

Case study

SolarBank wdraża system automatyzacji procesów kredytowych. Forsowane przez dyrektora ds. ryzyka kolejne pomysły ograniczeń wywołują ostry sprzeciw szefa ds. sprzedaży. W obawie przed destrukcyjnym wpływem narastającego konfliktu na organizację prezes banku postanowił wkroczyć i załagodzić przybierające na sile napięcie. Zadania nie ułatwiają mu względy osobiste.

Konflikt kluczowych pracowników

Sergiusz Morawski, prezes SolarBanku, szybkim krokiem podążył do bankowej kantyny. Za chwilę miał się tam spotkać z **Dariuszem Stańkowiakiem**, dyrektorem sprzedaży. Zastanawiał się, o czym Stańkowiak chciał z nim rozmawiać. Przecież wiedzieli się dwa dni wcześniej na posiedzeniu zarządu. Jednak pół godziny temu poprosił o pilne spotkanie, a ponieważ harmonogram był napięty, zaproponował wspólny obiad w pracowniczej jadłodajni. Zachowanie Stańkowiaka nie było w jego stylu. Można było wyczuć wzburzenie, a utrata kontroli nad emocjami rzadko mu się zdarzała.

Morawski i Stańkowiak dobrze się znali. Pracowali razem od wielu lat. Wspólnie budowali sukces jednego z wiodących polskich banków na przełomie XX i XXI wieku, a potem, gdy do Polski wchodził SolarBank i Morawski został jego prezesem, bez wahania zaprosił Stańkowiaka do współpracy. Wiedział, że będzie mógł liczyć na jego nieprzeciętne talenty sprzedażowe i organizacyjne. W poprzednim banku – jako dyrektor ds. sprzedaży detalicznej – dokonywał prawdziwych cudów. Za czasów Stańkowiaka bank stał się liderem na rynku kredytów hipotecznych. W SolarBanku menedżer potwierdził swoją wartość: zbudował zespół i sprawnie nim zarządzał. Jego sukcesy rynkowe może nie były tak spektakularne, ale w końcu warunki gospodarcze nie były już tak sprzyjające jak dawniej.

Przez lata wspólnej pracy znajomość obu menadżerów przeniosła się też na grunt prywatny. Łączy ich wspólne zamiłowanie do rajdów offroadowych. Mieli ulubione szlaki na Mazurach.

- Dzięki stary, że znalazłeś dla mnie czas – powiedział Stańkowiak, siadając do stołu. Wybrał miejsce w rogu sali, żeby nikomu nie przyszło do głowy się przysiąść. W SolarBanku panowała dosyć swobodna kultura organizacyjna, której elementem była m.in. otwartość zarządu na kontakty z pracownikami i spłaszczenie struktury organizacyjnej. Zachęcano zespoły do wymiany poglądów i integracji, a miejscem sprzyjającym wszelkiego rodzaju kontaktom międzyludzkim była kantyna, w której spotykali się wszyscy pracownicy i menedżerowie centrali banku.

- Nie ma sprawy. Co się dzieje? – odparł Morawski.

- Nie sądziłem, że kiedykolwiek do tego dojdzie, ale nie widzę innej możliwości... jestem zmuszony prosić cię o wsparcie w pewnej sprawie – słychać było, że Stańkowiak jest wzburzony. - Mów śmiało – odrzekł Morawski. - Chodzi o Monikę. Podcina mi skrzydła swoimi działaniami. Mówię o tych jej systemach analizy kredytowej, które w pełni automatyzują procesy decyzyjne. Już sama automatyzacja, bez możliwości zmiany decyzji, jest podstawowym błędem! Przecież każdy klient jest inny, czy ona tego nie widzi?! A teraz jeszcze te podniesione parametry zabezpieczeń – to już jest dywersja! Akceptowalność wniosków wpisywanych do systemu przez sprzedaż jest w tej chwili na poziomie nieprzekraczającym 40%! Jak tak dalej pójdzie, to nie będę miał komu sprzedawać naszych produktów kredytowych. Nasi ludzie w oddziałach mają tego dość, bo przecież każdy ma wyznaczony plan sprzedaży... Morale w moim zespole nigdy nie były tak niskie... - Myślałem, że kwestia automatyzacji to zamknięty temat.

