastruktury technologicznej, która pozwoli na obniżenie kosztów działania. Warto zapytać, czy spółdzielcy są w stanie podejmować działania wyprzedzające, zamiast czekać na decyzje wymuszane przez systemy ochrony instytucjonalnej albo nadzór finansowy?

Od dawna wiadomo, że lokalne instytucje finansowe, to centra płatnicze, rozliczeniowe, depozytowe, kredytowe, edukacyjne i sponsorzy życia społecznego i gospodarczego w regionie. Warto więc wykorzystać dobrą opinię lokalnych społeczności o bankach spółdzielczych. Wprawdzie istnieją różnice gospodarcze w rozwoju poszczególnych regionów ale nie powinno to stanowić przeszkody w budowaniu wspólnej oferty dostępnej w każdym banku spółdzielczym. Warto też zastanowić się, czy w każdym banku nie powinien być przedstawiciel do kontaktów z udziałowcami i lokalnymi instytucjami? Potrzebny jest dialog z klientami i wspólne rozwiązywanie problemów, które z pewnością pojawią się wkrótce, chociażby z powodu zwiększającej się liczby emerytów o bardzo niskich dochodach. Krótko mówiąc, znacznie lepsze powinno być rozpoznawanie potrzeb klientów i ich edukowanie w kwestiach finansowych. Potrzebą chwili staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jaki jest pomysł na osiągnięcie sukcesu, w jaki sposób funkcjonują w obecnych czasach banki spółdzielcze w

innych krajach i dlaczego przybywa im udziałowców, a w naszym kraju ich liczba spada?

O ustaleniach poprzedniej konferencji Konwentu i przyjętych rekomendacjach poinformował zebranych Włodzimierz Kiciński, wiceprezes Związku Banków Polskich. Trwają procesy budowy nowych modeli biznesowych, które pozwolą na wykorzystanie synergii sektora i ograniczą ryzyko bankowe. Toczą się też prace związane z budową wspólnej platformy informatycznej, jak również zrzeszeniowych centrów usług wspólnych, które umożliwią oferowanie jednolitych produktów, efektywne wykorzystanie kapitałów, poprawę wizerunku i prowadzenie wspólnych przedsięwzięć marketingowych.

Wciąż nie ma postępu w pracach nad zbudowaniem wspólnego systemu informatycznego i pozyskania na ten cel pomocy finansowej, od administracji publicznej, co znacznie ogranicza możliwości rozwoju banków spółdzielczych. Trudno też mówić o wspólnym zarządzaniu ryzykiem, ponieważ oba zrzeszenia robią to w odmienny sposób. Ważnym przedsięwzięciem zdefiniowanym w przyjętych rekomendacjach było opracowanie wzorcowej umowy zrzeszeniowej, która obowiązywałaby wszystkie banki. Tego problemu nie udało się rozwiązać, ponieważ mniejsze grupy spółdzielców blokują rozwiązania proponowane przez większość bankowców. Nie udało się także skutecznie rozwiązać kwestii wewnętrznej konkurencji między bankami spółdzielczymi, jak również zrzeszeniami.

Zaczynają natomiast być widoczne skutki przedsięwzięć mających poprawić wizerunek sektora banków spółdzielczych. Chodzi tutaj przede wszystkim o pozytywny przekaz na ten temat, który trafia do klientów. Warto podkreślić, że te działania muszą być podejmowane szybko, a to oznacza też konieczność szybkiej realizacji przyjętych projektów.

Realizację propozycji przyjętych przez Konwent w ubiegłym roku przez Bank Polskiej Spółdzielczości, przedstawił Zdzisław Kupczyk, prezes BPS. Poinformował m.in. że powołany został specjalny zespół do współpracy zrzeszeniowej. Chodzi tu przede wszystkim o zidentyfikowanie obszarów aktywności banków zrzeszających, pozwalających na budowę międzyzrzeszeniowej synergii. Dla realizacji tego celu konieczne jest jednak wypracowanie form współpracy. W tym przypadku potrzebne jest przede wszystkim pełne zaufanie banków do podejmowania zobowiązań na rzecz całego zrzeszenia.

