

Meder, Maciej; Obłój, Michał; Ogonowski, Dominik; Skrok, Witold

Proceedings

Nowe wyzwania w zarządzaniu bankami w czasie kryzysu

BRE Bank - CASE Seminar Proceedings, No. 104

Provided in Cooperation with:

Center for Social and Economic Research (CASE), Warsaw

Suggested Citation: Meder, Maciej; Obłój, Michał; Ogonowski, Dominik; Skrok, Witold (2009) : Nowe wyzwania w zarządzaniu bankami w czasie kryzysu, BRE Bank - CASE Seminar Proceedings, No. 104, Center for Social and Economic Research (CASE), Warsaw

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/128292>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

**Nowe
wyzwania
w zarządzaniu
bankami
w czasie
kryzysu**

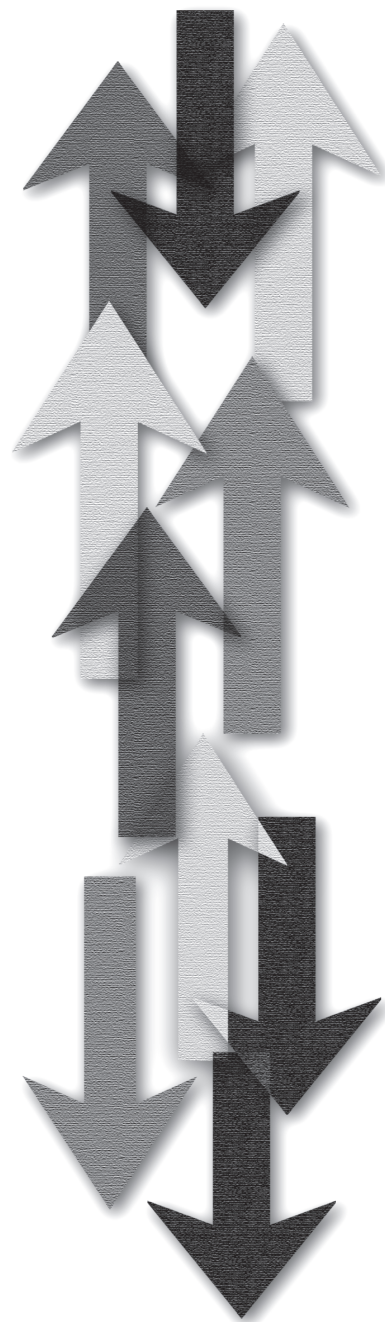
Nr 104
2 0 0 9



BRE BANK SA



**Centrum Analiz
Społeczno-Ekonomicznych**



Publikacja jest kontynuacją serii wydawniczej Zeszyty PBR-CASE

CASE-Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja Naukowa

00-010 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12

BRE Bank SA

00-950 Warszawa, ul. Senatorska 18

Copyright by: CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – Fundacja Naukowa i BRE Bank SA

Redakcja naukowa

Ewa Balcerowicz

Sekretarz Zeszytów

Krystyna Olechowska

Autorzy

Maciej Meder

Michał Obłój

Dominik Ogonowski

Witold Skrok

Projekt okładki

Jacek Bieńkowski

DTP

SK Studio

ISSN 1233-121X

Wydawca

CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – Fundacja Naukowa, 00-010 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12

Nakładca

Fundacja BRE Banku, 00-950 Warszawa, ul. Królewska 14

Oddano do druku w październiku 2009 r. Nakład 300 egz.

SPIS TREŚCI

LISTA UCZESTNIKÓW SEMINARIUM.....	4
WPROWADZENIE	5
AGENDA CFO W CZASACH KRYZYSU –WYZWANIA DLA OBSZARU FINANSÓW	
<i>Maciej Meder, Mikołaj Obłój</i>	7
JAK ZARZĄDZAĆ WARTOŚCIĄ W BANKU W CZASACH KRYZYSU – <i>Witold Skrok</i>	13
ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W TRUDNYCH CZASACH – <i>Dominik Ogonowski</i>	17

LISTA UCZESTNIKÓW SEMINARIUM

Ewa Balcerowicz	CASE
Barbara Błaszczuk	CASE
Dawid Chylaszek	E&Y
Tomasz Cicirko	BRE Bank
Marek Dąbrowski	CASE
Adam Drozdowski	PZU Asset Management
Krzysztof Gębicki	DnB Nord
Arkadiusz Gwóźdź	ING BSK
Małgorzata Iwonicz-Drozdowska	SGH
Krzysztof Kirilenko	BGŻ
Jakub Korczak	Bank Pocztowy
Michał Kuchta	Pekao Bank Hipoteczny
Dariusz Ledworowski	PGiL
Paweł Lipiński	BRE Bank
Małgorzata Łoboda	AIG Bank
Agnieszka Malec-Wasilewska	zeb/
Maciej Meder	zeb/
Piotr Michalski	BRE Bank
Paweł Muchowicz	GMAC Bank Polska
Marcin Murawski	BGK
Dominik Ogonowski	ING BŚ
Henryk Okrzeja	Fundacja BRE Banku
Krystyna Olechowska	CASE
Małgorzata Pawłowska	NBP
Emilia Płociennik-Kępczyńska	BRE Bank
Grzegorz Podgórski	BRE Bank
Adrian Podhorodecki	BRE Bank
Katarzyna Preuss	BRE Bank
Andrzej Raczko	KNF
Emil Radziszewski	KNF
Andrzej Reich	NBP
Diana Rosz	zeb/
Elżbieta Sawicka	PKO BP
Witold Skrok	Alior Bank
Włodzimierz Śliwa	zeb/
Marcelina Sowa	AIG Bank
Krzysztof Stefański	Raiffeisen
Wiesław Szczuka	BRE Bank
Piotr Szpunar	NBP
Zdzisław Wojtera	BRE Bank
Andrzej Wolski	ZBP
Barbara Wyczańska	BRE Bank
Marcin Żochowski	DZ Bank Polska
Jolanta Zombirt	UJ

Wprowadzenie

Nowych wyzwaniach w zarządzaniu bankami w czasie kryzysu dyskutowali paneliści i goście 104 seminarium BRE-CASE. Seminarium zorganizowała Fundacja CASE we współpracy z BRE Bankiem SA w ramach stałego cyklu spotkań panelowych. Seminarium odbyło się w Warszawie, we wrześniu 2009 r. Organizatorzy do wygłoszenia referatów zaprosili: Macieja Medera, dyrektora zeb/rolfes.schierenbeck. associates; Witolda Skroka, dyrektora zarządzającego Alior Banku SA; Dominika Ogonowskiego, dyrektora Departamentu Zarządzania Kredytowym Ryzykiem Detalicznym ING Banku Śląskiego SA oraz goście 104 seminarium z cyklu BRE-CASE.

