

Jak złapać wiatr w żagle na wzburzonych wodach bankowości?

Wyzwania i szanse banków w Polsce





McKinsey & Company w Polsce

Polskie biuro McKinsey & Company istnieje od 30 lat. Na przestrzeni tego czasu staliśmy się największą firmą doradztwa strategicznego w Polsce, która zatrudnia dziś ponad 2000 osób. Doradzamy największym polskim firmom oraz instytucjom publicznym. Brałszy udział w transformacji kluczowych przedsiębiorstw w Polsce i przyczyniliśmy się do rozwoju firm, które dziś są liderami w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym, dóbr konsumpcyjnych, energetycznym, naftowym, telekomunikacyjnym, wydobywczym i wielu innych. Dotychczas zrealizowaliśmy dla naszych klientów ponad tysiąc projektów.

W 2010 r. otworzyliśmy Centrum Wiedzy we Wrocławiu, gdzie zatrudniamy dziś ponad 300 najwyższej klasy analityków. Rok później w Poznaniu powstało Centrum Usług Wspólnych, gdzie pracuje ponad tysiąc osób.

Od 2017 r. w warszawskim biurze działa McKinsey Digital Lab. Nasi programiści, eksperci *big data* oraz konsultanci biznesowi wspierają firmy w zakresie kompleksowej transformacji cyfrowej i zaawansowanej analityki danych.

Więcej informacji na www.mckinsey.pl

McKinsey & Company na świecie

McKinsey & Company to globalna firma doradztwa strategicznego, działająca od ponad 90 lat. Doradzamy największym firmom świata, w tym ponad 1000 spośród największych przedsiębiorstw o przychodach przekraczających 10 mld dolarów. Współpracujemy z instytucjami rządowymi i publicznymi. Naszą firmę tworzy obecnie ponad 45 tys. osób, pracujących w więcej niż 130 biurach i 65 krajach.

Obok doradztwa strategicznego filarem naszej działalności jest wiedza. W 1990 r. powołaliśmy do życia McKinsey Global Institute – ośrodek analityczny, który prowadzi badania i opracowuje raporty na temat najważniejszych wyzwań stojących przed światową gospodarką. W rozwój

wiedzy i szkolenia inwestujemy rocznie 600 mln dol.

Naszym strategicznym działem jest od kilku lat McKinsey Digital and Analytics. Zatrudniamy ponad 5 tys. ekspertów, w tym programistów, architektów systemów IT, analityków *big data* oraz specjalistów od sztucznej inteligencji i robotyzacji. McKinsey Digital and Analytics skupia się na transformacji cyfrowej i agile firm oraz tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, w tym narzędzi IT i wspieraniu ich integracji z istniejącymi systemami. Jest to możliwe m.in. dzięki współpracy z ponad 150 firmami tworzącymi oprogramowanie i platformy technologiczne.

Więcej informacji na www.mckinsey.com

Spis treści

2

Podsumowanie zarządcze

4

Rozdział 1:
Polski sektor bankowy na tle Europy i świata

10

Rozdział 2:
Potencjał kredytowania polskiego sektora bankowego

14

Rozdział 3:
Ochrona konsumenta i deponenta

18

Rozdział 4:
Przyszłość modelu biznesowego i operacyjnego

22

Rozdział 5:
Kierunki rozwoju dla polskiego sektora bankowego

24

Podziękowania i przypisy

Podsumowanie zarządcze

Wydaje się, że w żagle bankowości ponownie wieje sprzyjający wiatr – ostatnie 18 miesięcy było najlepszym okresem dla sektora od co najmniej 2007 r., choć nie był on pozbawiony wyzwań związanych z przymusową restrukturyzacją niektórych istotnych banków w Stanach Zjednoczonych i Europie. Jest to jednak równocześnie czas wytyczania nowego kursu w obliczu wyzwań takich jak wzrost roli innowacyjności, nowi konkurenci czy przybierające różną formę ryzyko systemowe. Zarówno w skali globalnej, jak i polskiej banki nawigują po wzburzonych wodach.

W 2022 r. dochodowość sektora bankowego na świecie osiągnęła jeden z najwyższych wyników od ponad dekad. ROE ukształtowało się na poziomie 12 proc.¹ Zarówno globalnie, jak i w Polsce wzrost rentowności wynikał jednak w dużej mierze z podwyższonych stóp procentowych, które były skutkiem antyinflacyjnych działań banków centralnych.

W Polsce, pomimo rezerw utworzonych w związku z kredytami frankowymi oraz wakacjami kredytowymi, które łącznie obciążęły sektor bankowy na około 26 mld zł w 2022 r., zyski sektora bankowego w tym okresie wyniosły 13 mld zł. Jest to świadectwem możliwości

akumulacji kapitału przez banki w celu dalszego zwiększania potencjału gospodarczego Polski. Aktualny potencjał kredytowania polskiego sektora bankowego jest szacowany na około 420 mld zł. Samo wykorzystanie dostępnych narzędzi pozwoliłoby bankom osiągnąć około 1 bln zł potencjału kredytowego.

Banki w Polsce stoją przed wyzwaniami, wobec których konieczne są zmiany modeli biznesowych i operacyjnych. Znajdują się wśród nich postępująca cyfryzacja usług bankowych i wykorzystanie Gen AI w procesach wewnętrznych, trend umacniania pozycji konsumenta i deponenta, nowe wymogi i obciążenia regulacyjne. Kluczowym elementem odróżniającym banki od konkurencji staje się relacja z klientem, która przy jego wysokiej satysfakcji przekłada się na lojalność wobec instytucji. Relacja z klientem polega na zaspokajaniu szerokiej gamy jego potrzeb, ale też na zbilansowanym podziale korzyści i ryzyka. Wymaga to od banków budowy ekosystemów zróżnicowanych rozwiązań finansowych, oferowania produktów z obszaru zielonych finansów i zapewnienia klientowi możliwości edukacji finansowej.

Umiejętne nawigowanie wśród szans i wyzwań stawianych przed bankami zadecyduje o ich konkurencyjności.

Następujące inicjatywy zostały zidentyfikowane jako priorytety dla rozwoju bankowości w Polsce:

- **Wspieranie strategicznych potrzeb inwestycyjnych polskiej gospodarki**
- **Wspomaganie transformacji energetycznej Polski**
- **Holistyczne zaspokajanie potrzeb klientów**
- **Równoważenie podziału korzyści i ryzyka z konsumentami**
- **Dbanie o wizerunek sektora w oczach społeczeństwa**

Celem tego dokumentu jest diagnoza trendów kształtujących światowy i polski sektor bankowy, zmierzenie się z najistotniejszymi zagadnieniami diskutowanymi przez przedstawicieli sektora, umiejscowienie ich w trendach globalnych oraz wyznaczenie dalszych ścieżek rozwoju banków na podstawie głównych wyzwań, które przed nimi stoją. Należy mieć na uwadze, że nie jest to wyczerpujące zestawienie, a celem tego dokumentu nie jest rekomendowanie postępowań konkretnym bankom.



1 Polski sektor bankowy na tle Europy i świata

Trwała poprawa rentowności jednym z wyzwań sektora bankowego

Otoczenie makroekonomiczne zmieniło perspektywy dla instytucji finansowych. Niedawne ożywienie sektora wynika z podwyższonych stóp procentowych², które są elementem antyinflacyjnych działań banków centralnych. Przyniosły długo oczekiwaną poprawę marż odsetkowych netto i wzrost zwrotu z kapitału własnego (ROE). W 2022 r. rentowność globalnego sektora bankowego osiągnęła poziom 12 proc.³, jeden z najwyższych wyników od ponad dekad – od 2010 r. średnie ROE sektora utrzymywało się na poziomie 8–9 proc. (Rysunek 1). Podobna sytuacja ma miejsce w europejskim sektorze bankowym,

gdzie średnia dochodowość przekroczyła swój poziom sprzed pandemii COVID-19 i wzrosła do 8 proc. na koniec 2022 r.⁴

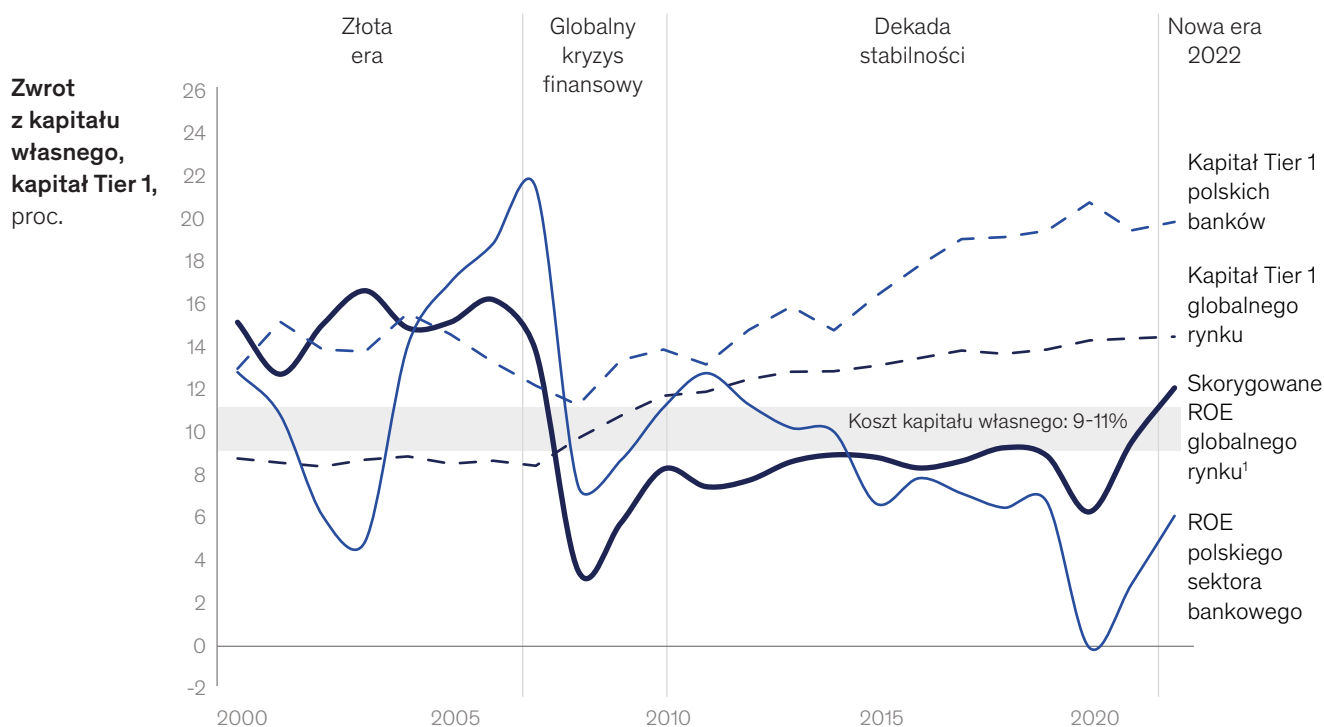
Polski sektor bankowy również odnotował znaczny wzrost rentowności⁵. Był on jednak częściowo ograniczony zdarzeniami prawno-regulacyjnymi. Znalazły się wśród nich rezerwy związane na ryzyko prawne walutowych kredytów mieszkaniowych i wakacje kredytowe, których łączny koszt dla sektora bankowego w 2022 r. szacuje się na około 26 mld zł⁶. Pomimo tych znaczących obciążeń polski sektor bankowy wygenerował w 2022 r. 13 mld zł zysku⁷. Z kolei tylko w okresie ośmiu miesięcy 2023 r. jego zysk netto wyniósł 18,5 mld zł.



