

NASZ SUKCES TWORZĄ



**Rozmowa
z Jarosławem
Mastalerzem,
Członkiem Zarządu
BRE Bank SA,
Dyrektorem
Banku ds. Bankowości
Detalicznej**

Podsumujmy dotychczasowe osiągnięcia. Jakie są efekty dotychczasowych działań Banku w dziedzinie kredytów hipotecznych i na ile one Państwa satysfakcjonują? Które z przyjętych wcześniej założeń i metod przyniosły najlepsze rezultaty?

Jesteśmy bardzo zadowoleni, obserwując dotychczasowe osiągnięcia mBanku i MultiBanku. Dane rynkowe dotyczące sprzedaży nowych kredytów hipotecznych pokazują, że BRE Bank zajmuje obecnie 2 miejsce z ponad 13-procentowym udziałem w rynku. To wielki sukces. Wynik ciężkiej pracy wielu ludzi, a przede wszystkim determinacji i konsekwentnie realizowanej strategii, zarówno w sprzedaży, jak i zarządzaniu ryzykiem.

LUDZIE I STRATEGIA

Przepis na sukces jest prosty w swej definicji, ale szalenie trudny w realizacji. Konieczne jest bowiem uzyskanie równowagi pomiędzy dynamiczną i zorientowaną na wolumeny sprzedażą, a jednostkami odpowiedzialnymi za procesy i zarządzanie ryzykiem, których cele są często zupełnie odmienne. Nikt jeszcze nie wymyślił systemu, który zapewniłby sprawne funkcjonowanie takiej „mieszanki”. Szczególnie w warunkach ciągłych zmian rynkowych. Dlatego najważniejsi pozostają ludzie, którzy, mimo że odpowiedzialni za różne obszary, są połączeni jednym, wspólnym celem, rozumieją się i wzajemnie szanują swoje kompetencje. Jak każda przewaga konkurencyjna oparta na kulturze organizacyjnej, jest to trudne do skopiowania.

Dobra pozycja na rynku zazwyczaj mobilizuje do tworzenia nowych projektów. Jakie mają Państwo plany na bliższą i dalszą przyszłość, m.in. w zakresie nowych produktów, sposobów ich sprzedaży, skali opanowania rynku itp.?

Rynek kredytów hipotecznych jest szalenie konkurencyjny, dlatego uchylić się od odpowiedzi na temat naszych najbliższych planów. Naszą ambicją jest utrzymanie drugiej pozycji na rynku, ale nie ukrywam, że celem nadrzędnym jest zachowanie dobrej rentowności i jakości biznesu. Udało się nam w ostatnim roku skutecznie zintegrować z naszą ofertą kredytową szeroką paletę produktów ubezpieczeniowych. Dziś klient biorący kredyt może ubezpieczyć wszystkie podstawowe rodzaje ryzyka, które mogą zagrozić jego zdolności do spłaty zadłużenia. Poczynając od ubezpieczenia nieruchomości, poprzez ubezpieczenie życia, zdolności do pracy, a kończąc na bezrobociu. Produkty te nie tylko są szalenie wygodne, ale oferowane w bardzo konkurencyjnych cenach. Szczególnie to ostatnie jest bardzo ważne w sytuacji, kiedy *bancassurance* staje się czasem jedynie wehikułem zwiększania zysków, bez troski o rzeczywiste zabezpieczenie ryzyka kredytobiorcy i długoterminowej z nim relacji.

Nowym priorytetem pozostaje rozwój sieci dystrybucji. Systematycznie poszerzamy ilość doradców kredytowych, z którymi współpracujemy. W tym obszarze prowadzimy także prace nad nowym modelem oceny jakości naszych partnerów. Doświadczenia rynków zachodnich oraz sektora ubezpieczeniowego pokazują, że wprowadzenie dobrej segmentacji i kontroli jakości pośredników nie tylko prowadzi do poprawy efektywności sprzedaży, ale

chronią firmę przed istotnym w tym obszarze ryzykiem reputacyjnym. Osobiście uważam, że dynamicznie rozwijający się obszar pośrednictwa w zakresie kredytów hipotecznych daje z jednej strony szansę na dynamiczny rozwój dystrybucji, ale z drugiej, niewłaściwie zarządzany, może również stać się przyczyną porażki rynkowej. Szczególnie w sytuacji, kiedy brakuje instytucjonalnych regulacji w tym zakresie. Dziś, żeby sprzedawać proste ubezpieczenie na życie, trzeba zdać egzamin i uzyskać licencję, a żeby zajmować się tak ważnym obszarem planowania finansowego, jakim jest kredyt hipoteczny, nie trzeba praktycznie spełniać żadnych warunków. Dlatego tym ważniejsza jest samoregulacja i ochrona interesu klienta.

