

Skupina KBC: nový muž ve vedení, nové výzvy, nová struktura

V kostce

Připraveni na budoucnost

KBC dnes spravuje velice atraktivní portfolio činností, a to na stabilních a/nebo nadějných trzích. Přesto, nebo právě proto, zadala komise správní rady úlohu k zamyšlení o dlouhodobé budoucnosti: Kde chceme být za deset let?

A komise správní rady formulovala také ambiciózní odpověď:

Za deset let chceme na základě současných činností dosáhnout většího růstu a vyšších zisků než jaké jsme si stanovili doposud. Navíc také ještě chceme nastartovat určité přidružené projekty – ale za stálého soustředění na naše základní činnosti (maloobchodníci/malé a střední podniky a podniky o něco větší). A abychom se maximálně ozbrojili proti konkurenci – která možná zvažuje fúze překračující hranice – je velice důležité, aby byla naše organizace naprosto zdravá (topfit). Proto se v současné době zaměřujeme na naši organizační strukturu. Neboť KBC je momentálně stále ještě příliš vystavěná jako podnik belgický a k novým domácím trhům, jejichž důležitost mezitím vzrostla, se chováme tak trochu macešsky. Navíc jsou některé centrální řídicí mechanismy ještě nedostatečně vystavěné do šířky. Ale zítra už chceme mít možnost udělat si o celé své skupině mezinárodní přehled, chceme ji řídit a kontrolovat jako by se jednalo pouze o jedinou společnost. Zítra chceme být připraveni na budoucnost.

Zítra chceme být připraveni na budoucnost

Jak všichni víme a jak nedávno vyplynulo z čtvrtletních podnikových výsledků, KBC se výborně daří. Náš strom je pevně zakořeněn ve vlámské půdě a široce se rozvětňuje ve Střední Evropě. Ale každý také ví, že stát na místě znamená couvat. Takže: what's next?

Komise správní rady zadala letos projektem *Next* úlohu k zamyšlení o naší dlouhodobé budoucnosti: Kde chce být KBC za deset let? Přitom se vynořují tři hlavní otázky:

1. Kam se dostaneme, když své současné portfolio činností dále rozpracujeme? Může KBC se současným portfoliem vyhovět očekávání akcionářů, a to v pozici stand alone? (To je velice důležité, protože specifická struktura akcionářů KBC garantuje belgické ukotvení)
2. Jaké nové projekty a tedy investice potřebujeme, abychom dostali svým ambiciózním cílům? Jak nejlépe takové projekty vybírat a kam naši skupinu dostanou za deset let?

3. Jaký vliv by mohla mít takzvaná druhá (evropská) vlna fúzí ve finančním světě na strategii KBC? Jinými slovy: Jak se nejlépe ozbrojíme proti velkým skupinám, které vzniknou z fúzí konkurentů, přesahujících hranice?

Co děláme nyní, děláme dobře

Dlouhodobé plánování (2005-2015) ukazuje, že KBC je schopná růst ještě deset let, s vysokým výnosem z vlastních prostředků. KBC tedy nepotřebuje žádný nový externí kapitál a může perfektně nadále operovat autonomním způsobem.

Správní rada samozřejmě nadále stojí za krátkodobými cíli, jak nám je v polovině tohoto roku sdělili: do roku 2008 výnos z vlastním prostředků přinejmenším 16 % a průměrný růst nejméně 10 %. Ale nyní, po úloze Next, má vyšší ambice a chce se dlouhodobě zaměřit na růst mezi 10 a 15% a výnos z vlastních prostředků mezi 16% a 20%. Aby se tyto ambiciózní dlouhodobé cíle mohly zrealizovat, musíme nejen prohloubit současné portfolio činností, ale vybrat i nové projekty a nastartovat je.

also have to pick and start new projects.



Willy Duron:
"Kdybychom všechny tyto projekty uskutečnili současně – což samozřejmě neuděláme – vyžádaly by si investice v řádu od 3 do 4 miliard eur."

Všechno se dá dělat lépe

Jaké činnosti si můžeme zvolit nejlépe? Vlastně je to celkem jednoduché: projekty, které zapadají do naší strategie a které tuto strategii dokonce ještě posílí. Konkrétně to znamená, že se nejlépe nadále budeme zaměřovat na naše základní činnosti: maloobchodníky/malé a střední podniky a jen o něco větší střední podniky ('midcaps'). Tím bude pravděpodobnost neúspěchu nejmenší a pravděpodobnost úspěchu největší.