Rysunek 1.

Dochodowość globalnego sektora bankowego na przestrzeni lat 2000-2022

Wybrane wskaźniki bankowe, 2000–2022



¹ Dla lat 2020 i 2021 ROE zostały skorygowane o cykliczność ze względu na wpływ pandemii COVID-19

Źródło: McKinsey Panorama; S&P Global, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego

Niezmienny scenariusz niskich wycen rynkowych

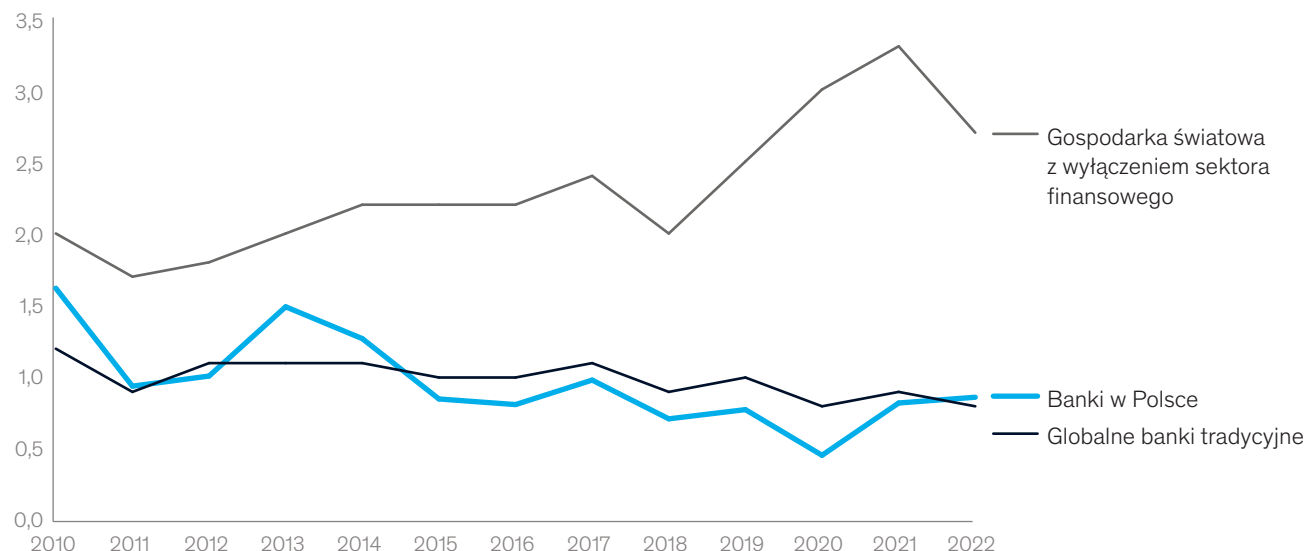
Jeden aspekt bankowości się jednak nie zmienił. Wyceny tradycyjnych banków są znacząco poniżej średniej dla reszty gospodarki (Rysunek 2). Wskaźnik wyceny do wartości księgowej (P/BV), który w 2022 r. wyniósł 0,9 w skali globalnej, od czasu kryzysu finansowego w 2008 r. utrzymuje się na niezmiennym poziomie. Odzwierciedla to ograniczone oczekiwania rynków kapitałowych co do trwałej poprawy rentowności banków i potencjału wzrostu sektora. Polski sektor bankowy wpisuje się w ten trend⁸.

Perspektywy na przyszłość zależą od tego, jak będzie się kształtować środowisko stóp procentowych. Obniżone obecnie wskaźniki wycena/wartość księgowa (P/BV) i cena/zysk (P/E) sugerują, że może nastąpić ich wzrost, jeśli inwestorzy uznają, że stopy procentowe utrzymają się na podniesionym poziomie przez dłuższy czas. Oczekiwania dotyczące tworzenia wartości w bankowości uwzględniają bowiem zależność tej lewarowanej działalności od zmian makroekonomicznych. Długoterminowy sukces każdego banku będzie zależał od sprawnego nawigowania wśród nich.

Rysunek 2.

Globalny sektor bankowy jednym z sektorów z najniższymi wycenami rynkowymi

Stosunek wycen rynkowych do wartości księgowej (P/BV)



Źródło: Economist Intelligence Unit; S&P Global; McKinsey Panorama

70%

przyrostu funduszy w ekosystemie finansowym w latach 2015–2022 wygenerowały niebankowe instytucje finansowe

Rosnąca konkurencja w obszarze usług finansowych

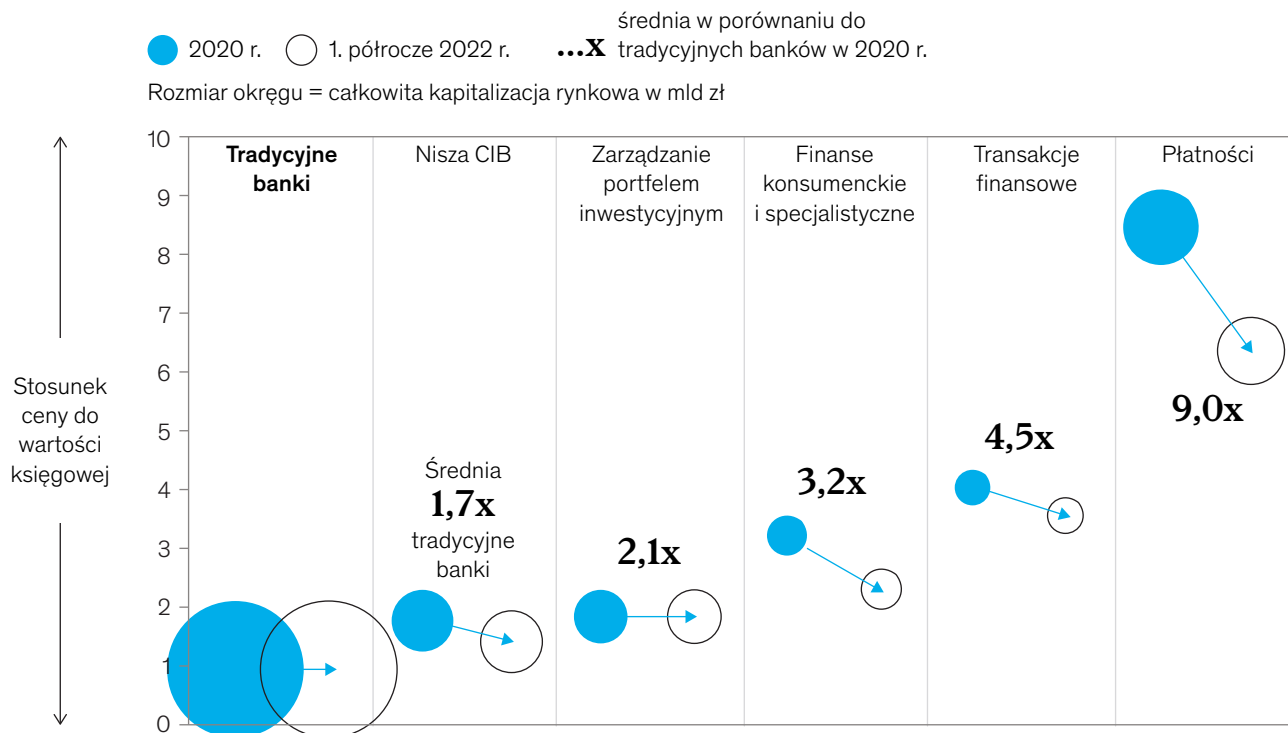
W skali globalnej należności i zobowiązania oraz operacje instytucji finansowych w coraz większym stopniu przenoszą się z tradycyjnych banków do nietradycyjnych instytucji i tych części rynku, które są lekkie kapitałowo i często inaczej regulowane. Choć ruch ten nie jest nowy, to wydaje się utrwalać. W latach 2015–2022 niebankowe instytucje finansowe odpowiadały za ponad 70 proc. przyrostu funduszy w ekosystemie finansowym⁹. Pokazuje to, że tradycyjne banki znalazły się pod presją konkurencji ze strony wyspecjalizowanych firm finansowych. Polska nie wpisuje

się w ten trend, gdyż w większości przypadków, z wyłączeniem sektora płatności, to banki rozszerzają swoją ofertę o produkty oszczędnościowe i kredytowe.

