



Datum: 22.06.2021
Medij: Biznis&Finansije
Rubrika: TOP 2020/2021
Autori: Nikola Đenić*
Teme: KPMG

Napomena:
Površina: 1158



Naslov: Neophodna promena modela poslovanja

Strana: 42,43

BANKE

OPTIMIZACIJA TROŠKOVA U POSLOVANJU BANAKA

Neophodna promena modela poslovanja

Trenutno okruženje zahteva od većine banaka u svetu da promene svoje modele poslovanja kako bi snizile troškove i učinile ih održivim. One banke koje u tome ne uspeju, nadmašiće konkurencija i gubiće svoj udeo na tržištu.

Piše: Nikola Đenić*

Optimizacija troškova u poslovanju je postalo jedno od najvažnijih pitanja u situaciji kada je opala profitabilnost banaka u celom svetu zbog posledica koje je izazvala aktuelna pandemija. Imajući u vidu da su mnogi propusti u upravljanju troškovima systemske prirode i da proizilaze iz prethodne prakse banaka, KPMG International je sproveo sveobuhvatno istraživanje među više od 200 direktora najvećih svetskih banaka o njihovim prioritetima za smanjenje troškova u novim okolnostima.

Cilj ove studije je bio da se utvrde ključni faktori za uspešnu transformaciju troškova i kako je njihova struktura povezana sa ostvarivanjem ciljanog operativnog modela („target operating model” – TOM) za optimizaciju troškova. Rezultati istraživanja su pokazali da se mogućnosti za bolje upravljanje troškovima pre

svega vide u pojačanoj digitalizaciji, smanjenju broja zaposlenih i transformaciji postojeće IT strukture.

Digitalizacija je postala sveprisutni prioritet. Najveće uštede se mogu ostvariti u automatizaciji procesa i digitalizaciji „od početka do kraja” na nivou „middle office”-a i „back-office”-a, gde se i dalje većina aktivnosti obavlja manuelno. Smanjenjem radno intenzivnih procesa zasnovanih na papirologiji, omogućava se optimizacija broja zaposlenih i otvara prostor da se zaposleni fokusiraju na zadatke usmerene na klijenta. To je model na kome je zasnovano poslovanje digitalno naprednih organizacija i koji banke nastoje da uspostave modernizacijom svojih IT platformi.

U delu „front office” poslova, primetno je da je pandemija ubrzala prelazak većine klijenata sa fizičkih na digitalne usluge u bankama. Iako rad sa klijentima u ekspoziturama iziskuje visoke fiksne troškove, banke imaju odgovornost da ranjivim klijentima omoguće pristup uslugama koje se vrše na tradicionalan način.

Istraživanje je utvrdilo da su ključne prepreke u optimizaciji troškova u bankama u pretkriznom periodu bile većinom systemske prirode. Rukovodstvo je često imalo sukobljene prioritete, za uspostavljanje kontinuirane strategije nije se izdvajalo dovoljno vremena, ali su na to uticale i promene u upravi. Nalazi pokazuju i da su se rukovodioci radije bavili optimizacijom pojedinačnih troškova koji nisu povezani sa systemski problematičnim oblastima, ili su bili više usredsređeni na rast prihoda nego na izdatke. Nije redak slučaj ni da se

već usvojena strategija za smanjenje troškova tumačila na različite načine.

Budući da su prepreke brojne, složene i često međusobno povezane, izdvajaju se tri faktora koja su ključna za uspešnu transformaciju troškova: fokusiran pristup u upravljanju troškovima; preispitivanje ciljanog modela poslovanja (TOM) kako bi se izvukle maksimalne koristi; prepoznavanje značaja kulture troškova u kompaniji i pokretača za njihovu uspešnu transformaciju.

Fokusiran pristup troškovima

Da bi banke bile uspešne u optimizaciji troškova, moraju da se usredsrede na ključne programe, umesto na mnoštvo sporednih mogućnosti za smanjenje izdataka. Ovi programi se mogu grupisati u 12 osnovnih mehanizama za transformaciju, vezanih za definisanje strategije sa jasnim ciljevima, pojednostavljanje poslovanja i iznalaženje najboljih mehanizama za sprovođenje postavljenih ciljeva.

Kojim mehanizmima će banka dati prioritet i kakva će biti dinamika u njihovoj primeni zavisi od niza faktora: kakav je odnos između trenutne strukture troškova i postavljenih ciljeva za njihovu optimizaciju, kolika ulaganja su potrebna za dostizanje postavljenih ciljeva, kojom brzinom mogu da se realizuju ciljevi, kao i koji su najveći rizici prilikom primene svakog od tih mehanizama.

