

Pańskie oko...

BARTOSZ KUBLIK, prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Ostrowi Mazowieckiej i **DR INŻ. BOŻENA SKIBICKA** z firmy mis², przekonują, że systemy analityczne, takie jak „Oko Prezesa”, pozwalają zarządom nowoczesnych banków spółdzielczych szybko odnajdywać obszary wymagające usprawnienia. Śledząc na bieżąco efekty osiągnięte przez poszczególne oddziały i poszczególnych pracowników, mogą podejmować odpowiednie do sytuacji działania oraz trafniejsze decyzje.

Rozmawiał z nimi Marcin Podleśny.

Wdraża pan w swoim banku najnowsze technologie. Czy są one warunkiem koniecznym, by bank był nowoczesny? Jaka jest pana wizja nowoczesnego banku spółdzielczego? Jakie czynniki sprawiają, że bank rzeczywiście staje się nowoczesny?

– Nowoczesny bank spółdzielczy to bank wykorzystujący najnowsze technologie, oferujący klientom różnorodne kanały kontaktu, w tym oczywiście aplikacje mobilne. Nowoczesny bank spółdzielczy to bank bezpieczny, wyposażony w systemy zabezpieczające przed nadużyciami i rozwiązania zapewniające ciągłość działania i stałą dostępność usług bankowych dla klientów. To bank dobrze zarządzany, dysponujący bieżącą wiedzą o swojej efektywności i możliwych usprawnieniach. Wyposażony w nowoczesne narzędzia analityczne, nadążający za trendami technologicznymi.

Ale technologia i umiejętne jej wykorzystanie to nie wszystko. Potrzebna jest kultura organizacyjna, która stawia klienta banku w centrum uwagi. W szczególności obywatela regionu, w którym działa. Bank spółdzielczy ma być użyteczny dla mieszkańców najbliższej okolicy, ma być ich pierwszym wyborem, oferować usługi realizowane w najwygodniejszy dla klienta sposób.

Ważne jest także, co nie jest normą, bieżące informowanie pracowników o decyzjach i planach zarządu. Według mnie, pracownik musi mieć przekonanie o wartości swojej pracy, o tym, że jest ważnym uczestnikiem zachodzących w banku przemian. Takie pozytywne nastawienie pracownika przekłada się na pozytywne nastawienie klientów, pozytywne emocje, które wynoszą z kontaktu z bankiem.

Jaki, pana zdaniem, będzie efekt pandemii w bankach spółdzielczych? Czy



Fot. BS Ostrow Maz.



Fot. mis2

można powiedzieć, że doświadczenia ostatnich miesięcy zmienią poglądy ich zarządów na potrzebę wdrażania nowoczesnych narzędzi informatycznych?

– Pandemia i zerowe stopy procentowe przyspieszyły ewolucję, stała się katalizatorem zmian. Przyspieszyła je. Dzięki pandemii szybciej zrozumieliśmy, jakie zmiany są niezbędne. Banki mają długofalowe plany i strategie, które systematycznie realizują. W pandemii trzeba było szybko wprowadzić do tych długofalowych planów korekty. Ona przyspieszyła realizację planów o pół dekady, a czasami nawet więcej. Lockdown, paradoksalnie, pomógł nam wzmocnić organizację, wymusił szybsze zmiany. W wyniku naszych szybkich decyzji koszt pozyskania depozytu gwałtownie się zmniejszył z 1,7 do 0,1%. Było to szokiem tak dla nas bankowców, jak i dla klienta, który nagle dowiedział się, że lokata roczna da 0,1% zysku. Musieliśmy szybko przededefiniować politykę kredytową. Zmienić tabele prowizji i opłat.

