

Ewa Kulińska-Sadłocha

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

REORGANIZACJA SYSTEMU CONTROLLINGU BANKOWEGO W NASTĘPSTWIE GLOBALNEGO KRYZYSU FINANSOWEGO

Streszczenie: Celem opracowania jest określenie głównych czynników determinujących kierunki zmian w organizacji i funkcjonowaniu controllingu w bankach ze wskazaniem na obszary controllingu, które wymagają reorganizacji. Doświadczenia ostatnich lat zmusiły banki do działań łagodzących skutki kryzysu, a także podjęcia kroków zabezpieczających przed podobnym rozwojem sytuacji w przyszłości. Tym samym postawiły przed controllingiem – systemem wspierającym zarządzanie – wiele trudnych zadań, jednocześnie określając kierunki dalszego rozwoju jego koncepcji. Realizacja nowych zadań wymaga zmian w: systemach planowania, informacji i sprawozdawczości wewnętrznej, zarządzaniu ryzykiem i kosztami, obszarze marketingu i sprzedaży, a także zmiany roli controllera w organizacji.

Słowa kluczowe: bank, controller, kryzys finansowy, system controllingu.

1. Wstęp

Ostatni kryzys w gospodarce globalnej ujawnił wiele słabości zarówno całego systemu finansowego, jak i zarządzania instytucjami finansowymi. Złe zarządzanie bankami, głównie w obszarze ryzyka, zbyt skomplikowane instrumenty finansowe, złe systemy motywacyjne, niedostateczna kontrola wewnętrzna, a także słaby nadzór właścicielski to najczęściej wymieniane wewnętrzne przyczyny kryzysowej sytuacji wielu banków. Winą za ich powstanie obarczono w głównej mierze zarządzających: ich chciwość, niekompetencję i ignorancję. Stawiane im zarzuty – zbyt późnego rozpoznania zagrożeń, braku reakcji na pierwsze symptomy kryzysu czy na narastające problemy finansowe – zwróciły uwagę na powszechnie wykorzystywany przez banki controlling. Controlling jest systemem wspierającym zarządzanie bankiem. Obejmuje zasady, metody, narzędzia i techniki służące efektywnemu planowaniu, kontrolowaniu i sterowaniu bankiem na wszystkich jego poziomach. Zgodnie z koncepcją sprawny system controllingu powinien na bieżąco identyfikować wewnętrzne, a także rozpoznawać zewnętrzne czynniki powodujące ryzyko strat w banku i tym samym umożliwiać ich szybką eliminację lub ograniczenie. Jednak w przypadku wielu banków systemy controllingowe nie realizowały skutecznie swoich zadań.

Praktyka controllingu bankowego została poddana krytycznej ocenie – analizowano przyczyny zawodności systemów oraz stosowane w bankach rozwiązania i instrumenty controllingu¹.

Doświadczenia ostatnich lat oraz dynamicznie zmieniające się otoczenie stawia przed controllingiem bankowym nowe wyzwania. Musi on zapewnić wsparcie działań mających na celu zredukowanie wpływu kryzysu na działalność banków, a także działań zabezpieczających przed podobnym rozwojem sytuacji w przyszłości. Celem niniejszego opracowania jest określenie głównych czynników determinujących kierunki zmian w organizacji i funkcjonowaniu controllingu w bankach ze wskazaniem na obszary controllingu, które wymagają reorganizacji.