Morawski wrócił myślami do chwil sprzed dwóch lat. **Monika Nowacka**, dyrektor ds. ryzyka i członek zarządu, właśnie wtedy dołączyła do organizacji. Była jednym z najwyższej cenionych fachowców w swojej dziedzinie w kraju. Świetnie wykształcona i doświadczona w strukturach międzynarodowej instytucji finansowej. Na swoim koncie miała kilkuletni epizod pracy na stanowisku menedżerskim w

londyńskiej centrali jednego z dużych banków obecnych również w Polsce. Morawski cenił w niej nie tylko warsztat merytoryczny, ale i to, że potrafiła myśleć w szerszej perspektywie niż większość lokalnych menedżerów. Była dobrze przygotowana do radzenia sobie z nowymi wyzwaniami i stale zmieniającym się otoczeniem. Zaraz po objęciu stanowiska Nowacka zainicjowała pracę nad swoim najważniejszym jak dotąd projektem – wdrożeniem systemu automatyzacji decyzji kredytowych dla klientów detalicznych. Już wtedy dało się odczuć, że Nowackiej i Stańkowiakowi raczej trudno będzie znaleźć wspólny język. Pomijając pewien naturalny konflikt interesów między sprzedażą a ryzykiem, wynikający z odmiennych obszarów odpowiedzialności, mocno różniły ich także osobowości. Stańkowiak – dusza towarzystwa, komunikatywny, przez wszystkich lubiany. Nowacka – raczej powściągliwa, chłodna profesjonalistka. Nowacka przeforsowała swój pomysł, argumentując, że system zapewni obiektywnie bezpieczny sposób obliczania zdolności kredytowej klientów detalicznych, zdyscyplinuje rejestracje wniosków, pozwoli na śledzenie całego procesu i wyeliminuje interwencje ludzkie, które zwiększały ryzyko strat. Ponadto narzędzie skracало całą procedurę akceptacji wniosków i pozwalało monitorować wiarygodność kredytową klientów oraz wartość przyjętych zabezpieczeń przez cały okres kredytowania. Przede wszystkim jednak system opierał się na pełnej automatyzacji procesu decyzyjnego, co powodowało, że wnioski klientów niespełniających założonych kryteriów były natychmiast odrzucane. W dodatku bez możliwości powtórnego procesowania czy też zmiany decyzji systemu przez odpowiedzialnego menedżera, jak to miało miejsce do tej pory. To ostatnie wywołało duży sprzeciw Stańkowiaka. Wraz z systemem Nowacka wprowadziła bowiem szereg obostrzeń w udzielaniu kredytów, z jakimi wcześniej zespół sprzedażowy nie miał do czynienia. Wymagała też od niego wypełnienia nowych procedur i bezwzględnego ich przestrzegania, co do najmniejszego szczegółu.

- Wcale nie zamknięty, bo ona chce rozciągnąć działanie systemu na wszystkie detaliczne produkty kredytowe, m.in. na karty i kredyty konsumpcyjne. I planuje jeszcze większe usztywnienia kryteriów. Moi ludzie skarżą się, że mają związane ręce. A ostatnio nasze wyniki w tych produktach i tak były gorsze niż u konkurencji. Właśnie przygotowujemy dużą promocję szybkich kredytów związaną z wakacjami i szczerze mówiąc, nie wyobrażam sobie, jak będziemy sprzedawać te produkty. W ubiegłym roku analogiczna kampania była dużym sukcesem. W tym – to będą pieniądze wyrzucone w błoto. Jak będziemy wyglądać w oczach naszych klientów, gdy się okaże, że produkt, który reklamujemy, w zasadzie nie jest dostępny, bo tylko co czwarty chętny będzie mógł go dostać? Jak chcemy zarobić na utrzymanie banku, w tym działu odpowiedzialnego za ryzyko? Co stanie się z naszą wiarygodnością?

- Tak, wiem, ale powinieneś pamiętać też, że poważna polityka kredytowa jest w dobrze pojętym interesie banku. Właściciele w tych czasach wymagają od nas rozsądnego zarządzania ryzykiem.

- Ale nie redukowania ryzyka do zera! Właściciele wymagają od nas przede wszystkim wyników. Zgodnie z naszą strategią w ciągu kilku lat chcemy dołączyć do czołówki polskich banków. Jak mamy to zrobić? Poza tym wdrożone przez nas narzędzie od razu okazało się wadliwe. Zdarzało się, że odrzucane były wnioski nawet wówczas, gdy klient był całkowicie wypłacalny, a tylko gdzieś coś zostało źle wpisane do systemu. Trzeba było wciąż wprowadzać poprawki i łagodzić nerwy niezadowolonych klientów. Przecież to oni nam płacą, więc oni są najważniejsi.

- Masz rację. Przy okazji pogadam z Moniką. - Poza tym – Stańkowiak, widząc moment słabości prezesa, postanowił kuć żelazo póki gorące – ona zachowuje się, jakby pozjadała wszystkie rozumy. A w końcu większą część swojego życia zawodowego spędziła na centralach banków za granicą. Co ona może wiedzieć o polskim rynku i potrzebach naszych klientów?

