

Banke korakajo na Balkan

GOSTUJOČI KOMENTAR

Klaus Schuster
finance@finance.si



Če pogledate na zemljevid, vam je lahko kaj hitro jasno, po kakšni logiki je večina tujih bank, to je bank v večinski tuji lasti, vstopila na Balkan: iz matičnih držav so se po tem območju razpredle kot pajkove mreže. V besedilu se sicer osredotočam večinoma na države na Balkanu, ki so bile nekdaj del nekdanje Jugoslavije.

Avstrijci (Raiffeisen, Erste Bank, Volksbank, Hypo Group Alpe-Adria) so na Balkan večinoma vstopili prek Slovenije, kot prve razvite države z območja nekdanje Jugoslavije. Italijani (UniCredit, Banca Intesa San-Paolo IMI) so svoje omrežje na tem območju razširili predvsem prek združitvev in pripojitev. Grške banke (EFG, Nationalbank of Greece, Alpha Bank) so se Balkanu približale z juga, največja madžarska banka, OTP Bank, je prišla s severa.

Temu vzorcu nista sledili edino francoski bančni skupini (Société Générale, Crédit Agricole), ki sta na Balkanu trdno uveljavljeni že mnogo let.

Lahko krajevne banke preživijo?

Nova ljubljanska banka, kot edina omembe vredna mednarodna bančna skupina iz Slovenije, pokriva s svojim, nikakor ne nepomembnim deležem, skoraj ves nekdanji jugoslovanski trg, medtem ko so vse preostale slovenske banke - vsaj po mojem mnenju - možnosti za kaj takšnega prespale.

Če upoštevamo, da se bo tak razvoj še nadaljeval, da se bodo mednarodne bančne skupine še naprej širile in bodo po drugi strani na Balkan - morebiti prek pripojitve katerega od omrežij - verjetno vstopili tudi veliki igralci, kot so Bank Santander, Royal Bank of Scotland ali HSBC (če jih omenimo le nekaj), se nam seveda poraja vprašanje: »Imajo krajevne banke sploh kakšne možnosti, da preživijo?«

Mednarodne bančne skupine ne vidijo vsake države posebej, nasprotno, trg obravnavajo z zornega kota celotnega območja. UniCredit denimo posluje s svojimi bankami v štirih državah z območja nekdanje Jugoslavije; skupaj 367 podružnicami (podatki so, kot piše na spletni strani, z 31. decembra 2006) in široko standardiziranimi izdelki in storitvami. Če se bo na tem območju razvila še kakšna druga država, se bodo odprle nove podružnice ali pa uvedli novi izdelki. Za bankirje UniCredita gre zgolj postopek »kopiraj in prilepi«.

Preprosto načelo sledenja banki

Prav to pa je še zlasti vseh mednarodnim odjemalcem, saj lahko zlahka sledijo svoji banki iz države v državo, ne da bi se morali vsakič znova seznanjati z vsakim izdelkom in se naučiti, kako z njim ravnati. Kar predstavljajte si namreč, da poslujete v nekaj različnih državah in morate uporabljati različne e-bančne aplikacije z različnimi lastnostmi in možnostmi uporabe ...

►► Vse velike mednarodne bančne skupine »se gredo poslovanje s prebivalstvom« in na ta vagonček, kolikor lahko opazam, skače tudi čedalje več majhnih krajevskih bank na Balkanu.

Negativni vidik širitve velikih mednarodnih bančnih skupin na nekem območju je njihova nuja po stalnem doseganju kratkoročnih rezultatov za delničarje. Pri čemer pa se delničarji požvižgajo na najpomembnejše novice in pričakujejo več kot to. Pričakujejo, da je pravzaprav vse v presežnikih, to je:

- največje število odjemalcev,
- najvišja rast skupnega obsega posojil,
- največje mogoče število podružnic ...

