

Rachunek efektywności w bankach komercyjnych działających w Polsce

Tomasz Dzida

Wprowadzenie

Zmiany o charakterze fundamentalnym, które nastąpiły w polskiej gospodarce w ciągu ostatnich 15 lat, miały istotny wpływ na rozwój i stan polskiego sektora finansowego. Można również stwierdzić, że reforma polskiego systemu bankowego była jednym z podstawowych elementów reformy polskiej gospodarki, polegającej na odejściu od centralnego planowania w kierunku konkurencji wolnorynkowej. Niewątpliwie dzisiejsze otoczenie rynkowe, w którym banki prowadzą działalność operacyjną, narzuca dużo trudniejsze warunki funkcjonowania, oparte przede wszystkim na zasadach konkurencji. Oznacza to m.in., że osiągnięcie sukcesu rynkowego nie jest już tak łatwe, jak w poprzedniej dekadzie. Wydaje się wręcz, że podstawowe zasady rywalizacji w erze przemysłowej, obowiązujące w przeszłości, nie wystarczają obecnie do zagwarantowania długotrwałego sukcesu organizacji. Przykładowo, samo wprowadzanie nowych technologii lub doskonałe zarządzanie finansowe nie są w stanie zapewnić długofalowej przewagi konkurencyjnej banku komercyjnego w XXI wieku.

Dzisiejsze otoczenie gospodarcze charakteryzuje się m.in. wzrostem czynników generujących ryzyko oraz narastającą konkurencją, zarówno ze strony zagranicznych, jak i rodzimych podmiotów. Również wewnątrz organizacji dokonały się ważne przeobrażenia strukturalne, głównie na skutek procesu prywatyzacji. Dlatego określając obecne środowisko gospodarcze, coraz częściej mówi się o **rewolucji informacyjnej**, podkreślając, że *tylko szybki i łatwy dostęp do wiarygodnych informacji jest w stanie zaspokoić potrzeby organizacji „nakierowanej na przyszłość”*, poszukującej możliwości rozwoju w dynamicznym i trudno przewidywalnym otoczeniu. Polski sektor finansowy jest tego przykładem: przedsiębiorstwa bankowe stają przed nowymi

wyzwaniami, wynikającymi m.in. z integracji procesów gospodarczych, globalizacji i liberalizacji rynków finansowych, wzrostu konkurencyjności, silniejszego powiązania pomiędzy dostawcami a odbiorcami, konieczności dopasowania oferty produktowej do wybranych segmentów rynku oraz zaspokojenia potrzeb coraz bardziej świadomych i wymagających klientów.

Wzrost konkurencji w sektorze spowodował m.in. istotny spadek marży na prowadzonej działalności i w ostatnich latach zmusił instytucje finansowe, by zwrócić szczególną uwagę na coś, co do tej pory leżało poza głównym obszarem ich zainteresowań – koszty funkcjonowania. Kalkulacja kosztów często już nie wystarcza do zaspokojenia zapotrzebowania zarządzających na informacje, oczekujących szczegółowych danych na temat efektywności funkcjonowania banku jako przedsiębiorstwa oraz jego jednostek organizacyjnych, produktów i klientów¹.

Należy też pamiętać, że banki spełniają specyficzną funkcję w gospodarce i społeczeństwie – jako instytucje zaufania publicznego powinny zapewniać realizację takich wartości nadrzędnych, jak wolność, bezpieczeństwo czy własność osobista. Sprawna organizacja przepływów kapitałowych w gospodarce rynkowej musi opierać się na szerokim zaufaniu społecznym. Pociąga to za sobą wysokie wymagania dotyczące kwalifikacji i należytej staranności przy wykonywaniu czyn-

¹ Należy przy tym podkreślić, że strategia „ciąćcia kosztów” w dłuższej perspektywie może doprowadzić przedsiębiorstwo do zużycia posiadanych zasobów, zwłaszcza ludzkich i materialnych. Przykładowo, brak nakładów na szkolenia dla pracowników i podnoszenie ich kwalifikacji może spowodować, że personel nie będzie w stanie sprostać oczekiwaniom klientów i rynku w zakresie produktów oraz obsługi, co może nawet doprowadzić do upadku instytucji. Omawiając politykę kosztową banku, należałoby więc kontrolować nie tylko poziom nakładów, ale przede wszystkim efektywność dokonywanych inwestycji. Bardzo istotny jest przy tym uwzględniany horyzont czasowy – zbyt silny nacisk na krótkookresowe wyniki może spowodować poważne kłopoty w dłuższym okresie funkcjonowania banku.

ności bankowych i realizowanych zadaniach, surowe zasady odpowiedzialności oraz konieczność przestrzegania wielu norm ostrożnościowych mających zapewnić bezpieczeństwo lokowanych środków².

Efektywność funkcjonowania banków oraz efektywność polskiego sektora bankowego były i są istotnymi obszarami zainteresowania nie tylko zarządzających bankami, właścicieli, inwestorów czy klientów, ale również władz nadzorczych, w tym GINB z ramienia NBP. Znajduje to odzwierciedlenie w regulacjach ostrożnościowych dotyczących prowadzenia działalności bankowej, rekomendacjach w zakresie najlepszych praktyk. Wyrazem tego są również: poddawanie każdego przedsiębiorstwa indywidualnej ocenie³, prowadzenie badań i publikacja wyników dotyczących pomiaru efektywności polskiego sektora bankowego⁴. Zagadnienia te są też coraz częściej poruszane⁵ w literaturze przedmiotu, zarówno zagranicznej, jak i polskiej.

Przed przejściem do dalszej części artykułu warto jeszcze podkreślić, że celem przedsiębiorstwa w gospodarce wolnorynkowej jest wypracowanie jak największego zysku, a przez to wzrost wartości dla właścicieli, natomiast w przypadku banków mamy do czynienia nie tyle z maksymalizacją, ile z optymalizacją wyniku finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu ponoszonego ryzyka. Ryzyko to jest coraz szerzej pojmowane, identyfikowane, mierzone, monitorowane i coraz częściej odnoszone do poziomu kapitałów banku – pod postacią ryzyka kredytowego⁶, rynkowego, finansowego, operacyjnego, prawnego, podatkowego, politycznego⁷ czy utraty reputacji⁸.

Znamienny jest fakt, że choć sposób kontroli i zarządzania ryzykiem bankowym jest jednym z podsta-

wowych obszarów oceny banku, często można się spotkać ze stwierdzeniem, zwłaszcza na średnich i niższych szczeblach zarządzania, że ryzyko i finanse są kontrolowane w zupełnie odrębnych komórkach, mających sprzeczne cele, oczekiwania, wymagania czy spojrzenie na dany problem. Stwierdzenia takie wydają się krótkowzroczne i mogą prowadzić do eskalacji konfliktów pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi banku, np. ustawienia ich po przeciwnych stronach barykad, podziału na „dobre”, chcące zarobić, i „złe”, zabraniające dokonywania operacji.

Warto zatem podkreślić, że już w XIX wieku w amerykańskich przedsiębiorstwach zaczęto wprowadzać funkcję „controllera”⁹. Podobna praktyka upowszechniona została w Europie po II wojnie światowej, zyskując dużą popularność w bankach niemieckich. Również w Polsce działają przedsiębiorstwa bankowe mające w swych strukturach komórki controllingowe¹⁰. Zgodnie z teorią, podstawowe funkcje komórki controllingowej wykraczają poza tradycyjnie rozumianą sprawozdawczość zarządczą, kontrolę ryzyka czy audyt wewnętrzny, sprowadzając się do zadań koordynacyjno-doradczych, m.in. w zakresie zbierania informacji zewnętrznych i wewnętrznych oraz ich analizy, w tym szczegółowej analizy sprawozdań finansowych, oceny efektywności funkcjonowania banku, ponoszonego ryzyka bankowego, planowania i budżetowania, wraz z kontrolą wykonania i poszukiwania przyczyn niezrealizowania zamierzonych celów¹¹.

Być może w najbliższych latach będziemy świadkami dalszego rozwoju funkcji controllingowych oraz wzmocnienia znaczenia komórek już istniejących w polskich bankach. Takie zespoły pracowników, składające się zarówno ze specjalistów od finansów, jak i specjalistów od ryzyka, mogą bowiem łatwiej i szybciej dostarczyć zintegrowanych informacji wymaganych przez zarządzających bankami komercyjnymi. Trwające przygotowania do wprowadzenia wymagań Nowej Umowy Kapitałowej (NUK) potwierdzają potrzebę bliskiej współpracy pomiędzy pionem finansowym a pionem ryzyka, a w ramach zespołu controllingowego taka współpraca wydaje się dużo łatwiejsza¹².

Warto również podkreślić, że zarówno systemy sprawozdawcze, jak i systemy monitorowania ryzyka w bankach czerpią informacje często z tego samego źró-

² Porównaj: A. Janiak: *Bank jako instytucja zaufania publicznego*. „Głosa” nr 2/2003, dostępny: <http://www.czasopisma.pwp.pl/glosa-200302.xml?katalog=2003021> [24.02.2005]

³ Od 2000 r. do celów wewnętrznych GINB stosuje się system CAMELIFO. Jego założenia zostały przekazane bankom w 2001 r. w celu nadania większej przejrzystości procesowi nadzoru. Zgodnie z metodologią, podczas kompleksowych inspekcji w poszczególnych instytucjach przyznawane są oceny cząstkowe obejmujące bazę kapitałową (C), jakość aktywów (A), zarządzanie (M), wyniki finansowe (E), płynność (L), ryzyko stopy procentowej (I), ryzyka walutowego i operacyjnego (FO). Źródło: *System oceny punktowej banków*. Warszawa 2001, NBP, GINB.

⁴ Należy przy tym wskazać nie tylko na raporty dotyczące sytuacji finansowej banków w poszczególnych latach czy średniookresowe opracowania, ale również badania nakierowane na pomiar efektywności polskiego sektora bankowego w celu określenia jej determinantów. Przykładowo patrz: T.P. Opiela, P. Bednarski, M. Gołajewska, M. Józefowska, E.M. Nikiel: *Efektywność i ryzyko sektora bankowego w Polsce*. Warszawa 1999 NBP „Materiały i Studia”, Zeszyt nr 96; T. Koczewski, M. Pawłowska: *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2000*. Warszawa, NBP „Materiały i Studia” Zeszyt nr 96 z 2000 r. i nr 135 z 2001 r.

⁵ Wśród polskich publikacji z zakresu bankowości, poza wymienionym w spisie literatury, warto porównać również m.in. G. Rogowski: *Metody analizy i oceny banku na potrzeby zarządzania strategicznego*. Poznań 1998 Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej; W. Jaworski (red.): *Bankowość. Podręcznik akademicki*. Warszawa 2005 Poltext.

⁶ Najszerzej rozumianego jako ryzyko „drugiej strony transakcji”, kontrahenta (*counterparty risk*), obejmujące nie tylko klasyczne ryzyko kredytowe, ale również ryzyko zastąpienia w przypadku instrumentów pochodnych, dostawy i rozliczenia transakcji, etc.

⁷ W szczególności w znaczeniu ryzyka kraju.

⁸ W tym również ryzyka związanego z uczestnictwem banku w procesie prania brudnych pieniędzy. Szerzej ten obszar zarządzania ryzykiem ujęty został m.in. w rekomendacjach dotyczących procesu „Poznaj Swojego Klienta”.

⁹ Po raz pierwszy pojęcia „controller” użył General Electric w 1890 r.

¹⁰ Polski Bank Rozwoju, Bank Śląski i Bank Inicjatyw Społeczno-Gospodarczych jako jedne z pierwszych utworzyły departamenty controllingu.

¹¹ Więcej m.in. w: Z. Sekuła: *Istota controllingu*. „Organizacja i Kierowanie” nr 3/1999, s. 65 oraz A. Nowak: *Controlling jako metoda zarządzania bankiem komercyjnym*. W W. Jaworski (red.): *Współczesny bank*. Warszawa 1998, Poltext, s. 203–245; M. Chalastra: *Zadania i organizacja controllingu*. „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 2/2000, s. 25–26; A. Nowak: *Wykorzystanie analiz controllingowych do zapewnienia bezpieczeństwa działalności banków komercyjnych*. „Bank i Kredyt” nr 5/1998.

¹² Rozwijając tę tezę, więcej uwagi należałoby poświęcić strukturom organizacyjnym banków komercyjnych, ich optymalizacji oraz podziałowi zadań i odpowiedzialności. Nie jest to jednak tematem tej publikacji.

dła – systemów operacyjnych. Zmiany w tych ostatnich, dostosowujące do NUK czy do bieżących potrzeb informacyjnych zarządzających, wymagają również współpracy specjalistów finansowych i kontrolerów ryzyka. Wynika ona również z kierunku rozwoju metod pomiaru i oceny efektywności wykorzystywanych w bankach. Tradycyjne techniki, zorientowane przede wszystkim na wewnętrzne możliwości organizacji, nie wymagają zbyt wielu danych do pomiaru. Nowoczesne metody, uwzględniające warunki rynkowe, koszty utraconych korzyści czy właśnie ryzyko prowadzonej działalności, często natomiast wymagają pozyskania bardzo szczegółowych i wiarygodnych danych źródłowych, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Bardzo istotne są również zmiany zachodzące w bankowym rachunku efektywności w zakresie oceny oraz mierników. Z jednej strony, ocena efektywności dotyczy nie tylko całego banku, jednostek organizacyjnych czy produktów, ale również klientów, kanałów dystrybucji czy nawet poszczególnych pracowników. Z drugiej zaś strony w sektorze finansowym pojawiają się tendencje do odchodzenia od stosowania wyłącznie mierników finansowych. Coraz częściej uwzględniane są mierniki niefinansowe, które wprowadzić do rachunku efektywności i zarządzania, jednak wydają się komplementarne względem pierwszej grupy.