Zupełnie nowym wyzwaniem pozostaje dla nas rynek kredytów hipotecznych w Czechach i na Słowacji. Jesteśmy pierwszym polskim bankiem, który wchodzi na te rynki. Nie ukrywamy, że postawiliśmy mocno na „polski” model produktowy i dystrybucyjny. Chcemy czeskim i słowackim klientom dać możliwość skorzystania z oferty, która dobrze sprawdziła się na rynku polskim. Głęboko wierzymy w sukces tej strategii, gdyż, choć krótkie, to nasze doświadczenia z bankowością transakcyjną pokazują wyraźnie, że produkty i usługi „przeszczepione” z rynku polskiego są bardzo pozytywnie przyjmowane przez klientów. Nie ma co ukrywać, Polska jako rynek bardziej konkurencyjny, oferuje rozwiązania tańsze i lepsze.

Co wyróżnia MultiBank na rynku? W czym upatruje Pan jego sukcesu?

Po pierwsze chciałbym podkreślić, że obie nasze marki, zarówno mBank, jak i Multibank, odnoszą duży sukces w segmencie kredytów hipotecznych. Mimo, że ich pozycjonowanie jest różne i oferta jest skierowana do nieco innych segmentów, to wiele przesłanek sukcesu jest wspólnych. Na nasz sukces składa się kilka czynników. Pierwszym - i niewątpliwie najistotniejszym - są ludzie. Wybierając kredyt hipoteczny, klienci chcą mieć poczucie, że trafili do specjalistów, którzy pomogą im dokonać trafnego wyboru życiowego. Jakość jest dziś kluczowym obszarem w biznesie, dlatego kładziemy duży nacisk na szkolenie i motywowanie naszych doradców. Współpracujemy w tym zakresie również z firmami zewnętrznymi, które na bieżąco monitorują jakość obsługi w placówkach.

Kolejnym ważnym czynnikiem jest silna pozycja obu marek w segmencie klientów młodych i zamożnych. Zarówno mBank, jak i Multibank, są to banki, które bardzo dobrze kojarzą się potencjalnym klientom. Są postrzegane



jako nowoczesne, prestiżowe, „dla mnie”. Należy pamiętać, że dobry kredyt hipoteczny to warunek konieczny do pozyskania klienta, ale przy podobnych ofertach na decyzję klienta wpływa postrzeganie całości oferty danego banku. mBank i Multibank, choć w innych modelach, oferują dziś klientom praktycznie wszystkie możliwe produkty finansowe, w bardzo konkurencyjnych cenach i w wygodnym, zintegrowanym procesie. Jeśli różnice cenowe nie są bardzo istotne, to klient w wieku 25-35 lat nie dokona „dezintegracji” zarządzania swoimi finansami i nie weźmie kredytu np. w banku ze słabą bankowością internetową.

Czy planują Państwo wprowadzenie nowych, może wręcz innowacyjnych na polskim rynku projektów, jak np. odwrócona hipoteka? Jak Pan widzi możliwość realizacji tego typu przedsięwzięć?

Nie ukrywam, że prowadzimy projekt wdrożenia odwróconej hipoteki. Jest to jednak działanie bardziej z zakresu R&D, które ma nas przygotować do sytuacji, w której ten segment by „ruszył”. Produkt jest szalenie skomplikowany. Wymaga zmierzenia się nie tylko z szeregiem kwestii formalno-prawnych, ale również z szeregiem poważnych barier. Przejdziem z oceny zdolności kredytowej klienta na ryzyko zabezpieczenia i to w bliżej nieokreślonym horyzoncie czasowym. Zapewnieniem prawidłowego utrzymania nieruchomości (praktyka rynku brytyjskiego pokazuje, że klienci przestają remontować domy, bo nie traktują już ich jak własne). Zarządzeniem ryzykiem stopy procentowej na nieokreślony czas (produkty rentowe wymagają w praktyce kredytu opartego o stałą stopę do śmierci kredytobiorcy) vs zmianą cen nieruchomości.

W sytuacji, kiedy polski rynek oferuje wciąż wiele możliwości rozwoju w segmentach bogacącej się klasy średniej czy MiŚ-ów, nie znajdzie się chyba zbyt wielu chętnych na podjęcie tak „ciężkiej” rękawicy. Oczywiście, sytuacja zmieniłaby się diametralnie, gdyby ten projekt zyskał zainteresowanie długoterminowych inwestorów instytucjonalnych, np. funduszy emerytalnych. Niestety, obecny mechanizm wyceny aktywów do rynku i walki o utrzymanie się w średniej stopie zwrotu raczej to wyklucza. A szkoda, bo dobrze zdywersyfikowane portfele nieruchomości detalicznych mogłyby być bardzo dobrą „risk to return” alternatywą dla papierów dłużnych.