Na poziomie globalnym banki wykazują niższą rentowność w porównaniu do niebankowych instytucji finansowych. Wynika ona z przewagi kosztowej wyspecjalizowanych firm finansowych, która jest rezultatem zarówno łagodniejszego nadzoru i niższych obciążeń regulacyjnych, jak i zwinnych, cyfrowych modeli operacyjnych. Niższa rentowność tradycyjnych banków ma również źródło w znacznej komodytyzacji typowych usług bankowych. Stąd również w bankach zyskowność

Rysunek 3.

Kapitalizacja rynkowa i wskaźnik wyceny rynkowej do wartości księgowej, w ujęciu sektorowym



Źródło: McKinsey Panorama, S&P Global

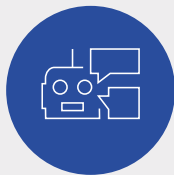
przesuwa się do wyspecjalizowanych i atrakcyjniejszych nisz produktowych, jak płatności, transakcje finansowe czy *consumer finance*. Dla badanej grupy banków ROE portfolio wyspecjalizowanych usług finansowych oscylowało w 2021 r. wokół poziomu 20 proc. – pięciokrotnie wyższego niż dla tradycyjnych aktywności¹⁰.

Lepsze wyniki osiągnięte przez wyspecjalizowane firmy finansowe widać także przy porównaniu ich wycen do wycen tradycyjnych banków. Ich wskaźnik P/BV w 2022 r. był średnio prawie trzykrotnie wyższy niż banków (Rysunek 3). Najkorzystniejszy wskaźnik wyceny rynkowej do wartości księgowej osiągnęły spółki z obszaru płatności i transakcji finansowych.

Innowacyjność siłą napędową bankowości

Postęp technologiczny wciąż przyspiesza, a klienci stają się coraz bardziej wymagający w zakresie doświadczeń opartych na technologii. Sprostanie tym oczekiwaniom wymaga od banków wykorzystania AI i zaawansowanej analityki danych do wdrożenia automatyzacji procesów, implementacji opartej na chmurze architektury i operowania bardziej jak firma technologiczna w celu skalowania produktów i usług.

Zasady gry może zmienić pojawienie się Gen AI. W skali globalnej technologia ta ma potencjał podnieść produktywność o 3–5 proc. i umożliwić zmniejszenie wydatków operacyjnych o 200–300 mld dol. rocznie w sektorze bankowym¹¹.



Gen AI w bankowości

Gen AI ma potencjał przetransformowania modeli bankowych. Technologia ta powoduje ogromny postęp nie tylko w zakresie produktywności, ale też doświadczeniu klienta. Ma ona relatywnie niską barierę wejścia, co przekłada się na jej wysoki potencjał adaptacji. Co ważne jej zastosowanie ma miejsce głównie w back office, stąd pozwala na budowę trwałej przewagi konkurencyjnej i utrudnia jej powielanie. Wśród tych zastosowań znajduje się m.in. spójna personalizacja treści na potrzeby klienta, synteza informacji z nieustrukturyzowanych danych i automatyczne tworzenie raportów.

Ma również potencjał, aby wyrównać poziom zaawansowania technologicznego w całym łańcuchu wartości bankowości i zmniejszyć presję na potrzebną pulę talentów.

Warto zaznaczyć, że Gen AI jest wciąż stosunkowo nowatorska i pozostaje podatna na błędy i nieścisłości faktygraficzne. W Polsce wyzwaniem mogą okazać się także kwestie związane z tajemnicą bankową. Niemniej jednak, ze względu na jej potencjalne zastosowania, Gen AI musi być postrzegana jako priorytetowa kwestia strategiczna, nie tylko technologiczna.

Gen AI w sektorze bankowym może spowodować wzrost produktywności o 3–5 proc.



Cyfrowa aktywność

Polska = Europa
2017 = 2022

Polski sektor bankowy jest wciąż jednym z najnowocześniejszych w Europie. Cyfrowa aktywność klientów w przeciętnym europejskim banku w 2022 r. była taka jak w Polsce w 2017 r. Dalsze tempo innowacji cyfrowych w naszym kraju może być częściowo spowolnione przez potrzebę modernizacji aktualnych systemów informatycznych w bankach, których ponad połowa ma średnio około 20 lat¹². Część banków realizuje już takie modernizacje. Implementacja nowych systemów opartych na chmurze obliczeniowej ma przyspieszyć tempo wprowadzania do oferty banków nowych produktów i usług, zwiększyć niezawodność procesów biznesowych oraz umożliwić bieżące wdrażanie zmian do systemów bez przerw technicznych. Dzięki temu banki te mają zyskać większą dostępność oraz skalowalność swoich operacji i personalizację produktów oraz usług, co ma doprowadzić do podwyższenia poziomu satysfakcji klientów.

Adaptacja banków do ryzyka systemowego

Instytucje finansowe na całym świecie stoją przed wyzwaniem stale zmieniającego się krajobrazu ryzyka. Zawierają się w nim turbulencje makroekonomiczne związane z inflacją, niejasne perspektywy wzrostu, zmieniające się wymogi regulacyjne, cyberbezpieczeństwo, a także ryzyko związane z integracją zaawansowanej

analityki i AI z systemem bankowym. Wymaga to od banków wzmocnienia funkcji ryzyka oraz koncentracji na jego nowych źródłach.

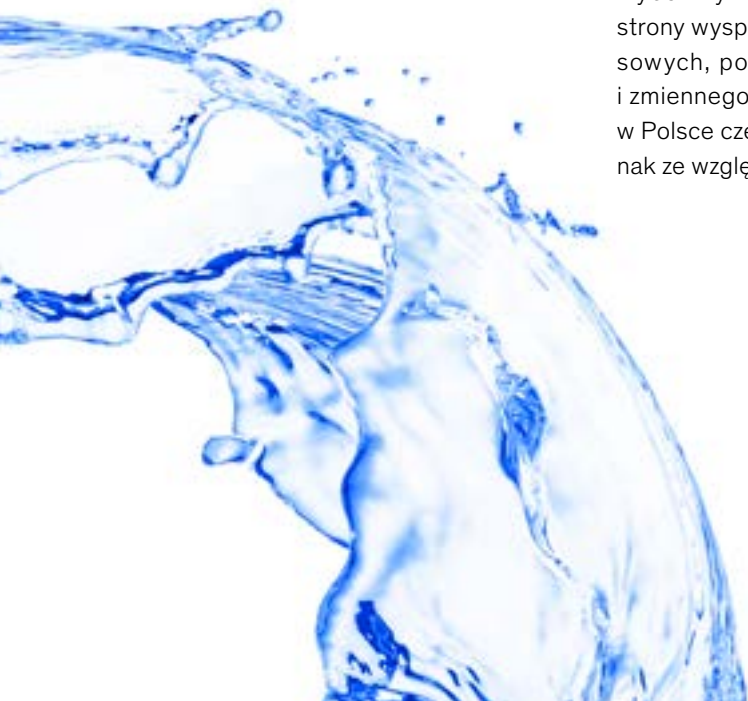
Niepewność regulacyjna stanowi duże wyzwanie dla banków. Składają się na nie przykładowo nowe wymogi ostrożnościowe dla instytucji kredytowych (CRR3) czy trend regulacyjnego umocnienia pozycji konsumenta i jego ochrona przez regulatora.

Ryzyko geopolityczne i zmiany, które wywołuje ono u podstaw gospodarki, następują nieoczekiwanie, co wymaga od banków szczególnej czujności. Transgraniczne przepływy towarów, usług, osób i danych nadal charakteryzują globalną gospodarkę, ale rosnące napięcia geopolityczne, wzrost ograniczeń handlowych i inwestycyjnych spotęgowały ryzyko zakłóceń¹³.

Napięcia w skali globalnej wzrosły z powodu wojen i konfliktów, ale także ochłodzenia relacji między Stanami Zjednoczonymi a Chinami i ich sojusznikami. Liczba ograniczeń handlowych nałożonych od czasu światowego kryzysu finansowego wzrosła pięciokrotnie, przy stałym wzroście od 2020 r., podczas gdy liczba ograniczeń inwestycyjnych wzrosła w 2022 r. o więcej, niż miało to miejsce w ujęciu rok do roku w ciągu ostatnich 15 lat¹⁴. Napięcia te wpływają także negatywnie na stabilność i atrakcyjność sektora bankowego.

Wyzwania globalnego sektora bankowego koncentrują się wokół potrzeby trwałej poprawy rentowności, niskich wycen rynkowych, konkurencji ze strony wyspecjalizowanych firm finansowych, postępu technologicznego i zmiennego krajobrazu ryzyka. Banki w Polsce częściowo je podzielają, jednak ze względu na specyfikę polskiego

sektora bankowego mierzą się również z innymi wyzwaniami. Wśród nich najważniejsze to niewykorzystany potencjał kredytowania gospodarki, rosnąca ochrona konsumentów i deponentów oraz potrzeba przeobrażenia modeli biznesowych i operacyjnych. Wyzwania te omawiane są szczegółowo w kolejnych rozdziałach.



2 Potencjał kredytowania polskiego sektora bankowego

Polski sektor bankowy jest jednym z najmniejszych w Unii Europejskiej pod względem relacji wartości aktywów do PKB. Polska zajmuje przedostatnie miejsce z wynikiem 86 proc. Za nią znajduje się jedynie Litwa z rezultatem 77 proc.¹⁵ Z drugiej strony to właśnie sektor bankowy jest głównym źródłem finansowania polskiej gospodarki, a poziom funduszy własnych banków ma kluczowy wpływ na możliwości finansowania programów rozwojowych kraju i jego wzrost gospodarczy.

Na koniec 2022 r. potencjał kredytowania polskiego sektora bankowego wyniósł około 417 mld zł¹⁶. Historycznie rósł on do 2020 r. Sytuacja zmieniła się w 2020 r., kiedy potencjał obniżył się o 20 proc. w 2021 r., a następnie o kolejny 1 proc. w 2022 r. (Rysunek 4). W latach 2014-2022 portfel kredytowy polskiego sektora bankowego rósł średnio o 53 mld zł rok do roku. W efekcie to nie podaż kredytu, a popyt na niego determinował i wciąż determinuje rozmiar portfela kredytowego.

