

Bogumiła Swat

ZARZĄDZANIE PRODUKTAMI BANKOWYMI

1. Wstęp

W przeszłości wielu firmom finansowym sukcesy gwarantowało koncentrowanie się na oferowaniu coraz to nowych bądź udoskonalonych produktów. Teraz oferta różnych firm w tym zakresie jest tak bliźniaczo podobna, że konkurencja produktami traci na znaczeniu. Wyrównane są również oferty cenowe, gdyż możliwości ich kształtowania są ograniczone. Wśród bankowców mówi się o tzw. zasadzie 80/20, mówiącej o tym, że 20% klientów przynosi im 80% zysków. Niektórzy eksperci rynków bankowych twierdzą, że rzeczywisty wskaźnik jest jeszcze mniej korzystny, gdyż te 20% najlepszych klientów generuje od 100 do 200% zysków. Wyzwaniem dla banków jest więc zaproponowanie tej biedniejszej większości takich produktów i usług, które pozwolą bankowi „zarobić”.

Coraz więcej menedżerów twierdzi, że w walce konkurencyjnej decydować będzie przede wszystkim marka firmy (banku), jej image, które decydują o tym, że jest przyjazna klientom. To bowiem trzeba budować latami.

Innym sporym wyzwaniem dla banków jest sprostanie pojawiającej się konkurencji, niekoniecznie zaliczającej się do grona tradycyjnych instytucji finansowych. One bowiem dzięki wyraźnej specjalizacji oferują produkty perfekcyjne i po niższych kosztach. Dotyczy to zwłaszcza firm softwareowych. Dla większości banków groźna jest konkurencja ze strony firm z innych segmentów rynku finansowego oraz konkurencja zagraniczna.

W ostatnim okresie, w wyniku dokonanej prywatyzacji i postępującej konsolidacji w polskim sektorze bankowym, wytworzył się nieco inny podział w zakresie sił i obszarów konkurencji. Powstała grupa dużych pośredników finansowych, nowoczesnie zarządzanych, wytwarzających szeroki zakres produktów finansowych, o zaawansowanych rozwiązaniach technologicznych oraz grupa banków niszowych, spółdzielczych, daleko różniących się od poprzednich.

Postępujące zmiany strukturalne popytu na produkty bankowe we wszystkich obszarach rynku zwiększają wrażliwość i oczekiwania w zakresie cen, poziomu użyteczności produktów bankowych oraz poziomu jakości świadczonych usług. Z drugiej zaś strony, wahania popytu na produkty bankowe wraz ze zmianami ich wartości wpływają w sposób bezpośredni na płynność banku, determinują wykorzystanie potencjału usługowego i określają dochody banku.

Celem nadrzędnym banku stało się zdobycie i utrzymanie względnie wysokiej pozycji rynkowej (udział w rynku, poziom przywiązania klientów), której finansowym odzwierciedleniem jest długofalowa, korzystna wycena banku przez rynek. Dzięki niej zwiększają się możliwości banku w zakresie zarówno wewnętrznej akumulacji kapitału, jak i pozyskiwania go z rynku.

Wobec zmian otoczenia, dążeń banków w zakresie kształtowania przewag konkurencyjnych oraz wysokich wymagań efektywnościowych dużego znaczenia nabiera problematyka zarządzania produktami bankowymi. Optymalizacja portfela produktów decyduje o zachowaniu długookresowej pozycji konkurencyjnej banku i pozycji na rynku. W artykule podjęto próbę wskazania niektórych istotnych aspektów rynkowych i kosztowych procesu kształtowania oferty produktów bankowych.

2. Istota i zakres zarządzania produktami bankowymi

Zarządzanie portfelem produktów i rynków postrzegane być powinno jako podstawowy czynnik kształtujący przewagę konkurencyjną banku. Powinno ono przebiegać równocześnie, zgodnie z zasadą tworzenia obszarów działań strategicznych, z procesem zarządzania segmentami rynku – w celu optymalizacji zdolności banku do zaspokajania potrzeb wybranych, atrakcyjnych grup klientów i budowania przewag konkurencyjnych w atrakcyjnych segmentach rynku finansowego.

Całokształt problemów związanych z tym obszarem działalności banków, jakim jest tworzenie i sprzedaż produktów bankowych, zawiera się w jakości zarządzania portfelem produktów. Zewnętrzną miarą umiejętności oraz skuteczności jej realizacji jest uzyskana bądź utrwalana przewaga konkurencyjna, pozycja rynkowa oraz korzystna wycena rynkowa. Natomiast elementami procesu zarządzania produktami bankowymi są szczególnie: procedury tworzenia oferty produktowej, metody wyceny produktów bankowych i ekonomicznej wyceny całości relacji klienta z bankiem, organizacja procesu operacyjnego oraz nowoczesne narzędzia zarządzania sprzedażą produktów.