2. Czynniki determinujące zmiany w organizacji i funkcjonowaniu controllingu bankowego

2.1. Niedoskonałości systemu controllingu

Dokonana w 2009 r. – na podstawie materiałów dotyczących organizacji i funkcjonowania controllingu (w postaci dokumentów wewnętrznych oraz informacji bezpośrednich) – ocena praktyki controllingu sześciu banków komercyjnych notowanych na GPW w Warszawie ujawniła kilka rozbieżności między koncepcją a praktyką controllingu bankowego. W organizacji i funkcjonowaniu controllingu w analizowanych bankach uwagę zwróciły przede wszystkim [Kulińska-Sadłocha 2011, s. 162-172; 2010, s. 34-38]:

- wyraźna krótkoterminowa orientacja – silne ukierunkowanie controllingu na maksymalizację zysku, które znajdowało odzwierciedlenie w strukturze elementów controllingu: planowaniu, budżetowaniu czy systemie informacyjnym, i miało wpływ na ukształtowanie bankowego systemu motywacyjnego,
- dominacja controllingu operacyjnego – koncentracja na zadaniach planistyczno-kontrolnych ze szczególnym naciskiem na tworzenie dodatkowych zestawień i wykresów oraz kontrolę realizacji zadań budżetowych,
- prymat celów finansowych i ilościowych nad jakościowymi – wyznaczone z dużą starannością cele jakościowe często traciły na znaczeniu w trakcie realizacji, co wynikało z powszechnie spotykanego powiązania systemów motywacyjnych z osiąganiem krótkookresowych celów finansowych (zysk, przychody, dochody z prowizji) i/lub ilościowych (liczba klientów, liczba sprzedanych produktów itp.),
- niska efektywność procesów planowania i budżetowania wynikająca przede wszystkim z wysokiego stopnia sformalizowania procesów, szczegółowości planowania i budżetowania oraz mało efektywnych metod (odgórne narzucanie celów czy metoda przyrostowa sporządzania planów i budżetów),

¹ Analizy były przeprowadzane m.in. przez stworzoną w ramach Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICA – International Controller Association) specjalną grupę roboczą ds. banków. Raporty końcowe są dostępne na stronach internetowych stowarzyszenia: www.controllerverein.com.

- duża koncentracja na informacjach wewnętrznych – spowodowana m.in. sztywnym i szczegółowym budżetowaniem, w głównej mierze opartym na wynikach z okresu poprzedniego,
- dominacja wskaźników finansowych w monitoringu działalności oraz kontroli osiągania celów – sprzyjała podejmowaniu nadmiernego ryzyka zarówno przez poszczególnych pracowników, jak i jednostki biznesowe banku, a także dużej kreatywności w obszarze rachunkowości i sprawozdawczości wewnętrznej,
- duże zaufanie do narzędzi pozyskiwania informacji, które często utożsamiano z narzędziami podejmowania decyzji (niewłaściwe użycie stawało się źródłem błędnych decyzji),
- niewystarczające dostosowanie do specyfiki organizacji i działalności banków systemów informatycznych wspomagających realizację funkcji controllingu,
- niezmienną się od lat zadania oraz rola controllera – w wielu przypadkach dokonujące się zmiany w otoczeniu i wewnątrz organizacji pozostały bez wpływu na zmiany zakresu zadań i roli controllera.

Dostrzeżone niedoskonałości systemów controllingu bankowego oraz dążenie do uniwersalizacji rozwiązań controllingowych miały niewątpliwie duży wpływ na obniżenie skuteczności controllingu. Jednak należy zauważyć, że wiele z określonych ułomności systemów controllingu jest rezultatem wskazywanych w literaturze słabości bankowych systemów zarządzania [Jajuga 2009, s. 26; Kasiewicz 2010, s. 54-55; 2009, s. 56-64; Orłowski 2009, s. 7-12].

2.2. Zmiany w modelu działalności bankowej

Kryzys wyraźnie wskazał na liczne słabości modeli prowadzenia działalności bankowej². Konieczność ich eliminacji oraz poszukiwanie rozwiązań ograniczających ryzyko powtórzenia kryzysu w przyszłości wydają się głównymi determinantami zmian i nowych kierunków rozwoju modeli działalności bankowej. Niewątpliwie – także pod wpływem zmian zewnętrznych warunków w postaci m.in.: regulacji prawnych, oczekiwań klientów, rozwoju konkurencji, bardziej zaawansowanych technologii – zmianie ulegną m.in.:

- strategię działania – budowane z uwzględnieniem interesów społecznych [Real 2009, s.18], oparte na własnych przewagach i długookresowych celach [Mikłaszewska 2009, s. 55], konsekwentnie realizowane oraz nieustannie dostosowywane do aktualnych, a także do spodziewanych warunków rynkowych,
- struktury organizacyjne – wyższy stopień decentralizacji w celu zwiększenia kreatywności i zaangażowania pracowników, wprowadzenia do banku presji konkurencji i preferencji klienta,

² Szerzej na temat zmian i rozwoju modelu pośrednictwa finansowego w następstwie kryzysu w artykułach J. Solarza, K. Jajugi, S. Kasiewicza oraz S. Flejterskiego w: *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, red. J. Szambelańczyk, SGH&ZBP, Warszawa 2010.

- metody zarządzania – skłaniające menedżerów i pracowników do konsekwentnej realizacji nadrzędnego celu, jakim jest zapewnienie trwałego rozwoju banku,
- relacje z klientami – oparte na uczciwej współpracy i wykorzystujące doświadczenia klientów w celu zapewnienia im usług i produktów oraz sposobu komunikacji adekwatnego do ich potrzeb i stylu życia,
- technologie informatyczne – dostosowane do strategii działania banku, umożliwiające przetwarzanie oraz utrzymywanie – rosnących na skutek wymogów wynikających z uregulowań wewnętrznych i zewnętrznych – zbiorów danych,
- usługi bankowe – dostosowane do oczekiwań i potrzeb klientów, a nie służące głównie generowaniu zysków.

Na kształtowanie relacji między działalnością banku a otoczeniem (środowiskiem naturalnym i społeczeństwem) niewątpliwie duży wpływ będzie miała – promowana przez organizacje międzynarodowe i zyskująca coraz większą akceptację społeczną – idea zrównoważonego rozwoju. Stosowanie jej zasad w działalności wymaga od banków odejścia od maksymalizacji zysku, pełnego zintegrowania celów ekologicznych, społecznych i ekonomicznych w strategii dla całego banku oraz dla poszczególnych jego obszarów biznesowych, dbania o zadowolenie klienta na równi z zadowoleniem akcjonariuszy, a także aktywnego dążenia do finansowania transakcji promujących zrównoważony rozwój w skali zarówno lokalnej, jak i globalnej [Frąckowiak, Szambelańczyk 2010, s. 223-224].

Wraz ze zmianami modelu działalności bankowej wyzwaniem dla controllingu stają się kwestie związane z etycznym marketingiem, promocją, przejrzystością oferty i doradztwa, tworzeniem innowacyjnych produktów i usług, dostosowanych do wiedzy, potrzeb i możliwości klientów, oraz odpowiedzialnością w zakresie dokonywanych inwestycji [Kotliński, Kulińska-Sadłocha 2010, s. 577].

3. Obszary reorganizacji systemu controllingu

3.1. System planowania

Reorganizacja systemów planowania wynika z konieczności zapewnienia zdolności banków do szybkiego dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz wewnątrz organizacji. Wszystko wskazuje na zasadność odejścia od sztywnych systemów planowania i procesów szczegółowego, okresowego budżetowania opartych na biurokratycznych regułach na rzecz umiejętności pracowników (większe zaufanie, wiedza, współdziałanie), systematycznego prognozowania oraz regularnych analiz strategicznych. Perturbacje związane z kryzysem wyraźnie wskazały na konieczność zmiany podejścia banków do planowania strategicznego – z często formalnego na realny, rzeczywisty. Rozwój planowania strategicznego staje się niezbędny, a wraz z nim przesunięcie strategicznego myślenia na niższe szczeble zarządzania bankiem. To wymaga integracji procesu planowania strategicznego z operacyjnym (często traktowanych przez banki jako dwa odrębne procesy).