Vse to pa spet vodi v popolnoma ponorelo medsebojno izpodirvanje, saj se banke med seboj bojujejo, kot da bi šlo za pravo vojno za odjemalce. Pri tem sta stranska učinka takšnega tekmovalnega imenovanja cenovni dumping in sprejemanje tveganj:

1. Zmanjšujejo se obrestne marže: spomnim se - zgolj kot primer -, kako so v zgodnjih devetdesetih letih v Avstriji odjemalcem zaračunavali tja do 15-odstotne obrestne mere za stanovanjska posojila, medtem ko so zdaj obrestni za takšna posojila vezana na EURIBOR (trimesečna obrestna mera EURIBOR je na letni ravni na primer 4,15-odstotna), poleg tega pa imajo še od 0,5- do 0,75-odstotne marže. In prepričan sem, da je takšna usmeritev dosegla tudi že Balkan ...

2. Po drugi strani se povečuje tveganje, še zlasti posojilno: odjemalci lahko v večini držav dobijo porabniška posojila brez ustrezne ocene tveganja ali posojilnega točkovanja, zgolj z osebno izkaznico in najnovejšim plačnim listkom. Kdaj se bo tak pristop sesul, je po mojem prepričanju le še vprašanje časa.

Tudi Balkan počasi prevzema Basel II

Globalizacija svetovnega bančnega sistema je pravzaprav le drugo ime za Basel II in druge mednarodne predpise. Sicer me glede večine stvari, ki jih denimo pokriva Basel II, navdaja dvom, toda izhoda ni, in kot je mogoče opaziti, začenjajo Basel II v svoje predpise že prevzemati tudi nekatere centralne banke na Balkanu.

Za velike mednarodne skupine, ki se že mnogo let ukvarjajo z razvojem in izpolnjevanjem

F STRATEGIJE

Trije razvojni scenariji

Seveda je na voljo še veliko zamisli, ne le te, ki sem jih opisal v članku, vendar pa mislim, da tudi povedano zadošča za to, da lahko predvidimo možnost naslednjih scenarijev:

- 1. Na razmere na Balkanu bo vplivala tudi konsolidacija mednarodnih bančnih skupin. Predstavljajmo si, na primer, da bo UniCredit prevzela Société Générale - o tem, kako, že govorijo poslovni mediji - in enak bančni izdelek boste lahko našli na dobesedno vsakem vogalu.
- 2. Male banke, ki nimajo strategije za svojo diverzifikacijo - ki niso domislile tega, po čem se razlikujejo od preostalih -, bodo izginile s trga. Vendar to, opozarjam, velja tudi za slovenske banke.
- 3. Bolj domiselne in bolj modre krajevne banke, tiste torej, ki so zares pripravljene na pozicioniranje v določenih nišah, bodo služile dober denar - le v drugih poslovnih segmentih in z drugačno odjemalsko usmeritvijo kot njihovi tekmeči.

zahtevanih standardov v zahodnih državah, prenos njihovega sistema na njihove podružnice na Balkanu ne bo pomenil velikega izziva. Manjše lokalne banke pa za tako velik in razgiban projekt nimajo ne ustreznih sredstev ne znanja. In namesto da bi jih oskrbeli s sredstvi in znanjem, se večina centralnih bank ali urejevalcev finančnega trga pri tem bolj vidi v vlogi upraviteljev, opazovalcev in nadzornikov.

Sicer pa je na globalizacijo mogoče pogledati tudi s stališča kapitala: če ste majhna banka, vas navadno ne ocenjuje mednarodna ocenjevalna agencija. Vendar to hkrati pomeni tudi vašo manjšo posojilno sposobnost takrat, ko si hočete sredstva sposoditi na mednarodnem denarnem trgu. Manjša posojilna sposobnost pa pomeni višje obrestne mere za denar, ki ste si ga sposodili, in na koncu še bodisi višje obrestne mere za posojila vaših odjemalcev bodisi manjše obrestne marže in manjši čisti prihodek od obresti za vašo banko.

