

Kudeaketa aurreratuko kasuak

Enpresa-Unibertsitate Ezagutza Foroa

Bilbao Bizkaia Kutxa

Tradizioa eta berrikuntza finantza sektorean

Laguntza:

Euskal Herriko Unibertsitatea, Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea

Ana Blanco

Rosa M.º Ahumada

Macarena Larrauri



Autoreak

Ana Blanco,
Rosa M.ª Ahumada
eta Macarena Larrauri.
Euskal Herriko Unibertsitatea,
Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea

© Innobasque

Bizkaiko Parke Teknologikoa •
Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea, 214
48170 Zamudio
Posta elektronikoa: innobasque@innobasque.com
www.innobasque.com

Eskerrak

BBKri, kasu hau sortzeko emandako laguntzagatik.

Koordinatzailea

Javier Zarrabeitia Miñaur

Edizioa eta diseinua

PMP Kudeaketa ezagutza eta edukiak
pmp@pmp.es
www.pmp.es

Testu hauek BBKren onespenearekin
egin dira.

Editoreak ez dira argitalpen honen autoreek
adierazitako iritzien erantzule, eta ez
daukate zertan haien irizpideekin bat egin.

ISBN: 978-84-96543-33-1

Eskubide guztiak erreserbatuta.
Debekatuta
dago argitalpen honen atalen bat
erreproduzitzea, edozein dela ere
horretarako erabilitako modua, aurretik
editoreari baimenik eskatu gabe.



Bilbao Bizkaia Kutxa

Tradizioa eta berrikuntza finantza sektorean

Ingurune lehiakor eta aldakor batean bizi gara, bereziki finantza erakundeentzat, baina hala ere BBK sendo mantendu da eta bere kudeatzeko moduari esker, sektoreko gainerako erakundeek baino errentagarritasun handiagoa eta finantza ratio hobeak lortu ditu.

Emaitza on hauen arrazoia enpresaren estrategia onari zor zaio; batetik, negozio ildoak dibertsifikatu dira, bestetik, bezeroak leialdu, eta oroz gain estrategiak bi irizpide hauek jarraitu ditu: berrikuntza eta nazioartekotzea. Hori guztia teknologiak eskaintzen dituen aukerak aprobeztatuz, gehienbat banaketa kanalei dagokienean, eta teknologiak gizarte ekintzari egiten dion ekarpen handia ahaztu gabe noski, sektoreko batez bestekoaren gainetik nabarmentzen delarik. Laburbilduz, balio ekonomikoa sortzeaz gainera, BBK erakundeak garrantzia ematen dio baita ere bere inguruko balio sozialari.

Euskadiko hiru aurrezki kutxak elkartzeko hipotesiari dagokionez, batez ere antolakuntza mailan zailtasun ugari dauzkan prozesua den arren, BBK-k zer eskaini handia dauka proiektu horretan.

Finantza erakundeen merkatuko panorama orokorra

2007an hogeita hamar urte bete ziren Aurrezki Kutxen Organo Zuzentzaileak Arautzeko 2290/1977 Errege Dekretua onartu zenetik. Xedapen honek aldaketa handia ekarri zuen kutxen historian. Era berean, duela gutxi ospatu da Bilbao Bizkaia Kutxaren (BBK) ehungarren urteurrena ere. Gertakari hauei BBK-k lortutako emaitza onak gehitu dizkiogu, kontuan izanik beste kutxekin bat egiteko aukerak sortutako ziurgabetasun sozial, ekonomiko eta politikoko testuingurua, eta horrek guztiak kasu hau aztertzeraz bultzatu gaitu.

Halaber, BBK-ko zuzendaritza kargu eta langileen lankidetzarako jarrera ikusita gogo handiagoa piztu zaigu lan hau egiteko, eta hemendik eskertu nahi diegu eskainitako laguntza baliotsu eta egokia, ikerketa hau ikaragarri aberastu baitu zalantzarik gabe. Akats edo omisioren bat badago, erantzukizun osoa lanaren autoreena da.

Azken urteotan gero eta lehiakortasun handiagoa ikus daiteke finantza sektorean. Neurri handi batean, egoera honen eragile dira globalizazioa, bitartekarien desagertzea eta desarauketa.

- Bitartekarien desagertzea prozesu bezala ulertzen da, non finantza bitartekari klasiko edo tradizionalen presentzia galdu egiten baita aurreztaile eta inbertsiogileen artean.
- Desarauketak bankuen babes harresiak deuseztatzea esan nahi du, eta horrek berekin dakartza finantza erakundeen jarduera mugak malgutzea eta marko berri bat ezartzea, non praktikan ez baitago jarduera mugarik erakunde zehatz batzuentzat izan ezik, kredituko finantza erakundeentzat hain zuzen.

Bi arrazoi hauei esker, aldaketa ugari gertatu dira esparru honetan. Alde batetik, erakunde tradizional batzuk (esaterako bankuek eta aurrezki kutxek) jarduera berriei ekin diete, eta bestalde, eragile berriak sartu dira bankuen negozioan: aseguru etxeak, balore agentziak, kredituko finantza erakundeak -bereziki, azken urteetan kreditu azkarrak lortzeko eta zorrak bateratzeko aukerak sustatutakoak- eta baita finantza arlokoak ez diren enpresak ere.

Ikuspuntu historikotik, laurogeita hamarreko hamarkadatik aurrera, banku eta kutxen estrategiak guztiz aldatu dira. Eraldaketa hori bilakaera baten ondorioa izan da: egoera egonkor batetik merkatu dinamiko eta konplexu batera pasa dira, erronkatzat dituztelarik EBko ingurune lehiakorra eta merkatuen globalizazioa.

Espainiako bankuen arteko lehia etengabe hazi da, eta horren ondorioz, gaur egun Espainiako bankuen arteko lehiakortasun egoerak ondoko ezaugarri nagusiak aurkezten ditu:

- Arrisku berriak agertu dira.
- Bezeroari zuzenduta dago.
- Marjinen gaineko presioa dauka.
- Aurrezki kutxek paper dinamikoagoa hartu dute, eta ondorioz euren balore tradizionalak indartu dira, esaterako familiarekiko atxikipena eta hipoteka-kredituei eta ETEen beharrei emandako lehentasunezko arreta.
- Errentagarritasun erakargarria daukaten produktu berritzaileak eskaintzen dira etengabe eta "presentziarik gabeko" finantza erakundeak agertu dira, zeinak prezio diskriminazioan oinarritutako estrategia erasokorra jarraitzen baitute, produktuak *on-line* kontratatuz.
- Enpresa handiek sortutako baliabideak hobetu egin dira, eta beraz, banku finantzaketarekiko zuten menpekotasuna murriztu da. Nolanahi ere, ETEek baliabide hauekiko menpekotasun handia daukate oraindik .
- Finantza erakundeak "finantza talde" moduan birdiseinatu dira: "banku" irudia baztertu dute eskalako ekonomiak aprobetxatuta.
- Finantza erakundeek industri taldeetan parte hartu dute, eta horrek jarduera esparru zabalagoa eskaintzen die erakundeei, baina baita arrisku gehigarria sortu ere.



Banku eta kutxen arteko lehiak finantza merkatuaren egoera aldatu du.

Europako Banku Zentralak, sisteman ez-ohiko injekzioak egiteaz gainera, finantza erakundeak bultzatzen ditu kapital merkatuak berriro irekitzera

Ingurune honetan, Espainiako finantza erakundeen egoera nahiko sendoa da, Europako batez bestekoaren gainetik dagoen errentagarritasuna baitauka, nahiz eta honekin berdintzeko joera duen.

Azken urtean zehar badira finantza erakundeen panorama markatu duten gertakari aipagarri batzuk. Nabarmenena hipoteka-kredituen erritmo motelagoa izan da, higiezinaren sektoreak bizi duen krisiari lotuta. Gainera, familiek euren aurrezki tasa murriztu dute eta berankortasuna hazi egin da.

Aurreko guztiari merkatuetako likidezia krisia gehitu behar zaio. Europako Banku Zentralak, sisteman ez-ohiko injekzioak egiteaz gainera, finantza erakundeak bultzatzen ditu kapital merkatuak berriro irekitzera, zeinak itxi egin baitziren Estatu Batuetan *subprime* hipotekak lehertzean sortutako konfiantza krisiaren ondoren.