Przed controllingiem stoją zadania związane z rozbudowaniem analiz ekonomicznych dotyczących makro- i mikrootoczenia banku, wsparciem procesu budowy trwałych relacji z interesariuszami, koordynacją i nadzorowaniem procesów planowania i kontroli strategicznej, opracowaniem strategicznego systemu sprawozdawczości oraz przygotowaniem planu działania na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej w przyszłości.

3.2. System informacji

Współczesne bankowe systemy informacyjne muszą być silnie zorientowane na zagadnienia rynkowe i strategiczne, aby umożliwiły wnioskowanie i przewidywanie dalszego rozwoju opartego na budowaniu trwałych relacji, uwzględniających potrzeby otoczenia banku (również społeczne i ekologiczne), przy zachowaniu uczciwości, szacunku i wzajemnego zaufania. Duża szczegółowość oraz wzrost wymagań wobec informacji dotyczących właściwej oceny sytuacji finansowo-majątkowej banku przez odbiorców zewnętrznych powoduje, że charakterystyczne dla controllingu ograniczenie do sprawozdawczości wewnętrznej będzie traciło na znaczeniu. Stwarza to konieczność poszukiwania takiego rozwiązania w zakresie sprawozdawczości, które pozwoliłoby na przygotowanie jednego zestawu informacji, który zaspokoiłby potrzeby jak największej liczby odbiorców oraz umożliwił dokonanie porównania wyników banku i ich konkurencyjności, także w skali międzynarodowej. System informacji controllingowej musi obejmować również poziom nadzoru właścicielskiego – zapewnić transfer rzetelnych informacji o sytuacji banku, spółek zależnych i grupy jako całości do właścicieli spółki dominującej [Kulińska-Sadłocha, Stańczuk 2002, s. 14-18].

Zmiana modeli działalności bankowej oraz nowe metody i koncepcje zarządzania wymagają zmian w systemach wskaźników – uzupełnienia ich o wskaźniki uwzględniające ryzyko, a także orientację na dochody związaną z realizacją koncepcji zarządzania wartością banku. Controlling musi zadbać o adekwatne dla działalności banku mierniki przepływów finansowych oraz o mierniki pozwalające na ocenę realizacji celów pozafinansowych banku, takich jak jakość aktywów, ochrona środowiska, zaangażowanie społeczne, zadowolenie pracowników, poziom zadowolenia klientów, innowacyjności itp.

3.3. Obszar zarządzania ryzykiem

Po okresie dążenia do standaryzacji w zakresie oceny ryzyka, czasowy powrót do wcześniejszych, bardziej pracochłonnych oraz wydłużających procedury kredytowe metod wydaje się nieunikniony. Wiadomo, że nowe modele oceny ryzyka powinny uwzględniać (zgodnie z zyskującą na znaczeniu koncepcją trwałego zrównoważonego rozwoju) ryzyko ekologiczne i społeczne, a w przypadku kredytów hipotecznych

– ryzyko zmian cen nieruchomości (dotyczy to nieruchomości zarówno mieszkalnych, jak i komercyjnych). Konieczne jest również bardziej ostrożne ustalanie wielkości wskaźnika określającego stosunek wartości kredytu do wartości zabezpieczenia (LTV – *Loan To Value*) i jego systematyczne monitorowanie. Większa uwaga controllingu musi zostać skupiona na ocenie i monitoringu ryzyka płynności oraz – zaniechawanym bardzo często – ryzyku związanym z pozycjami pozabilansowymi. Zdecydowanie dokładniejszej analizy i kontroli wymagają sposoby i procedury związane z operacjami sekurytyzacji aktywów. Na sposób zarządzania ryzykiem oraz rozwój controllingu ryzyka niewątpliwie duży wpływ będzie miało zaostrenie regulacji zewnętrznych.

