

Ryzykowne pośrednictwo kredytowe

Sprzedż przez Kredyt Bank spółki pośrednictwa kredytowego Żagiel spółce matce banku – belgijskiej KBC NV wskazuje, że model powiązań kapitałowych pośrednika kredytowego i banku nie jest warunkiem wystarczającym do odniesienia sukcesu na rynku *consumer finance*.

■ Krzysztof Waliszewski

Choć do transakcji doszło w połowie grudnia 2009 r., wracamy do niej, bowiem w historii spółki Żagiel odnajdziemy wszystkie etapy rozwoju instytucji pośrednictwa kredytowego w Polsce – handlowy rodowód pośrednika, trudności ze zdobyciem finansowania dla własnego systemu ratalnego, rozwój oferty produktowej od kredytu ratalnego, przez gotówkowy i kartę kredytową, a także związek kapitałowy pośrednika kredytowego z sieciowym bankiem komercyjnym, którego celem było osiągnięcie efektu synergii, obniżenie kosztów, integracja łańcucha tworzenia wartości w obsłudze kredytowej klienta masowego i wspólny wzrost na rynku *consumer finance*. Odnajdujemy również nieszczęśliwe zakończenie, w którym bank i pośrednik mają problemy w związku z działalnością na rynku finansów konsumenckich.

Historia spółki Żagiel rozpoczyna się w grudniu 1990 r. – wtedy to zostaje utworzona spółka Żagiel PHU s.c. z siedzibą w Lublinie. Współzałożycielem, inicjatorem jej rozwoju oraz wieloletnim prezesem był Leszek Podkański. Nazwę swą spółka wzięła od nazwiska współwłaścicielki – Elżbiety Żagiel. Zajmowała się handlem sprzętem AGD-RTV. Szybko okazało się, że mimo wysokiego potencjalnego popytu na tego typu sprzęt, rozbudzonego przez porównanie wyposażenia polskich gospodarstw domowych z gospodarstwami zachodnimi, popyt efektywny jest znacznie mniejszy, ponieważ

rzadko kogo było stać na jego zakup za gotówkę. Banki komercyjne nie oferowały zbyt chętnie produktów kredytowych na zakup towarów w systemie sprzedaży ratalnej. W związku z tym, dla zwiększenia obrotów spółki Żagiel, stworzono własny system sprzedaży ratalnej. W 1992 r. spółka podpisuje umowę ze Wschodnim Bankiem Cukrownictwa w Lublinie, który jako nieliczny z całego sektora bankowego finansował takie systemy, stając się tym samym pośrednikiem w sprzedaży usług finansowych. Ekspansywny rozwój firmy Żagiel PHU s.c. oraz poszerzenie zakresu działalności o kolejne branże spowodowało konieczność powołania nowych wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych. W 1995 r. powstaje Żagiel sp. o.o. jako spółka wydzielona z grupy i specjalizująca się w pośrednictwie kredytowym. Głównym produktem firmy jest kredyt ratalny. Dynamiczny rozwój systemu sprzedaży ratalnej Żagiel oferowanego przez spółkę skutkowało podpisywaniem umów z kolejnymi bankami i rozszerzaniem skali działalności w zakresie obrotów, terytorialnym, liczby pracowników i liczby współpracujących punktów handlowych.

Bank inwestorem

W styczniu 2000 r. zmienia się forma prawna spółki: Żagiel sp. z o.o. przekształca się w Żagiel SA. W sierpniu 2000 r. jego partnerem strategicznym zostaje Kredyt Bank SA, nabywając 26 proc. akcji spółki. W styczniu

2002 r. Kredyt Bank obejmuje dodatkowo akcje stanowiące 51 proc. w kapitale akcyjnym, stając się większościowym udziałowcem spółki (77 proc.), a Żagiel SA zostaje włączony do Grupy Kapitałowej Kredyt Banku. W czerwcu 2002 r. Kredyt Bank nabył pozostałe 23 proc. akcji spółki Żagiel, stając się jedynym jej właścicielem.