Jednym z pośrednich dowodów wzrostu zainteresowania podejściem controllingowym oraz wykorzystania mierników niefinansowych w zarządzaniu bankiem jest fakt, że stosunkowo dużo instytucji finansowych jest zainteresowanych szkoleniem swych pracowników w tym zakresie. Niektóre instytucje są również zainteresowane wprowadzeniem Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW). Metodę tę początkowo wykorzystywano do oceny funkcjonowania organizacji, jednak później rozwinęto ją w technikę umożliwiającą efektywne zarządzanie organizacją, między innymi poprzez określenie podstawowych perspektyw spojrzenia na podmiot, zdefiniowanie głównych celów i mierników w każdej z nich oraz przełożenia misji i strategii na niższe szczeble organizacji¹³. Z punktu widzenia konkurencyjności banków kontrolowanych przez polski kapitał może cieszyć fakt, że często podlegają one podobnym przeobrażeniom¹⁴.

Dlatego też jedną z kwestii, które obecnie można rozważać, jest przygotowanie banków działających

w Polsce do dostarczania decydom informacji niezbędnych do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem bankowym. Poniżej zaprezentowano wyniki badania, które miało określić zadania, cele i metody stosowane w bankowym rachunku efektywności przez podmioty działające w Polsce.

Obszar poddany analizie oraz stopień szczególności postawionych problemów z pewnością nie pozwolą odpowiedzieć na wszystkie nasuwające się pytania. Powinny jednak umożliwić odbiorcom uzyskanie podstawowych informacji o poziomie prowadzonego obecnie rachunku efektywności i przewidywanych kierunkach zmian. Takie ujęcie analityczne problemu efektywności funkcjonowania banków, choć może wydawać się nowatorskie, równie dobrze może być traktowane jako uzupełnienie badań i wiedzy¹⁵. Wcześniejsze opracowania traktują raczej o otoczeniu banku komercyjnego, o całym sektorze, starając się określić determinanty efektywności na podstawie sprawozdań zewnętrznych banków. Przeprowadzone badanie oraz niniejszy artykuł koncentrują się natomiast na metodach wewnętrznego pomiaru efektywności funkcjonowania banku komercyjnego i dostarczania informacji wykorzystywanych przez zarząd i kierowników w procesie decyzyjnym¹⁶.

Cele i opis badania

Rachunek efektywności (RE), będący w praktyce częścią Systemu Informowania Kierownictwa (SIK), jest to system pomiaru i oceny efektywności banku jako przedsiębiorstwa oraz wyróżnionych sfer jego funkcjonowania. Obejmuje on przede wszystkim analizę kosztów i przychodów generowanych przez podmiot, poszczególne jego jednostki organizacyjne, klientów oraz produkty. **Rezultaty pomiaru efektywności są dla zarządzających najważniejszym źródłem wiedzy o finansowych wynikach realizacji misji i strategii banku, planów taktycznych i działań operacyjnych.** Na ich podstawie podejmowane są decyzje biznesowe, co wymaga zapewnienia wysokiej wiarygodności i dokładności informacji pozyskiwanych z bankowego RE.

Pojęcie efektywności może być różnie rozumiane. W szczególności możemy mówić o¹⁷:

¹³ Np. wspomniane już badanie efektywności i ryzyka polskiego sektora bankowego pod koniec zeszłej dekady, pod kierownictwem naukowym T. Opieła.

¹⁴ W analizie metod stosowanych w rachunku efektywności przez poszczególne banki istotne i ciekawe byłoby porównanie ich z osiąganymi wynikami, czyli np. podjęcie próby udowodnienia hipotezy, że stosowanie nowocześniejszych metod oceny efektywności przekłada się na lepsze wyniki finansowe banku komercyjnego. Niestety, jest to niemożliwe z powodu niechęci banków do ujawniania informacji oraz przekazywania bardziej szczegółowych danych o prowadzonym rachunku efektywności. Ponadto w ostatnich latach podmioty działające w Polsce podlegały istotnym reorganizacjom, przeobrażeniom, wynikającym m.in. ze zmieniających się warunków rynkowych, co miało odzwierciedlenie również w wynikach finansowych.

¹⁷ Porównanie podejść np. w: T.P. Opieła, P. Bednarski, M. Gołajewska, M. Józefowska, E.M. Nikiel: *Efektywność i ryzyko sektora bankowego w Polsce*. Warszawa 1999 NBP, „Materiały i Studia”, Zeszyt nr 96, s. 15–18.

¹³ Więcej o ZKW m.in. w: R. Kaplan, D. Norton: *Strategiczna karta wyników*. Warszawa 2001 PWN.

¹⁴ Wnioski wyciągnięte m.in. na podstawie obserwacji zapotrzebowania zgłaszanego przez banki komercyjne na usługi szkoleniowe z zakresu controllingu bankowego w ostatnich latach, jak również podejmowanych działań związanych z wprowadzeniem ZKW, znanych autorowi. Należy jednak podkreślić, że nawet jeśli banki te nie zamierzają wprowadzać w swoich strukturach komórek controllingowych czy zbudować własnej ZKW, organizowanie dla nich szkoleń z tego zakresu świadczy o docenianiu przez zarządzających bankami wysokiego stopnia zintegrowania i kompleksowości tak ujętych funkcji i zadań oraz sposobu spojrzenia na zarządzanie bankiem komercyjnym.

– **efektywności kosztowej**, obejmującej analizę ekonomiki funkcjonowania danego banku w odniesieniu do kosztów ponoszonych przez konkurencję,

– **efektywności dochodowej**, obejmującej analizę ponoszonych kosztów i uzyskiwanych przychodów.

Na potrzeby poniższej publikacji nie będzie wprowadzana szczegółowa klasyfikacji metod. **Efektywność** zostanie zdefiniowana bardziej ogólnie, jako **osiąganie zamierzonych rezultatów**, zarówno o charakterze kosztowym czy dochodowym, jak i niewymiernych finansowo, których rola w zarządzaniu instytucją finansową wydaje się wzrastać i które coraz częściej są wykorzystywane przez zarządzających organizacją.

Analiza rachunku efektywności prowadzonego przez banki działające w Polsce była przedmiotem projektu badawczego¹⁸, stawiającego sobie za cel przede wszystkim:

– scharakteryzowanie rachunku efektywności prowadzonego przez banki komercyjne działające w Polsce, w tym jego nadrzędnych celów oraz zakresu dostarczanych informacji,

– określenie stosowanych metod pomiaru wyników oraz obszarów poddawanych ocenie,

– ustalenie częstotliwości prowadzonych kalkulacji efektywności,

– podsumowanie prowadzonych obecnie i przewidywanych w bliskiej przyszłości zmian w rachunku efektywności, wraz z barierami rozwoju.

Przy okazji próbowano również pozyskać informacje o wpływie obecności inwestora na zarządzanie kontrolowanym podmiotem i prowadzony rachunek efektywności. Ponadto, starano się – na ile to było możliwe – porównać uzyskane wyniki z obserwacjami dotyczącymi banków zagranicznych¹⁹.

Osiągnięcie powyższych celów powinno pomóc odpowiedzieć na pytania, jakimi narzędziami dysponują banki działające w Polsce i jakie metody rozwijają, by m.in. sprostać wymaganiom stawianym przez zarządzających czy konkurentów.

Charakterystyka badanej grupy

Na początku 2004 r. działalność operacyjną w Polsce prowadziło 58 banków komercyjnych, do których skierowany został kwestionariusz ankietowy²⁰. Wypełniony

¹⁸ Zrealizowanego we współpracy z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową oraz SGH, w ramach studiów doktoranckich. Autor pragnie podziękować pani prof. Małgorzacie Iwanicz-Drozdowskiej z SGH za opiekę naukową, panu prof. Leszkowi Pawłowiczowi, Wiceprezesowi Zarządu IBnGR, za poparcie projektu, panu dr. Błażejowi Lepczyńskiemu i pani Hannie Wieckiej z IBnGR za pomoc w jego realizacji oraz wszystkim przedstawicielom banków komercyjnych, którzy zgodzili się uczestniczyć w badaniu.

¹⁹ Autor nie zna wyników podobnych badań prowadzonych w innych krajach lub na skalę międzynarodową, z wyjątkiem opracowania Mony Gardner i Lucille Lammers *Cost accounting in large banks*, opublikowanego w "Strategic Finance" w 1988 r. Wyniki tego badania, przeprowadzonego w roku 1984 i obejmującego grupę 70 największych banków i kas oszczędnościowych w Stanach Zjednoczonych, przynajmniej częściowo są punktem odniesienia do analizy RE prowadzonego przez banki działające w Polsce.

²⁰ Na koniec 2004 r. działały 54 podmioty.

formularz odesłało 11 instytucji. Dodatkowo jeden bank przysłał wyjaśnienie, że prowadzi obecnie prace koncepcyjne nad wprowadzeniem rachunku efektywności i na tym etapie nie jest w stanie udzielić odpowiedzi.

Wskaźnik zwrotności ankiet wyniósł niewiele ponad 20%. Wydaje się on dość niski. Pierwsze nasuwające się wyjaśnienie tego jest takie, że banki, które odmówiły udziału w badaniu, uważają prowadzony przez nie za słabo zaawansowany i nie mając się czym wykazać, wolą nie udzielać odpowiedzi. Być może częściowo rzeczywiście tak jest, intuicyjnie bowiem można oczekiwać, że banki komercyjne działające w Polsce ciągle jeszcze muszą nadrabiać dystans dzielący je do konkurentów zagranicznych. Jednak kilka podmiotów, które prawdopodobnie stosują nowoczesne metody pomiaru efektywności, również nie udzieliło odpowiedzi. Dlatego większy wpływ na niską zwrotność ankiet mogła mieć poruszana tematyka: **rachunek efektywności wydaje się obszarem, o którym banki niechętnie udzielają informacji**.

Podmioty, które odpowiedziały:

– reprezentują ponad jedną piątą banków komercyjnych działających w Polsce,

– stanowią ponad jedną czwartą polskiego sektora bankowości komercyjnej mierzonego wartością sumy bilansowej i reprezentują blisko jedną trzecią funduszy własnych,

– zatrudniają ponad 23% ogółu bankowców, obsługują ponad 5 milionów klientów indywidualnych i kilkaset tysięcy podmiotów gospodarczych,

– są to banki zarówno największe, średnie, jak i małe, działające w bankowości detalicznej i (lub) korporacyjnej,

– można podzielić na trzy grupy pod względem kontroli kapitału: kontrolowane przez kapitał polski (3), z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego (2) oraz banki z większościowym udziałem kapitału zagranicznego (7).

Biorąc pod uwagę powyższe cechy tych banków, jak również informacje uzyskiwane podczas kontaktów z praktykami bankowymi, **przedstawiona poniżej analiza uzyskanych wyników pozwala – zdaniem autora – w dużej mierze zobrazować rozwój systemu pomiaru efektywności w polskim sektorze banków komercyjnych**.

Kwestionariusz ankietowy

Zapytanie ankietowe zostało skierowane do prezesów banków, dyrektorów departamentów controllingowych lub pionów finansowych. Formularz składał się z następujących części:

– **ogólne informacje o banku** (m.in. liczba obsługiwanych klientów, rodzaj struktury organizacyjnej, umiejscowienie funkcji pomiaru efektywności),

– **obecność inwestora** (m.in. jego wpływ na zarządzanie strategiczne, taktyczne i operacyjne, pomoc w rozwijaniu metod pomiaru wyników, zasady sprawozdawczości zarządczej),

– **charakterystyka prowadzonego rachunku efektywności** (m.in. najważniejsze cele RE, informacje istotne dla zarządu, stosowane metody kalkulacji efektywności, klucze podziału kosztów pośrednich),

– **przewidywane zmiany w rachunku efektywności** (m.in. jego adekwatność do potrzeb, proces modyfikacji i kierunki zmian, bariery rozwoju).

Zapytano również banki, czy pracują nad wprowadzeniem lub planują w najbliższych kilku latach wprowadzić Zintegrowaną Kartę Wyników.

Sposób analizy i prezentowania wyników

Ze względu na uzyskane odpowiedzi, w szczególności względnie niewielką liczbę zwrotów, wyniki analizowano zazwyczaj dla całej grupy. Czasem jednak uzasadnione okazywało się rozbić badanej populacji na dwie podgrupy:

– **WKP** – banki z większościowym udziałem kapitału polskiego (w tym w pełni kontrolowane przez polskich inwestorów),

– **WKZ** – banki z większościowym udziałem kapitału zagranicznego.

Takie podejście umożliwiło zobrazowanie podstawowych różnic w bankowym rachunku efektywności prowadzonym przez te dwie grupy podmiotów. Pośrednio pozwala odpowiedzieć na pytanie, na ile banki kontrolowane przez polski kapitał są w stanie sprostać standardom narzucanym przez zachodnie banki na badanym obszarze.

W pytaniach, w których proszono banki o dokonanie rankingu n elementów, ostateczny rezultat był średnią arytmetyczną²¹ otrzymanych wyników. Najważniejsze wskazania otrzymywały najwyższą możliwą liczbę punktów (n), natomiast najmniej ważne – 0.

Wyniki badania i podstawowe wnioski

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione otrzymane wyniki oraz wnioski, na podstawie których będzie można określić stopień rozwoju rachunku efektywności w bankach działających w Polsce, jak również zarekomendować kierunek zmian na najbliższe lata.

Struktury organizacyjne banków komercyjnych w Polsce

W literaturze wyróżnia się kilka typów struktur organizacyjnych przedsiębiorstw bankowych, w szczególności²²:

– **klasyczną** – w której jednostki organizacyjne budowane są według kryterium funkcjonalnego (np. administracja, kadry) oraz produktowego,

– **federacyjną** – w której dominuje podział ze względu na klientów; w jednym pionie znajdują się komórki funkcjonalne związane z danym rodzajem klientów, jednak mogą one również wspomagać działania innych pionów,

– **macierzową** – będącą połączeniem wyżej wymienionych; wymiar pionowy odnosi się do poszczególnych grup klientów (wyróżnione odpowiednie centra zysków), wymiar poziomy opiera się na realizowanych funkcjach (wyróżnione odpowiednie centra usług, centra kosztów).

Tabela 1 zawiera uzyskane od banków informacje nt. ich struktury organizacyjnej.

Tabela 1 *Struktura organizacyjna banków komercyjnych*

Kapitał banku	Bank	Inwestor	Liczba wskazań
Polski	federacyjna		1
	macierzowa	federacyjna	1
Mniejszościowy zagraniczny	klasyczną	klasyczną	1
	macierzowa		1
Większościowy zagraniczny	klasyczną		1
	klasyczną	macierzowa	2
	federacyjna	federacyjna	1
	macierzowa	macierzowa	3
Łącznie			11

Źródło: opracowanie własne.

Banki komercyjne działające w Polsce są dość zróżnicowane pod względem struktury organizacyjnej. W badanej grupie 36% podmiotów określiło ją jako klasyczną, 18% wskazało federacyjną, natomiast ponad 45% określiło jako macierzową. Klasyczna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa bankowego jest uważana za nieadekwatną do zarządzania nowoczesnym bankiem, ponieważ silnie ogranicza możliwości dostosowania analizy jego funkcjonowania do warunków rynkowych. **Pozytywny zatem jest fakt, że ponad 63% wskazań dotyczyło bardziej zaawansowanych struktur.** W najbliższych latach należałoby oczekiwać dalszej ewolucji. Struktura federacyjna najczęściej jest modelem przejściowym pomiędzy strukturą klasyczną a macierzową, zatem coraz więcej podmiotów powinno wykształcić ten ostatni model organizacji. Dodatkowo część przedsiębiorstw bankowych zapewne rozpocznie wkrótce przekształcanie klasycznej struktury w formację o bardziej rynkowym charakterze.

Gdy została określona również struktura organizacyjna inwestora²³, z wyjątkiem jednego banku kontro-

²¹ Można również opracować wyniki oparte na średniej ważonej, np. sumie bilansowej lub funduszach własnych, jednak zastosowanie średniej arytmetycznej zaspokaja podstawowe potrzeby informacyjne i pozwala zachować spójność podmiotowe, co może być istotne m.in. w związku z przewidywanym procesem konsolidacji, np. poprzez dodatkowe zakupy inwestorów zagranicznych już obecnych na rynku polskim.

²² Za M. Iwanicz-Drozdowską: *Metody oceny działalności banku*. Warszawa 1999 Poltext, s. 102–104.

²³ Rozumianego jako podmiot mający największy udział w kapitale zakładowym banku na dzień 31.12.2003.

lowanego przez kapitał polski, była ona na równym lub wyższym etapie rozwoju. Prawdopodobnie zatem inwestorzy, szczególnie wywodzący się z sektora finansowego i charakteryzujący się bardziej rynkowym modelem organizacji, aktywnie wspierają rozwój podobnych struktur w kontrolowanych podmiotach w Polsce. Istnienie podobnej struktury w kontrolowanej organizacji znacznie bowiem ułatwia inwestorowi zarządzanie i pomiar osiąganych wyników całej grupy kapitałowej. W przypadku banków działających w Polsce, które często wchodzą w skład międzynarodowych grup bankowych, można więc oczekiwać, że dodatkowym powodem przyszłych zmian w strukturach organizacyjnych będzie dążenie do osiągnięcia standardów wypracowanych przez bank matkę, szczególnie gdy podmiot kontrolujący aktywnie włącza się w zarządzanie podmiotem kontrolowanym.

Umiejscowienie rachunku efektywności

Na pytanie, który departament odpowiada w banku za rachunek efektywności, najczęściej wskazywano Departament Finansowy (5) oraz Departament Controllingu (4), a dwukrotnie został wskazany Departament Informacji Zarządczej. Jest to dość oczywiste, ponieważ te jednostki organizacyjne mają za zadanie m.in. prowadzenie analiz i przygotowywanie dla zarządzających raportów o wynikach finansowych prowadzonej działalności banku.

Warto podkreślić, że w strukturze organizacyjnej banków wszystkie te komórki miały taką samą pozycję jak inne departamenty. Oznacza to, że **w polskim sektorze bankowym najpopularniejsze jest liniowe umiejscowienie funkcji controllingowych**. Zapewne rzadkie są przypadki (lub w ogóle ich nie ma), że departament controllingu lub jednostka pełniąca takie funkcje byłaby na wyższej pozycji niż inne jednostki organizacyjne (tzw. pozycji sztabowej). Wydaje się, że **usytuowanie rachunku efektywności w bankach komercyjnych w Polsce jest odpowiednie i ułatwia pozyskiwanie informacji od innych departamentów przy zachowaniu bezpośredniego kontaktu z zarządem**.

Jeden z banków oprócz departamentu finansowego wskazał również *middle office* jako jednostkę dokonyjącą pomiaru efektywności. Brak wprowadzie dokładniejszych informacji na temat zadań czy obszaru monitorowanego przez tę komórkę, jednak znając podstawowe zadania tych jednostek w bankach, należy oczekiwać, że zajmuje się ona **pomiarem efektywności w wymiarze klientów**. Wiele banków boryka się z problemem pozyskania odpowiednich danych wewnętrznych na potrzeby analizy kosztów i pomiaru efektywności. Komórki typu *middle office*, bezpośrednio wspierające departamenty sprzedaży, mają łatwiejszy dostęp do informacji o operacjach klientów i mogą potwierdzić wiarygodność danych pozyskanych z bankowych systemów pomiaru rentowności.

Można również oczekiwać, choć nie potwierdziły tego nadesłane odpowiedzi, że **pomiaru efektywności dokonują też komórki analiz kredytowych lub kontroli ryzyka**. Przy podejmowaniu decyzji kredytowych często bowiem uwzględnia się rentowność negocjowanych transakcji. Oczywiście w tym wypadku mowa jest o rachunku efektywności *ex ante*, a wyniki są próbą oszacowania rentowności przyszłej relacji z klientem nawiązanej bądź podtrzymanej na podstawie przyznanych linii kredytowych. Zdaniem autora, w najbliższych latach wzrośnie znaczenie tego rodzaju kalkulacji efektywności w bankach działających w Polsce, wraz z wprowadzaniem nowych metod pomiaru wyników, zwłaszcza opartych na kategorii zysku ekonomicznego oraz uwzględniających koszty ponoszonego ryzyka. W dłuższej perspektywie pozwoli to na efektywniejsze zarządzanie kapitałem ekonomicznym w procesie podejmowania decyzji kredytowych.

Wpływ inwestora na zarządzanie bankiem

Poproszono respondentów o określenie wpływu inwestora (silny, średni, słaby, brak) na zarządzanie bankiem na poziomie strategicznym (wyznaczanie misji i strategii, planowanie długookresowe: 3–5 lat), taktycznym (cele i planowanie średniookresowe: 1 rok – 3 lata) oraz operacyjnym. Uzyskane dane przedstawiono w tabeli 2, natomiast w tabeli 3 podano rozkład procentowy.

Jak wynika z tabel 2 i 3, **najliczniejszą grupę stanowią podmioty, na które inwestor ma duży wpływ** – zarówno jeśli chodzi o zarządzanie strategiczne – 45% (5), taktyczne – 45% (5), jak i bieżące – 36% (4). Śred-

Tabela 2 *Wpływ inwestora na zarządzanie bankiem*

Kapitał banku	Wpływ na zarządzanie			Liczba wskazań
	strategiczne	taktyczne	bieżące	
Polski	słaby	słaby	słaby	1
	średni	średni	średni	1
Mniejszościowy zagraniczny	średni	średni	słaby	1
	średni	średni	średni	1
Większościowy zagraniczny	brak	brak	brak	1
	słaby	słaby	brak	1
	silny	silny	średni	1
	silny	silny	silny	4
Łącznie				11

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3 *Wpływ inwestorów na zarządzanie bankami (w %)*

Siła wpływu inwestorów	Poziom zarządzania bankiem		
	strategiczne	taktyczne	bieżące
Brak	9	9	18
Słaby	18	18	18
Średni	27	27	27
Silny	45	45	36

Źródło: opracowanie własne.

ni wpływ deklaruje 27% organizacji (3), słaby 18% (2). Brak wpływu inwestora na zarządzanie strategiczne i taktyczne deklaruje zaledwie 9% (1), a na bieżące 18% instytucji (2).

Nie należy się dziwić, że inwestorzy kontrolujący największą część kapitału zakładowego banków działających w Polsce chcą mieć i mają istotny wpływ na prowadzoną przez nich działalność. Można jednak zauważyć, że **w przypadku banków z WKZ opisywane zjawiska mają silniejszy charakter**. Występuje więc mniejsza swoboda ustalania i realizacji celów długo-, średnio- i krótkookresowych w porównaniu z bankami z WKP (z których żaden nie stwierdził, że jest pod silnym wpływem inwestora).

Z tabel 2 i 3 można wyciągnąć jeszcze jeden wniosek: **im krótszy jest horyzont czasowy zarządzania, tym słabszy wpływ inwestora**. Jest to zrozumiałe, ponieważ przedsiębiorstwa najczęściej muszą dopasować się do strategii grupy; czasem mają jednak większą swobodę wyboru sposobu realizacji zamierzeń krótkoterminowych.

Silny wpływ na zarządzanie bankiem oddziałuje również na pomiar efektywności. Wszystkie banki będące pod dużym wpływem inwestora wskazały, że otrzymały od niego pomoc w tym zakresie w jednej z następujących form:

- przekazanie metodologii oraz gotowych rozwiązań i narzędzi IT,
- udostępnienie ogólnych zasad i systemów do przygotowania odpowiednich informacji,
- konsultacje i doradztwo.

Dodatkowo jeden z banków, który deklarował słaby wpływ inwestora, otrzymał od niego pomoc w formie wymiany doświadczeń. W sumie **ponad połowie badanych podmiotów inwestorzy udostępnili know-how z zakresu prowadzenia rachunku ekonomicznego**. Wydaje się, że podobna tendencja występuje w całym polskim sektorze banków komercyjnych. Należy jednak pamiętać, że czasem pomoc taka może być niemożliwa, np. gdy inwestor wywodzi się spoza sektora finansowego.

Należy też pamiętać, że część banków, zwłaszcza z większościowym udziałem kapitału zagranicznego, jest zobowiązana do przygotowywania sprawozdań finansowych zgodnie z polskimi zasadami rachunkowości oraz według zasad obowiązujących inwestora. W badanej grupie **blisko 64% podmiotów zadeklarowało prowadzenie podwójnej sprawozdawczości**²⁴. Jest to istotne, ponieważ **gdy bank sporządza sprawozdania według zasad obowiązujących inwestora, to pozyskane w ten sposób dane z rachunku kosztów i rachunku efektywności są najczęściej branej pod uwagę przez zarząd banku w procesie decyzyjnym (ponad 70% wskazań)**.

²⁴ Zapewne gros tych podmiotów od 2005 r. sporządza sprawozdania zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej, jednak często nie wyklucza to konieczności sprawozdawania do firmy matki również zgodnie z GAAP kraju pochodzenia inwestora.

Powyższe informacje potwierdzają istotny wpływ inwestorów zagranicznych na zarządzanie kontrolowanymi bankami w Polsce. Niestety, brak informacji porównawczych sprzed kilku lat nie pozwala autorowi określić, jak zmieniała się rola inwestorów zagranicznych. Można jednak oczekiwać, że w przynajmniej w kilku przypadkach istotnie zmienił się charakter ich obecności: z pasywnego na bardziej aktywne włączenie się w zarządzanie podmiotem. W przypadku inwestorów nastawionych na długoletnią obecność na polskim rynku, kontrola ta, zdaniem autora, może się wzmocnić. Przemawiałyby za tym m.in.:

- przypadki dużych strat poniesionych w ostatnich latach przez banki działające na rynku międzynarodowym, spowodowane m.in. nieadekwatną kontrolą i zarządzaniem ryzykiem w bankach córkach zagranicznych, prowadzące ponadto do nadszarpnięcia reputacji banku matki,

- dążenie do sprostania oczekiwaniom władz nadzorujących międzynarodowe grupy finansowe (np. nadzorczy z kraju pochodzenia inwestora) i wprowadzenie zasad oraz standardów najlepszej praktyki bankowej we wszystkich kontrolowanych podmiotach w poszczególnych krajach,

- konieczność sprostania wymogom Nowej Umowy Kapitałowej i wprowadzenie kompleksowego systemu pomiaru i zarządzania poszczególnymi kategoriami ryzyka bankowego, w tym wypracowanie odpowiednich standardów kontroli oraz zbudowanie narzędzi IT,

- wprowadzenie na poziomie grupy kapitałowej rozwiązań umożliwiających redukcję ryzyka kredytowego ponoszonego przez poszczególne spółki²⁵.

Cele rachunku efektywności

Poproszono banki o wskazanie najważniejszych celów prowadzonego rachunku efektywności spośród następujących możliwości:

- dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników pracy kierowników,
- dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników pracy opiekunów klienta,
- dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników jednostek organizacyjnych (JO),
- pomoc w rozwoju produktów bankowych oraz ich wycenie,
- pomoc w redukcji kosztów,
- umożliwienie porównania ponoszonych kosztów z innymi bankami/z sektorem,
- inne (jakie?).

²⁵ Przykładowo, poprzez podpisanie umów ramowych z klientami (np. ISDA), które regulowałyby warunki kompensaty zobowiązań w przypadku bankructwa jednej ze stron. Takie rozwiązania wymagają jednak odpowiedniej infrastruktury do przetwarzania danych i wymiany informacji w ramach grupy. Ponadto muszą obowiązywać odpowiednie unormowania prawne w poszczególnych krajach. Warto podkreślić, że w Polsce od października 2003 r. obowiązuje Prawo upadłościowe i naprawcze, regulujące zasady dochodzenia roszczeń od niewypłacalnych dłużników, a przy Związku Banków Polskich są prowadzone prace nad krajowym standardem umowy ramowej.

W ostatecznym rankingu każda pozycja mogła uzyskać od 0 do 7 punktów. Średnią arytmetyczną wyników przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4 *Cele rachunku efektywności w bankach komercyjnych*

Cel rachunku efektywności	Ranga (0-7)
Dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników jednostek organizacyjnych	6,00
Pomoc w redukcji kosztów	5,55
Pomoc w rozwoju produktów bankowych oraz ich wyceny	4,73
Dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników pracy kierowników	4,00
Dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników pracy opiekunów klienta	2,55
Umożliwienie porównania ponoszonych kosztów z kosztami innych banków i z sektora	2,27
Inne (wskazano: ocena dochodowości klientów)	1,91

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 4, **nadrzędnym celem rachunku efektywności w bankach działających w Polsce jest dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników jednostek organizacyjnych.** Kolejne, również bardzo istotne zadanie to pomoc w redukcji kosztów. Nieco mniejszą wagę przywiązuje się do pomocy w rozwoju produktów bankowych i ich wyceny oraz dostarczenia danych pozwalających na ocenę pracy kierowników. Dostarczenie danych pozwalających na ocenę pracy opiekunów klienta oraz porównanie ponoszonych kosztów z kosztami innych banków i sektora są najmniej istotnymi celami bankowego rachunku efektywności.

Dość zaskakujące jest, że ocena dochodowości klientów została uznana w rankingu za najmniej istotną. Zapewne wynikało to stąd, że nie zaproponowano tego celu w kwestionariuszu, a tylko trzy banki zdecydowały się poszerzyć listę. Wszystkie one jednak dodały ocenę rentowności klientów i postawiły ją na pierwszym miejscu lub równorzędnym z nim.

Dla porównania, ranking celów stawianych przed rachunkiem kosztów wypadł w badaniu amerykańskim następująco (od najważniejszego):

- pomoc w rozwoju produktów i ich wyceny,
- pomoc w redukcji kosztów,
- dostarczenie danych do oceny osiągnięć kierowników,
- umożliwienie porównania kosztów z sektorem.

Interpretując ten ranking, autorzy stwierdzili, że amerykańskie instytucje finansowe większą wagę przywiązywały do wykorzystania rachunku kosztów w planowaniu niż w bieżącej kontroli.

Możliwe, że podobną postawę przyjmowały banki w Polsce w latach dziewięćdziesiątych, kiedy to na ryn-

ku panowała mniejsza konkurencja i łatwiej było wypracować wysoką marżę. Od kilku jednak lat banki komercyjne muszą zwracać większą uwagę na koszty prowadzonej działalności, dokładniej analizując efektywność podejmowanych decyzji. Wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają zatem wzrost znaczenia rachunku efektywności w bieżącej kontroli efektywności organizacji, zwłaszcza na poziomie oceny funkcjonowania jednostek organizacyjnych.

Podobnie jak w przypadku instytucji amerykańskich, wykorzystanie rachunku efektywności do oceny pracy kierowników ma relatywnie niewielkie znaczenie. Może to oznaczać, że banki działające w Polsce tylko w niewielkim stopniu wykorzystują motywacyjne systemy wynagradzania, o czym będzie jeszcze mowa.

Warto przyrzeć się rankingowi celów RE w podziale na dwie grupy: WKP i WKZ. Dane przedstawiono w tabelach 5 i 6.

Tabela 5 *Cele rachunku efektywności w bankach komercyjnych z większościami udziałem kapitału polskiego*

Cel rachunku efektywności	Ranga (0-7)
Dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników jednostek organizacyjnych	6,25
Pomoc w rozwoju produktów bankowych oraz ich wyceny	6,25
Pomoc w redukcji kosztów	5,75
Umożliwienie porównania ponoszonych kosztów z kosztami innych banków i sektora	3,00
Dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników pracy kierowników	2,25
Dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników pracy opiekunów klienta	1,50
Inne	-

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6 *Cele rachunku efektywności w bankach komercyjnych z większościami udziałem kapitału zagranicznego*

Cel rachunku efektywności	Ranga (0-7)
Dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników jednostek organizacyjnych	5,86
Pomoc w redukcji kosztów	5,43
Dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników pracy kierowników	5,00
Pomoc w rozwoju produktów bankowych oraz ich wyceny	3,86
Dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników pracy opiekunów klienta	3,14
Inne (wskazano: ocenę dochodowości klientów)	3,00
Umożliwienie porównania ponoszonych kosztów z kosztami innych banków i sektora	1,86

Źródło: opracowanie własne.

Porównując obie podgrupy, można wychwycić kilka istotnych różnic. W pierwszej z nich jako cel rachunku efektywności nie pojawiło się szacowanie dochodowości klientów, co może oznaczać, że banki z WKP przywiązują obecnie mniejszą wagę do pomiaru efektywności w tym ujęciu. Poza tym w porównaniu z bankami z przewagą kapitału zagranicznego większe znaczenie mają: pomoc w rozwoju produktów bankowych i ich wycena oraz umożliwienie porównania ponoszonych kosztów z kosztami innych banków i z sektorem. Druga grupa wyżej ceni dostarczenie danych pozwalających na ocenę wyników pracy kierowników oraz opiekunów klienta. Można zatem przypuszczać, że w bankach z WKZ aspekt motywacyjny RE odgrywa większą rolę w systemie wynagradzania pracowników. W ocenie efektywności funkcjonowania całego banku większe znaczenie ma zapewne osiągnięcie celów postawionych przez inwestora oraz porównanie z innymi, zagranicznymi członkami grupy niż konkurentami na rynku krajowym.

Istotność informacji o kosztach i efektywności

Określając, które z informacji wynikających z prowadzonego rachunku kosztów mają dla zarządu banku największe znaczenie, respondenci mogli wybierać z następującej listy:

- **rzeczywiste koszty jednostkowe produktów bankowych** (wyznaczane na podstawie kosztów poniesionych w danym okresie),
- **standardowe koszty jednostkowe produktów bankowych** (wyznaczone na podstawie kosztów poniesionych w okresie typowym dla działalności banku, przy ograniczeniu wpływu czynników o charakterze sezonowym lub jednorazowym),
- **bezpośrednie koszty i przychody centrów odpowiedzialności** (przypisywane do obiektów na podstawie dokumentów źródłowych, np. faktur),
- **bezpośrednie i pośrednie koszty i przychody centrów odpowiedzialności**,
- **bezpośrednie koszty produktów bankowych**,
- **inne** (jakie?).

Żaden bank nie dodał nowej kategorii. Końcowy ranking przedstawia tabela 7 (średnia arytmetyczna otrzymanych wyników; 0 – nie występuje, 5 – najważniejszy).

Najważniejszą informacją kosztową dla zarządzających są bezpośrednie koszty i przychody centrów odpowiedzialności. Na drugim miejscu plasują się informacje o bezpośrednich i pośrednich kosztach oraz przychodach centrów odpowiedzialności. Mniej ważne są rzeczywiste koszty jednostkowe produktów bankowych, bezpośrednie koszty produktów bankowych oraz standardowe koszty jednostkowe produktów bankowych. Należy podkreślić, że pierwsze dwie kategorie są najistotniejsze zarówno dla zarządzających bankami

Tabela 7 *Istotność informacji o kosztach dla zarządu banku*

Informacja o kosztach	Ranga (0-5)
Bezpośrednie koszty i przychody centrów odpowiedzialności	4,64
Bezpośrednie i pośrednie koszty i przychody centrów odpowiedzialności	3,64
Rzeczywiste koszty jednostkowe produktów bankowych	1,91
Bezpośrednie koszty produktów bankowych	1,82
Standardowe koszty jednostkowe produktów bankowych	1,00

Źródło: opracowanie własne.

z przewagą polskiego kapitału, jak i dla podmiotów z większościowym udziałem kapitału zagranicznego.

Dla porównania przedstawiamy wyniki badania amerykańskiego (od najważniejszego):

- całkowite koszty i przychody produktu,
- bezpośrednie koszty i przychody produktu,
- bezpośrednie koszty i przychody centrum odpowiedzialności,
- rzeczywiste koszty obsługi,
- całkowite koszty i przychody centrum odpowiedzialności,
- koszty i przychody klientów,
- standardowe koszty obsługi.

Interpretacja wyników wskazuje, że instytucje amerykańskie przywiązywały większą wagę do kosztów i przychodów związanych z produktem lub linią produktową. Większy nacisk kładły przy tym na koszty bezpośrednie niż pośrednie.

Wyniki badania w Polsce są w dużej mierze zbliżone z tymi obserwacjami. Wprawdzie dla zarządzających ważniejszy w RE okazał się wymiar jednostek organizacyjnych od produktów, jednak należy podkreślić, że te pierwsze (np. linie biznesowe) są czasem budowane według kryterium produktowego. Ponadto większe znaczenie bezpośrednich kosztów i przychodów może wskazywać, że banki ciągle borykają się z problemem alokacji kategorii pośrednich i z wprowadzeniem metod pomiaru efektywności dających bardziej wiarygodne wyniki na poziomie całkowitych kosztów i przychodów.

Następnie pytano, które informacje o efektywności są najistotniejsze dla zarządów. Respondenci uszeregowali następujące pozycje:

- rentowność pojedynczych produktów,
- rentowność grup produktów,
- rentowność poszczególnych klientów,
- rentowność grup klientów (np. powiązanych kapitałowo),
- rentowność poszczególnych segmentów rynkowych,
- efektywność centrów odpowiedzialności lub linii biznesowych,

Tabela 8 Istotność informacji o efektywności dla zarządu banku

Informacja o efektywności	Ranga (0-8)
Efektywność centrów odpowiedzialności lub linii biznesowych	6,64
Rentowność jednostek regionalnych (np. oddziałów)	6,27
Rentowność grup produktów	5,36
Rentowność poszczególnych klientów	5,18
Rentowność poszczególnych segmentów rynkowych	4,55
Rentowność grup klientów (np. powiązanych kapitałowo)	3,91
Rentowność pojedynczych produktów	2,91
Efektywność opiekunów klienta	0,91

Źródło: opracowanie własne.

– rentowność jednostek regionalnych (np. oddziałów),
– efektywność opiekunów klienta.

Tabela 8 przedstawia końcowy ranking (średnia arytmetyczna otrzymanych wyników; 0 – nie występuje, 8 – najważniejszy).

Okazuje się, że **dla zarządzających najważniejsze są efektywność centrów odpowiedzialności lub linii biznesowych oraz rentowność jednostek regionalnych**. Następnie plasują się rentowność grup produktów, poszczególnych klientów, segmentów rynkowych, grup klientów oraz pojedynczych produktów. Praktycznie nieistotna jest kalkulacja efektywności opiekunów klienta – wskazały ją dwa banki z większościowym udziałem kapitału zagranicznego, przy czym jeden z nich określił ją jako istotną, a drugi jako mało istotną. Wyniki w podgrupach WKP i WKZ są bardzo podobne i w rankingu różnią się jedną pozycją: w przypadku banków z większościowym udziałem kapitału zagranicznego rentowność poszczególnych klientów jest istotniejsza niż rentowność grup produktów.

Ranking potwierdza, że dla zarządu banku najważniejsza jest ocena efektywności funkcjonowania jednostek organizacyjnych, a następnie produktów i klientów. Należy też pamiętać, że część informacji pozyskanych z rachunku efektywności może być wykorzystywana głównie przez pracowników na niższych szczeblach organizacji. Przykładowo, efektywność poszczególnych opiekunów klienta może być bardzo istotna dla kierowników zespołów sprzedaży, jednak dla zarządzających danym bankiem ma już niewielkie znaczenie i nie wykorzystują jej.

System alokacji kosztów pośrednich

Rozdział kosztów pośrednich między centra odpowiedzialności²⁶ jest bardzo istotny ze względu na koniecz-

²⁶ Rozumiane jako wyróżnione w strukturze organizacyjnej jednostki banku, którym przypisywane są koszty i przychody (jeśli występują), w rachunku efektywności utożsamiane z centrami kosztów lub centrami zysków.

ność posiadania wiarygodnych informacji o efektywności. Przy tego typu kosztach nie można znaleźć bezpośredniego związku przyczynowo-skutkowego między nimi a obiektami, na które są alokowane, dlatego stosuje się różne klucze podziału. Wybór klucza najczęściej silnie wpływa na rezultaty obliczeń.

W badanej grupie **blisko 64% instytucji dokonuje pełnego podziału kosztów pośrednich na centra odpowiedzialności**. Tylko cztery banki wskazały, że stosują częściową alokację, jednak nie uzasadniały swojego postępowania. Prawdopodobnie ich podejście wynika z trudności z odpowiednim doбором kluczy. W takim rachunku efektywności nierozdzielone kategorie kosztów pośrednich przenoszone na rachunek wyników całego banku pokrywane są z wypracowanych przez centra odpowiedzialności nadwyżek nad ich kosztami bezpośrednimi.

Poproszono banki o podanie stosowanych kluczy podziału dla następujących kategorii kosztów:

- pensja oraz premie członków Zarządu Banku,
- koszty najmu i amortyzacja powierzchni biurowej Centrali,
- koszty ogłoszeń, reklam i innych wydatków marketingowych,
- koszty przetwarzania danych, systemu księgowego i innych systemów informatycznych.

Wyniki przedstawiono w tabeli 9.

Z tabeli 9 wynika, że banki stosują bardzo zróżnicowane klucze alokacji tych samych kategorii kosztów –

Tabela 9 Stosowane klucze alokacji kosztów pośrednich na centra odpowiedzialności

Koszty pośrednie	Klucz
Pensja oraz premie członków zarządu banku	Bezpośrednio do działów, za które odpowiadają (2)
	Liczba pracowników (1)
	Czas pracy (1)
Koszty najmu i amortyzacja powierzchni biurowej Centrali	Powierzchnia centrów odpowiedzialności (7)
Koszty ogłoszeń, reklam i innych wydatków marketingowych	Bezpośrednio lub proporcjonalnie na każdą jednostkę (1)
	Wolumen kredytów i depozytów (1)
	Liczba pracowników (1)
	Rzeczywiste nakłady (1)
	Liczba pracowników w dziale sprzedaży (1)
Koszty przetwarzania danych, systemu księgowego, IT	Liczba pracowników (2)
	Liczba kredytów (1)
	Liczba instalacji poszczególnych systemów (2)
	Ogólna liczba transakcji (1)
	Liczba komputerów w ośrodku odpowiedzialności (2)

Źródło: opracowanie własne.

zgodność pojawiła się tylko w przypadku rozliczania kosztów powierzchni biurowej Centrali. Zdaniem autora, stosowanie powierzchni danego centrum odpowiedzialności jako klucza podziału tej kategorii kosztów może, w zależności od sposobu funkcjonowania banku, prowadzić do poważnych błędów w kalkulacji. Jeśli np. bank komercyjny ma regionalne centra odpowiedzialności, które wspierają podległe oddziały (np. w analizie i kontroli ryzyka kredytowego do określonego pułapu), to ze względu na większą powierzchnię zostaną do nich przypisane większe koszty niż do oddziałów, które bezpośrednio nadzoruje Centrala. W rzeczywistości zaś te regionalne jednostki w dużym stopniu wyręczają Centralę w świadczeniu usług wspierających na rzecz podległych placówek.

