

Polskie banki przed wielką rewolucją

Finanse i bankowość | Artykuły / Maciej Samcik

W Polsce w ostatnich 10 latach banki zwiększyły liczbę placówek. W tym samym czasie w Skandynawii liczba oddziałów banków spadła do poziomu proporcjonalnie dwa razy mniejszego niż u nas. Kto się myli

- bankowcy skandynawscy czy polscy?

TREŚĆ ARTYKUŁU:

W Polsce w ostatnich 10 latach banki zwiększyły liczbę placówek. W tym samym czasie w Skandynawii liczba oddziałów banków spadła do poziomu proporcjonalnie dwa razy mniejszego niż u nas. Kto się myli

- bankowcy skandynawscy czy polscy?

Banki w Polsce mają przed sobą trudne czasy. Z jednej strony ich rentowność niszczą niskie stopy procentowe, wpływające na spadek marży odsetkowej (czyli różnicy między oprocentowaniem depozytów i kredytów). Z drugiej strony pojawiają się dodatkowe obciążenia związane z funduszem pomocy na rzecz klientów w tarapatkach finansowych (700 mln zł składki), ustawowo obniżonymi prowizjami za płatności kartą (tzw. interchange), podatkiem bankowym i kosztami refundacji depozytów właścicielom upadłych SKOK-ów i spółdzielczego SK Banku (w sumie ponad 6 mld zł). W ostatnim kwartale zeszłego roku takie banki jak Getin, BPH, czy BOŚ zanotowały straty i albo wdrażają plany naprawcze, albo – jak BPH – zostają sprzedane w cenie złomu. Część aktywów BPH przejmie za 1,2 mld zł należący do PZU Alior Bank. Kiedy sześć lat temu amerykański koncern GE kupował udziały w BPH, to płacił za nie ponad 2,5 mld zł, a był to wówczas znacznie mniejszy bank, niż obecnie.

W najbliższym czasie banki będą musiały zmierzyć się z jeszcze jednym kosztownym procesem – reformą sieci placówek. Dziś w Polsce jest mniej więcej 8 tys. oddziałów banków, podczas gdy już 15-20% klientów to klienci w pełni cyfrowi, którzy do oddziałów banków wchodzić rzadko lub wcale. W ciągu najbliższych 2-3 lat "używalność" placówek, i tak znacznie mniejsza niż kiedyś, jeszcze spadnie. Dla wielu banków, których model biznesowy oparty jest dziś właśnie na stacjonarnej sieci placówek, to może być duży kłopot.

Cyfrowa rewolucja i wielkie zmiany dla banków



W ostatnim raporcie Citibank Research, poświęconemu "uberyzacji" finansów znalazłem dane, z których wynika, że "używalność" placówek bankowych jest już mniejsza nie tylko

od liczby odwiedzin banku poprzez stronę internetową, ale i od liczby wizyt w banku za pośrednictwem smartfona.

Otóż przeciętny posiadacz konta bankowego w ciągu miesiąca ma ze swoim bankiem mniej więcej 17 interakcji. Z tego aż siedem to odwiedziny serwisu bankowości internetowej (aby sprawdzić saldo albo wykonać jakąś transakcję), kolejne cztery to połączenia z infolinią banku lub telefonicznym call centre, a trzy – odwiedzanie banku za pomocą smartfona lub tabletu. Przeciętny klient banku tylko raz w miesiącu ma styczność z placówką bankową.

Nawet jeśli zauważymy, że na tzw. emerging markets – do których się zaliczamy – udział placówek w "używalności" banków jest statystycznie większy, bo są to dwie interakcje na 21 miesięcznie, nie można nie dostrzec, że z drugiej strony częściej używamy do bankowania smartfona (przeciętnie cztery interakcje mobilne z bankiem w miesiącu).

