

Adam Zych

## Logistyka w sferze obsługi bankowej przedsiębiorstwa

Jednym z ważniejszych składników kosztów ponoszonych przez każdy podmiot gospodarczy są koszty szeroko rozumianej obsługi bankowej. Są to zarówno opłaty pobierane przez bank z tytułu realizowanych na rzecz przedsiębiorstwa operacji (przelewy krajowe i zagraniczne, potwierdzanie czeków, realizacja obrotu gotówkowego, wydawanie opinii itd.), jak również odsetki czy prowizje z tytułu udzielanych kredytów. Występująca w warunkach gospodarki rynkowej obiektywna konieczność stałego podnoszenia poziomu efektywności gospodarowania zmusza przedsiębiorstwo do poszukiwania obniżki kosztów na wszystkich odcinkach działalności, w tym również i w sferze obsługi bankowej (łącznie z kredytami). Nasuwa się w związku z tym pytanie czy stosowane w tym zakresie przez podmioty gospodarcze metody działania można uznać jako wystarczająco skuteczne?

Udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na tak postawione pytanie nie jest łatwe, ponieważ sytuacja w tym zakresie jest w poszczególnych przedsiębiorstwach dość zróżnicowana. Z moich doświadczeń i obserwacji wynika, że w wielu firmach nie przykłada się wystarczającej wagi do tej kwestii, czego efektem są niewspółmiernie wysokie koszty banko-

*Wiele podmiotów gospodarczych nie prowadzi jakiegokolwiek analizy poziomu opłat pobieranych przez poszczególne banki.*

we ponoszone przez te jednostki. Przyczyny tej istotnej nieprawidłowości są w poszczególnych firmach różne, jednak najczęściej u ich podstaw leży niewłaściwie zorganizowany system korzystania przez przedsiębiorstwo z usług

*Najlepszym rozwiązaniem byłoby przyjęcie zasady, że co jakiś czas firma ogłasza przetarg na obsługę bankową, co zmusza dotychczasowy bank finansujący do obniżki pobieranych opłat nawet do 40%. Z inicjatywą organizowania tych przetargów powinny również występować komórki logistyki.*

bankowych. Należy stwierdzić, że usługi bankowe nie różnią się w swej istocie od większości innych produktów czy usług, z jakich korzysta każde przedsiębiorstwo i w związku z tym w odniesieniu do usług bankowych mogą z powodzeniem być stosowane ogólne zasady logistyki, przynoszące dobrze zorganizowanym firmom tak ogromne korzyści finansowe. I w tym właśnie tkwi -moim zdaniem – istota problemu. Wiele firm nie uświadamia sobie, jak ogromne korzyści finansowe można osiągnąć w przypadku zorganizowania systemu obsługi bankowej według odpowiednio dobranych zasad logistyki.

Komórkami organizacyjnymi odpowiedzialnymi za właściwe zorganizowanie i bieżące funkcjonowanie obsługi bankowej są we wszystkich bodaj firmach działy finansowo – księgowo, zlokalizowane poza pionem logistyki. Z merytorycznego punktu widzenia rozwiązanie takie jest w pełni uzasadnione. Nie można jednak z tego faktu wyciągać wniosku, że przy takim usytuowaniu organizacyjnym problematyki bankowej brak jest w tej kwestii możliwości stosowania różnorodnych technik logistycznych. Wręcz przeciwnie – metody logistyczne mogą być w tej sferze działalności przedsiębiorstwa z powodzeniem stosowane, przynosząc firmie ogromne korzyści finansowe.

Jednym z podstawowych zagadnień logistyki jest optymalizacja wyboru dostawcy określonego produktu czy usługi. Dotyczy to również i usług bankowych. W chwili obecnej sektor bankowy jest już na tyle rozwinięty, że pomiędzy poszczególnymi bankami występuje bardzo silna konkurencja. W ostatnich latach, na skutek niezbyt korzystnych trendów rozwojowych w naszej gospodarce, co osłabia zapotrzebowanie na usługi bankowe, konkurencja między bankami uległa znacznemu nasileniu. Z punktu widzenia pojedynczego podmiotu gospodarczego sytuacja ta jest bez wątpienia bardzo korzystna, tyle tylko, że nie wszystkie przedsiębiorstwa korzystają z tych potencjalnych możliwości obniżki kosztów. Szczególnie negatywnie należy tutaj ocenić fakt, że wie-

le podmiotów gospodarczych nie prowadzi jakiegokolwiek analizy poziomu opłat pobieranych przez poszczególne banki. Chodzi tutaj o takie przedsiębiorstwa, które przez wiele lat są niejako przywiązane do ściśle określonego banku, mimo że bez trudu mogłyby one dokonać korzystnych dla siebie zmian w tym zakresie. Z punktu widzenia interesów banku ten typ klienta jest oczywiście bardzo cenny. Problem polega jednak na tym, że w prawidłowo funkcjonującej gospodarce rynkowej interes banku nie jest najważniejszy dla korzystającej z jego usług firmy. Konieczne jest więc dokonanie odpowiedniej weryfikacji istniejącego w tym zakresie w wielu firmach stanu faktycznego. Uważam, że najlepszym rozwiązaniem byłoby przyjęcie generalnej zasady, że co określony okres czasu, np. co 2 – 3 lata, firma ogłasza przetarg na obsługę bankową. Przetarg ten niekoniecznie musi przyjąć formę ogłoszenia prasowego ze wszystkimi jego rygorami. Równie skutecznym rozwiązaniem może być nawet telefoniczne powiadomienie działających na danym terenie banków o organizowanym przez firmę przetargu i jak wynika z doświadczeń praktyki gospodarczej – wszystkie, a przynajmniej zdecydowana większość tak powiadomionych banków przedłoży firmie konkretną ofertę. Dzięki temu firma będzie miała duże możliwości wyboru najkorzystniejszej dla siebie propozycji, a ogłoszenie przetargu nie oznacza, że w jego wyniku powinna zmienić bank obsługujący dotychczas jej działalność. Wręcz przeciwnie – ze względów praktycznych należy raczej dążyć do utrzymania istniejących powiązań. Problem polega jednak na tym, że już sam fakt ogłoszenia takiego przetargu zmusza dotychczasowy bank finansujący do weryfikacji pobieranych od firmy opłat. Efektem tej weryfikacji jest w wielu przypadkach dość znaczna obniżka tych opłat, nawet do 40%. I dlatego właśnie okresowo ogłaszane przetargi powinny być trwałym elementem obowiązującej w każdej firmie procedury działania w zakresie obsługi bankowej.

Z uwagi na specyficzny charakter pra-

cy komórek finansowo – księgowych, jak i specyficzne cechy osobowe zatrudnionych w tych komórkach pracowników, nie można – moim zdaniem – liczyć na to, że komórki te same zainicjują podjęcie konkretnych kroków zmierzających do optymalizacji wyboru banku. W komórkach finansowo – księgowych dominują na ogół postawy pracownicze o charakterze konserwatywnym, zachowawczym, co jest równoznaczne z głęboką niechęcią do wprowadzania zbyt daleko idących zmian. Dlatego też zaproponowany wyżej mechanizm okresowych przetargów na wybór banku obsługującego firmę powinien być tym komórkom niejako narzucony. Obowiązek taki powinien mianowicie wynikać z odpowiedniej decyzji zarządu a nawet rady nadzorczej spółki. Z inicjatywą organizowania tego typu przetargów powinny również występować komórki logistyki.

Jednym z charakterystycznych zjawisk widocznych w ostatnim okresie w działalności większości naszych banków są bardzo częste zmiany wysokości opłat pobieranych przez bank z tytułu świadczonych usług. Stawki tych opłat zmieniane są nawet kilka razy w ciągu roku. Jak wynika z mniej lub bardziej oficjalnych informacji udzielanych przez przedstawicieli banków – celem powyższej operacji jest dokonanie istotnej zmiany w strukturze przychodów (zysków) osiągniętych przez bank. Wzrosnąć mianowicie ma udział przychodów z tytułu różnego rodzaju operacji wykonywanych na rzecz klienta przez bank, natomiast znacznemu zmniejszeniu ma ulec udział przychodów z tytułu odsetek bankowych. W rozpatrywanym tu kontekście istotne jest jednak to, że dokonanie w wyniku dobrze zorganizowanego przetargu najbardziej nawet optymalnego wyboru banku obsługującego firmę może w krótkim czasie okazać się – właśnie na skutek wspomnianych wyżej częstych zmian w zakresie pobieranych przez banki opłat – rozwiązaniem zupełnie nieracjonalnym. Teoretycznie, należałoby więc w krótkim czasie ogłosić następny przetarg, co jednak ze względów czysto praktycznych wydaje się rozwiązaniem niezbyt racjonalnym. Bardziej skutecznym rozwiązaniem tego problemu jest natomiast oparcie obsługi bankowej firmy na co najmniej 2 bankach. Przy takim rozwiązaniu firma ma większe możliwości szybkiego reagowania na ciągle zmieniające się cenniki bankowe. Może ona mianowicie korzystać w odpo-

