

Strona główna > Bankowość > Lachowski: Polityką zawładnął oportunizm, chciwość - biznesem

2012-03-17 06:00

Lachowski: Polityką zawładnął oportunizm, chciwość - biznesem

Krzysztof Nędzyński

[bankowość internetowa](#), [BRE Bank](#), [ograniczenie premii bankowców](#), [Sławomir Lachowski](#), [wynagrodzenia-bankowców](#)

Firmy, które czynią z przestrzegania wartości rynkowy wyróżnik, muszą mieć świadomość, że pociąga to za sobą koszty. W długiej perspektywie buduje jednak lojalność i dobrą reputację, która przyciąga nowych klientów, zwiększa sprzedaż i zyski - mówi **Sławomir Lachowski**, założyciel mBanku. Rozmawiamy z nim o jego książce: *Droga ważniejsza niż cel*.

Obserwator Finansowy: Skąd pomysł na książkę, którą Pan napisał - o wartościach w biznesie innych niż korzyści finansowe?

Sławomir Lachowski: Naprawdę wierzę w to, że w życiu i w biznesie wartości mają znaczenie. A ponieważ nie jestem ani filozofem, ani zawodowym pisarzem, powołałem się na własne doświadczenia. Chciałem pokazać jak to, co dla mnie ważne w życiu, później stało się ważne w pracy. Wartości życiowe i biznesowe, co dla wielu jest zaskakujące, często są bardzo podobne. Nie można przecież wychodząc do pracy zostawić wartości w domu, zamykając za sobą drzwi, a zza biurka posługiwać się zupełnie innymi zasadami. Ludzie mają olbrzymią satysfakcję, gdy wykonują pracę, która jest zgodna z ich przekonaniami. W ten sposób wartości pozwalają tworzyć niezwykle firmy, dają szansę, że przedsięwzięcia odniosą sukces.

Uczciwość i ciężka praca popłacają? To mało popularne tezy w dzisiejszych czasach.

Na pewno nieuczciwość i naginanie reguł nie popłacają. Na przykład dziś, pod względem zaufania społecznego w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych bankowcy mają podobną opinię, jak komornicy czy sprzedawcy używanych aut, których to powszechnie uważa się za nabieraczy, bo ukrywają wady samochodów. Widać wyraźnie, że instytucje finansowe, a banki w szczególności, muszą być instytucjami zaufania publicznego. Dlatego też ich pracownicy, zwłaszcza menedżerowie, powinni stanowić przykład przejrzystości i wzór do naśladowania. Niestety kryzys pokazał, że menedżerowie bankowi stali się przykładem największych chciwców i oszustów.

Myśli pan, że można zmienić takie postawy książką?

Jestem głęboko przekonany, że można je zmienić, stosując adekwatne do sytuacji środki. W 2008 roku zabierałem publicznie głos na temat wynagrodzeń w bankowości. Argumentowałem, że większa część premii za wyniki powinna być kadry zarządzającej wypłacana nie od razu, ale po kilku latach, i nie w gotówce, a w akcjach. Po to, żeby związać interes kadry zarządzającej z długoterminowym interesem firmy. Dziś mam satysfakcję, że zalecenia UE idą właśnie w tym kierunku.

Z drugiej strony wierzę, że warto apelować do wyższych aspiracji ludzi, takich jak odpowiedzialność, satysfakcja z pracy, optymistyczne podejście, dynamizm, kultywowanie ducha współpracy. Temu właśnie służy książka, którą napisałem. W tym sensie jest to książka dla wszystkich. Dla studentów, aby wiedzieli, że nie muszą zawieszać na kołku młodzieńczych ideałów, gdy zaczynają karierę zawodową. I dla młodych menedżerów, aby zadali sobie pytanie czy praca, jaką wykonują jest zgodna z ich życiowymi wartościami. Mam nadzieję, że to może być również książka dla najwyższej kadry zarządzającej, pokazując, że w oparciu o wartości można stworzyć świetną firmę, tak jak mnie wspólnie ze współpracownikami udało się zbudować mBank.



PAP
Sławomir Lachowski (Fot. PAP)

Powiązane Tematy:

- [Prezesi banków będą się dorabiać wolniej](#)
- [To nie premie bankowców doprowadziły do kryzysu](#)
- [Szefowie firm powinni być na gołej pensji](#)
- [Nadzór finansowy przygląda się bonusom bankowców](#)
- [W City mniejsze premie, ale wyższe płace](#)
- [Fundusze private equity chcą kupować banki](#)
- [Można ocenić, które firmy przepłacają swoich prezesów](#)
- [Liberalna gospodarka kręci sznur na swoją głowę](#)
- [Wzrost dochodów 1 proc. społeczeństwa zwiększył nierówności dochodowe w USA](#)
- [Brytyjskie banki nie czekały z porządkami na sygnał Unii](#)

Po pana odejściu z grupy BRE zaczął się spór z grupą kredytobiorców nazywających się „nabitymiwmbank”. Czy wartości, o których pan mówił zostały w domu, za zamkniętymi drzwiami?

W Polsce rynek kredytów hipotecznych, w odróżnieniu od dojrzałych rynków finansowych, opiera się o zmienne stopy procentowe. Zwykle są one związane ze oprocentowaniem kredytów na rynku międzybankowym: WIBOR 3M dla kredytów złotych i LIBOR dla kredytów walutowych. W początkowym okresie pionierzy rynku hipotecznego - PKO BP, a także MultiBank i mBank - opierali mechanizm określania indywidualnej stopy procentowej kredytu hipotecznego na stopie wewnętrznej. Jej wysokość podlegała zmianom w zależności od sytuacji na rynku finansowym i ogólnych warunków gospodarczych. Później standardem stała się stopa WIBOR i LIBOR.

Nie było problemu dopóki stopy wewnętrzne zmieniały się analogicznie jak rynkowe. Tak było aż do wybuchu kryzysu finansowego w 2008 roku, który spowodował daleko idące turbulencje na rynkach finansowych. Wtedy odstąpiono od niepisanej zasady symetrycznych zmian oprocentowania kredytów, bo przy kredytach tzw. starego portfela ponad proporcjonalnie została zwiększona marża.

Nawet jeśli bank miał do tego prawo, to pozostaje pytanie czy powinien to zrobić, różnicując klientów. Równoprawne traktowanie wszystkich klientów, szczególnie w sytuacji kryzysowej, ma swoje uzasadnienie w głoszonych wartościach. Niezastosowanie tej zasady w tym przypadku uważam za poważny błąd.

Firmy, które czynią z przestrzegania wartości swój rynkowy wyróżnik, muszą mieć świadomość tego, że pociąga to ze sobą koszty. Często ma negatywny wpływ na rachunek wyników w krótkim okresie. Jednak w długiej perspektywie buduje lojalność i dobrą reputację, która przyciąga nowych klientów, zwiększa sprzedaż i zyski.

Skąd pana przekonanie, że mBank w zaplanowany, świadomy sposób był zarządzany przez wartości?

To przyszło z czasem. Uruchomiliśmy mBank pod koniec listopada 2000 roku. W sierpniu 2002 roku, czyli półtora roku później, kiedy już było widać, że koto zamachowe ruszyło, a przed nami jest niezwykła szansa zbudowania banku, który zrewolucjonizuje polską rzeczywistość, uświadomiłem sobie, że konwencjonalne metody zarządzania są niewystarczające. Czuję, że możemy odnieść długofalowy sukces jedynie dzięki zaangażowaniu i wykorzystaniu potencjału wszystkich uczestników przedsięwzięcia.

Chciałem, by pracownicy ciągle mieli satysfakcję z wykonywanej pracy, żeby postrzegali mBank jako własne dzieło. Dlatego wysyłałem do wszystkich maila i zaproponowałem, żebyśmy określili wartości, które nami kierują. Ludzie powinni mieć satysfakcję z tego co robią, wpływ na kierunek firmy, na jej wyniki, mieć poczucie, że są doceniani.

Razem określiliśmy najważniejsze dla nas wartości w życiu, zidentyfikowaliśmy również te, które mają dla nas znaczenie w pracy. Niektóre z nich się pokrywały i w ten sposób powstał system wartości mBanku.

Jak się ma do pana teorii historia Romana Kluski, biznesmena o nieposzlakowanej opinii, który stał się ofiarą nadużyć organów państwa?

Pokazuje, że mieć i żyć wartościami, to nie jest wybór drogi ustanej różami. Tak w życiu, jak i w biznesie niejednokrotnie trzeba zapłacić za to wysoką cenę. Czasem przegrywamy. Ale na koniec sprawiedliwości staje się zadość. Nie zawsze optaca się być uczciwym, ale zawsze warto być uczciwym.

W jaki sposób rozróżnić tych, którzy mają wartości od tych, którzy mówią, że mają wartości?

Po sposobie działania. Najistotniejsze jest to, jak realizujemy nasze zadanie biznesowe, obojętne czy jest nim wielkość sprzedaży, liczba pozyskanych klientów, czy ilość przetrzonej ziemi. Ostatnio spotkałem się z menedżerem najwyższego szczebla jednego z czołowych polskich banków. Opowiedział mi historię 87-letniej klientki, która straciła prawie wszystkie swoje oszczędności.

