

Biuletyn edukacyjny BODiE

Nr 1/08/2019

CZAS PRZEJŚĆ OD SŁÓW DO CZYNÓW

Janusz Orłowski

Rozmowa z Bartłomiejem Noconiem, ekspertem sektora finansowego, niezależnego doradcy Forum Technologii Bankowych Związku Banków Polskich w Warszawie.

Podczas obrad ostatniego Forum Technologii Bankowości Spółdzielczej, mówił Pan o technologicznym wsparciu biznesu, podkreślając, że mamy dzisiaj rewolucję, a nie ewolucję technologiczną. Czy banki lokalne mają szansę na wdrożenie nowych technologii i czy są w stanie nadążyć, za zachodzącymi zmianami?

Na obradach Forum powiedziałem, że banki, nie tylko komercyjne ale i spółdzielcze, znalazły się dzisiaj w sytuacji, kiedy nadszedł ostatni moment na podjęcie decyzji i dokonanie istotnych zmian technologicznych. Jesteśmy bowiem świadkami rewolucji w sferze cyfrowej, która wynika ze zmiany postaw konsumentów. Te zmiany możemy obserwować właściwie każdego dnia, a większość z nich wynika z wprowadzania nowych technologii, które zdecydowanie wkroczyły do naszego codziennego życia. Co to oznacza? Jeszcze kilkanaście lat temu, wejście Internetu pod przyśłowiowe strzechy, trwało przeciętnie od pięciu do siedmiu lat, zanim banki dokonały przebudowy architektury swoich systemów i udostępniły usługi świadczone za pośrednictwem bankowości elektronicznej. Potem nastąpiło uruchomienie bankowości mobilnej i tutaj czas wdrożenia tej technologii skrócił się do zaledwie 3–4 lat. Płatności mobilne, które są kolejnym przełomowym wydarzeniem w dziedzinie technologii bankowej, wdrożone zostały już w ciągu jednego roku albo najwyżej dwóch. **Dzisiaj adopcja kolejnych, nowych rozwiązań technologicznych, następuje w zasadzie już po roku. To pokazuje, że na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat, adopcja nowoczesnej technologii przez polskie społeczeństwo dokonuje się w sposób rewolucyjny**, a skoro klienci banków korzystają już z nowoczesnych rozwiązań w życiu codziennym, dostarczanych przez inne sektory gospodarki,

oczekują tego samego od swoich instytucji finansowych, po to, żeby mogli być w równie nowoczesny sposób, obsługiwani. Dlatego w mojej ocenie, nadszedł właśnie ostatni moment, żeby banki lokalne mogły także uczestniczyć w rewolucji technologicznej. Równocześnie istotnym jest aby pamiętać o aspekcie demograficznym zachodzących zmian, który trzeba uwzględnić w strategiach rozwoju. Dzisiaj, niezależnie od prowadzonego biznesu, każdy przedsiębiorca powinien mieć rozpoznany rynek, nie tylko pod kątem oferty produktowej ale też przede wszystkim powinien wiedzieć, kim są jego klienci, kim będą za pięć albo dziesięć lat, tak aby móc dopasować ofertę do ich stylu życia. Ten element, to ważna część strategii działania każdej firmy.

Czy te zmiany demograficzne, charakteryzujące się starzeniem społeczeństwa, nie oznaczają pewnej przewagi banków spółdzielczych, które wciąż proponują tradycyjne sposoby kontaktów z klientami i starają się relacyjność wykorzystać, jako element przewagi konkurencyjnej?

W mojej ocenie, wygra ten, kto znajdzie sposób na utrzymanie istniejącej bazy klientów, nawet w sytuacji zmian demograficznych, bo ma zbudowane dobre relacje z klientami i stara się je stale pielęgnować i wzmacniać. Oferuje także produkty, które można rozwijać albo szybko i elastycznie modyfikować, tak aby je dopasować do oczekiwań klientów, pod kątem zaspokojenia ich potrzeb finansowych. I taka relacyjność jest z pewnością atutem banków spółdzielczych. Mając w ten sposób zbudowane relacje z klientami i jednocześnie szybko uzupełniając braki w najnowocześniejszych rozwiązaniach technologicznych, sektor bankowości spółdzielczej będzie w stanie odpowiedzieć na potrzeby związane z zadaniami

