



Поглед към бъдещето на банкирането в България

Доц. д-р Стефан М. Вачков
Икономически университет - Варна

България - атрактивна зона за европейското банкиране?

На този въпрос едва ли може да се отговори еднозначно. Факт е обаче, че нашата страна не остана встрани от инвазията на големите евробанки за подялба на източните пазари - "една златна мина с атрактивни лихвени маржове, извънредно високи темпове на растеж и отсъствие на кредитни фалити" (2, 2003, S. 13)¹. Според размера на участието си "парчетата от тортата" си поделиха белгийската KBC, австрийските Esrte Bank и Bank Austria, италианската UniCredito, американският гигант Citigroup, френският банков концерн Societe Generale, Reiffeisenzentralbank, Intesa, ING Bank и Commerzbank. Както се знае, три от тях участваха успешно в приватизацията на големи български банки. Никога от нашите водещи кредитни институции обаче засега не е сред "Топ 10" на десетте най-големи банки от Централна и Източна Европа.

За разлика от много западноевропейски пазари, където се води безмилостна конкуренция, а често се отчитат не дотам добри финансови резултати, българският пазар оферира:

- относително "здравословна" среда (преди всичко стопанска и правна) за развитие на сделки и за предлагане на услуги;
- трайни тенденции към понижаване на лихвените проценти на фона на стабилни и ниски инфлационни очаквания;
- несъответствие между високите темпове на растеж и степента, в която се "експлоатира" банко-

1. Поради ограничения обем на изложението, тук няма да се коментират причините и обстоятелствата, довели до конституирането на банковата система на България по този начин, в такъв формат и за толкова време.

вата система, независимо че тя е основният финансов посредник в българската икономика;

- сравнително слаб конкурентен потенциал, дължащ се преди всичко на дефицит в компетенциите на упражнявания стратегически и оперативен мениджмънт и т.н.

След приключилата приватизация на банковия сектор у нас капиталът и активите на българските банки са в частни ръце. С различни нюанси, но и с безспорна актуалност обаче остава въпросът "А сега накъде?". Ясно е, че готови рецепти за практическо ръководство не могат да се дават още повече, че големите банки в България (с много малки изключения) се управляват "отвън". От тази позиция, погледнато строго и логично, у нас липсва конфигурацията на класическия топ - мениджмънт на водещите банков концерни. Непознато за българските реалности в продължение на много десетилетия, това обстоятелство сега не следва да се драматизира. Наложително е по-скоро да се изследват, изясняват и осигурят възможностите (предпоставките, условията, рамковите параметри) за по-бърза, безконфликтна, ефективна приемственост в и между външните и местните управленски колегии, които носят отговорност за съдбата на ръководените от тях институции.

Сред множеството варианти за "дешифриране" на поставения по-горе въпрос тук ще изберем два взаимосвързани проблема. Дискусията им би представлявала интерес не само за специализираната, но и за по-широката аудитория:

- Кои са основните акценти в търсенето на решения за усъвършенстване управленските компетенции на банковия мениджмънт у нас в условията на комплексност, динамичност и неопределеност на средата, в която банките функционират?

- Налице ли са симптоми за безпокойство относно съдбата на малките и средните банки в България с оглед на излизането на нашата страна на голямата европейска банкова сцена?

В търсене на ключови управленски компетенции.

Нека преди да щрихираме отговора на първия въпрос направим една много съществена уговорка. По обясними причини интересите на чуждестранния банков мениджмънт бяха и са насочени приоритетно към дейността и резултатите на големите български банки:

- обособени от началото на 2003 г. от управле-



ние "Банков надзор" на БНБ за статистически цели в първа група, те притежават най-големия пазарен дял, установяван и изследван по отношение на активите, депозитите и заемите;

- те имат най-големия дял и в печалбата на банковата система;

- повечето от тях имат най-високия кредитен рейтинг сред банките в страната и се ползват с най-високо доверие в средите на широката публика;

- тези банки разполагат с най-сериозния финансов, информационен, маркетингов и управленски потенциал.

Независимо че се управляват от чужд мениджмънт, големите банки носят една много важна, стратегическа народностопанска отговорност към бъдещето на България - те трябва да се превърнат в гарант за приобщаването и адаптирането на страната ни към европейските стопански и финансови структури и господстващата в тях ценностна система. Водещите кредитни институции обаче носят не по-малка отговорност и за формиране дизайн на промяната в банковата система, което, колкото и да е трудно, трябва да се прави с подходящите хора. Топмениджмънтът "отвън" следва постоянно да внушава потребността от нов характер и харизма на ръководните тела в приватизираните банки. Въпреки че изискванията към мениджърите не са се променили съществено във времето, днес при тяхното формулиране все пак трябва да се отчитат: глобализацията, трендовете към всеобщо финансово предлагане; промените в очакванията и потребностите на клиентите; качеството на продуктите и услугите, акцептирано от клиента, а не това, което "разбира" банката; съпътстващите банкирането рискове и методологията за тяхното третиране и т.н.

Няколко са централните въпроси, посветени на усилията по търсене на подходящите ръководни мениджъри в банковата индустрия. Първият от тях фокусира вниманието към компетенциите, които задължително трябва да притежава един топ - мениджър (с цялата условност на това понятие, адресирана към статута на големите банки у нас):

- отлична специализирана подготовка и специализиран ноу-хау;

- ясно разбиране на промените - в банковата околна среда и във всички сфери на икономиката;

- високо съзнание относно потребностите на клиентите - в настоящия момент и в обозрима перспектива и на този фон - за характера на рисковете и профила и корпоративната рискова

култура;

- високо разходно и инвестиционно съзнание, импониращо и дори превъзхождащо еволюцията в бизнес манталитета на клиентелата;

- висока ежедневна съпричастност и отговорност към поставените пред екипа целеви параметри и за търсене на оптимални варианти за тяхното постигане;

- силна мотивация, ментална мобилност и предприемаческа смелост;

- способност и готовност за делегиране на компетенции и понасяне на съответните отговорности в такива случаи.

Обстоятелството, че процесът по формиране качествата на съвременния банков мениджър е сложен и противоречив отдавна има силата на управленска аксиома. Нормално ще бъде в нашите условия подобни усилия да получат един допълнителен, български оттенък. Независимо от това (а може би и за това!) обаче могат да се открият няколко принципни управленски акцента, върху които трябва да се насочи активността на онези Agents of Change, които са призвани да извършат необходимата стратегическа промяна в мисленето и поведението на нашите банкери. Става дума по-специално за:

- способността мениджърът и мениджмънтът като колективна инстанция да работят в динамична и комплексна среда, участвайки в проектирането, производството и предлагането на комплексни, стандартизирани и уникални продукти за различни категории клиента;

- необходимите усилия по формиране на механизми за системно мислене и действие "в мрежа", минимизиращи конфликтите при изграждането и разширяването на стойностната верига и организационната структура на банката;

- развитието на добра чувствителност спрямо приложението на IT-мениджмънта и иновациите в IT-сферата въобще;

- мерките, целящи формиране и натрупване на опит в развойната и проектната дейност;

- целенасочените кампании за култивиране на достатъчна самокритичност, базирана до голяма степен върху тестване зрелостта на т. нар. социални компетенции на банковите служители;

- създаването на висока комуникативност и формирането на реактивност на банкерите, опериращи в условията на неопределеност, несигурност, рискови ситуации.

Глобализацията и Allfinanz - еуфорията поставят на изпитания многокултурните банков корпо-