Bankok átszervezése Romániában

MARC CANIZZO[1]

A romániai bankok átszervezését bemutató alábbi tanulmány értékét rendkívüli mértékben növeli, hogy a szerző nem román állampolgár, 10 éve dolgozik Romániában, így a tanulmányában megismerhetjük, hogy miként látja egy idegen szakember bankrendszerünk átszervezését.

Köszönöm a lehetőséget, hogy ma Önök előtt beszélhetek. A banki átszervezés olyan gazdag téma, amelyről egy hétig kellene beszélgetnünk ahhoz, hogy megfelelően minden kérdését lefedjük.

Nem szeretnék ismétlésekbe bocsátkozni, de ahhoz, hogy az átszervezést a megfelelő kontextusba helyezhessem, fontos megérteni azt, hogy mi történt az előző években a romániai bankrendszerben. A kezdetekben, 1990-től, a banki szektornak „újjá kellett születnie". Arról a folyamatról beszélek, amely által a banki szektor fejlődni kezdett egy pár állami bank létezésének szintjéről a magánbankok létesítéséig, amelyek közül mindegyiknek megvolt a saját funkciója.

Az átszervezés bármelyik fejlődési szakaszra érvényes, az állami bankokban még a privatizáció megkísérlése előtt beindultak ennek folyamatai. Ez minimálisan azt jelentette, hogy a bank megváltoztathatja nevét, hogy felismerhetőbb legyen (pl. Bancorex), vagy különleges éves beszámolókat bocsáthatott ki, hogy ezáltal megerősítse szervezeti vonzerejét.

Tekintettel arra, hogy 1992 óta sokat tartózkodtam Romániában, sok érvet hallottam az állami vállalatok (nem csak bankok) privatizációjának halasztgatása mellett, ezzel szemben az átszervezést véghez lehet vinni. Az igazság az, hogy az átszervezést ritkán végzik megfelelően. A bankok esetében a kölcsönzési döntésekbe való politikai beavatkozás nagyon nehéz feladattá változtatja ezt az átszervezést. Mindenesetre fel kell ismernünk azt, hogy az átszervezést soha nem lehet véglegesíteni, ez egy véget nem érő folyamat.

Az átszervezés a privatizáció után is igen aktuális, hiszen a vevő (aki általában stratégiai befektető) bevezet egy programot, amely által beilleszti a felvásárolt bankot a saját rendsze-rébe és folyamataiba. Erre egy korai példa itt Romániában a Société Générale és a Banca Româna de Dezvoltare (BDR). A BRD átszervezése hosszú (és állítólag nehéz) folyamat volt, ami egy kisebb francia bankárhadsereget szükségeltetett az átvétel véglegesítéséhez. Paradox módon egyes szempontokból a már létező Société Générale fiók dolgozói úgy érezték, hogy inkább ők kell alkalmazkodjanak a BRD rendszeréhez, mint fordítva. Tehát a vásárló és a felvásárolt szervezetek közötti hatás kölcsönös lehet.

A magánszektori tranzakciók esetében, ahol bankok adásvételéről van szó, egy hasonló átszervezési folyamat történik, mivel a felvásárolt banknak be kell fogadnia a vásárló bank politikáit, szervezeti értékeit, és lehetőleg a szervezeti kultúráját is.

Ez érthető, mert eddig semmi sem volt független operacionális entitásként megszervezve. A Bancorexé volt a teljes külkereskedelem, és csak egy kis rész a hazai üzletágakból, miközben a bankok többsége egy-egy szűk gazdasági szektorra szakosodott. Azonkívül, hogy mindegyik banknak a saját szakterületén kívül diverzifikálnia kellett volna, egyikük sem rendelkezett független finanszírozási forrással. A finanszírozás a CEC-en keresztül jött, ami a lakosság megtakarított pénzét gyűjtötte be. A lakossági ügyletekre való összpontosítás még ma is azt a kívánságot tükrözi, hogy a finanszírozási forrásokat közvetlenül a lakosságtól biztosítsák, mivel a lakossági bankok tevékenységei általában többletforrásokat eredményeznek. Ezzel szemben a „nagybani" banki ügyletek (vállalatokkal való üzletelés) tipikusan forrásdeficitet eredményeznek a vállalati kölcsönzések miatt.