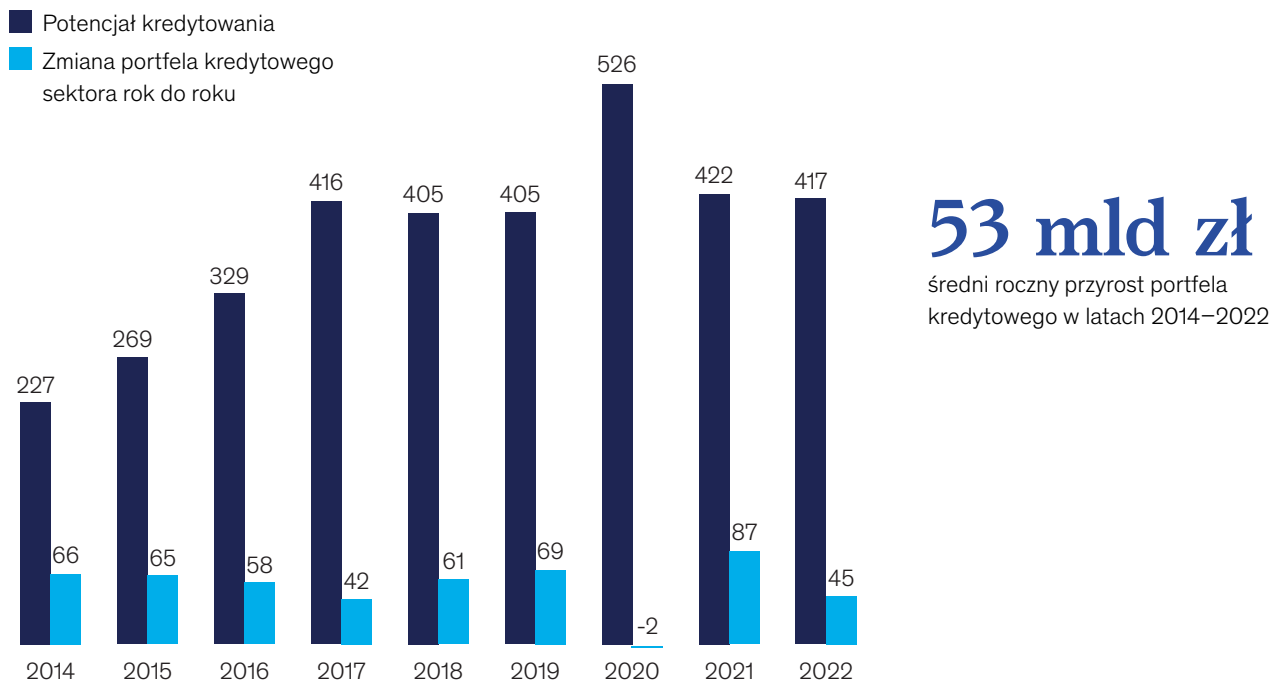
Spadek potencjału kredytowania w 2021 r. został spowodowany w przeważającej części podniesieniem podstawowej stopy referencyjnej NBP przez Radę Polityki Pieniężnej. Podwyżki przyczyniły się do obniżenia wartości posiadanych przez banki obligacji o stałym oprocentowaniu wycenianych według wartości godziwej przez kapitały. To z kolei negatywnie wpłynęło na inne całkowite dochody banków i obniżyło ich fundusze własne, co ostatecznie ograniczyło ich potencjał kredytowania. Jego poziom w przyszłości również będzie zależał pośrednio od decyzji RPP w zakresie wysokości stóp referencyjnych. Przy ich utrzymaniu lub spadku potencjał kredytowania polskiego sektora bankowego powinien rosnąć, podobnie jak miało to miejsce w 2020 roku.

Potencjał kredytowania w relacji do PKB Polski jest niższy niż w szeregu krajów Europy (Rysunek 5). Wynosi on 13,5 proc. PKB, podczas gdy w Czechach jest to 30,4 proc. PKB, a w Hiszpanii nawet 36,9 proc. PKB¹⁷.

Rysunek 4.

Potencjał kredytowania polskiego sektora bankowego

2014–2022, mld zł



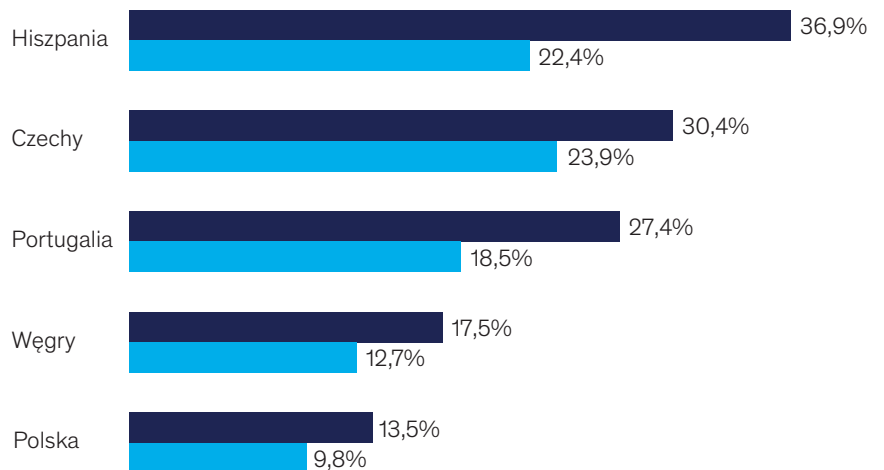
Źródło: Europejski Bank Centralny, Narodowy Bank Polski

Rysunek 5.

Potencjał kredytowania w odniesieniu do PKB

% PKB

- Zakładany współczynnik TCR 13,5%
- Zakładany współczynnik TCR 14,5%



Uwaga: Bazą danych w obu analizach dla krajów Unii Europejskiej jest Europejski Bank Centralny (EBC). Powoduje to różnicę we współczynniku adekwatności kapitałowej (TCR) raportowaną przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego dla Polski na ten sam rok, która wynika z różnej metodologii względem raportów lokalnych banków centralnych używanej przez obie instytucje. EBC używa metodologii Full Sample, która zawiera sprawozdawczość grup kapitałowych oraz innych źródeł (TCR 17,92 proc.), natomiast Urząd Komisji Nadzoru Finansowego używa metodologii FINREP/COREP (TCR 19,38 proc.). W celach zachowania porównywalności polskiego sektora do innych krajów UE w kalkulacji potencjału kredytowania zostały użyte dane z ECB

Źródło: Eurostat, Europejski Bank Centralny

Rozkład potencjału kredytowania w polskim sektorze

W 2022 r. prawie 2/3 potencjału kredytowania polskiego sektora bankowego znajdowało się w bankach z polskim kapitałem większościowym, przy czym zdecydowana większość była skoncentrowana w trzech podmiotach: Banku Gospodarstwa Krajowego (28 proc. potencjału całego rynku), PKO Banku Polskim (18 proc. potencjału) i Pekao SA (11 proc.). Banki spółdzielcze (łącznie z SGB i BPS) były odpowiedzialne łącznie za 8 proc. potencjału.

Wśród banków z przeważającym kapitałem zagranicznym połowa potencjału kredytowania była skoncentrowana w Santander Bank Polska (połowa spośród 36 proc. potencjału przypadającego na grupę)¹⁸.

Co warte odnotowania Bank Gospodarstwa Krajowego cechuje się współczynnikiem TCR zauważalnie wyższym (29 proc.) niż pozostali uczestnicy sektora. Z kolei grupa pozostałych banków z polskim, jak i banki z zagranicznym kapitałem większościowym cechują się bardzo zbliżonym średnim współczynnikiem TCR (17 proc.).

W rozważaniach o potencjale kredytowania warto mieć na uwadze, że wszelkie wewnętrzsektorowe fuzje i przejęcia wiązałyby się z redukcją dostępnego potencjału kredytowania, również ze względu na limity koncentracji, chyba że towarzyszyłaby im emisja nowych akcji. Należy też odnotować, że wypłata dywidend co do zasady również redukuje ten potencjał. Każda zmiana funduszy własnych sektora o miliard złotych prowadzi obecnie do zmiany potencjału kredytowania o około 8 mld zł.

Scenariusze wzrostu potencjału kredytowania polskiego sektora bankowego

Istnieją także inne czynniki mogące istotnie wpłynąć na wysokość potencjału kredytowania polskiego sektora bankowego. W październiku 2023 r. wszedł w życie pakiet ustaw wprowadzający przepisy o instrumentach AT1. Przy założeniu struktury kapitałów własnych porównywalnej z hiszpańskim sektorem bankowym¹⁹ emisja tych instrumentów wraz z dodatkowym zwiększeniem udziału instrumentów T2 pozwoliłaby bankom w Polsce na zwiększenie potencjału kredytowego sektora o 190 mld zł. Kolejnym zdarzeniem

Rysunek 6.

Rozkład potencjału kredytowania w polskim sektorze bankowym w 2022 r.