Zarządzanie portfelem produktów, z perspektywy wewnętrznej banku, zwykle jest tak ukierunkowane, aby sprzyjało skutecznemu osiągnięciu następujących celów:

- równoważeniu podaży i popytu środków finansowych z uwzględnieniem potencjału banku w zakresie zarządzania różnymi rodzajami ryzyka finansowego,

- stabilizacji strumienia finansowego i rentowności banku w długim horyzoncie czasowym,
- dopasowaniu oferty banku do struktury potrzeb finansowych obsługiwanych grup klientów,
- optymalnemu wykorzystaniu zasobów kapitałowych banku z punktu widzenia poziomu bezpieczeństwa i rentowności banku.

Pierwszy z celów jest istotny dla banku ze względu na znaczenie, jakie mają dla banku ryzyko finansowe oraz to, że zasadniczym źródłem finansowania działalności komercyjnej są depozyty klientów. Portfel produktów depozytowych musi więc być adekwatny w ujęciu wartościowym i strukturalnym do zapotrzebowania na finansowanie oraz zdolność banku do redukcji ryzyka finansowego. W odniesieniu do portfela produktów kredytowych, szczególna staranność koncentrowana jest wokół zasad efektywności alokacji środków i terminowej ich zwrotności, z zachowaniem zewnętrznych i wewnętrznych norm ostrożnościowych.

Konieczność utrzymania stabilizacji strumienia finansowego i rentowności w perspektywie średnio- i długookresowej jest istotna ze względu na to, że poszczególne produkty charakteryzują się zróżnicowaną efektywnością i zdolnością do generowania strumienia finansowego. Ryzyko niedopasowania jest tutaj tym większe, im słabsza jest pozycja rynkowa banku, niższy poziom dojrzałości rynkowej produktu oraz niższy potencjał rynkowy banku.

Zasadność dostosowania portfela produktów bankowych do potrzeb finansowych obsługiwanych segmentów rynku i klientów wynika ze znaczenia, jakie należy przypisywać całościowej i długofalowej relacji banku z klientami. Z obserwacji i wyników licznych badań rynkowych wynika bowiem, że sukces firmy, a także banku, zależy od stopnia jej koncentracji na potrzebach klientów, zwłaszcza od umiejętności ukształtowania długoterminowych relacji z nimi.

Optymalizacja wykorzystania zasobów kapitałowych z punktu widzenia bezpieczeństwa i rentowności jest istotna ze względu na specyfikę działalności bankowej jako instytucji zaufania publicznego i szeroką aktywność banku na rynkach finansowych.

Funkcje banku polegające na przyjmowaniu, udostępnianiu i transferze zasobów finansowych określają zewnętrzny obszar usług banku. Wytworzona w wewnętrznym obszarze gotowość do świadczenia usług konkretyzuje się dopiero w ramach relacji bank–klient, jako konkretna, zbywalna usługa. Zewnętrzny charakter usług bankowych wymaga współdziałania klienta, co oznacza wprost, że polityka banku w zakresie zarządzania produktami bankowymi musi być ukierunkowana na potrzeby i oczekiwania klienta. W praktyce odpowiada to adekwatnemu zestawieniu: potrzeb wyróżnionego segmentu klienta (indywidualny, instytucjonalny) wraz z poziomem obsługi (standardowa, indywidualna) i konkretnymi produktami, stanowiąc tym samym ofertę produktową banku.

Procedura jej tworzenia obejmuje następujące etapy:

opracowanie projektu oferty wraz z uzasadnieniem głównych powodów, dla których każdy z produktów powinien zostać wprowadzony lub zmieniony (z powodu banku – zyskowność i z powodu klienta – korzyści, dodatkowa zaleta);
analiza rynku i konkurencji (grupy docelowe i konkurencja w odniesieniu do oferty dotyczącej każdego produktu);
konsekwencje finansowe (realny scenariusz finansowy, główne założenia i wpływ na finanse banku);
opracowanie efektywnej struktury operacyjnej, obejmującej pełny proces tworzenia i sprzedaży oraz oceny skutków ekonomicznych i rynkowych.

3. Projektowanie oferty produktowej

Rozwój oferty produktowej banków musi być przede wszystkim powiązany z rzeczywistą segmentacją klientów, pakietyzacją i wzbogacaniem oferty produktów, dostępnością do środków finansowych, oraz strategią CRM.

Stosowana w bankach procedura tworzenia, udoskonalania produktów bankowych i łączenia ich w pakiety przebiega na ogół według sekwencji działań opisujących kolejno: grupy docelowe klientów, funkcjonalność produktu, cenę, kanał dystrybucji, wymogi wobec personelu, który będzie sprzedawał dany produkt, promocję (marketing zewnętrzny i wewnętrzny), ewentualny pilotaż oraz korzyści i wady danego produktu dla banku.

W bankach polskich dominuje segmentacja klientów oparta na kryterium zamożności. Najczęściej jest to wielkość miesięcznego wpływu na konto osobiste oraz wielkość płynnych aktywów. Na tej podstawie banki wyodrębniają segment klienta zamożnego, rzadko segment klienta średniozamożnego (zwykle są to VIP-y i klienci masowi).