wiednio większym zakresie z usług tego banku, który, np. utrzymuje dotychczasowy poziom opłat. Podkreślić przy tym należy, że, jak już wcześniej wspomniano, banki mają duże możliwości indywidualizowania pobieranych od klienta opłat. **Gdy więc klient, z uwagi na zapowiedziany wzrost opłat, zamierza zrezygnować z usług danego banku, zwykle okazuje się, że bank jest skłonny utrzymać dotychczasowy poziom opłat.**

Nie ulega wątpliwości, że nie wszystkie podmioty gospodarcze mają jednakowe możliwości uzyskiwania w bankach korzystnych dla siebie warunków finansowych. W najkorzystniejszej sytuacji znajdują się te przedsiębiorstwa, które posiadają tzw. zdolność kredytową i korzystają z wysokich kredytów bankowych. Taki klient jest bardzo cenny dla banku, zwłaszcza z uwagi na bardzo wysokie w dalszym ciągu oprocentowanie kredytów. Dlatego też posiadająca zdolność kredytową dobrze zorganizowana firma powinna w sposób wręcz bezwzględny wykorzystywać te istotne atuty w prowadzonych z bankiem (a raczej bankami) negocjacjach, dotyczących zarówno wysokości odsetek od udzielonego kredytu, jak i pobieranych przez bank opłat z tytułu wykonywanych przez bank operacji. Podkreślić przy tym należy, że w interesie przedsiębiorstwa leży łączne rozpatrywanie tych 2 kwestii: skoro bank jest zainteresowany udzielaniem kredytu firmie posiadającej pełną zdolność kredytową, firma niejako przy okazji może i powinna zażądać korekty niektórych opłat pobieranych przez bank. Z praktyki wynika, że takie kompleksowe podejście do analizowanej tu kwestii przynosi jednostce gospodarczej w większości przypadków wymierne korzyści finansowe.

Korzystne warunki do utrzymania opłat bankowych na relatywnie niskim poziomie mają również te firmy, które finansują prowadzoną działalność gospodarczą wyłącznie ze środków własnych, a więc nie korzystają z kredytów bankowych. Jednostki takie mają pełną swobodę działania w zakresie wyboru banku obsługującego ich działalność, dzięki czemu mogą one znacznie obniżyć koszt tej obsługi.

Z rozpatrywanego tu punktu widzenia w niezbyt korzystnej sytuacji są natomiast te podmioty gospodarcze, które zmuszone są do korzystania z kredytów bankowych, jednak z uwagi na niezbyt korzystne wyniki ekonomiczne – finansowe (brak zdolności kredytowej) mają ogromne trudności z uzyskaniem kredy-

*Oparcie obsługi bankowej firmy na co najmniej 2 bankach daje większe możliwości szybkiego reagowania na ciągle zmieniające się cenniki bankowe.*

tu. Pozycja takich firm w prowadzonych z bankami negocjacjach jest bardzo słaba, wskutek czego jednostka gospodarcza występuje tu w roli petenta, nie zaś klienta. Banki wykorzystują oczywiście tę korzystną dla siebie sytuację i udziela-

*Mającą zdolność kredytową dobrze zorganizowana firma powinna bezwzględnie wykorzystywać ten atut w prowadzonych z bankiem (bankami) negocjacjach nt. wysokości odsetek od udzielonego kredytu, jak i pobieranych przez bank opłat za dokonywane operacje.*

ją w niektórych przypadkach kredytu na zastrzonych – głównie w zakresie zabezpieczeń – warunkach, pobierając od firmy nie posiadającej odpowiedniego poziomu zdolności kredytowej relatywnie większe opłaty w porównaniu z firmami, które taką zdolność mają. Możliwości zmniejszenia poziomu opłat bankowych przez firmę w gorszej kondycji są – rzecz jasna – bardzo ograniczone.