Dla porównania, instytucje amerykańskie również wskazywały bardzo odmienne klucze. Do najpopularniejszych należały:

- dla pensji i premii zarządzających: czas pracy, koszty osobowe, liczba transakcji, liczba klientów danego centrum,

- dla kosztów najmu i amortyzacji powierzchni biurowej Centrali: powierzchnia, koszty osobowe, liczba transakcji, liczba klientów danego centrum,

- dla kosztów ogłoszeń, reklam i innych wydatków marketingowych: czas pracy działu marketingu, liczba klientów, liczba transakcji, koszty osobowe danego centrum,

- dla kosztów przetwarzania danych, systemu księgowego oraz innych systemów informatycznych: czas pracy działu księgowego, liczba transakcji, koszty osobowe, liczba klientów danego centrum.

W przypadku banków działających w Polsce pensje oraz premie członków zarządu banku były najrzadziej rozdzielanymi kosztami pośrednimi. Dodatkowo, kilka banków prawdopodobnie stosuje tzw. **metodę ekspercką** rozdziału kosztów pośrednich, dzieląc je według kluczy ustalonych we współpracy z poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi w danym okresie obrotowym. Niemniej jednak wyniki wszystkich tych kalkulacji mogą być obciążone poważnym błędem szacunkowym. Dlatego w dłuższej perspektywie należy oczekiwać odchodzenia od tradycyjnego rachunku kosztów pełnych i stosowania metody kosztów bezpośrednich, zwłaszcza w przypadku pomiarów efektywności na niższych szczeblach agregacji – np. pojedynczych produktów czy klientów.

Metody i wymiary rachunku efektywności

Poproszono o wskazanie, czy i na jakim obszarze stosują poszczególne metody kalkulacji efektywności, przy czym wyróżniono następujące techniki²⁷:

²⁷ Zdefiniowane na podstawie: M. Iwanicz-Drozdowska: *Metody oceny działalności banku*. Warszawa 1999, Poltext; G. Świdarska: *Rachunkowość zarządcza*. Warszawa 1999, Poltext; A. Jaruga, W. Nowak, A. Szycha: *Rachunkowość zarządcza*. Łódź 1999, Absolwent, J. Sinkey: *Commercial bank financial management*. Prentice Hall 1998.

- **rachunek kosztów pełnych** – metoda pozwalająca na ujęcie w kalkulacji kosztów bezpośrednich i pośrednich (możliwość narzutu kosztów nieprodukcyjnych),

- **rachunek kosztów zmiennych** – metoda pozwalająca na kalkulację kosztów na poziomie zmiennych kosztów wytworzenia (produkcyjnych i nieprodukcyjnych),

- **rachunek kosztów działań** (*Activity-Based Costing; ABC*) – metoda pozwalająca na przypisywanie kosztów do poszczególnych obiektów na podstawie analizy kosztów działań prowadzących do ich powstania oraz czynników powodujących te działania,

- **rachunek kosztów celu** – metoda wykorzystywana głównie na etapie tworzenia nowych produktów, gdy koszt jest determinowany przez ustalony poziom ceny sprzedaży oraz zakładany poziom zysku,

- **metoda bilansu warstwowego** – jedna z metod wyznaczania cząstkowej marży procentowej, służąca do szacowania rentowności warstw bilansu zbudowanych np. według kryterium płynności lub wysokości oprocentowania,

- **metoda poolu** – opiera się na założeniu, że pasywa wpływają do wspólnej puli, z której finansowane są aktywa, a oprocentowanie danej pozycji aktywów (pasywów) porównywane jest ze średnim ważonym oprocentowaniem pasywów (aktywów),

- **metoda odsetek rynkowych** – opiera się na założeniu, że dla każdej przeprowadzanej transakcji (aktywnej lub pasywnej) istnieje alternatywna operacja na rynku, do której przyrównuje się oprocentowanie badanej operacji,

- **transfer pricing** – metoda wyceny transferu, podobna do metody odsetek rynkowych, jednak w tym przypadku stopy procentowe nie są brane z rynku zewnętrznego, lecz wewnętrznego, stworzonego w banku (tzw. pool transferowy),

Tabela 10 *Metody oceny efektywności stosowane w bankach komercyjnych*

Metoda	Liczba banków stosujących	Udział w badanej grupie (w %)
Rachunek kosztów pełnych	8	73
<i>Transfer pricing</i>	7	64
Metoda odsetek rynkowych	6	55
Ekonomiczna wartość dodana (EVA)	6	55
RAROC/RORAC	5	45
Rachunek kosztów zmiennych	2	18
Rachunek kosztów działań	2	18
Rachunek kosztów celu	2	18
Metoda <i>poolu</i>	1	9
Inne (wskazano Life Time Value)	1	9
Metoda bilansu warstwowego	0	0

Źródło: opracowanie własne.

– **ekonomiczna wartość dodana** (*Economic Value Added*) – kalkulacja opiera się na kategorii zysku ekonomicznego i uwzględnia koszty alternatywne zainwestowanego kapitału,

– **RAROC/RORAC** – metody pomiaru efektywności uwzględniające ryzyko,

– **inne**.

W tabeli 10 przedstawiono częstotliwość stosowania poszczególnych metod.

Jak wynika z zebranych informacji, **najpopularniejszą metodą stosowaną w bankach komercyjnych biorących udział w badaniu jest rachunek kosztów pełnych**: 73% respondentów wykorzystuje ten system, co najmniej w jednym z możliwych wymiarów pomiaru efektywności. Dodatkowo, jeśli uwzględnić dwa banki, które dokonują podziału kosztów pośrednich, a nie zadeklarowały stosowania rachunku kosztów pełnych, **wskaźnik stosowania metody kosztów pełnych wynosi ponad 90%**.

Druga w kolejności jest metoda *transfer pricing* – 64%. Ponadto połowa badanych banków zadeklarowała stosowanie metody odsetek rynkowych. Ponieważ obie techniki opierają się na podobnej **koncepcji porównania oprocentowania danej transakcji z rynkiem, stosuje ją również ponad 90%** badanych banków.

Metodę ekonomicznej wartości dodanej oraz RAROC/RORAC wskazało około połowy respondentów. Niecała jedna piąta ankietowanych banków stosuje rachunek kosztów zmiennych, rachunek kosztów działań oraz rachunek kosztów celu, a metodę *poolu* jeszcze rzadziej. Tylko jeden bank z grupy WKP dodał inną metodę niż wskazano w ankiecie – metodę *Life Time Value*, wykorzystywaną do kalkulacji efektywności w trakcie cyklu życia (np. produktu, relacji z klientem).

Podsumowując wyniki, można stwierdzić, że **ciągle najpopularniejsza jest tradycyjna metoda rachunku kosztów pełnych. Jednak na równi z nią banki wykorzystują koncepcję pomiaru efektywności w odniesieniu do oprocentowania z rynku zewnętrznego lub wewnętrznego**. Należy ponadto pamiętać, że techniki te są w zasadzie wykorzystywane w odmiennych sferach działalności banku komercyjnego:

– pierwsza w *sferze zakładowej*, w której bank, podobnie jak inne podmioty gospodarcze, świadczy usługi będące rezultatem wykorzystania czynnika ludzkiego i maszyn, za co pobiera prowizję mającą pokryć koszty zużywanych zasobów,

– druga w *sferze wartościowej*, w której bank przetwarza, przetrzymuje i ponownie wykorzystuje wartości pieniężne nienależące do niego, za co płaci lub pobiera odsetki będące wynagrodzeniem za korzystanie z pieniędzy innych.

Okolo połowy badanych podmiotów zadeklarowało wykorzystywanie nowoczesnych metod pomiaru efektywności, wykorzystujących koszty alternatywne lub koszty ryzyka, co jest zjawiskiem pozytywnym. Być

może wkrótce zwiększy się również wykorzystanie metody ABC w bankowym rachunku efektywności. Byłoby to wskazane, ponieważ umożliwi ona bezpośrednie powiązanie ponoszonych kosztów i obiektów, na które są alokowane. Ponadto, nawet jeśli kilka badanych podmiotów stosuje te nowoczesne techniki na małą skalę (np. przy projektach pilotażowych, ocenie pojedynczych produktów) i zadeklarowało je niejako na wyrost, to należy oczekiwać, że zebrane informacje i doświadczenie pozwolą na szybsze i pełniejsze wprowadzenie nowoczesnych metod w wielowymiarowym rachunku ekonomicznym prowadzonym przez banki komercyjne w Polsce.

Tabela 11 *Metody oceny efektywności stosowane w bankach komercyjnych z większością udziałem kapitału polskiego*

Metoda	Liczba banków stosujących	Udział w badanej grupie (w %)
Rachunek kosztów pełnych	3	75
Metoda odsetek rynkowych	2	50
<i>Transfer pricing</i>	2	50
Rachunek kosztów zmiennych	1	25
Rachunek kosztów działań	1	25
Rachunek kosztów celu	1	25
Metoda <i>poolu</i>	1	25
Ekonomiczna wartość dodana (EVA)	1	25
Inne (wskazano <i>Life Time Value</i>)	1	25
Metoda bilansu warstwowego	0	0
RAROC/RORAC	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12 *Metody oceny efektywności stosowane w bankach komercyjnych z większością udziałem kapitału zagranicznego*

Metoda	Liczba banków stosujących	Udział w badanej grupie (w %)
Rachunek kosztów pełnych	5	71
<i>Transfer pricing</i>	5	71
Ekonomiczna wartość dodana (EVA)	5	71
RAROC/RORAC	5	71
Metoda odsetek rynkowych	4	57
Rachunek kosztów zmiennych	1	14
Rachunek kosztów działań	1	14
Rachunek kosztów celu	1	14
Metoda bilansu warstwowego	0	0
Metoda <i>poolu</i>	0	0
Inne	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Warto przyjrzeć się zastosowaniu poszczególnych metod w wyróżnionych grupach WKP i WKZ – dane przedstawiono w tabelach 11 i 12.

Jak wynika z tabel 11 i 12, w badanych bankach komercyjnych istnieje dość silne zróżnicowanie stosowanych metod w zależności od tego, czy inwestor większościowy jest pochodzenia polskiego czy zagranicznego. W obu grupach wprawdzie na pierwszym miejscu uplasował się system rachunku kosztów pełnych, jednak już *transfer pricing* oraz metoda odsetek rynkowych są częściej stosowane w grupie drugiej (71% i 50% oraz 57% i 50%). Dodatkowo, banki z WKZ stosują częściej metodę EVA (71% i 25%) oraz RAROC/RORAC (71% i 0%). Wydaje się więc, że udostępnienie wiedzy inwestora z zakresu rachunku ekonomicznego w przypadku banków z WKZ powoduje częstsze stosowanie przez te podmioty nowoczesnych technik pomiaru efektywności. Banki kontrolowane przez polski kapitał muszą zapewne polegać w większym stopniu na własnych doświadczeniach, zasobach ludzkich i finansowych, co znacznie utrudnia im szybki rozwój i wprowadzenie nowoczesnych metod pomiaru efektywności.

Rachunek efektywności może być prowadzony w wielu płaszczyznach. Podstawową jest oczywiście ocena funkcjonowania całego banku. Następnie najczęściej spotyka się ocenę efektywności jednostek organizacyjnych, produktów i klientów. Dane z tabeli 13 in-

Tabela 13 *Obszar zastosowania metod oceny efektywności*

Metoda	Ocena efektywności (wymiar)
Rachunek kosztów pełnych	Jednostki organizacyjne, grupy produktów
Rachunek kosztów zmiennych	Klienci, produkty (również nowe)
Rachunek kosztów działań	Produkt - rachunek bankowy
Rachunek kosztów celu	Produkty (również nowe)
Metoda bilansu warstwowego	–
Metoda <i>poolu</i>	Jednostki organizacyjne, grupy produktów
Metoda odsetek rynkowych	Jednostki organizacyjne, grupy produktów, linie biznesowe, klienci
<i>Transfer pricing</i>	Jednostki organizacyjne, pojedyncze produkty oraz ich grupy, klienci, segmenty rynku
Ekonomiczna wartość dodana (EVA)	Bank, sektor, klienci, nowe produkty, nowe linie kredytowe
RAROC/RORAC	Bank, sektor, klienci, nowe linie kredytowe
Inne (wskazano Life Time Value)	Nowi klienci

Źródło: opracowanie własne.

formują, w jakich wymiarach oceny efektywności banki stosują wyróżnione metody.

Banki komercyjne biorące udział w badaniu stosują do oceny efektywności całego przedsiębiorstwa oprócz analizy wskaźnikowej sprawozdań finansowych takie metody, jak EVA czy RAROC/RORAC. Jednak już ocena efektywności jednostek organizacyjnych odbywa się według rachunku kosztów pełnych, metody *poolu*, odsetek rynkowych oraz *transfer pricing*.

Do kalkulacji efektywności produktów lub ich grup banki wykorzystują praktycznie wszystkie dostępne techniki: rachunek kosztów pełnych i rachunek kosztów zmiennych, rachunek kosztów działań, rachunek kosztów celu, metodę *poolu*, odsetek rynkowych, *transfer pricing* i EVA. Część tych technik stosują tylko do oceny grup produktów, pomijając pojedyncze usługi finansowe. Warto też podkreślić, że takie metody, jak rachunek kosztów celu czy EVA, mają zastosowanie również na etapie tworzenia nowych produktów.