Nabyła w tym banku produkt strukturyzowany, który spowodował ponad 60 procentową stratę. Sprzedawca nie miał sobie nic do zarzucenia. Polecił produkt, starszka podpisała, że zapoznała się z regulaminem. A była w nim klauzula, że zdaje sobie sprawę z podwyższonego ryzyka tych instrumentów. Ale przecież bezpośrednia rozmowa sprzedawcy z potencjalnym klientem pokazuje, czy klient rozumie z czym ma do czynienia, czy nie. To, że formalnie zostały spełnione wszystkie wymogi, nic jeszcze nie oznacza. W takich przypadkach widać czy w działaniach biznesowych ktoś się kieruje wartościami czy nie.

Jesteśmy mądrzy po szkodzie, nawet menedżer nie wie co przyniesie przyszłość ...

Ale wie co sprzedaje. Podobnie było na rynku polskim z opcjami walutowymi dla przedsiębiorstw w 2008 roku, kiedy nieoczekiwane odwrócenie trendu wywołało ogromne straty i w efekcie bankructwa wielu firm. Obie strony, tak

przedsiębiorstwa jak i banki, były napędzane chciwością.

Firmy, które raz zarobiły na opcjach zabezpieczających, chciały uczynić z tego instrument generowania zysku. Banki, zamiast kierować się interesem klienta i sprzedawać opcje tylko dla zabezpieczenia ryzyka walutowego, często namawiały klientów do spekulacji, by zarobić więcej. Przecież gołym okiem widać, gdzie jest konflikt interesów w biznesie, a także w bankowości.

Czy można zarządzać przez wartości instytucjami publicznymi?

Oczywiście, że tak. Trudno sobie wyobrazić żeby instytucja publiczna mogła dobrze działać, jeśli nie kieruje się wartościami. Spójrzmy choćby na źródłostów - „minister” to jest ktoś, kto służy. Praca w instytucjach publicznych to służba publiczna. Jeżeli mówimy o instytucjach, że one mają służyć, to można sobie łatwo wyobrazić zestaw cech, które pozwalają pracownikom tej instytucji założony cel zrealizować. Należałoby te cechy zdefiniować i nazwać, by potem móc ocenić np. czy postawy i zachowania urzędników mają charakter służby. Nie wszyscy nadają się do służby publicznej, dlatego wartości, które przekładałyby się na wszystkie płaszczyzny działania, mają w niej jeszcze większe znaczenie niż gdzie indziej.

Gdyby pan dostał zadanie: postawić na nogi skostniałą instytucję publiczną, co by pan zrobił?

Na początku transformacji miałem propozycję pracy na wysokim stanowisku publicznym. Nie zdecydowałem się, z uwagi na moje indywidualne predyspozycje raczej do biznesu. Ale wtedy poważnie się nad ofertą zastanawiając, wierzyłem, że w sferze publicznej ideały, wartości, misja mają znaczenie.

Teraz widzę jak postępowanie polityków przekłada się na działanie ministerstw i urzędów. Dzisiaj w partiach politycznych to nie idee i wartości odgrywają główną rolę. Najważniejsi są specjaliści od PR. To nie jest polski fenomen. Przerost formy nad treścią ma swoje źródło w ślepych naśladownictwie najgorszych praktyk komercyjnego rynku reklamy, gdzie chodzi o to, by klienta zbałamucić, a nie przekonać. Polityką zawładnął oportunizm tak, jak chciwość - biznesem.

Byłem ostatnio na filmie *Żelazna dama*. Pada tam zdanie, które doskonale ilustruje te praktyki. Margaret Thatcher, już w podeszłym wieku, mówi: „Kiedyś ważnym było, żeby czegoś dokonać, a dzisiaj ważnym jest, żeby być kimś”. Premierem, ministrem, prezesem. Są tacy, którzy chcą tylko być prezesami. Ja mam staromodne podejście. Jeśli chcę być prezesem, to tylko po to, żeby móc zrealizować przedsięwzięcie, które tego wymaga.

Rozmawiał Krzysztof Nęczyński

Sławomir Lachowski założył mBank, był prezesem BRE Banku w latach 2006-2008 r. Jest autorem książek: *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie oraz Droga innowacji*.

opublikowano w: [Bankowość](#), [Biznes](#), [Debata ekonomiczna](#), [Pulpit](#)

[Dodaj komentarz](#)