i celami biznesowymi, które musi realizować. Z jednej więc strony, mamy aspekt koniecznych zmian technologicznych, wobec postępującej cyfryzacji i jednocześnie już zbudowane relacje z klientami, które niestety nie są dane raz na zawsze. Te relacje można podtrzymywać w sposób dotychczasowy, tradycyjny, na przykład zapraszając klientów żeby przychodzili do oddziałów, ale trzeba jednocześnie pamiętać, że konsument widzi mnogość wyborów, jaki umożliwi mu rozwój technologii bo wszystko w zasadzie może załatwić za pomocą posiadanego smartfona albo na tablecie. Warto w tym miejscu dodać, że nawet klienci starsi, którzy nauczyli się już posługiwać nowymi technologiami, wraz z upływem czasu, wcale nie będą z nich rezygnować. Wręcz przeciwnie. Dla utrzymania już istniejących relacji z klientami, które dają dzisiaj potencjalną przewagę bankom spółdzielczym, trzeba też pamiętać, że oferta powinna być uzupełniana przez nowe rozwiązania cyfrowe i wdrażanie najnowszej, dostępnej technologii, zwłaszcza, że jej koszty, ze względu na coraz powszechniejsze zastosowanie, spadają.

Jak to wdrażanie nowych technologii mogłoby wyglądać w przypadku bankowości spółdzielczej?

Tutaj jestem zwolennikiem podejścia scentralizowanego, czyli poszukiwania rozwiązań niwelujących istniejącą obecnie lukę technologiczną w sektorze spółdzielczym, w stosunku do bankowości komercyjnej, wynikającą z pewnych historycznych zaszczości. Widzę też szansę dla sektora żeby mógł skorzystać z doświadczeń banków zaawansowanych w dziedzinie transformacji cyfrowej i nie powiełał błędów, które popełniły inne instytucje finansowe wdrażając nowoczesne technologie IT. Rozwiązania o charakterze jednostkowym raczej nie będą miały szansy przebicia się i zaistnienia w szerszej świadomości klientów. Trzeba też pamiętać, że starsze wersje rozwiązań informatycznych mogą już nie być w przyszłości rozwijane przez ich producentów i dostawców. **Warto także dodać, że pewne podstawowe działania bankowe, takie jak księgowość, sprawozdawczość finansowa, rachunkowość, compliance, procedury AML, administracja, trudno jest zbudować w każdym banku oddzielnie, bo są to koszty zbyt duże do udźwignięcia przez pojedynczy bank spółdzielczy. To byłoby działania potencjalnie nieracjonalne. Dlatego uważam, że wystarczy jedno albo dwa rozwiązania podstawowe wprowadzić dla całego sektora banków spółdzielczych, a łączność między bankami zapewnić dzięki odpowiednim interfejsom.** Docelowa architektura dla całego sektora bankowości spółdzielczej powinna jednak być maksymalnie centralizowana. Budowanie jej dla każdego banku oddzielnie z pewnością nie jest najbardziej właściwym rozwiązaniem.

Cały sektor banków spółdzielczych inwestuje rocznie w informatykę ponad 200 mln zł ale są to środki rozproszone, wydawane przez poszczególne banki. Czy deklaracja podpisana podczas obrad Forum, przez przedstawicieli zrzeszeń, izb gospodarczych i firm informatycznych, dotycząca wspólnych przedsięwzięć w zakresie rozwoju infrastruktury informatycznej ma szansę na zrealizowanie?

Z pewnością jest to krok we właściwym kierunku i podjęty w odpowiednim momencie. Zarówno dla rozwoju banków spółdzielczych, jak i wdrażania nowych rozwiązań technologicznych. Trzeba tylko dopilnować, żeby zapisy tej deklaracji zostały zrealizowane. Uważam, że była to ważna deklaracja dla rozwoju sektora bankowości spółdzielczej. Warto tutaj dodać, że nawet sektor komercyjny, który znaczne środki przeznacza na nowe technologie, nie może się pochwalić tym, że każdy bank komercyjny, przeznacza na ten cel corocznie, tak duże nakłady. Dwieście milionów złotych, to jest już bardzo poważna kwota. Natomiast jeżeli podzielimy ją na ponad 500 funkcjonujących obecnie banków spółdzielczych, to widać, że samodzielnie niewiele mogą one zrobić.

Czy nie jest zagrożeniem dla sektora spółdzielczego, coraz bardziej powszechny dostęp do rynku usług finansowych, także firm spoza branży bankowej?