Navíc se naše správní rada domnívá, že dva dílčí aspekty podnikových operací ovládáme zvláště dobře, a to především efektivnost procesů a distribuci pomocí multi-kanálového postupu. Všechny projekty se tedy nyní budou testovat na základě tohoto druhého kritéria: Může při nich KBC vytáhnout své trumpfy co se týče znalostí distribuce a efektivity operací? Po úloze Next podržela správní rada dva druhy projektů: projekty, které prohlubují stávající činnosti, a projekty, které investují do zeměpisné expanze (viz rámeček). Všechny projekty se v příštích měsících a letech budou pečlivě zkoumat. Komise správní rady bude vždy znovu rozhodovat o částce, která se má investovat, o stanovených cílech ohledně výnosů, možnosti k provádění kontrol managementem,....

Samozřejmě, že tento seznam projektů může být a ještě bude upravený, jestliže si to vyžádají okolnosti trhu nebo jestliže se objeví nějaká mimořádná příležitost.

VEDLEJŠÍ MOŽNOSTI RŮSTU

Prohloubení stávajících činností

1. Posílení organického růstu (včetně rozšíření sítě kanceláří) ve Střední Evropě:
 - prohloubení ohledně malých a středních podniků/vrcholové klientely v ČSOB a K&H;
 - další integrace Kredyt Bank, Zagiel a Warta v Polsku;
 - rozvoj modelu bankovního pojištění ve Střední Evropě.
2. Vytváření externího růstu na současných trzích Střední Evropy:
 - vykoupení menšinových akcionářů v K&H Bank, Warta a ČSOB;
 - časem získání druhé polské banky a druhé maďarské pojišťovny.
3. Posílení distribuce pojištění škody prostřednictvím makléřů a vývoj nových produktů „longlife“ na belgickém trhu

Investice do zeměpisné expanze

1. Prozkoumání rumunského trhu, eventuálně prostřednictvím založení nového podniku
2. Převzetí nebo nastartování bankovní/pojišťovací společnosti na Balkáně.

Co to vynesete?

U každého zvoleného projektu se již nyní vypočítal dopad na kapitál a na výnosy v dané době. Pak se opět, globálně, vypočítalo, k čemu toto vše KBC povede. A co se ukázalo? KBC je schopná uskutečnit dlouhodobě velmi vysoký trvalý růst, spojený s vysokou výnosností. Tím se zcela vyjde vstříc (vysokým) očekáváním akcionářů. Navíc zůstaneme neustále velice solventní a můžeme všechny plány financovat sami. Takže prima vyhlídky, ale...

Ohrožení

KBC je momentálně ještě příliš vystavěná jako podnik belgický a k domácím trhům, které se mezitím staly velice důležitými, se proto chováme tak trochu jako macecha. A abychom se maximálně ozbrojili proti konkurenci – která možná zvažuje fúze překračující hranice – je velice důležité, aby byla naše organizace perfektně zdravá (topfit).

Ne, že by takové velké finanční skupiny pro nás byly hned životu nebezpečné. Takové skupiny se musejí na místním trhu vždy chovat jako místní hráč. A dokonce i v Evropské unii existují vlastně pouze oddělené trhy, což způsobují jiné legislativy, jiné daňové soustavy, jiné jurisdikce, jiné jazyky a kultury. Není mnoho synergií přes hranice.

Přesto mohou takové skupiny, jestliže vzniknou, uhryzávat na našich maržích a tudíž zatěžovat náš růst a náš výnos. Určitě tehdy, pokud jsou schopné hodně investovat do velice výkonných systémů. Proto nyní správní rada ladí organizační strukturu, aby mohla KBC rozvíjet mnohem více a snadnějších iniciativ v celé šíři skupiny.

Zásady komise správní rady

Komise správní rady uplatňovala při rozepisování nové struktury čtyři důležité zásady. Takže se dohodli:

- Vytyčíme jasné, rovné hierarchické linie.
- Nerozhodneme všechno v Belgii: co lze místně lépe, musí se uskutečnit místně. A nebudeme pracovat všude 'belgickým způsobem', ale podle požadavků místního trhu. Každá země Střední Evropy dostane tedy také ujednocenou vlastní komisi správní rady.
- Zbavíme se zdvojení 'KBC Belgie'. Belgické operace zařadíme do divize, která pracuje stejně hodnotně jako trhy ve Střední Evropě a vedle nich. Krom toho vznikne hlavní vedení, které bude mít dostatečné řídicí a intervenční možnosti v rámci celé skupiny.
- Snažíme se po celé šíři skupiny vytvořit co možná operující výrobní fabriky a služby poskytující organizmy, neboť to prospěje efektivnosti.
To musí vést ke struktuře, která je přehledná po celé skupině, která řídí a kontroluje jako by se jednalo o jednu společnost – ačkoli jsou její součástí ve skutečnosti samozřejmě mnohé desítky podniků, různé specializované obory a mnohé trhy.



