

Gra jak życie

Praca na rynku consumer finance bardzo mi odpowiada, bo doskonale koresponduje z moim charakterem – mówi **Mirostaw Bieszki**, szefujący od blisko trzech lat Santander Consumer Bankowi.

Bo tak jak w tradycyjnej bankowości korporacyjnej wystarczy zrobić kilka transakcji, żeby osiągnąć sukces, tak rynek consumer finance przede wszystkim trzeba doskonale znać. To dlatego, że przy wielu, hurto-wo niemal przeprowadzanych tanich transakcjach popełniane ewentualnie błędy kumulują się i mogą ostatecznie zaowocować poważnym kryzysem kierowanej przez menedżera instytucji finansowej, a nawet zniszczyć dorobek kilkunastu lat pracy.

Bieszki mówi prawdę. Nie sprzedaje siebie – wizerunku menedżera, którego chętnie chciałyby widzieć media: balansującego na krawędzi, ryzykującego bez umiaru.

TERRA INCOGNITA

Owszem, ryzyko nie jest mu obce, ale jest to ryzyko rzecz można określić i ujęte w racjonalne, metodologiczne ramy. Takie ryzyko zna i zarządzanie tak pojmowanym ryzykiem uważa za szczególnie przydatne w pracy menedżera, kierującego dynamicznie rozwijającym się bankiem.

– W ciągu dotychczasowej pracy, przede wszystkim w Creditanstalt, miałem do czynienia z różnymi ryzykami, związanymi np. z treasury (skarbem), bankowością korporacyjną ale i – co dziś jest nie do pomyslenia, bo jest ona oddzielona – z działalnością detaliczną – mówi o swoich doświadczeniach Bieszki.

Dlaczego klasyczny bankowiec, który pracował w tak szacownych, a do pewne-



FOT. ARCHIWUM

go stopnia statycznych instytucjach, jak np. Bank Millennium, trafił na dynamiczny rynek consumer finance?

– Zrozumiałem w pewnym momencie, że polskie społeczeństwo będzie się systematycznie bogacić. A jeśli tak się stanie, to ludzie po prostu będą wydawać coraz więcej pieniędzy, oczywiście także na produkty finansowe zabezpieczające ich przyszłość.

W owym czasie, gdy zaczynał pracę na tym rynku, zdecydowanie brakowało ludzi. Każdy uczył się jakoś po drodze. Kiedy Bieszki odchodził z Creditanstalt, gdzie zajmował się dużymi transakcjami korporacyjnymi, ale również i detalem, dostał bardzo ciekawą propozycję – poprowadzenia bardzo małego banku, który wówczas dopiero zamierzano uruchomić.

Do pracy przy tym start-up headhunterzy przekonywali go... sześć miesięcy. Jak sam twierdzi, musiał samemu sobie udowodnić, że sprawdzi się przy tym projekcie, że potrafi go dobrze rozwinąć. Wówczas gdy wchodził do pracy do tego banku, była to dla niego – jak to określa – terra incognita (ziemia nieznana). Wiedział bowiem, jak się zarządza relacjami z dużymi klientami, ale nie miał w głowie gotowych pomysłów na to, jak nakręcić konsumpcję, jak poruszać się w detalu. Najważniejsza jednak stała się dla niego towarzysząca mu świadomość, że generalnie tradycyjna bankowość detaliczna jest skoncentrowana na rachunku bankowym, do którego tylko doczepia się różne inne produkty. W tradycyjnej działalności bankowej strategia jest bowiem prosta:

bank ma zbierać pasywa najtaniej jak tylko potrafi, a pretekstem do tego zbierania jest oferowanie innych usług po stronie aktywnej.

W prawdziwym consumer finance nie ma rachunku bankowego – uważa Bieszki. Zatem nie jest łatwo przekonać klienta, który ma konta w innych, znanych bankach, żeby wziął kredyt w nieznanym jeszcze na rynku instytucji. Łatwiej niewątpliwie jest to zrobić, gdy pracuje się na jednolitym rynku, kredytując zakup aut określonej marki, jak to robił Mirosław Bieszki, szefując przez cztery lata zespołem GMAC Bank Polska (dawniej Opel Bankowi). Chociaż, gdy wówczas wchodzili na rynek motoryzacyjny, to tak naprawdę Opel Bank był chyba pierwszym bankiem, który zaoferował na korzystnych, promocyjnych warunkach kredyt samochodowy z prawdziwego zdarzenia. Udało się to więc znakomicie.

– Gdy zarządzał bankiem samochodowym – wspomina prof. Leszek Pawłowicz z Gdańskiej Akademii Bankowej, który zna go od kilkunastu lat – to ten bank miał imponujące w tym segmencie, najlepsze wyniki na rynku. – Teraz, zajmując się consumer finance, śmiało można zaliczyć pana Bieszkiego do jednego z dziesięciu najlepszych prezesów... w Europie – podsumowuje.