Segmentacja klientów w bankach musi być połączona z wyliczeniem rentowności (klienta), a tym samym z oceną, na ile obsługa danego segmentu jest opłacalna przy odpowiedniej kompozycji ofertowej.

Użyte tutaj określenie „segmentacji rzeczywistej” należy rozumieć w kategorii efektu pozyskanego z odpowiednio wycenionej oferty produktowej i oceny rentowności danego segmentu dla banku. Aktualnie w bankach dominuje segmentacja pozorna.

Na podstawie badań banków krajowych, o znacznym udziale w rynku bankowości detalicznej [1, s. 13] sporządzono prognozę zmian w zakresie kryteriów segmentacji klienta detalicznego. Wraz z coraz większą dostępnością do usług bankowości detalicznej i wzrastającą konkurencją wzrośnie znaczenie kryteriów psychograficznych oraz behawioralnych, a zmaleje znaczenie kryteriów demograficznych i społeczno-ekonomicznych.

W dużych bankach krajowych w najbliższych latach wzrastać będzie znaczenie segmentacji klientów detalicznych na podstawie stylu życia oraz stosunku do oszczędzania.

Następnym obszarem analizy jest określenie pozycji produktu w portfelu (np.: przekroczenie stanu konta w odniesieniu do kredytu odnawialnego i karty kredytowej). Istotne jest zidentyfikowanie luki, która w jakimś stopniu zostanie pokryta przez wprowadzenie nowego produktu do oferty, bądź jej modyfikacji oraz tego, jakie produkty zostaną wycofane celem zastosowania ich cech w innych produktach.

Tworzenie, modyfikacja oferty produktowej muszą przede wszystkim być czytelne dla banku w zakresie korzyści i wad z punktu widzenia klienta. Pełne rozpoznanie tej kwestii jest tutaj ważne ze względu na ewentualne skutki krótko- i długoterminowe dla banku, jak również w aspekcie przygotowania właściwych materiałów i informacji dotyczących komunikacji (banku z klientem).

Przy określaniu parametrów funkcjonalności produktów i ich oferty dokonywane jest rozróżnienie stosownie do poszczególnych zdefiniowanych grup docelowych (np. klienci z sektora VIP mają często lepsze warunki od pozostałych klientów).

Ponadto, do koniecznych działań (o charakterze proceduralnym) na etapie opisu projektowanego produktu, należą:

- analiza prawna i zgodności z regulacjami,
- analiza ryzyka związanego z danym produktem w aspekcie niewłaściwego wykorzystania produktu (niespłacanie pożyczek, oszustwa dotyczące kart) oraz sposobu zarządzania tymi elementami ryzyka (zdolność kredytowa, scoring, limity),
- weryfikacja pod względem możliwości obsługi przez funkcjonujący w banku system informatyczny,
- realizacja procesu operacyjnego (kolejność działań ze szczególnym uwzględnieniem współdziałania pomiędzy poszczególnymi jednostkami w centrali, oddziałów i innymi jednostkami).

W procesie ustalania ceny produktu rozważane są stopa procentowa, opłaty i prowizje oraz założenia dotyczące ewentualnych karnych odsetek, przy założeniu zróżnicowanych warunków cenowych dla wybranych grup klientów (np. niższa prowizja w pakiecie dla klientów z segmentu VIP). Porównaniu poddaje się również poziom cen produktów pokrewnych.

W dobie rozwijającej się bankowości elektronicznej, istnienia wielości kanałów sprzedaży produktów bankowych, preferencje wyboru jednego z nich może mieć charakter wyłączny bądź alternatywny. W przypadku opcji alternatywnej, preferencje banku będą odzwierciedlone w postaci wysokości opłat, a także niekiedy stopy procentowej.

Znacznym zmianom podlegają w bankach procesy polegające na zarządzaniu personelem zajmującym się wprost sprzedażą produktów bankowych. Staranność doboru, permanentne szkolenia dostosowywane są do grup klientów i sprzedaży produktów dla nich przeznaczonych. Wymogi dotyczą umiejętności interpersonalnych, znajomości potrzeb finansowych obsługiwanych klientów, znajomości

produktów bankowych oraz skuteczności sprzedaży. Budowa kultury firmy nastawionej na długoterminowe relacje z klientami wymaga odpowiedniego motywowania pracowników. Z praktyki wiadomo, że wynagrodzenia łączone są z tradycyjnymi miernikami ich aktywności, tj. premia uzależniona jest od liczby pozyskanych rachunków, sprzedanych kart kredytowych. Często jednak dynamika pozyskiwania nowych klientów nie gwarantuje proporcjonalnej dynamiki zysku, stąd niektóre banki próbują wiązać wynagrodzenie zespołów z generowanym zyskiem. Łatwo jest jednak dostrzec, że pomiędzy kulturą sprzedaży a kulturą doradztwa istnieje wyraźny konflikt. Przy wyraźnym wzroście (ma znaczenie dla klientów) realizowanej przez banki funkcji doradztwa ten dylemat wymaga rozstrzygnięcia kompromisowego.

