

**Янина Харасим**

Экономическая Академия в Катовицах

---

## РОЗНИЧНОЕ БАНКОВСКОЕ ДЕЛО В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

---

**Аннотация:** Продолжающийся несколько месяцев финансовый кризис обнаружился с особой силой в банковском секторе. К самым важным негативным его последствиям можно причислить: резкое снижение ликвидности в межбанковском секторе, который повлек за собой затруднения банков в управлении ликвидностью, ограничение объёма кредитов предоставляемых нефинансовым субъектам и обострение критериев их предоставления а также ухудшение финансовых результатов банков.

Кризис одновременно доказал, что розничное банковское дело это та сфера деятельности банков, которая больше всего кризисоустойчивая и может помочь в его преодолению. В условиях кризиса депозиты населения оказались самым дешёвым и самым стабильным источником ликвидности, а обслуживание индивидуальных клиентов, в том числе предоставление потребительских кредитов, становится всё более важным источником доходов обремененных при этом относительно низким риском. Чтобы использовать эти несомнительные козыри розничные банки должны в ближайшие годы сосредоточиться на ключевой деятельности и укреплению позиции на местном рынке, развивать стационарную сеть и строить продуманные стратегии многоканальной дистрибуции а также отходить от стратегий ориентированных на продукт к стратегиям ориентированным на клиента.

**Ключевые слова:** банковский сектор, банковские регуляции, добросовестная банковская практика, кризис на финансовых рынках

### 1. Введение

Кризис, с которым на финансовых рынках имеем дело уже какое-то время повлиял особенно на банковский сектор. В наибольшей степени пострадали из-за него инвестиционные банки, деятельность которых в большой степени стала причиной кризиса. Однако его последствия можно заметить также в других областях активности банков, в том числе в розничном банковском деле.

Целью этой работы является указание изменений, которые были последствиями кризиса в области розничного банковского дела, а также оценка шансов и угроз связанных с дальнейшим развитием этой области активности банков.

## 2. Кризис и его последствия в оценке (по мнению) банков и клиентов

Банкротство банка Лехман Братерс, а в последствии финансовые затруднения множества больших банков, которые до сих пор имели сильную позицию на рынке банковских услуг а после кризиса стали национализированы, обнаружили всему миру силу кризиса, симптомы которого были уже раньше замечаемы специалистами. Финансовый кризис на рынке ипотечных кредитов повышенного риска (анг. *sub-prime mortgages*) начался в США уже в 2006 г. Кредиты предоставляли кредитозаёмщиком, у которых была слабая кредитная история, которые в нормальных условиях не получили бы обычный ипотечный кредит. Падение цен недвижимостей стало причиной того, что многие собственники не сумели справиться со своими финансовыми обязательствами, что повлекло за собой большой рост количества недвижимостей подвергнутых взысканию. Эти обстоятельства повлекли за собой у нескольких заёмщиков действующих на рынке ипотечных кредитов повышенного риска завершение деятельности или привели к объявлению несостоятельности<sup>1</sup>.

Не углубляясь в механизм кризиса можно отметить, что его появлению поспособствовало, между прочим, понижение банками требований потенциальным кредитозаёмщиком, которыми являлись прежде всего физические лица. Следовательно кризис имеет некоторую связь с розовым банковским делом, хотя его источники другие и они связаны с возможностью трансфера кредитного риска вне банка (на рынок ценных бумаг).

Учитывая, что финансовые рынки, между прочим вследствие процессов интернационализации а также глобализации, всё теснее соединены друг с другом, кризис на американском рынке ипотечных кредитов коснулся также европейских финансовых рынков, в том числе польского. Несмотря на то, что обстановка на бирже и на рынке инвестиционных фондов заметно ухудшалась, банки в первые месяцы после начала кризиса не испытали его последствий слишком тяжело. Правда, соответственно исследованиям проведенным Пэнтором в январе 2009 г.<sup>2</sup> 4% допрашиваемых банков оценило 2008 г. нехорошим или открыто нехорошим, однако свыше  $\frac{3}{4}$  признало его хорошим или очень хорошим. По сравнению с годами 2004-2007 эти оценки были хуже, однако в сравнении с более ранним периодом, особенно с годами 2001-2002 оценки были лучше. В конце 2008 г. только 3,5% банков утверждало, что влияние мирового финансового кризиса на положение банков действующих в Польше будет очень большое, 32% оценивало, что оно будет большим, одна-

---

<sup>1</sup> Czy kryzys na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych o podwyższonym ryzyku dotknie także Europę? „Fin Focus” Biuletyn o usługach finansowych, Komisja Europejska, декабрь 2007, № 4, стр.1.

<sup>2</sup> По результатам исследования Monitor Bankowy, которое регулярно проводит Pentor.

