

Nadrobić dystans

Nowe światło na problemy zarządzania w polskich bankach rzucają specjaliści z firm doradczych. Ich zdaniem przewagi konkurencyjnej w sektorze nie dadzą ani nowatorskie produkty, ani nawet specjalizacja w jakiejś dziedzinie. O „być” albo „nie być” instytucji finansowej będą decydowali lojalni klienci.

GABRIELA DROŹDZIEL

Wartość aktywów sektora bankowego w stosunku do PKB w Polsce na dzień akcesji z UE wynosiła zaledwie 61 proc., podczas gdy dla krajów strefy euro średnia oscylowała wówczas wokół 265 proc. Konkurujące z nami o kapitał Czechy osiągnęły w 2004 r. poziom 130 proc., a Słowacja 94 proc. wartości aktywów sektora bankowego w stosunku do PKB. Hiszpania w momencie przystąpienia do UE w 1986 r. miała powyższy wskaźnik 125 proc., a Portugalia 105 proc. Także wskaźnik stosunku kosztów nie był budujący. W najlepszych bankach Unii Europejskiej kształtował się na poziomie 45 – 50 proc.; w Polsce wynosił średnio 63 proc. i tylko Bank Pekao SA osiągnął 45 proc.

NIE BYŁO ŁATWO

Przed akcesją Polski do UE obowiązywała (łągodzonych od 2004 r.) wiele regulacji ostrożnościowych o zasadniczo bardziej niż

w krajach UE restrykcyjnym charakterze. Wymagały one od banków tworzenia wyższych rezerw celowych na kredyty zagrożone (w tym także kredyty detaliczne), co z kolei powodowało wzrost kosztów działalności, zmniejszenie ich konkurencyjności w porównaniu do banków UE oraz wzrost ryzyka działalności.

W dniu akcesji polski sektor bankowy ustępował krajom Unii Europejskiej pod względem szeregu wskaźników bankowych: liczba rachunków bieżących w stosunku do populacji wynosiła tylko 39 proc. (w UE – 90 proc.). Wyprzedziły nas zarówno Węgry – 43 proc., jak i Czechy – 64 proc. Również liczba rachunków bankowych przypadających na oddział bankowy w Polsce pozostawała daleko za unijnymi standardami. W UE jeden oddział prowadził średnio 6,5 – 7,5 tys. rachunków, gdy tymczasem w Polsce liczba ta wahała się od 3781 dla

PKO BP maksymalnie do 1148 dla Kredyt Banku (dane z 2004 r.). Mieliśmy bardzo niski poziom lokat oszczędnościowych: wynosił on zaledwie 17 proc. (w stosunku do populacji), przy średniej europejskiej aż 75 proc.

NIEZAMOŹNI POLACY

Wskazując na niewątpliwą przepaść pomiędzy bankami polskimi a ich unijnymi konkurentami, należy pamiętać o charakterystyce bazy klientów. Nadal występują ogromne różnice w średniej płacy występujące pomiędzy Polską (522 euro) a krajami UE, szczególnie takimi, jak np. Niemcy (3198 euro) czy Szwecja (2482 euro). Oczywiście jest, że poziom dochodów ma bezpośredni wpływ na wielkość środków, których inwestowanie może przynieść dodatkowe przychody bankom. Tak zwane „osady na rachunkach” (kwoty stabilnie utrzymywane przez konsumentów na rachunkach bieżących w formie swoistej rezerwy) są w naszym kraju siłą rzeczy wielokrotnie niższe niż w bankach Unii.

Jak w tej sytuacji radzą sobie polskie banki? Banki stosują różne strategie, aby sprostać rosnącej konkurencji, nieporównywalnym kosztem działania i malejącej lojalności klientów. Wielkie grupy finansowe wchodzi na coraz bardziej orientalne rynki, realizując strategię instytucji globalnej. Pozostałe koncentrują się na rynku rodzimym lub łączą z innymi podmiotami, działającymi w tym samym sektorze. Polskie banki coraz częściej decydują się na strategię „dyferencjacji” lub „twórczego naśladownictwa”.

A MOŻE LOJALNOŚĆ?