	Potencjał kredytowania			
	Mld zł	Proc.	TCR	IRB
Polski sektor bankowy	417	100%	18%	
Bank Gospodarstwa Krajowego	115	28%	29%	Brak
Banki z polskim kapitałem większościowym ¹	150	36%	17%	Brak
Banki z zagranicznym kapitałem większościowym ²	152	36%	17%	Częściowo

¹ Zawiera: SGB, Plus Bank, banki spółdzielcze, PKO BP, Pekao SA, BOŚ, BPS, Bank Pocztowy, Alior Bank, Velo Bank

² Zawiera: BHP, Deutsche Bank, Santander (wraz z Santander Consumer Bank), Citi Bank, mBank, BNP Paribas, ING Bank Śląski, Credit Agricole, Millennium Bank, Nest Bank

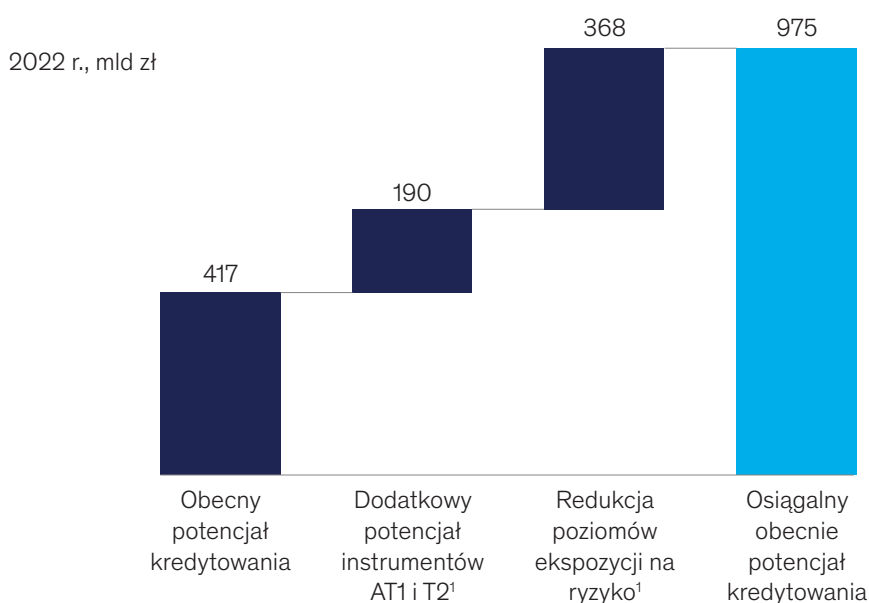
Źródło: Sprawozdania finansowe, Europejski Urząd Nadzoru Bankowego

mogącym istotnie wpłynąć na potencjał kredytowania jest obniżenie średniej wagi ryzyka (obecnie 96 proc.²⁰ dla sektora) głównie poprzez zwiększenie udziału metody wewnętrznych ratingów (IRB)²¹ w kalkulacji wymogów kapitałowych. Jeśli ponownie przyjąć za punkt odniesienia sektor hiszpański o średniej wadze ryzyka na poziomie 66 proc.²², potencjał kredytowania polskiego sektora

bankowego mógłby wzrosnąć o kolejne 368 mld zł, głównie w bankach z polskim kapitałem większościowym. Przy współistnieniu tych dwóch scenariuszy potencjał ten mógłby osiągnąć nawet 975 mld zł (Rysunek 7).

Rysunek 7.

Scenariusz potencjału kredytowania polskiego sektora bankowego



¹Przy założeniu struktury kapitałów własnych i poziomów ryzyka porównywalnych z hiszpańskim sektorem bankowym, który posiada zbliżoną strukturę bilansową do sektora bankowego w Polsce, cechuje się powszechną adaptacją metody IRB i jak szacuje się nie będzie podatny na istotne zmiany wprowadzone przez projektowany CRR3

Źródło: Analiza McKinsey na podstawie danych Europejskiego Banku Centralnego i Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego

Do 1 bln zł

potencjału kredytowania w polskim sektorze bankowym

3 Wzmacnianie pozycji konsumenta i deponenta

Od status quo do zbilansowanego podziału korzyści i ryzyka

W ostatnich latach zarówno w polskim, jak i w światowym sektorze bankowym mieliśmy do czynienia z interwencjami na rzecz ochrony i wzmocnienia pozycji konsumenta. Poniżej znajduje się omówienie niektórych z nich. Interwencje te wydają się być elementem kształtowania się nowego kontraktu społecznego, w którym rozkład sił pomiędzy konsumentem i instytucjami finansowymi zmienia się w kierunku takiego

podziału korzyści i ryzyka, który będzie postrzegany jako bardziej zrównoważony, uczciwy i sprawiedliwy.

Trend ten wpisuje się również w agendę ESG, w której – nawet jeśli dzisiaj dominują kwestie środowiskowe – z czasem na pierwszy plan wysuwać się mogą kwestie społeczne. Banki powinny wziąć to pod uwagę podczas podejmowania decyzji strategicznych o dalszych kierunkach rozwoju i kształtowaniu praktyki biznesowej, w której dbałość o interesy klienta i personalizacja usług będą uwzględniać zbilansowany podział korzyści i ryzyka.



15–50%

zakres funduszy własnych sektora przeznaczonych na koszty poszczególnych interwencji na rzecz ochrony konsumenta

Przykłady umacniania pozycji konsumenta

Walutowe kredyty mieszkaniowe

Walutowe kredyty mieszkaniowe spowodowały interwencje na rzecz ochrony konsumenta w wielu krajach europejskich. W Chorwacji rząd przeprowadził przymusowe przewalutowanie zadłużenia na euro w celu ochrony kredytobiorców²³. Operacja kosztowała system bankowy blisko 1 mld euro, czyli około 15 proc. funduszy własnych banków z tego okresu. Na Węgrzech rząd wprowadził nowy schemat spłat kredytów frankowych z konwersją do węgierskiego forinta. Kosztowało to banki około 2,5 mld euro, co stanowiło 30–35 proc. ich funduszy własnych w tamtym czasie. Natomiast w Hiszpanii sądy nakazywały korzystną dla zadłużonych konwersję kredytów walutowych zaciąganych na przykład w japońskich jenach.

W Polsce liczba kredytów frankowych objętych sporem sądowym rośnie systematycznie, a do końca 2022 r. odnotowano ponad 150 tys. postępowań sądowych²⁴. W 2019 r. TSUE poparł polskich kredytobiorców frankowych, *de facto* zezwalając na unieważnienie długoletnich umów kredytowych²⁵. UKNF oszacował poziom kosztów dla banków, które mogą wygenerować sprawy kredytów frankowych, na nawet ponad 100 mld zł, co stanowi blisko 50 proc. funduszy własnych sektora²⁶.

Ubezpieczenie spłat kredytów w Wielkiej Brytanii

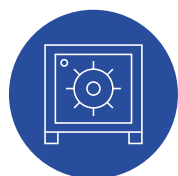
Inicjatywy ochrony konsumenta zostały również wprowadzone w Wielkiej Brytanii w związku ze sprzedażą ubezpieczeń spłat kredytów (PPI). Banki zostały zobowiązane do zwrotu składek i opłat, a także odszkodowań z tytułu

tw. *missellingu*²⁷. Kosztowało to brytyjski sektor bankowy ponad 50 mld funtów (ponad 30 proc. funduszy własnych banków z początku okresu wypłat odszkodowań)²⁸, wywołało zmiany legislacyjne oraz przełożyło się na całkowite przemodelowanie funkcji doradców w placówkach banków i całkowity zakaz ich wynagradzania w oparciu o wyniki sprzedaży.

Stawki referencyjne oparte na transakcjach

Innym obszarem ochrony klientów banków jest postępująca reforma systemów stóp referencyjnych. Dotychczas stopy referencyjne bazowały na deklarowanych przez banki oraz uśrednianych stawkach. Dowiedziono, że brytyjskie banki celowo wpływały na wysokość stawki LIBOR w celu maksymalizacji zysków²⁹. W 2018 r. FCA (brytyjski organ nadzoru finansowego) ogłosił wygaszenie wskaźnika³⁰. Od 2021 r. jest on zastępowany przez retrospektywne stopy referencyjne, bazujące na faktycznie dokonanych z innymi instytucjami finansowymi i inwestorami instytucjonalnymi transakcjach (np. LIBOR GBP zastępuje SONIA – *Sterling Overnight Index Average*; LIBOR USD SOFR – *Secured Overnight Financing Rate*, a LIBOR CHF zastępuje SARON – *Swiss Average Rate Overnight*).

Również w Polsce WIBOR, którego wysokość jest determinowana przez banki prospektywnie, zostanie zastąpiony przez WIRON (*Warsaw Interest Rate Overnight*), stawkę ustalaną retrospektywnie z odniesieniem do transakcji depozytowych na rynku hurtowym, czyli międzybankowych, korporacyjnych i instytucji finansowych. System taki uznawany jest za bardziej transparentny względem klientów.

Kwoty gwarantowane depozytów w wybranych krajach w 2023 r.

Państwo/region	Waluta	Kwota gwarantowana depozytów bankowych, tys. LCU	Kwota gwarantowana depozytów bankowych, tys. euro ¹
Stany Zjednoczone	USD	250	235
Norwegia	NOK	2 000	190
Australia	AUD	250	159
Szwajcaria	CHF	100	102
UE (w tym Polska)	EUR	100	100
Wielka Brytania	GBP	85	96
Japonia	JPN	10 000	71
Kanada	CAD	100	69

¹ FX stan na koniec 2022 r.

Źródło: Lokalne, narodowe instytucje nadzoru finansowego: FSCS, EC, FDIC, DIC, Bankenes Sikringsfond, ESI, CMF, FCA (2023 r.)

Wymogi bezpieczeństwa na rzecz ochrony deponentów

Przykładem ochrony konsumentów jest mechanizm gwarantowania depozytów. W jego ramach państwa Unii Europejskiej obejmują ochroną depozyty bankowe do kwoty 100 tys. euro. Kwota ta jest wyższa niż podobne gwarancje w Japonii czy Kanadzie, ale ponad dwa razy niższa niż w Stanach Zjednoczonych (Rysunek 8).