Wokół spółki Żagiel miała miejsce konsolidacja pozioma branży pośrednictwa kredytowego – w listopadzie 2002 r. przejęła ona pośrednika kredytowego należącego do Kredyt Banku – spółkę System Kredytów Konsumpcyjnych SKK Kredyt z siedzibą we Wrocławiu, wyrosłą ze spółki M&M, dzisiejszego Neonetu. Wzrost konkurencji w segmencie kredytów ratalnych, a także wzrost popytu na kredyty gotówkowe i karty kredytowe sprawił, że spółka stanęła przed koniecznością zdywersyfikowania swojej oferty kredytowej. Dopiero w 2006 r. pojawiają się pierwsze kredyty punkty Żagiel SA. Placówki zajmują się sprzedażą pożyczek gotówkowych oraz kart kredytowych, w tym czasie najszybciej rozwijających się produktów w ofercie spółki. Z pośrednika kredytowego, którego domeną były kredyty ratalne, Żagiel stopniowo zmienia się w firmę uniwersalną, oferującą coraz szerszy wachlarz produktów.

W 2007 r. powstaje nowa struktura zarządcza KBC Consumer Finance Poland, w której skład wchodzi Żagiel SA oraz odrębny pion Consumer Finance w Kredyt Banku. W 2008 r. powstaje 350. placówka

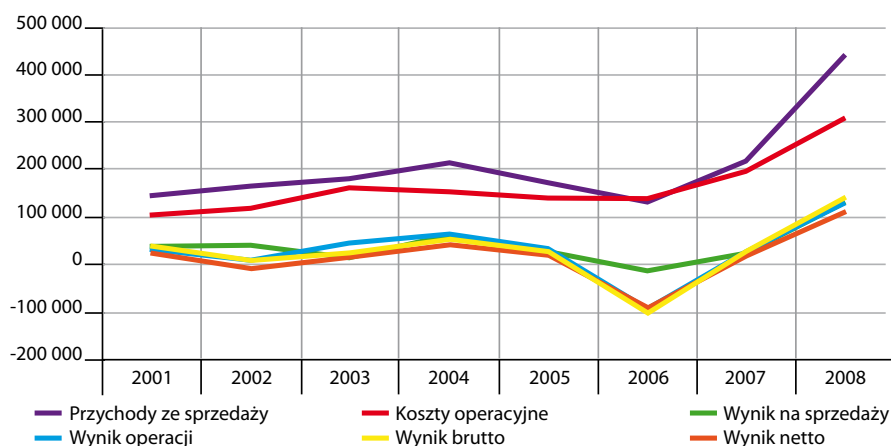
Kredyt Punkt Żagiel. Kryzys na rynkach finansowych, który dotknął również gospodarkę realną, prowadząc do zwiększenia wskaźnika szkodowości kredytów, zaszkodził także Kredyt Bankowi i spółce Żagiel. W 2009 r. miało miejsce znaczne pogorszenie jakości należności kredytów gotówkowych i ratalnych udzielonych za jej pośrednictwem. Istotny wzrost odpisów netto z tytułu utraty wartości w 2009 r. w tym obszarze został zanotowany w IV kwartale i wiązał się z zakończoną weryfikacją zdolności kredytowej klientów w Biurze Informacji Kredytowej SA. Na podstawie danych uzyskanych z BIK grupa wydzieliła portfel kredytów gotówkowych o podwyższonym ryzyku. Ze względu na ich charakterystykę zostały zakwalifikowane do kategorii kredytów z przesłankami utraty wartości.

Rentowność działalności spółki

W efekcie poziom odpisów z tytułu utraty wartości w IV kwartale 2009 r. dla tych kredytów wzrósł o 101,5 mln zł, z czego 97,2 mln zł dotyczyło segmentu *consumer finance* (spółka Żagiel), a 4,3 mln zł segmentu detalicznego (placówki własne Kredyt Banku). Ponadto dokonano weryfikacji poziomu rezerw dla pozostałych kredytów (tj. innych niż kredyty gotówkowe o podwyższonym ryzyku) w formie *back-test* polegającego na porównaniu szacowanych odzysków w danym okresie z rzeczywistymi odzyskami w tym okresie. W wyniku powyższego *back-test* ujęto dodatkowo 77,4 mln zł odpisów aktualizujących, z czego 50,6 mln zł dotyczyło należności segmentu *consumer finance* (głównie kredytów ratalnych), a 26,8 mln zł odpisów na należności segmentu detalicznego (głównie kredytów gotówkowych udzielonych przez sieć własną Kredyt Banku). W 2009 r. Grupa Kredyt Banku odnotowała ujemne saldo odpisów netto z tytułu utraty wartości aktywów finansowych i innych aktywów oraz rezerw w wysokości 803,2 mln zł w porównaniu do ujemnego salda w roku 2008 w kwocie 108,2 mln zł, co oznaczało ośmiokrotny wzrost.

16 grudnia 2009 r. Kredyt Bank zawarł umowę sprzedaży na rzecz KBC Bank NV 100 proc. akcji spółki Żagiel SA za cenę 350 mln zł. W przypadku sprzedaży spółki Żagiel przez KBC podmiotowi zewnętrznemu za kwotę wyższą niż 350 mln zł, Kredyt Bank dodatkowo otrzyma od KBC uzyskaną nadwyżkę pomniejszoną o sto-

WYBRANE DANE FINANSOWE SPÓŁKI ŻAGIEL (W TYS. ZŁ)



Źródło: Opracowanie własne.

sonne podatki i opłaty. W przypadku dokonania przez KBC sprzedaży akcji spółki Żagiel podmiotowi zewnętrznemu za mniej niż 350 mln zł, ryzyko Kredyt Banku jest ograniczone do 10 proc. zaproponowanej ceny sprzedaży. Wpływ wyniku na sprzedaży spółki Żagiel na wynik Grupy Kapitałowej w 2009 r. wyniósł 228,6 mln zł netto, co oznacza, że gdyby nie ta sprzedaż, poniosłaby ona stratę (zysk netto grupy z uwzględnieniem transakcji sprzedaży spółki Żagiel wyniósł 34,5 mln zł). Taki finał zaangażowania kapitałowego Kredyt Banku w spółkę Żagiel skłania do refleksji nad tym, jakie są warunki sukcesu rynkowego pośrednika i powiązanego z nim kapitałowo banku. Okazuje się bowiem, że sam związek kapitałowy jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym.

Powielony pomysł

Przekonanie, że biznes *consumer finance* stanowi żylę złota dla bankowców pojawiło się w Polsce po spektakularnych sukcesach takich spółek, jak Lukas, AIG Credit, PTF. Opanowały one różne segmenty rynku fi-

nansów konsumenckich, wypełniając istniejącą niszę w zakresie obsługi kredytów ratalnych, samochodowych i gotówkowych. Od początku obecnego stulecia banki komercyjne aktywnie rozbudowywały własne pionierzy obsługi kredytowej klienta masowego, a także dokonywały akwizycji podmiotów o ugruntowanej pozycji na rynku, nabywając tym samym bazy danych, doświadczenie, kontakty rynkowe i *know-how* pośredników kredytowych.

