

Pożyczać świadomie i aktywnie

Podstawową grupą aktywów przychodowych banków spółdzielczych są kredyty. Równocześnie wiele banków ma problem z realizacją planów kredytowych, co odbija się na wyniku finansowym. Banki mają opracowane szczegółowe, często nadmiernie rozbudowane, procedury w zakresie badania zdolności kredytowej klientów. Wynika to z wymagań nadzorczych. Równocześnie w wielu bankach brak refleksji nad pozyskiwaniem klientów kredytowych. Dominuje proste podejście – czekamy na każdego, kto chce kredytu. To trzeba zmienić.

W bankach komercyjnych sprzedaż produktów bankowych realizują wydzielone pionierzy z bardzo rozbudowanymi procedurami działania. Ciągłe prowadzi się badania rynku i precyzyjnie określa cele sprzedażowe nie tylko dla jednostek organizacyjnych, ale nawet dla poszczególnych stanowisk pracy. Tego wszystkiego brakuje w większości banków spółdzielczych. Wprawdzie żadna instytucja nadzorcza nie nakazuje aktywnej sprzedaży, ale jest to konieczne dla poprawienia efektywności działania.

Na temat sprzedaży napisano więcej książek, niż na temat ryzyka. Systemy sprzedaży bywają bardzo skomplikowane i pracochłonne, wymagające ogromnych nakładów na techniki wspomagające te działania. Banki spółdzielcze nie muszą tego naśladować. Można rozpocząć od działań najprostszych. Wymaga to uświadomienia sobie kilku podstawowych spraw.

Jaki mamy portfel kredytowy?

Trzeba zacząć od refleksji nad portfelem kredytowym banku. Gdy nie ma funkcjonalnych systemów informatycznych, dane można zdobywać w prosty sposób. Wystarczy przyjąć kryteria podziału portfela kredytowego odpowiednio według branży, rodzaju kredytobiorcy, wartości kredytów udzielonych jednemu klientowi z podziałem na kilka grup i z wydzieleniem należności dużych, klasyfikacji kredytów, wartości utworzonych rezerw, itp. Chodzi o podanie w każdej grupie liczby kredytobiorców (a nie umów kredytowych) i wartości zbiorczych. Następnie trzeba polecić wypełnienie takich ankiet w każdym oddziale banku. Nie będzie to trudne zadanie, a będziemy wiedzieli, jaka jest struktura portfela kredytowego i jak klienci kredytowi są rozmieszczeni w jednostkach organizacyjnych banku. Niby to jest informacja banalna, ale naprawdę trudno ją uzyskać w bankach. Zwykle wiadomo tylko ile bank zawarł umów kredytowych i jaka jest wartość portfela, ale to nie to samo co liczba kredytobiorców i ich charakterystyka.

Jaka jest funkcjonalność systemów informatycznych?

Najważniejsze jest poznanie efektywności każdej wydzielonej części portfela kredytowego poprzez obliczenie przychodów i kosztów dla każdej grupy kredytów. Firmy informatyczne dostarczające bankom trzy podstawowe systemy informatyczne zapewniały mi, że potrafią przeprowadzić takie analizy. Ale w bankach trudno znaleźć potwierdzenie tego. Proponuję

sprawdzenie funkcjonalności tego, co mamy. Zapytajmy jak można przeprowadzić następującą analizę:

- ✓ dzielimy portfel kredytowy na części według różnych kryteriów,
- ✓ do każdej części przyporządkujemy przychody odsetkowe i prowizyjne,
- ✓ dla każdej części podajemy wartość utworzonych rezerw obowiązkowych,
- ✓ dla każdej części wyznaczamy wartość delegowanych funduszy własnych.

Jeśli to mamy, to innymi metodami szacujemy koszty. Bierzymy średni koszt pieniądza w banku. Następnie szacujemy koszt obsługi każdej części portfela kredytowego. Jest to złożone zadanie, najprostszej podzielić koszty według zatrudnienia wymaganego dla prowadzenia danej działalności. A mniej dokładnie, ale łatwiej podzielić koszty działania banku przez sumę bilansową. Mając te dane oblicza się efektywność portfela kredytowego i każdej jego części odejmując od sumy przychodów koszt pieniądza, koszt delegowanych funduszy własnych, koszt rezerw, koszt działania banku.

W drugim podejściu szacuje się zwrot z funduszy własnych użytych dla wygenerowani tego portfela i każdej jego części. To daje najbardziej syntetyczną informację o efektach działalności kredytowej Banku. Proszę sprawdzić, czy te obliczenia są możliwe. A jeśli nie, to żądajmy od firm informatycznych funkcjonalności pozwalającej na ich przeprowadzenie. Takie raporty wdrożono w polskiej bankowości 20 lat temu.

Efektywność portfela kredytowego

Zwykle nie mamy sprawnych systemów informatycznych, więc trzeba prowadzić prace ręczne. Oszacowanie efektywności każdej części portfela kredytowego można przeprowadzić z różną dokładnością. Każde podejście jest dobre, bo nawet gdy wynik jest niepewny, to daje podstawę do refleksji nad rentownością działalności kredytowej. Obliczenia można wykonać na poziomie oddziału lub centrali w zależności od sposobu zorganizowania danego banku. Można też zbadać tylko określoną liczbę kredytów reprezentacyjną dla danej grupy. Powinny to być np. kredyty o największej wartości, a porównanie ich dochodowości do średnie dochodowości całego portfela będzie istotną informacją dla polityki kredytowej banku. Z takiej analizy zawsze otrzymamy informację ważną w dwóch obszarach: efektywności portfela kredytowego i racjonalności zorganizowania banku.

