

Jak reformować banki spółdzielcze?

W toczonej dyskusji o przyszłości banków spółdzielczych coraz mocniej ujawnia się przekonanie o potrzebie zmian. Ale to nie wystarczy. Trzeba konkretniej mówić o kierunkach potrzebnych działań. A zależą one od punktu wyjścia, od obecnej sytuacji banków. Zgodzimy się pewnie, że od kilku lat postępuje proces charakteryzujący się:

- stagnacją bazy klientowskiej,
- niewielką rentownością, związana z małą skalą działalności i wysokimi kosztami jednostkowymi usług,
- małym wzrostem kapitałów, co nie pozwala na obsługiwanie rosnących potrzeb finansowych przedsiębiorstw (ryzyko koncentracji),
- trudnością sprostania kosztownemu unowocześnianiu infrastruktury bankowej, w tym przede wszystkim informatyzacji.

Co oznacza kryzys gospodarczy

Teraz dodatkowo pojawił się szok wywołany epidemią i kryzys gospodarczy. Trzeba zdefiniować tę sytuację. Nie jest to kryzys największy od stu lat, jak głoszą niektórzy eksperci. Nie została naruszona baza wytwórcza, są kadry pracowników. Jest to przystanek w funkcjonowaniu większości usług i części produkcji. Została ograniczona konsumpcja, ale bez narażenia kondycji zdrowotnej ludności. Zmniejszony popyt jest podtrzymywany przez oszczędności oraz wsparcie budżetu państwa. Wkrótce gospodarka zostanie odblokowana, ruszy produkcja i konsumpcja. Efekty kryzysu wystąpią w obszarze finansów i będą dotyczyły dwóch spraw. Pierwsza, to radykalny wzrost zadłużenia budżetu, co będzie wymagać odpowiednich działań w skali makroekonomicznej. Druga odnosi się do perspektywy banków, w tym spółdzielczych, które silnie odczuwają skutki kryzysu z powodu:

- radykalnego obniżenia stóp procentowych, co powoduje silny spadek rentowności banków. Gospodarka szybko odbije, ale niskie stopy pozostaną i będą niszczyły banki,
- ograniczenia działalności kredytowej, z niepewną jakością portfela kredytowego,
- perspektywy konieczności użycia przez część banków kapitałów własnych na pokrycie oczekiwanych strat,
- przewidywania dalszej koncentracji w gospodarce, gdy silniejsze podmioty wyeliminują słabsze. Małym bankom trudno będzie obsługiwać większe podmiotów gospodarczych.

Jak sobie radzić?

Podstawowym ryzykiem w banku jest brak rentowności. Krytykowany wskaźnik C/I jest bezwzględny, przesądza o wyniku finansowym, a więc o rozwoju lub choćby trwaniu banku. Ważna jest relacja kosztów działania do całkowitych przychodów operacyjnych netto. Jak ją poprawić? Przez wzrost przychodów, czy spadek kosztów? W wielu bankach nie ma perspektywy wzrostu przychodów, a kosztów nie można obniżyć, bo decyduje o tym konieczność utrzymania organizacji według reguł nadzorczych.

W tej sytuacji trzeba od nowa wymyśleć swój biznes bankowy. Chodzi o refleksję nad modelem biznesowym banku, czyli nad tym, co świadomie chcemy robić, aby zarabiać pieniądze. Banki zawsze jakieś modele biznesowe realizują, choć nie zawsze w wyniku świadomego wyboru. Najczęstszym modelem biznesowym banku jest świadczenie usług wszystkim podmiotom,

które się zgłoszą. Ale żaden bank nie może wszystko robić dobrze. Nawet duże banki komercyjne mają swoje specjalizacje, które je wyróżnią na tle konkurencji i stanowią bazę podstawowych dochodów.