Merkataritza, produktu eta bezero estrategiak

Finantza erakundeek estrategia ugari garatu dituzte ingurune dinamiko honi aurre egiteko. Europar Batasunean sartu arte, bankuek eta aurrezki kutxek estrategia desberdinak zeuzkaten: bankuek, sektoreko kontzentrazio prozesu garrantzitsu baten ondoren, lehentasuna eman zioten ustiapen kostuak murrizteari euren errentagarritasuna mantentzeko eta kutxek, berriz, garrantzi handiagoa eman zioten aktiboak handitzeari, nahiz eta kostu gehiago izan. Horrela, kutxek merkatu kuota irabazi zuten pixkanaka. Bankuen erreakzioa segmentu minorista berreskuratzea izan zen, eta horretarako aurrezki kutxen antzeko zerbitzuak eskaintzen hasi ziren. Gaur egun, bi finantza erakundeek antzeko estrategiak jarraitzen dituzte produktu eta



Banku eta kutxen arteko bereizketa tradizionala desagertu egin da eta orain antzeko produktuak eskaintzen dituzte.

zerbitzu eskaintzari dagokionean; biek ere kostuak murrizteko joera daukate eta hazkundera bilatzen dute produktu aukera zabala eskainiz.

Laburbilduz, banku eta kutxen arteko bereizketa tradizionala bezero motaren arabera zen (banka-enpresak eta kutxak-partikularrak), baina gaur egun finantza erakunde guztiek antzeko produktuak eskaintzen dituzte.

Nolanahi ere, desberdintasunak ikus daitezke merkataritza estrategia planteatzerakoan eta banka egiteko eremuan: kutxek harremanaren aldeko apustua egiten dute, hots, bezeroarekiko hurbiltasuna eta leialtasuna. Bankuek, berriz, nahiago dute presentzia fisikoa murriztu eta negozioa gehiago dibertsifikatu. Horrela, Espainian kutxek daukaten bulego kopurua 24.591koa da, bankuek baino askoz ere gehiago, zeinak Espainiako Bankuaren 2007ko abenduko datuen arabera, 15.542 bulego baitauzkate.

Hazkunde estrategien joerak

Hazkunderari dagokionez, banku eta kutxek elkarrekiko baztertzailak ez diren bi estrategia mota planteatzen dituzte:

- Espezializazioa barneko hazkundera lortzeko modu bezala. Bezero mota desberdinentzako zerbitzuak garatzen dira baliabide propioak erabiliz.
- Kanpoko hazkundera, beste erakunde batzuen baliabideak erabiliz (aliantzak, bat-egiteak, erosketak, etab.).

Barne hazkundera

Finantza erakundearen beraren hazkunderari dagokionean, azken urteetan ikusi ahal izan dugu bi modalitateen arteko aukera egin behar dutela finantza erakundeek "finantza espezializazioa" edo "zerbitzu unibertsalen eskaintza". Lehen kasuan, erakunde espezializatuak izango genituzke eta bigarrean, berriz, banku eta kutxa unibertsal tradizionalak.

Espainian, finantza erakunde unibertsalek indar handia daukate, izan ere, bulego sare zabala baitaukate, bezero kopuru handia, markaren posizio ona eta botere ekonomikoa. Dena dela, zerbitzu unibertsalak eskaintzeko oinarriaren gainean, erakundeek espezializazio estrategia bat garatu dute, segmentu jakin batzuei ematen dieten arreta berezian oinarrituta:

a) Errenta handiko partikularrak. Errenta handiko bezeroei arreta emateko, kultura desberdina behar da, kudeaketa sistema desberdin bat eta langile oso kualifikatuak.

Gaur egun, bi finantza erakundeek antzeko estrategiak jarraitzen dituzte produktu eta zerbitzu eskaintzari dagokionean

Errenta handiko bezeroei arreta emateko, kultura desberdina behar da, kudeaketa sistema desberdin bat eta langile oso kualifikatuak

Negozioak bezeroarengana zuzenduta egon behar du eta horretarako, haren ondarea ezagutu behar da eta tratua pertsonalizatua eskaini behar zaio. Mota honetako bezeroek finantza ezagutza handiagoa eduki ohi dute eta, beraz, baita negoziatzeko indar handiagoa ere. Produktu berriak eskaini behar zaizkie gainerako erakundeengandik bereiziz, malgutasun handiagoa eman behar zaie komisioak eta gastuak aplikatzerakoan eta erakundeak bezero bakoitzaren beharretara egokitu behar du. Ildo honi jarraituz, modan jarri da orain arte ia ez ezaguna zen irudi bat: *family office* izenekoa hain zuzen, hots familia-ondareak kudeatzen dituzten bulegoak. Sektore honetan sartzeko baldintzak betetzen dituzten lau konpainia daude: GBS, Achievers, N+1, eta Family Office Solutions.

b) Enpresa handiak. Enpresa handiek bide ugari daukate finantzaketa zuzenean merkatuan bilatzeko (bitartekarien desagertzearekin lotuta) eta gero eta gehiago urruntzen dira banku eta aurrezki kutxetatik.

c) ETEak. Enpresa hauen finantza arazoek ondoko ezaugarriak daukate:

- Kanpoko baliabideak nagusi dira eta autofinantzatzeko gaitasun txikia daukate.
- Ezin dira kapital merkatuetara iritsi, eta beraz, menpekotasun handia daukate banku sistemarekiko.
- Epe laburreko finantzaketak garrantzi espezifiko handia dauka.
- Ez daukate nahikoa finantza informazio, eta beraz, zaila egiten zaie finantzaketa ofizialari (ICO, ICEX, etab.) edo EBko laguntza programei probetxu guztia ateratzea.

Horren guztiaren ondorioz, ETEek kredituak lortzeko baldintza okerragoak daukate enpresa handien aldean, nahiz eta antzeko tratua izatea eskatzen duten. Zentzu horretan, finantza erakundeek hartzen duten estrategietako bat da "enpresa zentroak" edo "enpresa bulegoak" sortzea, eta bertan eskaintzen zaie arreta berezia mota honetako enpresariei (zerga aholkularitza, ingurumena, etab.). Enpresa zentroak bulego independenteak dira, eta beraz, bulego tradizionaletan baino tratua hobea eskain dezakete. Laburbilduz, erakundearen irudia indartu nahi da finantza aholkulari bezala, ez kreditu eskaintzaile huts bezala.

d) Bezero partikularrak (banka txikizkaria). Euren premia nagusiak ondokoak dira: esku-diruaren kudeaketa, kobrantzak eta

ordainketak, aurrezkiaren aurreikuspena eta plangintza, kontsumoaren eta inbertsioaren finantzaketa, aholkularitza, etab.

Kanpo hazkundera

Espainiako banku merkatuak 280 erakunde biltzen ditu (bankuak, kutxak eta kreditu kooperatibak). Merkatuaren ia erdia bost erakunde handien artean banatuta dago (Santander, BBVA, La Caixa, Caja Madrid eta Banco Popular) eta euren kuotak hazten darrari. Merkatuaren beste erdia ia hirurehun erakunde ingururen artean banatzen da, eta beraz, sektorea "atomizatuta" dagoela esan daiteke. Dena dela, egia bada ere Estatu mailan panorama goraxeago esan dugun bezalako delako, errealitatea asko aldatzen da eskualdekako azterketa egiten denean. Azken honetan, sektoreko kontzentrazioa dago, batez ere kutxen estrategiaren ondorioz. Hain zuzen ere, aurrezki kutxak oso sustraituta egon ohi dira euren jatorrizko zonaldean, eta tokiko merkatuaren zati handi bat berena izaten da. Oro har, azken urteetan finantza erakundeek kontzentratzeko mugimendu garrantzitsuak egin dituzte. Mugimendu hauek eragin dituzten arrazoiak era askotakoak dira, baina orokorrean denak ados daude ondoko biak azpimarratzerakoan:

- Funtsean, nazioarteko merkatuetan lehiatu ahal izateko behar den tamaina lortzea.
- Kostuak murriztea eskalako ekonomiak lortzeko, baina badirudi behin erakundeak tamaina jakin bat lortzen duenean ezinezkoa dela¹.



Azken urteetan erakundeak kontzentratzeko joera dago sektorean.

Aurrezki kutxak oso sustraituta egon ohi dira euren jatorrizko zonaldean, eta tokiko merkatuaren zati handi bat berena izaten da

¹ Antolakuntza industrialean oinarritutako bankaren ikuspegia kontsultatu daiteke Freixas, Xavier y Rochet, Jean-Charles, Economía bancaria, 3. kap, Antoni Bosch Editorea, Madril, 1999.

BBK, Kutxa eta Caja Vital-en arteko bat-egitea etengabe aipatzen den gaia da, baina oraindik ez da akordiorik zehaztu

Aurrezki kutxak elkartzeko aukera gehien Euskadin, Galizian, Valentzian eta Andaluzian daude.