Ona się do tego nie nadaje

Monika Nowacka pewnym krokiem weszła do gabinetu prezesa.- Chciałeś mnie widzieć- powiedziała.

- Tak, chciałbym zapytać, jakie mamy poziomy akceptacji wniosków w detalicznym procesie ryzyka?

- O, domyślam się, że rozmawiałeś z Darkiem... No cóż, jego ludzie jak mogą sabotują projekt rozbudowy systemu kredytowego. Konsultanci z firmy informatycznej, która z nami współpracuje, skarżą się, że nie otrzymują potrzebnych im danych z sieci sprzedaży. A tylko wtedy mogą wzrosnąć poziomy akceptacji. Analiza i kalibracja parametrów procesów bez baz danych z realnej sprzedaży nie ma żadnego sensu.

- Takie zachowanie jest niedopuszczalne. To sprzeczne z kulturą współpracy, jaką staramy się budować. Ale to prawda – rozmawiałem ze Stańkowiakiem i muszę też zrozumieć jego sytuację. Ten system był nam potrzebny w przypadku kredytów niezabezpieczonych, ale czy jesteś przekonana, że jest rzeczywiście niezbędny do wszystkich produktów kredytowych w detalu? Chcesz wyłączyć ludzi z procesu podejmowania decyzji? Dziś, gdy klienci tak bardzo oczekują od nas elastyczności, mnożenie usztywnień może być ryzykowne...

- Ryzykowne to jest udzielanie kredytów byle komu, bez zebrania dokładnych danych i w dodatku na byle jakich zabezpieczeniach – oburzyła się Nowacka. – Darek chyba nie zauważył, że sytuacja na świecie zmieniała się dramatycznie do wybuchu kryzysu finansowego i musimy być lepiej zorganizowani i doskonale wyposażeni. Wartość niespłacalnych kredytów dla ludności w polskich bankach sukcesywnie rośnie. My też musimy zmagać się z pogorszeniem jakości portfela detalicznego. Poza tym konieczne jest rozszerzenie rozwiązania na inne produkty kredytowe, ponieważ pozwoli nam to zarządzać ryzykiem kredytowym i skutecznie je ograniczyć. A to przecież obniży poziom wymaganych rezerw celowych i w konsekwencji uwolni kapitał. Sam zawsze podkreślasz, że walka na rynku będzie toczyła się o kapitał... Zrobiła krótką przerwę, w czasie której Morawski milczał. Po chwili młoda menedżerka podjęła na nowo. - Poza tym takie są rekomendacje regulatora. Mam nadzieję, że mój elokwentny kolega oprócz magazynów motoryzacyjnych czyta jeszcze czasem wskazówki nadzoru czy nowe wymogi Komitetu Bazylejskiego. Zarządzanie ryzykiem kredytowym, zwłaszcza w niestabilnych czasach, jest jednym z kluczowych aspektów zarządzania w każdej instytucji finansowej. Gdy przychodziłam do SolarBanku, myślałam, że właśnie to jest naszym wspólnym priorytetem. Jeśli tak nie jest, to chciałabym usłyszeć to od razu. Zacznę szukać innego miejsca...

- Wiesz, że tego bym nie chciał.

- Spójrz prawdzie w oczy, wszystkie sukcesy, jakie nasz kolega osiągał, miały miejsce w czasie boomu kredytowego. Ale ten czas się skończył i nie wróci prędko. Dariusz nie dojrzał do wyzwania, jakie niesie nowa sytuacja rynkowa. Po prostu nie nadaje się do tej roli. I te jego ciągłe żarty... Zachowuje się, jakby bank był wesołym miasteczkiem. Potrzebujemy kogoś, kto w nowej rzeczywistości będzie umiał prowadzić skutecznie sprzedaż.

Liczą się tylko merytoryczne argumenty

Impreza z okazji 10-lecia banku w Polsce upłynęła w szampańskich nastrojach. Morawski mógł być dumny z dotychczasowych osiągnięć SolarBanku, ale przed nim było dużo bardziej ambitne zadanie: dynamiczny wzrost i wejście do czołówki polskich banków. Dobry nastrój mąciło tylko wspomnienie wczorajszego posiedzenia zarządu, na którym po raz kolejny doszło do słownych przepychanek między dwójką kluczowych menadżerów. Wyglądało na to, że automatyzacja procesów kredytowych w pionie bankowości detalicznej była tylko jednym z pretekstów. „ Tych dwoje się pozabija. Każde z nich ma swoje racje i broni je do upadłego. Ale najgorsze jest to, że zarząd stał się sceną narastającej wrogości, co zaczyna być demoralizujące dla reszty członków zespołu. To musi się skończyć” –

pomyślał Morawski. „Chyba będę musiał zwolnić któregoś z nich. Ale którego?”

