

OPTIMIZACIJA TROŠKOVA I VREDNOSTI U BANKAMA

Više od štednje

Za stvaranje dugoročne vrednosti nije dovoljno samo sniziti troškove, već je potrebno da banke donose bolje strateške odluke o poslovnim modelima, proizvodima i uslugama, zaključuje se u istraživanju koje je KPMG sproveo u više od 200 banaka u svetu. Banke u Srbiji će morati da ulože značajna sredstva u dalju digitalizaciju i primenu veštačke inteligencije u poslovanju.

Piše: Nikola Đenić*

Banke su u prethodnom periodu ostvarile rekordne rezultate zahvaljujući visokim kamatama, ali efikasno upravljanje troškovima je i dalje prioritet u njihovom poslovanju. Razlike između visine troškova i ostvarene vrednosti mogu bitno uticati na to kako jedna organizacija posluje, donosi odluke o ulaganjima i pokreće promene u okruženju.

Tokom poslednjih 15 godina banke su ulagale u razne programe da

bi smanjile ukupne troškove poslovanja, pridajući sve veću važnost digitalnoj transformaciji. Međutim, brzo se pokazalo da za stvaranje dugoročne vrednosti nije dovoljno samo sniziti troškove, već da su potrebne bolje strateške odluke o poslovnim modelima, proizvodima i uslugama.

KPMG International je nedavno sproveo dubinsko istraživanje „Banking cost transformation survey“ među direktorima u više od 200 banaka, koje je pokazalo da su optimizacija troškova i vrednosti i dalje prioritetni u poslovanju bankarskog sektora. To potvrđuju i nalazi da 91% anketiranih direktora ima jasno definisane ciljeve u upravljanju troškovima, što je 10% više u poređenju sa istraživanjem iz 2020. godine, dok 85% ispitanika smatra da je upravljanje troškovima od velike važnosti za ukupne poslovne rezultate.

Promene u prioritetima

Primetno je da se prioriteti u optimizaciji troškova i vrednosti menjaju i razvijaju. Banke su pre pojave Covida dosledno smanjivale odnos troškova i prihoda (CIR), da bi se on povećao u periodu od 2019. do 2021. godine, usled rasta troškova zaposlenih i usluga, ulaganja u nove tehnologije i povećanih rezervisanja za gubitke po kreditima.

Tek u skorašnjem periodu su vidljiva određena poboljšanja CIR pokazatelja, uglavnom zbog povećanja kamatnih stopa za kredite, uz manji rast kamatnih stopa na depozite. S porastom inflacije, uz očekivano smanjenje kamatnih stopa zahvaljujući oporavku globalne ekonomije, banke se ponovo fokusiraju na upravljanje troškovima.

Naše istraživanje je pokazalo da većina banaka ima za cilj da smanji troškove i pored još uvek prisutne inflacije. Međutim, ti ciljevi često nisu u skladu sa njihovim širim poslovnim planovima, niti je u celoj organizaciji prisutna poslovna kultura usmerena na smanjenje troškova. Ovakav

zaključak potvrđuje 82% anketiranih direktora, čak i u onim bankama koje su uložile značajna sredstva u tehnologiju.

Prilikom rangiranja najvažnijih faktora za postizanje troškovne efikasnosti, čelni ljudi u bankama na prvo mesto stavljaju smanjenje troškova usluga po kupcu, ukidanje aktivnosti koje ne dodaju vrednost i ažuriranje IT infrastrukture (tabela 1), a do sličnih zapažanja su došli i KPMG stručnjaci u ovoj oblasti.