Euskal aurrezki kutxen bat-egitea

Euskal Autonomia Erkidegoko aurrezki kutxen kasuan, BBK, Kutxa eta Caja Vital-en arteko bat-egitea etengabe aipatzen den gaia da, baina oraindik ez da akordiorik zehaztu. Euskal kutxek onartzen dute proiektuak aurrera jarrai dezan borondate politiko argia behar dela, eta babes politiko hori lortzen ez bada beste bide batzuetara jo beharko dela, esaterako, aliantza estrategikoenera.

2005eko uztailaren 15ean, BBK, Kutxa eta Caja Vital erakundeetako presidentetek aurreikusita zeukaten euren bat-egitea iragartzea, baina proiektuak ez zuen aurrera egin PPK Araban emandako babes desagertu egin zelako, eta ondoren baita PSE-EErena ere. Harrezkero, ez da aurrerapen handirik lortu. Hala ere, 2007ko irailean BBK eta Caja Vital erakundeetako presidentetek akordioarekin jarraitzeko borondatea agertu zuten. Zehazki BBK-ko presidente Xabier de Iralak, BBKren batzarrean eskatu zien erakundeetako arduradunei integrazio prozesuari lagun ziezaiotela enpresei eta konpromiso sozialari begira. Bat-egite prozesuak gizarte eta enpresa mailako adostasun zabala lortu duen arren, atzeratu egingo da Euskadiko ezegonkortasun politikoaren ondorioz.

Nolanahi ere, erakunde bakar bat sortu ahal izateko, Kutxen Euskal Legea aldatu beharra dago. Aldaketa hau Eusko Legebiltzarrak onartu beharko luke, eta egiteko dago oraindik. Era berean, erakunde berriaren estatutuak eta gobernu organoak aukeratzeko mekanismoak ere adostu behar dira, hiru lurraldeetan ordezkaritza proportzionala izan dezan.

Prozesu honek behar adinako babes politikoa izango balu ere, antolakuntza mailan hainbat alderdi konplikatu geratzen dira argitzeko. Ez da erraza hainbat galderari erantzutea, esaterako, non egongo litzateke egoitza nagusia? Erakunde berria lurraldeka banatu beharko litzateke? Nola elkartuko genituzke sistema informatikoak? Zer gertatuko litzateke langileekin? Hau guztia dela eta, aginte egitura bakarra bilatu beharko litzateke erabakiak hartzen hasteko, baina oinarritzko arazo asko geratuko lirateke oraindik ere.

Laburbilduz, euskal aurrezki kutxen arteko bat-egite prozesua existitzen da; tarteka agertzen da eta berriro ere desagertu egiten da.

1. eta 2. koadroek hiru euskal aurrezki kutxei buruzko informazioa eskaintzen dute. 1. koadroan biltzen dira erakunde bakoitzak

2007ko abenduan zeuzkan baliabide administratuak, irabaziak, langileak, bulegoak eta kutxazainak, bai balio absolutuetan eta bai balio totalaren gaineko portzentajea. Zifra horien irudikapen grafikoa 2. koadroan aurki daiteke; bertan ikusten da aktibo, bulego eta langile gastuen %50 inguru BBKrena dela.

Euskal kutxen kasuan, ez dugu uste eskala ekonomia adierazgarririk ikus daitekeenik. Nolanahi ere, erakundearen tamaina garrantzitsua da moneta merkatura eta handizkako merkatura iristeko, likidezia kostu txikiagoarekin lortu ahal izateko eta proiektu handietan sartzeko (banka korporatiboa).

BBK-ren kasuaren analisisan, erakunde honen daturik adierazgarrienak aurkeztu ditugu eta alderatu egin ditugu Kutxa eta Caja Vital erakundeekin, eta baita ere aurrezki kutxen sektoreko datuekin. Finantza analisi hau osatzeko, erakundeak berak egindako planteamendu estrategikoa ere sartu dugu.

“Finantza informazioaren aurkezpena” izenburudun atalean azaltzen dira balantzeko partidak eta finantza erakundeetako emaitza-kontuak.

BBK-ren kasua: 2006 eta 2007ko datu adierazgarriak

Bilboko Aurrezki Kutxa eta Bahitetxearen lehen bulegoa 1907ko otsailaren 3an ireki zen. Bilboko Udalak sustatuta sortu zen eta bi helburu nagusi zeuzkan: aurrezki sustatzea eta lukurreiarekin amaitzea, izan ere garai hartan mailegu pertsonaleko establezimenduek %75erainoko interesak kobratzen baitzituzten.

1. koadroa

Erakunde bakoitzaren administratutako baliabideak, onurak, langileak, bulegoak eta kutxazainak (2007ko abenduaren 31ko datuak)

	BBK	Kutxa	Vital	Guztira	BBKren portzentajea	Kutxaren portzentajea	Vital-en portzentajea
Aktiboak (milioi euro)	29.099	20.835	8.077	58.011	51,0	34,9	14,1
Ekitaldiko emaitzak (*) (milioi euro)	307	216	72	595	51,7	36,2	12,1
Besteren baliabideak (**) (milioi euro)	21	16	7	44	47,4	37,3	15,3
Langileak (***)	2.513	2.775	750	6.038	41,6	46,0	12,4
Langile gastuak (milioi euro)	191	159	55	405	47,1	39,2	13,7
Kutxazainak	838	680	219	1737	48,2	39,1	12,6

(*) Finantza taldearen emaitza finkoak.

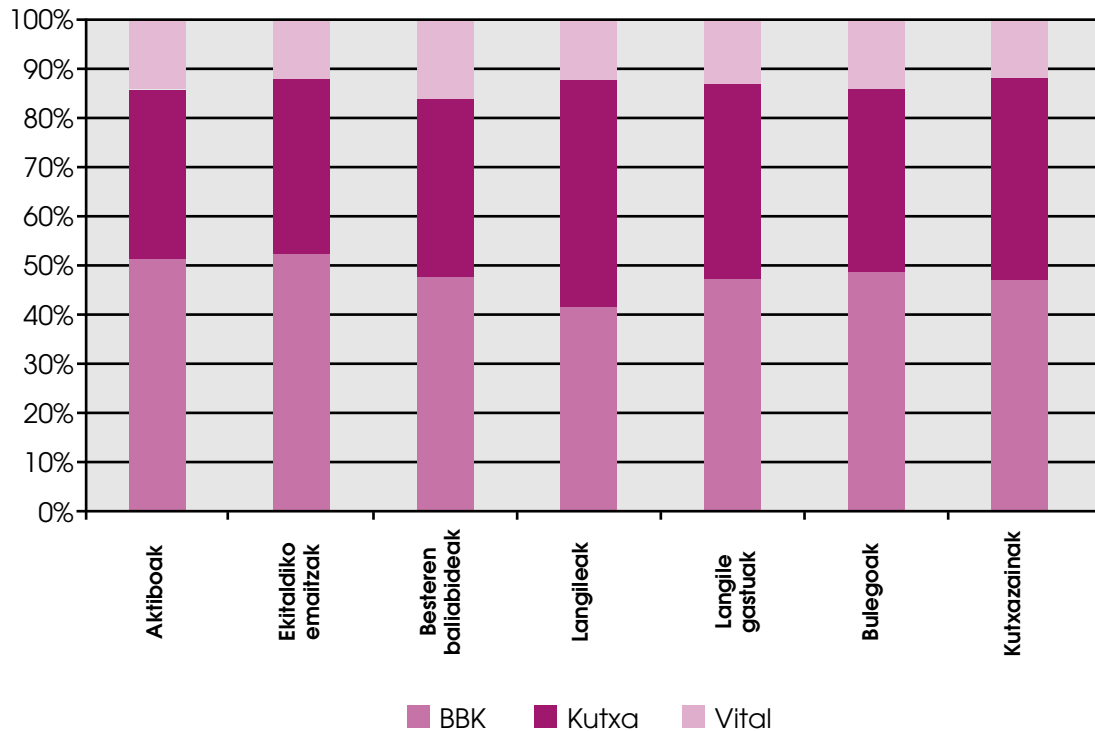
(**) Batuketa: bezeroen gordailuak, zorrak balore negoziagarrietan eta mendeko pasiboak.

(***) Finantza jarduerako langileak.

Iturria: geuk egina, BBK, Vital eta Kutxaren urteroko memoriak abiapuntutzat hartuta.

2. Koadroa

Kutxa bakoitzak etorkizuneko Euskal Kutxari egindako ekarpena



Iturria: geuk egina, BBK, Vital eta Kutxaren urteroko memoriak abiapuntutzat hartuta.

1990ean Bizkaiko Aurrezki Kutxarekin bat egin zuen, zeina hogeigarren hamarkadan sortu baitzen Foru Aldundiak sustatuta. Bat-egite honi esker tamaina handiagoa lortu zuen eta sortutako erakunde berriaren kostuak murriztu ziren.