ко даже 53% было мнения, что оно будет средним, а 11,5%, что небольшим. Отрицательные последствия кризиса испытало тогда 39% допрашиваемых отделений банков, а это обозначает, что свыше 60% среди них таких последствий не заметило. В связи с развитием кризиса исследованные банки заметили прежде всего важные изменения в депозитной деятельности: больший интерес депонентов (связан наверно с передвиганием клиентами сбережений из инвестиционных фондов к более безопасным банковским вкладам – 88%, рост беспокойства клиентов об безопасности их средств – 76% а также повышенные выплаты со счётов – 30%. Что касается кредитной деятельности кризис повлек за собой прежде всего рост цен предоставляемых кредитов (57%) а также более массовые отказы в предоставлении кредитов банками (42%)<sup>3</sup>. Возникновение кризиса, это не подлежит сомнению, негативно повлияло на изображение сектора. Согласно исследованиям Пентора<sup>4</sup> из января 2009 г. процент респондентов, у которых мнение на тему банков ухудшилось увеличился дважды по сравнению с январем 2007г. (из 7% до 14%), 78% опрошенных не изменило мнение о банках (в 2007 г. таких лиц было 74%), а мнение 8% респондентов оказалась лучше, чем год тому назад (в 2007 г. – 19%). Опрошенные выразили также свои мнения и опасения связаны с кризисом. Оказалось, что 77% респондентов слышали о кризисе, но только 42% опасались его, опасения касались прежде всего резкого роста начисления процентов на кредит (57%) а также инфляции (55%), половина респондентов боялась распространения кризиса во всём мире, 44% опасалось нечестности правления банка, а 39% упадка одного из польских банков. Несмотря на опасения, которые выражали респонденты на тему кондиции банков даже 69% опрошенных утверждало, что «их» банк заслуживает доверия (в связи с чем не беспокоятся о помещенных в нём деньгах), а 59% считали, что их финансовые средства помещены в банках безопасны. У 57% опрошенных было мнение, что кризис тронет только плохо управляемые банки, а 48% признало его наказанием за жадность (корыстолюбие) банкиров. 45% респондентов считали, что нынешние завирования на мировых финансовых рынках кратковременны, а 37% утверждали, что польская банковская система на столько автономная, что мировой кризис ей не угрожает. Следовательно, можно отметить, что несмотря на ухудшение мнений на тему банковского сектора в целом, респонденты по-прежнему доверяют «своему» банку и считают, что кризис дотронется прежде всего других банков, а не этих, в которых они имеют активы.

---

<sup>3</sup> По данным за декабрь 2008г. в ноябре и октябре расположение ответов было немножко другое, оно указывало на то что, так банки как и клиенты реагировали на кризис довольно резко, после чего реакции успокоились, что не касается отказов в кредитах, которых в декабре 2008 г. было больше, чем в предыдущие месяцы.

<sup>4</sup> По результатам исследования Monitor Bankowy, которое регулярно проводит Pentor.

### 3. Влияние кризиса на розничное банковское дело в Польше

Несмотря на довольно оптимистическую оценку существующих последствий кризиса банками действующими в Польше, его негативные результаты ощущают всё больше все банки в других странах в основном во всех сферах деятельности. К самым важным можно зачислить:

- кризис доверия и резкое падение ликвидности на международном рынке,
- затруднения банков в управлении ликвидностью,
- ограничение объёма кредитования нефинансовым субъектом и обострение критериев их предоставления,
- ухудшение финансовых результатов банков.

Все перечисленные последствия тесно связаны друг с другом, а более того влияют непосредственно или косвенно на розничное банковское дело.

Одним из первых симптомов кризиса было появление взаимного недоверия между банками. Опасаясь, что их партнёры могут прийти в упадок, банки перестали давать друг другу займы, что парализовало межбанковский рынок и помешало правлению финансовой ликвидностью. Положения принципиально не улучшила помощь правительств и центральных банков многих государств, которые чтобы не допустить к утрате банками ликвидности и краху банковской системы, ассигновали с этой целью многомиллиардные суммы. В связи с ограниченными возможностями приобретения средств на межбанковском рынке, банки начали интенсивно добиваться депозитов клиентов, особенно розничных. Борьба за депозиты проявлялась главным образом в форме значительного роста начисления процентов а также агрессивной рекламы. В Польше первые сигналы о израсходовании депозитной базы в банках появились уже в половине 2007 г. Ситуация была вызвана очень быстрым ростом кредитной кампании банков, темп которой значительно превысил динамику роста депозитов<sup>5</sup>.

Итак, в ситуации возникновения кризиса банки в Польше оказались в усиленно тяжелом положении – израсходованию депозитной базы, в последствии быстрого роста кредитной кампании, сопутствовало резкое падение ликвидности на межбанковском рынке. Депозитная война принесла однако значительный результат – по сравнению с 2007 г. депозиты физических лиц увеличились в 2008 г. на почти 26,5% (в 2007 г. по сравнению с предыдущим годом увеличились только на 9,7%), а их стоимость в конце года дала в итоге 331,9 миллиардов злотых. Основную часть этого прилива составляли средства помещены раньше на инвестиционных фондах, особенно на фондах инвестируемых в акции.

---

<sup>5</sup>А. Drewicz-Tułodziecka, *Będzie trudniej*, „Gazeta Bankowa” 2008 № 42, стр. 12.

