

STRATEGII ACTUALE ADOPTATE DE BĂNCI PENTRU CREȘTEREA COTEI DE PIAȚĂ – EXTERNALIZAREA ÎN BĂNCI ȘI EXPANSIUNEA TERITORIALĂ

Ec. drd. Mihaela ZAMFIRACHE RADU
Universitatea din Craiova

Abstract. *As a result of the intensification of competition, the banks in Romania have had to react in order to maintain or increase their quota on the market; both the expansion of the units network, of the banking activities have had results in this respect. In Romania, two forms of banking externalization: the franchise and the loan intermediaries or brokers. At the same time, the degree of banking increased significantly last year, most banks continued the expansion of the branches and agencies.*

1. Considerații generale

Pe măsura creșterii dimensiunii sistemului bancar românesc, băncile din România au fost nevoite să adopte o anumită politică pentru acapărarea unei cote de piață cât mai mari. De remarcat în acest sens sunt două strategii adoptate de majoritatea băncilor românești: externalizarea bancară și expansiunea teritorială.

Asistăm la o extindere a rețelelor de sucursale care a cuprins majoritatea băncilor. Mai mult, unele chiar și-au dublat rețeaua de sucursale în ultimii doi ani.

De asemenea, pentru a mări vânzările pe baza unor costuri de operare cât mai reduse, băncile au găsit concepte moderne de externalizare a unor activități, în special în zona produselor adresate persoanelor fizice. Serviciile specializate în vânzări bancare și-au făcut apariția și în România. Băncile reduc, astfel, costurile cu salarizarea personalului și cu asigurarea condițiilor necesare la locul de muncă, plătind o sumă fixă și un comision direct proporțional cu eficiența brokerilor de servicii bancare. Altele, apelează la francize sau oferă clienților posibilitatea de a face singuri anumite operațiuni, asigurându-le asistență.

Considerăm că externalizarea vânzărilor reprezintă, în esență, pasul următor în expansiunea rețelelor bancare.

2. Externalizarea activității în bănci

În prezent, tot mai multe bănci apelează la diverse metode pentru a fi mai prezente în peisajul cotidian și pentru a atrage clienți noi. Procesul se numește externalizare și acum a cuprins și domeniul bancar. În România, și-au făcut simțită prezența două forme ale externalizării bancare : franciza și intermediarii de credite sau brokerii bancari.

Volksbank Romania folosește mai multe canale de promovare conexă a produselor destinate persoanelor fizice, cea mai inedită fiind franciza. Folosită cu succes în servicii, retail comercial sau industrie, franciza se pretează și la servicii financiar-bancare. Dezvoltarea sa este legată de rețeaua de sucursale a băncii, în sensul că acolo unde banca nu are punct de lucru nu poate deschide franciză. Francizele Volksbank oferă pentru moment servicii de consultanță și colectare de documente pentru obținerea unui împrumut bancar destinat persoanelor fizice.

Spre deosebire de conceptul de franciză, brokerii bancari au apărut puțin

mai devreme în peisaj, fiind solicitați de mai multe bănci. Având denumiri diverse, acești agenți de vânzări constituie, de fapt, o forță mobilă de vânzări a băncilor, care poate obține rezultate foarte bune, cu costuri mult reduse. Banca plătește brokerii din profitul obținut, fără a aplica comisioane suplimentare clientului. Putem da câteva exemple de bănci care lucrează cu astfel de intermediari.

Astfel, putem spune că HVB Tiriac Bank este una din băncile care acordă o atenție deosebită canalelor alternative de vânzări, banca urmărind ca, pe viitor, să-și dezvolte rețeaua de intermediari financiari.

Portofoliul de credite al HVB Tiriac Bank a atins la sfârșitul lui septembrie 2006, 4.8 miliarde RON, din care 3 miliarde RON sunt credite acordate persoanelor juridice. Creditele acordate persoanelor fizice au crescut de la 1.3 miliarde RON în septembrie 2005 la 1.8 miliarde RON înregistrate la sfârșitul lui septembrie 2006. Dezvoltarea canalelor alternative de distribuție, consolidarea colaborării cu partenerul strategic Gemini Capital Consult, cât și încheierea unor noi parteneriate cu companii sau consultanți financiari, au avut o contribuție importantă în obținerea acestor rezultate. Astfel, în trimestrul 3 al anului 2006, 19% din volumul, respectiv 22% din numărul creditelor acordate persoanelor fizice s-a bazat pe canale alternative de distribuție. Numai în București, peste 30% din volumul de credite acordate de câteva sucursale ale băncii au provenit de la Gemini Capital Consult.

