

**Agenda CFO w czasach kryzysu**  
**– wyzwania dla obszaru finansów**

**dr Maciej Meder**  
**zeb/rolfes.schierenbeck.associate**

104 seminarium BRE-CASE  
Warszawa, 24 września 2009



# Światowy kryzys finansowy diametralnie zmienił warunki funkcjonowania banków – widoczny wyraźny wpływ na sytuację banków działających w Polsce

## Wyznaczniki nowej sytuacji na rynku bankowym

### Nowe warunki działania banków

**Kapitał stał się dobrem trudnodostępnym** – spółki-matki ze względu na własne potrzeby ograniczyły podaż a rynek kapitałowy przestał być wystarczającym źródłem

**Aktywność na rynku międzybankowym została ograniczona** do transakcji krótkoterminowych

**Wojna depozytowa** – banki oferują lokaty o oprocentowaniu powyżej poziomu WIBOR

Spółki-matki nałożyły **ograniczenia na finansowanie**

Pogorszenie jakości portfela kredytowego i gwałtowny **wzrost poziomu rezerw**

Oslabienie złotego wpłynęło na **wzrost wartości portfela kredytowego i obniżenie jego jakości** (spadek LTV, wzrost ryzyka kredytowego)

# Wobec zmieniającego się otoczenie rynkowego banków, zeb/ przeprowadził badanie w celu identyfikacji kierunku zmian w obszarze finansów banków

*zeb/ controlling study 2009*

## Podejście

- Zakresem badania objęto kluczowe obszary controllingu i finansów: KPIs<sup>1</sup>, procesy, metodologię
- Badanie ankietowe skierowane do osób zarządzających obszarem controllingu i finansów w bankach działających w Polsce
- Ankieta została wypełniona przez przedstawicieli 18 czołowych polskich banków
- Badanie przeprowadzono w II kwartale 2009

## Cel

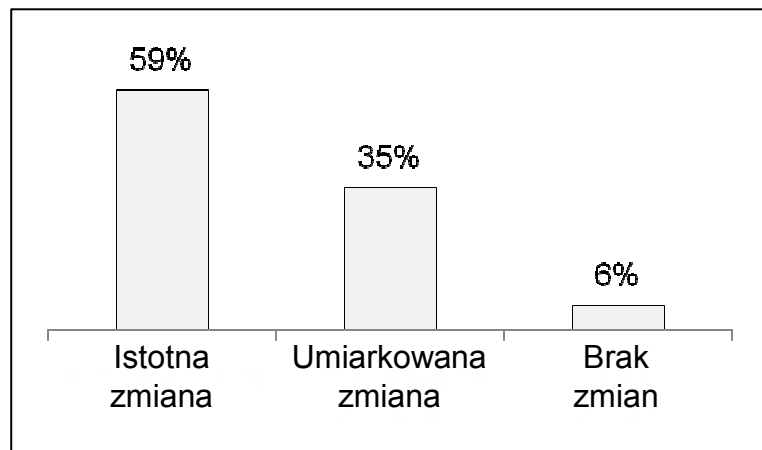
- **Identyfikacja wyzwań w obszarze controllingu i finansów w wyniku kryzysu finansowego**
- **Określenie kierunku zmian i kluczowych inicjatyw**

<sup>1</sup> KPIs + Key Performance Indicators – zestaw kluczowych wskaźników danego banku.  
Źródło: zeb/controlling study 2009

# Wyniki badania potwierdzają, że kryzys w istotny sposób wpłynął na funkcjonowanie obszaru controllingu i finansów

## Główne wyzwania dla obszaru controllingu i finansów

**Jak zmieniły się w ostatnich 12 miesiącach zadania i priorytety obszaru controllingu i finansów w Państwa Banku w efekcie kryzysu?**

