

Jak to zrobiłem

Jak dostosować model biznesowy do potrzeb niezamożnych klientów

Tomasz Bogus 

O tym, jak osiągnąć sukces na wysoko utowarowionym rynku dzięki koncentracji na nieatrakcyjnym (na pierwszy rzut oka) segmencie klientów, opowiada Tomasz Bogus, prezes zarządu Banku Pocztowego.

W SKRÓCIE

Na początku 2010 roku Bank Pocztowy obsługiwał 490 tysięcy klientów, podczas gdy już dwa lata później liczba ta wzrosła do 1,2 mln. Niewielki polski bank znalazł się wśród najszybciej rosnących instytucji finansowych na polskim rynku dzięki skutecznemu wykorzystaniu unikalnego kanału dystrybucji Poczty Polskiej i dopasowaniu oferty do potrzeb niezamożnych i niebankowanych klientów.

Bank Pocztowy nie należy do potentatów rynku bankowego - ma niespełna 6 mld zł aktywów, co plasuje go poza drugą dziesiątką w rankingach największych banków działających w Polsce. Jednak ten niewielki bank od dwóch lat znajduje się w ścisłej czołówce instytucji, którym najszybciej rośnie liczba klientów, ustępując pod tym względem jedynie

Alior Bankowi. Od 2010 do 2012 roku liczba obsługiwanych klientów detalicznych i mikroprzedsiębiorstw wzrosła w Banku Pocztowym z 490 tysięcy do ponad 1,2 miliona. Bank osiągnął takie wyniki, dostosowując swój model biznesowy do potrzeb niezamożnych i nieaktywnych klientów instytucji finansowych (w tym niebankowanych, emerytów i rencistów) oraz wykorzystując szansę, jaką stanowił dostępny i niemożliwy do skopiowania przez konkurentów kanał dystrybucji, jakim jest 8 tysięcy placówek Poczty Polskiej. Dzięki temu dotarł do niezagospodarowanej dotychczas niszy, jaką stanowią mieszkańcy małych miejscowości oraz emeryci i renciści - ponad 70 procent kont otwartych w ostatnich dwóch latach założyli klienci z miejscowości do 50 tys. mieszkańców.

Działający od 1990 roku Bank Pocztowy jest spółką należącą w 75 procentach do Poczty Polskiej, największego operatora pocztowego w kraju, i w 25 procentach do PKO BP, największego banku detalicznego działającego na polskim rynku. Początkowo rola Banku Pocztowego skupiała się na działalności rozliczeniowej, opartej głównie na przychodach z dystrybucji świadczeń socjalnych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, czyli wypłacie rent i emerytur. I choć zarząd i właściciele banku od dawna dostrzegali olbrzymi potencjał tkwiący w ogólnokrajowej sieci Poczty Polskiej, to podejmowane wcześniej próby wykorzystania tego kanału do dystrybucji usług finansowych nie

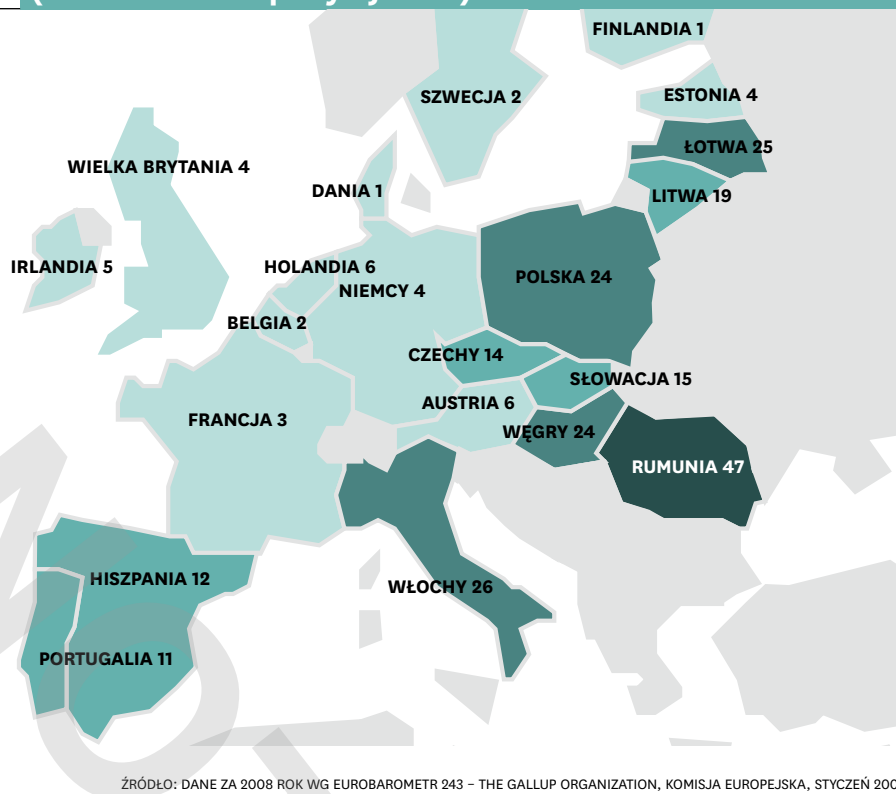
Poziom wykluczenia finansowego w krajach Unii Europejskiej (% osób w wieku powyżej 18 lat)

