

Wojciech Ostojki

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CONTROLLING W BANKU SPÓŁDZIELCZYM – ZAŁOŻENIA I CELE

Zasadniczym założeniem controllingu jest nastawienie na przyszłość. Nie znaczy to jednak jakoby formuła controllingu jako metody zarządzania izolowała się od przeszłości, jest to technicznie niemożliwe. Informacje czerpane z systemu informacyjnego rachunkowości każdej jednostki gospodarczej (w tym banku spółdzielczego) mają walor historyczny, a controlling ma za zadanie wpływać na kształtowanie przyszłości.

Dla pełnego uświadomienia sobie dwoistości jednostki gospodarczej, jaką jest bank spółdzielczy, i jego charakteru należy podkreślić, że jest on jednocześnie bankiem i spółdzielnią, co wywiera decydujący wpływ na jego cechy, zasady i cele działania oraz zakres prowadzonej działalności [1; 2]. Świadczenie usług finansowych przez bank spółdzielczy dotyczy najczęściej obszaru jednego powiatu, czyli kilku, kilkunastu gmin, i jest prowadzone w kilku niewielkich oddziałach oraz przez sieć filii i punktów kasowych. W banku spółdzielczym, ze względu na jego wielkość, dominują osobiste kontakty między pracownikami poszczególnych jednostek organizacyjnych i wydziałów, w związku z tym mamy do czynienia z nieskomplikowaną strukturą organizacyjną, w której przepływ informacji i raportowanie w dowolnym zakresie są niezakłócone.

H.J. Vollmuth przedstawia controlling jako system cybernetyczny, czyli zamknięty system samoregulacji. Punktem wyjścia jest obserwacja rynku, która dostarcza niezbędnych informacji na temat popytu, sprzedaży, konkurencji i in. Wykorzystanie tych danych w drodze analizy przez jednostkę gospodarczą motywuje i determinuje podjęcie określonych celów działania i posunięć decyzyjnych. Wynik transformacji bodźców zewnętrznych wpływa na sprecyzowanie celów działania i ich modyfikację w trakcie realizacji przy uwzględnieniu możliwości jednostki gospodarczej [3]. Choć założenia koncepcji controllingu wywodzące się z dorobku niemieckiej nauki i praktyki odnoszą się do jednostek gospodarczych zajmujących się produkcją, to mogą być zastosowane w jednostkach gospodarczych prowadzą-

czych działalność w sferze usług, w tym w bankach. Wdrożenie controllingu w banku spółdzielczym pozwala na uzyskanie wielu pozytywnych efektów w zakresie skuteczności zarządzania i zwiększenia korzyści, nie tylko ekonomicznych, dla klientów i członków banku spółdzielczego.

Do zadań controllingu należą planowanie, kontrola i kierowanie jednostką gospodarczą. Niezmiernie ważne strategicznie dla każdej jednostki jest opracowanie celów działania. Mogą one być bardzo różne i dotyczyć różnych dziedzin funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Tak więc w banku spółdzielczym np. w zakresie sprzedaży może to być wprowadzenie nowych produktów i usług finansowych lub rezygnacja i wygaszanie produktów i usług o małej zyskowności, pozyskanie nowych klientów – zarówno depozytariuszy, jak i kredytobiorców; w zakresie kadry kierowniczej to podniesienie kwalifikacji pracowników poprzez uczestnictwo w szkoleniach, które będą procentować w postaci innowacyjnych, kreatywnych rozwiązań i procedur oraz zwiększenia wydajności pracy; w zakresie inwestycji może to być wdrożenie w banku spółdzielczym nowego systemu informatycznego, który pozwoli na oferowanie nowych produktów i usług finansowych oraz lepszą identyfikację ryzyka, na które narażony jest bank. Wytyczenie celów zapewnia racjonalny i ukierunkowany rozwój banku spółdzielczego. Nie bez znaczenia pozostaje również opracowanie hierarchii planowanych zadań od najbardziej istotnych, o klauzurze natychmiastowej czy bezzwłocznej wykonalności, do drugoplanowych, których realizacja może zostać odroczone w czasie i nie powoduje trudności i perturbacji w bieżącym funkcjonowaniu banku spółdzielczego.

