

# Porada szyta na miarę



Podobnie jak przedsiębiorstwa z innych sektorów, banki korzystają z porad firm doradczych bez względu na koniunkturę gospodarczą. Jednakże mają swoją specyfikę, co wpływa na to, jakie usługi kupują. Jako firmy zaufania publicznego, powinny budować wartość dodaną dla akcjonariuszy.

■ **Mieczysław T. Starkowski**



Jednak muszą również dbać o bezpieczeństwo depozytów oraz uwzględnić coraz bardziej skomplikowane lokalne i międzynarodowe przepisy regulacyjne (szczególnie w czasie obecnego globalnego kryzysu, w którym odegrały aktywną rolę).

W Polsce większość banków ma międzynarodowy akcjonariat publiczny i prywatny. W znaczący sposób podnosi to poziom złożoności działalności na wszystkich płaszczyznach: strategicznej, operacyjnej i regulacyjnej. Kluczowym elementem działalności banków jest także współpraca z wieloma tysiącami, a niekiedy milionami klientów oraz poleganie na skomplikowanych i kompleksowych (a tym samym kosztowych i czasochłonnych we wdrożeniu i utrzymaniu) systemach IT do ich obsługi.

– Nie ma jednej uniwersalnej recepty na doradztwo dla banków – mówi Łukasz Bystrzyński, partner w firmie doradczej PricewaterhouseCoopers. – Poza tym że w głównej mierze polega ono na szytym na miarę rozwiązywaniu istotnych problemów kierownictw poszczególnych banków.

Jest cała gama przesłanek, dla których banki wynajmują doradców. Do najważniejszych należą: wiedza merytoryczna w danym obszarze (strategia, efektywność operacyjna, zagadnienia regulacyjne itp.), brak zasobów ludzkich, brak czasu, potrzeba wprowadzenia niezależnego arbitra w celu rozwiązania wewnętrznego sporu lub potwierdzenia słuszności przyjętego rozwiązania itp. Czasami chodzi o szczegółowe doraźne rozwiązania, a czasem banki zatrudniają doradców do współpracy w przeprowadzaniu kompleksowych długoterminowych zmian.

– Wzrastające zapotrzebowanie na profesjonalne usługi doradcze wydaje się naturalne w coraz bardziej skomplikowanym świecie bankowości, w szczególności w Polsce, gdzie rozwój sektora bankowego trwa nieprzerwanie od 20 lat – twierdzi Bożena Graczyk, partner w firmie doradczej KPMG. – Różnorodność rozpoznawanych przez nas potrzeb banków powoduje, że coraz więcej usług świadczonych przez międzynarodowe firmy doradcze to usługi szyte na miarę. Oznacza to, że nawet „standardowe” usługi związane z dosto-

sowywaniem organizacji klientów do nowych wymogów regulacyjnych, takich jak MiFID czy Bazylea 2 oraz proponowane w ich zakresie rozwiązania mogą znacząco różnić się między sobą. W konsekwencji, z punktu widzenia firmy doradczej, usługi doradcze stają się bardziej czasowo- i zasobochłonne – dodaje.

Coraz częściej doradztwo uwzględnia nie tylko samo rozwiązanie merytoryczne lub jego skutki (na przykład poprawę wskaźników ROE, Cost/Income, zwiększenie przychodów itp.), ale również absorpcję opracowanego przez doradcę rozwiązania, to znaczy uwzględnienie tak zwanych elementów jakościowych, takich jak szkolenia, komunikacja wewnętrzna itp. Złożoność działalności banków, a szczególnie konieczność polegania na systemach IT powoduje, iż z pozoru proste rozwiązanie może implikować skomplikowane wdrożenie. Ponadto coraz bardziej preferowanym rozwiązaniem jest formuła rozliczenia *success fee*, w której doradca rozliczany jest za rzeczywisty efekt wdrożenia, a nie samą poradę.

– Bez względu na rodzaj i zakres usługi, przed zatrudnieniem doradcy bank musi sobie odpowiedzieć na dwa fundamentalne pytania: do czego potrzebuję doradcę oraz jaka ma być miara sukcesu wykonanych prac – podkreśla Łukasz Bystrzyński.

Można również postawić inne pytanie: jakimi cechami powinien charakteryzować się doradca? Jest ich co najmniej kilka: znajomość sektora bankowego zarówno w Polsce, jak i za granicą, znajomość specyfiki danego banku, znajomość określonego rozwiązania i umiejętność zastosowania go w konkretnym banku, odpowiedzialność za wynik oraz rozumienie punktu widzenia klienta. Naturalnie, jak to bywa z szyciem na miarę, każdy bank ma swoje wymagania...

### Szerokie pojęcie

Doradztwo jest bardzo szerokim pojęciem. Banki podchodzą do niego indywidualnie, m.in. w zależności od wewnętrznych kompetencji, budżetu itp. Zazwyczaj są to jednak tematy dotyczące w danym czasie całego sektora. W okresie spowolnienia gospodarczego są to przeważnie kwestie mające zwiększyć zyskowności, np. optymalizacja funkcji operacyjnych (centralizacja, automatyzacja, standaryzacja),

racjonalizacja kosztów, restrukturyzacja i windykacja.

W okresach koniunktury gospodarczej banki korzystają z doradztwa przy budowie bazy przychodowej, szczególnie w projektowaniu i wdrażaniu strategii wzrostu. Są też zagadnienia uniwersalne, które pojawiają się bez względu na koniunkturę, takie jak zgodność z przepisami, zarządzanie ryzykiem (Basel 2, MiFiD), zarządzanie projektami (PMO), doradztwo HR, zarządzanie zmianą. Zapotrzebowanie na nie wynika z różnych przesłanek: zmieniającego się otoczenia regulacyjnego, bieżących usprawnień lub pokłosa poważniejszych problemów (na przykład najnowszego kryzysu).

– Dla osiągnięcia celów strategicznych banki korzystają z szerokiej gamy usług szytych na miarę (nazwijmy je w przenośni krawieckimi) – zarówno w celu ulepszenia obecnej garderoby, jak i kupowania nowej – podsumowuje Łukasz Bystrzyński.

Wyzwaniem dla dobrego krawca jest nie tylko dobór materiału, ale przede wszystkim uszycie na miarę oraz spowodowanie, że klient będzie się dobrze czuł w tym ubraniu i powierzy krawcowi uszycie następnego. Doświadczenie z rynków zachodnich pokazuje, iż współpraca banków i tych specyficznych krawców może być nawet znacznie bardziej kompleksowa.

– Sektor bankowy w Polsce dużo łagodniej odczuwa skutki kryzysu finansowego w porównaniu z dojrzałymi rynkami na świecie – przypomina Iwona Kozera, partner zarządzający grupą rynków finansowych w firmie doradczej Ernst&Young. – Jednak większość banków działających w Polsce ma swoje centrale poza granicami naszego kraju, co nie pozostało bez wpływu na ich funkcjonowanie na rynku lokalnym. Według wstępnych danych Komisji Nadzoru Finansowego wynik finansowy netto sektora bankowego w 2009 r. wyniósł 8,7 mld zł, co oznacza spadek o ponad 35 proc. w stosunku do roku 2008 r.

W ciągu ostatnich dwóch lat zarówno banki za granicą, jak i w Polsce zostały zmuszone do zweryfikowania swoich priorytetów i planów rozwoju. Działania skoncentrowane były głównie na podniesieniu funduszy własnych, ograniczaniu ryzyka kredytowego i spadku wartości aktywów, ale także podtrzymywaniu zaufania klientów do instytucji finansowych. W następstwie kryzysu obserwujemy debatę nad ▶

przyszłością kształtu regulacji oraz nadzoru bankowego na świecie. Jest wiele propozycji zmian w tym zakresie, a dotyczą one głównie zarządzania ryzykiem, płynności, szacowania kapitału wewnętrznego, poziomu lewarowania działalności bankowej oraz handlu instrumentami pochodnymi. Wydaje się, że w tych obszarach muszą nastąpić istotne zmiany. Również nasz krajowy nadzór bankowy wprowadza nowe rekomendacje.

### Przesunięcie akcentów

– Zmiany na rynku przełożyły się na to, w jakich dziedzinach i w jaki sposób banki korzystają z usług firm doradczych – uważa Joanna Meyer, menedżer w grupie rynków finansowych w Ernst&Young. – Zmieniło się podejście do planowania strategicznego. Ma ono krótszy horyzont.

tału regulacyjnego do faktycznego profilu i poziomu ryzyka występującego w banku. Metody zaawansowane w przeciwieństwie do podejścia standardowego dają możliwość rzeczywistego pokrycia nieoczekiwanych strat związanych z ryzykiem kredytowym, operacyjnym i rynkowym.

Wskutek pogarszania się sytuacji finansowej części kredytobiorców i wynikających z tego dużych przyrostów odpisów aktualizacyjnych i rezerw, banki starają się zwiększać skuteczność zarządzania wierzycielkami trudnymi i ograniczać koszty windykacji należności. Projekty realizowane w tym obszarze dotyczą zarówno optymalizacji efektywności przebiegu samego procesu, wykorzystania zasobów własnych oraz zewnętrznych, jak również budowy zróżnicowanych strategii windykacyjnych opartych na analizie behawio-

– wyjaśnia Joanna Meyer. – Kluczową kwestią staje się dla banków jakość danych oraz ich integracja z różnych systemów informatycznych. Banki zbierają i przetwarzają ogromne ilości danych w celach raportowania, spełniania wymogów regulacyjnych, zarządczych i rozwijania relacji z klientami. Stopień szczegółowości i częstotliwości zbierania i wykorzystywania tych samych lub podobnych danych w zależności od celów, jakim służą, jest bardzo zróżnicowany.

Rosnąca złożoność wymagań w stosunku do jakości danych powoduje, że banki muszą ujednoclić i integrować dane z wielu źródeł. Wyzwaniem staje się to, jak wprowadzić i wykorzystywać spójne dane w ramach całej organizacji, aby uniknąć skomplikowanego uzgadniania i wyjaśniania rozbieżności między poszczególnymi jednostkami. Wymaga to ścisłej współpracy pomiędzy obszarem finansów, ryzyka, operacji i informatyki i jest przedsięwzięciem na tyle złożonym i czasochłonnym, że udział firmy doradczej jest często konieczny w celu efektywnego przeprowadzenia prac w określonym terminie.

– Czynniki zmiany w sektorze bankowym, takie jak stały rozwój regulacji oraz zmieniający się dynamicznie rynek usług bankowych i finansowych powodują wzrost zapotrzebowania wśród banków na projekty obejmujące zagadnienia z wielu dziedzin. Obserwujemy zwiększony popyt na projekty z zakresu strategii zarządzania ryzykiem, finansów i księgowości oraz regulacyjne – stwierdza Bożena Graczyk.

### Dwa trendy

– Sektor bankowy z powodu kryzysu podlega gruntownym zmianom – przyznaje Marcin Zdral, partner, szef zespołu doradztwa dla sektora finansowego w firmie doradczej Deloitte. – W ślad za nimi musi się również zmieniać rodzaj usług konsultingowych, które oferują bankom firmy doradcze. W ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy widoczne były wyraźnie dwa trendy.

Nastąpiły drastyczne cięcia kosztów i ograniczenia wydatków, z których można zrezygnować lub które przyniosą efekty dopiero w dłuższej perspektywie. To dotyczy również usług doradczych. Wiele projektów rozwojowych, mających na celu długoterminowe inwestycje, zostało zatrzymanych. Jeśli mieli w nich pomagać konsultanci, siłą rzeczy i oni tracili te

**Doradztwo jest bardzo szerokim pojęciem. Banki podchodzą do niego indywidualnie, m.in. w zależności od wewnętrznych kompetencji, budżetu itp. Zazwyczaj są to jednak tematy dotyczące w danym czasie całego sektora.**

Wprowadzie banki nadal opracowują, weryfikują i przedstawiają swoje kilkuletnie strategie, jednak główny nacisk położony jest na działania operacyjne w ciągu kilku miesięcy. Instytucje te oczekują od firm doradczych wsparcia w rozwiązywaniu bardzo konkretnych problemów, co przekłada się na oczekiwanie mierzalnych efektów realizowanego projektu (np. skrócenie procesu windykacji, dostarczenie narzędzi do zarządzania cenami, zdefiniowanie mierników efektywności procesów). Zwiększyły się też oczekiwania dotyczące czasu realizacji projektów. Banki potrzebują eksperckiego wsparcia w określonej dziedzinie i chcą jak najszybciej zobaczyć efekty pracy konsultantów.

– Banki poszukują doradców głównie w kwestiach regulacyjnych związanych z rekomendacjami KNF oraz adekwatnością kapitałową, np. w zakresie stosowania metod zaawansowanych na potrzeby szacowania kapitału regulacyjnego – mówi Iwona Kozera. – Wydarzenia związane z kryzysem pokazały, że konieczne jest dostosowanie poziomu utrzymywanego kapi-

ralnej zachowań klienta oraz modelach predykcyjnych sytuacji finansowej klienta, wspieranych przez wdrożenia efektywnych narzędzi i systemów IT.

Równolegle do tych zagadnień priorytetem dla banków jest realizacja inicjatyw, które przełożą się na wzrost przychodów. W tym obszarze coraz ważniejsze staje się utrzymanie bazy klientów i poprawa ich lojalności, co w efekcie prowadzi do podniesienia wskaźników sprzedaży krzyżowej (*cross-selling*). Wyjątkowo aktualnie brzmi dziś znana od dawna prawidłowość, że pozyskanie nowych klientów jest dużo trudniejsze i kosztowniejsze niż utrzymanie istniejących klientów, o których bank ma znacznie lepszą wiedzę. Banki koncentrują się zatem na coraz efektywniejszym pozyskiwaniu i wykorzystaniu tej wiedzy, która obecnie jest rozproszona i pochodzi z wielu źródeł (różne jednostki organizacyjne, wiele systemów informatycznych, kanałów dystrybucji itp.).

– Celem tych działań jest zidentyfikowanie najbardziej obiecujących i rentownych grup klientów i zapewnienie im produktów i usług zgodnych z ich potrzebami

projekty. Wielu projektów nie wstrzymano, ale zdecydowano przyjąć rozwiązania prostsze, które nie wymagały wsparcia dostawców z zewnątrz. Stosunkowo proste usługi zarządzania projektami przesunięto na pracowników banków lub tzw. wolnych strzelców, których pojawiło się na rynku sporo w związku z kryzysem i redukcjami stanowisk w bankach i firmach im doradzających.

Z drugiej strony można zaobserwować wyraźny wzrost popytu na nowe usługi. Radykalne zmiany w branży przyniosły nowe wyzwania, z którymi banki wcześniej nie miały do czynienia lub miały, ale w znacząco mniejszej skali. Siłą rzeczy szukano więc porady i szybkiej pomocy u doradców. Chodzi przede wszystkim o doradztwo w zakresie ryzyka, zaostrzenie procedur lub zmianę metodologii. Np. modele scoringowe wykorzystywane do oceny ryzyka kredytów konsumenckich z dnia na dzień stały się mało wiarygodne i wymagały rekalkulacji, a często gruntownej przebudowy.

Regulacje MIFiD i odpowiedzialne inwestowanie to kolejny obszar, gdzie banki korzystają z zakumulowanej wiedzy o procedurach zabezpieczających ryzyko banku i klientów banku. Bardzo przydaje się również doświadczenie w szybkim i skutecznym wprowadzaniu zmian w organizacji i to w wielu funkcjach jednocześnie. A takie właśnie jest nowoczesne zarządzanie ryzykiem w banku. Cały obszar zarządzania należnościami banków, uszczelnienie procedur i poprawa ściągalności to też dziedzina, w której bardzo się przydają doświadczenie i obiektywizm konsultantów.

Kolejny obszar to zmiany wewnątrz banków mające na celu dostosowanie struktury organizacyjnej i modelu operacyjnego do nowej sytuacji rynkowej. Te zmiany wymusiło załamanie koniunktury, spadek dostępności kapitałów przy jednoczesnym spadku popytu na usługi bankowe. Z jednej strony trzeba było wystudzić działania sprzedażowe lub przekierować je na zmienione produkty, a z drugiej – skrupulatnie przyjrzeć się kosztom.

– Cięcie kosztów wydaje się stosunkowo proste: ograniczamy wydatki – mówi Marcin Zdrał. – Doświadczenie ze spowolnienia koniunktury z wcześniejszych lat nauczyły jednak prezesów polskich banków, że trzeba to robić mądrze. Bo raz stracone kompetencje trudno odbudo-

wać i całość kosztuje jeszcze drożej. Ślepe i proporcjonalne cięcia wydatków mogą narobić więcej szkody niż pożytku. Trzeba umiejętnie zmienić cały model biznesowy, zredukować lub ograniczyć te części organizacji, które mają i będą miały mniej pracy, a zainwestować lub rozbudować te, które są najbardziej potrzebne lub pomogą uzyskać przewagę nad konkurentami.

Przebudowa modelu operacyjnego to przedsięwzięcie skomplikowane i na samym jego projektowaniu można spędzić wiele miesięcy. Ale banki nie mają na to czasu. Dlatego sięgają po konsultantów, którzy to już robili w innych bankach w Polsce i za granicą. Przydają się również doświadczenia z innych branż.

Często jest jeszcze tak, że do nowej sytuacji kadra kierownicza banku po prostu nie jest przygotowana. Doradcy pomagają więc nie tylko znaleźć najlepsze rozwiązania, ale także wspomagają proces zmiany nastawienia i metody pracy ludzi. Szczególnie dotknęło to banki powstałe stosunkowo niedawno, które miały tak skonstruowany model operacyjny, aby jak najszybciej rosnąć. Tam zmiany są najbardziej radykalne i daleko idące. Na szczęście polskie firmy i klienci indywidualni ciągle jeszcze nie korzystają z usług bankowych na tyle, na ile by mogli. Rynek w wielu segmentach rośnie. To na pewno pomaga w takim wprowadzaniu zmian w bankach, które niesie z sobą zminimalizowane ryzyko utraty klientów czy drastycznego spadku dochodowości.

Niektóre banki postanowiły wykorzystać kryzys dla poprawy swej sytuacji konkurencyjnej. Innowacyjne produkty, nowoczesne kanały sprzedaży, a poza tym przejęcie innych banków to najlepszy sposób na zdystansowanie konkurencji. Żeby był skuteczny, musi jednak być szybki i dobrze wdrożony. W takich sytuacjach bardzo się przydają innowacyjność, elastyczność i najlepsze praktyki zaszczipione przez konsultantów.

Dobrym przykładem jest działalność kredytowa. Rynek stwarza szanse, bo marże banków są dużo lepsze niż przed kryzysem i zachęcają do pożyczania. Z drugiej jednak strony procedury ryzyka zmieniały się w bankach wielokrotnie. Nowe, bardziej restrykcyjne regulacje KNF nakładają się na zmienione wymogi z centrali dla banków międzynarodowych, a także na zmiany wprowadzane lokalnie w odpowiedzi

na zmiany sytuacji rynkowej w Polsce. To wszystko powoduje, że organizacja, proces i procedury oraz kompetencje ludzi zajmujących się działalnością kredytową nie wspierają działań sprzedażowych. Klienci muszą dłużej czekać na kredyt tylko dlatego, że jest więcej regulacji. Często się one wzajemnie nachodzą czy też wymagają dublowania pracy. Bez całościowego uporządkowania tej działalności jest dużo trudniej bronić pozycji rynkowej, a co dopiero wzmocnić ją i rozbudowywać.

– Tego typu przekrojowe projekty wymagają od firm doradczych zarówno wiedzy i doświadczenia w wielu dziedzinach, jak i tworzenia multidyscyplinarnych zespołów projektowych. Jest to łatwiejsze w przypadku międzynarodowych firm doradczych, które nie tylko posiadają wystarczające zasoby ludzkie, ale również mogą korzystać z wiedzy i doświadczenia swoich zagranicznych partnerów w ramach sieci firm doradczych – stwierdza Bożena Graczyk, partner w firmie doradczej KPMG.

Polska różni się o tyle od innych krajów, o ile różni się rynek bankowy, czyli niewiele. Trendy są podobne, bo kryzys pokazał, jak bardzo bankowość i finanse są globalne. Stosunkowo lepsza sytuacja polskich banków w zakresie spłacalności i ryzyka kredytowego niewiele tu zmienia. Nie jesteśmy wyspą i już nigdy raczej nie będziemy.

– Niektóre zmiany przychodzą kilka miesięcy później niż w zachodniej Europie – podkreśla Marcin Zdrał. – Niektóre nie są tak bardzo potrzebne, bo polski sektor bankowy buduje się od niedawna i już na początku wdrażano nowoczesne rozwiązania, których starsze banki na Zachodzie jeszcze nie zdążyły wprowadzić. Dotyczy to szczególnie zastosowania technologii. Wiele polskich banków już teraz dysponuje nowoczesnymi systemami i aplikacjami wspomagającymi działalność bankową. Jest co najmniej kilka banków międzynarodowych, w których system wdrożony w Polsce jest traktowany jako pilotaż, a następnie wdrażany w innych krajach.

Popyt na usługi doradcze dla banków zdecydowanie rośnie, bo proste rezerwy się skończyły. Trzeba zatem szukać bardziej wyrafinowanych i skutecznych rozwiązań. A w tym przypadku wiedza, doświadczenie i umiejętność skutecznego wdrażania kompleksowych rozwiązań, które mogą zaoferować międzynarodowe firmy konsultingowe, są nieocenione. ■