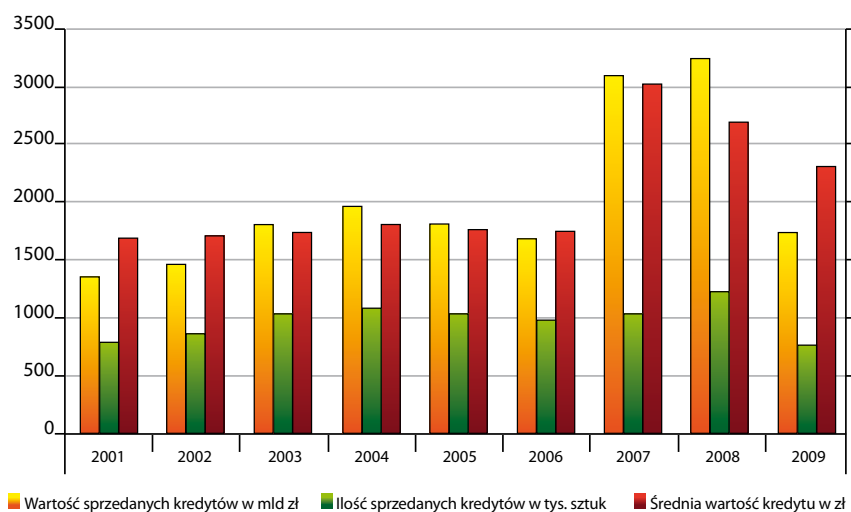
Historia rozwoju instytucji pośrednictwa kredytowego w Polsce zna przypadki, w których mimo istnienia związku kapitałowego banku komercyjnego i pośrednika kredytowego, ich aktywność na rynku *consumer finance* zakończyła się rynkową klęską. Wymownymi przykładami są spółki: Best należąca do BRE Banku, Towarzystwo Finansowe PKO PB należąca do Banku PKO BP, PBF System Gwarant Kredyt posiadający pakiet akcji w Banku Społem, a także WBC Raty należące do Wschodniego Banku Cukrownictwa i Dom Kredytowy PKBL należący do Pierwszego Komercyjnego Banku w Lublinie. Przykłady tych powiązań ▶

ROZLICZENIE TRANSAKCJI SPRZEDAŻY SPÓŁKI ŻAGIEL PRZEZ KREDYT BANK (W TYS. ZŁ)

| | |
|--|---------|
| Przychody ze sprzedaży | 350 000 |
| Wartość podatkowa spółki Żagiel | 141 231 |
| Przychód od opodatkowania podatkiem dochodowym | 208 769 |
| Aktywa netto spółki na dzień sprzedaży (koszt) | 45 674 |
| Wartość firmy na dzień sprzedaży (koszt) | 36 052 |
| Wynik na sprzedaży brutto | 268 274 |
| Podatek dochodowy | 39 666 |
| Wynik na sprzedaży netto | 228 608 |

Źródło: Opracowanie własne.

CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI KREDYTOWEJ SPÓŁKI ŻĄGIEL



Źródło: Opracowanie własne.

kapitałowych wskazują, że w biznesie *consumer finance* należy pogodzić równocześnie co najmniej dwa sprzeczne kryteria – maksymalizację sprzedaży i optymalizację ryzyka rozumianą jako odpowiednie określenie, wycenę i monitoring ryzyka. Za to pierwsze w mariażu bank-pośrednik odpowiadał pośrednik, za to drugie bank, choć historia rozwoju pośredników wskazuje, że banki starały się cedować odpowiedzialność za niespłacone kredyty na pośrednika w postaci odpisów na fundusz gwarancyjny. W przypadku spółek Best i TF PKO BP w okresie kryzysu gospodarczego przełomu wieków zaoferowano klientom niezabezpieczone kredyty gotówkowe, agresywnie je sprzedając, bez odpowiedniej kalkulacji kosztów ryzyka. Spółki utworzone przez lubelskie banki nie osiągnęły sukcesu rynkowego z różnych powodów, ale jednym z nich była dominacja kultury ryzyka, tzn. konserwatywne nastawienie bankowe do kwestii ryzyka kredytowego, które hamowało sprzedaż.