Pandemia miała wpływ na ponowne przemyślenie strategii i udoskonalenie procesów. Przyspieszyła cyfryzację. Wzięliśmy udział w realizacji działań pomocowych, czyli tzw. tarcz. Zwiększyliśmy bardzo nacisk na sprzedaż produktów okołobankowych, takich jak leasing, factoring, ubezpieczenia. I odnieśliśmy duży sukces, ponieważ np. przypis składek ubezpieczeniowych w I kw. 2021 r. wzrósł o 180% w porównaniu z analogicznym okresem ubiegłego roku.

Czy w wyniku pandemii banki będą musiały zmienić swoje strategie?

– Na pewno będą musiały zastanowić się nad nowymi modelami biznesowymi. Nastąpi, moim zdaniem, fala łączeń banków spółdzielczych, ale będziemy mieli też do czynienia z integracją pionową – to, co nie daje przychodu, będziemy przenosić na poziom zrzeszenia. Pozytywne jest to, że wciąż banki spółdzielcze mają rezerwy – zarówno kosztowe, jak i przychodowe.

Dlaczego zwykło się mówić o specyfice tego sektora bankowego? Czym właściwie różni się bank spółdzielczy od komercyjnego? Czy banki spółdzielcze potrzebują innych rozwiązań technologicznych i systemów informatycznych niż komercyjne?

– Banki spółdzielcze to instytucje dużo mniejsze niż banki komercyjne. Oczywiście modelami działania upodabniają się do nowoczesnych banków komercyjnych, ale jednocześnie nie gubią swojego wyróżnika. A tą pozytywną odmiennością jest kultura organizacyjna. My spółdzielcy dbamy o interes lokalny – mieszkańców naszego miasta, powiatu, okolicznych przedsiębiorców i rolników.

Znany jest powszechnie pogląd, że kto ma informację, ten ma władzę. Czy można to twierdzenie przenieść na teren banku spółdzielczego? Jeśli tak, to jaka jest rola narzędzi analitycznych?

Bartosz Kublik: Analityka stanowi wsparcie dla zarządzania. Do niedawna zmorą zarządów było silosowe podejście, w którym informacje o różnych obszarach banku były oddzielone od siebie, znajdowały się w różnych miejscach. To bardzo utrudniało zdobycie całościowej wiedzy o funkcjonowaniu organizacji.

Dzisiejszy bank to wiele systemów usprawniających prace w różnych obszarach. Ważne, żeby te informacje zostały zintegrowane w jednym miejscu, żeby dostęp do nich był łatwy i intuicyjny. Dlatego ideałem jest jeden system, który integruje wszystko, pomagając tworzyć syntezy i wyciągać wnioski.

Dr inż. **Bożena Skibicka:** Obecna sytuacja na rynku powoduje, że w znacznie większym stopniu niż dotychczas istotne jest posiadanie bieżącej wiedzy o stanie firmy, jej efektywności. Musimy na bieżąco analizować efektywność popytu na poszczególne produkty, widzieć, kto je kupuje, kto z nich rezygnuje, poznawać efektywność pracy naszych oddziałów, ale i poszczególnych pracowników. Aplikacja „Okno Prezesa” pomaga prowadzić takie analizy, wyciągać wnioski i podejmować właściwe decyzje.

Aplikacja analizuje na bieżąco efektywność pracowników: wykorzystanie czasu pracy, wyniki sprzedaży, rankingi. Analizuje produkty bankowe: rachunki, karty płatnicze, wnioski kredytowe, bankowość elektroniczną, operacje bankowe. Analizuje preferencje klientów w zależności od grupy wiekowej, miejsca zamieszkania lub innych zdefiniowanych kryteriów.

Pozwala analizować również trendy, porównywać wyniki w zadanych przedziałach czasowych, dokonywać symulacji w zakresie opłacalności produktów czy wykorzystywać analizę danych demograficznych do podejmowania decyzji. Wszystkie analizy bazują na danych pobieranych bezpośrednio z systemów źródłowych, co pozwala przygotowywać raporty oparte na najświeższych danych.

