

# Hiszpańska strategia

- WOJCIECH MICHAŁOWSKI
- MAGDALENA OLEKSIEWICZ

ODDZIAŁ BANKU NIE MOŻE BYĆ URZĘDEM, ALE PUNKTEM SPRZEDAŻY

Polska jest często porównywana do Hiszpanii z uwagi na podobieństwa wynikające z faktu późniejszego przystąpienia do Unii Europejskiej i podobny potencjał demograficzny. Firma Roland Berger Strategy Consultants porównała hiszpański rynek bankowy – jeden z najszybciej rozwijających się w Europie – z rynkami innych krajów europejskich, w tym z polskim. Przedmiotem analizy były czynniki sukcesu hiszpańskiej bankowości oraz możliwości ich przeniesienia na rynek polski.

W Hiszpanii wstąpienie do Unii Europejskiej było początkiem wzrostu gospodarczego i rozwoju sektora bankowego. Wzrost PKB w tym kraju przed wstąpieniem do Unii Europejskiej kształtował się na poziomie 1,7 proc. rocznie (średnia za lata 1980-1986). Po przystąpieniu do Unii Europejskiej tempo wzrostu prawie się podwoiło, osiągając średnio 3,1 proc.

## JAK SKUTECZNE SĄ BANKI?

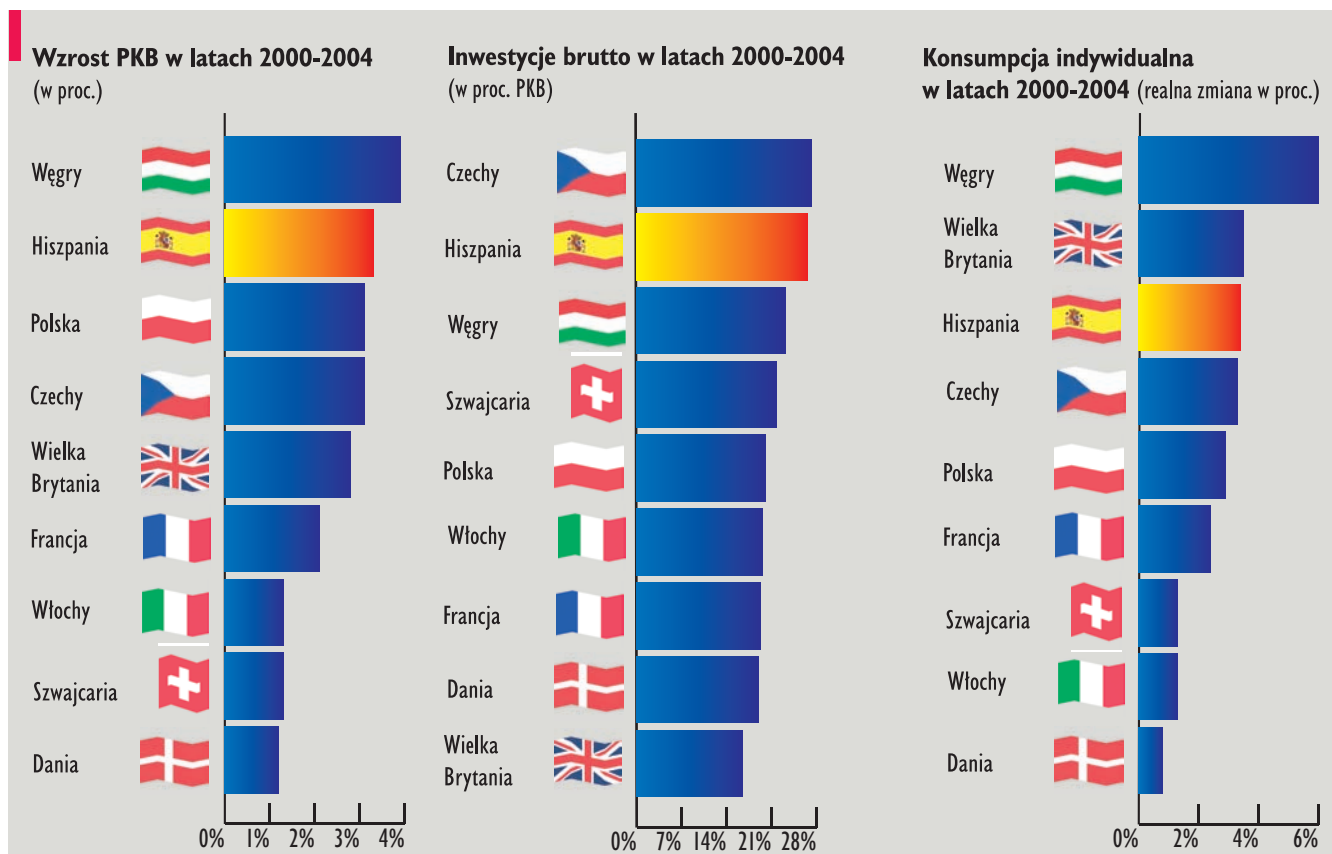
Hiszpańskie banki wykazują najwyższą dynamikę wzrostu kapitalizacji w porównaniu do banków z innych dużych krajów europejskich i zajmują czołową pozycję pod względem rentowności i efektywności kosztowej. Średni wskaźnik kosztów do przychodów dziesięciu największych banków hiszpańskich wynosi 47,4 proc., podczas gdy wskaźnik ten dla pięciu najwięk-

szych polskich banków kształtuje się na poziomie 62 proc. – skuteczność hiszpańskich banków wyraża się zatem w dynamicznym rozwoju przy bardzo efektywnym zarządzaniu kosztami.

## DLACZEGO SUKCES?

Sukces hiszpańskich banków wyjaśniają trzy grupy czynników. Po pierwsze, podstawą rozwoju sektora bankowego jest silna gospodarka Hiszpanii, a w szczególności tempo wzrostu PKB na poziomie 3,3 proc. (średnia z lat 2000-2004), zdecydowanie powyżej średniej dla Unii Europejskiej; wysoka wartość inwestycji brutto, stanowiąca aż 26,6 proc. PKB; rosnąca konsumpcja indywidualna, a także przyrost ludności na poziomie 1 proc. rocznie.

Po drugie, w osiągnięciu doskonałych wyników pomaga Hiszpanom również stosunkowo wysoka koncentracja sektora ►►



Źródło: Economist Intelligence Unit; European Commission; BMWA; analiza Roland Berger

► bankowego. Aktywa pięciu czołowych banków stanowią prawie 50 proc. aktywów sektora – duże banki uzyskują wysoką rentowność dzięki efektom skali. Wysoka koncentracja nie oznacza jednak w przypadku Hiszpanii niskiego poziomu konkurencji. Spadające marże odsetkowe zmuszają hiszpańskie banki – podobnie zresztą jak polskie – do poszukiwania źródeł przychodów w prowizjach.

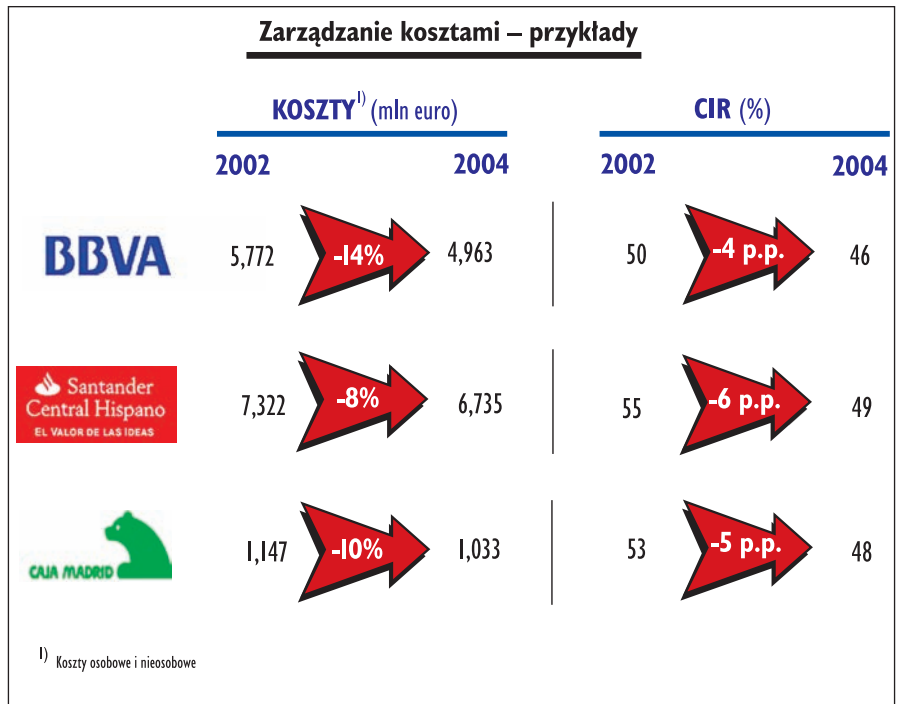
Czynniki makroekonomiczne i strukturalne nie tłumaczą jednak w pełni fenomenu hiszpańskiej bankowości.

Trzecim – kluczowym elementem sukcesu – jest wysoka skuteczność zarządzania, zwłaszcza w bankowości detalicznej oraz prospredażowe nastawienie instytucji finansowych.

Liczba oddziałów na 100 tysięcy mieszkańców wynosi prawie 100 – jest to wskaźnik niespotykany nigdzie indziej w Europie. Co więcej, najważniejsze banki w Hiszpanii deklarują plany dalszej rozbudowy sieci detalicznej!

## NAJLEPSZE PRAKTYKI BANKOWOŚCI DETALICZNEJ

Oddziały hiszpańskich banków detalicznych pozbawione są back-office, zatrudniają w związku z tym niewiele



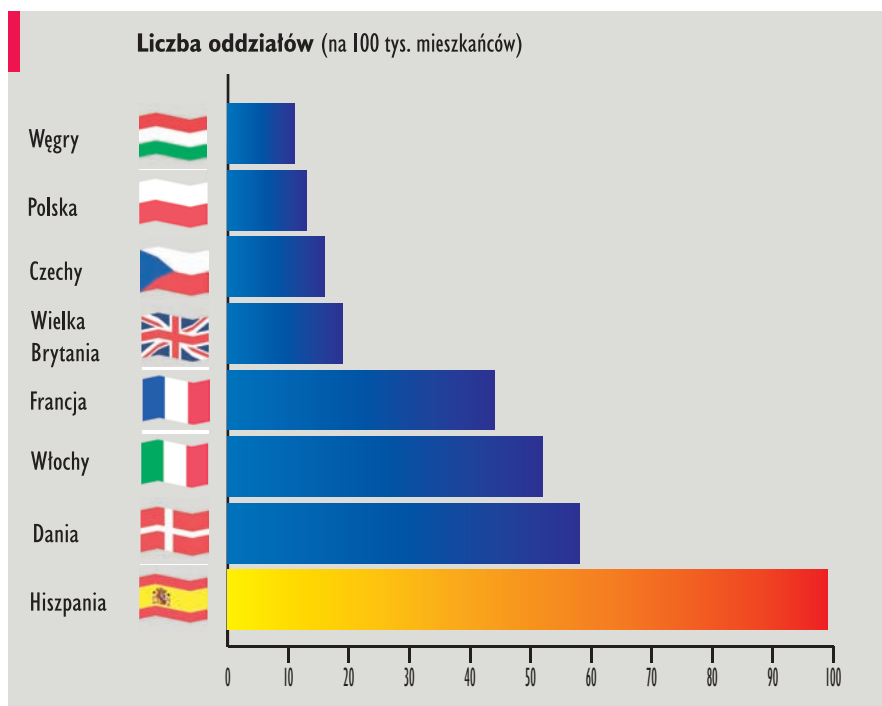
Źródło: Informacje banków, Bankscope, Analiza Roland Berger.

osób. Ich pierwszą i podstawową funkcją jest sprzedaż – klient chcący wypłacić gotówkę czy zlecać przelewy traktowany jest dosyć bezpardonowo – w wypadku gotówki pokazuje mu się bankomat. Trzeba przy tym wspo-

mnąć, że Hiszpania ma jedną z najbardziej rozbudowanych sieci bankomatów i POS-ów w Europie. Bankomatów jest ponad 46 tysięcy, natomiast stanowisk POS aż 836 tysięcy. Charakterystyczne jest bardzo rygorystyczne podejście do rentowności oddziału – jeżeli nie osiąga on progu rentowności w ciągu trzech lat od otwarcia, jest likwidowany. Orientacja prospredażowa znajduje odzwierciedlenie w systemach motywacyjnych – część zmienna zależna od wyników sprzedaży stanowi do 45 proc. wynagrodzenia pracowników sprzedaży.

Sprzedaż jest wspierana wysokimi wydatkami na promocję: kampanie produktowe i specjalne oferty dla wybranych grup docelowych. Udział wydatków na marketing i komunikację w relacji do ogólnych kosztów niesobowych w Hiszpanii wynosi aż 18-21 proc., podczas gdy w Polsce rzadko przekracza 4 proc.

W połączeniu z precyzyjną segmentacją klientów i doskonałymi systemami CRM pozwala to na osiągnięcie wysokiego wskaźnika cross-sellingu, który dla wybranych banków hiszpańskich waha się od 3 do 6, podczas gdy średni wskaźnik dla polskich banków wynosi poniżej 3.



Źródło: Narodowy Bank Polski, banki, Bankscope, analiza Roland Berge.r

Kredyty hipoteczne – przez lata główny czynnik rozwoju hiszpańskiego rynku – ze względu na niski poziom marż wykorzystywane są obecnie jako produkt wiążący i baza dla cross-sellingu.

### CZEGO MOŻEMY SIĘ NAUCZYĆ OD HISZPAŃSKICH BANKÓW?

Niewątpliwie istnieje podobieństwo uwarunkowań makroekonomicznych, które pozwala sądzić, że dynamiczny trend wzrostowy w polskiej bankowości detalicznej będzie kontynuowany. Na ile hiszpańskie doświadczenia są przydatne w Polsce? Z pewnością istnieją znaczące różnice kulturowe pomiędzy Hiszpanami i Polakami – ekstremalnie wysoki poziom nasylenia oddziałami zapewne nie będzie w Polsce możliwy ani potrzebny. Wydaje się jednak, iż to, co można w Polsce zastosować, to podejście do sprzedaży produktów bankowości detalicznej wzorowane na sprzedaży dóbr konsumpcyjnych, a więc oparte na silnym marketingu, precyzyjnej segmentacji, CRM i innowacjach produktowych.

Z naszych doświadczeń i obserwacji polskiego rynku wynika, że w sferze koncepcji i deklaracji pomysły realizo-

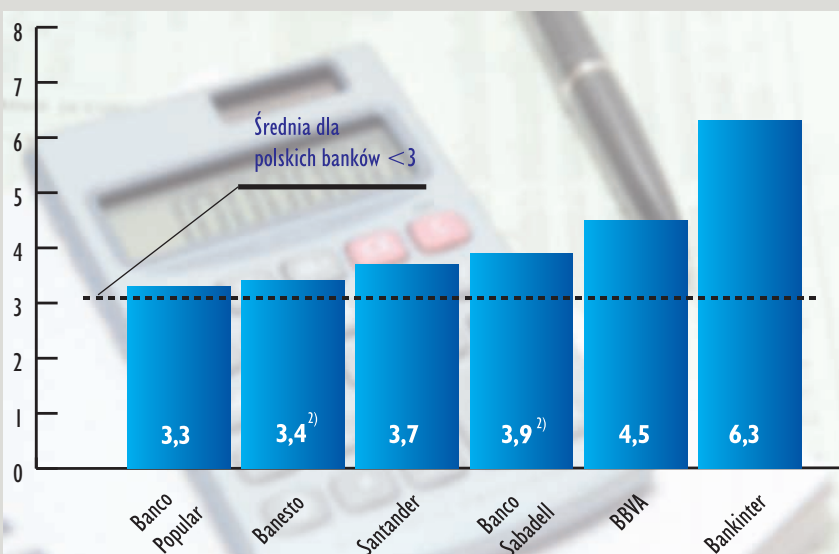
wane w Hiszpanii, takie jak sprzedażowa rola oddziału, centralizacja back office, CRM czy wreszcie system motywacyjny oparty na wynikach sprzedaży są znane i w przeważającej mierze akceptowane.