- Witam pana prezesa – te słowa wyrwały go z chwilowego zamyślenia. Przed Morawskim stał uśmiechnięty **Paweł Młodzikowski**, zastępca przewodniczącego rady nadzorczej SolarBanku, z lampką szampana w ręku. Młodzikowski cieszył się powszechnym szacunkiem. Profesor prawa i wykładowca na uniwersytecie wiele lat przepracował jako partner międzynarodowych kancelarii prawnych, członek rad nadzorczych kilku spółek. „Niebo mi go zsyła” pomyślał Morawski. Cenił Młodzikowskiego za sumienne wykonywanie obowiązków członka rady nadzorczej, ale też za wysokie umiejętności polityczne i charyzmę, dzięki którym Młodzikowski jak nikt zjednywał sobie ludzi. Był starszy od Morawskiego i potrafił patrzeć na różne problemy z dystansu. Poza tym Morawski wiedział, że może liczyć na jego mądrą poradę i dyskrecję w delikatnej sprawie. Postanowił więc wykorzystać spotkanie na rozmowę o sporze wewnątrz zarządu.

- Gratuluję przemówienia – kontynuował Młodzikowski. – Co słysząc? – Właśnie próbuje rozwiązać pewnie problemy wewnętrzne...

- Jak znam życie, to związane z ludźmi. Planujesz kogoś zwolnić i nie wiesz, jak to zrobić?

- Nie, ale jesteś blisko. Mam dwoje menedżerów, którzy od pewnego czasu toczą ze sobą spór. Początkowo konflikt dotyczył kwestii merytorycznej, teraz przenosi się niemal na każdy projekt. Na spotkaniach zarządu idą iskry i obawiam się, że jeśli tak dalej pójdzie, będzie to miało destrukcyjny wpływ na resztę zespołu. - Chodzi o Nowacką i Stańkowiaka? Tak, coś słyszałem. Co o tym sądzisz?

- Tych dwoje jest jak ogień i woda. Nowacka forsuje kolejne procedury, mnoży rygory, uszczelnia procesy, powołując się na konieczność redukcji ryzyka. Stańkowiak z kolei utrudnia jej realizację projektów, zarzucając nieznajomość realiów rynku i specyfiki klientów na rynku lokalnym.

- Myślałeś, żeby kogoś z nich zwolnić? Stańkowiak chyba najlepsze czasy ma już za sobą...

- Nie chciałbym rezygnować z żadnego z nich. Stańkowiak to doświadczony menedżer, znam jego możliwości, bo pracowałem z nim także przed SolarBankiem. To nie jest najłatwiejszy czas w ogóle dla sprzedaży w bankowości, ale to nie jest typ, który łatwo odpuszcza. Jest z nami od samego początku. Wiele mu zawdzięczam. Dzisiejszy sukces to tak naprawdę w dużej mierze jego zasługa. Z kolei Nowacka jest specjalistką międzynarodowej klasy. Ufam jej i wierzę w jej wysokie kompetencje, ale nie podoba mi się to, że realizując swoje priorytety, nie uwzględnia celów innych menedżerów. Muszę powiedzieć, że jej bezwzględny stosunek do współpracowników nawet mnie trochę przeraża.

- A co na to firma matka? Centrala wie już o tym?

- Jeszcze nie. Konflikt na razie nie ma wpływu na wyniki, ale to się może zmienić, zwłaszcza jeśli całe to zamieszanie osłabi ducha zespołu. Wiesz, jak mi zależy, żeby budować kulturę współpracy i zaangażowania. To, co się dzieje, przeczy tym wartościom.

- W takim razie musisz się z tym zmierzyć. Radziłbym ci zdusić ten spór w zarodku. Rozmawiałeś już z nimi?

- Tak, z każdym z nich, ale jedynie wstępnie. Dopiero myślę, jak podejść do tej kwestii. Najtrudniejsze jest to, że oboje mają swoje racje.

- Wygląda na to, że znalazł się między młotem a kowadłem. Jednak podejmując jakiegokolwiek decyzję, kieruj się tylko względami merytorycznymi. „Łatwo powiedzieć” – pomyślał Morawski.

1. Jakie są źródła konfliktu między kluczowymi pracownikami?
2. Jakie błędy zostały popełnione w procesie przygotowania wdrożenia systemu automatyzacji procesu kredytowego?
3. W jaki sposób Sergiusz Morawski powinien opanować i rozwiązać konflikt między swoimi pracownikami?