Хотя депозиты значительно растут пробел ликвидности в банках непрерывно нарастает. Насколько до конца 2007 г. у банков был избыток депозитов над кредитами для нефинансового сектора (приблизительно 6,5 миллиарда злотых), настолько в конце 2008 года положение было уже совсем другое – банки отметили значительный избыток кредитов над депозитами высотой в 81,4 миллиарда злотых<sup>6</sup>. Следовательно банкам надо добиваться розничных депозитов и пока это им удается, о чём свидетельствуют данные с начала 2009 г., согласно которым рост депозитов для всего банковского сектора составлял около 18% (г/г).

Затруднения банков с ликвидностью ведут к ограничению ими кредитной кампании. Ограничения касаются в первую очередь предприятий, которые сами имеют проблемы с регулированием обязательств. Вытекают они из нарастающих заторов в расчётах а также ухудшения финансового положения предприятий, что мешает им приобрести капитал на финансовом рынке (особенно если имели портфель акций считанных финансовой резервой или капиталовложением, рыночная стоимость которых в результате кризиса значительно понизилась). Эти проблемы создают добавочные препятствия в получении так уже труднодоступных банковских кредитов, последствием чего является не только углубление проблем предприятий с ликвидностью, но также отказ от многих запланированных инвестиционных проектов.

Банки не только ограничивают предложение кредитов, но также обостряют критерии их предоставления, повышают кредитные маржи а также повышают требования касающиеся гарантии их погашения. Кроме кредитов для предприятий банки аналогично подходят к ипотечным кредитам, где дополнительно возвращаются к требованиям обладания клиентами собственным участием кредитозаёмщика, от которого отказывались до кризиса.

Описанные неблагоприятные изменения в кредитной политике вытекают прежде всего с очень большой сомнительности в развитии конъюнктуры, которая препятствует банкам в правильной оценке кредитного риска. Сверх того часть банков, как вытекает между прочим из опроса направленного НБП к председателям кредитных комитетов в коммерческих банках, вынуждена к ограничению кредитной кампании из-за усиливающихся денежных ограничений<sup>7</sup>. Некоторые зарубежные банки действующие в Польше (например Банк Милленниум) получают чёткие «директивы» из своих центральных управлений приказывающие им ригористические лимитирование кредитной кампании.

Стоит однако заметить, что обострение кредитной политики в меньшей степени видно по отношению к кредитам для физических лиц. Ограничения каса-

---

<sup>6</sup> Raport o sytuacji banków w 2008 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego 2009 г., стр. 41. Надо при этом заметить, что в номинальном выражении стоимость кредитов для нефинансового сектора уже в половине 2007 г. превысила стоимость депозитов этого сектора.

<sup>7</sup> E. Gostomski, *Trudniejszy pieniądz*, „Gazeta Bankowa” 2009, № 12, стр. 12.

ются здесь главным образом ипотечных кредитов, за то они менее заметны в группе потребительских кредитов и ссуд. Принципы предоставления этих кредитов похожи как до выступления кризиса, а их динамика постоянно растёт.

Данные из 2008 г. не подтверждают ещё явлений наблюдаемых в кредитной политике банков, так как их стали вводить в конце года. Следовательно 2008 г. был в Польше ещё периодом быстрого роста кредитов для предприятий а также для домашних хозяйств, при чём динамика этих вторых явилась значительно выше. Насколько кредиты для предприятий повысились номинально на 29,7%, настолько кредиты для домашних хозяйств даже на 45%. В группе кредитов для домашних хозяйств быстрее всех росли ипотечные кредиты (в том числе особенно деноминированные в иностранных валютах), динамика которых была почти в два раза выше чем потребительских кредитов – смотри таблиць 1. Среди этих последних быстрее всех росли кредиты связаны с кредитными картами а также другие (в том числе наличные ссуды) предназначены главным образом на покупку товаров длительного пользования, ремонт квартиры и текущие потребительские расходы<sup>8</sup>.

Табель 1. Предметная структура кредитов для домашних хозяйств (в миллиардах злотых, номинальная ценность)

Вид кредита	2004	2005	2006	2007	2008	Перемена 2008/2007	
						в миллиардах злотых	в %
В целом, в том:	109,9	136,4	183,4	254,2	368,6	114,4	45,0
• ипотечные, в том	35,9	50,7	78,2	117,7	194,1	76,3	64,8
в иностранных валютах	20,3	32,2	50,0	65,1	135,0	69,8	107,2
• потребительские	53,6	63,8	77,5	102,5	136,4	33,9	33,1
в текущем счёте	14,0	14,6	15,2	17,7	20,8	3,0	17,1
кредитные карты	2,9	4,2	5,8	8,9	12,7	3,7	42,0
остальные	36,7	45,0	56,5	75,8	103,0	27,1	35,8
• инвестиционные	20,4	21,9	27,7	34,0	38,2	4,2	12,3

Источник: Raport o sytuacji banków w 2008 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego 2009, стр. 43.