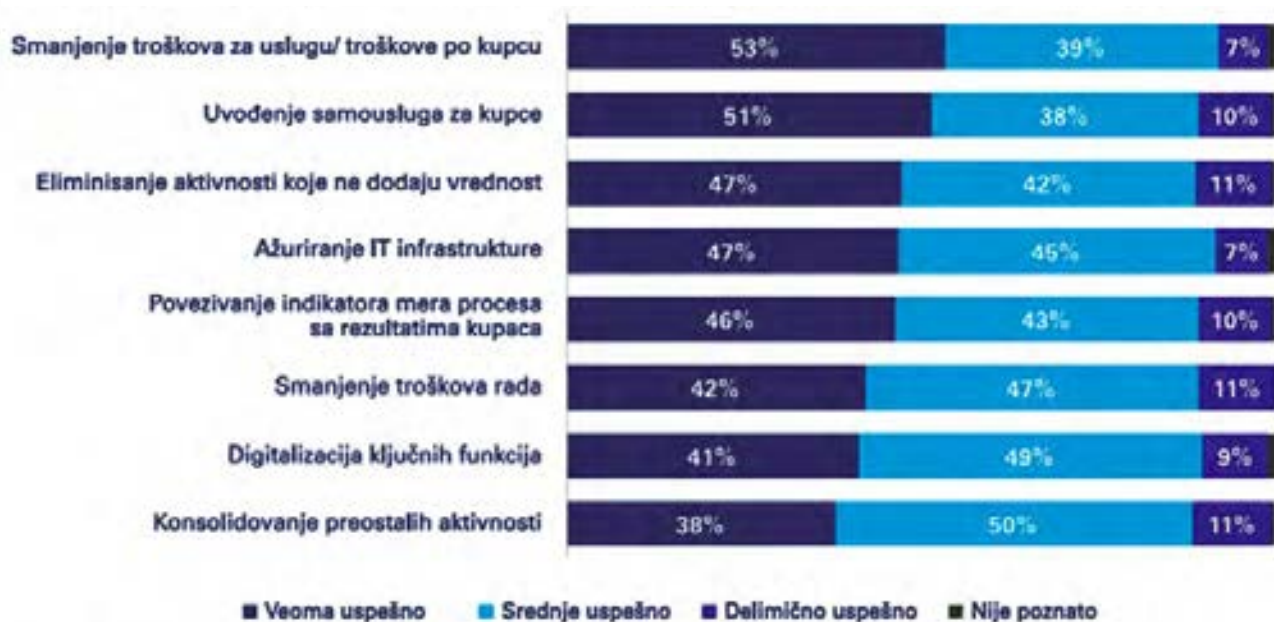
Poboljšanje troškovne efikasnosti od približno 10% očekuje se u sledećih godinu dana, a čak 20% do 30% u sledeće tri godine i to će biti ključni ciljevi za banke u predstojećem periodu. Takođe, više pažnje će se posvetiti kontroli i optimizaciji troškova trećih strana, kao i outsourcingu pojedinih usluga.

Šta predstoji bankama u Srbiji

Primetno je da banke na našem tržištu u poslednje vreme nastoje da stvore vrednost i optimizuju troškove kroz akvizicije. Poređenje globalnih rezultata istraživanja sa situacijom u Srbiji ukazuje da će ovdašnje banke morati da ulože značajna sredstva u dalju digitalizaciju i primenu veštačke inteligencije u poslovanju. Većem rastu prihoda za kraće vreme mogu bitno doprineti intenzivnija digitalizacija poslovanja sa stanovništvom i ponude digitalnih proizvoda za nove kategorije klijenata.

U narednih nekoliko godina trebalo bi imati u vidu i troškove primene EU regulativa koje se odnose na održivo poslovanje i sajber bezbednost, kao što su Uredba o izveštavanju o održivom finansiranju (SFDR), Direktiva o korporativnom izveštavanju o održivosti (CSRD), Uredba o Digitalnoj operativnoj otpornosti za finansijske institucije (DORA) i druge. Usklađivanje sa ovim zahtevima će otežati upravljanje troškovima, jer će za njihovu primenu biti potrebni dodatni IT i ljudski resursi u bankama.