Ily módon nagyobb figyelemmel, optimálisabban dolgozták ki a bankok mérlegeit, az aktívákat és passzívákat, a futamidejük (elhelyezések és kölcsönök vagy betétek és bankközi hitelek), és természetesen a valuták szerint vezetve. Ráadásul az 1990-es évek közepén kezdett világossá válni, hogy egy nagyobb konkurencia mellett (emlékezzünk vissza, az idegen bankok ilyenkor kezdtek megjelenni a román piacon) szükség volt a tevékenység „fókuszálására". Elismertté vált az az eszme, hogy egy bank sem végezhet mindent, bárkinek, hanem a vevőszegmensekre és a termékek skálájára vonatkozó prioritások és üzleti hangsúlyok fogják eldönteni a sikert a középszerűségtől, vagy akár a bukástól.

Zárójelként: nem létezik olyan bank a világon, amely minden szolgáltatást mindenkinek felajánlhatna. Az 1980-as években például a Citibanknak volt egy olyan törekvése, hogy globális pénzügyi szupermarketté váljék, viszonteladói és befektetési banki szolgáltatásokat nyújtva az európai és észak-amerikai multinacionális vállalatoknak, kölcsönöket adva az ázsiai kis- és középvállalatoknak, és ugyanakkor jegyzálogokat és hitelkártyákat adva a szingapúri és brazíliai háztartásoknak, to-

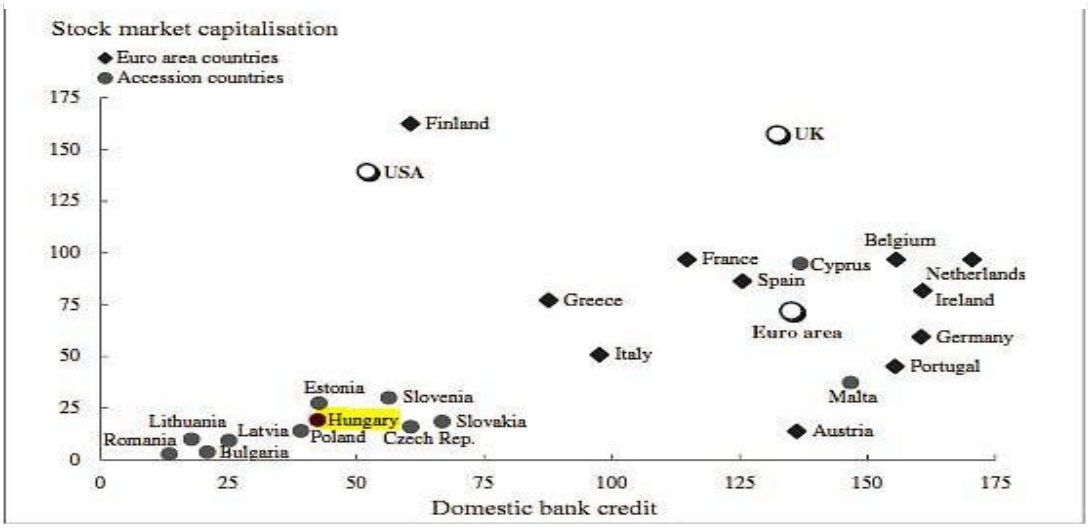
[1] Marc Cannizzo vezető partner az Osprey Capital-nál, amely egy Dél-Kelet-Európában működő pénzügyi tanácsadó és magán befektetési cég. Romániába jövetele előtt, ahol már tíz éve él, M. Cannizzo tíz évet Nyugat-Európában, a Citibank-nál dolgozott. INSEAD MBA diplomával rendelkezik.

vábbá a biztosítási piacra is behatolva. Ez a diverzifikáció egyszerűen vezethetetlenné vált, és a Citibank portfoliójával kapcsolatos problémák szinte megbuktatták az intézményt. Abban az időben a Citibank az amerikai banki hatóságok felügyelete alá került, és annak ellenére, hogy megmentették, senki sem beszélt azóta egy globális szolgáltatásokat nyújtó bankról. Tehát ebből azt láthatjuk, hogy még a legnagyobbaknak is megvannak a határaik, főleg a vezetési képességeket illetően.