Повышение начисления процентов депозитов с целью приобретения средств клиентов, при ограниченных возможностях роста начисления процентов кредитов, учитывая строгую конкуренцию на рынке, отражается на финансовых результатах банков. Правда, за первых три квартала 2008 г. эти результаты были ещё хорошие, однако в четвёртом квартале они значительно ухудшились. Результат нетто за этот квартал (1,3 миллиарда злотых) представлял собой лишь около 30% результата выполняемого в каждом из трёх предыдущих кварталов и был на почти 60% ниже чем в аналогичном периоде 2007 г.

<sup>8</sup> А. Krasieński, *Rynek z zadyszka?* „Gazeta Bankowa” 2008, № 33, стр. 32.

В четвёртом квартале 2008 г. потерю отметили 73 банка (в том числе 19 коммерческих банков, 10 отделов кредитных учреждений а также 44 кооперативных банка). По мнению Komisji Nadzoru Finansowego так значительное ухудшение результатов было между прочим последствием роста отличий вытекающих из ухудшения финансового положения части кредитозаёмщиков<sup>9</sup>, отличий касающихся валютных деривативных инструментов а также роста расходов действия<sup>10</sup>.

Результаты отдельных банков, особенно этих, которые учитываются на розничном рынке были однако довольно дифференцированы. В группе банков, которые окончили 2008г. хорошими результатами выделяются между прочим: ПКО БП, Группа БРЭ Банка ( к которой принадлежит Мультибанк и интернетовый мБанк) а также Нордэа (которая отметила самый высокий прирост прибыли брутто и нетто)<sup>11</sup>. Зато к банкам, для которых прошедший год без сомнения не был успешным можно причислить между прочим Банк Милленниум или ИНГ Банк Ссионски.

#### **4. Предусматриваемые изменения в стратегиях розничных банков**

Финансовый кризис, в результате которого больше всего пострадали инвестиционное и корпоративное банковское дело стал причиной того, что банки, даже те, которые раньше этого не делали, сосредоточились в большей степени на банковском розничном деле. Его значение возросло из-за двух принципиальных причин: депозиты населения оказались самым дешёвым и самым устойчивым источником ликвидности, а обслуживание индивидуальных клиентов, в том числе предоставление потребительских кредитов, становится всё важнейшим источником доходов, у которых релятивно низкий риск (качество кредитного портфеля физических лиц лучше, чем предприятий).

Следовательно специалисты считают розничное банковское дело этим пространством активности банков, на который надо надеяться в будущем,

---

<sup>9</sup> Тревожное явление это трёхкратный рост пассивного сальда резервов/отчислений на основании потери стоимости с 1,7 миллиарда злотых в 2007 г. до 5,3 миллиарда злотых в 2008 г. (из этого 2,6 миллиарда злотых выпало на четвёртый квартал прошлого года), что является самым пассивным сальдом с 2002 г. Такой большой рост пассивного сальда резервов/отчислений был результатом значительного роста кредитного портфеля а также наблюдаемого ослабления кредитной политики некоторыми малыми и средними банками а также отходами кредитных учреждений, которые в последний период вели очень агрессивную кредитную политику ведущую к завоеванию как можно высокого участия в рынке. Высокий уровень отличий надо соединять с ростом подверженных опасности потребительских кредитов, как и с ухудшением части портфеля ипотечных кредитов.

<sup>10</sup> *Raport o sytuacji...*, стр. 59.

<sup>11</sup> P. Pietkun, *Kryzys widać po wynikach*, „Gazeta Bankowa” 2009 № 11, стр. 12 и след.

несмотря на то, что в короткое время рентабельность этого типа деятельности может драматически снизиться<sup>12</sup>, что будет вытекать из необходимости дальнейшей борьбы за депозиты (между прочим через рост начисления процентов) при одновременном ограничении кредитной кампании. К тому же банки будут вынуждены повышать цены кредита и более рестрикционно подойти к оценке кредитоспособности клиентов (целью более адекватной оценки риска), что дополнительно повлияет на лимитирование предложения кредита.

Чтобы справиться с этими вызовами, по мнению специалистов с Бостон Консалтинг Групп, розничные банки должны сосредоточиться на активах (хорошего качества), депозитах а также отделениях. Предложенную ими стратегию можно назвать «возвращением к традиции», а обозначает она:

- сосредоточение на основной деятельности и укрепление позиции на местном рынке,
- рост роли стационарной сети и многоканальной стратегии,
- рост роли ориентации на клиента<sup>13</sup>.

Учитывая ограниченные возможности приобретения средств на межбанковском рынке розничные банки (и не только они) будут по-прежнему вынуждены добиваться депозитов населения, в чём незаменима стационарная сеть. Средства помещаемые в банках имеющих отделы более стабильны, а расходы их приобретения обычно ниже, более того благодаря непосредственному контакту с клиентом посещающим отдел можно лучше с ним познакомиться, что потом будет иметь существенное значение для приобретения активов высокого качества. В наступающих годах розничные банки должны кроме того скорее укреплять свою позицию на местных рынках, чем думать как приобрести новые.