Jakie czynniki, Pańskim zdaniem, determinują lub mogą determinować wzrost niewypłacalności gospodarstw domowych w polskich warunkach? Jak Bank się przed tym zabezpiecza?

Analizując to zjawisko musimy pamiętać, że klient staje się niewypłacalny praktycznie w dwóch przypadkach. Pierwszy, to kiedy zupełnie traci dochody, a drugi, kiedy rata kredytu rośnie tak bardzo, że żadna redukcja wydatków na potrzeby „niższego rzędu” już nie wystarczy.

Powody, dla których ludzie zupełnie tracą dochody, możemy znów podzielić na dwie grupy.

Losowe, takie jak śmierć, zniszczenie domu, choroba, kalectwo. Zdarzenia te są „statystycznie stabilne”. Nie zależą od koniunktury i przy dużym portfelu nie podlegają dużej fluktuacji. Polski rynek, ze względu na silną konkurencję, odstąpił już dawno od wymagania jakiegokolwiek ubezpieczenia, poza zabezpieczeniem nieruchomości, podczas gdy na wielu rynkach ciągle obowiązkowe jest np. ubezpieczenie na życie kredytobiorcy.

Jak już wspominałem wcześniej, BRE Bank stara się zachęcać klientów do zabezpieczania się. Naszą najbardziej sztandarową akcją jest oferowanie darmowego ubezpieczenia na życie wszystkim klientom biorącym kredyt hipoteczny w Multibanku przez pierwsze sześć miesięcy. Po tym okresie klient sam decyduje, czy chce je kontynuować, czy też nie.

Bezrobocie, zjawisko, o którym w Polsce trochę zapomnieliśmy, ale oczywiście mogące w każdej chwili powrócić. Bezrobocie jest, w odróżnieniu od zdarzeń losowych, silnie skorelowane z sytuacją gospodarczą i przez to o wiele bardziej zmienne i mniej przewidywalne. W tym obszarze również oferujemy klientom możliwość ubezpieczenia się. Należy jednak stwierdzić, że podstawowy segment klientów mBanku i Multibanku, czyli klasa średnia w przedziale wiekowym 25-40, jest o wiele mniej narażona na bezrobocie niż średnia społeczność.

O wiele groźniejsze od opisanych powyżej zdarzeń jest „przekredytowanie się”. Szczególnie, że z reguły ma ono miejsce w sytuacji dobrej koniunktury gospodarczej i niskich stóp procentowych, a jego skutki przychodzą w sytuacji, kiedy rynek wchodzi w dekoniunkturę i mamy jednocześnie powrót bezrobocia, brak wzrostu płac, wzrost stóp procentowych i spadek cen nieruchomości (wręcz w pewnych segmentach wygaśnięcie popytu). Moim zdaniem, najgroźniejsze są tu duże wzrosty stóp procentowych. Paradoksalnie, skutki tego, co się dziś dzieje ze stopami procentowymi w złotówce, zostały zminimalizowane przez to, że Polacy skredytowani w CHF w praktyce tego nie odczuli. Wzmacniający się złoty skompensował wzrost stóp w CHF i dziś wiele osób płaci niższe raty niż w momencie brania kredytu. Nie jest to, broń Boże, jakaś promocja ryzyka walutowego. Powinniśmy jednak wyciągnąć z tego pewne wnioski i nauczyć się, że nowoczesna gospodarka to bardzo złożony mechanizm, a ryzyko często czai się nie tam, gdzie się go spodziewamy. Włożono bardzo dużo wysiłku administracyjnego, żeby zniechęcić banki do kredytowania

w CHF, podczas gdy nic nie zrobiono, aby zniechęcić do „przenoszenia” emerytów z produktów depozytowych do funduszy akcyjnych na rozgrzanym rynku giełdowym, co często kosztowało ich utratę połowy wieloletnich oszczędności.

Wracając do polityki BRE Banku. Naszą strategią jest przede wszystkim stabilna polityka cenowa i dobry proces oceny kredytowej. Nie ukrywamy, że nie walczymy o cały rynek, ale o wybraną jego część. Taką, która profilem pasuje do modelu biznesowego mBanku czy Multibanku. Z drugiej strony, jak wspominałem wcześniej, mamy klientom do zaoferowania dużo więcej niż dobry kredyt hipoteczny i coraz bardziej odchodzimy od patrzenia na nasz biznes przez pryzmat pojedynczych produktów. W efekcie możemy się dziś pochwalić portfelem klientów, którzy w sytuacji istotnego wzrostu raty kredytowej będą musieli raczej zacząć kupować tańsze wakacje, ubrania czy odsunąć w czasie zmianę samochodu, niż przestać spłacać zadłużenie.

Które instrumenty zmniejszania ryzyka kredytowego stosowane dotychczas w BRE Banku uważa Pan za najbardziej skuteczne i jakie planują Państwo wprowadzić w związku z całkiem realnym, a w każdym razie możliwym, zagrożeniem zwiększania się liczby „niewypłacalnych” kredytobiorców?

Instrumentem zabezpieczającym bank przed utratą zdolności do spłaty jest, wspomniany przeze mnie, konserwatywny model oceny zdolności kredytowej. Równie istotne jest efektywne stosowanie technik *scoringu* kredytowego, w szczególności *scoringu* oceniającego dotychczasowe relacje kredytowe klienta z sektorem bankowym. Bardzo pomocne jest tutaj Biuro Informacji Kredytowej. Warto zaznaczyć, że ostrożniej podchodzimy do tych klientów, którzy w ogóle nie mają historii kredytowej.

Nie zapominajmy również o instrumentach ograniczania straty kredytowej w sytuacji, gdy niewypłacalność kredytobiorcy staje się faktem.

Jak z perspektywy BRE Banku ocenia Pan szanse i zagrożenia rozwoju segmentu kredytów hipotecznych w kontekście rosnących stóp procentowych oraz kryzysu na rynku amerykańskim?

Kryzys na światowych rynkach finansowych jest wciąż daleki od zakończenia. Dowodzą tego choćby kolejne obniżki stóp procentowych w USA, intensywne działania Fed i innych banków centralnych, służące utrzymaniu płynności na rynku międzybankowym oraz faktyczne bankructwo banku inwestycyjnego Bear Stearns. Na rynkach wciąż utrzymuje się niepokój. Instytucje finansowe obawiają się, że kryzys pochłonie kolejne „ofiary” i rozprzestrzeni się na inne segmenty rynku. W Polsce jeszcze do niedawna zdawał

się dominować pogląd, że nasza gospodarka obroni się przed skutkami zaburzeń na światowych rynkach. Wiele mówiło się o silnej pozycji kapitałowej i dobrych wynikach banków oraz specyfice naszego systemu finansowego, w tym zwłaszcza o braku rynku *subprime* i inwestycji w instrumenty oparte na tymże rynku oraz bardzo ograniczonej skali sekurytyzacji.

Coraz wyraźniej widać jednak, że to przekonanie nie do końca jest słuszne. Najszybciej i najbardziej dotkliwie skutki zaburzeń odczuły osoby bezpośrednio i pośrednio inwestujące na giełdzie, gdyż notowania na warszawskim parkiecie niemal krok w krok podążają za zmianami indeksów w Nowym Jorku. Na niekorzyść zmieniły się też warunki dostępu do finansowania zagranicznego. Świadczyć o tym może kilkukrotny wzrost *spreadów* dla polskich obligacji będących przedmiotem obrotu na rynku międzynarodowym i odzwierciedlony w notowaniach tzw. *credit default swaps*, jeszcze większy wzrost kosztu zabezpieczenia się przed ryzykiem niewypłacalności polskich emitentów. Zmiany te pojawiły się w złym momencie dla polskich banków. Po wyczerpaniu się nadwyżki depozytów nad kredytami, banki stały się bardziej zależne od finansowania rynkowego, a ich pasywa zagraniczne wzrosły w ubiegłym roku w tempie zbliżonym do wzrostu kredytów hipotecznych.

Widać już wyraźnie, że znaleźliśmy się w nowej sytuacji. Nasza gospodarka wchodzi w fazę nieco wolniejszego i mniej zrównoważonego wzrostu. Rosnące stopy procentowe, koniec fazy łatwego finansowania ekspansji kredytowej przez nadwyżkę depozytów i kryzys na światowych rynkach finansowych – to wszystko sprawia, że warunki funkcjonowania banków stają się coraz trudniejsze.

Oczywiście, tak jak cały rynek, spodziewamy się mniejszej dynamiki na rynku kredytów hipotecznych. Musimy jednak pamiętać, że najważniejszym czynnikiem determinującym rozwój tego rynku nie są tak naprawdę ani stopy procentowe, ani decyzje sektora bankowego, ale to, jak potencjalni kredytobiorcy widzą swoją najbliższą finansową przyszłość. Jestem przekonany, że dziś wielu Polaków jest optymistami. Mają coraz lepiej płatną pracę, nie boją się bezrobocia i chcą poprawić swoją sytuację mieszkaniową. Osobiście myślę, że często przeceniamy rolę czynników makroekonomicznych, a zapominamy, że gospodarka tworzy się na poziomie mikro. Dynamicznie rozwijająca się polska klasa średnia patrzy o wiele pewniej w przyszłość niż 5 lat temu i chce mieszkać lepiej. Na pewno znajdą się banki, które jej to umożliwią i ruszą do wyścigu, a mBank i Multibank zdecydowanie będą jakościowym liderem w tym peletonie.

Dziękuję za rozmowę. ■ ■ ■

Rozmawiała **Bożenna Chlabicz**