Zakres metod wykorzystywanych przez badane banki w rachunkach efektywności klientów jest węższy – respondenci wymienili rachunek kosztów zmiennych, metodę odsetek rynkowych, *transfer pricing*, EVA oraz RAROC/RORAC. Oprócz oceny efektywności całego banku, jest to jedyny wymiar RE, w którym obecnie stosują techniki uwzględniające koszty ryzyka. Nowoczesne metody oceny efektywności, takie jak EVA czy RAROC/RORAC, znalazły także zastosowanie w ocenie efektywności sektora.

Koszty kanałów dystrybucji

Tylko dwa podmioty przekazały informacje o proporcji kosztów operacji przeprowadzanych za pomocą różnych kanałów dystrybucji: „*home banking X*, telefon X, bankomat X” oraz „Internet X, telefon 1,5X, bankomat 2X, oddział 3X”. Siedem banków nie przeprowadziło jeszcze takich kalkulacji, a dwa nie udzieliły odpowiedzi (należy sądzić, że również nie mają takich danych).

Wydaje się, że **rachunek efektywności kanałów dystrybucji jest słabo rozwinięty**. Od kilku lat banki te są jednak poddawane reorganizacji i inwestują w nowe technologie. Być może dopiero po uzyskaniu pewnego poziomu „stabilizacji organicznej” instytucje finansowe działające w Polsce zdecydują się na lepszy monitoring kanałów dystrybucji i częstszą ocenę ich efektywności.

Podział portfela klientów pod kątem rentowności

Pytanie o udział grup klientów wyróżnionych pod względem rentowności (rentownych, na granicy rentowności oraz nierentownych) w ogólnej liczbie obsługiwanych klientów indywidualnych oraz korporacyjnych często było pomijane. Zaledwie trzy podmioty

udzieliły informacji na ten temat. Wydaje się, że głównym powodem jest niechęć do ujawniania tego rodzaju informacji. Mało prawdopodobne wydaje się bowiem, aby ponad 70% badanych banków komercyjnych nie dysponowało takimi danymi.

Banki, które udzieliły odpowiedzi, wskazały 95-100% klientów rentownych oraz 0-5% na granicy rentowności. Jeden z nich podkreślił, że w kalkulacji efektywności nie bierze pod uwagę kosztów działania i najprawdopodobniej podobna metodologia ma zastosowanie w większości instytucji. W odniesieniu do klientów w bankowym rachunku efektywności bierze się zatem pod uwagę najczęściej tylko bezpośrednie koszty oraz przychody wynikające z danej relacji, być może uwzględniając również koszty ryzyka (np. w wysokości utworzonych rezerw celowych na należności). Wyniki badania potwierdzają zatem, że **banki komercyjne napotyka tu istotny problem rozdziału kosztów pośrednich i raczej nie mają szczegółowych i wiarygodnych informacji o rentowności utrzymywanych relacji**. Wydaje się, że w przyszłości pomocne będzie wprowadzenie na szerszą skalę takich metod, jak rachunek kosztów działań, który przynajmniej częściowo rozwiąże wspomniany problem.

Częstotliwość wielowymiarowej kalkulacji kosztów

W tabeli 14 zaprezentowano informacje dotyczące częstotliwości kalkulacji kosztów i efektywności jednostek organizacyjnych, produktów i klientów.

Okazuje się, że banki badane **najczęściej dokonują kalkulacji kosztów jednostek organizacyjnych – ponad 80% respondentów przeprowadza takie obliczenia miesięcznie**. Kwartalnie monitoruje koszty w takim ujęciu tylko jeden bank, a jeden nie udzielił odpowiedzi.

Jeśli chodzi o kalkulację kosztów w wymiarze produktowym, to również ponad połowa badanych instytucji dokonuje analiz miesięcznych. Dodatkowo jeden bank udzielił odpowiedzi „na bieżąco”, a kolejny „wg zapotrzebowania”. Jeden podmiot przyznał, że w ogóle nie wykonuje takich analiz, natomiast dwa banki nie udzieliły odpowiedzi.

Wydaje się, że spośród wyróżnionych obszarów oceny najrzadziej monitorowana jest efektywność klientów: tylko 36% banków zadeklarowało miesięczną analizę, kolejne 18% przeprowadza badania w ujęciu kwartalnym. Podobnie jak w przypadku produktów jeden bank analizuje „na bieżąco”, jeden „wg zapotrze-

bowania”, jeden nie wykonuje pomiaru efektywności, a dwa nie udzieliły odpowiedzi²⁸.

Oceniając częstotliwość analiz kosztów generowanych przez banki w wymiarze produktów, jednostek organizacyjnych oraz klientów, można stwierdzić, że są one dokonywane odpowiednio do istniejących potrzeb. Zdaniem autora, należy jednak oczekiwać, że w przyszłości rachunek efektywności klientów będzie przeprowadzany częściej, wraz ze wzrostem znaczenia tego rodzaju informacji dla zarządzających bankami.

Motywacyjny system wynagrodzeń

Jedną ze wspomnianych już możliwości wykorzystania informacji o efektywności, pozyskanych z dokładnego i wiarygodnego RE, jest wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń. **Ponad połowa badanych podmiotów deklaruje, że ma już system motywacyjny, jednak obejmuje on tylko pracowników jednostek handlowych i pionów sprzedaży**. Wydaje się, że wprowadzenie podobnego rozwiązania dla całego banku komercyjnego, uzależniającego np. wypłatę premii od osiągniętych rezultatów mierzonych w RE, nie nastąpi prędko, ponieważ wymaga m.in. dużo bardziej rozwiniętego systemu pomiaru wyników niż stosowane obecnie.

Zmiany w rachunku efektywności

Banki oceniły również prowadzony rachunek efektywności z punktu widzenia istniejących potrzeb. Odpowiedzi, zawierające również informacje, czy obecnie

²⁸ Wydaje się, że z dwóch banków, które nie udzieliły odpowiedzi, co najmniej jeden nie dokonuje pomiaru efektywności produktów i klientów.

Tabela 15 Adekwatność prowadzonego rachunku efektywności

odpowiedni?	Rachunek efektywności		Liczba wskazań
	obecnie modyfikowany?	zmieniany w ciągu 1-2 lat?	
Nie	Nie	Nie	1
Nie	Nie	Tak	1
Nie	Tak	Tak	4
Tak	Nie	Nie wiadomo	1
Tak	Nie	Tak	2
Tak	Tak	Tak	2
Łącznie			11

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 14 Częstotliwość przeprowadzania kalkulacji kosztów

Kalkulacja kosztów	Częstotliwość		inne	brak
	miesięcznie	kwartalnie		
jednostek organizacyjnych	9	1		brak odpowiedzi (1)
produktów	6	0	na bieżąco (1), wg zapotrzebowania (1)	brak kalkulacji (1), brak odpowiedzi (2)
klientów	4	2	na bieżąco (1), wg zapotrzebowania (1)	brak kalkulacji (1), brak odpowiedzi (2)

Źródło: opracowanie własne.

modyfikują go lub przewidują jego istotne zmiany w ciągu najbliższych dwóch lat, zawiera tabela 15.

Ponad połowa ankietyowanych podmiotów (55%) postrzega prowadzony przez nich rachunek efektywności jako nieadekwatny do stawianych wymagań. Z tej grupy nie wszystkie banki wprowadzają istotne modyfikacje systemu pomiaru wyników, a jeden bank zadeklarował, że nie zamierza wprowadzić istotnych zmian również w najbliższych dwóch latach.

Można też zauważyć, że **ponad połowa badanych banków komercyjnych zmienia obecnie system pomiaru wyników**, w tym również dwa podmioty, które uznają, że odpowiada on istniejącym potrzebom. Warto podkreślić też, że **ponad 80% respondentów zamierza wprowadzić istotne zmiany w ciągu najbliższych dwóch lat.** Wydaje się, że podobną tendencję można zauważyć w polskim sektorze bankowości komercyjnej. Wynika ona m.in. z małej wiarygodności bądź nieadekwatności danych generowanych przez obecnie wykonywane systemy.

Na pytanie o kierunek zmian rachunku efektywności w najbliższych dwóch latach, udzielono następujących odpowiedzi:

- zmiany w zakresie alokacji kosztów pośrednich, wprowadzenie metody ABC,
- zwiększenie dokładności pomiaru efektywności,
- wprowadzenie pełnej metody odsetek rynkowych oraz pełnej kalkulacji efektywności w układzie: doradca, jednostka, linia biznesowa, klient, segment klienta, produkt, grupa produktów na poziomie wyników na działalności bankowej (odsetki, prowizje),
- optymalizacja kosztów pozaoperacyjnych (wprowadzenie budżetów kosztów w ramach linii biznesowych oraz komórek centrali) i rozpoczęcie prac w celu wprowadzenia zarządzania kapitałem i wynikiem według RAROC,
- pomiar efektywności doradców klienta, wprowadzenie SIK i ABC na podstawie zrealizowanego projektu pilotażowego,
- opracowanie metodologii EVA oraz systemu rozliczeń wewnętrznych,
- zbudowanie narzędzi IT pozwalających na dokładniejsze monitorowanie rentowności klientów,
- modyfikacja ABC.

Jak widać, niektóre banki komercyjne działające w Polsce planują wprowadzenie **nowocześniejszych systemów pomiaru wyników, takich jak metoda ABC, EVA, RAROC.** Zmiany te są odpowiedzią na zapotrzebowanie na **bardziej szczegółowe i wiarygodne informacje** o rentowności całego banku, jednostek organizacyjnych, produktów, klientów, segmentów rynku i doradców klienta. Przewidywany czas wprowadzenia tych zmian jest różny i zależy nie tylko od ich zaawansowania, ale m.in. od pomocy inwestora. Na ogół respondenci deklarują wprowadzenie zmian w przeciągu od 6 miesięcy do 3 lat.

Warto podkreślić, że **91% ankietyowanych banków komercyjnych jest przekonanych, że w najbliższym czasie zwiększy się znaczenie rachunku efektywności.** Z jednej strony może ono wynikać z nowych zadań i wymagań stawianych przez zarządzających. Z drugiej strony może to być wynikiem wprowadzenia nowoczesnych metod kalkulacji efektywności, które dostarczają wiarygodniejszych i dokładniejszych informacji, częściej wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych na różnych szczeblach zarządzania.

Bariery rozwoju rachunku efektywności

Wprowadzenie zmian nie jest jednak łatwe. Zapytano banki, jakie największe problemy napotkały w przeszłości lub mają obecnie przy modyfikacji rachunku efektywności i rachunku kosztów, proponując m.in. następujące odpowiedzi:

- brak silnego poparcia dla projektu ze strony zarządu banku,
- brak możliwości pozyskania odpowiednich danych wewnętrznych banku (na potrzeby analizy kosztów i efektywności),
- problem z ustaleniem źródła danych zewnętrznych (np. cen rynkowych),
- brak personelu z odpowiednimi kwalifikacjami i doświadczeniem,
- wysokie nakłady finansowe na realizację projektu,
- opór ze strony kadry kierowniczej średniego szczebla,
- znalezienie doradcy zewnętrznego,
- zaadaptowanie rozwiązań przygotowanych przez inwestora do warunków lokalnych.

W odpowiedziach nie wskazano innych odpowiedzi niż zamieszczone powyżej. Dlatego dokonując ran-

Tabela 16 *Bariery rozwoju rachunku efektywności*

Bariery	Ranga (0-8)
Brak możliwości pozyskania odpowiednich danych wewnętrznych banku (na potrzeby analizy kosztów i efektywności)	5,64
Wysokie nakłady finansowe na realizację projektu	5,64
Opór ze strony kadry kierowniczej średniego szczebla	3,27
Brak personelu z odpowiednimi kwalifikacjami i doświadczeniem	3,09
Brak silnego poparcia dla projektu ze strony zarządu banku	2,73
Problem w ustaleniu źródła danych zewnętrznych (np. cen rynkowych)	2,36
Zaadaptowanie rozwiązań przygotowanych przez inwestora do warunków lokalnych	2,00
Znalezienie zewnętrznego doradcy	0,73

Źródło: opracowanie własne.

kingu istotności przypisano wyróżnionym kategoriom punkty od 0 (nie występuje) do 8 (najważniejsza przeszkoda). W tabeli 16 zaprezentowano średnią arytmetyczną otrzymanych wyników.

Zgodnie z otrzymanymi informacjami, w bankach komercyjnych działających w Polsce **największymi przeszkodami we wprowadzeniu zmian systemu oceny efektywności są: brak możliwości pozyskania odpowiednich danych wewnętrznych banku oraz wysokie nakłady finansowe na realizację projektu.** Kolejna, mniej istotna grupa problemów do pokonania to: opór ze strony kadry kierowniczej średniego szczebla, brak personelu z odpowiednimi kwalifikacjami i doświadczeniem oraz brak silnego poparcia dla zmian ze strony zarządu banku. Najmniej istotne wydają się problemy z ustaleniem źródła danych zewnętrznych, zaadaptowanie rozwiązań przygotowanych przez inwestora do warunków lokalnych oraz znalezienie doradcy zewnętrznego. Warto jednak porównać ranking barier w podgrupach WKP i WKZ – wyniki prezentują tabele 17 i 18.