W promocji produktów rozstrzygnąć wymagają przede wszystkim wybór mediów, rodzaj i forma informacji w ramach marketingu zewnętrznego oraz media i instrumenty, które zostaną użyte w marketingu wewnętrznym (intranet, program motywacyjny itp.).

Wprowadzenie ewentualnego pilotażu przed masową sprzedażą jest celowym przedsięwzięciem w dwóch przypadkach. Po pierwsze, jeśli istnieje wątpliwość w zakresie akceptacji klientów, tak jak w przypadku pakietów produktowych. Po drugie zaś, gdy istnieje potrzeba technicznego sprawdzenia, czy „wszystko” działa we właściwy sposób.

Dotychczasowe działania składające się na ogólną procedurę tworzenia produktu są w większości etapów zgodne z procedurą tworzenia oferty produktowej w formie pakietów.

Propozycja produktu/pakietu podlega w końcowej części procesu tworzenia analizie korzyści i wad z punktu widzenia banku. Analizą objęte są dochodowość, poziom zadowolenia klientów, możliwość substytucji produktów, oraz poziom ryzyka. W przypadku dalszego rozwoju produktu, wszystkie „za” zostają wzmocnione, „przeciw” zaś zminimalizowane.

Prowadzona przez banki analiza rynku i konkurencji na zdefiniowanym etapie uwzględnia również potrzeby informacyjne umożliwiające weryfikację konkretnej oferty produktowej. Analizie poddawane są tutaj szczególnie:

- stopa wzrostu rynku w najbliższej przyszłości,
- trendy i zachowania klientów,
- udział konkurentów w rynku, zaliczając do nich również instytucje nie będące bankami,
- oferty produktowe konkurentów wraz z opisem ich potencjalnej reakcji na wprowadzony na rynek, a także projektowany produkt/ofertę.

Analiza celowości wprowadzania nowych bądź modyfikowania produktów, niezbędna dla oszacowania potencjalnej skali sprzedaży, wartości i/lub liczby transakcji, musi również zidentyfikować wszystkie elementy, które mają/mogą mieć wpływ na dochód i/lub koszty. Jeśli z produktem związane są także cele jakościowe (np. zwiększona lojalność aktualnych klientów), to również ten element musi zostać dokładnie rozpoznany.

Następnym etapem jest proces konstruowania scenariuszy wraz z analizą wrażliwości kluczowych założeń. Uwzględniając specyfikę produktów, każdy z modeli opracowywanych scenariuszy ich rozwoju będzie inny. Dla przykładu, może on obejmować następujące elementy:

- liczbę klientów (netto, nowi pozostali). Może to być ważne dla pewnych produktów nie tylko w zakresie liczby ogółem, lecz także oczekiwanego wpływu i odpływu, np. rachunki bieżące;
- liczbę produktów (netto, nowe, zakończone). Niektóre produkty mają ograniczony czas trwania, np. kredyty. W tym celu należy skalkulować nie tylko nowe umowy kredytowe, lecz także umowy wygasające. W przypadku innych produktów, jak np. ubezpieczenia, zawsze jest jakiś odsetek tzw. „wygastłych” umów, które zostaną rozwiązane przed upływem daty końca umowy (zamknięte rachunki, spłata środków itp.);
- wartość (netto, nowa, utracona);
- liczba transakcji;
- wycofanie produktów, których cechy pojawiają się w innych, nowych produktach (liczba i/lub wartość), np. odnawialna karta kredytowa zastąpi w pewnej części dopuszczalny debet. Oznacza to, że będzie konieczne skalkulowanie utraty „objętości” (ilości i/lub wartości) innych produktów spowodowanej powyższym procesem.

4. Metody wyceny produktów bankowych

Syntetycznym wymiarem zasadności i efektywności wprowadzania zmian w ofercie produktowej jest pozytywny ich wpływ na wyniki banku w określonym czasie. O sumie korzyści wynikających z doskonalenia oferty produktowej dla banku nie stanowi wprost suma indywidualnych korzyści powstających w związku z wprowadzeniem produktów nowych, zmienionych, udoskonalonych. O poziomie i skali uzyskanej efektywności zadecydują bowiem zaakceptowany przez rynek i klientów stopień wysokiej użyteczności oferty produktów bankowych oraz rachunek kosztów wprowadzanych zmian.

Jednym z podstawowych i zarazem istotnych elementów finansowych jest wycena produktów bankowych. Ze względu na obszerność poruszanej problematyki, poniżej zostaną przedstawione zaledwie niektóre z metod wyceny produktów, depozytowych i kredytowych.