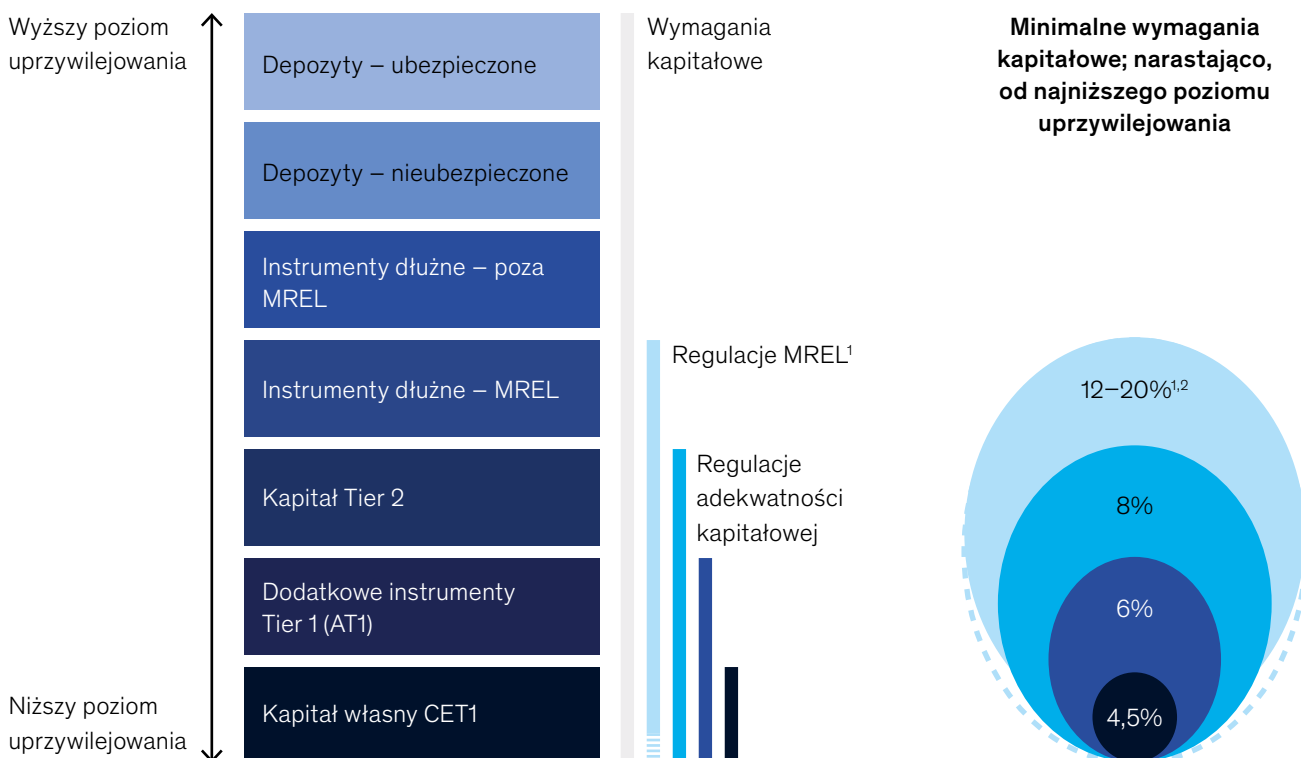
Kolejnym przykładem ochrony deponentów jest mechanizm MREL (*Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities*). Dzięki niemu w sytuacji zagrożenia upadłością banku umorzone zostają jego akcje oraz długoterminowe

zobowiązania, podczas gdy depozyty klientów są chronione.

Polskimi przykładami dobrze działającego systemu gwarancyjnego oraz utylizacji kwot na pokrycie strat banków w celu ochrony deponentów są przypadki przymusowej restrukturyzacji Podkarpackiego Banku Spółdzielczego, Idea Banku lub Getin Noble Banku. Bankowy Fundusz Gwarancyjny przeprowadził procedury ochronne mające na celu zabezpieczenie interesów jak największej grupy deponentów. Wykorzystał przy tym tzw. bezpieczną strefę zgniotu, co oznaczało umorzenie akcji oraz obligacji podporządkowanych³¹.

Struktura regulacyjna wymagań płynnościowych banków

Hierarchia instrumentów bankowych w wypadku procesów upadłościowych



¹ Z wyłączeniem części CET1 bazujących na wymaganiach CBR (combined buffer requirement) i filaru II

² Uśredniona wartość MREL TREA (z wyłączeniem CBR) dla największych banków w Polsce oraz filaru II na koniec roku 2023, wartości minimalne obliczone dla konkretnych banków na podstawie ich poziomów ekspozycji na ryzyko
Źródło: Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012

W stronę równoważenia korzyści i ryzyka między konsumentami i bankami

4 Przyszłość modelu biznesowego i operacyjnego

Globalna ewolucja modeli operacyjnych i biznesowych

Model operacyjny skupiający się tylko na dostarczaniu usług bankowych nie jest już wystarczający do utrzymania konkurencyjności banku w obliczu wyzwań stojących przed sektorem. Lojalność i satysfakcja klientów, zarówno indywidualnych, jak i korporacyjnych, są kluczowe i w coraz większym stopniu zależą od wysokiej personalizacji usług bankowości, wygodnej, nowoczesnej obsługi klienta oraz dostępności ekosystemów usług czy zielonych produktów³². Umieszczenie klienta w centrum wymaga fundamentalnej transformacji modeli operacyjnych i biznesowych banków oraz efektywnej analizy dostępnych danych. Cyfryzacja procesów oraz wykorzystanie zaawansowanej analityki danych stają się głównym narzędziem do pozyskiwania klientów, monitorowania ich satysfakcji i zaangażowania oraz budowania lojalności.

Od skomodytyzowanego produktu do unikalnej relacji

Satysfakcja i lojalność klientów są wynikowymi relacji, którą zbudował z nimi bank. Najbardziej efektywne banki oferują dodatkowe usługi zapewniające satysfakcję klienta, daleko posuniętą personalizację usług czy nawet interfejsu aplikacji w celu nadania tej relacji unikalnego charakteru. Lojalność klientów pozwala na generowanie stabilnych przychodów, jak opłaty subskrypcyjne, prowizje od płatności czy opłaty dystrybucyjne, które zapewniają atrakcyjne marże i nie są połączone z pozycjami bilansowymi³³. W budowaniu takiej relacji ważna jest dbałość o zbilansowany podział korzyści i ryzyka między klientem a instytucją finansową. Sprawiedliwy i uczciwy charakter relacji sprawia, że klienci budują zaufanie do banku, które w efekcie przekuwa się na ich lojalność.





Green banking integralną częścią strategii

Możliwość kredytowania, obrotu akcjami, obligacjami korporacyjnymi czy zarządzania portfelami inwestycyjnymi to tylko niektóre z istotnych kompetencji banków, które zaczynają być wykorzystywane, aby umożliwić klientom wspieranie zrównoważonego rozwoju oraz komunikować się z interesariuszami takimi jak organy regulacyjne, akcjonariusze czy społeczeństwo³⁴. Niemal nieistniejąca w 2018 r. emisja zielonych instrumentów finansowych (czyli takich, z których wpływy przeznaczone są na projekty zrównoważonego rozwoju i środowiskowe) odnotowywała w skali globalnej coroczny zauważalny wzrost aż do 2021 r. Wraz ze wzrostem popularności zielonych instrumentów

finansowych rośnie także ich różnorodność. Aktywności związane ze zrównoważonym finansowaniem rynków kapitałowych, w tym M&A, funduszy PE czy handlem uprawnieniami do emisji również odnotowały w ostatnich latach znaczące wzrosty³⁵. Coraz większą popularność zyskują także zielone gwarancje czy fundusze impaktowe, które oprócz celów finansowych zawierają także wymagania środowiskowe lub społeczne³⁶. Poza stale rosnącą ofertą produktów ESG istotnym trendem w krajach rozwiniętych staje się budowa zrównoważonych ekosystemów wokół transformacji energetycznej (tzw. *green business building*).

Finanse ugruntowane w codziennym życiu

Tworzenie międzysektorowych platform, które przekształcają łańcuchy wartości w ekosystemy oraz niezależnie i kompleksowo zaspokajają potrzeby klienta, stanowi obszar coraz częściej eksplorowany przez nowoczesne banki zarówno w ramach własnej działalności, jak i w formie tzw. *embedded finance*³⁷. Działania te sprowadzają bankowość do maksymalnie uproszczonej, niedrogiej usługi prowadzącej jedynie do finalizacji pożądaných transakcji w możliwie niedostrzegalny dla klienta sposób. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu zaawansowanej analizy danych, zrobotyzowanych

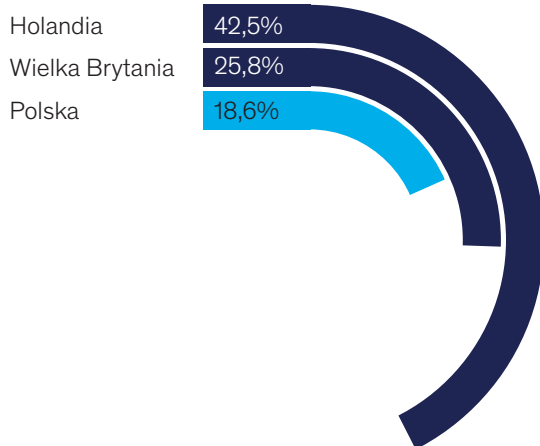
asystentów klienta Gen AI czy wysoce wykwalifikowanych i przeszkolonych ekspertów, którzy potrafią odpowiedzieć na każde pytanie potencjalnego klienta³⁸.

Tworzenie takich platform prowadzi do wzrostu udziału przychodów pozabankowych w sektorze³⁹. W Polsce istnieje potencjał wzrostu dla takiej działalności. Obecnie jedynie 18,6 proc. dochodów z tytułu opłat i prowizji polskiego sektora bankowego pochodzi z operacji pozabankowych, podczas gdy w Wielkiej Brytanii udział ten osiągnął 25,8 proc. w 2022 r., a w Holandii 42,5 proc. (Rysunek 10).

Rysunek 10.

Udział przychodów z tytułu opłat i prowizji pozabankowych jako procent całkowitych dochodów F&C banków

Wybrane banki,
2022 r.