Okazuje się, że **dla podmiotów z kapitałem polskim bądź mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego zdecydowanie najważniejszą barierą w rozwoju rachunku efektywności stanowią wysokie nakłady finansowe.** Prawdopodobnie, nie mając możliwości skorzystania z doświadczeń innych, same muszą pokrywać wszystkie koszty związane z planowaniem, testowaniem i wprowadzaniem nowego systemu pomiaru wyników. Dużo istotniejszym problemem dla nich jest też brak poparcia dla projektu ze strony zarządu. Bariera ta praktycznie nie występuje w przypadku banków z WKZ. Za to w tej grupie istotną przeszkodą często jest zaadaptowanie rozwiązań przygotowanych przez inwestora do warunków lokalnych, co również

Tabela 17 *Barier w rozwoju rachunku efektywności w bankach z większościowym udziałem kapitału polskiego*

Bariery	Ranga (0-8)
Wysokie nakłady finansowe na realizację projektu	7,00
Brak możliwości pozyskania odpowiednich danych wewnętrznych banku (na potrzeby analizy kosztów i efektywności)	5,75
Opór ze strony kadry kierowniczej średniego szczebla	5,00
Brak silnego poparcia dla projektu ze strony zarządu banku	4,50
Brak personelu z odpowiednimi kwalifikacjami i doświadczeniem	3,50
Problem z ustaleniem źródła danych zewnętrznych (np. cen rynkowych)	2,25
Znalezienie zewnętrznego doradcy	2,00
Zaadaptowanie rozwiązań przygotowanych przez inwestora do warunków lokalnych	0,25

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 18 *Barier w rozwoju rachunku efektywności w bankach z większościowym udziałem kapitału zagranicznego*

Bariery	Ranga (0-8)
Brak możliwości pozyskania odpowiednich danych wewnętrznych banku (na potrzeby analizy kosztów i efektywności)	5,57
Wysokie nakłady finansowe na realizację projektu	4,86
Zaadaptowanie rozwiązań przygotowanych przez inwestora do warunków lokalnych	3,00
Brak personelu z odpowiednimi kwalifikacjami i doświadczeniem	2,86
Problem z ustaleniem źródła danych zewnętrznych (np. cen rynkowych)	2,43
Opór ze strony kadry kierowniczej średniego szczebla	2,29
Brak silnego poparcia dla projektu ze strony zarządu banku	1,71
Znalezienie zewnętrznego doradcy	–

Źródło: opracowanie własne.

może wymagać dużych nakładów finansowych. Różnorodność problemów, które respondenci napotykała podczas modyfikacji rachunku efektywności, nie dziwi i należałoby oczekiwać podobnych zależności w całym sektorze bankowym.

Zrównoważona Karta Wyników w banku komercyjnym

Na zapytanie o prace nad wprowadzeniem ZKW jeden podmiot nie udzielił odpowiedzi, a sześć oświadczyło, że nie prowadzi takich działań i nie zamierza ich podejmować w najbliższych trzech latach, między innymi ze względu na brak zapotrzebowania ze strony zarządu.

Cztery podmioty (36%) potwierdziły jednak prowadzenie prac nad ZKW²⁹ we własnych organizacjach, wskazując na nią jako na jedno z najefektywniejszych narzędzi służących do identyfikacji, przypisania i mierzenia realizacji celów strategicznych przez poszczególne jednostki banku, a zatem realizacji i monitorowania celów strategicznych na niższych szczeblach zarządzania³⁰.

Rekomendacje dla banków

Rachunek efektywności w przedsiębiorstwach bankowych jest prowadzony w dość zróżnicowany sposób. Jest to jedna z kwestii, na której podmioty działające w Polsce powinny się skoncentrować, jeśli chcą zmniejszyć dystans do konkurencji lub osiągnąć przewagę nad innymi. **Posiadanie bieżących, szczególnie**

²⁹ Rozumianej czasem również jako rozwinięcie „zarządzania przez cele”, co podkreślił jeden podmiot.

³⁰ Jeden z banków już w 2001 r. zbudował kartę korporacyjną.

wych i wiarygodnych informacji o efektywności, uwzględniających zarówno koszty ryzyka, jak i koszty alternatywne, było do tej pory pożądanym, a może stać się koniecznym w najbliższych latach, zwłaszcza w warunkach dalszego wzrostu konkurencji, m.in. ze strony zagranicznych instytucji finansowych i instytucji parabankowych.

Poniżej autor publikacji zaprezentuje rekomendacje, mające przede wszystkim ukierunkować zarządzających na jedno z możliwych podejść do oceny efektywności funkcjonowania banku komercyjnego. Każda instytucja finansowa – jeśli chce, by rachunek efektywności dawał jej przewagę konkurencyjną – powinna skupić się na własnych indywidualnych potrzebach i zastosowaniu specyficznych rozwiązań.

Rekomendacja I: rozwinąć strukturę organizacji

Wydawałoby się, że rynkowe podejście do zarządzania bankiem, nastawione przede wszystkim na klientów i ich potrzeby, powinno dominować w polskim sektorze finansowym. Tak jeszcze nie jest i rozwinięcie struktury macierzowej może wielu podmiotom znacznie ułatwić prowadzenie działalności oraz stosowanie odpowiednich sposobów oceny funkcjonowania w ramach rachunku efektywności. Należy jednak pamiętać, że korporacje, w tym zwłaszcza instytucje finansowe, rzadko decydują się na drastyczne zmiany, co zapewne wiąże się z obawą przed utratą zaufania inwestorów lub klientów. Istotną staje się więc odpowiednia polityka komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, pomagająca pokonać obawy pracowników.

Jeśli bank chce wprowadzić lepszą kontrolę realizacji misji i strategii oraz planów taktycznych, musi mieć odpowiednią kulturę organizacyjną, przede wszystkim zorientowaną zadaniowo – na realizację wytyczonych celów. Wydaje się, że bankom kontrolowanym przez kapitał zagraniczny przychodzi to łatwiej, ponieważ już od kilku lat można obserwować coraz aktywniejszy wpływ inwestorów na zarządzanie nimi. Podmioty kontrolowane przez polski kapitał, zwłaszcza państwowy, niejako z definicji pozwalają na mniej efektywne wykorzystywanie zasobów, mogą natomiast potrzebować więcej czasu na odpowiednie przemiany.

Należy też przestrzec przed popełnianiem błędów rewolucyjnego wprowadzania zaawansowanych technik i metod pomiaru efektywności, zwłaszcza bez odpowiedniego przygotowania pracowników i decydentów. Bank komercyjny może bowiem np. kupić gotowy system oceny efektywności uwzględniający koszty ryzyka, ale mieć istotne problemy z przekonaniem pracowników do nowych wskaźników pomiaru, jak również ze zdobyciem przez nich odpowiedniej wiedzy eksperckiej, pozwalającej na optymalne wykorzystanie dostarczanych informacji.

Wprowadzając zmiany w strukturze organizacyjnej, należy oczywiście rozważyć wiele dodatkowych kwestii, między innymi:

- podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy poszczególne jednostki organizacyjne, zespoły i pracowników, uwzględniający również optymalną organizację procesu zarządzania szeroko rozumianym ryzykiem bankowym, m.in. zgodnie z rekomendacją władz nadzorczych, audytorów czy najlepszymi praktykami na rynkach finansowych,

- sposób pomiaru wyniku oraz organizację systemu rozliczeń wewnętrznych, pozwalającą oceniać efektywność komórek generujących przede wszystkim koszty,

- odpowiednią organizację współpracy z podmiotami zewnętrznymi, w tym przekazanie niektórych zadań w ramach outsourcingu,

- charakter zespołów sprzedaży – czy mają się składać przede wszystkim ze specjalistów, czy z pracowników mających ogólną wiedzę, pozwalającą rozpoznać potrzeby klientów i skontaktować ich z odpowiednimi ekspertami ds. produktów³¹,

- zasady współpracy, obejmujące również wymianę informacji w ramach grupy kapitałowej, do której należy bank, w celu zapewnienia zbieżności celów grupy z celami stawianymi przed poszczególnymi podmiotami, jednostkami organizacyjnymi, zespołami i pracownikami (przełożenie misji i strategii na niższe szczeble organizacji).

Banki, które już obecnie mają macierzową strukturę organizacyjną, zapewne nie będą wprowadzać istotnych zmian. Warto jednak, by się zastanowiły, czy obecny sposób organizacji ich przedsiębiorstwa pozwala na pełne wykorzystanie istniejących możliwości, w szczególności, czy nie występują elementy organizacyjne blokujące szybkie i sprawne podejmowanie działań na poziomie lokalnym lub regionalnym, prowadzące do wysokich start z tytułu niewykorzystanych możliwości, niewidocznych w rachunku wyników banków sporządzanych zgodnie z wymogami sprawozdawczości zewnętrznej.

Rekomendacja II: rozważyć wprowadzenie komórki controllingowej

Część banków komercyjnych już stworzyła departamenty controllingu, niektóre pewnie rozważają takie posunięcie. Autor uważa, że w najbliższych latach takie zintegrowane podejście może okazać się dużo efektywniejsze niż w przypadku oddzielnego funkcjonowania specjalistów od finansów banku oraz ekspertów od ryzyka bankowego, między innymi wskutek wprowadzenia wymagań NUK i coraz powszechniejszego wykorzystywania do pomiaru wyników kosztów alternatywnych i ponoszonego ryzyka.

³¹ W tym drugim rozumieniu dział sprzedaży może być postrzegany jako centrum kosztów, realizujące działania wspierające linie biznesowe zbudowane m.in. według kryterium produktu, a linie biznesowe i eksperci produktowi są centrami dochodowymi.

Pozytywny efekt można przy tym uzyskać nie tylko poprzez stworzenie departamentu controllingu. Warto bowiem pamiętać, że w niektórych instytucjach finansowych bardziej uzasadnione może być powołanie zespołów czy specjalistów ds. controllingu w wyróżnionych jednostkach organizacyjnych, w zależności m.in. od wielkości banku i posiadanych systemów informacyjnych.

Istotne jest również umiejscowienie komórki controllingowej. Raczej mało prawdopodobne jest, by banki masowo decydowały się na jej sztabową, nadrzędną pozycję w organizacji, gdyż – jak wspomniano – może to utrudnić przepływ informacji i ich pozyskanie od innych jednostek. Ponadto, wydaje się, że przewaga departamentu odpowiedzialnego za rachunek efektywności prowadzony w obecnej postaci będzie *de facto* potwierdzać tezę, że na najwyższym szczeblu zarządzania decydenci opierają się przede wszystkim na wskaźnikach finansowych, pomijając mierniki niefinansowe lub traktując je marginalnie. W dłuższej perspektywie czasu może to być zgubne, gdyż prawdopodobnie nie pozwoli na odpowiednie zwiększenie zasobów banku, a przez to obniży jakość świadczonych usług.

Zdaniem autora, uzasadnione może być jednak sztabowe umiejscowienie departamentu controllingu, gdyby prowadził on dużo szerszy pomiar efektywności, zgodny np. z koncepcją ZKW. Przygotowanie raportów i monitorowanie stopnia realizacji celów na różnych obszarach wymagałoby w takim przypadku dobrej komunikacji wewnętrznej i uczestniczenia wszystkich jednostek w procesie decyzyjnym. Rolą komórki controllingowej byłoby koordynowanie realizacji celów strategicznych i przygotowywanie dla zarządu wymaganych kompletnych i spójnych informacji.

Rekomendacja III: wprowadzić wielowymiarowy i wielowarstwowy rachunek efektywności

Z informacji uzyskanych od banków działających w Polsce wynika, że poza oceną funkcjonowania całego banku najczęściej badane są jednostki organizacyjne i produkty. Należy jednak zwrócić uwagę, że zarządzający coraz częściej wymagają danych o rentowności klientów, zespołów sprzedaży, pracowników czy kanałów dystrybucji. W wielu bankach komercyjnych rozbudowanie rachunku efektywności o kolejne wymiary wydaje się więc nieuniknione.

Jeśli bank ma już rachunek efektywności jednostek organizacyjnych i produktów³², najbardziej pożądane będzie szybkie wprowadzenie pomiaru efektywności klientów, pozwalające na bieżące otrzymywanie wiarygodnych danych o efektywności relacji z poszczególnymi klientami. Należy jednak podkreślić co najmniej dwie istotne kwestie:

• **Definicja klienta.** Na różnych szczeblach organizacji potrzebne będzie odmienne spojrzenie na klienta, z punktu widzenia opiekunów klienta. Wymagane będą podstawowe dane na temat pojedynczych transakcji, rachunków i klientów, a z punktu widzenia kierowników i zarządu dane będą musiały być zagregowane, np. w zakresie bankowości korporacyjnej na poziomie grup powiązanych kapitałowo lub organizacyjnie.

• **Definicja podmiotu oceniającego.** Ustalenie, z jakiego punktu widzenia powinna być oceniana efektywność relacji, np. w ramach współpracy klienta z danym oddziałem, z jednostkami w danym regionie geograficznym, z całym bankiem czy grupą kapitałową, do której bank należy.

Pierwsza z powyższych kwestii sprowadza się do konieczności rejestrowania wyników na poziomie elementarnym, pojedynczego klienta i pojedynczej operacji. Następnie trzeba dokonywać ich agregacji, wykorzystując dane o takich cechach klienta, jak przynależność do grupy kapitałowej czy segmentu rynkowego. W drugim przypadku uzasadniona wydaje się ocena efektywności na poziomie grupy, do której bank należy, ponieważ również na tym poziomie inwestorzy często oceniają wyniki.

Podstawową trudnością jest oczywiście dostęp do odpowiednich danych. Agregowanie informacji o dochodowości relacji z klientami, uzasadnione zwłaszcza w przypadku podmiotów gospodarczych, jest wyzwaniem nie tylko dla instytucji działających w Polsce, lecz również dla banków zagranicznych. Problemem są na pewno przepisy prawne dotyczące przetwarzania danych o klientach, ale dużo większe kłopoty mogą być z zapewnieniem integralności uzyskiwanych informacji na poziomie międzynarodowego banku, a tym bardziej grupy, do której należy.

Istotnym problemem może być również niechęć do udostępniania informacji przez poszczególne jednostki organizacyjne, czego nie da się przezwyciężyć bez poparcia na najwyższym szczeblu organizacji.

W wielowymiarowym rachunku efektywności istotnym elementem zwiększającym wiarygodność i jakość dostarczanych decydentom informacji jest porównywanie wyników z poszczególnymi wymiarów oceny efektywności i odnoszenie ich do wyników rachunku zysków i strat sporządzonego zgodnie z zewnętrznymi wymogami sprawozdawczości. Celem nie powinno być osiągnięcie w każdym wymiarze zagregowanego wyniku na poziomie wyniku finansowego netto³³, ale uzgodnienie go z jedną z kategorii wyniku, np. wyniku działalności bankowej. Pozwoli to również wychwycić i wytłumaczyć odbiorcom informacji różnice w ujmowaniu kosztów i przychodów w sprawozdawczości wewnętrznej sporządzanej przez różne departamenty, dość często niwelując rozbieżności w dłuższym okre-

³² Z produktowej oceny efektywności można w niektórych instytucjach zrezygnować, jeśli to kryterium jest wiodące przy budowaniu linii biznesowych.