Costurile băncii cu acești intermediari financiari sunt reprezentate de un comision, care este situat de regulă între 0.5% - 1.5% din valoarea împrumutului și care este suportat din comisionul de acordare a creditului. De regulă, comisionul de acordare la creditele oferite de bancă este cuprins între 2.3% și 4% din valoarea împrumutului. Dar, pe lângă această parte din comisionul de acordare care rămâne băncii, aceasta mai are și alte surse de profit în urma acordării unui

credit, precum: comisioane de analiză, administrare, de risc valutar și marja dobânzii la creditele acordate. Având în vedere că volumul creditelor de retail acordate de intermediari este destul de important (aproximativ 20% din totalul creditelor acordate de bancă), fiind atrași noi clienți, putem sublinia contribuția acestui canal de vânzare la creșterea profitabilității băncii.

În prezent, HVB Tiriac Bank colaborează cu peste 100 de intermediari de credite, alături de Gemini Capital Consult, mai importanți fiind: Creditlink, DB Sol Consulting, Pro Credite Broker, Creditrom, OVB Allfinanz. Pe viitor, se dorește o dezvoltare a acestor canale alternative de vânzare a creditelor, banca urmărind să colaboreze cu intermediari care aduc un volum cât mai mare de credite. De altfel, și comisionul acordat de bancă crește odată cu creșterea volumului de credite intermediare.

Totodată, pentru bancă, ar fi de preferat acei intermediari care nu mai lucrează și cu alte bănci. Un astfel de intermediar este Gemini Capital Consult, avantajele acestui aspect de exclusivitate fiind destul de evidente dacă ne gândim la volumul important de credite intermediare de acesta. Și pentru intermediar ar fi mai profitabil să lucreze cu o singură bancă, pentru că obține un comision mai mare decât dacă ar lucra cu mai multe bănci.

Totodată, HVB Tiriac urmărește dezvoltarea unui alt canal alternativ de vânzări, și anume agenții direcți de vânzări. Aceștia sunt persoane fizice care au abilități de vânzare, de comunicare și de negociere, fiind angajați de bancă pentru a vinde produse bancare. S-au format astfel de echipe în câteva orașe din țară și se dorește extinderea către toate zonele în care banca are sucursale și unde există un potențial mai ridicat.

Și Volksbank România are deja contracte cu peste 60 de „mobile bankers”, numărul acestora urmând să crească spre 500 în următoarea perioadă.

ABN AMRO România, o bancă ce se adresează în special clienților cu venituri mari, are acum o forță mobilă de vânzări, care se adresează și celor cu venituri sub 100 euro pe lună.

Raiffeisen Bank Romania a ales să colaboreze cu brokeri bancari pentru a-și vinde mai bine cardurile. Și bănci mari, ca BCR, apelează la astfel de soluții de vânzare a produselor de retail. Mulți dintre acești brokeri încheie contracte de colaborare cu mai multe bănci, fără a fi obligați să vândă produsul uneia dintre ele. Numărul brokerilor bancari independenți sau al firmelor specializate pe servicii de brokeraj bancar nu este foarte mare, dar, pe măsură ce băncile vor apela la acest gen de externalizare a vânzărilor de produse destinate persoanelor fizice, cifra va crește.

Principala problemă a băncilor este că nu vând destul. În acest sens, analiștii sunt de părere că România are nevoie de o industrializare a creditului de retail, iar o soluție ar fi extinderea afacerii în franciză. Aceasta ar putea afecta oarecum cota de piață a brokerilor. Însă, reprezentanții brokerilor susțin că extinderea în franciză nu va afecta foarte mult acest business: „francizele sunt la fel ca și sucursalele bancare, unde omul trebuie să meargă să se intereseze de achiziționarea unui credit la fel ca atunci când ar merge la o bancă. Unde mai este economia de timp?”¹.

În concluzie, orice firmă poate deveni intermediar de credite în România. Deși, potrivit legii creditului de consum din 2004, intermediarii de credite ar fi trebuit să fie autorizați și la noi pentru a-și desfășura activitatea, se pare că guvernul a uitat să-și facă temele. Între timp, atât băncile, cât și intermediarii profită de această situație pentru a-și crește volumul de credite acordate.

Considerăm că și în România, ca și în țările membre UE, este necesară reglementarea acestei activități de intermediar de credite, astfel fiind protejați consumatorii.