Dyskusja dotyczyła głównie polityki kredytu detalicznego. Jak wynika z analizy NBP w bankach komercyjnych następuje bardzo silne przesunięcie z kredytów hipotecznych na kredyty konsumpcyjne (P. Szpunar, NBP), które bardzo szybko rosną zwłaszcza w relacji do wzrostu pozostałych kredytów dla gospodarstw domowych, nie wspominając o ciągle zmniejszającej się puli kredytów korporacyjnych. Jak to się ma do oceny ryzyka? Czy to znaczy, że piony sprzedaży w bankach zdominowały pion odpowiedzialny za ryzyko?

Uwzględniając przychody z kredytów gotówkowych i marżę (po odjęciu ryzyka) kredyty konsumpcyjne są bardziej zyskowne niż kredyty hipoteczne (D. Ogonowski, ING BŚ). Rok temu i dwa lata temu toczyła się wojna cenowa na rynku kredytów hipotecznych. Nie było opłat za przygotowanie kredytu, nie było prowizji za udzielenie kredytu. Stosowano jedynie dosyć niską marżę. Optymalizując rachunek wyników każdy z banków podejmuje decyzje dotyczące strategii produktowej. Dzisiaj pożyczki gotówkowe, karty kredytowe, czy linie kredytowe w koncie są produktami, które mają znacząco wyższą marżę nawet po odjęciu kosztów ryzyka.

Oprócz marży i kosztów ryzyka trzeba też pamiętać o płynności banku (M. Meder, zeb/). Analizując dzisiejszą strukturę depozytów trudno znaleźć depozyty o zapadalności dłuższej niż jeden rok, a jeśli

są, to ich udział w ogólnej liczbie depozytów jest mniejszy niż 5%. Kredytu hipotecznego nikt nie bierze na rok, czy dwa lata. W okresie niepewności każdy z banków ma własną strukturę stawek, według których odbywa się sprzedaż pieniądza między skarbem a biznesem. Analiza wskazuje, że w okresie kryzysu lepiej jest sprzedać krótki kredyt i sfinansować go prawie dopasowanym depozytem.

Sposób percepcji i szacowania ryzyka dla kredytu hipotecznego powinien być inny niż dla consumer finance (A. Raczek, KNF). Teraz właśnie ten rynek budzi najczęściej obaw zarówno NPB jak i nadzoru finansowego, chociaż zagranicznym specjalistom wydaje się, że powinno być odwrotnie. Dlaczego? Przy kredytach consumer finance zabezpieczenie jest iluzoryczne, natomiast przy dobrze skonstruowanych kredytach hipotecznych jest prawie pewne. Typowy kredyt hipoteczny udzielany jest na 30 lub 40 lat. To, jakie kredytobiorca ma dzisiaj dochody, ile ma dzieci i jakie są jego koszty utrzymania z tej perspektywy są mało ważne. Natomiast bardzo ważny jest wskaźnik long to value i wycena wartości nieruchomości. Rzeczywistą wartość nieruchomości znają najlepiej urzędy skarbowe i notariusze, banki są mniej lub bardziej zorientowane. Kwestia następna to metody wycen. W czasach mody na banki hipoteczne wymyślono procedurę bankowo-hipoteczną wyceny, która, co warto przypomnieć, była bardzo ostrożna, bardzo konserwatywna, nawet zdaniem banków zbyt konserwatywna, ale tej metody nie zaakceptowała bankowość komercyjna. Odpowiednia relacja long to value, odpowiednie wyliczenie wartości nieruchomości, jest szczególnie ważne, gdy kredyt jest udzielany w innej walucie niż polski złoty, ponieważ wówczas kurs walutowy jest dodatkowym czynnikiem ryzyka – przecież wartość nieruchomości jest liczona w PLN. Skutki tej sytuacji dotknęły już kilku banków działających w Polsce, które udzielały kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich, a powodem nie były gwałtownie spadające ceny nieruchomości, ale gwałtownie zmieniający się kurs walutowy.

Debatując o wyższości kredytów hipotecznych nad kredytami konsumenckimi trzeba podkreślić, że te drugie są zdecydowanie ryzykownym segmentem bankowości detalicznej. Czy wysoka marża może zabezpieczyć bank? Jeśli produkt ten dotknie gwałtowna burza np. gwałtowny wzrost bezrobocia, to może się okazać, że estymacje dotyczące dopuszczalnego ryzyka zostaną błyskawicznie przekroczone. Gdyby dodatkowo pojawiło się bogoojczyźniane rozwiązanie (bo twórczość parlamentarna nie zna granic), które pozwoli np. wchodzić w spór z bankami na temat konieczności spłaty kredytu, wówczas banki zostaną pozostawione same sobie z tym problemem.

Maciej Meder – doktor nauk ekonomicznych, dyrektor w warszawskim biurze zeb/
Michał Obłój – starszy konsultant w warszawskim biurze zeb/

Agenda CFO w czasach kryzysu –wyzwania dla obszaru finansów

Wstęp

Kryzys na światowych rynkach finansowych zmienił radykalnie warunki funkcjonowania banków, również w Polsce. W celu określenia wpływu nowej sytuacji na zakres odpowiedzialności obszaru finansów w polskich bankach przeprowadziliśmy w 2 kwartale 2009 r. badanie skierowane do czołowych banków działających na polskim rynku. Wyniki badania wskazują, że dotychczasowy model funkcjonowania departamentów controllingu i ich zakres zadań uległy dużym przeobrażeniom. Do najważniejszych zmian można zaliczyć dostosowanie kluczowych wskaźników (KPIs) do nowych strategii banków, dostosowanie procesów planowania i raportowania oraz uaktualnienie metodologii kalkulacji dochodowości tak, by w większym stopniu odzwierciedlała realia otoczenia gospodarczego.

Nowa sytuacja na rynku

Od końca 2008 r. banki w Polsce znalazły się w nowej sytuacji. Drastycznie spadły możliwości uzyskania finansowania, zarówno ze strony spółek matek, jak i również rynku międzybankowego. Na to nałożyło się pogorszenie jakości portfela kredytowego i związany z tym wzrost poziomu rezerw.

Spółki matki polskich banków do tej pory hojnie wspierające je niezbędnym kapitałem oraz liniami kredytowymi (szczególnie w walutach obcych, np. CHF), napotykać problemy na swoich ojczystych rynkach ograniczyły podaż finansowania, a także dodatkowo nałożyły ograniczenia na swoje spółki córki mające na celu minimalizację ryzyka.

W tym samym czasie rynek międzybankowy najpierw praktycznie ustał, potem z czasem

zaczął oferować jedynie krótkoterminowe i bardzo ograniczone finansowanie. W tej sytuacji banki nie miały innego wyjścia niż sięgnąć po oszczędności klientów detalicznych. Tak rozpoczęła się wojna depozytowa, w której lokaty oferowano często powyżej stopy WIBOR.