Wycena produktów depozytowych

Wyceniając produkty depozytowe, banki napotykają na zasadniczy dylemat. Z jednej strony oprocentowanie musi być na tyle atrakcyjne, aby przyciągnąć i utrzymać odpowiednio wysokie kwoty depozytów klientów, z drugiej zaś należy wyraźnie unikać oferowania wysokiej stopy procentowej, by nie doprowadzić do erozji marży zysków otrzymywanych z tytułu korzystania ze zdeponowanych funduszy.

Na rynku finansowym, indywidualny bank ma w długim okresie niewielką kontrolę nad oferowanymi przez siebie cenami usług depozytowych. To rynek, a nie indywidualny bank określa w ostatecznym rachunku wszystkie ceny. Na takim rynku to zarządzający bankiem muszą decydować o tym, czy chcą pozyskiwać więcej depozytów i utrzymać te, które posiada bank, oferując co najmniej cenę określoną przez rynek, czy też są gotowi tracić depozyty, oferując klientom warunki rachunków depozytowych poniżej poziomu rynkowego, dokonując tym samym wyboru pomiędzy wzrostem a zyskownością. Agresywna konkurencja o kosztowne depozyty umożliwi bankowi szybszy wzrost, ale niejednokrotnie za cenę znacznej erozji zysków.

Realizując politykę wyceny depozytów dopracowano się w praktyce wiele modeli owej wyceny. Do najważniejszych z nich należą [2; 3, s. 41]:

- wycena metodą koszt plus zysk,
- wycena nakierowana na penetrację rynku,
- wycena bazująca na rynku,
- wycena układowa lub warunkowa,
- wycena nastawiona na grupę klientów,
- wycena oparta na dążeniu do utrzymania relacji z klientami.

Szacowanie przeciętnych kosztów obsługi depozytów metodą wyceny ustalania kosztu i zysku polega na kalkulacji kosztów każdego typu usługi depozytowej. Wymaga to oparcia cen depozytów na szacowanych przez bank kosztach funduszy. Obliczenie stawki kosztów każdego źródła funduszy musi zostać skorygowane o rezerwę obowiązkową i opłatę ubezpieczenia depozytów. Przy podejściu połączonych funduszy, ważną rolę odgrywa średni ważony koszt wszystkich źródeł funduszy banku (nie zaś koszt każdego typu depozytu).

Do wyceny depozytów – zdaniem analityków finansowych – powinny być stosowane nie koszty przeciętne, lecz koszty krańcowe – dodatkowe koszty pozyskania nowych funduszy. Podejście oparte na koszcie krańcowym dostarcza zarządzającym informacji dotyczących nie tylko ustalania stóp oprocentowania depozytów, ale również określania tego, jak daleko bank powinien iść w kierunku rozszerzania swojej bazy depozytów, zanim dodatkowe koszty zwiększenia masy depozytów nie zrównoważą się z dodatkowymi przychodami i nie wywołają rozpoczęcia procesu obniżania się ogólnej masy zysku.

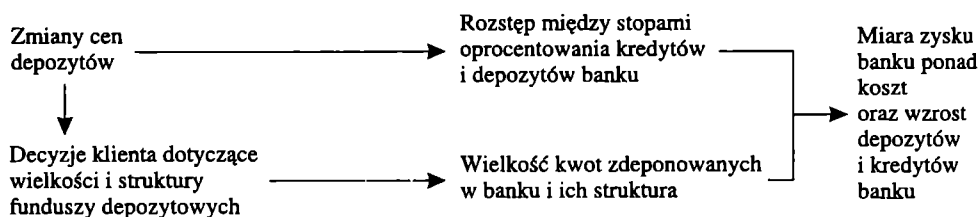
Wycena depozytów oparta na dążeniu do penetracji rynku oparta jest na oferowaniu wysokich stóp oprocentowania – zwykle wyraźnie wyższych niż stopy określone przez rynek, lub obciążaniu klientów niskimi opłatami za usługi w celu przyciągnięcia możliwie dużej liczby nowych klientów. U podstaw tej koncepcji leży przeświadczenie, że zwiększona kwota depozytów ogółem i związana z nią rozszerzona akcja kredytowa zniwelują skutki niższej marży zysku. Wycena oparta na dążeniu do penetracji rynku jest strategią nastawioną przede wszystkim na szybko rosnące rynki, na których bank jest zdecydowany na przyjęcie tak dużego udziału, jak tylko jest to możliwe.

W procesie kształtowania metod wyceny produktów depozytowych banki uwzględniają korzyści, jakie mogą wynikać dla banku, z celowo przeprowadzonej segmentacji klientów depozytowych.

Niektóre banki próbują przyciągać depozyty o wysokim saldzie i niskiej aktywności za pomocą układów wyceny nakierowanej na szczególnie zamożnych klientów. Jako instrumentów służących do tej strategii używa się pakietu usług zawierających znaczne marże zysku. Inne rachunki depozytowe, szczególnie charakteryzujące się niskimi saldami i wysokim poziomem aktywności, mogą być wyceniane na poziomie progu rentowności. Bank może również stosować taktykę zupełnego zniechęcenia do ich otwierania i prowadzenia za pomocą wyższych cen.