W książce pt. „Zarządzanie biznesem banku spółdzielczego w praktyce” proponuję rozważenie dla przykładu kilku modeli biznesowych banków. W skrócie chodzi o:

- Nastawienie banku na klientów „analogowych”, preferujących tradycyjne metody współpracy z bankiem. Dużo jest takich ludzi, a równocześnie banki spółdzielcze mają ograniczone możliwości konkurowania nowoczesnością.
- Specjalizację w obsłudze małych podmiotów gospodarczych. Jest to obszar podwyższonego ryzyka, wymaga dużych kompetencji, ale równocześnie jest też trudny do obsługi przez wystandaryzowane procedury banków komercyjnych.
- Specjalizację w obsłudze sektora rolnictwa i gospodarki żywnościowej. Jest to możliwe na terenie silnej gospodarki rolnej. Wymaga dużych kompetencji w zakresie finansów polityki rolnej instytucji państwa.
- Poszukiwanie szansy sprostania rosnącej koncentracji na rynku gospodarczym i niedostatecznej siły kapitałowej poprzez łączenie banków bliskich terytorialnie. Nie chodzi o proste przyłączanie słabego banku do silniejszego, tylko wspólne wypracowanie przez partnerskie banki modelu nowego banku, lepiej dostosowanego do potrzeb rynku.

To są przykłady, ale tylko na takim poziomie konkretnych propozycji można poszukać sensowych rozwiązań.

Konieczne kompetencje

Bank spółdzielczy jest zorganizowany wokół procesu depozytowo-kredytowego. W tym obszarze występuje rozbieżność zarządzania na „piętrowe” struktury. Członkowie zarządu kierują niewielką liczbą pracowników poprzez struktury pośrednie. Potrzebna jest centralizacja zarządzania. Chodzi o to, aby skuteczność działania banku w danym obszarze nie zależała od sprawności kilku kierowników z różnymi kompetencjami, ale od jednego, najlepszego. Takie zarządzanie „z jednej ręki” jest potrzebne choćby w zakresie sprzedaży, czy ryzyka kredytowego. W małych organizacjach odpowiedzialność w tych obszarach nie może być rozproszona. Muszą zarządzać i odpowiadać pojedynczy menedżerowie.

Proszę się zastanowić, czy barierą dla takiej organizacji banku jest opór pracowników, czy też brak kompetentnych szefów tych obszarów. Chodzi o to, że zarządzający sprzedażą powinien umieć:

- opracowywać plany sprzedaży, w tym określać obszary i konkretne podmioty do pozyskania dla obsługi bankowej,
- definiować oferty do określonych grup klientów,
- proponować marketing z uwzględnieniem działań mało kosztowych (o dużych budżetach każdy umie mówić),
- osobiście oferować produkty klientom i negocjować warunki transakcji,
- formułować i rozliczać zadania dla pracowników obszaru sprzedaży.

- szkolić podległych pracowników, w tym pokazywać praktycznie czynności w relacji z klientami.

Od zarządzającego całością ryzyka kredytowego trzeba wymagać kompetencji do:

- określania standardów ryzyka kredytowego, w tym metod badania zdolności kredytowej różnych grup klientów,
- planowania i badania jakości portfela kredytowego,
- obliczania kosztu ryzyka kredytowego portfela i jego części,
- określania norm czasowych analizy różnych typów wniosków kredytowych,
- szkolenia podległych pracowników, najlepiej na przykładzie konkretnych analiz zdolności kredytowej klientów.

Czy zmiany gwarantują sukces?

Poszukiwanie lepszych rozwiązań może wiązać się z błędami. Ale wszystko dookoła zmienia się. Trzeba szukać nowych rozwiązań, pewnie różnych i upowszechniać najlepsze, sprawdzone doświadczenia. Rozwiązania będą inne dla banków małych i dużych.

O banku decydują kadry, a hierarchiczna struktura powoduje, że podstawową odpowiedzialność ponosi zarząd. Nie ma dobrego zarządu w złym banku. W środowisku banków spółdzielczym są kompetentni ludzie, którzy potrafią wymyślić lepszą formułę banku. Często występuje jednak bariera mentalna, hamująca wdrażanie nowych rozwiązań. Trzeba ją obalać, używać racjonalnych argumentów, nie twierdzić, że: nie, bo nie.

Wiesław Żółtkowski

28.05.2020