Ze względu na ramy czasowe objęte planowaniem wyróżnia się planowanie operacyjne i strategiczne. Planowanie operacyjne z reguły ogranicza się do jednego roku, zatem jest krótkoterminowe i zmierza do kierowania zyskiem lub do jego maksymalizacji przez zarząd banku spółdzielczego w danym okresie. Realizacja planowanych wartości podlega bieżącej weryfikacji. Kontrola stanu faktycznego w porównaniu z planowanymi wartościami dostarcza cennych informacji zarządowi banku spółdzielczego. Analiza ewentualnych odchyleń pozwala wykryć słabe punkty realizowanego programu – to analiza „wąskich gardeł” [4]. Istotne jest ustalenie miejsc, które ze względu na małą przepustowość blokują lub znacznie spowalniają proces wdrażania zaplanowanych celów. Umożliwiają to sporządzane przez jednostkę sprawozdania i raporty z poszczególnych oddziałów banku spółdzielczego o ilości i wartości przyjętych depozytów, udzielonych kredytów oraz o poniesionych kosztach itp. Niezwykle pomocna jest tu miarodajna kalkulacja kosztów i wydajności poszczególnych oddziałów. Kluczem do rozwiązania przejściowych trudności może się okazać organizacja pracy czy też zakres zadań i kompetencji poszczególnych oddziałów i jednostek organizacyjnych banku spółdzielczego. Przez pojęcie „wąskich gardeł” można rozumieć także rynek lokalny i otoczenie, na którym funkcjonuje bank spółdzielczy, zasoby kapitałowe zarówno banku, jak i społeczności lokalnej. Wykrycie słabych ogniw pozwala na podjęcie stosownych

działań profilaktycznych i środków naprawczych sprowadzających się najczęściej do korekty planowanych zamierzeń pozwalających na kontynuację podjętych przez bank spółdzielczy bieżących zadań. Możliwość wyboru między kilkoma wariantami działań sprzyja powodzeniu realizowanych zadań. Ta swoistego rodzaju elastyczność jest wymuszana przez środowisko zewnętrzne. Bank spółdzielczy w przyjętych przez siebie założeniach powinien uwzględniać ciągle zmieniające i rozwijające się otoczenie i rynek lokalny, który jest dla niego płaszczyzną prowadzenia działalności w zakresie świadczenia usług finansowych. W ramach realizacji jednego z zadań controllingu, jakim jest kierowanie, mieszczą się zagadnienia, o których mowa powyżej – korekty planowania.

Zjawiskiem preferowanym przez controlling jest sprzężenie wyprzedzające, u podstaw którego leży ogólnie pojęta analiza. Obserwacja i pomiar aktualnych zdarzeń w konfrontacji z przyjętymi założeniami pozwalają dostrzec i ocenić odchylenia między założeniami zarządu banku spółdzielczego a rzeczywistymi wynikami poszczególnych oddziałów i jednostek organizacyjnych. Dostrzeżenie tych odchyleń jest punktem wyjścia do poszukiwania przyczyn ich powstania. Kolejnym krokiem jest przeanalizowanie tych przyczyn, które powinno odpowiedzieć na pytanie: co zrobić, aby w przyszłości uniknąć różnic między wartościami planowanymi a rzeczywistymi. W sprzężeniu wyprzedzającym cechą znamioną jest wyprzedzanie i przewidywalność pewnych zjawisk, które mogłyby wpłynąć negatywnie na zadania realizowane przez bank spółdzielczy. Systematyczne i wyprzedzające rozwiązywanie problemów pozwala na zmniejszenie mogącego wystąpić ryzyka związanego z działalnością prowadzoną przez bank spółdzielczy, a także na wykorzystanie przyszłych szans. W planowaniu operacyjnym szczegółowej analizie zostają poddane wszystkie czynniki, które wpływają na kształtowanie się zysku w banku spółdzielczym, tj. koszty, zatrudnienie.