Рост роли стационарной сети не обозначает снижения значения онлайн-банковских услуг. Учитывая дифференцированные предпочтения индивидуальных клиентов относительно способа пользования банковскими услугами банки будут вынуждены развивать стратегии многоканальной дистрибуции, которые правильно реализованы могут позволить им усилить участие на местном рынке а также улучшить рентабельность<sup>14</sup>. К тому же достижение таких эффектов не требует значительных капиталовложений в современную технологию, иногда хватит небольших организационных изменений или изменение по отношению к клиентам соответствующих стимулов (обычно каса-

---

<sup>12</sup> По мнению консультантов БЦГ операционная прибыль брутто розничных банков может понизиться в короткое время даже на 5-30%.

<sup>13</sup> Шире посмотри: R.Dayal, J.Garabedian, L.U.Luther, D.Rhodes, T.Tang: *Living with New Realities. Creating Value in Banking in 2009*. The Boston Consulting Group, February 2009, стр. 15-16.

<sup>14</sup> По мнению консультантов БЦГ правильно подобрана стратегия многоканальной дистрибуции может привести к росту количества новых счётов на 10-15%, исправить показатель условной продажи (cross-selling) на 2-5% а также понизить расходы по обслуживанию на 10-20%.



ющихся цены, но не только) чтобы склонить их пользоваться этими каналами распределения, которые самые эффективные с точки зрения банка.

Последствия кризиса будут менее ощутимы для банков, которые производят верификации своих стратегий и уходят от стратегий направленных на продукт к стратегиям направленным на клиента. Так как, даже если кризис начнет вскоре ослабевать трудно ожидать решительного и быстрого улучшения на рынке кредитов ипотечных или потребительских (из-за недостатков капитала в банках и экономического регресса). Кроме того надо ожидать, что клиенты которые охотно помещают теперь финансовые излишки в банках на относительно высокий процент, начнут вскоре искать более эффективные способы увеличения своих сбережений. Такой сценарий должен уже сегодня склонить банки углублять связи со своими клиентами и предпринимать мероприятия повышающие их лояльность. Незаменимыми могут тут оказаться отделы, однако само обладание развитой стационарной сетью без сомнения не хватит. Банки будут вынуждены, между прочим в большей степени, чем до сих пор, приспособить предложение к потребностям и ожиданиям клиентов, дифференцировать ценовую политику по отношению к разным их группам (премируя постоянных клиентов) а также гарантировать им соответствующий уровень обслуживания, даже если обозначало бы это временное ухудшение операционной эффективности.

Надо всё-таки заметить, что кроме направлений стратегических изменений предложенных консультантами из БЦГ, банки занимающиеся розничным банковским делом будут вынуждены одновременно ограничивать расходы, что будет тяжелым учитывая основную роль стационарной сети в осуществлении этих изменений. Итак снижение расходов должно быть эффектом сосредоточения на ключевой деятельности и поручения менее важных видов деятельности внешним изготовителям (селективный *outsourcing*), упрощения процессов и процедур а также образования так называемых операционных центров совершенства (*operational centres of excellence*).

## **5. Обусловленности развития рынка розничных банковских услуг в Польше**

Переоценку своих стратегий должны произвести также банки присутствующие на местном рынке розничных банковских услуг, несмотря на то, что кризис пока слабо ощущаемый в Польше. Некоторые изменения на рынке уже наступают, например отступление Сантандер Консумер Банка из рынка ипотечных кредитов в Польше, однако недавнее появление на нём новых участников имеющих честолюбивые планы развития свидетельствует о его всё ещё большом потенциале. Первый из них Альянз Банк Польша, действующий с сентября 2008 г. – это розничный банк предлагающий клиентам (индиви-

дуальным а также лицам ведущим хозяйственную деятельность) кроме счётов, платёжных карточек, депозитов и кредитов (в том числе ипотечных) также инвестиционные и страховые продукты компаний принадлежащих к той же денежной группе. Целево банк имеет намерение открыть 200 отделов, а кроме того хочет продавать банковские продукты своими страховыми агентствами в некоторых страховых отделах. Второй из них, Альёр Банк, официально начал деятельность в ноябре 2008г. и является общепольским универсальным банком, обслуживающим все сегменты рынка в пределах двух секторов: розничного и корпоративного. Сейчас банк имеет 68 отделов, а целево намечается открыть 200 отделов и свыше 400 представительств. Перспективные планы банка очень честолюбивые – в перспективе трёх лет Альёр Банк имеет намерение приобрести 2-4% паев в рынке в зависимости от сегмента а также привлечь около миллиона клиентов и достичь рентабельность уже в третьем году деятельности<sup>15</sup>.