Koncepcja oferowania szczególnie dogodnych warunków najlepszym klientom jest zbliżona do idei wyceny depozytów zgodnie z liczbą rodzajów usług, z których klient korzysta. Promowani niższymi opłatami bądź całkowitym zwolnieniem z opłat są ci klienci, którzy wykazują dużą częstotliwość korzystania z usług bankowych. Oparcie wyceny produktów opiera się tutaj na układzie stosunków z klientami, z wyraźną preferencją dla ich lojalności. W środowisku bankowym panuje przekonanie, że wraz ze zwiększającą się zależnością klienta od banku, maleje jego wrażliwość na stopy procentowe oferowane od depozytów lub cen świadczenia innych usług bankowych przez konkurujące firmy usług pośrednictwa finansowego.

Wycena depozytów wykorzystywana jest także do kształtowania rodzaju bazy klientów. Wszelkie zmiany w poziomie cen depozytów działają bowiem nie tylko na rozpiętość odsetkową (między depozytami i kredytami), ale również na salda klientów oraz na decyzje wpływające na kształtowanie struktury depozytów, co z kolei wpływa na wzrost banku i jego marże zysku.



Rys. 1. Wpływ wyceny depozytów na osiąganie celów banku

Źródło: [3, s. 31].

Wycena produktów kredytowych

Z punktu widzenia banku (jako kredytodawcy) istotne jest, aby stopa oprocentowania gwarantowała rentowność każdego kredytu i rekompensowała bankowi ryzyko związane z jego udzieleniem. Czynnikiem optymalizującym wysokość stóp oprocentowania kredytów jest z jednej strony konkurencja panująca na rynku kredytodawców, z drugiej zaś – realna możliwość spłaty zaciągniętych kredytów

przez potencjalnych i pożądanym przez bank kredytobiorców. Spośród stosowanych przez banki metod wyceny produktów kredytowych, do istotniejszych należy zaliczyć:

- wycenę kredytu metodą narzutu na koszt,
- wycenę rynkową poniżej stopy podstawowej,
- wycenę kredytu metodą koszt–korzyść,
- analizę zyskowności klienta.

Najprostszym sposobem wyceny kredytu, wyrażonej wysokością stopy jego oprocentowania, jest uwzględnienie następujących elementów: koszt pozyskiwania przez bank funduszy, koszty operacyjne związane z procesem kredytowania, rekompensata dla banku z tytułu ryzyka kredytowego oraz postulowana marża zysku na każdym z kredytów.

Przyjęcie tej koncepcji zakłada, że bank zna dokładnie swoje koszty i może wyceniać kredyt bez uwzględniania konkurencji na rynku kredytu. W rzeczywistości takie założenie jest nierealne pod względem zarówno znajomości pełnego kosztu kredytu, jak i nierespektowania warunków rynkowych.

W praktyce za punkt wyjścia przy określaniu wysokości stopy oprocentowania przyjmuje się więc tzw. stopę podstawową, zwaną stopą bazową, powiększoną o narzuty będące dla banku premią za ryzyko niewywiązania się z umowy przez kredytobiorców ocenianych gorzej niż ci ze stopą podstawową oraz premią za ryzyko terminowe, zapłaconą przez kredytobiorców ubiegających się o kredyt długoterminowy (premia za ryzyko związane z okresem kredytowania wynika stąd, iż przy kredycie na dłuższy okres szanse wystąpienia strat dla banku są większe niż w wypadku kredytu krótkoterminowego).

Koncepcja wyceny rynkowej poniżej stopy podstawowej zrodziła się pod wpływem konkurencji na rynku papierów handlowych i banków zagranicznych, które udzielają kredytów przy stopach oprocentowania zbliżonych do kosztów pozyskania środków finansowych. Stąd stopa oprocentowania kredytu stanowi sumę kosztu oprocentowania pożyczki na rynku pieniężnym i narzutu obejmującego ryzyko i zysk.

Wydaje się, że aktualnie stopa podstawowa nadal utrzymuje swoje znaczenie jako metoda wyceny mniejszych kredytów na działalność gospodarczą, kredytu konsumpcyjnego, podczas gdy kredyty o dużych nominałach coraz częściej oparte są na kosztach oprocentowania na rynku pieniężnym występujących w momencie udzielania kredytu.

Wycena kredytu metodą koszt–korzyść ma na celu poznanie, czy bank wycenia kredyt na dostatecznie wysokim poziomie, w pełni kompensującym ponoszone przez bank koszty i ryzyko. Stosując tę metodę, należy wykonać następującą sekwencję działań:

- oszacowanie całkowitego przychodu, jaki zostanie wygenerowany przez kredyt przy różnych stopach oprocentowania kredytu i innych opłatach,

- oszacowanie kwoty netto funduszy pożyczkowych, jakie bank musi przekazać kredytobiorcy (po uwzględnieniu rezerwy obowiązkowej),
- oszacowanie dochodowości przed opodatkowaniem dla danego kredytu (podzielenie szacowanego przychodu z kredytu przez kwotę netto funduszy pożyczkowych, które faktycznie zostały wykorzystane przez kredytobiorcę).