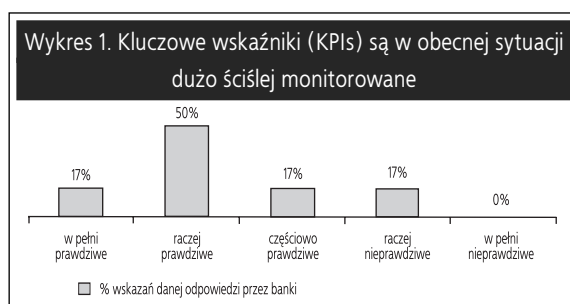
Na trudną sytuację banków związaną z finansowaniem biznesu nałożyło się pogorszenie jakości portfeli kredytowych. Związane to było z wahaniami kursu złotego, które skutkowało zmianą parametrów kredytów zaciągniętych w walutach obcych. Osłabienie złotego powodowało wzrost LTV (*Loan-To-Value*), co wymuszało na bankach wystąpienie o dodatkowe zabezpieczenia, często niedostępne dla kredytobiorców.

Nowe wyzwania obszaru finansów

Wobec nowych wyzwań stojących przed bankami w Polsce, firma zeb/ postanowiła zapytać osoby zarządzające obszarem controllingu i finansów o najważniejsze przemiany, jakie zaszły w działalności ich departamentów oraz ich oczekiwania dotyczące najbliższej przyszłości. Spośród 18 banków biorących udział w badaniu prawie wszystkie potwierdziły, że zadania i priorytety controllingu i finansów uległy zmianie w ciągu ostatnich 12 miesięcy, ponad połowa badanych określiła te zmiany jako istotne. Największym zmianom, według badanych, uległy: kluczowe wskaźniki (KPIs), proces raportowania, procesy planowania i prognozowania oraz metodologia kalkulacji wyników.

Kluczowe wskaźniki (KPIs)

Nowe warunki rynkowe sprawiły, że w wielu przypadkach zakwestionowane zostały wskaźniki, na których kadra zarządzająca do tej pory opierała swoje decyzje. Zmianom uległ zarówno sam zestaw kluczowych wskaźników jak i sposób ich monitorowania i analizy.



Trudna sytuacja rynkowa sprawiła, że na pierwszy plan wysunęły się wskaźniki związane z efektywnością kosztową oraz te, które odpowiadały za spowodowanie trudności na rynku bankowym: monitorujące ryzyko, koszty płynności oraz strukturę bilansu. Na znaczeniu straciły wskaźniki związane ze wzrostem biznesu, np. wolumeny produktów.

Kluczowe wskaźniki są również dzisiaj ściślej monitorowane (patrz wykres 1). Najczęściej zmiany koncentrują się na zwiększonej częstotliwości raportowania, rozbiciu poszczególnych wskaźników na szczegółowe komponenty oraz szerszej komunikacji w strukturach banku.

Procesy: raportowanie

Wzrost wymagań dotyczących komunikacji danych finansowych jest również bardzo wyraźnie

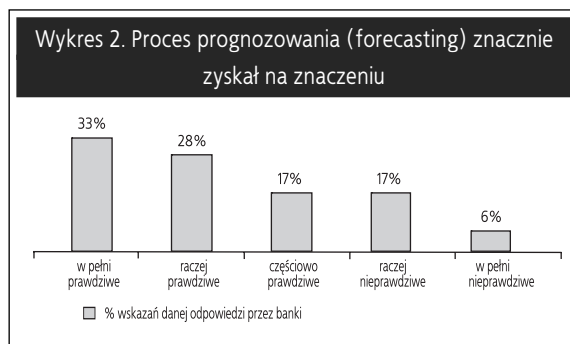
zauważalny podczas analizy procesów raportowania. Ponad połowa badanych podmiotów wskazała na istotny wzrost zarówno liczby jak i częstotliwości przygotowywanych raportów. Największy wzrost dotyczył analiz przygotowywanych *ad-hoc*, niestandardowych, służących do oceny nowej sytuacji rynkowej.

W miarę przedłużającej się trudnej sytuacji rynkowej i ciągłego zapotrzebowania na zwiększoną ilość danych finansowych departamenty controlingu badanych banków rozpoczęły prace nad automatyzacją procesów sprawozdawczych i uwzględnieniem nowych wymagań kadry zarządzającej w przygotowywanych automatycznie standardowych raportach. Proces ten miał na celu z jednej strony szybsze dostarczanie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji zarządczych, z drugiej zaś odciążenie departamentów controlingu od żmudnego procesu ręcznego generowania i dystrybucji raportów.

Procesy: planowanie i prognozowanie

Według opinii uczestników badania, wzrost wymagań kadry zarządzającej nie dotyczył wyłącznie raportowania aktualnych wyników finansowych. W szczególności na znaczeniu zyskał proces prognozowania (patrz wykres 2). Ze względu na zwiększoną dynamikę rynku, prognozy kwartalne stały się jednym z podstawowych narzędzi zarządzania bankiem, wypierając mniej aktualne dane z budżetów rocznych. Z tego względu musiały one zostać uszczegółowione i objąć nowe kluczowe wskaźniki wyznaczone przez kadrę zarządzającą.

Zmianom uległy także modele planistyczne służące do prognozowania zmian makroekonomicznych, zostały wprowadzone dodatkowe parametry odzwierciedlające elementy aktualnie najbardziej wpływające na sytuację rynkową.

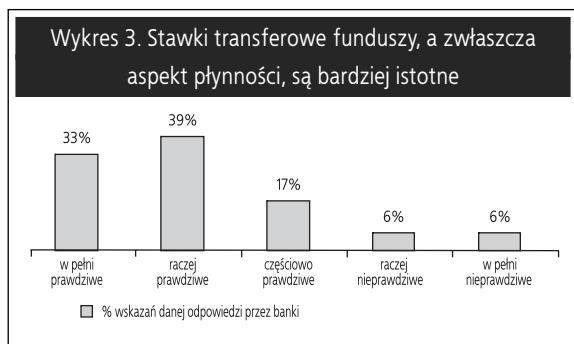


Poza zakresem prognoz, zmianom uległ również proces ich monitorowania. Coraz częściej integralną częścią prognoz jest analiza rozbieżności oraz identyfikacja poszczególnych czynników je wywołujących. Ze względu na dużą niepewność dotyczącą sytuacji rynkowej, na znaczeniu zyskały analizy scenariuszowe.

Metodologia

Pogarszające się wyniki sektora bankowego wymusiły również rewizję metodologii kalkulacji wyników w poszczególnych bankach. W szczególności krytykowana była kalkulacja stawek transferowych w bankach, w których nie odzwierciedlała ona w odpowiedni sposób kosztów płynności (patrz wykres 3). Wycena płynności, często traktowana do tej pory jako mniej istotna, stała się szybko jednym z czynników decydujących o dochodowości poszczególnych produktów czy linii biznesowych.

Pod silną presją znalazły się również modele zarządzania i alokacji kosztów. Jednak w ankietowanych bankach główny nacisk położony został raczej na ogólną redukcję kosztów niż zmiany ich alokacji między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi.



Ze względu na to, że kapitał stał się dobrem rzadkim, na znaczeniu zyskały również metodologie alokacji kapitału oraz kalkulacja zwrotu z kapitału, typu RORAC/RAROC. Tego rodzaju rozwiązania nie są jednak jeszcze powszechne w bankach w Polsce i były raczej wskazywane jako planowane rozszerzenia istniejących metodologii w ciągu najbliższych 2–3 lat.