¹Zawiera przychody z tytułu opłat i prowizji z aktywności ubezpieczeniowej, leasingowej, nieruchomości, zarządzania portfelem oraz innych aktywności niebankowych
Źródło: Sprawozdania finansowe wybranych banków: PKO BP, Bank Pekao, Santander Bank Polska, ING Bank Śląski, mBank, HSBC, Lloyds, NAT West, Barclays, Standard Cartered, ABN Amro, Rabo Bank, ING NV, Volksbank; analiza McKinsey

Od małego gracza do lidera rynku

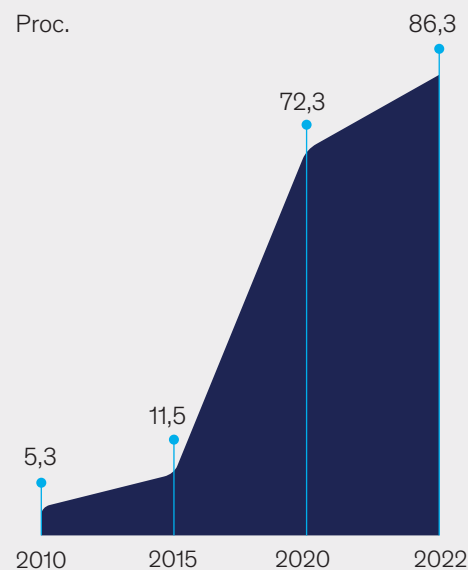
Dobrym przykładem potencjału ekosystemów jest kazachstański Kaspi Bank. Rozpoczął on działalność jako jeden z wielu postkomunistycznych banków, a w 2014 r. został rozbudowany o platformę e-commerce. Bank zdobył blisko połowę wolumenu sprzedaży online w Kazachstanie w niecałe osiem lat. Jego strategia rozwoju obejmowała stałe poszerzanie ściśle zintegrowanej oferty produktowej opartej na trzech filarach: fintechu, marketplace oraz płatnościach.

Klienci Kaspi mają dostęp do milionów produktów oferowanych przez ponad 250 tys. sprzedawców pokrywających praktycznie wszystkie segmenty rynku. Platforma umożliwia łatwe, szybkie i tanie zakupy, a bank pobiera stałą opłatę za dostęp do systemu od partnerów.

Wbudowana linia kredytowa bazuje na danych klienta, takich jak jego aktywność, historia zakupów czy przeglądania, a decyzja udzielana jest nawet w kilka sekund. Usługi płatności banku pozwalają na pokrycie bieżących wydatków, rachunków czy płatności P2P. Aplikacja zmarginalizowała znaczenie innych graczy na rynku. W 2022 r. przetworzyła około 70 proc. transakcji oraz płatności⁴⁰. Filar fintechowy Kaspi pozostaje głównym źródłem przychodów banku, a użycie zaawansowanej analityki oraz algorytmów machine learning pozwoliło znacznie zredukować ryzyko kredytowe. Szczególnym sukcesem Kaspi Banku jest integracja wielu platform w jednej, uniwersalnej aplikacji umożliwiającej obsługę wielu produktów, co pozwoliło zapewnić ROE na poziomie blisko 90 proc.⁴¹ (Rysunek 11).

Rysunek 11.

ROE Kaspi Banku



Źródło: Kaspi, Gurufocus

Ekosystemy produktów jako nowe źródła przychodów

Tworzenie ekosystemów produktowych nie jest domeną wyłącznie podmiotów bankowych. Coraz częściej przykładem generowania przychodów pozabankowych są liczne kooperacje banków z przedsiębiorstwami niebankowymi, jak firmy ubezpieczeniowe, salony samochodowe czy agencje nieruchomości. *Banking as a Service* (BaaS) jest jednym z obszarów, który opiera się na dostarczeniu wydajnej i uniwersalnej platformy technologicznej, udostępnionej organizacjom pozabankowym, które wykorzystują ją w punktach styczności z klientem. Bank jest w takiej sytuacji zewnętrznym uczestnikiem ekosystemu sterowanego przez inny podmiot⁴².

Duże firmy technologiczne wykorzystują swoje platformy, aby móc oferować

usługi bankowe swoim licznym klientom – w dużej części przy wykorzystaniu modeli BaaS. Za przykład takiego działania może służyć firma Apple. Od lat jej klientom oferowane są usługi finansowania w ramach Apple Financial Services czy cyfrowego portfela Apple Pay. W 2021 r. Apple Pay było drugim pod względem wolumenów (6 mld dol.) najczęściej wybieranym sposobem płatności cyfrowych na świecie. Wyprzedziło przy tym Mastercard czy American Express, ustępując miejsca jedynie Visie. Wprowadzona później przez Apple'a oferta rachunków oszczędnościowych przyciągnęła miliardy dolarów w ciągu zaledwie kilku miesięcy.

Podmioty BaaS oferują swoje usługi również na polskim rynku. Dotyczy to rozwiązań w zakresie rachunków

bieżących, płatności, pożyczek i kredytów, w tym *buy now pay later* (BNPL) oraz produktów oszczędnościowych. Przykładem takiej współpracy jest planowana transformacja usługi Allegro Pay. Obecnie użytkownicy platformy mogą korzystać z systemu płatności bezgotówkowych, BNPL czy kredytów ratalnych. W ramach ogłoszonej współpracy z podmiotem BaaS Allegro uzyska dostęp do produktów i usług zarezerwowanych dla podmiotów posiadających licencję bankową, jak rachunki oszczędnościowe czy płatnicze⁴³. Wraz z pogłębieniem współpracy BaaS Allegro znalazłoby się w dobrej pozycji do rozwoju w kierunku platform takich jak Kaspi Bank – pomimo kreowania biznesu od strony technologicznej.



Priorytetyzacja wartości dla pozyskania talentów niezbędnych do rozwoju banków

Kultywowanie środowiska pracy, które opiera się na współpracy i wspieraniu przedsiębiorczości, jest niezbędne do przyciągnięcia i zatrzymania najbardziej utalentowanych pracowników. Są oni kluczowi dla transformacji bankowości. Utalentowani technologicznie pracownicy, którzy są niezbędni i szczególnie poszukiwani w branży, preferują pracę w dużych firmach technologicznych oraz w start-upach. Istotnym elementem dla takich pracowników pozostaje oparta na współpracy kultura organizacyjna, która znacznie się różni od silosowych, hierarchicznych struktur.

W ostatnich latach w skali globalnej niektóre banki redukowały liczbę pracowników, zwłaszcza młodych,

oraz ograniczały wydatki na rozwój i szkolenia posiadanych talentów, co przełożyło się na problemy z sukcesją w branży⁴⁴. Powielenie wspomnianego trendu na polskim rynku zostało poruszone jako jeden z kluczowych problemów dla branży bankowej podczas Europejskiego Kongresu Finansowego 2021⁴⁵. Zgodnie z badaniami *Randstad Employer Brand Research* kandydaci rozpoznają firmy z sektora bankowego, jednak ich atrakcyjność jako miejsca pracy jest na relatywnie niskim poziomie⁴⁶. Przykładowymi działaniami wskazywanymi jako kluczowe w celu poprawy sytuacji sektora są: umożliwienie rozwoju, również wewnątrz firmy, wpływ na tworzenie nowych rozwiązań i praca przy użyciu nowoczesnych narzędzi.

5 Kierunki rozwoju dla polskiego sektora bankowego

W 2022 r. banki w Polsce utrzymały stabilną sytuację finansową oraz osiągnęły podwyższoną rentowność. Stanowi to dobry moment do rozbudowania możliwości operacyjnych oraz dopasowania się do nowego, wysoko konkurencyjnego środowiska w najbliższych latach.

Potencjalnymi kierunkami rozwoju dla polskiego sektora bankowego mogą być:

1

Wspieranie strategicznych potrzeb inwestycyjnych gospodarki poprzez

- zwiększenie dostępności i wykorzystania finansowania dłużnego i kapitałowego, głównie w sektorach biznesu o wysokiej wartości dodanej,
- aktywne wsparcie firm w celu wykorzystania globalnego trendu geograficznego skracania łańcuchów dostaw,
- zwiększanie efektywności kapitałowej banków, by zaspokoić potrzeby inwestycyjne gospodarki kraju.

Banki są głównym źródłem finansowania polskiej gospodarki, dlatego też mogą wspomóc rozwój polskich firm, co z kolei pozytywnie wpłynie na wzrost i rozwój sektora bankowego. Zwiększenie dostępności i wykorzystania finansowania dłużnego na potrzeby inwestycyjne oraz wzmocnienie efektywności kapitałowej banków jest kluczowe dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej Polski, która mogłaby wtedy lepiej przyciągnąć zagraniczne inwestycje w sektory o wysokiej wartości dodanej.

Uwolnienie potencjału kredytowego wymaga dialogu z Komisją Nadzoru Finansowego, która ma istotny wpływ na implementację metody wewnętrznych ratingów (IRB), oraz odpowiedniego wdrożenia nowych wymogów kapitałowych (CRR3), głównie w zakresie ryzyka operacyjnego.

2

Wspomaganie transformacji energetycznej Polski poprzez

- wykorzystywanie instrumentów dłużnych w ramach dostępnego obecnie i w przyszłości potencjału kredytowania sektora oraz w pośrednictwie w dostępie do inwestorów na rynkach długu,
- oferowanie dedykowanych linii produktowych, wychodzących poza typowe produkty bankowe, ale sprzyjające ograniczeniu emisyjności, np. w sektorach energetyki, budownictwa, rolnictwa czy mobilności.

Szacuje się, że aby osiągnąć neutralność klimatyczną w Polsce do 2050 r., konieczne będzie finansowanie inwestycji o wartości od 1,8 do 2 bln zł. Stanowi to okazję dla banków i instytucji finansowych do poszerzenia portfolio swoich produktów, co może zwiększyć ich dochodowość.



3

Holistyczne zaspokajanie potrzeb klientów poprzez

- fundamentalną cyfryzację wszystkich punktów kontaktu z konsumentami,
- skupienie się na kompleksowej analizie dostępnych danych *big data* oraz technologiach cyfrowych, a także budowaniu ekosystemu produktowego,
- zawiązywanie partnerstw z podmiotami pozabankowymi, w tym z fintechami i big techami, by zmaksymalizować lub obronić obecność w najbardziej rentownych sektorach, takich jak finanse konsumenckie, transakcje finansowe czy płatności.