Na podstawie sporządzanych przez bank spółdzielczy sprawozdań obrazujących kondycję ekonomiczno-finansową, a także z poszczególnych oddziałów banku i wydziałów banku można stwierdzić np., które z nich są najbardziej kosztotwórcze, gdzie występują niedociągnięcia w organizacji pracy, jaki jest stopień koordynacji między poszczególnymi wydziałami i oddziałami. Dzięki tym szczegółowym danym możliwe jest przeprowadzenie niezbędnych korekt eliminujących albo też ograniczających zakłócenia w procesie sprzedaży produktów i świadczenia usług finansowych.

Planowanie operacyjne można zatem nazwać planowaniem u podstaw, w którym ważne są założenia co do konkretnych wielkości zdolnych agregować zysk, przy czym, co należy podkreślić, jest to planowanie na krótki czas.

Długofalowa, długoterminowa prognoza dla banku spółdzielczego jest domeną planowania strategicznego. Przyjmuje się, iż horyzont czasowy, jaki obejmuje ta forma planowania, wynosi co najmniej trzy lata. Celem planowania strategicznego jest takie ukierunkowanie aktywności gospodarczej banku spółdzielczego, które

przyniesie wymierne korzyści ekonomiczne pod postacią świadczenia nowych produktów i usług finansowych czy zwiększenia udziałów w rynku lokalnym. Ogólna ocena sektora bankowego i banków spółdzielczych, a także ich doświadczeń jest wykorzystywana przy planowanej rozbudowie sieci oddziałów, inwestycji w systemy informatyczne, racjonalizacji organizacji, budowie nowych kanałów dystrybucji. Do instrumentarium planowania strategicznego umożliwiającego przewidywalność kierunku rozwoju banku spółdzielczego należy analiza: ilości, jakości i wartości złożonych wniosków kredytowych, ilości i wartości depozytów, cyklu życia produktów i usług czy krzywych doświadczeń. Wymienione instrumenty nie wyczerpują ich pełnego katalogu.

Prognozy co do rozwoju banku spółdzielczego nie mogą jednak się odbywać w oderwaniu od analizy ogólnych tendencji rozwojowych gospodarki na poziomie kraju i lokalnym. Pomocne w tym zakresie są informacje, którymi dysponują instytucje ekonomiczno-gospodarcze i badawczo-rozwojowe, zrzeszenia branżowe, a także dane Narodowego Banku Polskiego i urzędów statystycznych.

Efektem rzeczowego i logicznego planowania jest skupienie się na rozwoju pewnego obszaru funkcjonowania banku spółdzielczego, np. w zakresie obszaru działalności, grupy klientów czy grupy produktów i usług finansowych.

Pożądanym zjawiskiem jest, aby założenia planowania operacyjnego i strategicznego wzajemnie się uzupełniały i korygowały. Pierwsze z nich dostarcza bowiem baz danych, jako bazy wyjściowej do oszacowania i prognoz możliwości rozwoju gospodarczego banku spółdzielczego, drugie natomiast konfrontuje dane ze środowiskiem zewnętrznym, uzyskując w ten sposób informacje na temat miejsca banku spółdzielczego w sektorze bankowym, w grupie banków spółdzielczych, oceny zdolności jego aktywności gospodarczej.

Skuteczność controllingu banku spółdzielczego można oceniać według kilku kryteriów:

- trafności identyfikacji zadań,
- organizacji pracy z uwzględnieniem motywacji do pracy i podnoszeniem kwalifikacji zawodowych,
- wyboru metody analizy,
- wiarygodności wewnętrznego systemu informacyjnego,
- skuteczności systemu kontroli.

Osobą realizującą założenia controllingu jest controler. Do zadań controlera należy gromadzenie i ocena informacji wewnętrznych i zewnętrznych. Są one bazą opracowania planów operacyjnych i strategicznych, ustalania priorytetów przy osiąganiu założonych celów, jak również eliminowania czynników hamujących. Pozycja controlera jest porównywalna do pozycji nawigatora na statku [3; 4]. Nadane mu uprawnienia umożliwiają wpływ na realizację konkretnych projektów decyzyjnych. Na podstawie posiadanej wiedzy o banku spółdzielczym inicjuje on kierunek działań. Ocena skuteczności podjętych działań możliwa jest dzięki bieżą-

cej kontroli. Kontrola może dotyczyć wyników i procesów właściwych dla powstawania tych wyników.