Metoda wyceny kredytu znana jako koszt–korzyść jest elementem kompleksowego podejścia do zarządzania produktami i klientami, nazywając się analizą zyskowności klienta. U podstaw tej metody wyceny kredytu leży założenie, że bank powinien brać pod uwagę całość relacji z danym klientem przy dokonywaniu wyceny kredytu.

Analiza zyskowności klienta koncentruje się na stopie zwrotu z całej relacji z klientem, obliczanej według następującego wzoru [2; 3, s. 41]:

$$SZN = (PKIN - KKIN) : FPD,$$

gdzie: *SZN* – stopa zwrotu netto przed opodatkowaniem z całościowej relacji banku z klientem,

PKIN – przychód z kredytów i innych usług świadczonych temu klientowi,

KKIN – koszty związane z zapewnieniem kredytów i innych usług temu klientowi,

FPD – fundusze pożyczkowe netto wykorzystane ponad kwotę depozytu klienta.

Dodatnia stopa zwrotu oznacza, że bank zarobi premię ponad wszystkie poniesione koszty i kredyt najprawdopodobniej zostanie udzielony temu klientowi. W przypadku stopy ujemnej, wniosek kredytowy może zostać odrzucony, bank może próbować podnieść stopę oprocentowania kredytu albo podwyższyć ceny innych usług, z których korzysta klient, tak aby móc kontynuować tę relację, uzyskując odpowiednią rentowność. Klienci oceniani jako bardziej ryzykowni powinni przynosić bankowi wyższą stopę zwrotu netto.

W ostatnich latach analiza zyskowności klienta znalazła się w centrum zainteresowania banków i stała się głównym powodem podejmowanych przez nie prac w tym zakresie [4].

5. Organizacyjne aspekty wdrażania produktów bankowych

Fazę realizacji sprzedaży nowych produktów, modyfikacji pakietów poprzedza zwykle szereg koniecznych uzgodnień o charakterze koordynacyjnym i zabezpieczającym. Biorą w nim udział różne jednostki organizacyjne banku, którym są przypisywane odpowiednie zadania zgodnie z ich kompetencjami, wynikającymi przede wszystkim z regulaminu bankowego.

Szczególna rola przypada tutaj, przykładowo, następującym komórkom na poziomie centrali banku:

- departamentowi kadr w zakresie programu szkoleniowego, motywacyjnego,
- departamentowi organizacji w zakresie zabezpieczenia sprawności przebiegu procesu,
- pionowi operacyjnemu w obszarze niezbędnego wsparcia wydziałów operacyjnych,
- informatyce zabezpieczającej wymagane rozwiązania informatyczne w ramach funkcjonującego w banku systemu,
- departamentowi marketingu dla potrzeb realizacji planu związanego z mediami,
- pionowi detalicznemu, w zakresie planu badań rynkowych i pilotażu,
- departamentowi ryzyka w celu zarządzania ryzykiem (jego opis, zabezpieczenie, miary, monitoring w czasie trwania, np. kredytu),
- departamentowi prawnemu w celu sprawdzenia zgodności z regulacjami prawnymi,
- departamentowi sieci oddziałów na etapie realizacji programu pilotażowego.

Zasadniczym elementem skutecznej i efektywnej realizacji procesu wdrażania produktów bankowych (ale także wprowadzania wszelkich zmian) jest adekwatna do celów banku, warunków rynkowych i koncepcji zarządzania bankiem struktura i kultura organizacyjna. Powinna ona odpowiadać następującym wymogom:

- musi gwarantować zarówno efektywną koordynację wszystkich działań w zakresie polityki rynkowej, jak i harmonizację z innymi obszarami banku; powinna zapewniać sprawną realizację zadań banku poprzez racjonalną specjalizację jego personelu według wypełnianych funkcji, rodzajów usług i grup klientów; musi być dostatecznie elastyczna, tzn. zachować zdolność przystosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych.

Tradycyjna organizacja banku skupia czynności tego samego rodzaju w odpowiednich jednostkach organizacyjnych. W przypadku form organizacyjnych zorientowanych na rynek podział zadań, jakie bank realizuje, następuje według kryterium przedmiotowego. Przedmiotowa koncepcja organizacyjna banku opiera się na podziale obszarów zadań banku według grup klientów. Ta forma organizacyjna umożliwia lepsze rozpoznanie preferencji oraz potrzeb tych grup i oferowanie odpowiednich do nich rozwiązań.