3.4. Obszar zarządzania kosztami

Obecna sytuacja i perspektywy wzrostu kosztów działania banków w wyniku wzrostu wymagań dotyczących zarządzania ryzykiem i wymogów kapitałowych zmuszają banki do powrotu do rozpoczętych na początku XXI wieku programów oszczędności kosztów. Niewątpliwie drogą do sukcesu są systematyczne, konsekwentne i długookresowe działania w zakresie optymalizacji kosztów, powiązane z realizacją strategii banku, dotyczące np.: optymalizacji procesów (uproszczenie oferty, informatyzacja, lepsze wykorzystanie potencjału pracy zespołowej) czy wprowadzenia nowych strategii cenowych, m.in. uwzględniających poziom ryzyka czy umożliwiających indywidualne ustalanie cen dla poszczególnych klientów. Controlling powinien skupić się na opracowaniu efektywniejszych metod wyceny usług uwzględniających koszty ryzyka i koszty operacyjne (w tym ekologiczne i społeczne).

3.5. Obszar sprzedaży usług

Długookresowe podejście do optymalizacji kosztów wymaga nie tylko rozpatrywania kosztów w powiązaniu z przychodami i ryzykiem, ale wymusza koncentrację banku na stronie przychodowej. Zadaniem controllera jest ustalenie, jak powstają przychody, z jakim ryzykiem są związane i jak można na te wielkości wpłynąć. Szczególnie istotne są przy tym strategie w zakresie wyboru segmentów rynku, tworzenia bezpośrednich relacji z klientami oraz wyboru sposobu dotarcia do klientów [Kotliński 2010, s. 325-336]. Zmiany podejścia do sprzedaży – polegające na budowie długotrwałych relacji z klientami – wymagają dostosowania procesu sprzedaży do indywidualnego profilu kupującego. Należy się spodziewać, że w najbliższej przyszłości skupienie działań na utrzymaniu i rozwoju relacji z istniejącymi klientami na zasadach wzajemnego zaufania będzie miało coraz większy udział w tworzeniu sukcesu banku [Dziawgo 2009, s.109].

4. Zmiana roli controllera

Od ponad dekady – zgodnie z koncepcją controllingu – controller oprócz realizacji zadań planistyczno-kontrolnych i analitycznych powinien odgrywać rolę wewnętrznego konsultanta i doradcy kierownictwa banku, sprawnie poruszać się w bardzo dynamicznej sytuacji na rynku, wcześniej rozpoznawać szanse oraz ryzyko otoczenia, a także uczestniczyć w procesie rozwiązywania problemów operacyjnych oraz strategicznych na płaszczyźnie całego banku. Do tego wskazane byłoby, aby controller:

- był partnerem zarządzających, mobilizującym do współpracy,
- pełnił funkcję inicjatora, wskazując szanse dla rozwoju i doskonalenia działalności banku,
- czuł się odpowiedzialny za wyniki i osiągnięcie celów,
- analizował przebiegające procesy i podejmowane działania,
- skupiał większą uwagę na wykorzystaniu danych niż na ich gromadzeniu,
- widział ludzi, a nie tylko liczby i wartości,
- był otwarty na nowości oraz wspierał rozwój wewnętrznej myśli nowatorskiej.

5. Zakończenie

Kryzys finansowy zmusił controlling do uczestniczenia w rozwiązywaniu wielu trudnych problemów zarządzania bankiem oraz wskazał na dalsze kierunki jego rozwoju. Sprawnie funkcjonujący system controllingu musi zapewnić szybką identyfikację wewnętrznych i zewnętrznych przyczyn mogących doprowadzić do trudnej sytuacji banku oraz efektywny mechanizm wspomaganie podejmowania decyzji pod kątem kreowania wartości banku z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju (odpowiedzialności za stan środowiska naturalnego oraz społecznej). Wiąże się to m.in.: z rozwojem planowania strategicznego, instrumentów controllingu ryzyka, kosztów i sprzedaży, usprawnianiem systemów informacyjnych, zapewnieniem obiektywnych kryteriów oceny oraz troską o to, aby nie doszło do powrotu starych, złych nawyków. Bardzo ważny przy tym jest rozwój umiejętności szybkiego wdrażania zmian strategicznych, podjęcie działań w celu wspierania rozwoju inicjatywy pracowniczej, a także budowy partnerskich stosunków z interesariuszami banku – społecznością zarówno lokalną, jak i globalną.