Nowe światło na problemy zarządzania w polskich bankach na rynku europejskich potentatów finansowych rzucili specjaliści z Deloitte&Touche. W ich opinii, przewagi konkurencyjnej w sektorze nie dadzą ani nowatorskie produkty (są bardzo szybko kopiowane przez konkurencję i często ulepszone), ani specjalizacja w jakiejś dziedzi-

Banki, realizując strategię „customer – centric”, muszą dokonywać segmentacji odbiorców.

RÓŻNE KANAŁY SPRZEDAŻY

Iwona Skowrońska-Przygodzka; prezes spółki audytorskiej MGI Akcept

Jedynie wejście w jak najszerszą grę kanałów dystrybucji zapewni polskim bankom sukces w walce z konkurencją silnych banków zachodnich. Ale nie mogą zniknąć tradycyjne, „ludzkie” kontakty. Wielu klientów – zwłaszcza ludzi starszych – nadal preferuje bezpośrednie spotkania z przedstawicielem banku. Dlatego oddziały i punkty bankowe powinny pozostać, ewentualnie sukcesywnie przekształcać się w centra, gdzie będą sprzedawane nawet bardzo skomplikowane produkty bankowo-ubezpieczeniowo-inwestycyjne. Zmiany w polskich bankach wydają się zmierzać ku strategii „customer – centric”. Tworzone są nie tylko nowoczesne departamenty detaliczne, ale również rozbudowywana jest sieć małych placówek. Instytucje finansowe oferują też coraz szerszy wachlarz usług „call center” oraz bankowych usług internetowych.



Nowe światło na problemy zarządzania w polskich bankach na rynku europejskich potentatów finansowych rzucili specjaliści z Deloitte&Touche. Przewagi konkurencyjnej w sektorze nie dadzą ani nowatorskie produkty, ani specjalizacja w jakiejś dziedzinie.

nie (zanikające różnice pomiędzy usługami i kopiowanie powodują, że w dłuższym horyzoncie czasowym zyski z ich implementacji będą małe). Banki, które zdołają zbudować stabilne związki z klientami, mogą zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną. O ile jednak produkty i usługi finansowe można z powodzeniem skopiować, o tyle zbudowanie trwałych więzi z klientem trwa latami. Strategię, która to umożliwi, można nazwać „customer – centric”, czyli ukierunkowaną na klienta. Dojście do niej rozbija się na trzy etapy: szczegółowe rozpoznanie klientów, integracja kanałów dystrybucji, tworzenie nowej kultury organizacji.

WARTOŚĆ KLIENTA „W CZASIE”

Banki realizujące tego typu strategię dążą przede wszystkim do dokładnego poznania swoich odbiorców. Oznacza to prowadzenie drobiazgowych analiz sytuacji klientów oraz zapewnienie bieżącej informacji o nich wszystkim pracownikom bezpośrednio się z nimi kontaktującym. Dzięki temu bankowiec, rozmawiając z klientem, będzie wiedział wprost z bazy danych, że niedługo klient planuje zmienić mieszkanie. Że na przykład najstarsze dziecko rozpoczyna studia, a żona zapomniała spłacić kredytu w karcie itd. Może dzięki temu zaproponować kredyt na mieszkanie, pożyczkę na studia dziecka oraz ulokowanie nadwyżek finansowych w instrumentach rynku kapitałowego, którymi zarządza osobisty doradca. Wreszcie może

POTRZEBNA WSPÓŁPRACA

Wojciech Szapiel, prezes Polskiego Funduszu Inwestycji

Na polskim sektorze bankowym nadal będzie spoczywał główny ciężar finansowania rozwoju i restrukturyzacji gospodarki. Oprócz realizowania przez banki wybranych strategii marketingowych konieczna jest także ścisła współpraca między polskimi władzami (rząd, parlament, organy nadzoru) a polskim środowiskiem bankowym. Współpraca taka ma na celu usuwanie różnego rodzaju trudności i barier pogarszających pozycję konkurencyjną polskiego sektora bankowego. Ważne jest, by polski sektor bankowy mógł pozyskiwać środki na kredytowanie polskiej gospodarki oraz niezbędne inwestycje w rozwój infrastruktury technicznej krajowego rynku usług finansowych i bankowych (sieci placówek, bankomatów, kart płatniczych, sieci akceptantów, bezpieczeństwo obrotu płatniczego). Kto wygra w wyścigu po klienta rynku finansowego? Na pewno duże korporacje oferujące wielorakie rodzaje produktów finansowych, wyspecjalizowane i kreujące własną markę, organizujące własne sieci sprzedaży i ciekawe kampanie promocyjne, widoczne na rynku. Małe i średnie banki odkryją prawdopodobnie własne nisze rynkowe. Częściej pojawiać się będą propozycje „autorskie”, uwzględniające rozwiązania dla konkretnych segmentów klientów.



poinformować klienta, że biorąc pod uwagę długotrwałą współpracę oraz liczbę transakcji, którą realizuje na zlecenie klienta bank, żona nie zostanie ukarana odsetkami za niespłacenie długu. A kredyt na mieszkanie będzie nisko oprocentowany.