W biznesie bankowym, w szczególności w jego detalicznej części bardzo ważna jest zdolność do pozyskiwania nowych klientów. To znaczy, że można mieć nieco relatywnie słabsze wyniki, chociażby w postaci zysku netto ale jeżeli jednocześnie banki detaliczne rosną w siłę dzięki wzrostowi liczby klientów o kilka, czy kilkanaście punktów procentowych rocznie, to znaczy, że budują bazę klientów i mogą oczekiwać lepszych wyników finansowych w przyszłości w efekcie działań cross- i up-sellowych prowadzonych na pozyskiwanych klientach. **Dzisiaj jednak sektor banków spółdzielczych niestety stoi w miejscu, nie zwiększając swojego udziału w rynku, a to znaczy, że de facto, traci ten udział. Dodatkowo, obecne otwarcie sektora dla nowych graczy, stanowi pewne wyzwanie dla banków spółdzielczych i oznacza, że tym bardziej muszą one nadrobić zaległości technologiczne. Muszą szybko odrobić lekcję polegającą na umiejętności pozyskiwania nowych klientów netto, przygotowania atrakcyjnej oferty i zaproponowania dostępu do niej odpowiednimi kanałami cyfrowymi, przy pomocy w szczególności bankowości mobilnej i internetowej żeby móc pozyskać w ten sposób ludzi młodych ale też utrzymać już pozyskanych klientów, chociaż ta grupa będzie prawdopodobnie się zmniejszała.** Unijna dyrektywa PSD 2, która obejmuje cały sektor bankowy zmusza banki spółdzielcze do gotowości otwarcia się na innych graczy na

rynku usług finansowych, co rzeczywiście może stanowić pewien dodatkowy czynnik zagrożenia dla tych banków.

Czy przeszkodą we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań nie są przyzwyczajenia pracowników banków do tradycyjnych form obsługi klientów?

Z taką tezą się nie zgadzam. Nie można czekać aż nastąpi naturalna wymiana kadry pracowników, ponieważ będzie to trwało co najmniej kilkanaście, kilkadziesiąt lat. To znaczy, że trzeba byłoby pożegnać się od razu z większością pracowników. Tutaj potrzebna jest raczej umiejętność pozyskiwania talentów, dzięki którym można będzie w sposób ewolucyjny ale równocześnie odpowiednio zdecydowany dokonać szybkiej zmiany wewnątrz organizacji. To będzie się jednak wiązało z kosztami, bo pozyskanie fachowców kosztuje. Trzeba się jednak na coś zdecydować. Sektor bankowości lokalnej, spółdzielczej musi wygospodarować adekwatne środki finansowe na wyszukiwanie i zatrudnianie talentów, szkolenie i profesjonalizację swojej kadry celem podnoszenia kompetencji, w szczególności jej cyfrowych obszarów.

W jaki sposób banki spółdzielcze mogą przyciągnąć młodych klientów i zachęcić ich do korzystania ze swoich usług?

Z pewnością lokalność klientów stanowi pewną przewagę bankowości spółdzielczej. Ale w dzisiejszych czasach można się też wyróżnić dobrą ofertą depozytową albo kredytową, jeżeli posiada się umiejętność podtrzymywania odpowiednich relacji i w ten sposób zaważać z konkurencyjną bankowością komercyjną. Zwłaszcza, jeśli mamy dobrą bankowość mobilną, jesteśmy widoczni, nasza oferta jest polecana przez innych, a jednocześnie przy nowoczesnej technologii każdy może z tej oferty skorzystać, wykorzystując przysłowiowe jedno kliknięcie. Nie widzę więc znacznego problemu żeby bankowość spółdzielcza w przyszłości podejmowała rynkową konkurencję z innymi bankami.

Czy pojedyncze banki spółdzielcze są w stanie zapewnić swoim klientom pełne bezpieczeństwo związane z elektronicznymi kanałami dostępu do swoich usług?

To jest kolejne wyzwanie dla tego sektora bankowości. Pojedynczy bank pewnie i może sobie poradzić ale tylko wówczas, kiedy oferuje tradycyjne kanały dostępu do swojej oferty. Jeśli natomiast otworzy się na świat cyfrowy, to samodzielnie raczej sobie nie poradzi. Bezpieczeństwo, a w szczególności cyberbezpieczeństwo to obszar działania który musi być realizowany w sposób scentralizowany. To jest zbyt poważna kwestia żeby mogła być rozwiązywana docelowo, w długim terminie przez pojedynczy bank spółdzielczy.

W jaki sposób banki spółdzielcze mogą skorzystać z doświadczeń sektora komercyjnego w rozwoju i wdrażaniu nowych technologii?