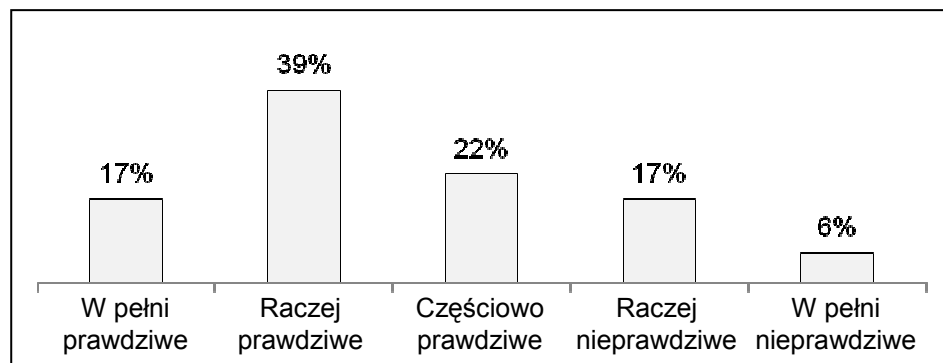


Obszary	Nowe zadania i priorytety
<b>Kluczowe wskaźniki (KPIs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wsparcie biznesu w podejmowaniu decyzji w czasie niekorzystnej sytuacji gospodarczej</li> <li>• Dostosowanie zestawu KPIs do bieżącej sytuacji</li> <li>• Wsparcie w zarządzaniu bilansem</li> </ul>
<b>Procesy: raportowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modyfikacja systemu raportowania / wdrożenie nowego narzędzia</li> <li>• Uproszczenie raportowania lokalnego i do grupy</li> </ul>
<b>Procesy: planowanie i prognozowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizm prognoz przy dynamicznej sytuacji rynkowej</li> <li>• Optymalizacja procesów prognozowania i budżetowania</li> </ul>
<b>Metodologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrola kosztów, poprawa analityki i alokacji</li> <li>• Analiza płynności</li> <li>• Wdrożenie zarządzania kapitałem / analiza produktów pod kątem absorpcji ryzyka i kapitału</li> </ul>
<b>Inne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring akwizycji i aktywizacji klientów</li> <li>• Poprawa jakości danych</li> <li>• Dostosowanie procesów controllingowych i organizacji w wyniku fuzji</li> </ul>

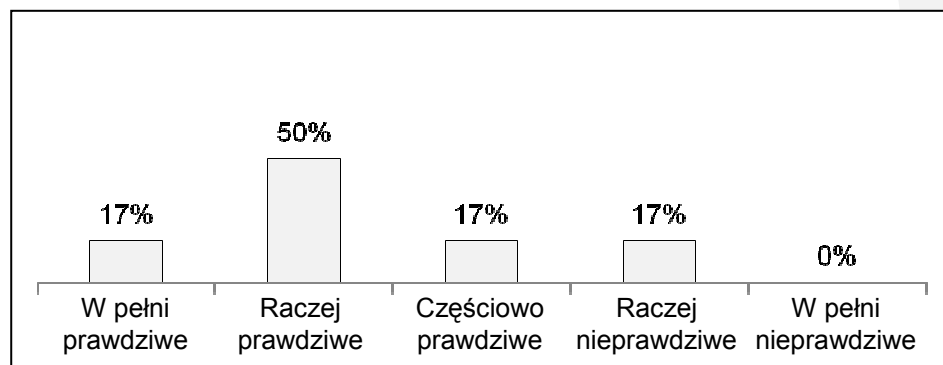
## W sytuacji kryzysowej zwiększono zakres i szczegółowość KPIs – ryzyko, płynność i koszty podlegają ściślejszemu monitorowaniu