Nemzetközi kontextus

Nemzetközi szinten a sokat emlegetett banki szektor globalizációja az, ami a bankok átszervezési folyamatát irányítja, a pénzügyi piacok liberalizációjának eredményeként, ami arra kényszeríti a bankokat, hogy a határokon túl is nézzenek új üzleti lehetőségek után. Érdemes figyelemmel követni ezt a folyamatot, hiszen a romániai bankok is ki lesznek téve

Bankszektor és tőkepiac aránya



ezeknek a hatásoknak az EU-csatlakozás következtében. Ezt a változási folyamatot megerősíti a technika haladása, ami átalakította a banki szektort.

A megtérülési ráta növekedése a nyugat-európai nemzetközi bankok esetében átlagban felére csökkent arról a szintről, ahol tíz évvel ezelőtt volt, és a banki szektor konszolidációs folyamaton ment keresztül a fejlett gazdaságok kapacitástöbbleteinek eredményeképpen. Az ismert, hagyományos nevek fúziója közvetetten volt látható Bukarestből, ahogyan a Manufacturers hannoveri ága Chemical Bankra, majd utána Chase-re cserélte nevét.

Nem meglepő az, hogy egyenes kapcsolat van a banki szektor jövedelmezősége és egy bankpiac koncentráltsága között: minél kevesebb kézben koncentrálódik az összes banki eszköz egy piacon, annál nagyobb lesz a tőke megtérülési rátája, amit ezek a bankok érzékelni fognak. Nagyobb koncentrációt és magasabb megtérülési rátákat a következő országokban lehet megfigyelni: Svédország, Norvégia, Egyesült Királyság és Hollandia, miközben az alacsonyabb koncentráció és megtérülési ráta a spanyolországi, svájci, franciaországi, olaszországi és németországi piacokat jellemzi.

Svájc esetében az UBS (Union Bank of Switzerland) és az SBC (Swiss Bank Corporation) közötti fúziót abból a szempontból vizsgálták meg, hogy milyen hatással lesz a svájci pi-

Romániában ma olyan bankokat látunk, amelyek piacukat annak függvényében határozzák meg, hogy miben szeretnének jók lenni. Egyesek a magánszemélyekre és nagyvállalatokra összpontosítanak, míg mások a kis- és középvállalatokra vagy a kiskereskedelemre. A stratégia az egyes bankok szintjén most nagyon fontos!

Egy pár szót mondanék a GDP növekedése és a banki szektor fejlődése közötti viszonyról: a banki szektor még akkor is növekedni fog, ha a GDP csökkenne, egyszerűen azért, mert a bankok jelenlétének szintje (a háztartásokban) még mindig aránylag alacsony, tehát fejlődésre még sok hely van.

A bankok általában hajlamosak az úgynevezett csordaszellemre (tömegutánzásra). Ebben a pillanatban úgy néz ki, hogy az összes bank fogyasztói cikkekre szeretne hitelt adni. Az ingatlanpiacon, amely szintén villámgyorsan fejlődik, egyes személyek megkérdőjelezik azt, hogy a törvényes keret elég védelmet nyújt-e a bankok számára.