Willy Duron:

"Ano, udělám krok stranou. Ale nejprve chci ještě zažít překlopení na novou strukturu. A pak začne můj život mimo KBC."

Pět silných nohou

Nadále budeme pětinožcem: KBC se rozdělí na pět divizí, každá v čele s CEO. Těchto pět CEO tvoří společně se skupinovým CEO André Bergenem a skupinovým CFO/CRO Hermanem Agneessensem komisi správní rady skupiny. Tato komise správní rady bude vystupovat jako kolegium, nejen ve všech bankovních a pojišťovacích záležitostech, ale i ve všech strategických a finančních věcech, které se skupiny týkají.

První nohou je 'Belgická divize'. Tato divize bude vedená komisí správní rady Belgie. CEO bude Frans Florquin.

Pod ní budou spadat veškeré bankovní a pojišťovací činnosti, které se odehrávají v Belgii: Kanceláře banky a agenti, bankovní služby (např. úvěry a účty), služby životních a neživotních pojištění, podpůrné služby jako je marketing, distribuce, komunikace, účetnictví, služby zázemí, personál. Svě místočko tu budou mít i dceřiné organizace CBC, Centea, Fidea, ADD, Omnia a VAB.

Druhou nohou je Středoevropský region, který pak sám sestává z místních divizí. Sem se shromáždí veškeré bankovní a pojišťovací operace/činnosti, které se vyřizují ve Střední Evropě. Tuto nohu povede komise správní rady pro Střední Evropu, s Janem Vanhevelem jako CEO. Komise správní rady CE dále sestává z CEO všech místních trhů.

Na každém místním trhu bude nad entitami bankovního/pojišťovacího/asset managementu, které tam operují, umístěna jedna komise správní rady (s jedním místním CEO), která bude vše v jednotlivých zemích jako jeden celek řídit.

Komise správní rady Střední Evropy se bude navíc opírat o kádrové pracovníky (s bází v Belgii), aby se tak organizoval rozvoj a výměna knowhow se zeměmi Střední Evropy v obou směrech.

Komisi správní rady v Polsku povede Ronnie Richardson (nyní CEO v Kredyt Bank), v Maďarsku John Hollows (nyní CEO v K&H Bank) a v České republice Pavel Kavanek (nyní CEO v ČSOB Bank). KBC v této chvíli zkoumá, zda osamostatnit Slovensko. Mezitím bude Pavel Kavanek CEO jak pro Českou republiku

tak pro Slovensko. Jakmile bude osamostatnění skutečností, bude určený zvláštní CEO pro Slovensko.

Třetí noha je 'Divize European Private Banking'. V podstatě je to KBL a najde zde své místo také VITIS-Life. Tuto divizi povede Komise správní rady European Private Banking. CEO bude Etienne Verwilghen.

Čtvrtou nohou je 'Divize Merchant Banking'. Tuto divizi povede Komise správní rady Merchantbanking. CEO bude Guido Segers. Sem patří segment podniků a podnikové kanceláře, služby, které zaručují úvěry nadnárodními organizacím (multinationals), tržní činnosti, KBC – zpracování cenných papírů a burzovních směnek (Securities en effectenverwerking), KBC Financial products... A naše dceřiné organizace ADB, KBC Private Equity, IIB, International factors a Secura.

Pátou nohou je 'Divize společných služeb a operací'. Tuto divizi povede COO Chris Defrancq. Sem se shromáždí veškeré služby a produktové linie, které pracují pro celou skupinu. Pod celoskupinovou službou se vlastně rozumí ICT (ICT = informační a komunikační technologie). Pod celoskupinovými produktovými liniemi se míní: platební systémy, Asset Management, leasing a trade finance.

Co ti muži vlastně dělají?

Nejsme na to zvyklí, ale bude lépe, když si na to zvykneme: čím budeme mezinárodnější, tím mezinárodnější budou také názvy našich nejvyšších šéfů. Vedle názvu funkce 'předseda' se může používat také CEO (Chief Executive Officer).