### Kluczowe wskaźniki (KPIs)

#### Struktura i wybór monitorowanych kluczowych wskaźników (KPIs) uległy istotnej zmianie



#### Kluczowe wskaźniki (KPIs) są w obecnej sytuacji dużo ściślej monitorowane



 % wskazań danej odpowiedzi przez banki

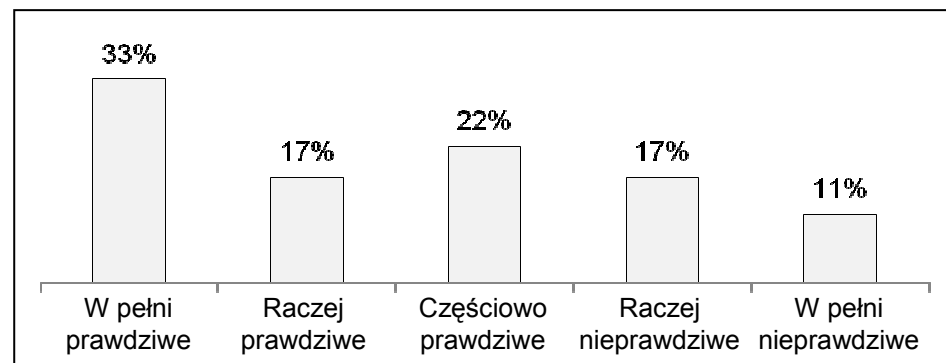
### Kierunki zmian

- Kryzys finansowy uświadomił potrzebę posiadania bardziej szczegółowych wskaźników umożliwiających pełną informację o funkcjonowaniu banku w odniesieniu do wszystkich jego kluczowych aspektów działalności
- Zestaw KPIs został zazwyczaj poszerzony o wskaźniki monitorujące **ryzyko** (np. jakość portfela), **płynność i strukturę bilansu** (np. wskaźnik kredytów do depozytów) oraz **koszty**
- **Mniejszy nacisk kładzie się obecnie na kwestie wolumenu sprzedaży**, a uważniej obserwuje się marże
- Widoczne są również **zwiększenie szczegółowości wskaźników i częstotliwości ich monitorowania oraz szersza komunikacja** wybranych KPIs w strukturze banku

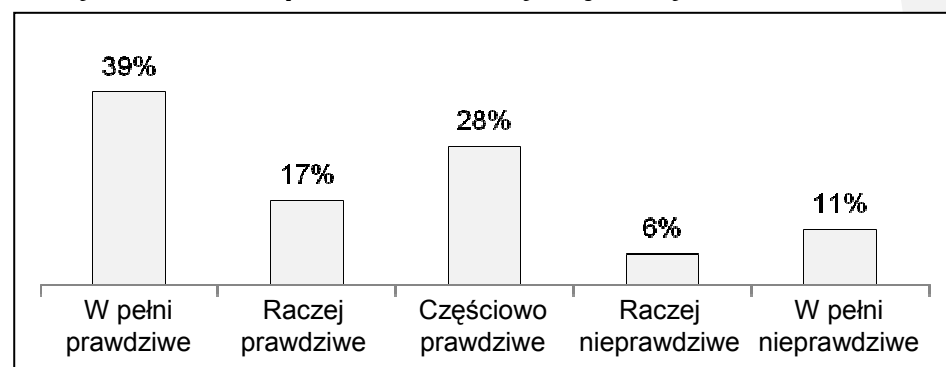
## Zwiększona została liczba, częstotliwość, oraz szczegółowość raportów – w konsekwencji wdrożenia narzędzi IT zwiększających wydajność procesu


### Procesy: raportowanie

#### Liczba przygotowywanych raportów znacznie wzrosła



#### Częstotliwość raportowania zwiększyła się



 % wskazań danej odpowiedzi przez banki

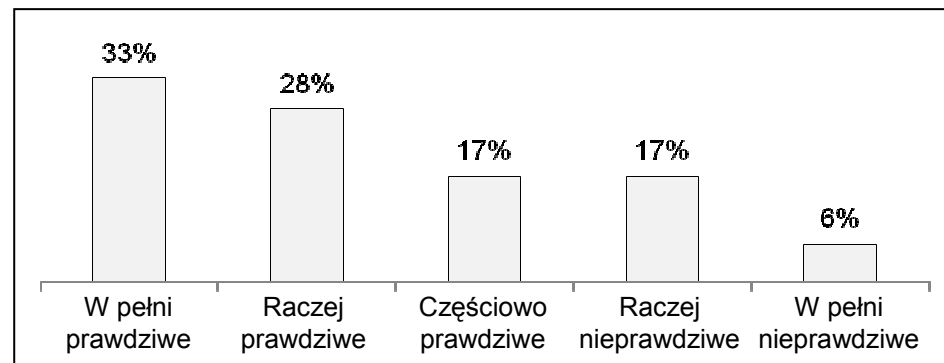
#### Kierunki zmian

- W obszarze raportowania widoczny jest **wzrost częstotliwości, liczby (szczególnie raportów ad-hoc), szczegółowości oraz zróżnicowaniu przekrojów** przygotowywanych raportów
- Banki pracują również nad **włączeniem do zakresu raportowania nowych wskaźników** dotyczących ryzyka, płynności i efektywności kosztowej
- **Automatyzacja procesu raportowania**, a zwłaszcza grupy raportów przygotowywanych obecnie manualnie w trybie ad-hoc, ma na celu zwiększenie szybkości przepływu informacji niezbędnej do podejmowania decyzji w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu
- Niektóre banki wskazują na **wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych w zakresie raportowania**, pozwalających na zintegrowanie reportowania w jednym miejscu i tym samym na usprawnienie procesów generowania i dystrybucji raportów

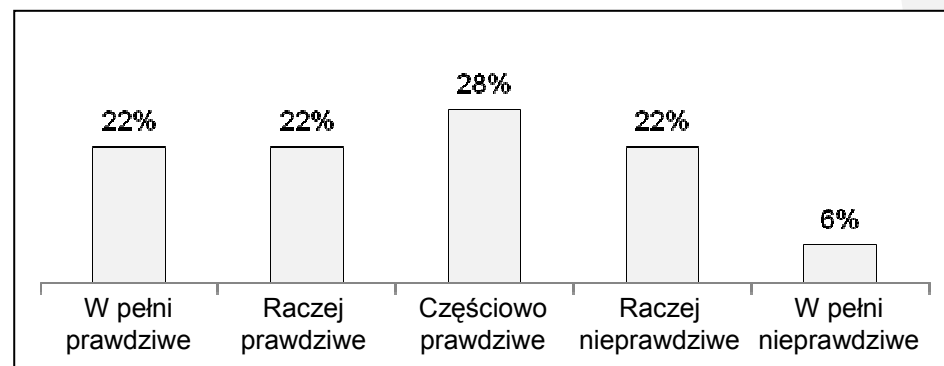
## W obszarze planowania i prognozowania można zaobserwować wyraźne rozbudowanie wykorzystywanych modeli i uszczegółowienie prognoz

### Procesy: planowanie i prognozowanie

#### Proces prognozowania (forecasting) znacznie zyskał na znaczeniu



#### Budżet na 2009 stracił aktualność, nacisk na bieżące prognozowanie



 % wskazań danej odpowiedzi przez banki

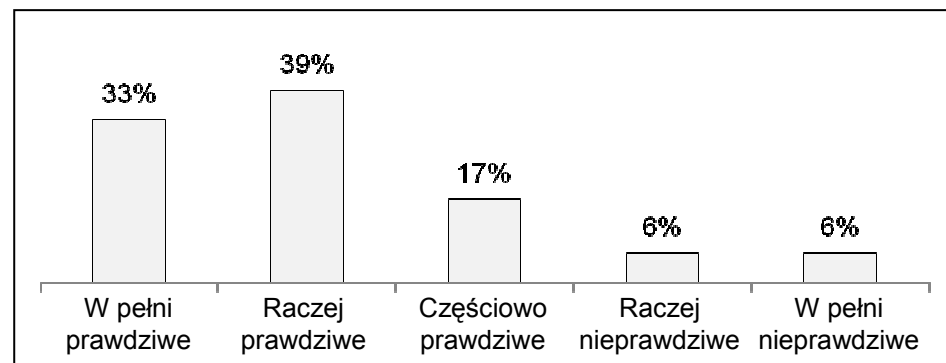
#### Kierunki zmian

- Podobnie jak w obszarze raportowania, również w ramach planowania i prognozowania można potrzebę **uszczegóławiania prognoz dla najistotniejszych pozycji bilansu oraz rachunku zysków i strat** celem zapewnienia maksymalnego prawdopodobieństwa realizacji przewidywanych wartości
- Towarzyszy temu **rozbudowywanie istniejących modeli planistycznych o dodatkowe parametry** w celu lepszego odzwierciedlenia sytuacji rynkowej
- Uszczegóławianie może wiązać się i być poprzedzone **identyfikacją obszarów powstawania rozbieżności** pomiędzy wielkościami planowanymi a zrealizowanymi, a także analizą obszarów mogących pokryć te rozbieżności
- Większą uwagę przywiązuje się również do **analiz scenariuszowych**, zwiększenia częstotliwości monitorowania założonych prognoz, badanie odchyień oraz weryfikacji założeń planistycznych

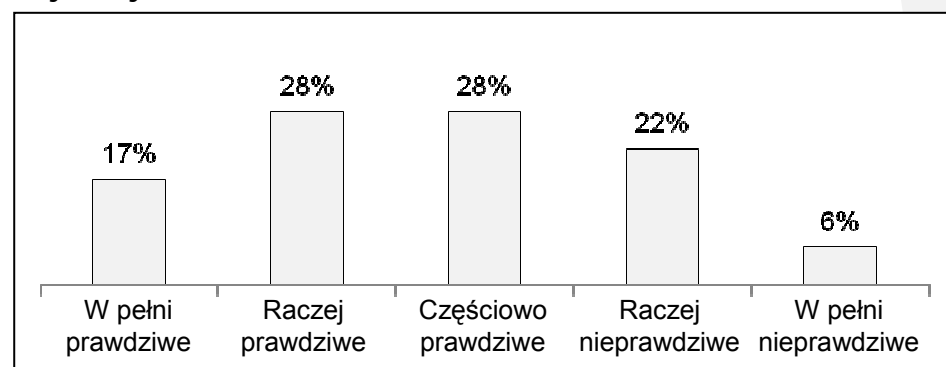
## W czasach kryzysu zmiany metodologii dotyczą obszarów kosztów, płynności i kapitału i mają przede wszystkim charakter pragmatycznych usprawnień


### Metodologia

#### Stawki transferowe funduszy, a zwłaszcza aspekt płynności, są bardziej istotne



#### Metodologia alokacji kapitału oraz analizy typu RORAC zyskały na znaczeniu



 % wskazań danej odpowiedzi przez banki

### Kierunki zmian

- Wśród ankietowanych banków zwiększonej krytyce podlegają niektóre metodologie, zwłaszcza alokacja kosztów, jednak **nacisk jest kładziony na pragmatyczne rozwiązanie najbardziej istotnych kwestii z punktu widzenia ostatnich wydarzeń** – np. od alokacji kosztów ważniejsza jest ich ogólna redukcja
- Większe **zmiany dokonywane są w zakresie stawek transferowych**, które muszą uwzględniać dodatkowy koszt płynności (zmiana podejścia do wyceny płynności)
- Celem usprawnienia **wprowadzane są modyfikacje do metodologii procesów planowania i prognozowania**
- Obserwuje się **wzrost znaczenia metod opartych o alokację kapitału** oraz analiz zwrotu z kapitału (np. RORAC)



# Wyniki badania w połączeniu z doświadczeniem projektowym zeb/ wskazują na trzy kluczowe wyzwania w obszarze finansów

## Kluczowe zadania obszaru finansów i controllingu

NOWE ZADANIA	ROLA
<b>1</b> Wzmocnienie roli obszaru finansów	Aktywne kształtowanie roli obszaru controllingu i finansów w kierunku krytycznej analizy wyników realizowanych przez linie biznesowe oraz definiowania i egzekwowania działań zaradczych
<b>2</b> Usprawnienie procesów	Obsłużenie wzmożonego zapotrzebowania na szybką i szczegółową informację poprzez usprawnienie i zwiększenie wydajności kluczowych procesów (planowanie / prognozowanie i raportowanie)
<b>3</b> Zorientowanie na zarządzanie wartością	Uwzględnienie w ocenie wyników wszystkich aspektów funkcjonowania banku poprzez ukierunkowanie metodologii w kierunku zarządzania wartością (np. poprawa alokacji kapitału ekonomicznego, alokacji kosztów, faktyczne włączenie kosztu kapitału do oceny dochodowości)

---

Załącznik:  
Kompetencje zeb/

---

# zeb/ jest firmą doradczą specjalizującą się w usługach dla instytucji finansowych

## Kluczowe fakty o zeb/ (09.2009)



Misja firmy

- zeb/ specjalizuje się w doradztwie dla sektora finansowego, w szczególności dla banków
- Misją zeb/ jest wspieranie wzrostu produktywności i konkurencyjności klientów
- Struktura organizacyjna zeb/ oparta jest o jednostki kompetencji, które gromadzą wiedzę i doświadczenie w wybranych obszarach finansów i bankowości

Zakres usług

- Usługi doradcze w zakresie zarządzania
- Rozwój i doradztwo IT
- Szkolenia i seminaria

Rozwój

- Firma założona w 1992 roku przez profesorów B. Rolfesa i H. Schierenbecka
- Obecność w Austrii i Szwajcarii od 1997 r., w Polsce od 2000r ., na Ukrainie od 2008 r., w Czechach i na Węgrzech od 2008 r.
- Średni wzrost na poziomie 20% rocznie
- Zatrudnienie: 640 osób

Biura

- Berlin • Budapeszt • Frankfurt • Hamburg • Kijów • Monachium • Munster • Praga • Warszawa • Wiedeń • Zurych

# W obszarze controllingu zeb/ wspiera wiele renomowanych instytucji finansowych

## Referencje zeb/ w obszarze controllingu

Wybrani klienci zeb/

Zintegrowane zarządzanie bankiem	Alokacja kapitału ekonomicznego	Kalkulacja dochodowości	Kalkulacja kosztów	Rachunkowość	Seminaria
Ponad 60 projektów	Ponad 40 projektów	Ponad 80 projektów	Ponad 80 projektów	Ponad 30 projektów	Ponad 80 projektów

Źródło: zeb/

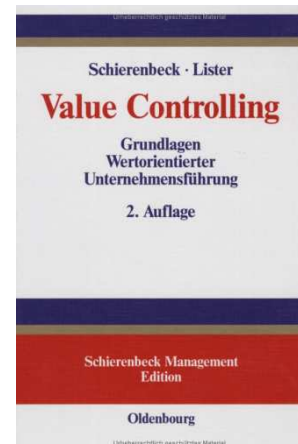
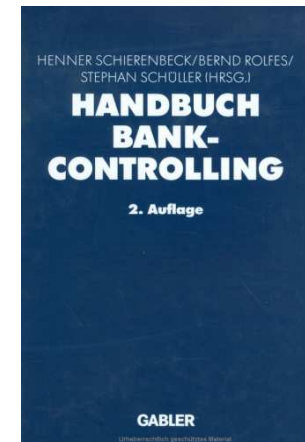
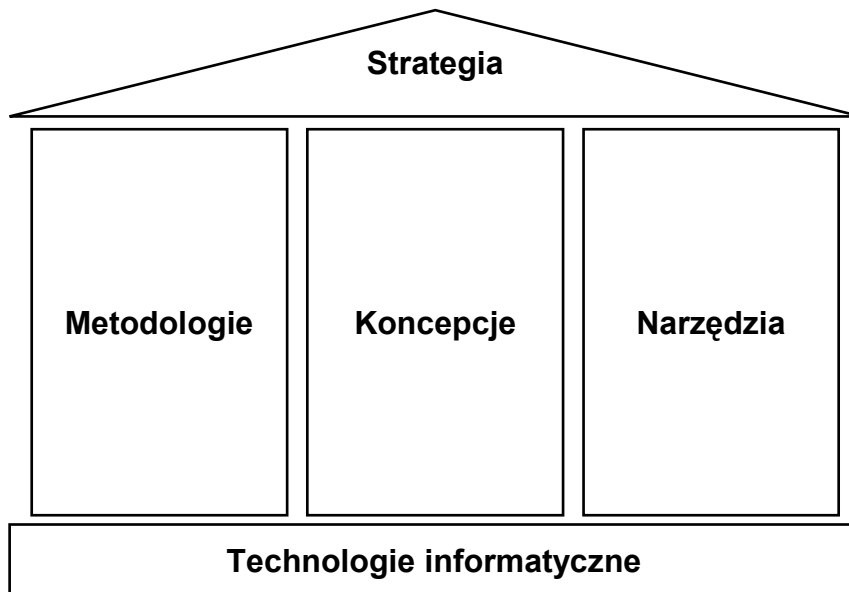
# Silne metodologiczne korzenie zeb/ w obszarze controllingu znajdują odzwierciedlenie w licznych publikacjach naukowych założycieli firmy

*Publikacje zeb/*



Wybrane publikacje prof. Rolfesa i Schierenbecka

Zakres usług doradczych zeb/ w obszarze controllingu



Źródło: zeb/

104. seminarium z cyklu BRE - CASE

zeb/

090924 Agenda CFO w czasach kryzysu – 13

# Lokalny zespół zeb/, zdobył szerokie doświadczenie w obszarze controllingu, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej

## Wybrane projekty warszawskiego zespołu zeb/ z obszaru controllingu

<p><b>Bank z pierwszej piątki w Polsce</b></p>	<p><b>Wiodący bank polski</b></p>	<p><b>Wiodący bank polski</b></p>
<p><b>Koncepcja raportowania zarządczego:</b> Przegląd i ocena metodologii controllingowych oraz architektury MIS, stworzenie koncepcji i prototypu narzędzia raportowania zarządczego</p>	<p><b>Koncepcja MIS:</b> Wsparcie w definiowaniu metodologii kalkulacji dochodowości i systemu controllingu przez cele, koncepcja oraz wdrożenie raportowania w bankowości korporacyjnej</p>	<p><b>Opracowanie Białej Księgi Controllingu:</b> przegląd rozwiązań i dokumentacji struktur, procesów i metodologii controllingowej</p>
<p><b>Wiodący bank polski</b></p>	<p><b>Bank z pierwszej piątki w Polsce</b></p>	<p><b>Wiodąca grupa bankowa w Europie Środkowo-Wschodniej</b></p>
<p><b>Opracowanie i wdrożenie metodologii planowania, raportowania oraz zarządzania sprzedażą dla ponad 2 tys. punktów sprzedaży:</b> metodologia, procesy oraz wspierające rozwiązania informatyczne</p>	<p><b>Przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń</b> dla pracowników departamentu controllingu na temat metod zarządzania bankiem, stawek transferowych funduszy, kalkulacji marży na pokrycie</p>	<p><b>Stworzenie metodologii kalkulacji kosztów jednostkowych produktów i wdrożenie</b> w wybranych krajach (m.in. Bułgaria, Chorwacja, Słowenia, Bośnia, Kosowo)</p>
<p><b>Bank z pierwszej trójki na Ukrainie</b></p>	<p><b>Bank z pierwszej trójki na Ukrainie</b></p>	<p><b>Średniej wielkości bank europejski</b></p>
<p><b>Analiza i projektowanie modelu zarządzania bankiem i kluczowych procesów zarządczych:</b> rozwój metodologii (szczególnie rozwój controllingu kosztów) i dokumentacja w formie Białej Księgi</p>	<p><b>Wsparcie przy wdrożeniu nowych metodologii controllingowych:</b> zarządzanie projektem i wsparcie metodologiczne w wybranych obszarach</p>	<p><b>Określenie koncepcji rachunku miejsc powstawania kosztów oraz alokacji kosztów</b>, wsparcie przy wdrożeniu, przygotowanie wdrożenia jednostkowych kosztów produktów</p>

Źródło: zeb/



zeb/

**Jeśli są Państwo zainteresowani dodatkowymi informacjami na temat badania, doświadczeń projektowych lub innymi, prosimy o kontakt:**

**Bartłomiej Śliwa**  
Dyrektor Zarządzający  
Tel.: +48-508-047598  
E-mail: [bsliwa@zeb.pl](mailto:bsliwa@zeb.pl)



**Dr Maciej Meder**  
Dyrektor  
Tel.: +48-608-056584  
E-mail: [mmeder@zeb.pl](mailto:mmeder@zeb.pl)



zeb/rolfes.schierenbeck.[associates](http://www.zeb.pl)

Biuro w Warszawie  
Saski Point  
Marszałkowska 111  
PL-00102 Warszawa  
Tel.: +48-22-5285350  
Fax: +48-22-5285360  
E-mail: [info@zeb.pl](mailto:info@zeb.pl)  
<http://www.zeb.pl>

**Dziękuję za uwagę!**