Acest tip de afacere este foarte răspândit în afară și mult mai evoluat, în sensul că sunt țări în UE unde peste 50% din totalul creditelor acordate de bănci sunt intermediare de brokeri. În România, nu sunt mulți care să cunoască acest tip de servicii, dar față de acum câțiva ani când au apărut primele firme de brokeraj situația s-a schimbat, cei care cer consultanță fiind din ce în ce mai mulți.

Dezvoltarea activităților ce pot fi externalizate va continua. Pe această nișă de piață vor putea intra curând și companii specializate în servicii prin telefon. Acestea realizează deja în România pre-scoringul unei cereri de creditare pentru bănci, fie din țară, fie din străinătate.

3. Expansiunea teritorială a băncilor românești

Sistemul bancar descentralizat – „branch banking” revine în forță după ani lungi de dominație a modelului centralizat – „headquarter banking”, în care toate deciziile importante erau luate la „centru”.

Gradul de bancarizare a crescut semnificativ anul trecut, majoritatea băncilor continuând extinderea rețelelor de sucursale și agenții.

Trebuie menționat că, în momentul de față, cu excepția instituțiilor care intră pentru prima oară într-un județ și trebuie să deschidă sucursale, aproape nimeni nu se mai gândește să construiască sedii cât mai aproape de centrul unui oraș. Noul model este agenția sau punctul de lucru de mici dimensiuni, parte dintr-o rețea care trebuie să acopere cât mai multe cartiere. Atât în București, cât și în orașele mari, aproape că nu mai există stradă importantă pe care să nu funcționeze măcar o bancă.

Profitabilitatea băncilor a crescut anul trecut, fiind influențată de preocuparea pentru extinderea prezenței teritoriale. Rețeaua bancară din România a crescut, anul trecut, până la peste 4300 de unități, ritmul de extindere a prezenței teritoriale a instituțiilor de credit fiind de două ori mai mare față de 2005.

Liderul dezvoltării teritoriale a fost BRD – Groupe Societe Generale, care a

¹ www.baniinostr.ro, 20.09.2006

deschis 274 agenții în 2006 și cu un total de 600 unități a urcat de pe poziția a treia pe locul doi în sistem. Rețeaua cea mai extinsă se află în continuare în proprietatea CEC, printre puținele bănci care au închis unități în 2006, dar care păstrează un avans considerabil față de concurență, cu un total de aproximativ 1388 sucursale și agenții. Pe locul trei se situează Banca Comercială Română, în cădere cu o poziție, deși a deschis anul trecut 100 de noi reprezentanțe, crescându-și astfel prezența teritorială la 476 unități.

În ultimii doi ani, Banca Transilvania aproape și-a triplat rețeaua locativă de vânzare și a consemnat la sfârșitul anului 2006 un număr de 341 agenții și sucursale, ceea ce o plasează pe treapta a patra. Raiffeisen Bank ocupă locul cinci în sistem, cu o rețea de 265 sucursale, în creștere cu 50 unități față de 2005.

Dar, trebuie menționat că această extindere teritorială a băncilor implică o serie de costuri, care nu sunt deloc de neglijat. Costurile tot mai mari ale forței de muncă și chiriile „piperate” ale punctelor de lucru îi obligă pe bancheri să se gândească de două ori înainte de a deschide o nouă sucursală. Aceeși bancheri sunt, însă, unanimi în a spune că numărul băncilor și al sucursalelor din teritoriu trebuie să crească.

Dacă o bancă vrea să se concentreze mai mult pe activitatea de retail, își va extinde rețeaua mai ales în orașe și va avea un număr mai mare de unități bancare. Dacă vizează doar segmentul de corporate, își va extinde rețeaua în primul rând în orașele foarte mari. Când însă banca hotărăște să se adreseze oricărui client, atunci va trebui să aibă puncte de lucru de dimensiuni mici oriunde este nevoie de produse și servicii bancare. De altfel, de la jumătatea lui 2004, inclusiv băncile care au trăit ani de-a rândul din relația cu corporațiile au început ofensiva pe retail.

Un alt aspect pe care trebuie să-l precizăm este acela ca băncile au devenit mult mai alerte la factorul cost și odată cu restructurări masive de ordin operațional, au redimensionat sau restrâns spațiile necesare desfășurării

activității lor. Majoritatea băncilor preferă contracte de închiriere pe termene medii și lungi din considerente financiare, dar și pentru păstrarea unei flexibilități mai mari în vederea unor viitoare restructurări sau relocări.

Având în vedere numărul de agenții deschise în 2005 și 2006, BRD-GSG a avut cea mai agresivă politică de extindere a rețelei. În 2006 au fost realizate planurile băncii de a deschide 200 de unități în stilul „BRD Express” – în zone foarte populate, centre comerciale, cu personal restrâns.

