

Bankowość transakcyjna

• EUGENIUSZ GOSTOMSKI

NAJMŁODSZYM OBSZAREM
BIZNESOWYM WSPÓŁCZESNEJ
BANKOWOŚCI, KTÓRY
W EUROPIE LICZY SOBIE
ZALEDWIE KILKANAŚCIE LAT,
JEST BANKOWOŚĆ TRANSAKCYJNA

Zajmują się nią specjalnie do tego celu utworzone banki lub rozwija się ona jako wyodrębniony obszar działalności dużych banków uniwersalnych, np. w Niemczech spotyka się oba te rozwiązania. Ponadto bankowość transakcyjna może stanowić przedmiot działalności firm spoza branży bankowej, jak np. firm informatycznych.

BANK UNIWERSALNY

Powstanie i rozwój bankowości transakcyjnej jest wyrazem głębokich zmian strukturalnych we współczesnej bankowości, która w większości krajów opiera się na modelu banku uniwersalnego, realizującego „pod jednym dachem” wszystkie usługi bankowe: począwszy od doradzania klientom poprzez sprzedaż po ostateczne załatwienie transakcji bankowych. W tradycyjnym banku uniwersalnym większość pracowników zajmowała się wykonywaniem zawartych transakcji, pracując w tzw. back office, tzn. nie zajmowała się bezpośrednią obsługą klientów i sprzedażą produktów bankowych w ramach tzw. front office. Czynności związane z realizacją transakcji bankowych, czyli działalność produkcyjna lub transakcyjna banku, ma duży wpływ na wyniki finansowe wszystkich banków. Czynności te składają się z wielu standardowych procesów, które w banku ciągle są powtarzane, jak na taśmie w zakładzie produkcyjnym. W tej dziedzinie możliwe jest więc osiągnięcie korzyści z dużej skali i zakresu działalności. Stanowi to przesłankę do podzielenia łańcucha procesów zachodzących w banku na dwie części: czynności związane ze sprzedażą produktów (bankowość sprzedażowa)

i czynności polegające na realizacji transakcji (bankowość transakcyjna).

PODZIAŁ PROCESÓW

Bankowość sprzedażowa powinna koncentrować się na doradzaniu klientom i na sprzedaży produktów bankowych, a bankowość transakcyjna, korzystając z nowoczesnych technologii informatycznych, powinna po niskich kosztach wykonywać transakcje bankowe, czyli zajmować się masową produkcją bankową.

Bank transakcyjny definiuje się poprzez wymienienie pełnionych przezeń funkcji. Wskazać przy tym należy następujące funkcje:

- przeprowadzanie rozliczeń krajowych i zagranicznych oraz prowadzenie związanych z tym kont bankowych;
- realizacja płatności z tytułu obrotu papierami wartościowymi i prowadzenie kont depozytowych dla papierów wartościowych;
- wykonywanie płatności związanych z obsługą kredytów bankowych.

Banki transakcyjne realizują transakcje płatnicze na masową skalę i dlatego nazywane są też fabrykami bankowymi. Zatrudniają one niewielu pracowników, ponieważ są to instytucje wysoce zautomatyzowane i nasycone najnowocześniejszą technologią informatyczną.

Bank transakcyjny potrzebuje pracowników o zupełnie innych kwalifikacjach niż tradycyjny bank uniwersalny. Zgłasza on mianowicie zapotrzebowanie i zatrudnia głównie elektroników i informatyków oraz specjalistów w zakresie logistyki i badania jakości procesów, a w mniejszym stopniu potrzebuje ekonomistów.

OUTSOURCER I INSOURCER

Banki transakcyjne zaczęły powstawać w wyniku wydzielenia z działalności banków uniwersalnych procesów z zakresu back office, a więc związanych z realizacją krajowego i zagranicznego obrotu płatniczego oraz płatności wynikających z zakupu i sprzedaży przez klientów papierów wartościowych. Bank uniwersalny w tym procesie występuje jako outsour-

cer, a bank transakcyjny jako insourcer. U podstaw tych działań leży dążenie do zmniejszenia kosztów realizacji usług bankowych, co wymuszone zostało m.in. przez zmniejszanie się marż handlowych, zarówno w bankowości detalicznej, jak i hurtowej oraz wynika ze wzrostu nakładów na informatykę.