*Trzeba jasno określić, kto w firmie odpowiada za negocjacje nt. wysokości odsetek kredytowych i bankowych opłat operacyjnych. Nie musi to być główny księgowy. Wiele, a być może i większość firm, nie posiada tego typu zapisu w swoich zakresach czynności, co jest jedną z przyczyn nieracjonalnie wysokiego poziomu kosztów obsługi bankowej.*

Oczywistym warunkiem zminimalizowania kosztów związanych z szeroko rozumianą obsługą bankową jest również zastosowanie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych. Musi mianowicie być jasno określone, kto w firmie odpowiada za ten odcinek działalności. I wbrew pozorom niekoniecznie musi to być główny księgowy. Zwłaszcza w większych podmiotach gospodarczych, w których występuje znaczna ilość operacji bankowych, obowiązek optymalizacji poziomu kosztów bankowych może być nałożony na określonego pracownika za-

*Istotną rolę w podejmowaniu działań zmierzających do optymalizacji poziomu kosztów obsługi bankowej powinna odgrywać komórka organizacyjna, funkcjonująca poza pionem księgowości, np. komórka logistyki.*

*Racjonalizacja poziomu kosztów obsługi bankowej powinna być dokonywana przez służbę logistyczną. Konieczne jest tu odpowiednie współdziałanie służb księgowych i logistycznych. Służby księgowe dostarczają odpowiednich informacji merytorycznych, a logistyczne odpowiadają za dobór właściwej metody działania w celu minimalizacji poziomu kosztów obsługi bankowej.*

trudnionego w pionie księgowości, a nawet na pracownika spoza tego pionu. W każdym przypadku najistotniejsze jest jednak to, aby w obowiązujących w firmie zakresach czynności kwestia ta była w sposób jednoznaczny rozstrzygnięta. Już sam fakt takiego wyartykułowania tej kwestii w zakresach czynności może przynieść firmie wymierne efekty w postaci relatywnego zmniejszenia kosztów obsługi bankowej, jako że konkretna osoba czuje się zobowiązana do bieżącego czuwania nad tym odcinkiem działalności. Stąd też negatywnie należy ocenić fakt, że wiele a być może i większość firm, nie posiada tego typu zapisu w swoich zakresach czynności, w czym bez

wątpienia tkwi jedna z przyczyn nieracjonalnie wysokiego poziomu kosztów obsługi bankowej.

Dopuszczając możliwość zastosowania różnorodnych rozwiązań organizacyjnych w tym zakresie chciałbym podkreślić, że zasadniczo w każdym z wariantów istotną rolę w podejmowaniu działań zmierzających do optymalizacji poziomu kosztów obsługi bankowej powinna odgrywać komórka organizacyjna funkcjonująca poza pionem księgowości, np. komórka logistyki. Jak wspomniałem wcześniej, usługi bankowe mimo swych specyficznych cech są w swej istocie takim samym produktem, jak dziesiątki czy setki innych wyrobów nabywanych przez każdą firmę. Stąd też racjonalizacja poziomu tych specyficznych kosztów musi powinna być dokonywana przez specjalistyczny aparat służby logistycznej. W tym zakresie konieczne jest odpowiednie współdziałanie służb księgowych oraz służb logistycznych. Zadaniem służb księgowych byłoby dostarczanie odpowiednich informacji o charakterze merytorycznym, natomiast służby logistyczne byłyby odpowiedzial-

ne za dobór właściwej metody działania, mającej na celu minimalizację poziomu kosztów obsługi bankowej. Za zastosowaniem takiego modelu organizacyjnego przemawia fakt, że jak wynika z doświadczeń praktycznych, służby finansowo – księgowe są często tak przytłoczone bieżącymi problemami z zakresu ewidencji, sprawozdawczości a zwłaszcza finansów, że kwestia optymalizacji wyboru banku finansującego schodzi w ich codziennej pracy na dalszy plan. Nie bez znaczenia jest tu również fakt, że codzienna współpraca pionu księgowo – finansowego z bankiem, w trakcie której w sposób zupełnie naturalny tworzą się różnego rodzaju relacje i więzi o charakterze nieformalnym, może stanowić istotny czynnik utrudniający podejmowanie przez firmę zdecydowanych działań, zmierzających do optymalizacji wyboru banku. Ten aspekt zagadnienia przemawia więc za bezwzględnym wprowadzeniem takich rozwiązań organizacyjnych, aby istotną rolę w podejmowaniu tego typu działań odgrywał czynnik zewnętrzny, w tym przypadku – pion logistyki.