Ehun urte hauetan, BBK ongi egokitu da ingurune oso desberdinetara, inoiz baztertu gabe bere gizarte ekintza eta bezeroarenganako harreman hurbila. Era berean, aktiboki parte hartu du enpresei laguntzen eta aurrezkiek berenganantz bideratzen, eta horri esker Euskadiko enpresa garapenari lagundu dio². Gaur egun, BBK Espainiako bederatzigarrena da aktiboaren bolumenari dagokionean, laugarrena ondare garbiari dagokionean eta lehena kaudimenari dagokionean.

2 BBKren historiari buruz, UPV/EHUko Jesús Marñía Valdaliso irakaslearen txostena kontsultatu daiteke "BBK (1907-2007). Ehun urteko konpromisoa Bizkaiko garapen ekonomikoarekin eta ongizatearekin". Azterlana eskuragai dago ondoko web orrian: <https://portal.bbk.es/internet/banners/centenario/libro/index.html>.

Ingurune hain dinamiko honetan, BBKren kasuak arreta erakartzen du. Erakunde sendoa da, etengabeko eboluzioan dagoena eta 2006an eta 2007an emaitza positiboak lortu dituena.

Datu adierazgarrienak aipatzearen, nabarmentzekoa da 2006ko memorian 251 milioi euroko irabaziak agertzen direla, hots, aurreko ekitaldian baino %26,7 gehiago; hazkundeak bide beretik darrai

2007an ere, 307 milioi eurora iritsi arte. Kreditu inbertsioa ere %15 hazi da eta gizarte ekintzan egindako inbertsioa 75 milioi eurokoa izan da. Zabalkuntza eta Txikizkarien Sareko negozio bolumenak %9,1 hazi dira, eta Enpresa eta Erakunde Sarea berriz %22raino igo da. 2007an zehar, BBK-k sare espezializatuak sendotzen jarraitu du, esaterako, banka korporatiboa, enpresen banka eta banka pertsonala. Halaber, nabarmentzekoa da Kudeaketa Sistema Etikoa eta Gizartearekiko Erantzulea ezarri izana, bat eginez erantzukizun sozial korporatiboko konpromiso handiagoa hartu izanarekin. 3. koadroak adierazten ditu BBK-k 2006-2007 epealdian lortutako emaitzen arteko desberdintasunak eta balantzea.

BBKrentzat ondoko hiru alderdiak dira arrakastaren giltzarriak: berrikuntza, leialtzea eta arreta pertsonalizatua

3. Koadroa

Emaitzen arteko aldeak eta BBKren balantzea 2006-2007 ekitaldian

	2006	2007	Aldea (portzentajea)
Emaitzak (milioi euro)			
Bezeroen marjina	405	458	13,2
Oinarrizko marjina	562	671	19,3
Marjina arrunta	590	708	19,9
Ustiapen marjina	315	408	29,7
Ekitaldiko emaitza	252	307	22,2
Balantzea (milioi euro)			
Aktiboa guztira	24.974	29.099	16,5
Bezeroei emandako kredituak	17.081	19.717	15,4
Administratutako baliabideak	22.110	24.052	8,8
Negozio bolumena	39.191	43.769	11,7

Iturria: BBKren 2007ko memoria.

Bilakaera on honen giltzarriak

BBKrentzat ondoko hiru alderdiak dira arrakastaren giltzarriak: berrikuntza, leialtzea eta arreta pertsonalizatua:

- Berrikuntza kontzeptuan biltzen dira produktuen diseinua eta merkataritza prozesuak, non nabarmentzekoa baita BBK-k egindako hipoteka-kreditu eskaintza berria.
- Leialtze kontzeptua argi ikusten da "BBK bezeroentzat bakarrik" programan. Honen bitartez, erakundearekin lotura handia daukaten bezeroei abantailak eskaintzen zaizkie zerbitzu berriak kontratatzerakoan, komisio batzuk ez dituzte ordaintzen, etab.

BBKrentzat ondoko hiru alderdiak dira arrakastaren giltzarriak: berrikuntza, leialtzea eta arreta pertsonalizatua

Gaur egun, BBK-k Bizkaiko merkatuaren %50 hartzen du, eta portzentaje hori gehiago handitu nahi dute. Kalkulatzen da Bizkaiko biztanleriaren %75k nolabaiteko harremana edo lotura daukala erakunde honekin. Tradizionalki, bezeroek erakunde honekin zuten harremana arrazoi sentimentaletan oinarritzen zen. Hala ere, hori guztia atzean geratzen ari da eta bestelako aldagaiak kontuan hartzen hasi dira, batik batik, kalitate-prezio erlazio ona, kontzeptuaren zentzu zabalean. Arlo honetan, alderdi positibotzat jotzen dira zerbitzua, produktu gama, prezioak eta banaketa sareak, batez ere lehiakortasun posizioetara zuzenduta.

- Arreta pertsonalizatuari dagokionean, esan genezake BBK ahalegin handia egiten ari dela esparru honetan aurrera egiteko eta bezeroen behar zehatzetara egokitutako produktu zorroa eskaintzeko.

Hiru euskal kutxen eta sektorearen arteko alderaketa

BBKren finantza adierazle adierazgarrienetako batzuk EAEko beste bi aurrezki kutxenekin alderatzean, 4. koadroan ikus daitezkeen emaitzak lortzen dira.

Likidezia ratioei dagokienean, euskal kutxak sektoreko batez bestekoan mantentzen dira oro har. Deigarria da kutxek banku arteko merkatuko jokoan daukaten aktiboaren gaineko portzentajea (banku arteko maileguak /aktiboa guztira) txikiagoa dela sektoreko batez bestekoa baino. Dena dela, banku arteko maileguak/banku arteko gordailuak ratioari begiratuz gero, hor ikus daiteke batez bestekoaren gainetik daudela. Zentzu horretan, Kutxaren banku arteko maileguak/banku arteko gordailuak ratioa 1,5 baino handiagoa da; beraz, beste finantza erakundeei mailegatzen die berak mailegatuta eskatzen duenaren %150. Badirudi alderdi honi dagokionez kutxarik aktiboena dela, BBK eta Caja Vital erakundeekin alderatuta.

Bezeroei egindako maileguak/bezeroei egindako gordailuak ratioa, 1 ingurukoa da hiru aurrezki kutxetan, hots, alderdi honi dagokionez oreka mantentzen dutela esan daiteke; zifra hau sektorekoa baino hobea da, non emaitza 1,276koa baita.

Errentagarritasunari dagokionean, hiru kutxetako ROA (aktiboen gaineko errentagarritasuna) sektoreko emaitzaren antzekoa da, baina ROE (funts propioen gaineko errentagarritasuna) batez bestekoaren azpitik geratzen da. Adierazle hau oso lotuta dago finantzaketaren egiturarekin. Euskal kutxen autofinantzaketa portzentajea sektoreko batez bestekoaren gainetik dago (baliabide propioak/aktiboa guztira), eta beraz, logikoa da baliabide propioen gaineko errentagarritasuna txikiagoa izatea, kontuan izanik ROA antzekoa dela.

Eraginkortasunari dagokionean, 5. koadroan bildutako adierazleen bitartez neurtu da. Ikus daiteke, oro har, euskal kutxen eraginkortasuna sektoreko batez bestekoaren antzekoa dela. Nabarmentzekoa da agian eraginkortasun arazorik gehien dituen Caja Vital dela.