Dlaczego więc nie od razu zdecydował się o przejściu do Santander Consumer Banku? – Rzeczy, które robię, muszę robić bardzo dobrze – odpowiada na narzucające się pytanie. Był mi także do tego potrzebny czas, musiałem mieć szansę poznać, jak podobne organizacje funkcjonują na innych rynkach. I taką szansę dostał, poznając mechanizmy funkcjonowania consumer finance m.in. we Włoszech i Stanach Zjednoczonych. Tam dodatkowo zrozumiał, że różnica pomiędzy tradycyjną bankowością a konsumencką nie leży tylko w semantycznym przedstawieniu wagi dokonywanych przez bank operacji (najpierw consumer, a potem finance), ale na ciężarze branego ryzyka:

– Nie bałem się go podjąć. Musiałem tylko uzupełnić swoją wiedzę, m.in. o nowoczesne metody scoringowe – mówi.

DLA NIEZNANEJ MARKI

Nowe zdanie okazało się podwójnie trudne. Także dlatego, że marka „Santander” była kompletnie nieznana nie tylko w Polsce, ale nawet i w Europie. Do niedawna bowiem ten hiszpański bank ograniczał swoją ekspansję do rodzimego kraju (Hiszpania) oraz kilku – co prawda znaczących – ale tylko rynków Ameryki Łacińskiej.

– Moim wzorem banku był Abbey – opowiada. Tam filozofia biznesowa była bardzo prosta: jeśli jesteś fanem internetu, wejdź i kliknij, jeśli wolisz oddział – proszę bardzo, o to jest oddział, blisko Twojego domu.



Abbey zostało świeżo przejęte przez Grupę Santander, kiedy prowadził rozmowę o przejściu do nowej instytucji z regionalnym szefem Santander. To przejęcie oraz późniejsze ruchy konsolidacyjne hiszpańskiego banku przełamały dżentelmeńską umowę, że Santander to bank, który działa tylko na rynkach hiszpańskojęzycznych, że to nie tylko Ameryka Łacińska, ale także Europa – jak się szybko okazało: Niemcy, Czechy, Rosja, Węgry, Portugalia, Włochy, a ostatnio Francja. Także USA. Akcjonariusze tego banku zrozumieli bowiem, że zbyt duża część bilansu jest ryzykownie skoncentrowana w jednym rejonie świata.

Bieszki, przechodząc do Santander, szukał więc swojego nowego miejsca na rynku. Dostrzegł je tam, gdzie jest ogromny potencjał i możliwości, w tym, co przez wiele lat było gorszą siostrą tej „prawdziwej” bankowości – właśnie w consumer finance. Dziś na szczęście karta się odwróciła – bankowość konsumencka powoli zdaje się wypierać tradycyjną. Bieszki mówi, że interesujące i zarazem stanowiące wyzwanie w consumer finance jest to, że żeby odnieść sukces, za wszelką cenę należy być pierwszym.

POMOGŁA KONKURENCJA

– Zapytano mnie na jednej z konferencji, jak to się stało, że polski Santander tak szybko się rozwinął? Opowiedziałem, jak to było. Gdy dostałem ten bank, to z dobrodziejstwem inwentarza, z odziedziczonym po PTF portfelem kredytów samochodowych. I stanąłem przed wyborem: albo budować bank niszowy, albo też stworzyć coś całkiem nowego, wykorzystując fakt, że w Polsce dynamicznie rozwija się deweloperka i rynek mieszkaniowy. Wybrałem oczywiście to drugie rozwiązanie, wycho-

dząc do klientów z kredytem hipotecznym z prostą filozofią: jeżeli kogoś stać na to, żeby wpłacił 30 proc. wartości nieruchomości, to ma więcej do stracenia. Zatem maksymalnie uprościliśmy i skróciliśmy (do 2–3 tygodni) procedurę kredytową.

Nie robili przy tym kampanii reklamowej, lecz sprytnie skorzystali z promocji kredytów hipotecznych innych banków. Bieszki twierdzi, że w ten sposób konkurencja napędziła im mnóstwo klientów, którzy rozbili się u niej o procedury i trafili do Santander.

– Przede wszystkim o skuteczności Mirka świadczy znakomity wynik, jaki osiągnęła kierowana przez niego instytucja, która w zakresie kredytów konsumenckich okazała się bezkonkurencyjna – mówi o nim Maciej Stańczuk, szefujący z kolei WestLB Bank Polska. – Nie tylko potrafi wyznaczać cele, ale także je realizować, motywując pracowników do sprzedaży w charyzmatyczny sposób.

Bieszki zdaje sobie przy tym sprawę, że nie każdy menedżer pasuje do każdego etapu rozwoju firmy. W jego banku top menedżerowie mogą liczyć na sesje coachingowe, żeby lepiej dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości. Ale ponieważ ona właśnie tak szybko się zmienia, nic nie jest dane na zawsze – jeśli ktoś czuje, że już nie przystaje do nowej koncepcji strategii banku (po 3–4 latach pierwszej fazy bujnego, spontanicznego rozwoju) lepiej, żeby nie robił niczego na siłę, rozejrzył się za nową pracą i odszedł.

– Bardzo lubię i często gram w golfa – konkluduje prezes Santander Consumer Banku. Golf jest bowiem najbardziej strategiczną grą, jaką można sobie wyobrazić. W najmniejszej liczbie ruchów trzeba trafić do dołka. Ta gra jest jak życie, w którym zmagamy się sami ze sobą. (M.A.)