Astfel, anul 2006 a confirmat evoluția pozitivă a performanțelor financiare ale băncii, în ciuda investițiilor masive în dezvoltarea rețelei, și menținerea unui nivel ridicat de productivitate și rentabilitate. Din punct de vedere comercial, anul 2006 a reprezentat pentru BRD-GSG o perioadă caracterizată de creșterea într-un ritm foarte accentuat a numărului de agenții (în medie o agenție nouă deschisă pe zi lucrătoare). Mizând pe proximitate, dar și pe o ofertă comercială inovativă și reactivă, BRD a reușit să-și diversifice clientela pe segmente de piață cu mare potențial de dezvoltare : profesiuni liberale, microîntreprinderi, sectorul agricol sau imobiliar. BRD și-a mărit astfel portofoliul cu peste 360.000 noi clienți activi. Expansiunea rețelei a fost însoțită de o masivă recrutare de personal, cea mai mare parte din sectorul bancar românesc: peste 2200 de noi salariați s-au alăturat echipei BRD în anul 2006.

Având în vedere că volumul total de credite a crescut în 2006 cu 79% față de decembrie 2005, precum și creșterea cu 19% a profitului net obținut de BRD-GSG în 2006, se poate concluziona că politica de expansiune teritorială promovată de această bancă este una de succes.

Expansiunea teritorială are o serie de puncte slabe care nu sunt deloc de neglijat, precum:

- ✓ costurile ocazionate de deschiderea unui nou punct de lucru;
- ✓ clienții nu economisesc timp deoarece trebuie să meargă la o sucursală sau agenție a băncii, chiar dacă aceasta este mai aproape de el;

✓ riscul ca mai multe puncte de lucru ale aceleiași bănci să vizeze un segment de piață restrâns.

Dar, punctele tari ale extinderii rețelei de unități a băncilor nu au întârziat să apară :

✓ banca este mai aproape de client, acesta nemaifiind nevoit să meargă în centrul orașului pentru a obține consultanță sau pentru a efectua diverse operațiuni;

✓ eliminarea aglomerației din bănci, atât de la casierile acestora, cât și din departamentele de relații cu clienții;

✓ creșterea volumului de vânzări și implicit a profitabilității băncii.

Principalul motor de creștere al băncii este sucursala, în ciuda existenței altor canale de comunicare cu clientul, în aparență mai rapide și mai moderne, ca : web-banking, call-center sau ATM-uri de ultimă generație. După cum indică studiile și clasamentele publicate în presă, oferta de produse bancare – cărți de credit, credite personale, credite auto sau ipotecare, etc – se diversifică pe zi ce trece, astfel încât este tot mai greu pentru o bancă să lanseze un nou produs, fără a fi urmată rapid de concurență, situație în care lupta pentru noi clienți devine din ce în ce mai dură. Astfel, strategia de tip „branch banking” poate susține avantajul competitiv și poate crea o creștere a veniturilor, fie numai și pentru faptul că sucursala se află pe linia întâi a bătăliei pentru clienți.

4. Concluzii

➤ Ca urmare a intensificării concurenței, băncile din România au fost nevoite să reacționeze pentru a-și păstra sau crește cota de piață; atât expansiunea rețelei de unități, cât și externalizarea activității băncilor au dat rezultate în acest sens.

➤ Externalizarea activității băncilor, fie prin franciză, fie apelând la intermediarii de credite, reprezintă o cale de creștere a volumului de vânzări cu costuri reduse. Experiența unor bănci precum Volksbank sau HVB Țiriac Bank a demonstrat că externalizarea activității lor a dus la creșterea profitabilității, fără investiții deosebite.

➤ Fenomenul de extindere a rețelelor a cuprins majoritatea băncilor, astfel că locuitorii cartierelor marginase nu mai trebuie să meargă în centru pentru a deschide un cont sau pentru a lua un credit. Unele bănci și-au crescut semnificativ rețeaua de unități deschise , cum este exemplul BRD-GSG, în timp ce altele s-au mulțumit să deschidă și câteva unități, dar au dezvoltat și alte canale alternative de vânzări, cum s-a întâmplat la HVB Țiriac Bank.

➤ Externalizarea vânzărilor reprezintă, în esență, pasul următor în expansiunea rețelelor bancare.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

*****	Norme metodologice, HVB Tiriace BANK
*****	www.brd.ro
*****	www.efinance.ro
*****	www.hvbtiriace.ro