Literatura

- Dziawgo L., *Bank jako instytucja braku zaufania publicznego*, [w:] *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, red. J. Szambelańczyk, Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.
- Flejterski S., *Scenariusze rozwoju bankowości w Polsce w perspektywie lat 2010-2030*, [w:] *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, red. J. Szambelańczyk, SGH&ZBP, Warszawa 2010.
- Frąckowiak W., Szambelańczyk J. (red.), *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, UE, Poznań 2010.

- Jajuga K., *Pomiar stabilności i zarządzanie ryzykiem systemu bankowego – lekcje z kryzysu*, [w:] *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, red. J. Szambelańczyk, Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.
- Jajuga K., *Rozwój czy zmiana modelu pośrednictwa finansowego*, [w:] *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, [w:] *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, red. J. Szambelańczyk, SGH&ZBP, Warszawa 2010.
- Kasiewicz S., *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, „Finansowanie Nie-ruchomości” 2009 nr 9.
- Kasiewicz S., *Zarys przyszłego modelu bankowości komercyjnej*, [w:] *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, red. J. Szambelańczyk, SGH&ZBP, Warszawa 2010.
- Kotliński G., Kulińska-Sadłocha E., *Odbudowa zaufania jako czynnik przetrwania i dalszego rozwoju banków*, [w:] *Partnerstwo i współpraca a kryzys gospodarczo-społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, Tom I, red. S. Partycki, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.
- Kotliński G., *Przybliżenie zmian w relacjach klient–bank*, [w:] *Bankowość a kryzys na rynkach finansowych*, red. A. Janc, UE, Poznań 2010.
- Kulińska-Sadłocha E., *Controlling bankowy w obliczu kryzysu finansowego*, [w:] *Stabilizowanie sektora bankowego w okresie kryzysu*, red. A. Janc, UE, Poznań 2011.
- Kulińska-Sadłocha E., *Ocena praktyki controllingu bankowego przez pryzmat kryzysu finansowego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2010 nr 3.
- Kulińska-Sadłocha E., Stańczuk K., *Zasady corporate governance jako wytyczne dla organizacji controllingu w systemie nadzoru właścicielskiego grupy kapitałowej*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002 nr 2.
- Miklaszewska E., *Globalny kryzys finansowy a perspektywy polskiej bankowości: poprawna diagnoza warunkiem skutecznej polityki publicznej*, [w:] *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, red. J. Szambelańczyk, Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.
- Orłowski W., *Dziesięć przyczyn kryzysu i ich analiza*, [w:] *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, red. J. Szambelańczyk, Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.
- Partycki S. (red.), *Partnerstwo i współpraca a kryzys gospodarczo-społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, Tom I.
- Real A., *Die nachhaltige Bank hat Zukunft*, „Visavis Economy” 2009 nr 4.
- Solarz J., *Metodologiczne aspekty projekcji rozwoju sektora bankowego w Polsce do roku 2030*, [w:] *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, red. J. Szambelańczyk, SGH&ZBP, Warszawa 2010.

REORGANIZATION OF THE BANKING CONTROLLING SYSTEM FOLLOWING THE GLOBAL FINANCIAL CRISIS

Summary: The aim of the paper is to identify the main factors determining the direction of change in the organization and operation of controlling in banks, indicating the controlling areas that require reorganization. The experience of recent years has forced banks not only to take measures mitigating the effects of the crisis, but also to take steps to counteract a similar situation in the future. Therefore, controlling, as a management support system, has acquired a lot of difficult tasks, while specifying the directions of further development of the concept. The implementation of the new tasks requires changes in planning systems, information, and internal reporting, risk management and costs, and changes in the role of controllers in the organization.