Velike mednarodne bančne skupine, ki dosegajo določene ocene, na primer Erste Bank (Standard & Poor's: A, Fitch: A, Moody's: AA3), si po drugi strani lahko sposojajo poceni denar in ga razdeljujejo v okviru svoje skupine. Kadarkoli obstaja potreba po strateški širitvi, bodisi v okviru njihovega omrežja, z novimi dejavnostmi ali izdelki - ali pa celo zgolj zaradi želje po izogitvi izjemno visokim zahtevam glede obveznih rezerv, na primer v Srbiji ali na Hrvaškem.

Možnosti lokalnih bank

In zdaj bi rad, po vseh teh utemeljitvah, ki so v korist samo velikim mednarodnim bančnim skupinam, da se spomnite mojega vprašanja z začetka; kajti moj odgovor je: da! Možnosti za to, da krajevne banke preživijo na Balkanu, obstajajo.

Trenutno je velika modna zapoved poslovanje s prebivalstvom - oskrba posameznikov z bančnimi izdelki in storitvami. Vse velike mednarodne bančne skupine »se gredo poslovanje s prebivalstvom« in na ta vagonček, kolikor lahko opazam, skače tudi čedalje več majhnih krajevskih bank na Balkanu.

Vendar bi sam krajevnim bankam namesto posnemanja velikih raje priporočil, da se pozicionirajo v določenih nišah - denimo kot zasebne banke za premožne ljudi, banke na področju neposrednega bančništva, kakršna je ING DiBa (www.ingdiba.at), ali pa ugledne banke na področju borznega posredništva, upravljanja denarja ali finančnega svetovanja, kakršna je

Charles Schwab (www.schwab.com).

Kadar ti nišni igralci v svojih segmentih dosežejo desetodstotni tržni delež ali večjega, jih drugi tekmovalci zelo težko odstranijo z bančnega trga.

Sicer pa bi krajevne banke svoje položaje lahko ubranile z razvojem novih distribucijskih poti. Uspešna podjetja - ne banke! -, kakršno je AWD (www.awd.at), ki sama sebi pravijo neodvisni finančni optimizatorji, so bankam prevzela eno od njihovih osrednjih vlog: prodajo izdelkov, ki koristijo bankam, zavarovalnicam in vzajemnim skladom. Razlika je le v tem, da to počnejo precej bolje in učinkoviteje - še zlasti - banke, pri čemer se seveda pojavi vprašanje, zakaj naj ne bi zdaj banke preprosto posnemale njihovega recepta za uspeh, bodisi prek sodelovanja s takšnimi »neodvisnimi finančnimi optimizatorji« ali pa ustanovitvijo lastnih »AWD-jev«.

Pomembno je trženje

In kaj pravzaprav sodi k osrednjim večinam bank? Po mojem je to trženje, vključno z upravljanjem prodaje, organizacijo in upravljanjem ljudi - vse preostalo je mogoče najeti pri zunanjih izvajalcih.

Če bi se banke res oprijele uredničenja takšne zamisli in bi s tem svoje stalne stroške spremenile v spremenljive, bi to zanje, roko na srce, pomenilo ogromno konkurenčno prednost - še zlasti za majhne banke. Zakaj? Zato ker danes v naših finančnih primerjalnih analizah ni več prostora za 70-odstotna in večja razmerja med stroški in prihodki.

Ponudniki storitev, kakršen je First Data International (www.firstdata.at), oziroma bančne tovarne bi lahko s storitvami, na primer obdelava plačil, kartic ali upravljanje posojil, oskrbovali vse krajevne banke, vendar na območni ravni in z večjo ekonomijo obsega in nižjimi stroški za vsako posamezno banko. ●

F KOMENTARJI

► Klaus Schuster je lastnik svetovnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem, razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne ustanove.

► Ocenite komentar, napišite svoje mnenje: www.finance.si/komentarji

► Komentarji izražajo stališča avtorjev, in ne nujno tudi organizacij, v katerih so zaposleni, ali uredništva Financ.