³³ Co może być w praktyce niewykonalne, np. z powodu konieczności uwzględniania obciążeń podatkowych.

sie. Jest to o tyle istotne, że zarządzający bankiem muszą opierać się na wielu rodzajach sprawozdań i oczekują wyjaśnienia różnic między wynikami księgowymi a wewnętrznym rachunkiem ekonomicznym³⁴.

Rekomendacja IV: uwzględnić koszty ryzyka i koszty alternatywne w rachunku efektywności

Zarządzający bankami coraz częściej będą potrzebować informacji kompleksowych, pozwalających ocenić, czy i jaką wartość tworzą dla akcjonariuszy, jak realizują stawiane przez nich cele. Prowadzenie rachunku ekonomicznego, uwzględniającego z jednej strony koszty ryzyka, a z drugiej koszty utraconych korzyści, staje się więc coraz częstszą praktyką rynkową w polskim sektorze bankowym, ale upowszechnienie takich metod jak RAROC czy EVA ciągle jest wyzwaniem dla wielu podmiotów, zwłaszcza kontrolowanych przez polski kapitał.

Banki, przede wszystkim dążące do stosowania zaawansowanych metod zarządzania ryzykiem, powinny rozpocząć już prace nad wprowadzaniem rachunku efektywności uwzględniającego m.in. informacje z systemów ratingowych dotyczące klientów. Wyzwaniem zapewne będzie zbudowanie wielowymiarowego systemu oceny funkcjonowania banku, uwzględniającego koszty poszczególnych kategorii ryzyka bankowego, w tym również ryzyka operacyjnego.

Warto jednak podkreślić, że takie techniki jak EVA, opierające się na kategorii zysku ekonomicznego, przez odpowiednie zarządzanie parametrami ustalonymi na najwyższym szczeblu organizacji, mogą stymulować podejmowanie optymalnych decyzji w całym okresie cyklu koniunkturalnego i fazy rozwoju banku³⁵, co niektórym bankom może znacznie pomóc wcześniej zareagować na szanse i zagrożenia płynące z otoczenia.

Rekomendacja V: zapewnić integralność danych w rachunku efektywności

Jak wynika z badań ankietowych, pozyskanie danych potrzebnych do oceny efektywności jest jedną z podstawowych barier rozwoju. Trwające w wielu bankach komercyjnych prace nad wprowadzeniem wymagań NUK powinny znacznie zwiększyć możliwości systemów informacyjnych i zaspokoić również część potrzeb z zakresu oceny efektywności.

Biorąc pod uwagę, że banki wykorzystują wiele systemów informatycznych, np. systemy operacyjno-księgowe, systemy *front-office*, systemy monitorowa-

nia ryzyka, systemy ratingowe, uzasadnione może być wprowadzenie dla całego banku centralnych baz referencyjnych. Mogą one np. obejmować:

- wszystkich klientów, z uwzględnieniem identyfikatorów wykorzystywanych w poszczególnych systemach, co może zapewnić integralność i łatwiejsze porównywanie danych,
- wszystkie produkty, co dzięki przypisanym kodom zapewni takie samo ujmowanie operacji w systemach księgowych, monitorowania ryzyka i oceny efektywności.

Jeśli podobne bazy obejmą całą grupę, do której należy bank, w znacznym stopniu umożliwi to zbieranie i przetwarzanie informacji na najwyższym poziomie agregacji, często interesujących dla zarządzających holdingami finansowymi.

Rekomendacja VI: uwzględnić kilka horyzontów czasowych

Wydaje się, że jeśli chodzi o okres oceny efektywności, to najczęściej dokonywane analizy obejmują zestawienia miesięczne, kwartalne, półroczne i roczne. Na potrzeby średnio- i długookresowego zarządzania strategicznego przygotowywane są również dłuższe zestawienia, jednak najczęściej dotyczą wyników osiągniętych w ostatnich 3–5 latach. Wydaje się, że rzadko który bank w Polsce prowadzi aktualne planowanie długookresowe, zwłaszcza w bardziej szczegółowym ujęciu, tzn. jednostek organizacyjnych, produktów czy klientów.

Być może jednym z powodów jest brak szczegółowych danych historycznych i narzędzi do prognozowania. Jeśli jednak banki będą już mierzyć rezultaty w różnych wymiarach, stopniowo powinny się starać oceniać i monitorować efektywność w różnych horyzontach czasowych. Z jednej strony ograniczy to ryzyko występujące w przypadku jednego, najczęściej rocznego okresu oceny, kiedy decydenci mogą się skoncentrować na zwiększeniu krótkookresowej efektywności, narażając się na poniesienie istotnych strat w przyszłości. Z drugiej strony rozszerzy to pomiary efektywności do pełnego okresu życia, np. cyklu życia produktu czy relacji z danym klientem, co poprawi proces uczenia się organizacji, zwłaszcza dzięki analizie błędów prowadzących do strat finansowych.

Rekomendacja VII: wprowadzić mierniki niefinansowe do rachunku efektywności

Większość stosowanych w bankach metod oceny efektywności polega na obliczeniu odpowiednich wskaźników finansowych. Jest to uzasadnione, ponieważ koszty i osiągnięte przychody są pochodną działań podejmowanych w banku komercyjnym oraz organizacji procesów biznesowych. Mierniki finansowe często są jednak znane z pewnym opóźnieniem w stosunku do innych infor-

³⁴ Przykładem różnic mogą być odsetki płacone przez klienta, a kalkulacja zgodnie z MSSF przychodu na operacji, co do której nastąpiła trwała utrata wartości.

³⁵ Przykładowo, w czasie dekonunktury i problemów gospodarczych czy nadmiernej ekspozycji banku na ryzyko kredytowe, ustalając w EVA minimalny wymagany zwrot na poziomie 25%, zarząd banku może zapewnić, że realizowane będą tylko operacje o najwyższej oczekiwanej rentowności. Podobnie, gdyby zarząd banku chciał bardzo rozwinąć działalność kredytową, może ten sam parametr ustalić na poziomie 5% w danym okresie.

macji niefinansowych. Przykładowo, straty wynikające z utraty sporej liczby klientów niezadowolonych z obsługi zostaną ujęte w rachunku wyniku banku po ich rezygnacji ze współpracy i nie będzie można podjąć działań korygujących. Wystarczająco wczesne uwzględnienie w ocenie efektywności wskaźnika odnoszącego się do zadowolenia klientów albo liczby składanych przez nich zażaleń i skarg powinno dostarczyć decydom informacji o słabościach obsługi klientów.

Mienniki niefinansowe są już wykorzystywane w bankach, jednak wydaje się, że najczęściej na niskim i średnim szczeblu. Wprowadzenie ich do sprawozdawczości przygotowywanej dla zarządu może istotnie ułatwić kontrolę procesów i podejmowanie decyzji związanych z inwestycjami.

Rekomendacja VIII: rozważyć wprowadzenie koncepcji ZKW do banku komercyjnego

Złożoność otoczenia i procesów gospodarczych, narastająca potrzeba posiadania przekrojowych i wiarygodnych informacji na różnych szczeblach zarządzania bankiem komercyjnym, jak też konieczność ukierunkowania działań na realizację nie tylko celów krótkookresowych, ale przede wszystkim misji i strategii organizacji (i grupy, do której należy) wymagają skoordynowania wielu działań na poziomie zarządu. Przedstawione rekomendacje wskazują tylko na kilka, zdaniem autora istotnych, elementów, które należałoby rozważyć, wprowadzając zmiany w bankach działających w Polsce. Nie wyczerpują one jednak listy problemów ani nie eliminują konieczności bardziej szczegółowego potraktowania każdego z nich. Niemniej jednak uzasadniają one tezę, że banki działające w Polsce powinny rozważyć wprowadzenie do zarządzania organizacją koncepcji opartej na ZKW, umożliwiającej nie tylko skoordynowanie działań na różnych szczeblach zarządzania, różnych obszarach³⁶ i w różnych horyzontach czasowych, ale również całościową ocenę efektywności podejmowanych decyzji i funkcjonowania. Wydaje się, że w bankach kontrolowanych przez kapitał zagraniczny naturalnym sposobem wprowadzenia ZKW do przedsiębiorstw działających w Polsce może być podjęcie przez inwestora decyzji o wdrożeniu Karty Wyników w całej grupie czy w holdingu finansowym. Pozytywne doświadczenia banków zagranicznych w tym zakresie pozwalają sądzić, że taki scenariusz może zostać zrealizowany, jednak niekoniecznie w najbliższym czasie.

Możliwe też, że przy okazji zmiany podejścia do oceny efektywności zostałyby również rozwinięte systemy motywacyjne i wynagradzania pracowników, pozwalające bankom odejść od *stricte* uznaniowego rozdziału nagród i premii, w kierunku kryteriów bar-

dziej obiektywnych i zrozumiałych zarówno dla pracodawcy, jak i pracowników. Wykształcony i odpowiednio zmotywowany personel jest zaś podstawą długofalowych sukcesów banku komercyjnego. Liberalizacja przepływu ludności w ramach UE oraz istotny spadek stopy bezrobocia w Polsce przewidywany na najbliższe lata mogą spowodować, że banki, które wcześniej skoncentrowały się na swych zasobach ludzkich, będą lepiej przygotowane do konkurencji w nowych warunkach.

Wcześniejsze opracowanie odpowiedniego systemu zarządzania i oceny efektywności w bankach kontrolowanych przez polski kapitał pomoże tym podmiotom poprawić pozycję konkurencyjną względem banków mogących liczyć na wsparcie i wiedzę zagranicznych inwestorów. Z obserwacji ich działań wynika, że bardziej interesują się ZKW i prowadzą prace analityczne nad jej ewentualnym wprowadzeniem w organizację, a to już w średnim okresie może istotnie poprawić efektywność ich funkcjonowania.

Podsumowanie

Obecny poziom rozwoju metod rachunku efektywności w bankach komercyjnych w Polsce można określić mianem średnio zaawansowanego, ponieważ przynajmniej w niewielkim zakresie są już stosowane nowoczesne techniki pomiaru efektywności, takie jak EVA, RAROC/RORAC czy rachunek kosztów działań. Wykorzystanie dotychczasowych doświadczeń i kontynuacja prac powinny w najbliższych 2–3 latach bardziej upowszechnić te metody. Należy jednak pamiętać o dużym zróżnicowaniu pomiędzy bankami kontrolowanymi przez kapitał polski i zagraniczny. Podmioty będące częścią międzynarodowych grup finansowych znacznie częściej i w większym zakresie stosują nowoczesne metody pomiaru efektywności, dzięki czemu mają lepsze podstawy do podejmowania decyzji uzasadnionych z ekonomicznego punktu widzenia. Wyniki badania potwierdzają zatem, że większe wyzwania stoją przed *stricte* polskimi instytucjami finansowymi. Pokazują też, że są one świadome tych wyzwań i podejmują już odpowiednie działania inwestycyjne.

Przedstawione powyżej wnioski i rekomendacje mogą pomóc bankom we wprowadzaniu zmian zgodnych z wymaganiami stawianymi przez rynek światowy, europejski i polski. Niewątpliwie banki będą coraz większą wagę przywiązywać do wielowymiarowego monitorowania osiąganych wyników i efektywności. Ponadto wydaje się, że prowadzone prace nad wprowadzeniem regulacji wynikających z Nowej Umowy Kapitałowej oraz powiązanej z nią dyrektywy UE powinny istotnie wspomóc również prace rozwojowe związane z rachunkiem efektywności, prowadząc do lepszego zarządzania kapitałem regulacyjnym i ekonomicznym w polskim sektorze banków komercyjnych.

³⁶ W szczególności finansowym i ryzyka, klientów, organizacji procesów wewnętrznych i posiadanych zasobów.

Bibliografia

1. A. Janiak: *Bank jako instytucja zaufania publicznego*. „Głosa” nr 2/2003.
2. A. Jaruga, W. Nowak, A. Szychta: *Rachunkowość zarządcza*. Łódź 1999, Absolwent.
3. A. Nowak: *Wykorzystanie analiz controllingowych do zapewnienia bezpieczeństwa działalności banków komercyjnych*. „Bank i Kredyt” nr 5/1998.
4. G. Rogowski: *Metody analizy i oceny banku na potrzeby zarządzania strategicznego*. Poznań 1998 Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
5. G. Świdarska: *Rachunkowość zarządcza*. Warszawa 1999 Poltext.
6. J. Sinkey: *Commercial bank financial management*. Prentice Hall 1998.
7. M. Gardner, L. Lammers: *Cost accounting in large banks*. „Strategic Finance”, April 1988.
8. M. Chalastra: *Zadania i organizacja controllingu*. „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 2/2000.
9. M. Iwanicz-Drozdowska: *Metody oceny działalności banku*. Warszawa 1999 Poltext.
10. R. Kaplan, D. Norton: *Strategiczna karta wyników*. Warszawa 2001 PWN.
11. *System oceny punktowej banków*. Warszawa 2001 GINB.
12. T. Kopczewski, M. Pawłowska: *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2000*. Warszawa, NBP, „Materiały i Studia”, Zeszyty nr 96 z 2000 r. i nr 135 z 2001 r.
13. T.P. Opiela, P. Bednarski, M. Gołajewska, M. Józefowska, E.M. Nikiel: *Efektywność i ryzyko sektora bankowego w Polsce*. Warszawa 1999 NBP, „Materiały i Studia”, Zeszyt nr 96.
14. W. Jaworski (red.): *Współczesny bank*. Warszawa 1998 Poltext.
15. W. Jaworski, Z. Zawadzka (red.): *Bankowość. Podręcznik akademicki*. Warszawa 2005 Poltext.
16. Z. Sekuła: *Istota controllingu*. „Organizacja i Kierowanie” nr 3/1999.