Ustiapenaren marjinak hobetzeko, BBK-k diru-sarrerak gastuak baino azkarrago handitu nahi ditu, baina horrek praktikan arazoak planteatzen ditu. Diru-sarrerak ezin dira horren erraz handitu egungo ingurune lehiakorrean, are gutxiago geldialdi

4. Koadroa

EAEko aurrezki kutxen balantzeak 2007ko abenduaren 31n

	BBK	Kutxa	Vital	Kutxen sektorea
Likidezia ratioak				
Kutxak eta bankuak/aktiboa guztira	0,018	0,013	0,012	0,018
Bezeroei emandako maileguak/aktiboa guztira	0,678	0,737	0,751	0,711
Banku arteko maileguak/aktiboa guztira	0,029	0,044	0,042	0,067
Maileguak/aktiboa guztira	0,706	0,781	0,793	0,777
Bezeroei emandako maileguak/bezeroen gordailuak	1,056	0,915	1,046	1,276
Banku arteko maileguak/banku arteko gordailuak	0,398	1,557	0,911	0,788
Bezeroei emandako maileguak/gordailuak guztira	0,949	0,884	0,983	1,108
Banku arteko maileguak/gordailuak guztira	0,040	0,053	0,055	0,104
Maileguak/gordailuak guztira	0,989	0,937	1,038	1,211
Errentagarritasun ratioak (milioi euro)				
Ekitaldiko emaitza	307	216	72	11.137
Aktiboa guztira	29.099	20.835	8.077	1.226.648
Funts propioak	2.728	2.222	690	67.440
Aktiboen gaineko errentagarritasuna (ROA)	0,011	0,010	0,009	0,009
Funts propioen gaineko errentagarritasuna (ROE)	0,113	0,097	0,104	0,165
Aktiboa guztira/baliabide propioak	10,666	9,375	11,707	18,189
Baliabide propioak/aktiboa guztira	0,094	0,107	0,085	0,055
Gizarte ekintzako zuzkidura (milioi euro)	92	54	21	1.945
2007ko irabaziak (milioi euro)	274	217	71	10.988
Gizarte ekintzako zuzkidura irabazien (portzentaje adierazita)	30	25	28,5	17,7

Iturria: geuk egina, BBK, Vital eta Kutxaren balantzeak eta emaitza-kontuak abiapuntutzat hartuta, zeinak Espainiako Aurrezki Kutxen Konfederazioak argitaratzen baititu (CECA)

ekonomikoan gauden honetan. Gastuei dagokienean, gainditu beharreko oztoporik handiena langileen gastuak dira, ustiapen gastuen %60 guztira, arrazoi historikoen ondorioz: langileei ematen zaizkien soldatak erdi-mailakoak edo altuak dira eta egitura edota mailak beste erakunde batzuetakoak baino garestiagoak dira.

5. Koadroa

2007an lortutako likidezia ratioak

	BBK	Kutxa	Vital	Kutxen sektorea
Eraginkortasun ratioa (langile gastuak/marjina arrunta)	0,287	0,259	0,295	0,284
2. Eraginkortasun ratioa (langile gastuak + amortizazioa + administrazio gastu orokorrak)/marjina arrunta (*)	0,449	0,452	0,498	0,463

(*) Espainiako Bankuak eta CECaK erabilitako definizioa.

Iturria: geuk egina, BBK, Vital eta Kutxaren balantzeak eta emaitza-kontuak abiapuntutzat hartuta, zeinak CECaK argitaratzen baititu.

BBKren ezaugarri bereziak

BBK sektoreko gainerako kutxengandik bereizten duten bi ezaugarri aukeratzekotan, ondokoak aipatuko genituzke:

a) Errenta aldakorreko zorroak eta ondare garbiak guztira balantzean hartzen duten garrantzia.

6. koadroan aurkeztutako datuek erakusten dute, batetik, zorroak aktiboan eta, bestetik, gainbalioen ekarpenek ondare garbian garrantzi handia daukatela, sektoreko beste erakundeetan baino gehiago. Partaidetzek enpresen kapitalean pisu handiagoa izateak ondoko ondorioak dakartza: lehenik, inguruko industrietan inplikazio iraunkor handiagoa eta, bigarrenik, negozio honek ekarpen handiagoa egitea BBKren emaitzei. Kutxaren kapitalizazioa argi ikusten da ondareak balantzearen osotasunean daukan garrantziarekin, baina

6. Koadroa

Errenta aldakorreko zorroa eta ondare garbia

	BBK	Kutxa	Vital	Kutxen sektorea
Errenta aldakorra (saltzeko dagoena + partaidetzak) (milioi euro)	6	2	0,4	60
Errenta aldakorra/ondare garbia (%an)	115,5	65,5	47,8	73,1
Errenta aldakorra/aktiboa (%an)	19,2	8,1	4,7	4,9
Ondare garbia/aktiboa (%an)	16,7	12,4	9,8	6,9

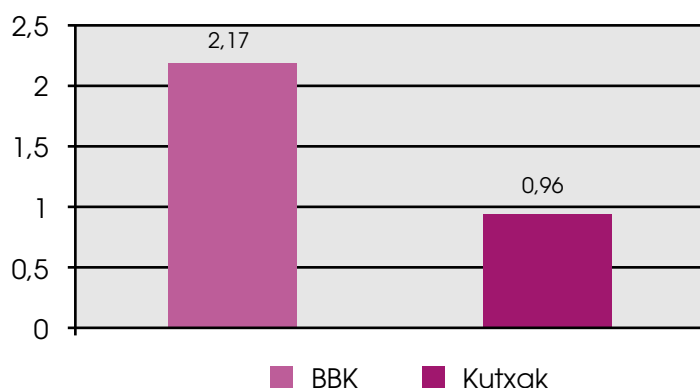
Iturria: geuk egina, BBK, Vital eta Kutxaren balantzeak eta emaitza-kontuak abiapuntutzat hartuta, Zeinak CECaK argitaratzen baititu.

dena den aipatu beharra dago gainbalioak sartzerakoan, kutxaren ondareak hegazkortasun eta arrisku handiagoa daukala merkatuan.

b) BBK-ko gizarte ekintzaren garrantzia. Espainiako aurrezki kutxen artean aktiboenetakoa da gizarte ekintzari dagokionean. BBK-k ia seiehun milioi euro inbertitu ditu azken hamar urteetan, sektoreko batez bestekoaren bikoitza baino gehiago. Aktiboaren gaineko portzentaje bezala neurtuta, BBK-k bikoiztu egiten du aurrezki kutxen batez bestekoa 1998-2006 urteen artean. 7. koadroak erakusten du BBK-k eta gainerako aurrezki kutxek gizarte ekintzarako daukaten zuzkidura 1996-2006 bitartean, guztizko aktiboaren gaineko portzentaje adierazita.

7. Koadroa

Gizarte ekintzako zuzkidura 1996-2006 epealdian (guztizko aktiboarekiko portzentajea)



Iturria: BBKren Plan Zuzentzailea 2008-2010.

Urtero gizarte ekintzara bideratzen den onuren portzentajea da kutxa bakoitzak egiten duen ahalegin soziala erakusteko modurik onena. BBK-k 2007an bere irabazien %30 zuzendu du gizarte ekintzara, eta horrek askogatik gainditzen du sektoreko %17,7ko batez bestekoa. BBK-k azken urteetan izandako ibilbidea aztertuz gero, garbi gelditzen da BBKren ahalegin soziala izan dela sektoreko nabarmenena azken hamarkadan.

BBKren plan estrategikoa datozen urteetarako

BBKren egoeran zentratzeko, AMIA matrize bat aurkezten dugu, zeina 8. koadroan laburtuta dagoen, bertan bilduz erakundearen punturik indartsu eta ahulenak eta inguruneko mehatxu eta aukerak.

BBK-k erronka bat onartu du bere Plan Zuzentzaileari dagokionez, alegia, hazkunde errentagarria izatea sektoreko batez bestekoaren

8. Koadroa

AMIAk BBKren egoerari buruz eginiko analisia

Inguruneko mehatxuak

- Lehia hazi egin da: beste aurrezki kutxa batzuk ezarri dira Bizkaian.
- Berankortasuna hazi egin da.
- Hipoteka-kredituen negozioa murriztu egin da.

Inguruneko aukerak

- Nazioartekotzeko aukerak: merkatu irekiagoak eta malguagoak.
- Aurrerapen teknologikoak: *Online* banka, mugikorren bitartez eginikoa, etab.

BBKren indar-guneak

- Irudi ona: tradizio handia Bizkaian eta gizarte ekintzako zuzkidura garrantzitsua.
- Kaudimen maila handia.
- Bulego sare zabala.
- Bulego/kutxazain ratio altua.
- Parte-hartze handia enpresetan.

BBKren ahuluneak

- Langile kostu altuak.
- Bizkaian zentratuegi egotea.

Iturria: geuk egina.

gainetik. Nola lortu dezake hori? Plan horretan hiru jarduera-zutabe markatzen dira:

1. Hipoteka-kredituetako negozioaren murrizketa konpentsatu enpresa-bankari arreta handiagoa eskainiz.
2. Bizkaiko merkatu kuota areagotu, dagoeneko oso handia den arren, horretarako banka pertsonala indartuz.
3. Banka espezializatua zabaldu, batez ere ETEentzat.

Norabide estrategikoaren marko teorikoan, BBK-k jarraitu nahi duen lehiakortasun estrategia eta estrategia korporatiboa planteatu behar ditu.

BBKren lehiakortasun estrategia...

Lehiakortasun estrategien xedea da denboran iraungo duen lehiakortasun abantaila lortzea eta ohikoenak kostuetako lidergoa eta bereizketa dira. Kontuan izan behar da estrategia hauek ez

direla baztertzailleak, nahiz eta oro har bietako bati lehentasuna ematen zaion.