Kontrola

Elementem wspólnym wszystkich opisanych zmian jest zacieśnienie kontroli nad działalnością bankową przez kadrę zarządzającą wyższego szczebla. Dokładniejsze raportowanie, częstsze analizy odchyleń, kwestionowanie założeń kalkulacji dochodowości mają na celu skrócenie czasu reakcji banków na bardzo niepewną sytuację na rynku. Uczestnicy badania wskazywali również na inne zmiany wpisujące się w ten trend, takie jak monitoring akwizycji i aktywiza-

cji klientów czy bardzo dokładne monitorowanie wymiernych rezultatów inicjatyw strategicznych podejmowanych przez poszczególne banki.

Podsumowanie

Nowa sytuacja rynkowa i zmieniające się oczekiwania kadry zarządzającej stawiają nowe wyzwania przed obszarem controllingu i finansów. W oparciu o przeprowadzone badanie oraz własne doświadczenie projektowe w obszarze controllingu firma zeb/zidentyfikowała trzy główne obszary usprawnień.

Wzmocnienie roli controllingu i finansów

Aby usprawnić działanie banku w trudnych warunkach rynkowych obszar controllingu i finansów musi przyjąć aktywną rolę krytycznego analityka działań poszczególnych linii biznesowych. Musi również być w stanie szybko identyfikować odchylenia od ustalonych planów oraz egzekwować działania niezbędne do eliminacji tych odchyleń. Controlling powinien również aktywnie wspierać zarząd banku poprzez identyfikację i analizę kluczowych czynników wpływających na pozycję banku na rynku.

Usprawnienie procesów

Wzmożone oczekiwania kadry zarządzającej dotyczące większej liczby raportów i analiz, a także szybszych czasów reakcji wymuszają usprawnie-

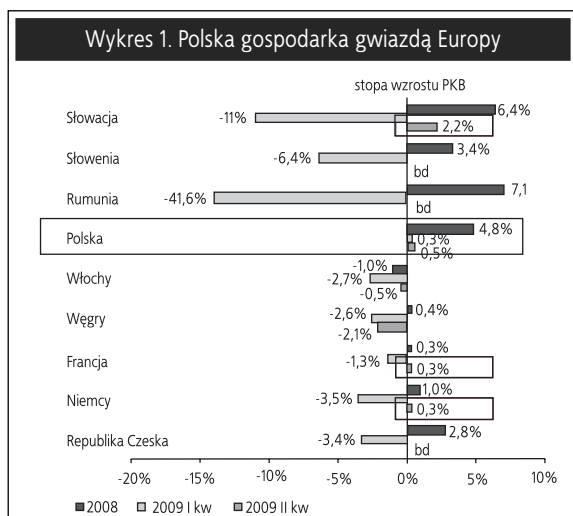
nie i zwiększenie wydajności kluczowych procesów (planowanie, prognozowanie i raportowanie). W średnim okresie oznacza to potrzebę wdrożenia nowych narzędzi pozwalających na obsługę zwiększonego zapotrzebowania na szybką i szczegółową informację zarządczą.

Zorientowanie na zarządzanie wartością

Ze względu na rosnące znaczenie perspektywy ryzyka niezbędna jest również rozbudowa istniejących metodologii i uwzględnienie wszystkich aspektów funkcjonowania banku dzięki wdrożeniu zintegrowanego zarządzania wartością. W szczególności oznacza to poprawę alokacji kapitału ekonomicznego oraz włączenie tego elementu w procesy zarządcze banku, np. przy kalkulacji dochodowości. Dzięki temu, zarząd banku dysponuje informacją na temat obszarów generujących wartość dodaną (*value added*) i może ją uwzględnić w podejmowanych decyzjach dotyczących rozwoju działalności w przyszłości.

Jak zarządzać wartością w banku w czasach kryzysu

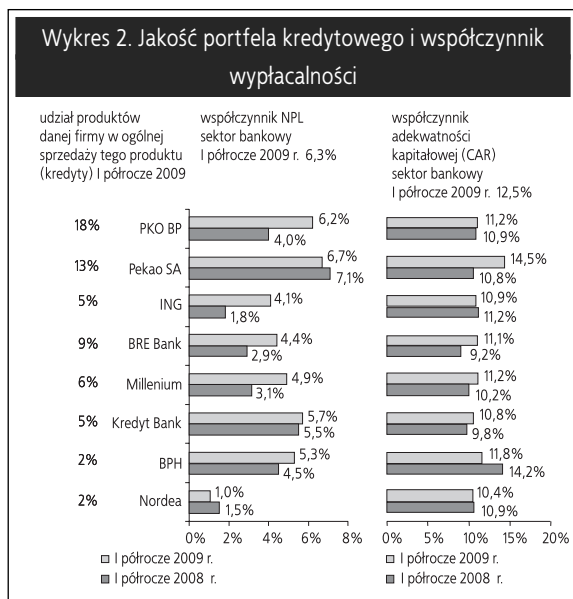
W czasach kryzysu otoczenie makroekonomiczne banków jest zdecydowanie gorsze niż było dwa lata temu. Ale Polska w czasie światowego kryzysu radzi sobie bardzo dobrze (wykres 1). Słowacja, Rumunia, Łotwa odnotowały 2 proc. spadek PKB. W Polsce natomiast wskaźnik PKB ciągle jest na plusie. Polski sektor bankowy nie powinien więc nadto narzekać na makroekonomiczne otoczenie.



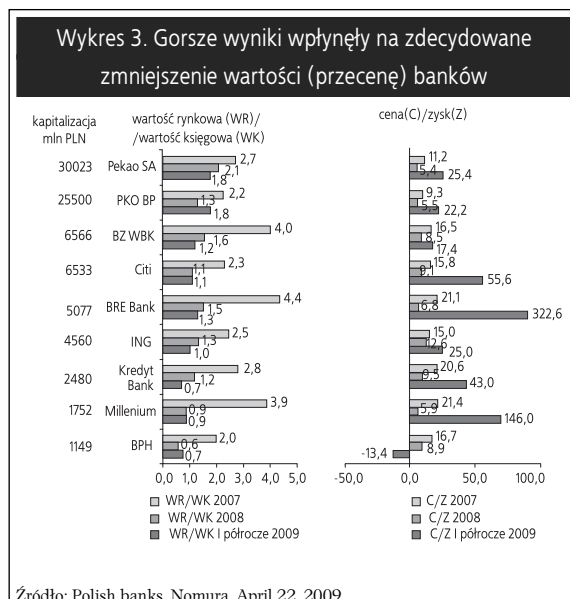
Co łatwo zauważyć, rola dyrektorów finansowych dynamicznie ewoluuje. Kryzys postawił przed nimi nowe wyzwania. Jaka jest dzisiaj rola osób odpowiedzialnych za zarządzanie finansami banków (CFO – *Chief Financial Officer*)? Oczywiście rolą jest zarządzanie wartością firmy, a nawet można powiedzieć, że rolą jest maksymalizacja wartości firmy. Zarządzanie to opiera się na trzech filarach, tworzących swoisty trójkąt. Pierwszy to płynność. Drugi – zwrot z kapitału. A trzeci – dostępny kapitał. W zależności od tego na jakim etapie rozwoju jest bank, w jakiej jest kondycji i jaka jest sytuacja otoczenia makroekonomicznego, finanse banku powinny znaleźć właściwe proporcje między trzema wymienionymi filarami zarządzania.

Problem z płynnością w bankach zaczął się pod koniec 2007 r. Ale to, co zdarzyło się rok później i na początku 2009 r., również w Polsce, to typowy przykład kryzysu płynności. Choć trudno sobie wyobrazić, żeby bank, który działa bardzo dobrze, który generuje wysokie zyski,

wysoki zwrot z kapitału nagle zbankrutował, to jednak jest taka możliwość. Wiąże się ona z tym, że w przypadku braku płynności, w przypadku błędnego zarządzania płynnością może dojść do takiej sytuacji, że chociaż mamy wystarczającą ilość kapitału i że przynosi on wystarczający zysk, to z powodu błędów w zarządzaniu płynnością bank może stracić płynność i *de facto* ogłosić upadłość.



to spadek współczynnika wypłacalności o 2 pkt. proc. Jeżeli nadal przyrastałaby baza kredytów, tak jak to było w przeszłości, to właściwie pojawi się problem z drugim filarem, o którym była już mowa, czyli z brakiem kapitału. Dzisiaj podstawowym problemem związanym z efektywnością banków są rosnące rezerwy na utracone (lub przewidywane jako utracone) kredyty. Bardzo wzrósł wskaźnik nieefektywnych kredytów, co powinno niepokoić.

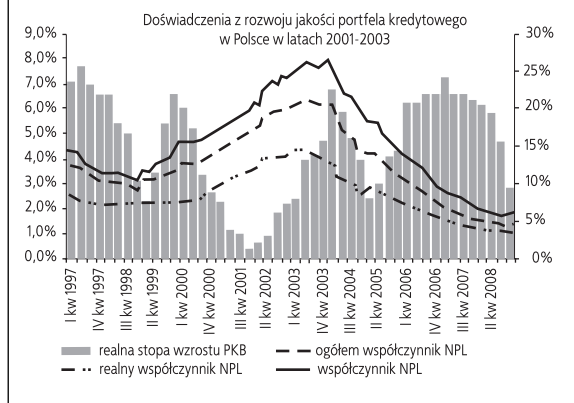


Źródło: Polish banks, Nomura, April 22, 2009.

Współczynnik wypłacalności banku (zwany współczynnikiem adekwatności kapitałowej albo współczynnikiem Cooke'a) traktowany jest przez nadzór bankowy za podstawowy wskaźnik sytuacji finansowej. Wskazuje jak duża jest strefa bezpieczeństwa dla depozytariuszy i wierzycieli na wypadek nieoczekiwanych strat, które może ponieść bank. Współczynnik wypłacalności według standardów Rady EWG przyjęty przez polski nadzór bankowy wynosi 8%. Istnieje ryzyko, że niektórzy z graczy na naszym rynku mogą otrzeć się o ten limit. Z punktu widzenia tego, co w praktyce stało się w czasie jednego roku w niektórych przypadkach

Filary zarządzania finansami banku (dwa z nich prezentuje wykres 3) przekładają się na wartość firmy. Rok wystarczył, aby wskaźniki – wartość rynkowa do wartości księgowej i cena do dochodów – dużych banków działających w Polsce zmalały czterokrotnie. W praktyce jest to spadek efektywności, który został wyceniony przez rynek, co automatycznie przełożyło się na wartość firmy. Zarządzanie i rentowność to naczynia połączone. Zmiany rentowności, spadek, czy załamanie jednego z filarów zarządzania zawsze wpływają na wartość firmy. Rolą zaś zarządcy finansów jest maksymalizacja wartości firmy.

Wykres 4. Do przerwy 1: 0 dla Polski, ale przed nami jeszcze druga połowa

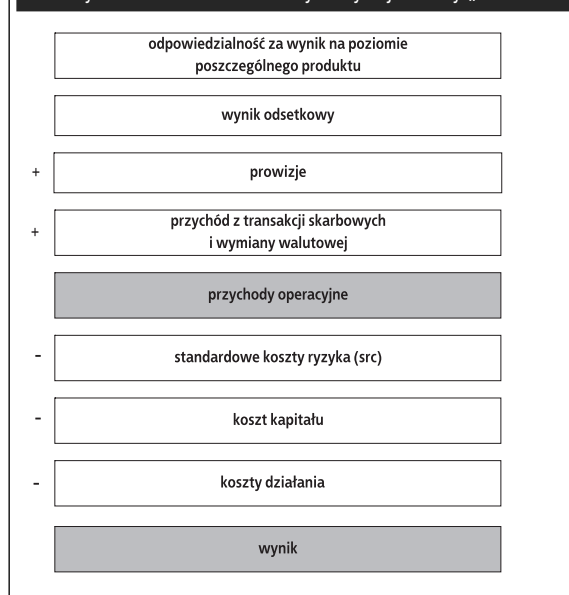


Czego możemy się spodziewać w bliskiej przyszłości? Sytuacja makroekonomiczna Polski jest niezła, bo inflacja jest niska, wzrost gospodarczy nie jest negatywny, a nawet coraz więcej ekspertów twierdzi, że wzrost gospodarczy w 2009 r. będzie w okolicach 1%. Warto jednak przypomnieć sytuację z lat 2001-2002, kiedy PKB osiągnęło swój najniższy poziom. Wtedy wydawało się, że realna gospodarka zaczyna się odbijać od dna, warunki będą coraz lepsze, więc sektor bankowy powinien działać efektywnie. Tak jednak się nie stało. Należy obawiać się, że podobny scenariusz powtórzy się i tym razem. Pierwsze sygnały poprawy w realnej gospodarce nie oznaczają automatycznej hosiwy w sektorze bankowym. Mimo osiągnięcia zdrowego wzrostu gospodarczego, ciągle w następnych dwóch, a może nawet trzech kwartałach będziemy odnotowywać negatywny wpływ na finanse banków rosnących strat związanych ze złymi kredytami.

Jak się uchronić przed tym zagrożeniem? Wydaje się, że najważniejsza jest metodologia. Trzeba zapobiegać ryzyku a nie identyfikować go i eliminować

wać *ex post*. Taka właśnie powinna być rola menedżerów odpowiedzialnych za finanse banku. Jak radzimy sobie z problemem w Alior Banku? Po pierwsze – adekwatne zastosowanie kosztów płynności. Banki zbyt późno zareagowały na rosnące koszty płynności. Akcja kredytowa rosła, chociaż koszt pozyskania pieniądza już nie uzasadniał tych stawek, po których były udzielane kredyty. Drugą rzeczą jest uwzględnienie kosztów kapitału. Co prawda wiele banków oceniając działalność poszczególnych linii biznesowych uwzględnia koszt kapitału, ale robią to *ex post*, czyli wtedy, kiedy dochodzi już do monitorowania wyników. I kolejnym bardzo istotnym elementem jest uwzględnienie antycypowanych kosztów ryzyka. W Alior Bank każda decyzja o udzieleniu kredytu uwzględnia koszty: płynności, kapitału i ryzyka. Tylko w ten sposób jesteśmy w stanie zminimalizować przyszłe możliwe straty.

Wykres 5. O wartości firmy decyduje każdy „deal”



Zarządzanie ryzykiem w trudnych czasach

Ryzyko w banku

Ryzyko bankowe nieodłącznie towarzyszy działalności banku. Funkcjonalny podział ryzyka w banku znajduje odzwierciedlenie w jego strukturze organizacyjnej. Ryzyko dzielimy na kredytowe, operacyjne, rynkowe, reputacyjne, prawne, a także ryzyko zgodności (*compliance*). Zwykle w banku mamy różne stanowiska, które są odpowiedzialne za różne rodzaje ryzyka. W niniejszych rozważaniach skoncentrujemy się przede wszystkim na kredytowym ryzyku detalicznym.

Ryzyko kredytowe

Omawiając ryzyko kredytowe należy skupić się na trzech głównych elementach związanych z tym ryzykiem.

Zadaniem oceniających ryzyko korporacyjne, czyli ryzyko kredytowe dużych firm, jest udzielenie odpowiedzi, czy korporacja będzie w stanie wywiązać się ze swoich zobowiązań; przy czym w grę wchodzi ogromne liczby.

Ryzyko rynkowe ostatnio zostało trochę zredefiniowane w tym sensie, że jeszcze niedawno firmy o najwyższym ratingu jak Lehman Brothers, Bear Stearns, AIG uchodziły za firmy, które nie mogą upaść. Do kryzysu finansowego w świadomości bankowców dominowała zasada *to big, to fail*. Wspólne przedsięwzięcie np. z AIG było dla firmy gwarancją wywiązania się ze zobowiązań. Dopiero po upadku Lehman Brothers i sprzedaży Bear Stearns banki zaczęły brać „na poważnie” pod uwagę ryzyko kontrahenta.

Trzecim ważnym elementem ryzyka kredytowego jest ryzyko detaliczne, czyli ryzyko kredytowe

osób fizycznych. Dzielimy go na trzy główne grupy produktowe, czyli hipoteki; kredyty niezabezpieczone, takie jak pożyczki gotówkowe, karty kredytowe i linie w koncie osobistym; małe i średnie firmy. Ryzyko kredytowe małych i średnich firm to ryzyko na pograniczu ryzyka kredytowego korporacyjnego i ryzyka detalicznego. Banki chcą oceniać małe firmy szybko i tanio, bo przy kwotach kredytów, które wchodzi w grę, potencjalny zarobek nie uzasadnia czasu pracy analityka nad uproszczonymi sprawozdaniem finansowymi. Banki chcą podejmować decyzje kredytowe dla sektora MSP szybko i sprawnie, ale, jak powszechnie wiadomo, z analizy dokumentów finansowych firm tego sektora (podatkowa księga przychodów i rozchodów, ewidencja środków trwałych) niewiele wynika. W przypadku osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą na niewielką skalę, która wybrała jako sposób opodatkowania jedną z dwóch form podatków uproszczonych: kartę podatkową lub ryczałt od przychodów ewidencjonowanych bank przy podejmowaniu decyzji kredytowej dysponuje bardzo ograniczonymi informacjami. W stosunku do rozwijających się firm sektora MPS banki stosują kryteria przeznaczone dla przedsiębiorstw korporacyjnych. Zapewne jest to segment rynku, który wymaga od banków ustawicznej pracy, aby szybko, sprawnie i tanio podejmować dobre decyzje kredytowe.

Filary detalicznego ryzyka kredytowego

W przypadku detalicznego ryzyka kredytowego wymienia się cztery jego filary. Po pierwsze

– zdolność kredytowa. Bank rozpatrując wniosek kredytowy klienta stara się ocenić, czy osoba ubiegająca się o kredyt będzie miała wystarczające wolne środki, aby spłacić nie tylko kredyty, które już ma, ale i nowy kredyt.

Bardziej skomplikowanym elementem detalicznego ryzyka kredytowego jest wiarygodność kredytowa. Bank stara się statystycznie ocenić ryzyko braku spłaty. Przy ocenie banki wykorzystują dosyć zaawansowane metody statystyczne. Ale... W momencie, kiedy coś zaczyna być bardziej skomplikowane, to czasami zdarza się, że przestajemy rozumieć, co tak naprawdę wpływa na ryzyko, czyli jakie elementy decydują o przyszłym ryzyku braku spłaty. Następnymi filarami detalicznego ryzyka kredytowego są zabezpieczenie oraz warunki kredytowania, w tym cena kredytu.

Kryzys a filary ryzyka kredytowego

Zdolność kredytowa. Kryzys finansowy spowodował, że każdy z banków „stanął w prawdzie przed sobą” i ocenił w jaki sposób liczy zdolność kredytową. W ciągu roku w zasadzie wszystkie banki zaostrzyły wymogi dotyczące zdolności kredytowej. Jak wynika z danych opublikowanych w sierpniu 2009 r. przez Expander (firma pośrednictwa finansowego), w ciągu ostatnich 12 miesięcy banki dramatycznie ograniczyły kwoty kredytów zaostrzając wymagania dotyczące zdolności kredytowej, ograniczoną albo procentem maksymalnej kwoty dochodów (zwykle max 50% dochodu rozporządzalnego na raty kredytów; w tym już obsługiwane), albo tzw. pa-

rametrem kosztów utrzymania. Wprowadzono weryfikację zarobków i oświadczeń o zatrudnieniu. Banki w kalkulacji potencjalnych kosztów ryzyka kredytowego zaczęły uwzględniać nie tylko stopy procentowe, ale również wskaźniki bezrobocia.

Wiarygodność kredytowa. Podstawą zaawansowanych metod oceny ryzyka jest model statystyczny powstały na podstawie historycznej informacji sprzed dwóch, trzech, pięciu lat. Model powinien być regularnie walidowany, czyli regularnie powinniśmy sprawdzać, czy to, czego nauczaliśmy nadal funkcjonuje. Czy elementy, które uważamy za warunkujące ryzyko dalej działają. Zwykle w przypadku jakichkolwiek wahań w gospodarce okazuje się, że część elementów, kryteriów, charakterystyk przestaje działać w oczekiwany sposób. Konieczna jest więc bieżąca aktualizacja modeli. W tej sytuacji trzeba szczegółowo przeanalizować budowę naszych modeli scoringowych. Dla lepszego zrozumienia tej kwestii, posłużmy się anegdotą. Znany fizyk Richard P. Feynman został poproszony o wytłumaczenie w prosty i przejrzysty sposób, dlaczego cząstka mion ma spin $1/2$. Tłumaczenie odłożył na następny dzień. Nazajutrz oświadczył, że wytłumaczenie jest niemożliwe, bo studenci I roku California Institute of Technology (Caltech), jednej z najlepszych prywatnych uczelni w Stanach Zjednoczonych nie zrozumieliby jego wywodu. Czyli problem tak do końca nie może być zrozumiany. Warto pamiętać o przypadku Feynmana. Każdy to podejmuje decyzje dotyczące ryzyka, biznesu powinien rozumieć jak funkcjonują metody oceny ryzyka, co warunkuje ryzyko i w jaki sposób te algorytmy funkcjonują, w jaki sposób

działają. Co więcej, regularnie należy sprawdzać decyzyjne modele scoringowe. Warto też pamiętać o punktach odcięcia (weryfikacji), czyli jaki maksymalny poziom ryzyka akceptujemy, biorąc pod uwagę nową sprzedaż i akwizycję. Zwykle jest to element bardzo ciekawych dyskusji z kolegami z działów biznesu, którzy koniecznie chcą maksymalizować udział w rynku, sprzedaż i wolumen. Trzeba więc odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób mamy współdziałać w interesie banku.

Zabezpieczenie. Wiąże się ono z cenami nieruchomości w przypadku nierównowagi popytu i podaży; aktualizacją wyceny nieruchomości; ceną przy sprzedaży wymuszonej oraz weryfikacją wartości zabezpieczenia. Tajemnicą poliszynela jest to, że w Polsce nie ma wiarygodnej informacji o tym, jak się kształtują ceny transakcyjne na rynkach. Tylko trzy grupy zawodowe (notariusze, rzeczoznawcy i pracownicy urzędów skarbowych) mają rozeznanie cen. To duży problem dla naszego rynku. Wydaje się bowiem, że każdy bardziej zaawansowany kraj (Stany Zjednoczone, Australia, Holandia) ma wiedzę o tym, jak wyglądają ceny transakcyjne. Według ING Banku Śląskiego różnice w ocenie cen transakcyjnych na polskim rynku wahają się od 15 do 20 proc. To niewątpliwie problem z punktu widzenia zarządzania zabezpieczeniami.

Warunki kredytowania. Oczywiście najważniejszą kwestią jest cena kredytu w porównaniu do oczekiwanej straty, czyli znalezienie właściwej odpowiedzi na pytanie, czy marża pokryje przyszłe ryzyko? Następne pytanie dotyczy okresu kredytowania. Czy kredytujemy inwestycję

w trakcie („dziurę w ziemi”), czy też inwestycję w budowie? Ostatnie pytanie dotyczy ubezpieczenia kredytu, czyli czy to ma być ubezpieczenie pomostowe, wysoki wkład własny, ubezpieczenie od utraty pracy itp. Warunki kredytowania dotyczą również określenia warunków, które powinien spełnić klient przy uruchomieniu kredytu, po i przed podpisaniem umowy, np. taki najbardziej prozaiczny i najczęstszy jak wpis do księgi wieczystej.

Podsumowanie

Przed kryzysem na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych został zliberalizowany każdy z filarów oceny ryzyka kredytowego. Źle zdefiniowano rynek docelowy. Kredyty otrzymywali, jak się zwykło dzisiaj uogólniać, ludzie z wyrokami i kelnerki (czytaj: pracownicy szarej strefy). Obowiązywały liberalne zasady liczenia zdolności kredytowej; liberalizacja była dosyć znacząca. Weryfikacje zarobków zastąpiły oświadczenia klientów. Nastąpiły złote lata dla kredytów NINJA (*no income, no job, no assets*), czyli kredyty udzielane pożyczkobiorcom bez stałych dochodów, pracy i odpowiedniego majątku, zwane też „pożyczkami dla kłamców”. Klienci wcale nie musieli specjalnie zabiegać, by uwierzyli im bankowi urzędnicy. NINJA była wkalkulowana w ryzyko banku, w ostateczności bank mógł taką pożyczkę odsprzedać. Urzędnik, który zbyt skrupulatnie badał zdolność kredytową klientów, nie mógł liczyć na premię, raczej na reprimendę. Banki były przekonane, że mają odpowiednie zabezpieczenia w postaci hipotek na nieruchomościach nabywanych na kredyt przez klientów.

Dopóki rosła wartość domów, wszystko wydawało się w porządku. Bankowcy liczyli na to, że jeśli nawet dług nie zostanie spłacony, odbiorą niesolidnemu klientowi dom. Ale od 2006 r. wartość domów zaczęła spadać, więc wartość wielu kredytów okazała się większa niż wartość kupionych na kredyt nieruchomości.

Zawiodły wszystkie elementy, które mają podtrzymywać dobry kredyt, dobre aktywa w bilansie banku. Trudno więc było oczekiwać, że kredyty będą spłacane. Podsumujmy, liberalna wiarygodność kredytowa, liberalne punkty obciążenia, liberalne podejście do klienta w biurze akcji kredytowej, bardzo liberalne zasady wyceny nieruchomości, bo rynek zakładał, że ceny będą na pewno rosły. Kolejną kwestią były szczególne warunki kredytowania. Stopa procentowa kredytów ARM (*adjustable rate mortgage*) rośnie z poziomu promocyjnego do właściwego poziomu po trzech latach. Co to oznacza? Że zdolność kredytowa (czyli najważniejszy element oceny ryzyka) po trzech latach przestaje być spełniana, czyli nowa rata kredytu jest wyższa niż zdolność kredytowa klienta. Z jednej strony mieliśmy do czynienia z liberalizacją postępowania banków, z drugiej – ze spekulacyjnym postępowaniem konsumentów: skoro ceny nieruchomości rosną, to zrobię świetny interes kupując nieruchomość właśnie teraz.

Początkowo opisane liberalne postępowanie amerykańskich banków dotyczyło jedynie klientów oddziałów banków. Dotyczyło tylko i wyłącznie sprzedaży pożyczek gotówkowych osobom bez zdolności kredytowej (tzw. *subprime lending*), czyli o niskiej wiarygodności кредито-

wej i niskich dochodach. Takie modele biznesowe w Stanach Zjednoczonych funkcjonowały od lat. Dopiero po przeniesieniu ich na ogólnokrajowy rynek hipotek, gdzie kredyty zaczynały się od 120 000 USD a nie 1000 czy 1200 USD zaczął się ogromny problem z ich spłaceniem.

Percepcja kryzysu i kryzys miał i ma w Polsce wpływ na filary oceny zdolności kredytowej. Uważamy, że zdolność i wiarygodność kredytowa klienta są najważniejszymi elementami przy ocenie ryzyka. I wreszcie, czy interes ekonomiczny banku może być wspólny z interesem klienta? Inaczej mówiąc, jaka jest moralna rola banku w tym, aby pomóc klientom, związanym od lat z bankiem w przetrwaniu trudnego okresu?

Z e s z y t y B R E - C A S E

1	Absorpcja kredytów i pomocy zagranicznej w Polsce w latach 1989-1992
2	Absorpcja zagranicznych kredytów inwestycyjnych w Polsce z perspektywy pożyczkodawców i pożyczkobiorców
3	Rozliczenia dewizowe z Rosją i innymi republikami b. ZSRR. Stan obecny i perspektywy
4	Rynkowe mechanizmy racjonalizacji użytkowania energii
5	Restrukturyzacja finansowa polskich przedsiębiorstw i banków
6	Sposoby finansowania inwestycji w telekomunikacji
7	Informacje o bankach. Możliwości zastosowania ratingu
8	Gospodarka Polski w latach 1990 – 92. Pomiary a rzeczywistość
9	Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i banków
10	Wycena ryzyka finansowego
11	Majątek trwały jako zabezpieczenie kredytowe
12	Polska droga restrukturyzacji złych kredytów
13	Prywatyzacja sektora bankowego w Polsce - stan obecny i perspektywy
14	Etyka biznesu
15	Perspektywy bankowości inwestycyjnej w Polsce
16	Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i portfeli trudnych kredytów banków komercyjnych (podsumowanie skutków ustawy o restrukturyzacji)
17	Fundusze inwestycyjne jako instrument kreowania rynku finansowego w Polsce
18	Dług publiczny
19	Papiery wartościowe i derywaty. Procesy sekurytyzacji
20	Obrót wierzytelnościami
21	Rynek finansowy i kapitałowy w Polsce a regulacje Unii Europejskiej
22	Nadzór właścicielski i nadzór bankowy
23	Sanacja banków
24	Banki zagraniczne w Polsce a konkurencja w sektorze finansowym
25	Finansowanie projektów ekologicznych
26	Instrumenty dłużne na polskim rynku
27	Obligacje gmin
28	Sposoby zabezpieczania się przed ryzykiem niewypłacalności kontrahentów Wydanie specjalne Jak dokończyć prywatyzację banków w Polsce
29	Jak rozwiązać problem finansowania budownictwa mieszkaniowego
30	Scenariusze rozwoju sektora bankowego w Polsce
31	Mieszkalnictwo jako problem lokalny
32	Doświadczenia w restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w krajach Europy Środkowej
33	(nie ukazał się)
34	Rynek inwestycji energooszczędnych
35	Globalizacja rynków finansowych
36	Kryzysy na rynkach finansowych – skutki dla gospodarki polskiej
37	Przygotowanie polskiego systemu bankowego do liberalizacji rynków kapitałowych
38	Docelowy model bankowości spółdzielczej
39	Czy komercyjna instytucja finansowa może skutecznie realizować politykę gospodarczą państwa?
40	Perspektywy gospodarki światowej i polskiej po kryzysie rosyjskim
41	Jaka reforma podatkowa jest potrzebna dla szybkiego wzrostu gospodarczego?
42	Fundusze inwestycyjne na polskim rynku – znaczenie i tendencje rozwoju
43	Strategia walki z korupcją – teoria i praktyka
44	Kiedy koniec złotego?
45	Fuzje i przejęcia bankowe
46	Budżet 2000
47	Perspektywy gospodarki rosyjskiej po kryzysie i wyborach
48	Znaczenie kapitału zagranicznego dla polskiej gospodarki
49	Pierwszy rok sfery euro – doświadczenia i perspektywy
50	Finansowanie dużych przedsięwzięć o strategicznym znaczeniu dla polskiej gospodarki
51	Finansowanie budownictwa mieszkaniowego
52	Rozwój i restrukturyzacja sektora bankowego w Polsce – doświadczenia 11 lat

Z e s z y t y B R E - C A S E

53	Dlaczego Niemcy boją się rozszerzenia strefy euro?
54	Doświadczenia i perspektywy rozwoju sektora finansowego w Europie Środkowo-Wschodniej
55	Portugalskie doświadczenia w restrukturyzacji i prywatyzacji banków
56	Czy warto liczyć inflację bazową?
57	Nowy system emerytalny w Polsce – wpływ na krótko- i długoterminowe perspektywy gospodarki i rynków finansowych
58	Wpływ światowej recesji na polską gospodarkę
59	Strategia bezpośrednich celów inflacyjnych w Ameryce Łacińskiej
59/a	Reformy gospodarcze w Ameryce Łacińskiej
60	(nie ukazał się)
61	Stan sektora bankowego w gospodarkach wschodzących – znaczenie prywatyzacji
62	Rola inwestycji zagranicznych w gospodarce
63	Rola sektora nieruchomości w wydajnej realokacji zasobów przestrzennych
64	Przyszłość warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych
65	Stan finansów publicznych w Polsce – konieczność reformy
66	Polska w Unii Europejskiej. Jaki wzrost gospodarczy?
67	Wpływ sytuacji gospodarczej Niemiec na polską gospodarkę
68	Konkurencyjność reform podatkowych – Polska na tle innych krajów
69	Konsekwencje przystąpienia Chin do WTO dla krajów sąsiednich
70	Koszty spowolnienia prywatyzacji w Polsce
71	Polski sektor bankowy po wejściu Polski do Unii Europejskiej
72	Reforma procesu stanowienia prawa
73	Elastyczny rynek pracy w Polsce. Jak sprostać temu wyzwaniu?
74	Problem inwestycji zagranicznych w funduszu emerytalnym
75	Funkcjonowanie Unii Gospodarczej i Walutowej
76	Konkurencyjność sektora bankowego po wejściu Polski do Unii Europejskiej
77	Zmiany w systemie polityki monetarnej na drodze do euro
78	Elastyczność krajowego sektora bankowego w finansowaniu MSP
79	Czy sektor bankowy w Polsce jest innowacyjny?
80	Integracja europejskiego rynku finansowego – Zmiana roli banków krajowych
81	Absorpcja funduszy strukturalnych
82	Sekurytyzacja aktywów bankowych
83	Jakie reformy są potrzebne Polsce?
84	Obligacje komunalne w Polsce
85	Perspektywy wejścia Polski do strefy euro
86	Ryzyko inwestycyjne Polski
87	Elastyczność i sprawność rynku pracy
88	Bułgaria i Rumunia w Unii Europejskiej – Szansa czy konkurencja dla Polski?
89	Przedsiębiorstwa sektora prywatnego i publicznego w Polsce (1999–2005)
90	SEPA – bankowa rewolucja
91	Energetyka-polityka-ekonomia
92	Ryzyko rynku nieruchomości
93	Wyzwania dla wzrostu gospodarczego Chin
94	Reforma finansów publicznych w Polsce
95	Inflacja – czy mamy nowy problem?
96	Zaburzenia na światowych rynkach a sektor finansowy w Polsce
97	Stan finansów ochrony zdrowia
98	NUK - Nowa Umowa Kapitałowa
99	Rozwój bankowości transgranicznej a konkurencyjność sektora bankowego w Polsce
100	Kryzys finansowy i przyszłość systemu finansowego
101	Działalność antykryzysowa banków centralnych
102	Jak z powodzeniem wejść do strefy euro
103	Integracja rynku finansowego po pięciu latach członkostwa Polski w Unii Europejskiej
104	Nowe wyzwania w zarządzaniu bankami w czasie kryzysu