przyniosły spodziewanych efektów. Od roku 1995, gdy bank rozpoczął działalność detaliczną, do roku 2010 zdołał zgromadzić za ledwie 490 tys. klientów obsługiwanych w ponad 2 tysiącach Stanowisk Finansowych w Urzędach Poczтовых na terenie całego kraju. Przyczyna takiego stanu rzeczy nie była trudna do zidentyfikowania. Banki komercyjne otwierały się na klienta, zapewniając mu w swoich placówkach przyjazne warunki, profesjonalnych doradców, przyciągając go miłą obsługą i nawet częstując go kawą. Tymczasem Stanowiska Finansowe wyglądały jak zwykłe okienka pocztowe, wyróżniające się jedynie logotypem, a za szybą na klienta nikt nie czekał z otwartymi ramionami. Pracownicy poczty nie koncentrowali się na klientach zainteresowanych usługami finansowymi i nie przejawiali w tym obszarze zaangażowania, gdyż dzielili ten zakres pracy z obowiązkami wynikającymi z realizacji zadań operatora pocztowego, przez co okienka te stały często puste.

Poszukiwanie kierunków rozwoju

W październiku 2009 roku, gdy zostałem powołany na stanowisko prezesa zarządu Banku Poczтового (wcześniej przez rok pełniłem funkcję członka zarządu odpowiedzialnego za pion instytucjonalny), postanowiłem wraz z pozostałymi członkami zarządu skoncentrować naszą aktywność na rozwinięciu działalności detalicznej. Model Stanowisk Finansowych nie przynosił zadowalających efektów, potrzebne nam więc było rozwiązanie, które pozwoliłoby bankowi mieć wpływ na jakość pracy osób sprzedających produkty finansowe w sieci Poczty Polskiej. Trudno mieć wpływ na pracowników osobnego podmiotu prawnego, który na dodatek jest większościami właścicielem banku. Zdecydowaliśmy się więc na stworzenie sieci dwu-, trzystanowiskowych mikrooddziałów, zlokalizowanych na wydzierzawionej powierzchni, wyodrębnionej funkcjonalnie i wizualnie w Urzędach Pocztowych.

Miałem jednak świadomość, że skuteczne wykorzystanie sieci dystrybucji Poczty Polskiej to tylko jeden z warunków sukcesu



ŹRÓDŁO: DANE ZA 2008 ROK WG EUROBAROMETR 243 – THE GALLUP ORGANIZATION, KOMISJA EUROPEJSKA, STYCZEŃ 2009

Banku Poczowego. Równie ważnym czynnikiem było określenie właściwej grupy docelowej oraz przygotowanie oferty atrakcyjnej z punktu widzenia naszych potencjalnych klientów, która pozwoli nam na wyróżnienie się wśród konkurentów. Wówczas zdaliśmy sobie sprawę, że jeśli chcemy zmienić bank z instytucji rozliczeniowej o sformalizowanych strukturach w organizację prorynkową i zorientowaną na klienta, musimy zbudować zupełnie nowy model biznesowy.