Miközben a betétek stabilitása egyike a bankok folyamatos problémájának, a tőkepiacok fejlődése idővel további hosszú távú finanszírozási forrást fog nyújtani a bankok számára. Itt érdemes kihangsúlyozni, hogy Románia egy érzékelhető minimális tőkeigényű politikát folytatott, másképp, mint például Oroszországban és Szlovákiában, ahol a múltban az emberek kisebb bankokba tették pénzüket, amelyek gyorsan el is tűntek.

aci versenyre nézve. Az UBS fő érve az volt, hogy mivel a nemzetközi piacon túl sok a bank, szükségessé vált a bankok számára, hogy javítsanak az általános versenyképességükön, megerősítve hazai piaci helyzetüket. Most, hogy az UBS domináns pozíciónak örvend a svájci piacon, egyesek azt hihetnék, hogy a lakossági ügyfelek helyettesítik a bankok tevékenységeit olyan piacokon, ahol kapacitástöbblet van, és ahol a jövedelmezőség nyomás alatt van. A kapacitástöbblet definiálása a piac definiálásától függ.

A fúziók pozitív oldalainak megvannak a határai: egy kutatás, amely nincs a bankokra leszűkítve, kimutatja, hogy a vállalati felvásárlásoknak több mint fele nem mutathat fel pozitív eredményeket. A remélt „szinergia" helyett ezek a tranzakciók tulajdonképpen értéket rontanak, ahelyett, hogy értéket teremtenének a részvényesek számára, lévén, hogy a felvásárló általában többet fizet a kelleténél azért, hogy a felvásároltak ellenőrzését biztosítsa. A legtöbbet általában a felvásárolt vállalat részvényesei nyernek, és nem azok, akik a cégösszeolvadásokért és felvásárlásokért megnyerik a honoráriumokat a Wall Street-en!

Egy másik válasz a növekedésre és jövedelmezőségre gyakorolt nyomásra nyugaton az, hogy a bankok Közép- és Kelet-Európába jöttek új üzleti lehetőségeket keresve. Az osztrák bankok jó példát mutatnak erről a tendenciáról, és jövedelmezőségük jelentős része most már a fejlődő piacokról származik. A Keletre való expanziós stratégiájuk most gyümölcsözik.

Miért talál olyan nehezen vevőket a Román Kereskedelmi Bank? Ennek egyik okát már említettük. Egy bank átszervezésének folyamata, főleg egy állami banké, nagyon nehézkes, és nem nagyon létezik a jelen pillanatban túl sok olyan bank, amely hajlandó lenne elkötelezni erőforrásait a BCR integrálása mellett. Annak ellenére, hogy az erőforrások mennyiségét, amelyek egy sikeres felvásárláshoz szükségesek, a felvásárlók általában alábecsülik, a BCR esetében számításaik helyesekké bizonyulhatnak.

A konszolidációnak megvannak a határai. A romániai piacon elővigyázatosnak kell lennünk, amikor „többletkapacitásokról" beszélünk. Egyesek azt mondják, hogy Romániának túl sok bankja van. Ezt kontextusba kell helyezni. Ha a multinacionális piacról beszélünk (az úgynevezett „blue chips"-ek, első osztályú értékpapírok), mint vásárlói piac, Bukarest tényleg túlzsúfolt a bankok szempontjából. Ha a másik végletet nézzük, a kis- és középvállalatoknak nyújtott szolgáltatások provinciális szintjét, akkor Románia valószínűleg gyengén van ellátva bankokkal. Ez ad magyarázatot arra, hogy miért fog továbbra is új játékosokkal bővülni ez a piac.

Egyéb nemzetközi tendenciák

Egyre több bank különíti el egyes szolgáltatásainak árazását, úgy, hogy a szolgáltatásaik valós költségei egyre inkább kimutathatóvá és kompenzálhatóvá váljanak. Sok bank az „out-sourcing"-hoz folyamodik: olcsóbbnak találják azt, hogy független vállalatok kezeljék az általuk kibocsátott hitelkártyákat. Az out-sourcing még olyan területeket is lefed, amelyek normális körülmények között az üzlet fő funkcióinak számítanak. A Deutsche Bank, az ABN-Amro és az UBS végzik el a kisebb amerikai regionális bankok valutaügyleteit, mivel ezek költségesnek tartják egy saját valutakereskedelmi osztály fenntartását. A vevő nem veszi ezt észre, de a vásárlási vagy eladási utasítás egyenesen egy UBS feldolgozási központba megy, például egy bankközi ügylet rendezésének ügyében. A vevő a konfirmálást a helyi banktól kapja meg. A külföldi bankokat azért preferálják, mert a helyi bankok nem akarnak a Citibank-tól vagy más nagy amerikai banktól „outsourcingolni", mert attól félnek, hogy ezek átvehetnék vevőiket.

A múltban a bankok az információs-technológiai (IT) rendszerük fejlesztését intézményen belül valósították meg. Napjainkban ezeknek a műveleteknek nagy része külső beavatkozással van megoldva. Ezt a módszert alkalmazta a Raiffeisen Bank is Romániában. Íme egy romániai IT-fejlesztéssel kapcsolatos példa: az átszervezés elmúlt időszakában a romániai bankok hajlamosak voltak nagy összegeket befektetni drága IT-rendszerekbe, anélkül, hogy egyelőre jól meghatározott stratégiára alapoztak volna. Ez pontosan olyan, mint egy drága sportautót vásárolni, amivel Bukarestben száguldhatunk. Néha egy Dacia sokkal könnyebben tud végigmenni egy gödrös úton, mint egy Porsche. Egy személy normális körülmények között nem vásárol egy olyan drága dolgot, amiről nem tudja, hogy mire és hogyan használhatja. Ez igaz a romániai bank IT-rendszerére is. Egyes bankok rendszereit teljes mértékben kicserélték vagy kibővítették, miután a bankot privatizálták, jelentős változás történt a stratégiájában vagy új stratégiát fejlesztett ki.

Ellenállás az átszervezésre

A bank egy hagyományos vállalkozás. A veleszületett konzervativizmus késlelteti és gátolja az átszervezést és az innovációt. Ironikus módon, a banki törvénykezés is nagymértékben gátolja az innovációt.

Az Amerikai Egyesült Államokban a bankrendszer modernizációja nagyon lassú folyamat volt. Egy amerikai személyt az 1970-es években megkérdeztek, hogy mi volt a legfontosabb változás, amit 40 éves banki munkája során tapasztalt. A felelet az volt, hogy bevezették a légkondicionálást a bankba.

John Reed a Citicorp-tól arról híres, hogy ő vezette be a „back office" átszervezést. Egy mérnök a MIT-től, áttekintve és összehasonlítva egy bank és egy gyártó cég működési folyamatát, racionális intézkedéseket tett, amelyek segítségével a fölösleges költségeket megszüntette. Ezek az intézkedések, a pénzpiac liberalizációjával együtt, közrejátszottak a szabályozó korlátok csökkentésében, így az átszervezés a piaci verseny függvénye lett.

Hagyományosan a bankok egészen impozáns intézetek voltak, tele magas márványoszlopokkal, akárcsak a templomok. Nemrég, amikor az Abbey National (jelzálogbank) egyik kirendeltségében jártam, azt gondoltam, hogy a Starbucks kávéházba tévedtem. Baloldalt kávézóasztalok voltak elhelyezve, miközben a terem hátulsó részében banki alkalmazottak fogadták a klienseket. Ez a bank-kávéházlánc közötti partnerségre példa.

A bankfúzió fárasztó folyamat, két különböző vállalati kultúra válik eggyé, még akkor is, ha a két intézmény ugyanabból az országból való. Ennek azonban előnyei is lehetnek: az UBS és SBC esetében a szakemberek megfigyelték, hogy olyan átszervezési intézkedéseket hoztak, melyeket biztosan nem tettek volna meg, ha a fúzió nem történik meg.

A munkafolyamat és szokások változtatása nagyon bonyolult, mivel gyakran nem gondoljuk át, hogy miért teszünk bizonyos dolgokat, vagy nem vesszük figyelembe azt, hogy azok az intézkedések, amelyeket hozunk, nem működőképesek hosszú távon. Emiatt az átszervezésnek folyamatosnak kell lennie egy intézmény keretén belül.