Budowa struktury organizacyjnej banku, opartej na kryterium rodzaju produktów lub ich grup, zakłada wyodrębnienie wyspecjalizowanych menedżerów odpowiedzialnych za politykę produktową w ramach przydzielonych im poszczególnych rodzajów produktów lub ich grup. W ten sposób bank zapewnia efektywną opiekę nad rynkiem poszczególnych produktów. Odciążony od rutynowych czynności koncentruje swoje działania na wyodrębnionych obszarach usług i w ten sposób lepiej wykorzystuje istniejący potencjał sprzedaży.

W praktyce stosowana jest koncepcja organizacyjna typu macierzowego, która łączy tradycyjne kryteria organizacji działań rynkowych (według wykonywanych zadań) z przedmiotową koncepcją organizacyjną. W metodzie tej rozwiązania

dotyczące struktury typu pionowego przyjmują za kryterium funkcje konieczne do wytworzenia produktu, natomiast na płaszczyźnie poziomej dokonuje się strukturyzacji według grup klientów.

Ze względu na wady dotyczące powyższych koncepcji (dwa źródła decyzyjne mogą tworzyć sytuacje konfliktowe) coraz częściej przyjmuje się rozwiązania organizacyjne będące formami zorientowanymi na zespół. W tym rozwiązaniu organizacyjnym poszczególnym grupom klientów przyporządkowuje się zespoły pracowników banku, zapoznane z preferencjami i wymaganiami tych klientów. Jednocześnie zróżnicowane kwalifikacje członków zespołu zapewniają odpowiedni poziom jego profesjonalizmu i specjalizacji.

Szczególnie istotny wpływ na zakres i tempo zmian w obszarze organizacji banku ma rozwój technik zarządzania i technologii bankowych. Z punktu widzenia kształtowania polityki produktowej banku zmiany dotyczą zarówno organizacji centrali, jak i oddziałów banku. Przy centralizacji czynności tzw. zaplecza bankowego istotnie zmieniają się zasady działania oddziałów, koncentrując działalność na sprzedaży, podnoszeniu jakości obsługi klientów, pozyskiwaniu i zatrzymywaniu klientów, aktywnej sprzedaży związanej produktów bankowych i niebankowych, dostarczaniu usług o konkurencyjnej jakości wszystkim klientom.

Na poziomie centrali zmiany organizacyjne są wynikiem przyjętej strategii rozwoju banku, a wszystkie komórki organizacyjne łącznie stanowią centrum tworzenia i wspierania biznesu. Nowoczesne systemy informatyczne umożliwiają racjonalizację procesów operacyjnych, zwiększając tym samym efektywność zarządzania bankiem.

Struktura organizacyjna banku stanowi odzwierciedlenie struktury procesu i koordynacji w obszarze tworzenia i sprzedaży produktów.

W procesie zarządzania produktami bankowymi biorą udział i są odpowiedzialne za kształtowanie nowoczesnej oferty produktowej szczególnie wyodrębnione jednostki, zajmujące się klientami indywidualnymi, przedsiębiorstwami, promocją marki, obszarem e-biznesu, badaniami rynku i konkurencji, planowaniem strategicznym, oraz CRM i rentownością klienta. Prowadzą one otwartą komunikację ze wszystkimi jednostkami organizacyjnymi banku. Współtworzą kulturę organizacyjną banku, wpływając na pozytywne relacje i otwartą współpracę w obszarze: propozycji ofertowej dla klienta, analizy potrzeb klientów, tworzenia nowych produktów i procesów obsługi klientów.

6. Podsumowanie

Zarządzanie produktami bankowymi należy postrzegać w kontekście zarządzania operacyjnego i strategicznego, organizacji struktur, procesu podejmowania decyzji kierowniczych, systemu i pracy personelu wykonawczego.

Zasadniczym kryterium oceny polityki produktowej w banku jest stopień osiagania założonych celów w zakresie optymalizacji wyników finansowych banku

w długim i krótkim czasie, a także osiągniętej pozycji rynkowej. Proces doskonalenia sposobu zarządzania produktami bankowymi należy więc odnosić do szerokiej płaszczyzny problemów związanych z zarządzaniem bankiem oraz wieloaspektowych uwarunkowań zewnętrznych.

Literatura

- [1] *Bankowość detaliczna, perspektywy, rekomendacje*, red. B. Lepczyński, CeDeWu, Warszawa 2002.
- [2] Drozdowska-Iwanicz M., *Rachunek efektywności*, Fundacja WIB, Warszawa 2001.
- [3] Rose P.S., *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, ZBP, Warszawa 1997.
- [4] Świderski J., *Finanse banku komercyjnego*, BMiB, Warszawa 1999.

MANAGING OF THE BANKING PRODUCTS

Summary

The quality of the banking products is a relevant area of competition in the financial market. Creating the competitive edge exceeds identifying the quality and kinds of products offered. It concerns more and more the procedures of the process of formulating the offer, the choice of financial model and the organization of the operational process of function and support.

Dr Bogumiła Swat jest adiunktem w Katedrze Finansów Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.