Usytuowanie controlera w strukturze organizacyjnej banku spółdzielczego, jeśli wziąć pod uwagę teorię controllingu, zaleca wydzielenie komórki controllingu i podporządkowanie jej bezpośrednio zarządowi banku. W praktyce najczęściej nie jest to możliwe ze względu na szczupłość i niewielkie możliwości kadrowe banku spółdzielczego. Dlatego zadania controlera można i należałoby powierzyć pracownikowi działu księgowości, który po odpowiednim przeszkoleniu bez problemu może przygotowywać raporty oraz identyfikować „wąskie gardła” na podstawie informacji z systemu finansowo-księgowego banku spółdzielczego dla zarządu banku i jego rady.

Kontrola wyników koncentruje się na rezultacie procesu planowania. Porównanie wartości planowanych z rzeczywiście osiągniętymi dostarcza controlerowi wiedzy, jakie ewentualnie docelowe czynności sterujące winien podjąć, aby zapewnić realizację przedsięwzięcia. Istotnych informacji dostarcza również kontrola sposobu lub przebiegu procesu realizacji wyników zamierzonych działań – kontrola procesów. Przeprowadzenie takiego rachunku kontrolnego jest możliwe dzięki prowadzonej w banku sprawozdawczości na różnych szczeblach organizacji.

Skuteczny controlling to również praca zespołowa. Podział przedsięwzięcia (realizacji planu operacyjnego lub strategicznego) na poszczególne etapy jego realizacji jest o tyle ważny, że do każdego wyznaczonego odcinka działalności firmy można przypisać osobę odpowiedzialną za jego nadzór. Zwiększenie uprawnień takiej osoby, poczucie odpowiedzialności za powierzone zadanie, motywowanie dodatkowo wynagrodzeniem w formie pieniężnej lub niepieniężnej ma silne działanie psychologiczne. Osoba wybrana do pełnienia funkcji nadzorująco-kontrolnych czuje się doceniona i dowartościowana. Realizując powierzone zadania, może łatwiej zrozumieć sens i celowość ogólnej strategii kierownictwa banku spółdzielczego. Przejawia własną inicjatywę w usprawnieniu pracy czy też dbałości o budżet banku spółdzielczego, podejmuje działania zmierzające do zmniejszenia kosztów na powierzonym odcinku pracy. Jest również często motywowana, perspektywą awansu, do podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych. Powyższe czynniki wymiernie wpływają na korzyści banku spółdzielczego występujące np. w postaci ograniczenia kosztów.

Formuła controllingu w trzech podstawowych założeniach: planowania, kontroli i zarządzania oparta jest na cząstkowej aktywności poszczególnych oddziałów i wydziałów banku spółdzielczego. W przeciwieństwie do tradycyjnego sposobu zarządzania, zacierane zostają granice między stanowiskami kierowniczymi a wykonawczymi. Wydzielone oddziały i wydziały banku spółdzielczego realizujące odpowiedzialnie powierzony im pakiet zadań mają świadomość tego, że występujące jakiegokolwiek zaburzenia na jednym odcinku w pracy banku spółdzielczego powodują zahamowania na innych. Umiejętność skoordynowania prac poszczegól-

nych oddziałów i wydziałów banku spółdzielczego, szybkie reakcje na zauważone nieprawidłowości oraz przewidywanie konsekwencji konkretnych posunięć decyzyjnych stanowią o atrakcyjności zarządzania metodą controllingu.

Literatura

- [1] Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (tekst jednolity), DzU 1995 nr 54, poz. 288 z późniejszymi zmianami.
- [2] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, DzU nr 140, poz. 939 z późniejszymi zmianami.
- [3] Vollmuth H.J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa 1993.
- [4] Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet, Warszawa 1993.

CONTROLLERSHIP IN A CO-OPERATIVE BANK – FOUNDATIONS AND PURPOSES

Summary

The article presents the theoretical consideration in respect of possibilities of the use of controllership in a co-operative bank. It discusses foundations and purposes of controllership and considers controllers, their roles and tasks in a co-operative bank. The proper identification of "bottle-necks" in the co-operative bank's activity allows for more efficient resources management and it maximizes the shareholders wealth.