Kako bi banke utvrdile koji od mehanizama su prioritetni u optimizaciji troškova, u analizi mogu da koriste sopstvene istorijske podatke,

FINANSIJE TOP 2020/21

42

FINANSIJE TOP 2020/21.





ali i referentne podatke za bankarski sektor, u kombinaciji sa upotrebom savremenih analitičkih alata.

Preispitivanje ciljnog modela poslovanja (TOM) kako bi se izvukle maksimalne koristi

Banke svoje ciljeve u optimizaciji troškova treba da baziraju na suštinskom razumevanju celokupnog poslovanja. Primera radi, smanjenje troškova u obradi zahteva za izdavanje kredita koja je već delimično automatizovana, može biti preambiciozan cilj. S druge strane, optimizacija od 20 procenata u oblasti licenciranja i servisiranja zastarelih proizvoda može se proceniti kao konzervativna.

Jako je važno da ciljni model poslovanja pojednostavi rad, jer preterana složenost u poslovanju banke predstavlja veliku prepreku da se smanje troškovi i rizici, i usporava sprovođenje strategije.

Usled pandemije Kovida-19, neke banke predviđaju radikalne promene kako bi u potpunosti preispitale ciljni model poslovanja. Primer je racionalizacija poslovanja kroz digitalno umrežavanje filijala i izdvajanje aktivnosti koje mogu da se povere spoljnim saradnicima, kao što su

specijalisti za „due diligence“ analize, i preko već razvijenih platformi, poput onih za digitalne transakcije.

Prepoznavanje značaja kulture troškova

Istraživanje je utvrdilo da je za uspešnu transformaciju troškova u bankama najvažnije kakav je odnos organizacije prema efikasnom upravljanju troškovima, njena sposobnost da dugoročno angažuje resurse za te namene, koliko je odgovorno rukovodstvo i kako se organizacija odnosi prema ključnim pokazateljima učinka (KPU) u smanjenju troškova.

Stvaranje jake kulture u efikasnom upravljanju troškovima počinje od vrha, pri čemu to nije samo u nadležnosti finansijskog direktora, već je potrebno da on ima podršku najvišeg rukovodstva. Svi zaposleni na rukovodećim mestima moraju da budu uključeni u upravljanje troškovima i njihov učinak u ovoj oblasti bi trebalo da bude jedan od faktora za utvrđivanje njihovih naknada i nagrada. Pored toga, jako je važno da podsticaji za postizanje što boljih rezultata u različitim sektorima poslovanja ne budu u sukobu. Primera radi, rukovodioc u prodaji ne bi trebalo podsticati da nastave sa rastom

koristeći skupe kanale, ako za njih postoje jeftinije alternative.

Rukovodstvo i zaposleni u bankama ne bi trebalo da doživljavaju optimizaciju troškova kao faktor koji ograničava aktivnosti, inovacije i kvalitet usluga za klijente. Optimizacija troškova je potpuno suprotan proces. To je stalna potraga za novim mogućnostima koje mogu poboljšati celokupno poslovanje, a da klijent istovremeno dobije usluge koje su mu zaista potrebne, da one budu kvalitetne, brze i što dostupnije.

Banke moraju biti delotvorne u utvrđivanju i praćenju ključnih pokazatelja učinka (KPU) u smanjenju troškova na svim nivoima poslovanja. Potrebno je da se redovno izveštava o postignutim učincima, kako bi se svi zaposleni motivisali da nastave sa dobrim rezultatima ili da se više potruže ako se pokaže da je to potrebno.

Trenutno okruženje zahteva od većine banaka u svetu da promene svoje modele poslovanja kako bi snizile troškove i učinile ih održivim. One banke koje u tome ne uspeju, nadmašiče konkurencija i gubiće svoj udeo na tržištu.

No, bez obzira na poziciju koju banka trenutno zauzima na tržištu, za sve će važiti isti principi u efikasnoj transformaciji troškova. To su pre svega jasno definisani i razumljivi ciljevi koji moraju biti integrisani u strategiju celokupnog poslovanja. Potrebno je da se precizno utvrde prioritetne oblasti za eliminisanje troškova, kao i da se jasno odrede procedure i mehanizmi za sprovođenje promena i dostizanje ciljanog modela poslovanja. U svemu tome važnu ulogu ima razvoj jake kulture troškova, dobro uspostavljeni pokazatelji učinka u smanjenju troškova i naravno – odlučnost i posvećenost rukovodstva banke da se u takvoj strategiji istraje i da se ona neprekidno razvija.

**Autor je partner i rukovodilac odeljenja revizije u kompaniji KPMG Beograd*