To, co czeka polską bankowość – jak i zachodnioeuropejską – przepowiadają zmiany, które już nastąpiły w krajach skandynawskich, w których społeczeństwa stosunkowo łatwo przyjmują nowoczesne sposoby bankowania i migrują do płacenia bezgotówkowego. W Danii w gotówce reguluje się nie więcej niż 25% rachunków i rząd planuje całkowite wycofanie gotówki z obrotu w 2030 r. Podobnie jest w Szwecji. W tej sytuacji banki są zmuszone bardzo mocno zmieniać swoje kanały komunikowania się z klientami. Norweski bank DNB od 2009 r. do 2015 r. zlikwidował mniej więcej 50% wszystkich swoich placówek. Jego główny rywal Nordea – nawet nieco więcej. Duński Danske Bank zredukował sieć niemal o dwie trzecie placówek, zaś szwedzki SEB o prawie 60%.

Polska jak Skandynawia czy jak Południe?

Co w tym czasie działo się w polskiej branży bankowej? Prezesi banków, napędzani myślą o stosunkowo dużym jeszcze odsetku "nieubankowionych" Polaków, zwiększali zagęszczenie miast i miasteczek swoimi placówkami. Choć odsetek Polaków nieposiadających konta bankowego od lat pozostaje na mniej więcej takim samym poziomie ok. 20%, wśród bankowców pokutuje – prawdopodobnie błędnie – przekonanie, że ta grupa potencjalnych klientów jest zbyt konserwatywna, by chciała zadzierzgnąć z bankiem relację zdalną, a zarazem

zbyt trudno dostęp do placówki, by podpisać umowę konta i karty osobiście.

Wskutek realizacji strategii zagęszczania placówek bankowych między 2004 a 2014 r. – jak wynika z danych Banku Światowego – liczba placówek przypadających na 100 tys. Polaków wzrosła z 26,6 do 33 (choć w ostatnich dwóch latach, patrząc w liczbach bezwzględnych, już spadała o "małe" kilkaset oddziałów rocznie).

W tym samym czasie w krajach strefy euro zagęszczenie placówek, mierzone tym samym wskaźnikiem, spadło z 33 oddziałów do 28. Nasycenie placówkami podobne do tego, które mamy w naszym kraju, utrzymuje się w stosunkowo niewielu krajach, np. w USA (tu przypada 32,5 placówki bankowej na 100 tys. mieszkańców). W Hiszpanii nasycenie oddziałami banków wynosi aż 70 placówek na 100 tys. mieszkańców, a w Portugalii i Brazylii ten wskaźnik wynosi 50-60. Ale to wyjątki. We wspomnianych wyżej krajach skandynawskich zagęszczenie placówkami wynosi 17,5 oddziału na 100 tys. mieszkańców.

Co więcej, Bank Światowy prognozuje, że trend do zmniejszania liczby placówek bankowych będzie się pogłębiał. W 2025 r. na 100 tys. mieszkańców Skandynawii ma już przypadać tylko 10 placówek bankowych, zaś w krajach strefy euro – 15. Prognoz dla Europy Środkowo-Wschodniej nie udało mi się znaleźć, ale nawet w przypadku USA, gdzie docelowo zagęszczenie placówek ma być najwyższe, nie będzie przekraczało 21-22

oddziałów na 100 tys. mieszkańców. Trudno więc oczekiwać, by Polska miała być jakimś skansenem bankowości oddziałowej.



Do czego będą służyły placówki?