Banki, realizując strategię „customer – centric”, muszą dokonywać segmentacji odbiorców w zależności od ich potrzeb, poziomu akceptowanych kosztów, preferowanych form obsługi (okienko bankowe czy wirtualny oddział), a także z punktu widzenia dochodów banku, wypracowanych przez poszczególne grupy. Na podstawie historii współpracy z bankiem powinno się oszacować „wartość klienta w czasie”, czyli potencjalne zyski, jakie może przynieść trwała współpraca. Wiadomo bowiem, że 80 proc. zysków pochodzi z obsługi 20 proc. klientów. Badania poświęcone temu zagadnieniu pokazują, że długi okres współpracy, lojalność wobec klienta firmy, zadowolenie z jej usług, są podstawowymi determinantami zapewniającymi trwałe zyski.

INTEGRACJA KANAŁÓW

Dochodzenie do strategii „customer – centric” oznacza również integrację kanałów, przez które dystrybuowane są produkty. Oznacza to tworzenie telebanków, wirtualnych oddziałów, bankomatów trzeciej generacji itp. Z jednej strony technologie stwarzają ogromne możliwości rozwoju, w tym dotarcia do klientów na całym globie, lecz z drugiej są przyczyną zagrożenia ze strony silniejszej konkurencji (w przypadku Polski konkurencji banków międzynarodowych) i obaw. Ponadto przedstawiciele banków sami przyznają, że nie bardzo wiedzą, w co należy teraz inwestować: w małe banki, w telebanking, oddziały w sieciach hipermarketów czy może internet? Ten ostatni zwłaszcza postrzegany jest jako medium, które może zrewolucjonizować sektor finansowy. Obserwowany od 2002 r. bardzo dynamiczny wzrost liczby osób korzystających

z sieci – jako sposób kontaktów z bankiem – potwierdza, że polscy klienci mają świadomość tych udogodnień i coraz chętniej używają bankowości elektronicznej. Jednak jak na razie dostęp do internetu w naszym kraju jest niewystarczający. Około 50 proc. menedżerów polskich korporacji finansowych przyznaje, że nie ma żadnych planów wprowadzenia w najbliższej przyszłości usług on-line. Tylko nieco ponad 20 proc. deklaruje, że ma do nich dostęp.

STRATEGIE BANKÓW

Strategia „dyferencjacji” (zróżnicowania) – jest przeciwieństwem strategii przywództwa kosztowego. Polega na dążeniu przedsiębiorstwa (banku) do wytworzenia unikatowego rozwiązania dostępnego na całym rynku.

Strategia „przywództwa kosztowego” – zmierza do osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych za pomocą niewyodróżnionego produktu, oferowanego na wszystkich rynkach docelowych. Pozwala to na obniżenie kosztów i cen w porównaniu z konkurentami.

Strategia „twórczego naśladownictwa” – czyli naśladowania instytucji, która w określonej dziedzinie zajmuje kluczową pozycję na rynku. Strategia ta wykorzystuje produkty już istniejące, aby je unowocześnić i wypuścić na rynek w zmienionej formie. Strategia taka przynosi duże zyski, także w bankowości, ponieważ instytucja nie ponosi kosztów wymyślenia danego produktu.

„Customer – centric” oparty na marketingu partnerskim oraz marketingu internetowym, jest dobrą strategią. Dodatkowo największym wyzwaniem dla polskich banków powinno stać się przywiązanie klientów do instytucji. Jedynie te banki, które zdołają przebudować się i ukierunkować na klientów, odniosą sukces w walce o rynek. Zaś te, które powstrzymają się od zmian i nie będą starały się utrzymać wysokiej lojalności klientów, mogą zginąć w starciu z dużymi ujednolitymi korporacjami finansowymi. ■