Szef BPS zwrócił też uwagę na niebezpieczeństwa związane z elektronicznym handlem kryptowalutami i zagrożeniami z tego tytułu, które uwidoczniły się w kilku bankach. To problem cyberbezpieczeństwa banków spółdzielczych, które muszą inwestować w nowoczesne rozwiązania informatyczne

zapobiegające atakom hakerów, wymieniać informacje o możliwych zagrożeniach i szkolić pracowników (System Wzajemnych Ostrzeżeń o Zagrożeniach).

Trwają konsultacje w sprawie budowy Centrum Usług Zrzeszeniowych. Powołana już została spółka realizująca zadania tego centrum i zaczęła swoją działalność od wynegocjowania bardzo dobrych warunków współpracy banków z operatorami telefonii mobilnej. Prezes BPS potwierdził kłopoty z wdrożeniem wspólnej umowy zrzeszeniowej ale jednocześnie poinformował o trwających nadal pracach nad tym projektem, które pozwoliły na zdefiniowanie dobrych praktyk w zakresie konkurencji wewnętrznej, zwiększenia kompetencji zrzeszenia oraz powołaniu Komisji Etyki oraz Sądu Polubownego. **Spotkania kierownictwa obu banków zrzeszających na temat współpracy technologicznej, w kwestiach nowych regulacji i dbałości o wizerunek sektora banków spółdzielczych, potwierdził Mirosław Skiba, prezes SGB-Banku.** Poinformował także o staraniach zarządów obu banków do stworzenia warunków koniecznych do skorzystania z pomocy Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, w przypadku konieczności przeprowadzenia procesu sanacji banków. Dotyczy to m.in. wskazania banku gotowego przejąć bank spółdzielczy wymagający pomocy. Sporo uwagi poświęcił także współpracy z fundacją „Polska Bezgotówkowa”. Do tego programu przystąpiło już 177 banków zrzeszenia SGB, a w tym roku wdrożony zostanie nowy model sprzedaży terminali POS. W kwestii wdrażania nowych regulacji podkreślił, że samo życie weryfikuje przepisy dotyczące ochrony danych osobowych (RODO), ale bank stara się też wykorzystywać doświadczenia zdobyte w tym zakresie przez konkurentów.

Wiele działań poznański bank zrzeszający podejmuje także w sprawie poprawy wizerunku sektora bankowości spółdzielczej. Przygotował nową stronę internetową i prowadził kampanię kredytową, do której przystąpiło 101 banków, chociaż jej skuteczność przyniosła ograniczone efekty. W prezentacji wizerunku zrzeszenie stara się przedstawiać osiągnięcia całego sektora, a nie tylko konkretnych banków. Jest to konieczne przede wszystkim z tego powodu, że dzisiaj brakuje takiego wizerunku. Trzeba podkreślać, że banki spółdzielcze, to nie tylko lokalność i wynikająca z niej bliskość klienta oraz rzetelność świadczonych usług ale coraz częściej również nowoczesność. Żeby oferować klientom to, czego oni potrzebują trzeba jednak mieć odpowiednie możliwości i produkty.