COO znamená Chief Operating Officer, to je ten, kdo má mít správu nad operativní efektivností a redukovat náklady.

CFO znamená Chief Financial Officer, něco jako finanční ředitel.

CRO je Chief Risk Officer, který má správu nad podnikovými riziky.

CFRO je pak sloučení CFO a CRO. CFRO tedy kombinuje obě funkce.

Centrální řízení

Pro zlepšení efektivnosti se na úrovni skupiny určité centrální Skupinové funkce (dále) rozšíří. K tomu patří pár stálých hodnot jako je audit, compliance a finance, ale také určité nové funkce jako je personální funkce pro skupinu, centrální investiční funkce, komunikace skupiny a služba, která musí vyvíjet iniciativy k vylepšení distribučních systémů, zvláště pak „distribution leadership centre“.

Mimo to budou samozřejmě i nadále existovat také určité komise na úrovni skupiny: komise pro bilanční politiku, komise pro rizika trhu, komise pro úvěrová rizika, komise pro pojišťovací rizika, komise pro operativní rizika. Všechny tyto funkce/komise podávají zprávy přímo skupinovému CEO, CFO/CRO nebo COO.



Willy Duron:

"Tyto změny nebudou mít žádné negativní důsledky na naše zaměstnance. Naopak: čím bude náš podnik pevnější v kramflecích, tím můžeme svým lidem nabídnout větší jistotu a možnosti růstu."

Už nyní nebo ještě ne?

Správní rada chce novou strukturu skupiny KBC postupně zavádět od 1. května 2006 (ihned po výroční valné hromadě). Pro malé entity může k přeměně dojít hned dne 1. května, pro větší entity (jako je ICT a payments) si to bude vyžadovat více času, protože jejich reorganizace je větší a tudíž komplexnější. Na organigramu naleznete již nyní jména všech těch, kteří přímo podávají zprávy CEO, kromě pro Střední Evropu. Dne 16. ledna 2006 budou následovat jména lidí, kteří stojí hned pod tím. V polovině dubna by měl být celý obrázek vyplněný.

Ve Střední Evropě, jednotkám podléhajícím výkonnému řediteli, bude další organizační struktura sdělena nejpozději do 16. dubna. Jednotkám pod touto úrovní budou tyto změny sděleny až 30. června 2006.

Jak již bylo řečeno, bude André Bergen CEO skupiny. Ale bude krátké období překrývání, aby proběhl přechod na novou strukturu skupiny bez poskvrny. André Bergen tedy převezme pochodeň od Willy Duron fakticky dne 1. září. V krátkém mezidobí (mezi 1. květnem 2006 a 1. září) je André Bergen zástupcem předsedy (deputy-CEO) se speciálním úkolem dohlížet na toto překlopení na nový systém a řídit ho.

A co se stane se mnou?

Nejpozději v polovině dubna musí každý uvnitř KBC vědět, jak struktura vypadá, jak funguje a jak proběhne její zavádění. Ale pro převážnou většinu zaměstnanců KBC k žádným skutečně velkým změnám nedojde. Vždyť není úmyslem Komise správní rady spustit změnu kvůli změně. Struktura se zkrátka lépe sladí s realitou a povede k větší efektivitě a přehlednosti.

Nová struktura je organizační a managementskou strukturou, která nemá žádné automatické důsledky pro právní strukturu nebo implantaci služeb.

Co se může změnit?

- Pro značnou část entit se změní málo, krom toho, že budou zahrnuty pod jednu z pěti divizí nebo jednu z Skupinové funkce.
- Pro některé entity se některá část přesune jinam nebo se k nim nějaká část připojí.
- A jiné entity se zcela 'rozpletou'.

Má to důsledky pro statut zaměstnanců?

Statut zaměstnanců se neváže na divizi: určitý statut nedostanete proto, že pracujete pro určitou divizí. Když se vaše služba přestěhuje k jiné entitě, pak možná ke změně vašeho statutu může dojít. Nemá velký smysl fantazírovat o tom již nyní: i v tomto směru bude nejpozději v dubnu června.

Má-li někdo dotazy ohledně strategie nebo struktury, může zaslat mail na xxxxx@xxx.xx.

Dotazy o změnách v osobních pracovních situacích nemohou být bohužel ještě zodpovězené. Správní rada se pilně připravuje na to, že bude dotyčné zaměstnance informovat co možná nejdříve.