Kasu honetan BBK-k bereizketari eman dio lehentasuna, baina kostuak guttiz baztertu gabe. Gainerakoengandik bereiztea bilatzen du kalitatea, banaketa kanaletako berrikuntza eta arreta pertsonalatuagoa eskainiz.

Banaketa kanaletako berrikuntzari dagokionean, BBK-k bereizi egiten ditu banka elektronikoa (kutzazain automatikoak eta zuzeneko salmenta puntuak) eta *online* banka. Banka elektronikoarekin lotuta, BBK-k bi kutxazain dauzka bulegoko gutxi gora-behera, eta hori oso indize altua da gainerako erakundeekin alderatuta. Horregatik, ahalegin gehiago egiten ari da *online* bankaren inguruan. Nahiz eta ez diren aitzindari izan arlo honetan, gaur egungo garapena finantza sektoreko sailkapeneko erdi inguruan aurkitzen da. Etorrizunera begira, *online* kanal honen garapena garrantzitsua da BBKrentzat, izan ere operazioko kostu txikiagoa izateaz gainera, badirudi finantza erakundearen garapena bide horretatik joango dela, eta horretarako batez ere belaunaldi aldaketan oinarrituko da.

BBK-k kanal anitzeko estrategia aplikatzen du, hots, bere bulego tradizionalak mantentzen ditu, baina osatu egiten ditu internet bitartez banatutako produktu eta zerbitzuekin. Internetez eskaintzen dituen produktu batzuek prezio hobeak dauzkate bezeroarentzat, baina hau ez da politika orokorra.

... eta estrategia korporatiboa

Estrategia korporatiboari dagokienean, BBK-k erabaki beharra dauka zein enpresa mota izan nahi duen, hau da, nola egituratu behar den lehiakortasun abantaila lortzeko. Zentzu horretan, ondoko esparruak aipatu behar ditugu:

a) Produktuaren esparrua: dibertsifikazioa ala espezializazioa.

Hemen BBK-k bi estrategiak jarraitzen ditu, batetik, negozioa dibertsifikatzen ari da baina, bestetik, espezializatzen ere bai. Estrategia nagusi bat hartu beharko balu, espezializazioa hartuko luke, batez ere enpresa-banka, banka pertsonala eta banka pribatua. Kasu guztietan, BBK marka erabiltzen da, izenik aldatu gabe. Banka pribatuaren alorrean FINECO balore-sozietatearen zati bat erosi du zerbitzu hori garatzeko, baina markak banatuta mantenduko dira.

Banka pertsonal eta pribatuari dagokienean, BBK-k eskainitako produktuak berdinak dira. Nolanahi ere, bezeroaren errenta maila zenbat eta handiagoa izan, gordailuek eta errenta finkoak orduan eta garrantzia gutxiago daukate eta burtsako inbertsioek, inbertsio kolektiboko erakundeek eta pentsio funtsek hartzen dute garrantzia.

BBK-k kanal anitzeko estrategia aplikatzen du, hots, bere bulego tradizionalak mantentzen ditu, baina osatu egiten ditu internet bitartez banatutako produktu eta zerbitzuekin

Estrategia da tokiko konfiantzazko bazkideekin ezartzea, zeinak dagoeneko ondo ezagutzen baitute bertako ingurunea; eta estrategia hau bertako ekonomiak garatzeko faktorea ere izan daiteke

Etorकिन kolektiboari dagokionean, BBK-k hainbat produktu zehatz eskaintzen dizkie, bereziki bi norabidetan: CECAREN bidalketa plataformaren ustiapena eta BBK Solidariorik bideratutako mikroredituak. Etorकिनenzako zerbitzu eskusiboak ez diren arren, egia da kolektibo honek jotzen duela gehienbat mota honetako eskaintzetara. Dena dela, talde hau ez da oso handia Euskadin eta beraz ez da nahikoa ildo estrategiko berezi bat eskaintzeko.

Dibertsifikazioari dagokionean, BBK-k partaidetza industrialen zorro oso aktiboa dauka, eta bertan aipatzekoa da Iberdrola, Petronor eta Euskaltel enpresetan daukan posizioa. Termino erlatiboetan, BBK-k dauka Espainiako kutxen artean zorro industrialik garrantzitsua.

Beraz, esan daiteke batetik BBK-k banku negozioa daukala: banka minorista eta enpresa-banka alegia. Bestalde, enpresa industrialetan eginiko kapital inbertsioa ere badauka. Hiru zutabe horietan oinarritzen du bere jarduera.

b) Esparru geografikoa: tokikoa, eskualdekoa edo nazioartekoa.

BBKren kasuan, autonomia erkidegoko esparruan bertan, Bizkaian dauka indar gehien. Hala ere, duela urte batzuetatik hona, beste aurrezki kutxa batzuk sartu dira Bizkaian, pixkanaka. Denetan aipagarriena La Caixa izango litzateke, 2007aren amaieran 178 bulego eta 270.000 bezero baitzeuzkan Euskadin, *El País* egunkariak 2008ko apirilaren 27an argitaratutakoaren arabera (35. orria). BBK EAETik kanpo ere hasi da zabaltzen, beste probintzia batzuetan egindako higiezinaren sustapenak zuzenduta (esaterako Levanten, Andaluzian edo Madrilen).

Era berean, nazioarteko esparrua oso garrantzitsua izango da datozen urteetan. Nazioartekotzearen bidean abiatu dira beste hainbat kutxa, adibidez, La Caixa, Caja Madrid edo Bancaja, eta BBK-k ere hauekin bat egin nahi du. Honela, Latinoamerikako merkatuan sartu nahi du, non bankarizazio maila %30-40 ingurukoa baita, Espainian baino askoz ere baxuagoa. Latinoamerikan interes handia pizten du aurrezki kutxen irudiak eta hauen bi alderdiek, hots, ekonomikoak eta sozialak. Han arazoak izan ohi dituzte kredituak lortzeko, baina kutxek finantza bazterkeriaren aurkako tresnak erabil ditzakete.

Estrategia da tokiko konfiantzazko bazkideekin ezartzea, zeinak dagoeneko ondo ezagutzen baitute bertako ingurunea; eta estrategia hau bertako ekonomiak garatzeko faktorea ere izan daiteke. BBKn hasierako urratsak eman dira Mexiko eta Txileko erakundeekin, non mikroredituak baitira lehentasunezko negozio ildoetako bat.

c) Enpresa esparrua edo lortu nahi den integrazio bertikal maila.

Finantza erakundearen kasuan, estrategia honek ez dauka zentzu

handirik, izan ere osoki bertikalean integratutako enpresak baitira: baliabideak atzematen dituzte, kudeatu, errendimenduak banatu eta bezeroari arreta eskaini zerbitzuak eskaintzen diren ziklo osoan zehar.

Epilogo

Tradizionalki, BBK izan da Bizkaiko gizartearen erreferentziatzko aurrezki kutxa. Bere ibilbidean, finantza erakunde bezala ingurune aldaketei egokitzen jakin du eta emaitza ekonomiko onak lortu ditu. Gainera, bere irabazien zati handi bat gizarte ekintzan inbertitu du. Esan daiteke Bizkaiko lurraldeko ekonomiaren eta gizartearen motorretako bat dela.

BBKren jarduera markoa, berriz, Estatu osoan zabaldua dago, non posizio nabarmena baitauka Espainiako aurrezki kutxa guztien artean. Hain zuzen ere, BBKren posizionamendua honela laburbildu daiteke: kutxen zerrendako lehen postuan dago kaudimenari dagokionean, laugarrenean ondare garbiari dagokionean eta bederatzigarrenean aktibo bolumenaren sailkapenean.

Nazioarteko esparruari dagokionean, BBK-k aurre egin behar dio bere kudeaketa eredia beste latitude batzuetara pasatzeko erronkari, esaterako Latinoamerikako herrialdeetara, non abantailatzat izango bailituzke hizkuntza bera eta antzeko kultura.

Bildutako finantza datuei dagokienean, frogatu du erakunde kaudimenduna, eraginkorra eta errentagarria dela eta langile kostu asko dituen, giza baliabideei tradizionalki egindako aitortpenaren ondorioz. Etorrizunari begira, hainbat arlo hobetu nahi ditu, eta erronka horiek 2010era arte indarrean dagoen Plan Zuzentzailean bilduta daude.

Hainbat ezaugarri daude BBK identifikatzeko eta gainerako aurrezki kutxetatik bereizteko: errenta aldakorreko zorroaren garrantzi erlatibo handia -horrek erakusten du kutxa oso inplikaturik dagoela



BBKren indarguneetako bat gizartearekin duen konpromisoa da, eta konpromiso hau obra sozialeko inbertsioaren bidez gauzatzen du.

inguruko enpresa sarearen garapen eta hazkundean-, eta barneratutako konpromiso soziala, gizarte ekintzan egindako inbertsioaren bitartez gauzatua.