Działania podejmowane przez spółdzielnię IPS zrzeszenia SGB przedstawiła zebranych jej wiceprezes, Ewa Kamińska. Niestety nie udało się wdrożyć pomysłu powoływania wewnętrznego kuratora, który mógłby wspomagać proces sanacji zagrożonego banku spółdzielczego. Przedstawicie-

le banków mają bowiem obawy, że takie rozwiązanie mogłoby być bardziej opresyjne niż działania podejmowane przez nadzór finansowy. Boją się słowa kurator. Obecnie w dwóch bankach zrzeczenia wprowadzono kuratora ale są to banki, które znalazły się w trudnej sytuacji i wdrażają program naprawczy. Kuratorzy natomiast powołani zostali na podstawie umowy zrzeczeniowej, która szczegółowo określa też ich rolę. W tych dwóch bankach, które korzystają z pomocy zrzeczeniowej, funkcja kurator się sprawdza, ponieważ przekazują oni na bieżąco informacje o sytuacji banku. Pomysł, żeby Bankowy Fundusz Gwarancyjny mógł pomagać bankom zagrożonym przejęciem lub upadłością na razie jest w sferze projektów.

Zmiany w ustawie o BFG umożliwiają wsparcie tej instytucji dla banku przejmującego inny bank. Ale chodzi o to żeby podobną pomoc mógł otrzymać bank, który znalazł się w trudnej sytuacji, co mogłoby spowodować, że nie byłoby potrzebne jego przejęcie lub ogłoszenie upadłości. Problemem jest dzisiaj znalezienie banku przejmującego, jak również określenie kwoty wsparcia. BFG musi bowiem oszacować rzetelnie stratę banku, co nie jest takie proste. Problemem jest także przejmowanie części obowiązków przez system IPS od banków spółdzielczych. Na przeszkodzie stoi przede wszystkim brak zintegrowanego systemu informatycznego, umożliwiającego swobodną wymianę informacji.

Ważnym zadaniem IPS jest informowanie banków spółdzielczych o wynikach tzw. testów skrajnych określających odporność banków na zawirowania na rynkach finansowych, które mogą mieć wpływ na ich kondycję. Dla banków pomocne są też wskazania interpretacyjne takich testów. IPS opracował także wzór informacji zarządczej dla zarządów banków spółdzielczych i rad nadzorczych. Jednocześnie przeszkolono 150 przedstawicieli banków, jak korzystać z takich informacji. Nie bez znaczenia są też przekazywane bankom informacje o przygotowywanych i wprowadzanych zmianach regulacyjnych. Co mogą one oznaczać zarówno dla banków, jak i ich klientów.

Oba systemy IPS prowadzą rozmowy z re-sortem finansów na temat potrzeby zwolnienia z opodatkowania pomocy finansowej przekazywanej bankom z funduszy pomocowych IPS. Ważne informacje o bankach spółdzielczych systemy IPS uzyskują z danych Biura Informacji Kredytowej, dlatego wskazane jest przystąpienie przez banki do programu BIK Przedsiębiorca. Informacje z bazy danych BIK pozwalają na wczesne wykrywanie zagrożeń wynikających z kłopotów kredytobiorców, zwłaszcza takich, którzy zadłużają się w kilku różnych instytucjach finansowych.

Kuratora wewnętrznego nie udało się też powołać w spółdzielni IPS banku BPS, poinformował uczestników spotkania w Józefowie dr Wiesław

Żółtkowski, wiceprezes tej instytucji. Powód był taki sam jak w banku poznańskim. Stosowany jest więc ścisły monitoring banków realizujących programy naprawcze lub procesy łączeniowe. System IPS stara się przejąć część obowiązków od banków spółdzielczych ale problemy wynikają z różnych metod raportowania stosowanych przez banki. IPS wypracował też system wczesnego ostrzeżenia dla banków informujący o złej sytuacji, która przy braku odpowiednich działań może doprowadzić do konieczności wprowadzenia programu naprawczego.

