

NUK w Banku Spółdzielczym (31)

RYZYKO ZŁEGO ZARZĄDZANIA

Peter F. Drucker, wybitny ekspert ds. zarządzania wskazywał, że w szybko zmieniającym się świecie marketing i innowacyjność lepiej oddają sens istnienia przedsiębiorstwa, niż proste kryterium zyskowności. Celem istnienia przedsiębiorstwa jest pozyskiwanie klientów, którzy określają za co gotowi są zapłacić.

Wiesław Żółtkowski

Największym w banku ryzykiem jest złe zarządzanie. Niedostatki w kapitale, kwalifikacjach personelu i infrastrukturze technicznej to jedynie stan wyjściowy. Nic nie usprawiedliwia braku rozwoju, a już na pewno ponoszenia strat. Zawsze jest to efekt złej diagnozy, braku kompetencji w ocenie ryzyka, czasem chęci w działaniu albo po prostu nierozumienia biznesu, którym się zarządza.

Od czego zacząć?

Drucker wyróżnia dwie funkcje przedsiębiorstwa: marketingową i innowacyjną. Ale nie można odnosić się do tych pojęć w ich potocznych rozumieniu.

Marketingu nie wolno sprowadzać tylko do technik sprzedaży. Kluczowe jest pytanie: czy znamy dobrze klientów? Nie, co chcemy sprzedać, lecz co chce kupić nasz klient? Czy koncentrując się na sprostaniu zaleceniom z zewnątrz np. regulacjom KNF, dostrzegamy również oczekiwania rynku? Co tak naprawdę wiemy o ofercie naszej konkurencji?

Po pierwsze, musimy znać liczbę swoich klientów (a nie tylko rachunków!) z podziałem na grupy, co w wielu bankach spółdzielczych wcale nie jest takie proste. To pozwoli na oszacowanie udziału w rynku określonych produktów. Można zbudować racjonalnie ofertę, ale mały udział w danym segmencie rynku powinien nas skłonić do refleksji nad jej jakością. Czasem warto zapytać o to samych klientów. Innowacja polega w praktyce na niższej (ekonomicznie uzasadnionej) cenie, ulepszonym lub nowym produkcie. Niższa cena wynika z reguły z dwu przesłanek:

- obniżenia kosztów własnych banku, np. poprzez inną organizację, czy wprowadzenie informatyzacji określonych procesów,
- rozszerzenia bazy klientów (zmniejszeniu kosztu jednostkowego).

Ulepszenie produktu jest przypadkiem najczęstszym. Oznacza wprowadzanie poprawek z doświadczeń przy jego sprzedaży, a także pod presją działań konkurencji. Dotyczy to zarówno relacji z klientami (zmiany procedur), jak i

korzystania ze wspomagania zewnętrznego, np. w zakresie weryfikacji informacji na podstawie baz danych, czy też wsparcia banku zrzeszającego.

Trudniejsze jest wdrożenie nowych produktów na rynku, bo wymaga profesjonalnej wiedzy z różnych obszarów bankowości. Można temu zaradzić poprzez działanie wspólne, czy to na poziomie zrzeszeń, czy też we współpracy grupy banków lokalnych. Ale zawsze trzeba zacząć od najtrudniejszego: wiedzieć czego się chce. Jeśli mamy przemyślane potrzeby, warto też sięgnąć po pomoc eksperta, który potrafi ubrać je w bardziej atrakcyjny produkt bankowy.

Zarządzam, gdy mierzę

Zwykle plany finansowe BS-ów są do siebie podobne. Ich cechą wspólną jest analiza na poziomie parametrów z dużych agregatów finansowych, które pokazują efektywność, ale ukrywają przyczyny. Warto więc dokonać analizy:

- relacji aktywów pracujących do aktywów ogółem. To pokaże czy problemem jest mała marża, czy też duże zbyt duża wartość aktywów niepracujących.
- relacji zysku brutto do aktywów pracujących, a następnie zysku brutto do aktywów odsetkowych. Zobaczymy, gdzie zarabiamy.
- wpływów z odsetek, czyli podstawowego źródła przychodów. Zbadajmy proporcję dochodu z odsetek do aktywów odsetkowych. Obliczmy ten wskaźnik dla różnych grup aktywów odsetkowych. Im bardziej podzielimy aktywa odsetkowe tym lepiej. Niestety w większości banków mogą być problemy z wydzieleniem grup odsetek. Analiza ta pokaże nam, w jakim obszarze bank jest zyskowy.
- relacji przychodów nieodsetkowych do aktywów pracujących.
- proporcji kosztów działania banku do aktywów pracujących.

Badanie to wykaże, czy bank staje się bardziej efektywnym, co niekoniecznie oznacza, że musi być większym.

Autor jest niezależnym ekspertem zarządzania ryzykiem bankowym. Prowadzi szkolenia i projekty wdrożeniowe z zakresu NUK w bankach spółdzielczych.