Dobre naśladowanie jest często lepsze niż innowacyjność, dlatego postanowiliśmy poszukać inspiracji wśród rozwiązań funkcjonujących w zachodnioeuropejskich bankach pocztowych. Wśród zagranicznych banków tego typu dominowały dwa modele. W pierwszym modelu operator pocztowy był podmiotem dominującym wobec osobnego podmiotu biznesowego - tak jak w przypadku niemieckiego Postbanku czy francuskiego La Banque Postale. Drugi model oparty był najczęściej na *joint venture* pomiędzy dużym bankiem komercyjnym i operatorem pocztowym. Tego typu model występował m.in. w Irlandii i Belgii, w których partnerem operatora pocztowego był Fortis Bank, oraz w Wielkiej Brytanii, gdzie

funkcjonuje spółka Royal Mail z Bank of Ireland. Analiza obu modeli biznesowych i ich efektywności prowadziła do jednego wniosku - sukces odniosły jedynie te rozwiązania, w których dominował operator pocztowy, budujący bank w oparciu o swoją infrastrukturę i - co istotne - traktujący to jako istotny element strategii rozwoju. Natomiast rozwiązania typu *joint venture* pomiędzy operatorem pocztowym i bankiem komercyjnym w praktyce się nie sprawdzały, tak jakby żadnemu z partnerów nie zależało na intensywnym rozwoju banku lub jakby pojawiał się tu konflikt interesów. Te obserwacje utwierdziły nas w przekonaniu, że dalszy rozwój Banku Poczowego trzeba oprzeć na strategicznym partnerstwie z Poczta Polska.

Równocześnie poszukiwaliśmy grupy docelowej, do której mogliśmy dotrzeć z naszą ofertą. Konkurowanie z dużymi bankami komercyjnymi o zamożnych klientów dużych miast przekraczało nasze możliwości, skupiliśmy się więc na niszy, o której mówiono już na różnego rodzaju spotkaniach środowiska bankowego w Europie - a mianowicie o grupie niebankowionych klientów, dotarcie do których może zapewnić ponadprzeciętne tempo wzrostu. Dane Eurostatu

i analizy Instytutu Gallupa przygotowywane dla Komisji Europejskiej wskazywały, że w krajach Europy Zachodniej poziom niebankownienia mieszkańców wynosi kilka procent, natomiast w Polsce dotyczy on około 24 procent populacji. Według metodologii NBP, zakładającej, że osoba jest ubankowiona w przypadku, gdy na gospodarstwo domowe przypada przynajmniej jeden rachunek, ta grupa wynosi około 6 mln osób. Jeżeli jednak traktujemy oddzielnie każdego z członków gospodarstwa domowego, to mamy do czynienia z grupą około 9 mln osób! Te osoby stanowiły niezagospodarowaną dotychczas niszę i ogromny potencjał wzrostu właśnie dla Banku Poczto-wego (więcej w ramce *Poziom wykluczenia finansowego w krajach Unii Europejskiej*).

Kształtowanie strategii

W efekcie prowadzonych przez nas obserwacji i warsztatów postanowiliśmy oprzeć nową strategię banku na aliansie strategicznym z Poczta Polska oraz skupić się na ofercie kierowanej do niezamożnych i nieubankowionych mieszkańców mniejszych miejscowości, którzy pozostawali na marginesie głównych propozycji produktowych

Gdy zachęcimy klienta do założenia darmowego rachunku, to zaczyna on budować swoją historię finansową, na podstawie której możemy przyznać mu debet czy też kredyt. Dzięki temu staje się wiarygodnym partnerem i realizuje swoje potrzeby kredytowe w banku.

banków komercyjnych. Dodatkowo wykorzystaliśmy obecność operatora pocztowego w miejscach, do których nie docierały inne banki.

Nową strategię konstruowaliśmy w wewnętrznym gronie menedżerów banku. Wyszliśmy z założenia, że posiadamy wystarczające kompetencje, by samodzielnie ją stworzyć, i nie mamy potrzeby wsparcia ze strony doradców zewnętrznych. Uwierzyliśmy również, że jeżeli sami przygotowujemy

strategię, do której słuszności będziemy w pełni przekonani, nasze zaangażowanie i wiara w sukces będą zdecydowanie większe niż w przypadku realizacji wytycznych, które przyniósłby nam ktoś z zewnątrz. Dlatego do przygotowania strategii zaangażowaliśmy nie tylko zarząd, ale również menedżerów odpowiedzialnych za poszczególne obszary działalności banku. Opracowanie strategii trwało od grudnia 2009 do lutego 2010 roku. Określiśmy misję banku jako „prostą i dostępną bankowość” i wokół tej misji konstruowaliśmy całą naszą ofertę. Tak określona misja pozwalała nam rozwiać wątpliwości przy podejmowaniu wszelkich decyzji biznesowych i jasno określała kierunek rozwoju banku. Dostosowaliśmy ją do potrzeb i oczekiwań docelowych klientów, którzy mają mniejszą wiedzę finansową i nie muszą rozumieć skomplikowanych instrumentów bankowych i którzy niekoniecznie ufają instytucjom finansowym. W myśl naszej misji oferta musiała być powszechnie i prosto komunikowana, bez dodatkowych gwiazdek i dopisków drobnym drukiem.