W zrzeczeniu SGB tylko dwa banki pozostają na razie poza systemem ochrony IPS, ponieważ realizują programy naprawcze, uzupełnił wcześniejsze

TRWAJĄ KONSULTACJE

w sprawie budowy Centrum Usług Zrzeszeniowych. Powołana już została spółka realizująca zadania tego centrum i zaczęła swoją działalność od wynegocjowania bardzo dobrych warunków współpracy banków z operatorami telefonii mobilnej.

wystąpienie przedstawicielki poznańskiej spółdzielni IPS, Michał Ołdakowski, prezes tej spółdzielni. Niekorzystna sytuacja sektora banków spółdzielczych wynika m.in. z większej dynamiki przyrostu depozytów, niż kredytów. Nie wiadomo też jak taką tendencję odwrócić. Depozyty lokowane są głównie w papiery wartościowe, ponieważ nie udaje się ich zagospodarować w inny sposób, a zwłaszcza wykorzystać do udzielania kredytów. Jednocześnie banki charakteryzujące się dużą aktywnością nie dysponują wystarczającym kapitałem w stosunku do swoich potrzeb.

Banki zrzeczenia SGB legitymują się bezpiecznym, bo wynoszącym 18% współczynnikiem wypłacalności ale granica tego bezpieczeństwa się obniża ze względu na wciąż wprowadzane nowe zmiany regulacyjne i nadzorcze. Niestety pogarsza się jakość portfeli kredytowych, co może być niekorzystne zwłaszcza w obliczu globalnych tendencji do pogarszania się sytuacji gospodarczej i dlatego trzeba z wyprzedzeniem myśleć o kwestiach windykacji tych należności. Tutaj warto wspomnieć o zmieniającej się roli dłużnika i wierzyciela. Zmiany w przepisach coraz częściej bowiem stawiają dłużnika w uprzywilejowanej sytuacji. Lepšie jednak jest obecnie zabezpieczenie kredytów rezerwami utworzonymi na ten cel. Zakończony audyt w bankach spółdzielczych pozwolił na dokładniejszą ocenę ich sytuacji przez IPS, w tym zwłaszcza

sytuacji dotyczącej problemów kredytowych. Tutaj warto zaznaczyć, że większość banków samodzielnie rozwiązuje swoje problemy.

W funduszu pomocowym IPS SGB zgromadziło 350 mln zł, z czego 145 mln zł pomocy otrzymało 6 banków (pożyczki, kaucje itp.). Na ochronę płynności banków zrzeszenia IPS zgromadził 1,8 mld zł. W ocenie Michała Ołdakowskiego same działania zabiegające o stosowanie w sektorze spółdzielczym zasady proporcjonalności mogą być niewystarczające. Potrzebny jest także lobbing w instytucjach Unii Europejskiej, który może przynieść większe korzyści niż działania podejmowane tylko w kraju. Ważne jest także przygotowanie banków na efekty wywołane przez zapowiadane spowolnienie gospodarcze, w tym zwłaszcza możliwości utraty wypłacalności przez część klientów. Do tej sytuacji trzeba przygotować portfele kredytowe. Jednym z zaleceń jest udzielanie kredytów na ograniczone kwoty jednemu klientowi. Ważne jest też tworzenie rezerw na już udzielone kredyty. Istnieje również potrzeba wzmocnienia funduszy własnych banków.

Zdaniem Michała Ołdakowskiego, banki spółdzielcze wyczerpały już proste metody ograniczania kosztów działania. Radą na tę sytuację może być zacieśnianie współpracy ze zrzeszeniem. Ale istnieje także niedostatecznie wykorzystany potencjał klientów, którzy korzystają także z usług innych instytucji finansowych.

Audyty informatyczne w bankach pokazały niestety spore zaległości w unowocześnianiu tej infrastruktury. A to może generować dodatkowe ryzyko. Na razie w bankach spółdzielczych nie ma zbyt licznych przypadków defraudacji ale to może się zmienić. Poważnym problemem sektora staje się też poszukiwanie środków finansowych na dalszy rozwój.