Tabela 1: Najveći faktori koje banke razmatraju da bi podstakle troškovnu efikasnost



Izvor: KPMG International, "Banking cost transformation survey" (novembar 2023.)

Uz sve veće inflatorne pritiske i troškove novih regulatornih zahteva, dosadašnje opcije upravljanja troškovima neće biti dovoljne i banke će morati da pronađu druga, inovativnija rešenja. Umesto da kao do sada, akcenat bude na operativnim troškovima koji nastaju u poslovanju s klijentima, kontrola troškova će

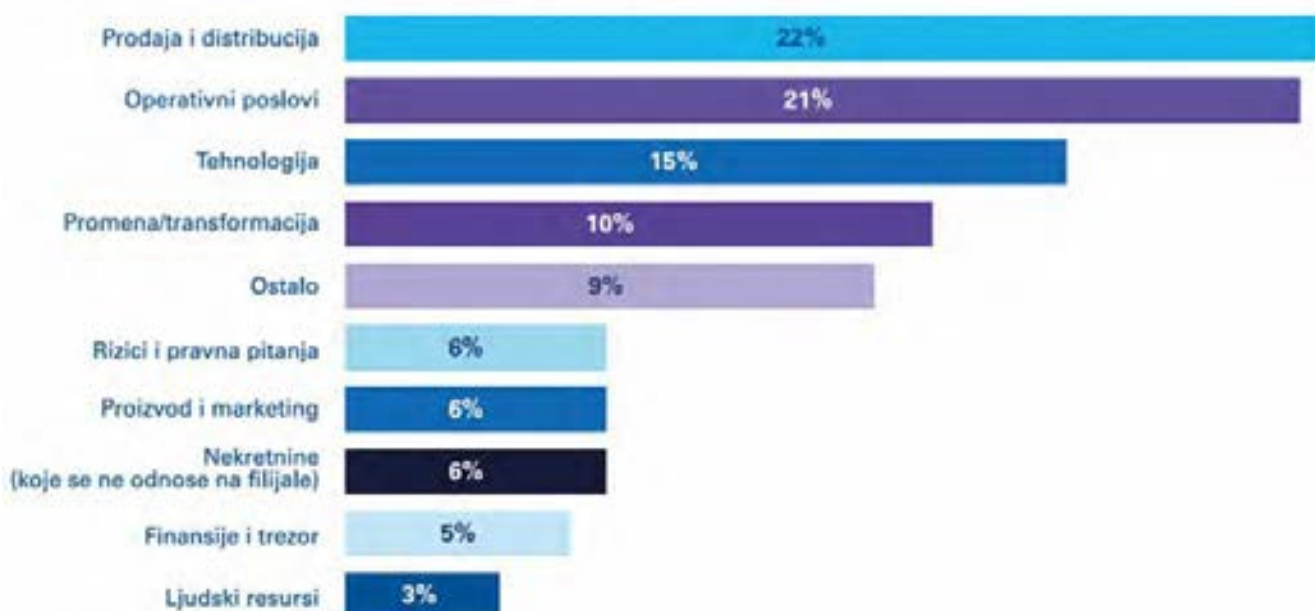
morati da bude efikasnija i u drugim delovima organizacije, kao što su marketing, platni promet i naplata, upravljanje rizicima, IT podrška, finansije i trezor (tabela 2).

Jedan od zaključaka istraživanja je da banke danas imaju bolji uvid u nastanak i strukturu troškova. Približno 86% anketiranih direktora

izjavljuje da imaju jasan pregled troškova, a tri od četiri ispitanika da raspolažu odgovarajućim sredstvima za postizanje ciljeva, uključujući dalju primenu naprednih tehnologija koje će poboljšati korisnička iskustva i poslovne rezultate banke.

*Autor je partner i rukovodilac odeljenja revizije u KPMG-u

Tabela 2: OPEX podeljen prema funkciji - prosek industrije%



Izvor: KPMG analysis, KPMG International 2024.