Osobiście uważam, że sektor spółdzielczy powinien szukać inspiracji raczej na rynkach zagranicznych, w tych krajach, gdzie znaczącą pozycję mają banki spółdzielcze, czyli w Niemczech, Francji, Austrii, Holandii, czy Finlandii. Warto podpatrywać, w jakim kierunku technologicznym rozwijają się tamtejsze banki spółdzielcze i korzystać z ich doświadczeń. Szukałbym też inspiracji w wyjściu poza schematyczne działanie, czyli nie tylko spoglądał w kierunku działań podejmowanych przez sektor bankowości komercyjnej ale też z uwagą weryfikował to, w jaki sposób dzisiejsi konsumenci korzystają z rozwiązań świata cyfrowego, żeby spróbować zaproponować takie samo lub maksymalnie zbliżone podejście u siebie. Jeśli widzę, że możliwość zapoznania się i skorzystania z ofertą produktową za pośrednictwem poczty mailowej zajmuje 30 sekund, to czemu nie pomyśleć o rozwiązaniu, które taką właśnie możliwość daje również w banku spółdzielczym. Oczywiście to tylko przykład, jeden zresztą z wielu... Dlatego **bankowość spółdzielcza powinna korzystać nie tylko z doświadczenia sektora finansowego i najbliższych konkurentów ale wychodzić poza schemat, patrzeć szerzej. Trzeba też umieć szybko się wycofać z pomysłów i rozwiązań, które nie przynoszą oczekiwanych efektów.**

Czy Pana zdaniem technologia może zastąpić człowieka, czy to tylko narzędzie, przez niektórych demonizowane, bowiem liczy się przed wszystkim pracownik banku?

Zawsze traktuję technologię, jako element istotny ale nie najważniejszy, w kontekście nowego otwarcia dla bankowości spółdzielczej i jej uczestniczenia w rewolucji technologicznej. Najważniejsze jest tutaj podejście do klientów. Jeżeli nawet banki spółdzielcze, poszłyby w kierunku rozwijania bankowości mobilnej, kosztem na przykład ograniczonego rozwoju kanałów dostępu za pośrednictwem Internetu, to dlatego, że klienci z bankowości mobilnej korzystają dzisiaj kilka razy częściej, niż z bankowości internetowej, a więc wolałbym mocniej postawić i budować ten kanał komunikacji, z którego klient częściej korzysta. Równocześnie uzupełniając go właściwą dostępnością opartą o tradycyjną formę relacji, czyli fizyczną obecnością w oddziale. Uważam, że technologia w bankowości jest bardzo ważna ale z pewnością nie najważniejsza. W centrum uwagi powinien być przede wszystkim klient. Jak już mówiłem, **nadszedł jednak decydujący moment aby podjąć decyzję i spółdzielcy muszą się dzisiaj wykazać odwagą dla podjęcia ważnych działań, które być może doprowadzą do zmiany oblicza tego sektora bankowości.** Potrzebne jest też swoje porozumienie ponad podziałami, w którym

w jakimś stopniu powinien też uczestniczyć regulator, po to żeby obronić te elementy bankowości spółdzielczej, które na przestrzeni wielu minionych lat zostały zbudowane i sprawdziły się w działaniu. Warto też spróbować jeszcze bardziej wzmocnić zaufanie klientów, a także pozyskiwać nowych celem stworzenia, długoterminowych perspektyw rozwoju dla tego sektora bankowości w Polsce. Przykłady rynków europejskich pokazują, że można i warto to robić. Natomiast nie robiąc dzisiaj nic, świadomie pozostawiamy ten rynek na uboczu, w efekcie czego, jego kurczenie się może

zostać nagle przyspieszone, jakimś niespodziewanym wydarzeniem o charakterze kryzysowym. I wtedy nie będąc przygotowanym na taką sytuację, ani odpowiednio zabezpieczonym przemyślaną strategią działania, pojawić się może problem nawet o charakterze systemowym. Dlatego nadszedł czas dla banków spółdzielczych na odwagę, determinację, wspólne działanie, na przejście od słów do czynów.

Dziękuję za rozmowę. **Janusz Orłowski**

Bartłomiej Nocoń, ekspert sektora finansowego

Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny) na kierunku międzynarodowe stosunki gospodarcze i polityczne, specjalność handel zagraniczny oraz stypendysta The Swedish School of Economics and Business Administration w Helsinkach. Od 20 lat związany z obszarem bankowości elektronicznej i mobilnej oraz zarządzaniem finansami online. W latach 2007–2018 w Banku Pekao S.A. odpowiedzialny za realizację strategii wielokanałowej obsługi klientów detalicznych oraz rozwój bankowości elektronicznej i mobilnej. W latach 2010–2018 był członkiem i wiceprzewodniczącym Rady Nadzorczej Contact Center – Centrum Bankowości Bezpośredniej Sp. z o.o w Krakowie. W latach 2016–2018 sprawował funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Bankowości Elektronicznej przy Związku Banków Polskich w Warszawie. Bartłomiej Nocoń jest uznanym na rynku finansowym specjalistą z bogatym doświadczeniem w zarządzaniu projektami. Wielokrotny prelegent na