W systemie ochrony IPS zrzeszenia BPS znajduje się obecnie 309 banków. Problemem jest wypracowanie wysokiej efektywności działania ale składa się na to bardzo wiele różnych czynników w tym nadmiar nowych regulacji. Współczynniki wypłacalności są szczegółowo monitorowane ale żaden bank nie legitymuje się wypłacalnością poniżej minimalnej normy 8%. Podobnie jak w poznańskim zrzeszeniu, pogorszyły się portfele kredytowe banków ale jednocześnie wzrosły rezerwy na zagrożone kredyty. W małych bankach problemem staje się koncentracja kredytów. Na pogorszenie sytuacji sektora wpływa też globalizacja oraz coraz częściej notowane przypadki „wyrastania” klientów z zakresu usług, jakie mogą im świadczyć banki spółdzielcze. Najlepiej widać to w przypadku potrzeby zaciągania kredytów o wyższej wartości, czemu można przeciwdziałać łącząc siły

kilku banków. Zmienia się też tradycyjna relacyjność, która obecnie realizowana jest głównie za pośrednictwem łączy elektronicznych.

O sytuacji kredytowej klientów banków spółdzielczych, na podstawie analiz Biura Informacji Kredytowej, poinformował uczestników spotkania jego prezes, dr Mariusz Cholewa. Na koniec minionego roku wartość kredytów zaciągniętych przez mikro przedsiębiorców w bankach spółdzielczych wzrosła. Niestety przyrost tych kredytów w ubiegłym roku był wolniejszy, niż rok wcześniej. Z analiz BIK wynika, że jed-

ANALIZY POKAZAŁY

także, że banki komercyjne dziesięć razy częściej kierują zapytania o swoich klientów do BIK niż banki spółdzielcze. Komercyjne banki nie czekają zwykle aż klientowi skończy się okres kredytowania ale już wcześniej proponują mu pożyczanie dodatkowych środków, na takich samych warunkach, jakie miał wcześniej.

na piąta (20%) najmniejszych firm zarejestrowana jest w małych miejscowościach i są one klientami przede wszystkim banków spółdzielczych. Ale trzeba pamiętać, że firmy z dużych miast generują większe ryzyko.

Analizy pokazały także, że banki komercyjne dziesięć razy częściej kierują zapytania o swoich klientów do BIK niż banki spółdzielcze. Komercyjne banki nie czekają zwykle aż klientowi skończy się okres kredytowania ale już wcześniej proponują mu pożyczanie dodatkowych środków, na takich samych warunkach, jakie miał wcześniej. To może być znaczny potencjał na dodatkowy biznes dla banków spółdzielczych, które rzadko postępują w ten sposób. Szef BIK potwierdził też, że udzielanie kredytów na wysokie kwoty pojedynczym klientom staje się coraz bardziej ryzykowne. Wprawdzie tzw. szkodowość kredytów w bankach spółdzielczych jest mniejsza niż w komercyjnych ale dotyczy to przede wszystkim, pożyczek udzielanych na mniejsze kwoty.

Banki spółdzielcze w Unii Europejskiej starają się elastycznie amortyzować napór zmian i kontroli nadzorczych, powiedział w czasie obrad Konwentu, Michał Krakowiak, wiceprezes Krajowego Związku Banków Spółdzielczych. Część banków przeszła transformację organizacyjną,