Планы экспансии на розничном рынке имеют также другие банки, присутствующие в Польше довольно давно, однако до тех пор не проявляющие большего интереса к розничному банковскому делу. Есть среди них между прочим Нордэа, ГЭ Монэы Банк, ХСБЦ. Нордэа, присутствующая в Польше уже 10 лет, лишь в 2007г. начала наступление на розничном рынке. В рамках выполняемого ей в странах так называемой новой Европы проекта Turbo<sup>16</sup> - имеет намерение создать 150 новых отделов за три года. Главной целью экспансии Нордэа избрала пока 5 самых больших польских агломераций: варшавскую, Трёхградья, познанскую, вrocławскую и краковскую. В самой Варшаве банк планирует открыть свыше 50 новых отделов<sup>17</sup>. Пока банк имеет в Польше свыше 160 отделов, в том числе 44 в столице. Nordea поставила на органический рост, учитывая слишком высокие, по её мнению, издержки по развитию в Польше путём фузий и приёмов. Стационарную сеть развивает также ГЭ Монэы Банк, который вступил во владение отделов ВРН сохранившихся после его фузии с Пэкао СА. Однако по последним сведениям, в связи с ухудшением положения на рынке банк вынужден понизить расходы действия на 10-12%. Это может обозначать более медленное развитие сети (правда в первом полугодии банк планирует открыть около 20 отделов, но не собственных а действующих по правилам франшизы), а несомненно будет давать

<sup>15</sup> [http://www.aliorbank.pl/pl/o\\_banku/informacje\\_o\\_banku](http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/informacje_o_banku) [доступ 15 апреля 2009 г.]

<sup>16</sup> Turbo это название проекта развития сети отделов, строенных согласно новой модели. Во всех новых отделах клиенты могут пользоваться многоканальным доступом к услугам, круглосуточно. Делают это возможным банкоматы, оснащённые в функцию вкладов, инфоматы с доступом к банковскому электронному делу а также телефон, через который можно например открыть вклад или проверить сальдо счёта.

<sup>17</sup> <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Turbo-przyspieszenie-w-rozwoju-sieci-Nordea-797254.html> [доступ 15 апреля 2009 г.].

результат приуменьшения работы – до конца августа банк намеревается уволить с работы до 846 работников<sup>18</sup>. В свою очередь ХСБЦ активный до сих пор скорее на рынке инвестиционного банковского дела развивает розничное банковское дело под названием ХСБЦ Кредит считая на приобретение клиентов возвращающихся из Англии<sup>19</sup>. Уже свыше два года банк обслуживает их там по польски и не хочет потерять тех, которые решили вернуться на родину.

Даже если из-за кризиса часть намерений банков касающихся экспансии на розничном рынке не станут осуществлены, то надо предусматривать, что этот рынок будет дальше развиваться (хотя наверно медленнее чем до сих пор), так и в депозитной как кредитной части. Шансы и угрозы связаны с развитием этих сегментов рынка будучие одновременно обусловленными, которые должны учесть присутствующие на них банки в своих стратегиях представляет табель 2.

Табель 2. Обусловленности развития розничного банковского дела в Польше

Шансы	Угрозы
<b>Рынок розничных депозитов</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– относительно небольшое влияние кризиса на экономику</li> <li>– полезные изменения в системе гарантирования депозитов</li> <li>– возвращение клиентов к безопасным формам помещения сбережений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможный рост безработицы и понижение динамики вознаграждений</li> <li>– снижение доверия к банкам</li> <li>– «привычка» клиентов к высокому уровню начисления процентов по депозитам</li> </ul>
<b>Рынок розничных кредитов</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– большой потенциал развития кредитного рынка и быстрый темп его роста</li> <li>– относительно большой спрос</li> <li>– совпадение целей кредитования с направлениями экономленения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– усложнена оценка кредитного риска</li> <li>– рост конкуренции на рынке</li> <li>– ограниченные возможности роста марж</li> <li>– Рекомендация Т касающаяся розничных и ипотечных кредитов</li> <li>– новая директива относительно потребительского кредита</li> </ul>

Источник: собственное составление.

Факторами, которые будут способствовать в ближайшие годы приобретению банками депозитов будут особенно: возвращение клиентов к безопасным способам помещения сбережений а также повышение порогов гарантирования депозитов и ликвидация наз. собственного участия депонента. Привлечение новых средств может зато усложнить углубление кризиса, последствиями которого будут: рост безработицы и обеднение общества а также пони-

<sup>18</sup> <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/ge;money;bank;bedzie;zwalnial,186,0,439738.html> [доступ 15 апреля 2009 г.].

<sup>19</sup> P. Pietkun, *Rozwojowy rynek*, „Gazeta Bankowa” 2008 № 42, стр. 26.

жение доверия клиентов к банкам. Сверх того банки могут не быть в состоянии справиться с ожиданиями клиентов, которых в последнее время освоили с высоким уровнем начисления процентов депозитов, а которого не будут в состоянии удержать долговременно из-за снижения рентабельности функционирования.