Gaur egun, kutxen etorkizuna saihestezinak diren bi jarduera ildorekin lotuta dago: nazioartekotzea eta berrikuntza. BBKren kasuan, berrikuntza zentzu zabalean hartzen da, hots, produktuak, harremanak eta batez ere banaketa kanalak berritzea, ahalik eta ongien aprobeztatuz bulego eta zerbitzu terminal sare zabalaren gaitasuna.

Azkenik, egungo eta etorkizuneko gizartearen behar berezietara egokitutako zerbitzu berriak eboluzionatu eta garatzeko, gure iritziz funtsezkoa da etengabeko lankidetzeta estua kutxen -finantza zerbitzuen banatzaille diren aldetik- unibertsitateen eta informazio eta komunikazio teknologien sektoreko industrien artean. Konpromiso honetan inplikatu izan gara beti, UPV/EHUko ikertzaile bezala.

Eranskina: finantza informazioaren aurkezpena

Kreditu erakundeen kontu eta finantza egoeren aurkezpena Espainiako Bankuaren abenduaren 22ko 4/2004 Zirkularrak arautzen du (aurrerantzean CBE). Indarrean sartu zen 2005eko abenduan.

CBE honen helburua da Espainiako kreditu erakundeen kontabilitate erregimena eraldatzea kontabilitate erregimen berrira egokituz. Erregimen berri hau Europar Batasunak onartutako Finantza Informazioaren Nazioarteko Arauetatik (FINA) eratorri da, Europako Parlamentuak eta Kontseiluak nazioarteko kontabilitate arauak aplikatzeari buruz 2002ko uztailaren 19an egindako 1606/2002 Araudiak xedatutakoarekin bat eginez.

Espainiako bankuaren iritziz, EBK FINAk barneratzeko abiatu duen prozesua merkatu bakarraren garapen positibo bat da. Hain zuzen ere, finantza informazioa konparatzeko erraztasunak finantza merkatua eta honen eraginkortasuna indartuko ditu. Zirkularrak sartuko dituen aldaketan artean, zeinak zuzenean baitatuz FINA-etatik, aipatzekoa da kudeaketak hartuko duen garrantzia kontabilitate politika ezartzean (kudeatzaileek erantzukizun handiagoa izango dute baina baita malgutasun handiagoa ere) eta informazio gardentasunaren garrantzia.

Finantza erakunde baten balantzearen eta enpresa baten balantzearen egitura ez dira oso antzekoak. Azken hauetan, aktiboak likidezia gutxien duenetik gehien duenera ordenatzen dira, eta pasiboak, berriz, galdagarritasun gutxien duenetik gehien duenera, funts propioak lehen tokian jarriz. Finantza erakundeen

kasuan, berriz, sailkapena ia kontrakoa da: aktiboak likidezia handienetik txikienera ordenatuta agertzen dira eta pasiboak, berriz, galdagarritasun handienetik txikienera, pasiboaren ondare garbia amaieran aurkezten delarik.

9, 10 eta 11. koadroetan finantza erakunde bateko aktiboaren, pasiboaren eta emaitza-kontuaren egitura bildu dugu.

9. Koadroa

Aktiboaren egitura finantza erakunde batentzat

1. Finantza aktiboak

Finantza aktiboak arrazoizko balioan, aldaketekin galera eta irabazietan

- **Negoiazio zorroa.** Eratorritako finantza aktiboak epe laburrean gauzatzeko, baldin eta ez badira estaldura tresna bezala izendatu.
- **Beste finantza aktibo batzuk arrazoizko balioan, aldaketekin galera eta irabazietan.** Finantza aktibo hibridoak eta aurreko atalean sartzen ez direnak.

Epemugadun inbertsioak. Zorrak islatzen dituzten balioak epemuga finkoarekin eta zenbateko zehatza edo zehazgarria daukaten esku-diru fluxuak, erakundeak epemugara arte gordetzeko asmoa badu.

Kreditu inbertsioa. Kreditu jarduera tipikoari dagokio, hots, beste erakundeei egindako maileguak dira, eta halaber hemen biltzen dira kotizatu gabeko zorrak islatzeko baloreak.

Saltzeko dauden finantza aktiboak. Zorra islatzen duten baloreak baldin eta ez badaude epemugadun inbertsio bezala edo arrazoizko balore bezala (galera eta irabazietan aldaketekin) kalifikatuta.

2. Gainerako aktiboak

Aseguru kontratuak, pentsioekin lotuta. Aseguru polizen arrazoizko balioa pentsioengatiko konpromisoak betetzeko.

Berraseguru aktiboak. Balantze finkoa bakarrik ageri da.

Aktibo materiala. Bertan sartzen dira ondokoen zenbatekoak: higiezinak, lursailak, altzariak, informatika ekipoa eta beste instalakuntza batzuk.

Aktibo ukiezina. Bere baitan hartzen du presentzia fisikorik gabeko aktibo ez-monetarioen zenbatekoa, merkataritza funtsean eta beste aktibo ukiezin batzuetan banakatuta.

Aktibo fiskalak. Ondokoetan banakatzen da:

- **Korronteak:** hurrengo hamabi hilabeteetan zergengatik berreskuratuko diren zenbatekoak biltzen ditu.
- **Atzeratuak:** hurrengo ekitaldietan berreskuratuko diren zergen zenbatekoak biltzen ditu.

Korronteak ez diren aktiboak salmentan badaude. Aktiboen zenbatekoa biltzen du, edozein dela ere hauen izaera, gauzatze epea urtebete baino luzeagoa bada, baina berreskurapena ahalik eta denbora laburrenean egingo bada (urtebete baino gutxiago).

Periodikazioak. Aktiboko periodikazioen kontu guztietako saldoak.

Beste aktibo batzuk. Beste partida batzuetan bildu gabeko aktiboen zenbatekoak biltzen ditu.

10. Koadroa Pasiboaren egitura finantza erakunde batentzat

1. Finantza pasiboak

Finantza pasiboak arrazoizko balioan, aldaketekin galera eta irabazietan

- **Negoiazio zorroa.** Etorkizun hurbilean berrerosteko asmoarekin emititutako finantza pasiboak, baldin eta eratorriak badira eta ez badira estaldura tresna bezala izendatu.
- **Beste finantza pasibo batzuk arrazoizko balioan, aldaketekin galera eta irabazietan.** Finantza pasibo hibridoak.

Arrazoizko balioko finantza pasiboak, aldaketekin ondare garbian. Hemen sartuko dira saltzeko dauden finantza aktiboekin lotuta dauden finantza pasiboak.

Kostu amortizatuko finantza pasiboak. Aurreko sailletan sartzen ez diren finantza pasiboak.

2. Gainerako pasiboak

Aseguru kontratuengatiko pasiboak. Finkatutako balantzean bakarrik agertzen da.

Hornikuntzak. Erakundearen egungo obligazioak estaltzeko sortutako zenbatekoa hartzen du, zeinak garbi identifikatuta baitaude izaerari dagokionean baina ez dira zehatzak kopuruari edo ezerezte datari dagokionean. Honela sailkatzen dira:

- Antzeko pentsio eta obligazioetarako funtsak: Enplegu-osteko ordainketak estaltzeko sortutako hornikuntza guztien zenbatekoa.
- Zergentzako hornikuntzak.
- Arrisku eta konpromiso kupoentzako hornikuntzak: hemen sartzen da erakundeak hirugarren baten obligazioak bermatzen dituen operazioetarako sortutako hornikuntzen zenbatekoa.
- Beste hornikuntza batzuk: berregituraketa, auzi eta ingurumen jarduerentzako hornikuntzak biltzen dira hemen.

Pasibo fiskalak. Izaera fiskala duten pasibo guztien zenbatekoa, "korronteak" eta "atzeratuak" banatuta, lehenak hamabi hilabeteren barruan ordaindu behar badira eta bigarrenak epe luzeagorako badira.

Periodikazioak. Pasiboko periodikazioen kontu guztietako saldoak.

Saltzeko dauden eta korronteak ez diren aktiboekin lotutako pasiboak. Saltzeko dauden eta korronteak ez diren aktibo bezala sailkatutako aktiboekin zuzenean lotuta dauden pasiboen zenbatekoa.

Beste pasibo batzuk. Beste partida batzuetan bildu gabeko pasiboen zenbatekoak biltzen ditu bi taldetan sailkatuta:

- **Gizarte ekintzako funtsa.** kutxek eta kreditu kooperatibek gizarte ekintzarako egindako zuzkiduraren zenbatekoa.
- **Gainerakoa.**

3. Ondare garbia

Funts propioak. Akzionista, bazkide edo fundatzaileek egindako ekarpenak sartzen dira hemen, pilatutako emaitzak eta ondare garbiko izaera iraunkorra daukaten finantza tresnetako osagaiak.