przystosowując się w ten sposób do zachodzących zmian na rynkach finansowych. Podejmowane są też działania na rzecz wzmocnienia zasady proporcjonalności. Tak jak w naszym kraju, również w innych państwach Unii Europejskiej, presja regulacji skłania banki do poszukiwania nowych modeli biznesowych, podobnych do funkcjonujących w bankach komercyjnych. Zwłaszcza, że regulacje poważnie ograniczają zyski banków działających w sposób tradycyjny. Pojawiła się konkurencja ze strony firm technologicznych, powodująca osłabienie tradycyjnej relacyjności. Przyspieszają zmiany w udzielaniu kredytów, płatnościach, przetwarzaniu danych i zmieniają się też metody kontaktu z klientami. W Unii Europejskiej trwa reorganizacja sektora banków spółdzielczych, jak również zaczyna się zmieniać podejście do tradycyjnych idei i wartości spółdzielczych. Są oczekiwania na wdrożenie innowacyjności w tych bankach, rozumianej, jako rynkowy przełom. Trzeba więc szukać nowych rozwiązań i nakreślać kierunki zmian. **Banki spółdzielcze mogą generować innowacje ale na razie naśladują innych, a nie są same liderami przemian. A przecież zbyt powolne zmiany mogą nawet zagrażać bytowi bankowości spółdzielczej. Radą na to zagrożenie może być wykorzystanie synergii wynikającej z połączeń technologicznych, kojarzonej z wypracowaną marką sektora spółdzielczego. Mariaż technologii z wizją banku relacyjnego, przyjaznego dla klientów, to może być filozofia nowej relacyjności, nowego modelu biznesowego.**

Warto też pamiętać, że cyfryzacja tworzy również grupy osób wykluczonych z rynku finansowego, a banki spółdzielcze mogą pomagać tym grupom w dostępie do usług finansowych. Można powiedzieć, że pewnym posumowaniem tego, co dzieje się obecnie w sektorze bankowości spółdzielczej, było badanie przeprowadzone przez prof. Lecha Kurklińskiego, dotyczące perspektyw rozwoju banków tego sektora. Warto tutaj zaznaczyć, że na 313 osób z kadry kierowniczej banków, aż 273, czyli przeszło 80%, odmówiło udzielenia telefonicznego wywiadu. Odpowiedź dlaczego tak się stało wynika prawdopodobnie z efektów samego badania.

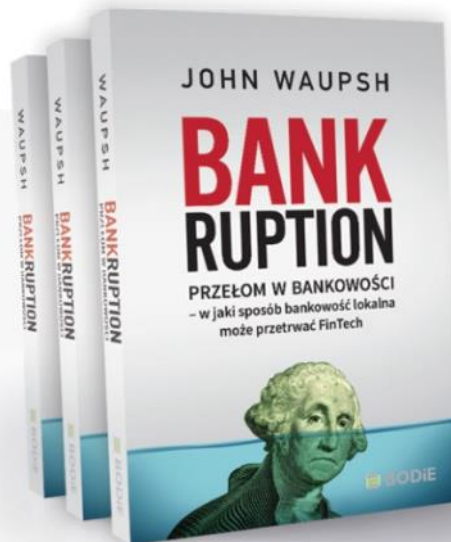
Wykazało ono, że wśród spółdzielców nie ma poczucia, że są sobie nawzajem potrzebni. Postrzeganie strategii działania banków, potencjału sektora, w ocenie badanych skłania tylko do zmian marketingowych. Reformy są postrzegane jako olbrzymie przedsięwzięcia trudne do realizacji. Rozbieżność zdań na wiele podstawowych kwestii powoduje napięcia i nie pozwala na integrację środowiska, a nawet sprawia jego jeszcze większe rozwarstwienie i rodzi tendencje separatystyczne, czego przykładem może być próba powołania do życia nowego banku zrzeszającego. **Dominuje strach przed utratą autonomii i tendencja do przeczekania zmian, co jest efektem specyfiki nadzoru właścicielskiego w sektorze banków spółdzielczych (ochrona tego co mamy, bez ryzykownych zmian). Duża grupa banków jest zachowawcza i pragnie tylko zachować status quo.** Dla tych banków trwanie stało się strategią działania. Grupa najbardziej zachowawczych banków (14%) hamuje rozwój innych, które widzą potrzebę zmian. Dla wielu spółdzielców integracja sektora jest jednoznaczna ze zdradą środowiska. Pojawia się więc pytanie, w jaki sposób zneutralizować destrukcyjną mniejszość i ją uaktywnić?

