

Sindrom dinozavrov

GOSTUJOČI KOMENTAR

Klaus Schuster

finance@finance.si



Nekoč so bili dinozavri najmočnejša bitja na svetu. Potem so izumrli. »Niso se mogli dovolj hitro prilagoditi spremenjenim življenjskim razmeram,« razlaga znanost. To bi lahko izrazili tudi preprosteje. »Bili so preneumni, da bi se naučili česa novega,« je zapisala moja hči v šolskem spisu. Nam je to znano?

Če mednarodna finančna kriza spravlja banke v kašo, je to tragično. Zločin pa je šele, če se iz tega ničesar ne naučimo. Iz trenutne krize se lahko naučimo mnogo – če le nismo dinozavri. Pomembne se mi zdijo predvsem tri stvari. Ob njih lahko proučimo, kako nekatere banke zaradi krize postajajo boljše in kako so druge na najboljši poti v mesto dinozavrov.

1. z Excelom ni mogoče voditi banke

To mi je pred kratkim dejal član uprave neke banke. Bil sem vesel zanj. Nič nimam proti Excelu, tudi sam delam z njim. A za profesionalni menedžment tveganja je program prepočasen, prepotraten, preveč izpostavljen človeškim napakam in pri kompleksnih vprašanjih preveč omejen. Res je, da to zahteva napor, čas in denar, a uvedbi profesionalnega sistema menedžmenta tveganja se ni mogoče izogniti. Torej potrebujete sistem, s katerim lahko kot iz helikopterja presojate ne le vsako posamezno posojilo, ampak tudi tveganja celotnega portfelja. Nekateri bančni menedžerji takšne daljnovidne sisteme zdaj (končno) uvajajo. Dru-

▶▶ **Mnogo bank na podstrešjih znova odkriva dobrega starega menedžerja tveganj in ga nato spusti nad prodajo. Tak, z verige spuščeni menedžer tveganj, je najboljši zaščitno sredstvo proti sindromu dinozavrov.**

gi mi pravijo: »Dokler se ne zgodi kaj hujšega, gre tudi tako!« Kot mi verodostojno zagotavljajo paleontologi, so tako govorili tudi dinozavri, preden jih je evolucija izločila. Pomnite: menedžer ne čaka, da bi se zgodilo kaj hujšega! Ne plačujejo ga namreč za čakanje. Dober menedžer banke ne vodi reaktivno, temveč aktivno. Beseda menedžer izvira iz latinske besedne zveze manum agere, kar pomeni premikati roke. Kdor jih drži križem, po definiciji ni menedžer, temveč dinozaver.

2. najboljši sistem menedžmenta tveganja ne koristi nič, če ne merim utripa strank

To mi je dejal neki drugi bančni menedžer. Pameten mož, ki se je iz krize veliko naučil. Kot se spomnimo, je bil njen vzrok ta, da posojilodajalec in posojiljemalec nista bila več povezana. Prvi ni vedel, da je drugi, ko je najel posojilo, tako rekoč že bankrotiral. Mučno. Dobri bankirji danes spoznavajo: to ni tako le pri drugorazrednih posojilih. Pred kratkim sem pri delu opazoval nekega bančnega uslužbenca, ko je preverjal posojilo, ki ga je dal pred petimi leti. Ravno je hotel dati zeleno luč, takrat pa sem ga vprašal: »Ali hiša sploh še stoji? Je še stanovanjska hiša? Ali je tam že tri tedne trgovina z zelenjavo? Je namembnost stavbe še ista?« Uslužbenec me je debelo pogledal in rekel: »Toda stranka vendar vsak mesec plačuje v roku!« In če prihodnji mesec ne bo več plačala, ker že dolgo ne živi več v tej hiši in ker je podnajemnik, prodajalec zelenjave, bankrotiral? Na to je mislil tisti član uprave, ko je dejal: »Strankam moramo meriti utrip.« Njegovi uslužbenci niso posojevalci denarja, marveč partnerji strank. Redno, vsaj enkrat na mesec, morajo biti v (kratkem) stiku s strankami, jih povprašati po njihovih željah, po njihovem počutju in hkrati diplomatsko preveriti razmere na terenu. V tej banki velja: »S strankami se moramo pogovarjati!«

3. prodaja in organizacija se morata razvijati vzporedno

Seveda mi je jasno, da ti dve funkciji ne moreta kot otroka iz vrtca pojoč poskakovati po svetu z roko v roki. A če se razvijata predaleč vsaksebi, grozi sindrom dinozavrov. Če

prodaja uide naprej, pride prej ali slej do zloma zaledne pisarne, ker ne more več obvladati množice poslov ali spregleda huda tveganja. Če pa organizacija prehiti prodajo, banka prej ali slej bankrotira, ker prodaja ne ustvarja dovolj poslov, da bi zmogla plačati napihnjenega vodenoglavca. Zato se imperativ glasi: optimalno uglasite prodajo in organizacijo! Kaj govori proti temu? Erotičnost uspeha. Če se ujemajo številke o uspehu, nihče ne vpraša po organizaciji – dokler ne počijo spregledana gnila jajca. To je prekletstvo uspeha. Kdor je uspešen, mora to ostati – in nujno zanemari svojo organizacijo. Neki član uprave mi je dejal: »Saj vendar ne morem zavirati svojega prometa!« Kdo to vendar zahteva? Načelo se glasi: pustite prometu prosto pot, a naredite organizaciji noge. Mnogo bank recimo znova odkriva dobrega starega menedžerja tveganj, ga vlačijo s podstrešja, z njega ljubeče briše prah, odstranjuje pajčevine z njegove častitljive posivele glave – in ga nato spusti nad prodajo. Ta nad tem seveda ni navdušena. A tak, z verige spuščeni menedžer tveganj je najboljši zaščitno sredstvo proti sindromu dinozavrov.

F KOMENTARJI

▶ Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.

▶ Ocenite komentar, napišite svoje mnenje: www.finance.si/komentarji

▶ Komentarji izražajo stališča avtorjev, in ne nujno tudi organizacij, v katerih so zaposleni, ali uredništva Financ.