Tradycyjnie banki – w przeciwieństwie np. do fabryk samochodów, które od dawna korzystają w dużym zakresie z usług wielu poddostawców – same wykonywały prawie wszystkie czynności składające się na łańcuch tworzenia wartości w procesie sprzedaży produktów bankowych i realizacji związanych z tym płatności. Miało to niekorzystny wpływ na koszty operacji bankowych i wydajność pracy w bankach. Problem ten pozwala przezwyciężyć właśnie bankowość transakcyjna. Banki uniwersalne zlecając bankom transakcyjnym wykonywanie określonych czynności zamieniają część swoich stałych kosztów na koszty zmienne. Jeżeli uzyskają one mniej zleceń na sprzedaż czy kupno papierów wartościowych, to automatycznie ponoszą niższe koszty. Przez to, że zlecają obsługę tych transakcji bankowi transakcyjnemu, nie muszą bowiem utrzymywać własnego personelu i infrastruktury technicznej i ponosić związanych z tym kosztów.

Przebieg procesów w banku transakcyjnym jest porównywalny z organizacją produkcji przemysłowej. Pod adresem banków transakcyjnych wysuwa się jeden zasadniczy postulat – świadczenie usług w ramach outsourcingu na rzecz zlecających banków musi być dla nich korzystne pod względem ekonomicznym, tzn. usługi te w bankach transakcyjnych muszą być znacznie taniej wykonywane niż w bankach uniwersalnych. Stanowi to też warunek uzyskiwania określonych zysków przez bank transakcyjny.

KWESTIA KOSZTÓW

O ile taniej są w stanie świadczyć usługi w zakresie back office banki transakcyjne w porównaniu z tradycyjnymi bankami i ile wyższa może być wydajność pracy w bankach transakcyjnych? Odpowiedź na te pytania ma zasadnicze zna-



czenie dla uzasadnienia egzystencji tych banków. Zależy ona od stopnia standaryzacji procesów produkcyjnych w bankach transakcyjnych, skali ich działalności, kosztów związanych z ich lokalizacją, stosowanej technologii, kosztów personalnych i innych czynników. Jeżeli uwzględnia się realne możliwości banków transakcyjnych, to obniżenie w bankach transakcyjnych kosztów nawet o kilkanaście procent stanowi już bardzo ambitne zadanie. Wielkim wyzwaniem dla banków transakcyjnych jest konieczność dokonywania wysokich nakładów inwestycyjnych na technologie informatyczne. Stanowi to przesłankę fuzji banków transakcyjnych lub nawiązywania między nimi kooperacji. Współpraca między różnymi podmiotami w dziedzinie bankowości transakcyjnej może polegać m.in. na wspólnym utworzeniu i prowadzeniu platformy internetowej.

DWPBANK

Pierwsze banki transakcyjne w Europie powstały pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia. Liczne banki tego typu funkcjonują m.in. w Niemczech, gdzie bankowość transakcyjna osiągnęła już stosunkowo wysoki poziom rozwoju.

Największym bankiem transakcyjnym w tym kraju jest Deutsche Wertpapier – Service Bank AG (dwpbank). Powstał on w 2003 roku z połączenia należącego do spółdzielczego sektora bankowego do spółdzielczego sektora bankowego BWS-Banku i należącego do sektora

kas oszczędnościowych WBS-Banku. Według danych na koniec 2005 roku dwpbank zatrudniał 1340 osób w centrali i w 6 innych placówkach na terenie całych Niemiec. Zajmuje się on na zlecenie banków spółdzielczych, kas oszczędności, a także Dresdner Banku realizacją transakcji klientowskich związanych z papierami wartościowymi. Jego klientami są wyłącznie inne banki. Na koniec grudnia 2005 roku dwpbank prowadził 7,6 mln depozytowych rachunków papierów wartościowych, na których zgromadzone były walory o łącznej wartości 960 mld euro. Oznacza to około 25 proc. udziału w rynku.