Obok prostej konstrukcji i jasnego przekazu warunkiem skuteczności naszego modelu biznesowego była dostępność naszej

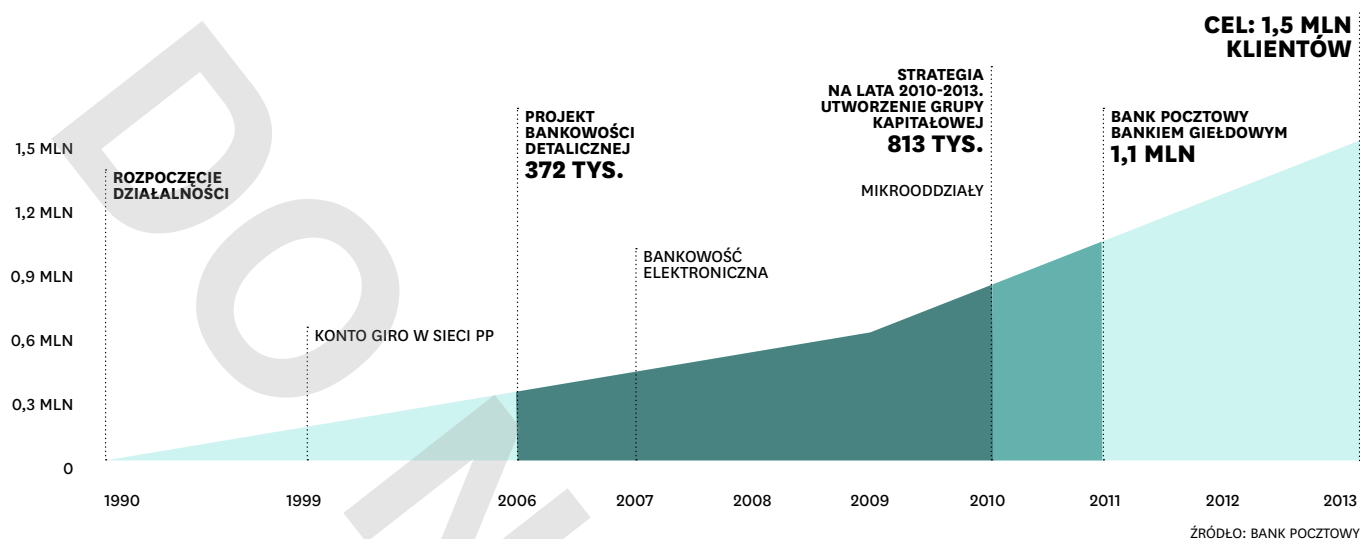
oferty, którą postrzegaliśmy w dwóch wymiarach. Pierwszym była sprzedaż usług finansowych w ogólnopolskiej sieci operatora pocztowego. Drugim wymiarem była dostępność naszych usług pod względem finansowym - musiały być one tanie, gdyż w przeciwnym przypadku żadna z osób nieubankowionych nie zdecydowałaby się na nawiązanie relacji z bankiem. Naszym potencjalnym klientem jest niezamożny mieszkaniec małego miasteczka, którego

dochody wystarczają zazwyczaj na spełnienie podstawowych potrzeb rodziny. Ze względu na niskie lub niestabilne zarobki nie spełnia wymogów kredytowych większości banków komercyjnych, dlatego większość obrotu realizuje za pośrednictwem gotówki, a swoje potrzeby finansowe zaspokaja najczęściej za pośrednictwem instytucji parabankowych. W efekcie ciężko jest taką osobę przekonać do nawiązania jakiegokolwiek współpracy z bankiem, gdyż nie widzi z tego żadnych korzyści. A już przekonanie do założenia rachunku, za który trzeba dodatkowo płacić, jest praktycznie niemożliwe. Ale gdy zachęcimy klienta do założenia darmowego rachunku, to zaczyna on budować swoją historię finansową, na podstawie której możemy przyznać mu debet czy też kredyt. Dzięki temu staje się wiarygodnym partnerem i realizuje swoje potrzeby kredytowe w banku zamiast, jak to czynił dotychczas, w instytucjach parabankowych, oferujących zdecydowanie droższy produkt.

Z tego względu, chcąc nawiązać relację z klientami dotychczas nieubankowionymi, stworzyliśmy ofertę, której podstawą było bezpłatne prowadzenie rachunku. Aby przełamać nieufność, a nawet niechęć tych osób do instytucji finansowych, zdecydowaliśmy się na proste i zrozumiałe produkty: rachunek bieżący, podstawowe konto oszczędnościowe i proste depozyty terminowe po stronie pasywów, a po stronie aktywów proste i szybko udzielane kredyty konsumenckie. Bazując na tych założeniach strategicznych, wyznaczaliśmy sobie cele do osiągnięcia w pięciu obszarach (zobacz ramkę *Od usług rozliczeniowych do bankowości detalicznej*):

1. Osiągnięcie poziomu 1,5 mln obsługiwanych klientów w 2013 roku
2. Pod względem sumy bilansowej - uzyskanie pozycji w pierwszej dwudziestce banków w kraju
3. Debiut giełdowy w 2011 roku i pozyskanie kapitału na rozwój
4. Prowadzenie edukacji na tematy finansowe wśród klientów nieubankowionych, jako realizacja misji społecznej
5. Współpraca z Poczta Polska i integracja usług bankowych w Grupie Poczty Polskiej.

Od usług rozliczeniowych do bankowości detalicznej



Strategia została zaakceptowana przez radę nadzorczą w kwietniu 2010 roku, mimo że niektórzy członkowie rady wyrażali brak przekonania co do powodzenia tego przedsięwzięcia, zwłaszcza w zakresie możliwości pozyskania tak dużej liczby klientów. Pierwszy cel wydawał się w momencie ogłaszania strategii najmniej realny, jednak na dzień dzisiejszy jego realizacja jest bliska spełnienia już na rok przed planowanym terminem.

Budowa efektywnej organizacji

Realizacja strategii wymagała w pierwszej kolejności przystosowania wewnętrznych struktur banku do nowych zadań. Zarówno organizacja, jak i pracownicy byli dotychczas nastawieni głównie na obsługę rozliczeń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Kultura korporacyjna oparta na reglamentacji informacji i mocno sformalizowana skutkowała brakiem nowoczesnych standardów biznesowych, a często nawet brakiem celów biznesowych i sprzedażowych. Zastany sposób działania banku w żaden sposób nie zachęcał pracowników do osiągania lepszych rezultatów i poszukiwania efektywności, a system oceny, zasady wynagradzania i organizacja pracy zdecydowanie odbiegały od standardów obowiązujących w branży. Aby przygotować pracowników do wykonywania nowych zadań, wyznaczyliśmy trzy obszary, których przebudowa stała się podstawą zmian wewnątrz banku: zdefiniowanie kanonów wartości, budowa struktur, które wymuszają efektywność organizacyjną, oraz

edukacja pracowników i wymiana części kadry menedżerskiej.

Zdefiniowanie kanonów wartości.

W momencie gdy rozpoczynaliśmy pracę nad opracowaniem nowej strategii, bank nie miał sformułowanego zbioru wartości, który znalazłby odzwierciedlenie w codziennej filozofii działania pracowników banku, wzmacniał pożądaną postawę oraz znajdował zastosowanie w okresowej ocenie pracowników. Dlatego moje pierwsze spotkanie z menedżerami, po objęciu funkcji prezesa, postanowiliśmy poświęcić sformułowaniu CREDO, czyli kanonu wartości banku. Już na tym spotkaniu podczas dyskusji z przedstawicielami kadry kierowniczej określiliśmy charakterystyczne zachowania, które były czynnikiem hamującym rozwój organizacji. Po pierwsze, w banku brakowało efektywnego przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi departamentami, menedżerami i pracownikami. Tendencja do reglamentacji informacji była na tyle powszechna, że uznaliśmy zmianę takiej postawy za jeden z priorytetów na drodze do zmiany kierunku działania banku. Po drugie, częstym zachowaniem, charakterystycznym dla wielu pracowników i menedżerów, było unikanie odpowiedzialności i obudowywanie się procedurami. Po trzecie, na poziomie średniej kadry menedżerskiej i wśród szeregowych pracowników nie było widać zainteresowania poszukiwaniem nowych rozwiązań i nowych kierunków oraz odwagi w działaniu w tym zakresie.

I wreszcie po czwarte, w banku brakowało kultury prosprzedażowej. Bez korekty tych zachowań i stworzenia kanonu wartości, pozwalającego na realizację wizji organizacji, nie mieliśmy szans na sprostanie wyzwaniom biznesowym, które przed sobą postawiliśmy. Dlatego podczas kolejnych warsztatów, w których uczestniczyło około 150 menedżerów banku, zdefiniowaliśmy wartości obejmujące pięć obszarów: otwartość, odpowiedzialność, rozwój, współdzielenie i efektywność (więcej w ramce *Kanon wartości Banku Poczty Polskiej*).

Na wartościach ujętych w CREDO oparliśmy narzędzie motywowania pracowników, którym był system ich oceny. Od tego momentu oprócz efektów biznesowych i odpowiedzialności za wykonywane obowiązki ocenialiśmy pracowników również pod kątem stosowania tych wartości w realizacji ich zadań.

Przebudowa organizacyjna. Najważniejszym elementem strategii, z punktu widzenia dotarcia do klientów, było stworzenie sieci obsługi, która umożliwiłaby wykorzystanie skali dostępności Poczty Polskiej i zastąpiła nieefektywne Stanowiska Finansowe. W pierwszej kolejności wyeliminowaliśmy podstawowy problem, jakim było współdzielenie obowiązków obsługi stanowiska finansowego i zadań operatora pocztowego. W 150 placówkach pocztowych zamiast stanowisk finansowych stworzyliśmy wyodrębnione i funkcjonalne mikrooddziały, gdzie na powierzchni

dzierżawionej od Poczty Polskiej do obsługi klienta dedykowano wykwalifikowanych pracowników zatrudnionych, zarządzanych i wspieranych przez bank. To powoduje, że koncentrują się oni wyłącznie na obsłudze klienta i sprzedaży usług finansowych, dzięki czemu ich efektywność w porównaniu ze stanowiskami finansowymi jest kilkakrotnie wyższa.

Oprócz mikrooddziałów nasz kanał dystrybucji rozszerzyliśmy o sieć Poczтовых Stref Finansowych. Są to placówki, w których podobnie jak we wcześniejszych Stanowiskach Finansowych pracują pracownicy Poczty Polskiej, ale już wyłącznie dedykowani do sprzedaży usług finansowych i zarządzanych centralnie przez pion usług finansowych Poczty Polskiej. Celem Poczty Polskiej jest stworzenie 640 takich Stref, dzięki czemu Poczta i Bank Pocztowy będą dysponować siecią 1000 punktów obsługi klienta (w 369 mikrooddziałach), dedykowanych wyłącznie do sprzedaży i obsługi produktów finansowych.

Dodatkowo uporządkowaliśmy relacje umowne pomiędzy bankiem i Poczta Polska, tak aby było możliwe centralne i ujednolicone zarządzanie działaniami promocyjnymi czy sprzedażowymi. Wprowadziliśmy też przejrzyste i jednolite zasady wzajemnych rozliczeń, oparte na stawkach rynkowych. W chwili rozpoczęcia procesu obie strony łączyło ponad 400 umów, począwszy od podstawowych aż po umowy regionalne, które skutecznie uniemożliwiały prowadzenie jednolitych działań w całej sieci. Dziś ilość umów ograniczono do minimum i wszystkie regulują ogólne zasady współpracy na terenie całego kraju, umożliwiając tym samym efektywne zarządzanie centralne na wszelkich płaszczyznach kooperacji pomiędzy bankiem a operatorem pocztowym.

Równocześnie powołaliśmy Spółkę Dystrybucyjną, której celem była sprzedaż hipoteki poprzez sieć wyspecjalizowanych agentów. Mieliśmy świadomość, że rynek kredytów hipotecznych reprezentuje ogromny potencjał, jednak tego typu produktów

nie da się sprzedawać poprzez placówki pocztowe. Przeanalizowaliśmy wiele przypadków - rozwój placówek bankowych na zachodzie Europy i przykład Wielkiej Brytanii pokazują, że można oferować takie produkty w placówkach pocztowych, jednak wyniki są dalekie od oczekiwań. Kredyt hipoteczny wymaga zapewnienia zdecydowanie innego komfortu obsługi, niż można uzyskać w ruchliwych placówkach pocztowych, oraz większych kompetencji po stronie doradców. I choć tempo wzrostu segmentu kredytów hipotecznych uległo zahamowaniu ze względu na zaostrzone warunki regulacyjne i słabnące tempo wzrostu gospodarczego, to wciąż w Polsce widać duży potencjał w tym segmencie i strukturalnie odstawiamy pod tym względem od krajów zachodnich. Potwierdzają to nasze wyniki - w 2008 roku sprzedaliśmy kredyty hipoteczne o wartości 100 mln złotych, podczas gdy od początku 2012 r. osiągaliliśmy podobne wyniki w ciągu miesiąca.

Rozpoczęliśmy reorganizację struktur banku, tak aby gwarantowała ona efektywność działań podejmowanych przez pracowników. Wyodrębniliśmy ze struktur spółki Centrum Operacyjne, które realizuje zadania związane z obsługą operacji i rachunków. To posunięcie pozwoliło nam na pokazanie, że pomiędzy działami *front office* i *back office* funkcjonują normalne relacje biznesowe - gdy pracownicy obsługi klienta zamawiają jakieś operacje w strukturach banku, to te prace trzeba wycenić i za nie zapłacić. Dzięki temu pracownicy zyskali świadomość, że wszelkie zlecane przez nich operacje kosztują i odkładają się w ich rachunku wyników, co z kolei powoduje, że nie zlecają rzeczy zbędnych.

Edukacja i wymiana części kadry menedżerskiej. W 2009 roku rozpoczęliśmy szeroki proces kształcenia menedżerskiego dzięki pozyskany przez bank fundusze unijne. Mogliśmy w ten sposób podnieść kompetencje menedżerów, finansując to kwotą kilku milionów złotych, nie obciążając przy tym budżetu banku. Postanowiliśmy również wymienić część menedżerów, którzy nie akceptowali kierunku zaproponowanych zmian i strategii, pozyskując

Kanon wartości Banku Poczтового



ŹRÓDŁO: BANK POCZTOWY

nowych pracowników z rynku, których umiejętności bardziej odpowiadały nowo zdefiniowanym potrzebom banku. Wraz ze zmianą strategii musieliśmy przebudować szereg obszarów, takich jak np. dział zajmujący się oceną ryzyka kredytowego, które nie były potrzebne w banku rozliczeniowym.

Początkowo trudno było nam pozyskać dobrych pracowników, gdyż Bank Poczty nie cieszył się dobrą marką. Pomogła nam jednak trudna sytuacja rynkowa. W wyniku oszczędności wprowadzanych w wielu organizacjach na rynku pracy znaleźli się menedżerowie, którzy wynieśli doświadczenia z innych banków komercyjnych. Nowi menedżerowie pomogli nam we wprowadzeniu otwartej i probiznesowej kultury korporacyjnej. Dziś marka Banku Poczty zyskała w oczach potencjalnych pracowników i zdecydowanie łatwiej jest nam pozyskać dobrych pracowników niż jeszcze dwa lata temu.

Wyróżnienie się poprzez unikalną ofertę

Ze względu na fakt, że klasyczny model bankowości pocztowej, oparty na stronie pasywnej, przestaje się sprawdzać w nowych realiach, nacisk położyliśmy na aktywną sprzedaż kredytów konsumpcyjnych. Niepowtarzalny system dystrybucji oraz orientacja na klientów wykluczonych z oferty większości banków komercyjnych pozwalały nam wyróżnić się na rynku, jednak naszej ofercie towarzyszyło ryzyko nieuzyskania satysfakcjonującej rentowności. Dodatkowym elementem, który wpływał na rentowność modelu, była rezygnacja z opłat za prowadzenie rachunku. Gdy w 2010 roku rozpoczęliśmy wdrażanie strategii, mieliśmy 490 tys. klientów, którzy płacili za prowadzenie rachunku. Jednak zrezygnowaliśmy z opłat za prowadzenie rachunku w przypadku wszystkich klientów, a więc również tych, którzy dotychczas płacili. Ta decyzja obniżyła przychody banku o kilka milionów złotych, co odbiło się na wyniku za rok 2010. Ten koszt potraktowaliśmy jako inwestycję w budowanie bazy klientów. W kryzysowym 2009 roku osiągnęliśmy wynik netto na poziomie 6 mln złotych, w 2010 roku nasz zysk