Немного иначе будет выглядеть рынок розничных кредитов, особенно потребительских. Кризис без сомнения дотронется в большей степени ипотечных кредитов, хотя его последствия не должны быть так серьёзными как в странах, в которых этот сегмент более развитый<sup>20</sup>. Решительно лучше должна выглядеть ситуация в сегменте потребительских кредитов. О перспективном потенциале обеих сегментов рынка свидетельствуют однако благоприятные прогнозы всего рынка *consumer finance*. Ибо польский рынок является самым большим рынком потребительских кредитов среди стран центрально-восточной Европы, увеличивающимся при этом в более высоком темпе чем зрелые рынки (например немецкий, английский или французский) и имеющим всё ещё большой неиспользованный потенциал.<sup>21</sup> Кредитными продуктами развивающимися быстрее всех адресованными индивидуальным клиентам должны быть в ближайшие годы кредиты ипотечные, наличные и на кредитные карты, хотя для банков более рентабельными должны быть те вторые (затем кредитные карты, а лишь потом ипотечные). Развитию рынка розничных кредитов способствует также совпадение целей кредитования с направлениями экономического развития. Домашние хозяйства экономят главным образом на покупку жилья и/или машины, что способствует росту спроса на кредит, ибо покупки этих благ обычно финансируемые в большой части кредитом. Угрозами развития кредитного рынка для индивидуальных клиентов может быть так как на рынке депозитов углубление кризиса, который ведёт к безработице и обеднению общества, чему следует ограничение потребления, рост уровня кредитного риска и его затруднённая расценка (способствующие обострению критериев оценки кредитоспособности клиента, что при росте конкуренции на рынке а также ограниченных возможностях увеличения марж может привести к снижению рентабельности этой сферы деятельности. Ситуацию в этом пределе могут ухудшить ещё обостряющиеся контрольные нормы и новые регуляции Евросоюза касающиеся потребительских кредитов, связанные с внедрением

---

<sup>20</sup> Консультанты BCG предусматривают, что может на нём выступить снижение 40-80% в зависимости от страны – смотри R. Dayal, J. Garabedian, L.U. Luther, D. Rhodes, T. Tang, *Living with...*, стр. 15.

<sup>21</sup> Некоторым барьером его развития является относительно высокая нагрузка задолженности поляков потребительским кредитом по отношению к зарплате – шире посмотри B. Lepczyński, M. Penczar: *Perspektywy rozwojowe rynku consumer finance w Polsce w warunkach zawirowań na rynkach finansowych*, [http://www.rf.edu.pl/uploads/media/UOKiK\\_prezentacja\\_31\\_03\\_2009.pdf](http://www.rf.edu.pl/uploads/media/UOKiK_prezentacja_31_03_2009.pdf) [доступ 18 апреля 2009 г.].

директивы по делу соглашений о потребительский кредит а также введением рекомендации Т касающейся розничных кредитов и кредитов ипотечных.

Главной целью рекомендации Т подготовленной Комиссией Финансового Присмотра есть напомнить о хороших практиках правления кредитным риском по отношению к домашним хозяйствам. Директивы КНФ должны урегулировать правила предоставления розничных кредитов, между прочим через обеспечение правильного измерения риска банком а также введение соответствующих метод и организации правления риском. Это обозначает ограничение конкурирования банков уровнем безопасности кредитования (каждому заимодавцы будет необходимо выполнить минимальные требования в сфере правления риском). Согласно рекомендации Т банки должны честно совершать оценку кредитоспособности клиента по отношению к погашению кредита и обеспечить объективизм этой оценки, а в формированию кредитной политики будут вынуждены учитывать хозяйственные условия (теперешние и прогнозируемые), положение кредитозаёмщика и собственные возможности финансирования. Решения предлагаемые КНФ должны обеспечить финансовую систему перед снижением безопасности депозитов, предоставлением «плохих кредитов» и переселением проблем во времени. Проект рекомендации Т консультируется с банками, будет также представлен правительству и центральному банку. Учитывая *vacatio legis* – вытекающие между прочим из необходимости приспособления банковских процедур и структур – банки могут начать применять директивы раньше всего через несколько месяцев, то есть в 2010 г.

Позже всего в половине 2010 г. должны зато войти в жизнь правила принятой Европейским Парламентом и Советом 23 апреля 2008 г. новой директивы касающейся соглашений о потребительские кредиты. Новые правила относящиеся к кредитам стоимостью до 75 тысяч евро должны открыть унийный рынок ссуд, который сейчас в большинстве случаев остаётся разделённым между национальными рынками а также должны унифицировать защиту потребителей. Новые правила должны сделать, что предложение кредитных фирм станет более ясным как для клиентов так и для участников рыночной конкуренции. Целью директивы о потребительском кредите является обеспечение клиентам банков и ссудных фирм единообразных стандартов и доступа к сравнимым информациям. Унифицирован будет так и список данных, какие будут должны поместиться в рекламе и формуляре предложения предшествующего договору, как способ демонстрирования стоимость годового опроцентования кредита или разрешенные условия кредитного контракта. Директива вводит также два основных закона лица пользующегося кредитом: в момент заключения договора клиент сохранит возможность отступления от него без сообщения о причинах и не будет нести раходы а также будет иметь право раньше погасить кредит в любой момент<sup>22</sup>. Следовательно для банков новая

---

<sup>22</sup> [http://www.gazeta.podatnika.pl/artykuly/dyrektywa\\_w\\_sprawie\\_umow\\_o\\_kredyt\\_konsumencki\\_ma\\_rok-a\\_9236.htm](http://www.gazeta.podatnika.pl/artykuly/dyrektywa_w_sprawie_umow_o_kredyt_konsumencki_ma_rok-a_9236.htm) [доступ 18 апреля 2009 г.].

директива обозначает гораздо большую конкуренцию на рынке, а её введение необходимость нести дополнительные расходы а для клиентов лучшую защиту их прав.