Baloraziozko egokitzapenak. Hemen sartzen dira efektu fiskalaren zenbateko garbiak eta aldi baterako ondare garbian erregistratutako aktibo eta pasiboetan egindako egokitzapenak ezereztu edo gauzatu bitartean.

Interes minoritarioak. Sail hau finkatutako balantzean bakarrik agertzen da eta bertan biltzen da erakundeak ez diren kapital tresnei egotz dakizkiekeen mendeko erakundeen ondare garbiaren zenbateko garbia.

11. Koadroa

Emaizta kontuaren egitura finantza erakunde batentzat

1. Ondoko diru-sarreretatik abiatzen da:

- Bereganatutako interesak eta errendimendua: sorrarazitako finantza aktiboetatik eratorritako interes guztiak biltzen dira hemen. Zenbateko gordina erregistratzen da, atxikipenak kendu gabe.
- Hartutako interesak eta kargak: ekitaldian finantza pasibo guztietatik eratorritako interesak erregistratzen ditu, finkatutako pentsio funtsei jarri dakizkiekeen interesen kostuak barne.
- Kapital tresnen errendimendua: ekitaldian zehar kobratutako edo iragarritako kapital tresnen dibidenduak eta ordainsariak biltzen ditu. Banatu egingo da bazkidetutako erakundearen partaidetzetan, talde anitzetako erakundeetan, taldeko erakundeetan eta bestelako kapital tresnetan.

2. Bitartekaritza marjina lortzen da: jarduera tipikoaren benetako barometroa da, izan ere hau lortzeko finantza produktuetatik lortutako irabaziei finantza kostuak kendu behar baitaizkie.

3. Ondoko datuekin zuzentzen dugu:

- Jasotako komisioak: erakundearen alde jasotako komisio guztien zenbatekoa.
- Ordaindutako komisioak: erakundeak ordaindutako komisio guztien zenbatekoa.
- Finantza operazioen emaitza (garbia): hemen sartzen da aktiboen balorazioetatik eginiko egokitzapenen zenbatekoa (balantzean erregistratutakoak izan ezik, interesen arriskuari baitagozkio), eta hauen salerosketarekin lortutakoa. Partida hau banakatzeko kontuan hartu behar da zein kategoriatan sailkatzen diren finantza tresnak.
- Truke diferentziak (garbia): dibisen salerosketarekin lortutako emaitzak biltzen ditu eta atzerriko moneta partidak moneta funtzionalera trukatzekoan sortutako diferentziak ere bai.

4. Aurreko zuzenketek marjina arrunta ematen digute, erakundeko finantza jardueraren emaitza lortzeko.

5. Gainera kopuru hauek batu behar dira:

- Bestelako ustiapen produktuak: hemen sartzen dira ustiapeneko beste jardueren bidez lortutako irabaziak, esaterako inbertsio higiezinaren edo errentamenduen bidez lortutakoak.
- Langile gastuak: nominan dauden langile guztien ordainsariak biltzen ditu, finkoa ala aldi baterakoa izan, edozein delarik ere kontzeptua.
- Bestelako administrazio gastu orokorrak.
- Amortizazioa: ekitaldian eginiko amortizazioa hartzen du bere baitan, aktibo materiala eta aktibo ukiezina bereiziz.
- Beste ustiapen karga batzuk: gordailuen berme funtsetara eginiko ekarpenak, inbertsio higiezinak ustiatzeagatik gastuak, etab.

6. Ustiapen marjinera iristen da, honek islatzen baitu erakundeko ustiapenaren (finantzarioa ala ez finantzarioa) emaitza garbia.

7. Azkenik, marjina arrunta ondokoekin zuzentzen da:

- Aktiboetatik kalteetatik eratorritako galerak: aurreko ekitaldian zuzkitutako erreperazioengatik izandako galeren zenbateko garbia biltzen du.
- Hornikuntzetako zuzkidurak (garbia): ekitaldian zuzkitutako zenbatekoak biltzen ditu, pentsio funtsetara eginiko ekarpenak izan ezik, langile gastutzat har baitaitezke ekitaldiaren baitan.
- Bestelako irabaziak: erakundearen ez-ohiko jardueretatik lortutako irabaziak biltzen ditu: aktibo materiala, partaidetzak edo beste kontzeptu batzuk saltzeagatik lortutako irabaziak.
- Bestelako galerak: erakundearen ez-ohiko jarduerengatik izandako galerak biltzen ditu: aktibo materiala, partaidetzak edo beste kontzeptu batzuk saltzeagatik jasandako galerak.

8. Honela azkenean, zerga aurreko emaitza lortzen da. Emaizta honi kendu egin behar zaio sozietateen gaineko zerga eta aurrezki kutxetako lan eta funts sozialei egin beharreko zuzkidura, eta gehitu egin behar zaio etendako operazioen emaitza garbia. Horrela lortuko dugu ekitaldiko azken emaitza.

BBK da Bizkaian tradizioz handiena duen aurrezki kutxa, beraz, probintzia honetan dauka merkatu kuotarik handiena eta hor jarraitu nahi du hazten. Azken urteetan finantza emaitza oso onak izan ditu, nolahi ere, gero eta presio gehiago dago marjinen gainean eta lehiakortasun handiagoa ere bai Euskal Autonomia Erkidegotik at dauden beste kutxa eta finantza erakundeekin.

Orain arte, BBK-k arrakastaz gainditu ditu inguruko mehatxu horiek. Horregatik, emaitzarik onenak dauzkaten Espainiako aurrezki kutxen zerrendan jarraitu nahi du. Jarraian hainbat galdera planteatuko ditugu kasua aztertzen dutenek hausnarketa egin dezaten eta alderdi nagusiak laburbildu ditzaten.

Jarduera sektorea

1. Azter itzazu zeintzuk diren gaur egun finantza sektoreko ingurunearen ezaugarri nagusiak.
2. Bankuek eta kutxek operazio berberak egin ditzakete merkatu irekiaren testuinguruan eta, beraz, helburua da bezero mota guztiengana zuzentzea; zeintzuk dira egoera honen abantaila eta desabantailak?

Ingurunearen eta enpresaren informazioa aztertu

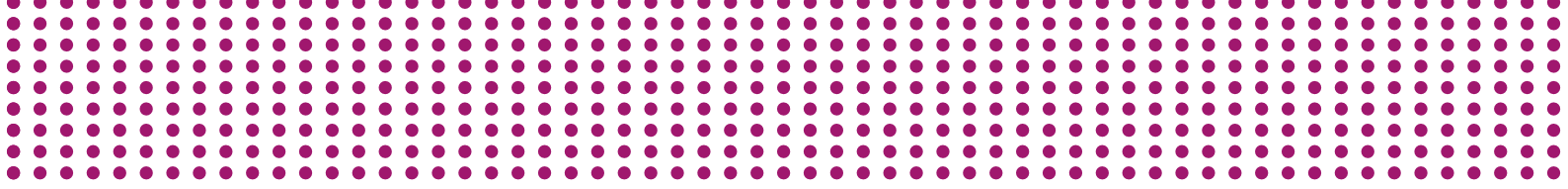
1. Plantea ezazu AMIA matrize bat (ahultasunak, mehatxuak, indarrak eta aukerak) finantza erakunde batentzat, eta konpara ezazu BBK-k aurkeztutako kasuarekin.
2. Inguruneko zein aukera aprobeatza ditzake BBK-k Plan Zuzentzaileko helburuak lortzeko?
3. Zeintzuk dira erakunde honek sustatu beharreko puntu indartsuak?
4. Kasuan aurkeztutakoaren arabera, nola saiatzen da BBK hipoteka-kredituen galeraren pisua konpentsatzen?

Estrategia korporatiboak

1. Zure iritziz, zein da BBK-k aukeratutako produktu estrategia (dibertsifikazioa ala espezializazioa)? Estrategia egokia dela uste duzu?
2. Zein da BBKren konfigurazio geografikoa? Zein estrategia jarraitu beharko lituzke etorkizunean?

Lehiakortasun estrategiak

1. Zure ustez zein da BBKren lehiakortasun estrategia nagusia: beste batzuegandik bereiztea edo kostuetako lidergoa?
2. Zure iritziz zein alderdik markatzen dute BBK-k eskainitako zerbitzuaren bereizketa?
3. Zein arazo aurki ditzake BBK-k kostuetako lidergo estrategia jarraitzeko? Zein kostuk dakartzio gastu gehien?



Bizkaiko Parke Teknologikoa Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea, 214. 48170 Zamudio

www.innobasque.com