Praktyka wciąż jednak w dużym stopniu odbiega od deklaracji. Oddziały wielu banków nadal przypominają bardziej urzędy niż komercyjne punkty sprzedaży, nawet jeżeli nie z wyglądu, to z zachowania pracowników. Liczba czynności niezwiązanych ze sprzedażą, realizowanych przez pracowników oddziałów nadal jest stanowczo zbyt duża, a systemy motywacyjne konstruowane są bardziej tak, by nie powodować konfliktów, niż premiować efektywność. Systemy CRM w większości polskich banków nie są wykorzystywane – między innymi dlatego, że jakość przechowywanych w nich danych pozostawia wiele do życzenia.

Podsumowując – ścieżka wytyczona przez banki hiszpańskie może zostać wykorzystana przez polskie instytucje finansowe, niezbędna jest jednak do tego determinacja we wprowadzaniu sprawdzonych koncepcji. •

Autorzy są konsultantami firmy Roland Berger Strategy Consultants

### Wskaźnik cross-sellingu dla wybranych hiszpańskich banków, 2004 (segment detaliczny)<sup>1)</sup>



1) Analizowane produkty: rachunek bieżący, depozyty, kredyty hipoteczne, karty kredytowe, pożyczki konsumenckie, fundusze inwestycyjne, ubezpieczenia, itd.

2) Dane za 2002 rok

Źródło: Raporty roczne, Salomon Smith Barney, analiza Roland Berger.

### SŁOWNIK INWESTORA

ZDALNY  
CZŁONEK  
GIEŁDY

REDAKCJA BIZNES



Zdalne członkostwo to dla zagranicznych brokerów możliwość bezpośredniego dostępu do systemu GPW bez konieczności fizycznej obecności w Polsce lub korzystania z lokalnych pośredników. Liczba zdalnych członków obrotu giełdowego świadczy o prestiżu giełdy. Warszawska giełda ma obecnie dziewięciu zdalnych członków. Pierwszego przyjęto 20 kwietnia 2005 roku. Był to Concorde Securities Ltd. z Węgier. Najkrótszy stażem jest Bank Austria Creditanstalt – od połowy maja tego roku. Inne firmy mające na GPW status zdalnego członka pochodzą z Czech, Wielkiej Brytanii, Francji i Niemiec.

### KONSULTING

Profesjonalna usługa doradztwa skierowana do menedżerów. Ma im pomóc w rozwiązywaniu problemów powstających w działaniach na rynku oraz projektowanych zamierzeniach. Jest to forma udzielania pomocy w doskonaleniu procesów, struktur i zadań, w których konsultant osobiście nie uczestniczy i nie odpowiada, ale pomaga w ich dokonywaniu. Konsultant nie może być pracownikiem przedsiębiorstwa zlecającego konsultację, nie może być od niego w jakikolwiek sposób uzależniony i musi zachowywać bezstronność swych rad i opinii. Korzystanie z konsultingu jest pomocne w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem i nadawaniu mu nowych cech jakościowych i wartości funkcjonowania na rynku.

„Słownik inwestora” przygotowują wspólnie dziennikarze „Gazety Bankowej” i TVN24. Objasnienie haseł można przeczytać na naszych łamach i obejrzeć w programie o tym samym tytule emitowanym przez stację TVN24.

Magazyn „24 godziny”  
poniedziałek-piątek,  
godz. 17.30 i 21.00



Najlepsi dziennikarze TVN24 codziennie przygotowują przegląd wydarzeń z kraju i ze świata, by w godzinie przekazać pełny obraz mijającego dnia. Politycy, publicyści, eksperci, uczestnicy i obserwatorzy wydarzeń przybliżają kulisy decyzji politycznych i gospodarczych, pomagają zrozumieć fakty.