W całym 2005 roku poprzez dwpbank zrealizowano ponad 35 mln transakcji w zakresie obrotu papierami wartościowymi.

Dwpbank jako bank transakcyjny jest pośrednikiem między bankiem uniwersalnym obsługującym klientów a giełdą. Wykonuje on pełną paletę usług związanych z papierami wartościowymi: od rozliczania transakcji po przechowywanie papierów wartościowych i zarządzanie portfelem papierów wartościowych klientów. Paleta oferowanych usług obejmuje więc wykonywanie przyjętych zleceń giełdowych na kupno bądź sprzedaż papierów, księgowanie papierów, rozliczanie odsetek i dywidend z tytułu posiadanych przez klientów papierów, wysyłanie wyciągów o stanie kont inwestycyjnych itp.

Jednak całą odpowiedzialność wobec klientów za prawidłowe przeprowadzenie transakcji ponosi bank uniwersalny, zaś odpowiedzialność banku transakcyjnego jest ograniczona do jego odpowiedzialności wobec banku, na którego zlecenie on działa. Klienci otrzymujący korespondencję wysłaną przez bank transakcyjny nie mają w ogóle styczności z nazwą tego banku, ponieważ na listach zamieszczane jest zawsze logo ich banku uniwersalnego, a nie dwpbanku.

ETB I POSTBANK

Drugim pod względem ilości realizowanych transakcji bankiem transakcyjnym w Niemczech jest należący dawniej do Deutsche Banku europejski trasaction bank (etb), który w 2004 roku przejęty został przez brytyjską firmę outsourcingową Xchanging. W 2005 roku zrealizował on 33,4 mln transakcji w zakresie papierów wartościowych i zarządzał 3,2 mln kontami inwestycyjnymi.

Dużym bankiem transakcyjnym w Niemczech jest również Postbank. W przeciwieństwie jednak do zaprezentowanych wyżej banków specjalizuje się on w kompleksowych usługach związanych z krajowym i zagranicznym obrotem płatniczym, zarówno na rzecz klientów Postbanku, jak i zewnętrznych zleceniodawców. Zewnętrznymi klientami Postbanku w zakresie bankowości transakcyjnej są: Deutsche Bank i Dresdner Bank. Bankowością transakcyjną w Postbanku zajmuje się specjalnie utworzony obszar biznesowy „transaction banking”. W 2005 roku Postbank wykonał około 6 mld transakcji płatniczych, co uplasowało go na pierwszym miejscu w kraju w dziedzinie elektronicznych i opartych na dokumentach papierowych transakcji płatniczych. Dzięki działalności rozliczeniowej na tak dużą skalę Postbank uzyskuje korzyści skali, którymi dzieli się ze swoimi partnerami biznesowymi. Postbank jest daleko zaawansowany w wykonywaniu transakcji płatniczych w stylu przemysłowym, co pozwala mu utrzymywać na dobrym poziomie wskaźnik nakładów do dochodów.

Postbank konsekwentnie rozbudowuje drugi filar bankowości transakcyjnej, jakim jest realizacja transakcji związanych z kredytami mieszkaniowymi. Stopniowo staje się więc „fabryką kredytów mieszkaniowych”.

WAGA SKALI

Reasumując należy stwierdzić, że dotychczas w krajach europejskich najlepiej rozwiniętym segmentem bankowości transakcyjnej jest segment dotyczący realizacji transakcji związanych z papierami wartościowymi. Duży postęp odnotowano też w wykonywaniu przez banki transakcyjne obrotu płatniczego na rzecz innych banków. Natomiast budowa i funkcjonowanie „fabryk kredytów” ciągle jeszcze znajduje się we wstępnej fazie rozwoju.

Bankowość transakcyjna może osiągnąć wysokie zyski tylko przy dużej skali prowadzonej działalności biznesowej. Dlatego nieuchronne są w tym obszarze fuzje banków transakcyjnych funkcjonujących dzisiaj jako samodzielne podmioty. •

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Handlu Zagranicznego Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego