



Fot. Igor Morye/page.pl

Najważniejszy jest klient

Z dr. **Piotrem S. Judą**
prezesem zarządu Toyota Bank Polska
rozmawiają Przemysław Barbrich i Jan Osiecki

Trudno nie zadać tego pytania w obecnej sytuacji spółki matki Pana firmy. Czy światowe kłopoty koncernu Toyota Motor Company w jakikolwiek sposób przekładają się na prowadzenie biznesu przez Toyota Bank w Polsce?

– Nie. Mimo że w niektórych modelach samochodów produkowanych przez Toyotę rzeczywiście pojawiły się problemy z pewnymi komponentami, to nadal jest ona jednym z najsilniejszych koncernów na świecie. Przy tym jest niewątpliwie najmocniejszym finansowo koncernem samochodowym. Posiada olbrzymie zasoby gotówkowe. To wszystko powoduje, że zaufanie do Toyoty nadal jest bardzo duże.

Ma Pan jakieś twarde dane potwierdzające tę tezę?

– Owszem, proszę zwrócić uwagę, że w styczniu sprzedaż samochodów tej marki wzrosła o 5 procent! Natomiast zaufanie klientów do fundamentów finansowych Toyoty powoduje, że nie możemy mówić w zasadzie o jakimkolwiek wpływie sytuacji, o której mowa, na funkcjonowanie Toyota Bank Polska.

Niewątpliwie firmie pomogła sprawna komunikacja w sytuacji kryzysowej. Interesuje mnie, jak to wygląda od środka. Toyota to potężny multinarodowy koncern działający na świecie.

– W każdej korporacji istnieje dobrze opracowany system komunikacji wewnętrznej, to jest niezbędne do wdrożenia odpowiednich procedur w sytuacjach kryzysowych. W Toyocie każdy menedżer związany ze swoją jednostką jest zobowiązany do prowadzenia biznesu i komunikowania się z klientami w odpowiedni sposób. I dlatego w naszej firmie przekaz jest spójny.

Czy w takich sytuacjach, jak ta ostatnia, odbywają się jakieś specjalne case study, podczas których ludzie odpowiedzialni za PR i komunikację w swoich krajach zostają zapoznani ze stanowiskiem światowych władz Toyoty, żebyście mówili jednym głosem? A może spółki, takie jak Toyota Bank Polska, prowadzą na własną rękę politykę informacyjną i PR?

– Przekaz wychodzący z poszczególnych spółek nie jest efektem jakiejś sztucznej koordynacji, ale wynika z pewnych faktów. A te są takie, że fundamenty finansowe firmy są bardzo dobre, co

zresztą podkreśla wielu niezależnych analityków. Proszę zwrócić uwagę, że np. ceny *credit default swapów* na Toyotę w ciągu ostatnich pięciu miesięcy *de facto* się nie zmieniły. A to oznacza, że nadal jest bardzo duże zaufanie do firmy jako kredytobiorcy. To natomiast powoduje, że klienci mają duże zaufanie do Toyoty jako koncernu i jego stabilności finansowej.

Zostawmy samochody i wróćmy do bankowości. Kiedy w roku 2000 Toyota Bank Polska startował na polskim rynku, zaczynał od leasingu samochodów, potem były kredyty na samochody Toyota. Dziś jesteście w czołówce w przypadku lokat czy kont internetowych. O co chodzi? Za kolejne 10 lat chcecie być bankiem uniwersalnym?

– Nie sądzę.

To po co to wszystko?

– Toyota realizuje projekt pod nazwą *customer for life*. Samochód zawsze pozostanie podstawowym produktem firmy. Reszta usług jest po to, żeby – mając już określony jego profil – dostarczać klientowi wystarczającą gamę produktów. Bo to spowoduje, że będzie go łączyło z Toyotą coś więcej niż tylko samochód.

Ale stosując w praktyce to hasło, możemy od samochodu, poprzez konto, dojść do kredytu hipotecznego. Przecież klient Toyoty musi też gdzieś mieszkać...

– Ten model usiłował stosować GMAC na rynku amerykańskim. Jednak jego doświadczenia nie są pozytywne. Warto wyciągać wnioski z części błędów i pohamować tego rodzaju apetyt. Dla nas jest ważne coś innego.

A mianowicie?

– To czy firma jest produktocentryczna, czy klientocentryczna.

I do której grupy należy Toyota?

– Jesteśmy firmą klientocentryczną, w centrum naszego zainteresowania jest klient. Dążymy do tego, żeby ułatwić mu podjęcie i zrealizowanie decyzji związanej z zakupem samochodu.

Po co?

– Proszę zwrócić uwagę, że samochód jest największym, albo drugim co do wartości, aktywem posiadanym przez polską rodzinę. Zatem jego zakup to bardzo poważna inwestycja finansowa. W związku z tym dostarczanie kolejnych produktów – które nie są bardzo wyspecjalizowane, ale za to ułatwiają zarządzanie płynnością w perspektywie krótko- i średnioterminowej – jest formą realizowania idei, że klient jest w centrum naszych zainteresowań. Właśnie dlatego staramy się dostarczać mu maksimum usług.

Macie przygotowane jakieś rozwiązanie awaryjne, które zadziała, kiedy okaże się, że klientom bardzo podobają się Wasze lokaty i do Toyota Bank Polska przynoszą pieniądze, żeby trochę popracowały, natomiast po kredyty na japoński samochód idą do innego banku?

– Misją Toyota Financial Services, a TBP jest jego częścią, jest wspieranie klientów w podejmowaniu decyzji o zakupie samochodu tej właśnie marki. W żadnym wypadku nie może być tak, ▶

marketing w praktyce

MIESIĘCZNIK

W PRENUMERACIE NA 2010 ROK

Dobrze się czyta. Praktycznie używa.

www.MwP2010.pl

Controlling marketingowy

– plany marketingowe, analiza sprzedaży i kosztów.

Szkolenie: 26-27 kwietnia 2010, Warszawa

Minuta dobrego planowania oszczędza godziny w działaniu. Sam zbiór tabel i kolorowych wykresów sprzedaży to jeszcze nie plan marketingowy.

www.essentis.pl

ESSENTIS®

szkolenia marketingowe

że odstąpimy od realizacji tego zadania. To, o czym mówiłem chwilę wcześniej, ma charakter wspierający, a nie główny.

Skoro mówimy o wspieraniu, to na pewno władze banku zastanawiają się, w jaki sposób pod rządami Rekomendacji T będziecie wspierać klientów w zakupie samochodów. Może się okazać, że część z nich będzie miała problemy ze spełnieniem warunków...

– Proponowałbym nie patrzeć na Rekomendację T jak na smoka o pięciu głowach. W dużej części zawiera ona wykaz dobrych praktyk bankowych. Możemy ją podzielić na dwie części. Jedna jest związana z procesem zakupu ryzyka kredytowego, a druga z zarządzaniem portfelowym.

W zarządzaniu portfelowym podstawową funkcję odgrywają trzy czynniki: segment rynku klienta, produkt oraz umiejętności zespołu zarządzającego ryzykiem. Nie znajdzie się dwóch banków, w których te trzy elementy są takie same. W związku z tym wdrażanie Rekomendacji T w każdym z banków, ze względu na różnice związane z pozycjonowaniem na rynku oraz umiejętnościami zespołu, będzie wyglądało trochę inaczej. Natomiast jeśli chodzi o proces zakupu ryzyka kredytowego, czyli moment, który jest związany z udzielaniem kredytu, to – jak sądzę – tu potrzebna będzie pewnego rodzaju elastyczność.

Dlaczego?

– Proszę zwrócić uwagę, że rynek finansowania nie jest ograniczony tylko i wyłącznie do sektora bankowego i w związku z tym zbyt restrykcyjne podejście do zasad zakupu ryzyka kredytowego spowoduje, że pojawią się albo nowe produkty, albo nowi dostawcy usług, którzy będą działali poza obszarem jurysdykcji Rekomendacji T. Taka jest siła i logika działania rynku i tego nie da się odwrócić.

Skoro mówimy o podmiotach, które mogą się pojawić i odebrać część klientów. Czy już robiliście symulację, ilu klientów w związku z nowymi przepisami może odejść np. do firm leasingowych czy innych instytucji, których przepisy o ryzyku nie dotyczą?

– W tej chwili jeszcze nie ma wypracowanej praktyki wdrażania tej rekomendacji, problemem jest zatem to, w jaki sposób ona będzie rekomendowana i jak do elementów z nią związanych będzie się podchodziło. *Clou* kryje się nie tyle w zapisach pojawiających się w rekomendacji, co raczej w sposobie jej implementacji.

Jej wprowadzenie oczywiście może oznaczać zredukowanie liczby potencjalnych klientów, ale przy roztropnym wdrożeniu jej wpływ na rynek będzie zapewne bardzo umiarkowany.

Nie chcę mówić o znowie, ale czy w działającej przy ZBP grupie banków samochodowych zastanawiacie się, jak

rozwiązać kwestie Rekomendacji T? Macie jakiś pomysł? Rozmawiacie w ogóle o tym?

– Proszę zwrócić uwagę na to, że poszczególne wersje Rekomendacji T, które były dotychczas przedstawiane, różniły się od siebie. Dla osoby spoza bankowości różnice może występowały w mało istotnych punktach. Jednak z naszego punktu widzenia każde słowo w Rekomendacji T jest ważne. Dopiero w tej chwili, gdy mamy już na stole ostateczną jej wersję, nadszedł czas, aby bardzo uważnie ją przestudiować i przeanalizować wszystkie zapisy. Dzięki temu uda się znaleźć najlepsze rozwiązania mające zabezpieczyć nasz portfel kredytowy, a także interesy klientów.

Na koniec naszej rozmowy przejdźmy do ulubionego przez prezesów banków cyklu „patrzmy w szklaną kulę”. Co, według Pana, będzie się działo za pół roku czy za rok na rynku bankowym w Polsce.

– Nie mam kryształowej kuli, więc nie mam tego problemu (śmiech).

Pan mówi o kryształowej, a ja pytałem skromnie o szklaną...

– Szklanej również nie mam. Ale sądzę, że w Polsce nie mieliśmy kryzysu. U nas pojawiło się zaledwie echo wydarzeń, które działy się na świecie. I zaskoczyły mnie dwie rzeczy. Po pierwsze, pojawiła się wyższa, niż zakładano, stopa bezrobocia i to jest czynnik *ad extra*. Natomiast jeśli chodzi o czynnik *ad intra*, to w dalszym ciągu jest bardzo niska płynność rynku międzybankowego. Proszę zwrócić uwagę na to, że na przełomie lat 2008 i 2009 mówiło się, że w końcu roku 2009 sektor bankowy znajdzie się w stanie strukturalnej niedopłynności. Dzisiaj nadpłynność, po uwzględnieniu efektu rezerwy obowiązkowej, może być szacowana na poziomie 30–35 mld zł! To więcej niż w lipcu i sierpniu 2008 r. I to jest efekt echa oraz ograniczonego zaufania w ramach sektora bankowego.

Popatrzył Pan w skali makro. A w skali mikro – z punktu widzenia klienta, który się waha lokować czy kredytować? Co doradziłby Pan statystycznemu Kowalskiemu?

– Jedno i drugie.



Fot. Igor Monef/page.pl