Badanie efektywności portfela kredytowego często kończy się zaskakującymi wnioskami. Może okazać się, że przy dużej koncentracji zaangażowań podstawowe znacznie ma kilkunastu klientów. Warto obliczyć, jakie skutki dla banku będzie miało zaprzestanie obsługi kredytu przez jednego, czy dwóch kredytobiorców. I czy wynik finansowy jednego roku wystarczy na utworzenie rezerw obowiązkowych z tego tytułu. A jak ocenić sytuację, gdy potrzebny byłby kilkuletni dochód dla pokrycia strat z tytułu dużego kredytu. To będzie *stress test* dotyczący samego jądra funkcjonowania banku. W bankach spółdzielczych współczynnik koncentracji ustalony jest na poziomie 25% funduszy własnych. Równocześnie część banków ma nadmiar funduszy własnych w stosunku do zaangażowań kredytowych. Wtedy limit mierzony relacją do funduszy własnych jest nieproporcjonalnie duży w stosunku do wartości portfela kredytowego. I bywają sytuacje, gdy jeden kredyt 2 milionowy, na co pozwala

wartość funduszy własnych, stanowi pięcioletnią wartość wyniku finansowego banku. Co będzie, gdy taki klient przestanie spłacać zobowiązania wobec banku? Część banków dostrzega to ryzyko koncentracji dużych zaangażowań i obniża ich limit. Sądzę, że ustalenie w banku limitu koncentracji na poziomie np. 15% byłoby dobrym krokiem w celu ograniczenia ryzyka portfela kredytowego.

Często ważnym spostrzeżeniem będzie niewielki wpływ kredytów konsumpcyjnych na przychody banku. W takiej sytuacji trzeba zastanowić, czy efekty odpowiadają zasobom kierowanym na ten obszar kredytowania. I co z tego wynika dla sprawności funkcjonowania banku.

W części banków znaczącą część portfela stanowią kredyty rolnicze, głównie specjalistyczne, preferencyjne. Są one zwykle bezpieczne, ale ostatnio mają małą rentowność. Jednak na relacje z rolnikami trzeba patrzeć całościowo. Niską rentowność kredytów zwykle poprawiają niskie koszty pozyskania pieniądza od tej grupy klientów. W całym polskim sektorze bankowym rośnie znaczenie kredytów finansujących budownictwo. Dotyczy to zarówno kredytów inwestycyjnych, jak i na zakup mieszkań. W bankach spółdzielczych też występuje ta tendencja. Trzeba jednak mieć świadomość, że w tym obszarze banki spółdzielcze często są dawcami kredytu drugiego wyboru. A to oznacza większe ryzyko kredytowe, które powinno być odpowiednio wycenione i zabezpieczone.

Ogólnie można zauważyć, że w analizie kredytowej niedostateczna jest refleksja nad tym, gdzie i ile bank zarabia, a gdzie traci. Samo raportowanie wartości portfela kredytowego nie wystarczy.

Racjonalność zorganizowania banku

Analiza portfela kredytowego pokaże, jaka grupa klientów kredytowych jest w danym oddziale. I jaka jest relacja pomiędzy wartością i dochodowością tego portfela kredytowego w porównaniu do kosztów funkcjonowania oddziału. Jednostki organizacyjne banków spółdzielczych mają często historyczne umiejscowienie. Jest tak jak było kiedyś. Tymczasem dominacja dużych ekspozycji kredytowych w portfelu kredytowym większości banków powoduje, że praktycznie są one udzielane w Centrali i merytorycznie monitorowane z Centrali, choć rachunek mogą mieć w jakimś oddziale. Warto zrobić mapę tych dużych zaangażowań i porównać ją z mapą rozmieszczenia zasobów banku: ludzi, środków trwałych, a w efekcie kosztów działania. Często może się okazać, że duży kredytobiorca wszystkie sprawy załatwia na wyższym szczeblu, niż jego mały lokalny oddział. Może więc trzeba inaczej rozmieścić zasoby banku?

Sprzedawać aktywniej

Zasadą jest, że bardzo małe zatrudnienie w oddziałach banku nie pozwala pracownikom na opuszczenie stanowisk pracy w poszukiwaniu klientów. Po prostu w placówkach zatrudnienie jest na minimalnym poziomie wymaganym przez procedury bankowe. Można spróbować innej organizacji banku. Spróbujmy zamienić małą stacjonarną placówkę (często 2-3 osobową) w komórkę mobilnej sprzedaży. Wyposażenie pracownika w samochód będzie

tańsze od utrzymania placówki, a pozwoli nawiązać mobilny kontakt z wielu wyznaczonymi klientami. Bank zamiast czekać na klienta sam do niego pojedzie. To jest praktyka od dawna stosowana w bankowości.

Można sięgnąć także do praktykowanych w bankach komercyjnych sposobów działania w zakresie pozyskiwania klientów. Spróbujmy wyznaczyć wszystkim pracownikom obowiązki w zakresie sprzedaży. Niech to będzie zadanie pozyskania przez każdego pracownika w ciągu miesiąca dwóch nowych klientów. Może nie wszystkim to się uda, ale sprawdzimy kwalifikacje zatrudnionych osób i zdobędziemy pozytywne doświadczenie.

Aktywizacja sprzedaży jest konieczna. Skupianie się tylko na procedurach zarządzania ryzykiem nie poprawi efektywności funkcjonowania banku. To brak wyniku finansowego jest najważniejszym ryzykiem banku.