krajowych i zagranicznych konferencjach poświęconych zagadnieniom z obszaru zarządzania i sprzedaży w kanałach elektronicznych oraz aspektom związanym z nowoczesnymi technologiami IT i bezpieczeństwem operacji. Laureat licznych nagród i wyróżnień przyznanych przez środowisko bankowe. Uhonorowany tytułem „Ambasadora Gospodarki Elektronicznej” przez Kongres Gospodarki Elektronicznej w 2009 r. W 2014 r. zdobywca nagrody specjalnej „Innowator Rynku Bankowego” Miesięcznika Finansowego Bank i Medalu im. Mikołaja Kopernika przyznanego w 2016 r. przez Związek Banków Polskich za całokształt dokonań na rzecz odpowiedzialnego rozwoju sektora bankowego w Polsce. W kwietniu 2019 r. Bartłomiej Nocoń został wyróżniony prestiżowym tytułem „Lokalny lider cyfryzacji sektora bankowego w Polsce” – nagrody przyznawanej przez Forum Technologii Bankowych ZBP zrzeszającym ponad 50 dostawców sektora nowoczesnych technologii.



BODiE

WIEDZA · UMIEJĘTNOŚCI · ROZWÓJ

Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji BODiE ma 21-letnie, poparte rekomendacjami klientów, doświadczenie w realizacji usług szkoleniowych i doradczych dla sektora bankowości spółdzielczej.

Firma działa na terenie całego kraju oferując pełne spektrum szkoleń dla banków.

Posiada liczne nagrody, wyróżnienia i podziękowania od szkolenych banków spółdzielczych, Certyfikat DEKRA, Statuetkę „Hipolita”. Była wielokrotnie wyróżniana w prestiżowych rankingach, przede wszystkim „Gazeta Biznesu”.

Ogromną wagę BODiE przykłada do szkoleń w zakresie podnoszenia kompetencji sprzedażowych pracowników banków, co jest jednym z zasadniczych warunków ich sukcesu.

www.bodie.pl

**Możliwość otrzymania dofinansowania na szkolenie przez
banki spółdzielcze w ramach projektu:
Akademia kompetencji dla sektora finansów i ubezpieczeń
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej**

Dostępność szkolenia	Temat	Miejsce	Koordinator
2.09.2019-1.11.2019	Ochrona danych osobowych	twój smartfon/ tablet/ komputer	E-learning
2.09.2019-1.11.2019	Przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu		E-learning
Dostępność szkolenia	Temat	Miejsce	Koordinator
13.09.2019	Organizacja banku ze szczególnym zaakcentowaniem usytuowania stanowiska compliance w strukturze organizacyjnej	Poznań	Oddział Poznań
23.09.2019	Przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu – metody i techniki działania „praczy” w Banku oraz obowiązki Banku zapisane w nowej Ustawie z dnia 1 marca 2018 r. o ppp i ft	Poznań	Oddział Poznań
23.09.2019-24.09.2019	Restrukturyzacja klienta w sytuacji trudnej	Poznań	Oddział Poznań
4.11.2019-30.06.2020	Działalność bankowa w praktyce funkcjonowania banków spółdzielczych i rynku pośrednictwa finansowego – Europejski Certyfikat Bankowca	Poznań	Oddział Poznań

Przyjmujemy zapisy na szkolenia e-learningowe udostępniane przez BODiE:

Dostępność szkolenia	Temat	Miejsce	Koordinator
dostęp do szkolenia przez 2 miesiące od nadania loginu lub uzgodniony indywidualnie	Zastaw jako zabezpieczenie wierzytelności kredytowych	twój smartfon/ tablet/ komputer	E-learning
	Badanie rentowności produktów bankowych		E-learning
	Marketing w banku		E-learning
	Prawa i obowiązki członków Rad Nadzorczych		E-learning
	Weksel jako zabezpieczenie wierzytelności kredytowych		E-learning
	Symulator Sprzedaży		E-learning

Irena Pawelczak

Doradca

M. +48 784 412 107

T. +48 61 42 37 203

F. +48 61 42 37 107

E. i.pawelczak@bodie.pl

Małgorzata Wosińska

Doradca

M. +48 505 459 553

T. +48 61 42 37 204

F. +48 61 42 37 107

E. m.wosinska@bodie.pl