Preferencje klientów migrujących do kanałów samoobsługowych to jedno, ale do cięcia sieci placówek będą skłaniać też bankowców względy biznesowe. Utrzymanie placówek i ich pracowników to statystycznie 60–65% wszystkich kosztów banku (w przypadku instytucji mającej stosunkowo duży udział w rynku i nasyconą sieć placówek). Zaś spadająca rentowność działalności bankowej każe patrzeć na ten składnik kosztów jako na najważniejsze źródło oszczędności. W 2009 r. w Europie Środkowo-Wschodniej rentowność kapitału zaangażowanego przez inwestorów (wyplacanego w formie dywidendy bądź angażowanego we wzrost sumy bilansowej) wynosiła 8%. Dziś średnio jest to tylko 6–7% (Polska jest w dalszym ciągu stosunkowo wysoko w tym rankingu, bo część banków wciąż utrzymuje rentowność ROE na poziomie blisko 10% lub ciut powyżej tej granicy). W Europie Zachodniej wskaźniki rentowności banków są na podobnych poziomach, a analitycy Citi Research spodziewają się, że w związku z przeglądem kosztów i mniejszą popularnością placówek wśród klientów, z rynku może zniknąć od 50% (Francja) do 70–80% placówek (Włochy, Hiszpania). W Polsce zagęszczenie miast placówkami nie jest tak duże, jak w wymienionych krajach, ale też należy się spodziewać dużych cięć.

Zdaniem Jonathana Larsena, szefa Citi Global Retail and Mortgage Business, na rynku będą w stanie utrzymać się tylko te banki, które przestawią swoje placówki z centrów transakcyjnych na centra doradcze. Ten nowy model sieci dystrybucji wymaga bardzo dokładnej i starannej segmentacji klientów na tych masowych, którzy powinni korzystać z kanałów samoobsługowych, na aspirujących oraz zamożnych. Zadaniem placówek bankowych i ich pracowników będzie tak opiekować się wyższym segmentem klientów, by korzystali z jak największej liczby produktów. A to oznacza, że będą potrzebni wysoko wykwalifikowani pracownicy, a placówki będą musiały być przenoszone tam, gdzie dany bank ma najwięcej klientów aspirujących i zamożnych.

Zdaniem Larsena w pewnym sensie banki powinny brać przykład z Ubera, którego głównym celem nie jest dostarczanie usług transportowych, lecz tworzenie nowego tzw. user experience, czyli doprowadzania do tego, by klient był zadowolony. Uber również kreuje potrzeby konsumenckie, żeby potem zarabiać na ich zaspokajaniu. I taka właśnie – według eksperta Citi – powinna być po części rola placówek bankowych nowej generacji.

100 tys. bankowców na bruk

Placówki jednak całkiem nie znikną i nie ograniczą się wyłącznie do sprzedawania skomplikowanych produktów wymagających porady eksperta. W USA w zeszłym roku przeprowadzono badania, z których wynikało, że 66% klientów banków otwiera rachunek podczas osobistej wizyty w oddziale, zaś tylko co trzeci robi to zdalnie – przez telefon lub internet. Amerykański rynek bankowy jest jednak znacznie mniej zaawansowany technologicznie – dopiero startuje tam m.in. technologia płatności zbliżeniowych, które u nas są

już standardem.

W ciągu ostatnich 10 lat zatrudnienie w polskiej branży bankowej zmniejszyło się o 7%, – to 175 tys. etatów. W całej Unii Europejskiej branża bankowa zatrudnia 2,9 mln ludzi i w ciągu ostatniej dekady pracę straciło prawie 200 tys. pracowników (11% wszystkich zatrudnionych). Te dane nie obejmują roku 2015, w którym – według danych zebranych przez "Financial Times" – pracę w branży bankowej po obu stronach Oceanu straciło mniej więcej 100 tys. osób. Można się domyślać, że kilkadziesiąt tysięcy z nich to efekt zwolnień w europejskich bankach. Wygląda na to, że to dopiero początek wielkiej restrukturyzacji kosztów w bankach. Jeśli w ciągu najbliższych 10 lat liczba oddziałów banków ma się zmniejszyć o 30–50%, to trudno nie przypuszczać, że to samo czeka dużą część pracowników banków. Zwłaszcza tych, którzy dziś zajmują się ręcznym przetwarzaniem transakcji. Według ekspertów Citi dziś 60–70% pracowników banków zajmuje się ręcznym procesowaniem, a więc potencjał do wzrostu efektywności jest spory.

Maciej Samcik – pisze dla „Gazety Wyborczej”, jest autorem bloga „Subiektywnie o finansach”.