Na świecie prężnie rozwijają się usługi wymagające efektywnej analizy dostępnych danych w takich obszarach jak bankowość codzienna czy doradztwo inwestycyjne. Możliwość cyfrowego kontaktu klienta z bankiem jest istotna zarówno w przypadku pojedynczej interakcji z doradcą, jak i zakupu długoterminowych produktów bankowych, jak na przykład hipoteki czy produkty inwestycyjne. Na rynku widać też przyrost liczby kooperacji banków z innymi podmiotami pozabankowymi, które mają zapewnić bardziej holistyczną oraz szybką odpowiedź na zmieniające się potrzeby konsumentów.

4

Równoważenie podziału korzyści i ryzyka z konsumentami poprzez

- wsparcie w budowaniu zdrowego, stabilnego i przewidywalnego portfela na różnych etapach życia i zamożności oraz pomoc w zarządzaniu nim,
- edukowanie klienta na temat bezpiecznego korzystania z produktów finansowych, także efektywnego zarządzania finansami gospodarstwa domowego.

Rosnące uregulowanie sektora bankowego związane z ochroną konsumentów wymaga zbudowania trwałej relacji z klientem, opartej na zapewnieniu szerokiej edukacji finansowej oraz na ciągłym wsparciu klienta w budowaniu jego zdrowia finansowego poprzez dopasowanie oferowanych usług i produktów do różnych etapów jego życia, a przez to również poziomu zamożności. Stąd duże znaczenie może mieć rozwijanie przez banki oferty *wealth management* dla zamożnych klientów i klientów *private banking*. Równoważenie podziału korzyści i ryzyka z konsumentami wymaga dialogu z regulatorami i może skutkować samoregulacją sektora.

5

Dbłość o wizerunek sektora w oczach społeczeństwa poprzez

- tworzenie partnerskich relacji z klientami dzięki personalizacji usług oraz budowaniu zaufania konsumenta,
- metamorfozę kultury organizacyjnej w celu polepszenia perspektyw rozwoju pracowników i ich satysfakcji zawodowej.

Poprawa wizerunku sektora może zwiększyć satysfakcję oraz retencję zarówno konsumentów, jak i pracowników, przyciągnąć młode talenty oraz usprawnić procesy decyzyjne banków.

Podziękowania

Pracami nad raportem kierowali: Daniel Goska, ekspert, Błażej Karwowski, partner, Rafał Kozłowski, starszy ekspert, Tomasz Marciniak, partner zarządzający McKinsey & Company w Polsce, Dawid Rychlik, partner oraz Oskar Sokoliński, partner. W skład zespołu weszli konsultanci Julia Bartosik, Marcin Chyra, Karol Poślednik oraz Justyna Witkowska, szefowa komunikacji w Europie Środkowej Natalie Vogt oraz Małgorzata Leśniewska z zespołu graficznego.

Podziękowania za wspólną pracę nad raportem należą się także wielu koleżankom i kolegom z McKinsey & Company w Polsce, a zwłaszcza członkom zespołu badań i analiz McKinsey: Jakubowi Bieleckiemu, Annie Magierskiej, Piotrowi Nawrockiemu, Annie Pajor oraz Stanisławowi Ślubowskiemu.

Podziękowania kierujemy także do naszych koleżanek i kolegów z McKinsey & Company z biur na całym świecie, którzy przyczynili się do powstania raportu. W szczególności są to Stefano Cantù, Miklós Dietz, Joseba Eceiza, Max Flötotto, Massimo Giordano, Stephanie Hauser, Attila Kincses, Maria Martinez, João Paixão Moreira, Zaccaria Orlando, Paweł Przybytek, Markus Röhrig oraz Simona Viscardi.



Przypisy

- 1 McKinsey Panorama, S&P Global.
- 2 Podwyższone stopy procentowe pozwoliły bankom poszerzyć ich marżę odsetkową, ale obniżyły jednocześnie ich poziom funduszy własnych (poprzez negatywną rewaluację instrumentów finansowych wycenianych przez pozostałe dochody całkowite).
- 3 Miklós Dietz, Attila Kincses, Archana Seshadrinathan, Dee Yang, „Banking on sustainable path”, McKinsey, październik 2022 r.
- 4 Europejski Urząd Nadzoru Bankowego, 2022r.
- 5 Ministerstwo Finansów, „Wpływy budżetowe – dane za 2022 rok”, 2023 r.
- 6 Olga Szczepańska et al., „Raport o stabilności systemu finansowego”, NBP, grudzień 2022 r.
- 7 NBP, „Dane sektora bankowego”, 2023 r.
- 8 Niskie wyceny w Polsce to również skutek zdarzeń prawnych i regulacyjnych oraz kwestii kredytów frankowych.
- 9 Debopriyo Bhattacharyya, Miklos Dietz, Alexander Edlich, Reinhard Höll, Asheet Mehta, Brian Weintraub, Eckart Windhagen, „The Great Banking Transition”, McKinsey, październik 2023 r.
- 10 Miklos Dietz, Attila Kincses, Archana Seshadrinathan, Dee Yang, „Banking on sustainable path”, McKinsey, grudzień 2022 r.
- 11 Michael Chui, Eric Hazan, Roger Roberts, Alex Singla, Kate Smaje, Alex Sukharevsky, Lareina Yee, Rodney Zimmel, „The economic potential of generative AI: The next productivity frontier”, McKinsey, czerwiec 2023 r.
- 12 ZBP, „Kierunek: Transformacja cyfrowa”, konferencja prasowa Związku Banków Polskich, 2022 r.
- 13 Jeongmin Seong, Olivia White, Jonathan Woetzel, Sven Smit, Tiago Devesa, Michael Birshan, Hamid Samandari, „Global flows: The ties that bind in an interconnected world”, McKinsey, listopad 2022 r.
- 14 Międzynarodowy Fundusz Walutowy, „A rocky recovery”, kwiecień 2023 r.
- 15 EBC.
- 16 Rozumiany jako wolumen kredytów, jaki mógłby być udzielony przy zadanym poziomie funduszy własnych i wyznaczany jako wolumen kredytów do udzielenia aż do obniżenia wskaźnika TCR do poziomu 13,5 proc.
- 17 Przy wartości wskaźnika TCR na poziomie 13,5 proc.
- 18 Niektóre z istotnych systemowo banków z przeważającym kapitałem zagranicznym mają ograniczony potencjał kredytowania ze względu na obniżone poziomy współczynników kapitałowych w następstwie zdarzeń prawnych i regulacyjnych oraz w związku z kwestią kredytów frankowych.
- 19 Udział instrumentów AT1 w strukturze funduszy własnych w hiszpańskim sektorze bankowym wynosi 8,8 proc., analiza zakłada również udział funduszy T2 na poziomie 12,2 proc.
- 20 Rozumiane jako gęstość ryzyka liczona jako iloraz łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko do wartości kredytów i zaliczek, przy czym w Polsce 83 pkt. proc. przypadają na ryzyko kredytowe, a 11 pkt. proc. na pozostałe rodzaje ryzyka, a w Hiszpanii 59 pkt. proc. na ryzyko kredytowe, a 7 proc. na pozostałe rodzaje ryzyka.
- 21 Obecnie stosowany w Polsce przez Millennium Bank, mBank oraz ING Bank Śląski dla części ich portfeli.
- 22 Szacuje się, że zmiany wprowadzone przez CRR3 nie będą miały znaczącego wpływu na wzrost średniej wagi ryzyka w Hiszpanii. Dla polskiego sektora bankowego wyzwaniem może natomiast okazać się wyższy wymóg kapitałowy na ryzyko operacyjne.
- 23 „Banks agree to end action against Croatia in loan conversion dispute”, Reuters, luty 2021 r.
- 24 Komisja Nadzoru Finansowego, 2023 r.
- 25 „Top EU court backs Polish consumers over Swiss Franc mortgages”, Reuters, październik 2019 r.
- 26 Komisja Nadzoru Finansowego, 2023 r.
- 27 FCA, 2023 r.
- 28 „PPI scandal hits £50bn after claims rise at Lloyds and Barclays”, Financial Times, 9 września 2019 r.
- 29 Clayton Rose, Aldo Sesia, „Barclays and the LIBOR Scandal”, Harvard Business Review, styczeń 2013 r.
- 30 „The end of LIBOR”, The Economist, wrzesień 2018 r.
- 31 Bankowy Fundusz Gwarancyjny, 2022 r.
- 32 Miklós Dietz, Attila Kincses, Archana Seshadrinathan, Dee Yang, „Banking on sustainable path”, McKinsey, grudzień 2022 r.
- 33 Ibid.
- 34 Ludwik Kotecki et al., „Zielone finanse w Polsce 2022”, Instytut Odpowiedzialnych Finansów, UN Global Compact Network Poland, 2022 r.
- 35 Miklós Dietz, Attila Kincses, Archana Seshadrinathan, Dee Yang, op. cit.
- 36 The Impact Investing Market in the Covid Context, GIIN 2, 2020 r.
- 37 Balázs Czímer, Miklós Dietz, Valéria László i Joydeep Sengupta, „The future of banks: A \$20 trillion breakup opportunity”, McKinsey, grudzień 2022 r.
- 38 Ibid.
- 39 Poszukiwanie dochodów z tytułu operacji pozabankowych pomoże bankom zrekomensować spadek marży odsetkowej w następstwie ewentualnych obniżek stóp procentowych NBP.
- 40 Ibid.
- 41 Dow Jones.
- 42 Balázs Czímer, Miklós Dietz, Valéria László i Joydeep Sengupta, op. cit.
- 43 Polska Agencja Prasowa, 2022 r.
- 44 „Talent in wholesale banking: Building a sustainable competitive advantage”, McKinsey, maj 2019 r.
- 45 Eugeniusz Twaróg, „Talenty nie idą do banków”, Puls Biznesu, 16 września 2021 r.
- 46 Randstad, „Jak utrzymać talenty w sektorze bankowym?”, październik 2020 r.

Copyright © McKinsey & Company
www.mckinsey.com/pl

 @McKinsey

 @McKinsey