Badanie pokazało, że pozycja sektora na rynku słabnie. Wartości spółdzielcze stały się słowami wytrychami usprawiedliwiającymi własną bierność i słabość. Banki spółdzielcze stoją dziś na progu kryzysu ze względu na zbyt małą skalę działania, kosztowne wymogi regulacyjne i niechęć do wypracowania wspólnych rozwiązań. A to oznacza zgodę na realizację pomysłu nadzoru, czyli przymusową integrację. Wprawdzie większość spółdzielców wie co należy zrobić ale dzieje się niewiele. Dominują brak woli i niemoc. Są nawet przykłady samooszukiwania i twierdzenie, że sytuacja mojego banku jest dobra. Brakuje w środowisku autorytetów i widocznego lidera, którym powinny być banki zrzeszające ale i one są w kłopotach. W logice nadzoru dominują kryteria ostrożnościowe wymuszające bezwzględną integrację. A to zabija atut lokalności. Jeśli więc banki spółdzielcze nie zmieniają swojego modelu działania, to zginą, podsumował swoje badanie prof. Lech Kurkliński.



JOHN WAUPSH **BANKRUPTION** PRZEŁOM W BANKOWOŚCI

ZAMÓW KSIĄŻKĘ →
ONLINE 55 ZŁ BRUTTO



*Książka, która zmienia myślenie o lokalnej bankowości,
stojącej w obliczu FinTech*

W październiku 2018 ukazała się książka wybitnego, amerykańskiego prelegenta i specjalisty w obszarze bankowości, Johna Waupsha.

Bankruption – przełom w bankowości. W jaki sposób bankowość lokalna może przetrwać FinTech

w przekładzie Małgorzaty Małeckiej to praktyczny poradnik dla wszystkich specjalistów i pracowników lokalnych banków oraz unii kredytowych, którzy w ciągu ostatnich lat patrzyli na rozwój nowoczesnych wdrożeń FinTech i rosnącej popularności gigantów.

Dla mniejszych banków może to oznaczać koniec działalności, ale John Waupsh przekonuje, że przyszłość może stać się sukcesem, podając przy tym realną i długoterminową strategię przetrwania.

Wiedza, konkretne dane, a także unikalne doświadczenie wielu specjalistów przekuło się w stworzenie metodologii:

- ♦ Planu działania, który zmotywuje pracowników do rozwoju
- ♦ Pochylenia się nad obecnym stanem bankowości i wytyczenie nowej ścieżki postępowania
- ♦ Nastawienie na klienta i jego potrzeby

Autor jest zdania, że lokalna bankowość, otwierając się na zmiany, nowoczesne rozwiązania i indywidualność swoich klientów, nie musi się obawiać konkurencji w postaci dużych banków i startupów.

Książka została zbudowana w przystępny i przejrzysty sposób, dając możliwość łatwego przyswajania wiedzy, dzięki licznym wykresom i ilustracjom. To idealna propozycja dla zapracowanych prezesów i członków zarządów banków, którzy szukają wzorców, gotowych rozwiązań i inspiracji.

ZAMÓWIENIA: WWW.BANKRUPTION.PL

Więcej informacji:

Dominika Sklepik | E.: d.sklepik@bodie.pl | T.: +48 505 459 471

WYPEŁNIJ FORMULARZ I KUP KSIĄŻKĘ



ilość zamawianych książek

Imię

Nazwisko

E-mail

Telefon

Adres wysyłki:

Ulica

Nr domu/lokalu

Kod pocztowy

Miejscowość

Dane do wystawienia faktury VAT:

Pełna nazwa firmy

NIP

Ulica

Nr domu/lokalu

Kod pocztowy

Miejscowość

Informacje dotyczące wysyłki

Przyjmujemy zapisy na szkolenia realizowane przez BODiE w najbliższym czasie:

Data	Temat szkolenia	Miejsce	Koordynator	Cena		
				gr. do 11 os.	gr. 12-18 os.	gr. pow. 19 os.
04.03.2019	Sporządzanie i przegląd planów ciągłości działania i planów awaryjnych – zgodnie z Rek. D, Ustawą PSD2, wytycznymi EBA	Poznań	Oddział Poznań	560,00 zł	490,00 zł	360,00 zł
04-05.03.2019	Ceny transferowe w teorii i w praktyce z uwzględnieniem zmian w przepisach – zbudowanie gotowej dokumentacji podatkowej	Warszawa	Oddział Warszawa	1 200,00 zł	990,00 zł	710,00 zł
05.03.2019	Sporządzanie i przegląd planów ciągłości działania i planów awaryjnych – zgodnie z Rek. D, Ustawą PSD 2, wytycznymi EBA	Tczew	Oddział Bydgoszcz	560,00 zł	490,00 zł	360,00 zł
05-06.03.2019	Ocena zdolności kredytowej małych i średnich przedsiębiorstw	Poznań	Oddział Poznań	680,00 zł	630,00 zł	460,00 zł
06.03.2019	Ryzyko operacyjne w praktyce - warsztaty komputerowe	Poznań	Oddział Poznań	540,00 zł	470,00 zł	n/d
08.03.2019	Implementacja Dyrektywy PSD 2 w bankach spółdzielczych	Poznań	Oddział Poznań	n/d	950,00 zł	950,00 zł
08.03.2019	Dyrektywa PSD 2, ze szczególnym uwzględnieniem Third Party Providers (TPP), usługi inicjacji płatności oraz usługi dostępu do rachunku w świetle nowych przepisów. Zmiany w regulacjach związane ze zmianą ustawy o usługach płatniczych	Tczew	Oddział Bydgoszcz	520,00 zł	450,00 zł	340,00 zł
08.03.2019	Kurs dla pracowników banków zajmujących się obsługą finansowania hipotecznego – kurs z egzaminem	Lututów	Oddział Warszawa	470,00 zł	400,00 zł	300,00 zł
11-12.03.2019	Akademia Przywództwa WARSZTATY	Warszawa	Oddział Warszawa	870,00 zł	760,00 zł	n/d
11-12.03.2019	Ceny transferowe w teorii i w praktyce z uwzględnieniem zmian w przepisach - zbudowanie gotowej dokumentacji podatkowej	Poznań	Oddział Poznań	710,00 zł	990,00 zł	1 200,00 zł
13.03.2019	Przygotowanie informacji na Zebranie Przedstawicieli / Wałne Zgromadzenie z uwzględnieniem Rekomendacji L	Poznań	Oddział Poznań	520,00 zł	450,00 zł	330,00 zł
14.03.2019	Prawo pracy po zmianach – 2019 rok	Tczew	Oddział Bydgoszcz	580,00 zł	490,00 zł	350,00 zł
14.03.2019	Sprawozdawczość obowiązkowa MONREP – kurs z egzaminem	Warszawa	Oddział Warszawa	450,00 zł	400,00 zł	290,00 zł
15.03.2019	Realizacja umowy o prowadzenie mieszkaniowego rachunku powierniczego	Lututów	Oddział Warszawa	370,00 zł	350,00 zł	250,00 zł

Zadzwoń lub napisz:

Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.

ul. Mielżyńskiego 20, 61-725 Poznań

Biuro Szkoleń i Rozwoju:

Poznań

61-725

ul. Mielżyńskiego 20

T.: +48 61 42 37 201/202

F.: +48 61 42 37 109

E.: poznan@bodie.pl

Bydgoszcz

85-950

ul. Chodkiewicza 89-91

T.: +48 52 32 35 265

F.: +48 52 32 89 252

E.: bydgoszcz@bodie.pl

Warszawa

01-258

ul. Wolska 191 (Hotel Colibra)

T.: +48 22 20 83 882

F.: +48 22 83 69 962

E.: warszawa@bodie.pl