## 6. Заключение

Продолжающийся несколько месяцев финансовый кризис обнаружился с особой силой в банковском секторе. К самым важным негативным его последствиям можно причислить: резкое снижение ликвидности в межбанковском секторе, который повлек за собой затруднения банков в управлении ликвидностью, ограничение объёма кредитов предоставляемых нефинансовым субъектам и обострение критериев их предоставления а также ухудшение финансовых результатов банков.

Кризис одновременно доказал, что розничное банковское дело это та сфера деятельности банков, которая больше всего кризисоустойчивая и может помочь в его преодолению. Вытекает это из двух основных причин: в условиях кризиса депозиты населения оказались самым дешёвым и самым стабильным источником ликвидности, а обслуживание индивидуальных клиентов, в том числе предоставление потребительских кредитов, становится всё более важным источником доходов обремененных при этом относительно низким риском (качество кредитного портфеля физических лиц лучше чем предприятий). Чтобы использовать эти несомнительные козыри розничные банки должны в ближайшие годы сосредоточиться на ключевой деятельности и укреплению позиции на местном рынке, развивать стационарную сеть и строить продуманные стратегии многоканальной дистрибуции а также отходить от стратегий ориентированных на продукт к стратегиям ориентированным на клиента. Переоценки своих стратегий должны произвести также банки присутствующие на рынке розничных банковских услуг, учитывая в них шансы и угрозы выступающие на рынке депозитов и кредитов для населения.

## Литература

- [1] Czy kryzys na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych o podwyższonym ryzyku dotknie także Europę? „Fin Focus” Biuletyn o usługach finansowych, Komisja Europejska, декабрь 2007, № 4.
- [2] Dayal R., Garabedian J., Luther L.U., Rhodes D., Tang T.: *Living with New Realities. Creating Value in Banking in 2009*. The Boston Consulting Group, February 2009.
- [3] Drewicz-Tułodziecka A.: Będzie trudniej. „Gazeta Bankowa” 2008, № 42.
- [4] Gostomski E.: Trudniejszy pieniądz. „Gazeta Bankowa” 2009, № 12.
- [5] [http://www.aliorbank.pl/pl/o\\_banku/informacje\\_o\\_banku](http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/informacje_o_banku).
- [6] <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Turbo-przyspieszenie-w-rozwoju-sieci-Nordea-1797254.html>.

- [7] [http://www.gazeta.podatnika.pl/artykuly/dyrektywa\\_w\\_sprawie\\_umow\\_o\\_kredyt\\_konsumencki\\_ma\\_rok-a\\_9236.htm](http://www.gazeta.podatnika.pl/artykuly/dyrektywa_w_sprawie_umow_o_kredyt_konsumencki_ma_rok-a_9236.htm).
- [8] <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/ge:money;bank;bedzie;zwalnia,186,0,439738.html>.
- [9] Krasieński A.: Rynek z zadyszka? „Gazeta Bankowa” 2008, № 33.
- [10] Lepczyński B., Penczar M.: Perspektywy rozwojowe rynku consumer finance w Polsce w warunkach zawirowań na rynkach finansowych. [http://www.rf.edu.pl/uploads/media/UOKiK\\_prezentacja\\_31\\_03\\_2009.pdf](http://www.rf.edu.pl/uploads/media/UOKiK_prezentacja_31_03_2009.pdf).
- [11] Pietkun P.: Kryzys widać po wynikach. „Gazeta Bankowa” 2009, № 11.
- [12] Pietkun P.: Rozwojowy rynek. „Gazeta Bankowa” 2008, № 42.
- [13] Raport o sytuacji banków w 2008 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego 2009.

## BANKOWOŚĆ DETALICZNA W WARUNKACH KRYZYSU

**Streszczenie:** Przedłużający się kryzys finansowy ze szczególną siłą ujawnił się w sektorze bankowym. Do jego najważniejszych negatywnych następstw można zaliczyć: duże obniżenie płynności w sektorze międzybankowym, które pociągnęło za sobą trudności banków w zarządzaniu płynnością, ograniczenie wielkości kredytów udzielanych niefinansowym podmiotom i zaostrenie kryteriów ich udzielania, a także pogorszenie się wyników finansowych banków. Jednocześnie kryzys udowodnił, że bankowość detaliczna jest sferą działalności banków najbardziej odporną na kryzys i mogącą pomóc w jego przezwyciężeniu. W warunkach kryzysu depozyty ludności okazały się najtańszym i najbardziej stabilnym źródłem płynności, a obsługa klientów indywidualnych, w tym udzielanie kredytów konsumpcyjnych, staje się coraz ważniejszym źródłem dochodów obciążonych przy tym stosunkowo niskim ryzykiem. Żeby wykorzysta te niewątpliwe atuty, banki detaliczne powinny w najbliższych latach skupić się na działalności kluczowej i umocnieniu pozycji na miejscowym rynku, rozwijać stacjonarną sieć i budować przemyślaną strategię wielokanałowej dystrybucji, a także odchodzić od strategii nakierowanych na produkt i opracowywać strategie nakierowane na klienta.