Stabilna baza kapitałowa, jaką daje duży, komercyjny bank sieciowy wraz ze swoim

know-how w zakresie oceny ryzyka kredytowego jest niewątpliwie pośrednikowi kredytowemu potrzebny. Pośrednicy kredytowi jako podmioty wyrosłe z branży handlowej mają sprzedażową kulturę korporacyjną, która powinna być pogodzona z kulturą korporacyjną ryzyka prezentowaną przez bank, tzw. kulturą ryzyka. Do pośredników trafiają klienci, którym banki odmawiają kredytu, a w związku z tym prawidłowa ocena ryzyka w przypadku takich pożyczek powinna być dokonana z należytą starannością. Współcześni pośrednicy kredytowi to spółki dystrybucyjne banków – kontrola ryzyka i procesu kredytowego powinna być po stronie tych instytucji. Przykład Żągiel i Kredyt Banku wskazuje, że ten mechanizm zawiódł. W końcu 2009 r. podjęto decyzję, że ze spółki Żągiel do Kredyt Banku wydzielona zostanie administracja kredytowa i zarządzanie produktem wraz z systemami informatycznymi wspierającymi te funkcje, które zostaną scentralizowane w odrębnym departamencie *consumer finance* banku. Dokonano tego zbyt późno.

W okresie boomu kredytowego banki i pośrednicy udzielali kredytów konsumenckich, w części przysmykając oko na informację kredytową zawartą we własnych bazach danych o rzetelności płatniczej klientów, a także zawartych w Biurze Informacji Kredytowej, stwarzając wizję łatwego pieniądza gotówkowego i bezgotówkowego pochodzącego z kart kredytowych, masowo wysyłanych do domów klientów. Wymiana informacji kredytowej o dłużnikach między uczestnikami systemu BIK miała z założenia doprowadzić do ograniczenia ryzyka kredytowego i wyeliminowania nieuczciwych klientów. W praktyce część banków nie chciała dzielić się z konkurencją wiedzą o swoich klientach i nie przekazywała danych o ich zadłużeniu. Inne banki często nie wiedziały, że osoba, która przychodzi do nich po pożyczkę, ma już zaciągnięte inne kredyty. Efekt tych działań jest taki, że część klientów została przekredytowana i powstały tzw. *cash bubble*, a kryzys na rynkach finansowych, który przeniósł się do sfery realnej, spowodował trudności z obsługą kredytów – gdy klienci popadają w tarapaty finansowe, na początku przestają spłacać raty kredytów konsumenckich. Koszty takiego działania ponosi obecnie cały sektor, ponieważ banki w 2009 r. utworzyły 12 mld zł rezerw, podczas gdy rok wcześniej 5,3 mld zł. W samym czwartym kwartale saldo rezerw wzrosło o 3,7 mld zł z 8,3 mld zł na koniec września 2009 r. Wskaźnik niespłaconych na czas kredytów podskoczył z 4,5 proc. z końca 2008 r. do 7,6 proc. na koniec grudnia 2009 r. Historia często się powtarza, ale czy tym razem nauka znowu pójdzie na marne? Czas pokaże. ■

Autor jest doktorem nauk ekonomicznych, pracownikiem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

KREDYTY RATALNE I GOTÓWKOWE KREDYT BANKU I ŻĄGIA

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Wartość portfela brutto Kredyt Banku (w tys. zł) | 1 423 623,00 | 1 498 973,00 | 2 063 331,00 | 3 827 727,00 | 4 118 645,00 |
| KREDYTY UDZIELONE PRZEZ ŻĄGIEL | | | | | |
| Wartość portfela brutto (w tys. zł) | 1 353 864,00 | 1 322 222,00 | 1 655 475,00 | 2 811 786,00 | 2 579 558,00 |
| Udział portfela Żągiel w portfelu Kredyt Banku (w proc.) | 95 | 88 | 80 | 73 | 63 |
| Wartość kredytów udzielonych (w tys. zł) | 1 794 115,00 | 1 684 413,00 | 3 098 445,00 | 3 234 223,00 | 1 728 572,00 |
| Liczba kredytów udzielonych (w tys. sztuk) | 1 021,00 | 964,00 | 1 031,00 | 1 205,00 | 752,00 |
| Średnia wartość kredytu (w zł) | 1 757 | 1 747 | 3 005 | 2 684 | 2 299 |

Źródło: Opracowanie własne.