wzrósł do 14 mln, choć wynik mógłby być wyższy, gdybyśmy nie zrezygnowali z opłat. Jednak już w 2011 roku mieliśmy zysk na poziomie 30 mln, a rok 2012 zapowiada się jeszcze lepiej i wszystko wskazuje na to, że osiągniemy najlepszy wynik w historii banku. To pokazuje, że inwestycja w nowych klientów okazała się strzałem w dziesiątkę.

Mając świadomość, że bazowanie na niezamożnych klientach oznacza dla banku wyższe ryzyko, szukaliśmy sposobów, żeby to ryzyko ograniczyć. W 2010 roku rozpoczęliśmy rozbudowę portfela kredytów dla, jak to nazwaliśmy, Zakładów Obniżonego

Ze względu na fakt, że klasyczny model bankowości pocztowej, oparty na stronie pasywnej, przestaje się sprawdzać w nowych realiach, nacisk położyliśmy na aktywną sprzedaż kredytów konsumpcyjnych.

Ryzyka. Są to kredyty dla pracowników sektora publicznego, w tym szkół, przedszkoli, zakładów komunalnych, więziennictwa czy wreszcie pracowników pocztowych. Podpisaliśmy z tymi zakładami umowy, zgodnie z którymi w zamian za niższą marżę niż średnia rynkowa spłata kredytu udzielanego pracownikom przelewana jest przez pracodawcę bezpośrednio z ich wynagrodzenia i za ich zgodą. Wówczas poziom ryzyka jest o kilka punktów procentowych niższy niż w tradycyjnym kredycie konsumpcyjnym. W tym obszarze zbudowaliśmy portfel o wartości ponad miliarda złotych.


Za bardzo wartościową grupę solidnych klientów uważamy również emerytów i rencistów. Dlatego uzupełniliśmy dedykowaną im ofertę. Dzięki temu obecnie Konto Nestor jest nie tylko propozycją najatrakcyjniejszą cenowo, ale dodatkowo posiada unikalną funkcjonalność – darmowego dostarczenia gotówki do domu przez listonosza. Taką ofertę mamy również dla pozostałych posiadaczy rachunków banku, ale tylko dla Nestorów jest ona bezpłatna. Listonosze nie tylko dostarczają gotówkę do domu,

ale też dzięki programom lojalnościowym mogą być sprzedawcami naszych produktów, za co otrzymują prowizję.

ZA NAJWIĘKSZY SUKCES naszej strategii uważam dynamiczny przyrost liczby klientów i na rok przed założonym terminem dotychczasowe tempo wzrostu zbliża nas do osiągnięcia założonego celu pozyskania 1,5 mln klientów. Dzięki współpracy z Poczta Polska docieramy do niebankowionych klientów i edukujemy ich, realizując w ten sposób naszą misję społeczną. Bank rozwijałby się jeszcze szybciej, gdyby nie konieczność

zawieszenia projektu upublicznienia Banku Poczty i przez to brak możliwości pozyskania kapitału z giełdy – co można uznać za naszą największą porażkę, na którą de facto nie mieliśmy wpływu. Przeszkodą był kryzys finansowy i spadek indeksów giełdowych, który uniemożliwił akcjonariuszom uzyskanie godziwej wyceny rynkowej za akcje Banku Poczty. Brak kapitału na rozwój ogranicza naszą sumę bilansową i przez to możliwości rozwinięcia akcji kredytowej na szerszą skalę. Dlatego z nadzieją patrzę na powrót koniunktury giełdowej i niecierpliwie czekam na moment, w którym nasz debiut na warszawskim parkiecie ponownie stanie się realny. Będzie to kolejny impuls dla Banku Poczty do realizacji celów przyjętych w strategii. ▣

Artykuł numer A1211A

 **Tomasz Bogus** jest prezesem zarządu Banku Poczty. Wcześniej kierował m.in. Multibankiem, Siecią Oddziałów Korporacyjnych BRE Banku oraz pełnił funkcję dyrektora oddziału Bank Austria Creditanstalt Poland.

Opracowanie redakcyjne: **Paweł Kubisiak**