A gondolkodásmód megváltoztatása

Az átszervezés vizsgálatában az utolsó pont: amiről valóban beszélünk, az a gondolkodásmód megváltoztatása, így megérthetjük és megváltoztathatjuk saját viselkedésünket. Ez természetesen minden vállalkozásra jellemző, nem csak a bankokra. Befolyásolja a belső munkamenetet, a magatartást az ügyfelekkel, és nem utolsósorban kielégíti a tulajdonosok elvárásait.

Néhány hónappal ezelőtt a nemzetközi sajtó közölte, hogy az amerikai tőzsdei felügyeleti hatóság (SEC) tíz amerikai nagy bankot bírságolt meg közel 1,4 billió USD értékben. Ezeket a bankokat azzal vádolták, hogy érdekkonfliktusba kerültek amiatt, hogy információkat használtak fel bizonyos cégekről, melyek az ügyfeleik voltak, vagy remélték, hogy az ügyfeleik lesznek.

Érdekkonfliktusok a kereskedelmi bankoknál is létrejöhetnek. Bizonyos intézkedések, melyek nem feltétlenül az állami bankok keretében történtek, konfliktust váltottak ki a betétesek és a tulajdonosok között, főleg abban a helyzetben, mikor a menedzsment köteles volt bizonyos téves okok miatt kölcsönt adni cégeknek, az óvatossági határoktól eltekintve. Annak az okai, hogy elfogadják a magas kockázatot, lehet a politikai beavatkozás, a pénzügyi ösztönzés vagy éppen az erőteljes piaci verseny, ami arra kényszeríti a bankokat, hogy rendkívüli kockázatokat vállaljanak. Függetlenül attól, hogy a tevékenység törvényellenes, vagy egyszerűen inkompetens (a különbség fontos morális szempontból), az eredmény ugyanaz: pénzügyi veszteség a részvényesek és esetleg a betétesek számára.

A vállalati kormányzás a vezetőség és részvényesek közötti komplex kapcsolati és viselkedési rendszerre vonatkozik, valamint arra a rendszerre, amely szerint a vezetőség dolgozik, vagy amely szerint dolgoznia kellene a vállalat tulajdonosainak érdekében. A folyamatok és a döntéshozatal átláthatósága egy jó vállalati kormányzás és egy professzionális viselkedésmód biztosításának alapvető összetevői. Egyike azon dolgoknak, amelyeket mi gyakrabban megfigyelünk különböző országokban, az a részvényesek, a vezetők és a vezető bizottságok ellen indított perek sokasága. Egyike a kedvenc témáinknak a menedzserek kompenzációs rendszere (pl. fizetések és bónuszok), beleértve a vezetők részére szánt részvényopciók helyes használatát (és elkönyvelését). Tehát nagyon sok olyan szempont létezik, amelyeknek kiemelt relevanciájuk van a vállalatok vezetési módjával kapcsolatosan, beleértve a bankokat is.

Végül, a vállalati szociálisan felelős viselkedésmód, (corporate socially responsible behavior-CSR) egyre inkább fontosabbá válik a bankok számára, úgy az Egyesült Államokban, mint Európában is. Nemrég a szakirodalom olyan bankokra is utalt, amelyek a vevőiket a CSR szempontjából is felmérik, mint például a környezettel szemben tanúsított gondoskodás, jó munkaviszonyok, stb. Egyesek cinikusak lehetnek, és azt mondhatják, hogy a bankok ezt csupán PR-politikájuk részeként teszik, viszont annak eldöntését a jelenlévőkre bízom, hogy az ilyenfajta viselkedésmódnak van-e jó üzleti háttere is. Jó üzleti gyakorlatok erősíthetik a hírnevet, ami nagyon fontos egy bank szempontjából. Ez hosszú távú pénzügyi bevételeket is eredményezhet.