W jaki sposób oferowane przez mis2 rozwiązania wspierają unowocześnienie banków spółdzielczych?

Dr inż. **Bożena Skibicka:** Współpracę ze środowiskiem banków spółdzielczych rozpoczęliśmy kilka lat temu od wdrażania aplikacji automatyzujących pracę tzw. back office. Wciąż w tym obszarze jest wiele do zrobienia. Pierwszymi projektami było wdrożenie systemu obiegu dokumentów. Dobrze wdrożony, dostosowany do potrzeb banku system obiegu dokumentów pozwala zaoszczędzić mnóstwo czasu – nie szukamy dokumentów, nie mylimy wersji rozporządzeń, skracamy czas prowadzonych kontroli.

„Okno Prezesa” narodziło się z potrzeb prezesa Banku Spółdzielczego w Miliczu, pani **Katarzyny Misiak**. Gdy zaczął się lockdown, w marcu ubiegłego roku, trzeba było, tak jak podkreślał to w swojej wypowiedzi prezes Bartosz Kublik, poszukać obszarów optymalizacji, nowych sposobów działania. W podejmowaniu decyzji dotyczących zmian, wprowadzania nowych rozwiązań, bardzo pomaga rzetelna wiedza o tym, jak dzisiaj działa bank, jakie są trendy. I te potrzeby zaspakaja „Okno Prezesa”. Choć powstało w Banku Spółdzielczym w Miliczu, dziś działa już w Ostrowi Mazowieckiej i w kilku innych bankach. Takiego narzędzia jak „Okno Prezesa” potrzebuje zarząd każdego banku

spółdzielczego. Tak jak powiedział prezes Kublik, zarządy potrzebują syntetycznego pokazania rozproszonych danych w sposób przejrzysty w jednym miejscu.

Ta aplikacja umożliwia podłączenie się do systemu bankowego i innych użytkownych w instytucji systemów informatycznych i pokazywanie – na podstawie danych z tych systemów – bieżących wartości potrzebnych do podejmowania decyzji – nie tylko wskaźników, ale i trendów. Pozwala obserwować i reagować na bieżąco. Jest to intuicyjne narzędzie możliwe do obsługi po prostym przeszkoleniu, nie wymaga aktywnego uczestnictwa informatyków. To duża wartość dla menedżerów.

Co mają zrobić, koleżanki i koledzy w zarządach innych banków spółdzielczych, aby ich instytucje stały się nowoczesne, efektywne, przynosiły spodziewane zyski, a zatrudnieni byli zadowoleni z warunków, w jakich pracują?

Bartosz Kublik: Warto się zmieniać, myśleć o wyrafinowanych sposobach korzystania z technologii. COVID pokazał, że można zdalnie obsługiwać klientów, teraz czas na ich inteligentne selekcjonowanie i na wprowadzanie systemów analitycznych. Tylko nowoczesne rozwiązania, działające w czasie rzeczywistym, pozwalają dostrzegać codziennie efekty pracy całego zespołu. Umożliwiają natychmiastowe reagowanie na niepożądane zjawiska. Dowiadujemy się o nich natychmiast, nie po zakończeniu kwartału.

Receptą na kryzys jest integracja środowiska, współpraca, myślenie kategoriami grupy, a nie pojedynczych banków. Bo banki spółdzielcze, jeśli są razem, stanowią znaczną siłę rynkową. Według dostępnych danych nasze udziały w aktywach oscylują na poziomie 8–9%. Jest to wskaźnik niedoszacowany, bo rzeczywiste udziały prezentują się różnie w różnych obszarach rynku. W sektorze MŚP wynoszą ok. 20%, w samorządach ilościowo 60%, a w indywidualnych gospodarstwach rolnych nawet 70–80%. Bilansowe 9% to niewiele, ale dla społeczności lokalnych, dla których działamy i których potrzeby zaspokajamy, znaczymy o wiele, wiele więcej. •