

Zbigniew Korzeb

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Łomży

WYKORZYSTANIE CONTROLLINGU W KREOWANIU WARTOŚCI BANKU

1. Wstęp

Nieustanna presja akcjonariuszy na systematyczny wzrost wartości banków oraz zapewnienie satysfakcjonujących stóp zwrotu z zainwestowanego kapitału w akcje spółek w długoterminowej perspektywie wymusza na zarządach banku podejmowanie decyzji ukierunkowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jednym z największych problemów staje się wypracowanie oraz zastosowanie adekwatnych metod i instrumentów rachunkowości zarządczej, łączących cele rozwojowe banku z niezbędnym zakresem bezpieczeństwa. Ich istotą jest stworzenie pragmatycznych rozwiązań, które łączyłyby naukowe osiągnięcia w tym zakresie z olbrzymim potencjałem nowoczesnych aplikacji informatycznych oraz dostosowanie ich do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu banków i specyfiki tego sektora.

2. Reorientacja rachunkowości zarządczej na wspomaganie procesu zarządzania strategicznego

Ograniczenia tradycyjnych metod rachunkowości zarządczej, w większości zogniskowanych na działalności operacyjnej, wykreowały powstanie nowego podsystemu rachunkowości, nazwanego strategiczną rachunkowością zarządczą. Dotychczasowy główny cel rachunkowości zarządczej, jakim było dostarczanie informacji dla szczebla decyzyjnego wewnątrz firmy, został znacznie rozszerzony o aktywne wspomaganie procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie, umożliwiające kadrze menedżerskiej skuteczne podejmowanie decyzji sprzyjających osiąganiu nadrzędnych celów działalności tego przedsiębiorstwa [Nita,

s. 278]. Ukierunkowanie rachunkowości zarządczej na strategię przedsiębiorstwa znalazło odzwierciedlenie w najważniejszych koncepcjach oraz narzędziach rachunkowości zarządczej, które zostały opracowane w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, takich jak:

- zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard*),
- rachunek kosztów działań ABC (*activity based costing*),
- analiza porównawcza konkurentów (*benchmarking, competitor accounting*),
- rachunek kosztów łańcucha wartości (*value chain costing*),
- analiza czynników kosztotwórczych (*cost drivers analysis*),
- rachunek rentowności klientów (*customer account profitability*)
- rachunek kosztów cyklu życia (*life cycle costing*),
- rachunek kosztów docelowych (*target costing*),
- rachunek kosztów jakości (*costs of quality*) [Rybarczyk, Dżurak, Świdorska 2003, s. 135-137].

Zmiana dotychczasowego paradygmatu stosowania narzędzi rachunkowości zarządczej spowodowała zauważalną reorientację w kierunku umożliwiającym kształtowanie ekonomicznie najkorzystniejszego rozwoju firmy w długoterminowej perspektywie. Tendencje rozwojowe współczesnej rachunkowości zarządczej można także dostrzec w ewolucji koncepcji zarządzania we współczesnych bankach komercyjnych.

Konwergencja rachunkowości zarządczej z procesem formułowania i realizacji strategii banku polega na permanentnym doskonaleniu systemu controllingu. W warunkach olbrzymiej konkurencji panującej w sektorze bankowym każdy model prowadzący do osiągnięcia lepszych wyników jest przedmiotem szczególnego zainteresowania. Wypracowanie indywidualnych rozwiązań pozwalających na uzyskanie przewagi komparatywnej nad innymi bankami staje się zatem przedmiotem zaawansowanych badań. Jak zauważa K. van der Heijden, „strategie zapewniające sukces muszą być wyłączną własnością organizacji i nie powinny być dostępne dla reszty świata. [...] Gdyby istniał jakiś skodyfikowany sposób na wypracowanie jednego dobrego rozwiązania, to takie rozwiązanie mogłoby znać wszyscy konkurenci na rynku i choćby z tego tylko powodu wkrótce przemieniłoby się w rozwiązanie złe” [van der Heijden 2000, s. 57]. Dlatego tak istotny jest dobór metod i instrumentów rachunkowości zarządczej, służących konkretyzacji strategii oraz koordynacji różnych aspektów funkcjonowania banku w poszczególnych obszarach jego działalności. Ich głównym celem jest uzyskanie komparatywnej przewagi nad innymi bankami za pomocą sposobów określonych przez M. Portera: wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, strategii dyferencjacji lub strategii koncentracji [Porter 1992, s. 51-56]. Tym samym zadaniem wykorzystywanych narzędzi rachunkowości zarządczej staje się zogniskowanie działań na tych segmentach klientów oraz produktach i usługach, które w największym stopniu przyczyniają się do podnoszenia efektywności działalności banku, przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa jego funkcjonowania.

Sterowanie alokacją zasobów oraz monitorowanie i redukcja ryzyka towarzyszącego prowadzonej działalności należą do podstawowych warunków uzyskania optymalnej struktury przyszłych wyników finansowych, bilansu i przepływów pieniężnych, co w konsekwencji musi przełożyć się na proces tworzenia.

Bank jako instytucja zaufania publicznego powinien kształtować swoją przyszłość w sposób racjonalny i usystematyzowany. Wielowymiarowa i specyficzna działalność banku sprawia, iż osiągnięcie sukcesu nie ma jednej konkretnej przyczyny, a opracowanie i realizacja skutecznej strategii wymagają znajomości nie tylko zasad bankowości i finansów; współczesne podejścia rachunkowości zarządczej korzystają bowiem z dorobku wielu innych dziedzin naukowych, takich jak: dowodzenie wojskowe, urbanistyka, ekonomia, matematyka, informatyka, socjologia, psychologia itp. Interdyscyplinarny charakter zarządzania sprawia, iż niekiedy pominięcie nawet jednego istotnego czynnika może doprowadzić do niepowodzenia starannie przygotowywanej koncepcji rozwoju.

Podsumowując, można stwierdzić, iż podstawowym warunkiem osiągnięcia sukcesu jest nie tyle sformułowanie strategii adekwatnej do warunków rynkowych, ile przede wszystkim skuteczne jej wdrożenie. Instrumenty rachunkowości zarządczej stały się w bankach niezbędnym instrumentem zapewniającym implementację strategii i komunikowanie jej na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej banku.

3. Kreowanie wartości banku

Pojęcie „wartości” banku nie jest kategorią obiektywną i jednoznaczną. Ustalenie wartości banku zależy więc przede wszystkim od metody jej oceny z punktu widzenia różnych kryteriów (w praktyce najczęściej przyjmuje się wartość ekonomiczną) oraz od rodzaju perspektywy, z której jest postrzegana: akcjonariuszy, klientów, konkurencji, pracowników, społeczeństwa, wierzycieli itp. Główną płaszczyzną kontrowersji w tym względzie jest ścieranie się koncepcji właścicieli (*shareholders*) i szeroko pojmowanych interesariuszy banku (*stakeholders*). Akcjonariusze są bowiem przede wszystkim zainteresowani całkowitą stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału, kształtowaniem się kursu akcji (wartością rynkową banku), wypłatą dywidend, poziomem wypracowywanego zysku; klienci – ceną produktów i usług, bezpieczeństwem powierzonych środków, jakością obsługi, optymalizacją czasu poświęcanego na kontakt z bankiem; pracownicy zaś – poziomem wynagrodzenia oraz innymi czynnikami motywacyjnymi, poczuciem stabilizacji, satysfakcją z pracy, panującą atmosferą, możliwością awansu etc. Obecnie powszechnie przyjmowane jest stanowisko, które nadaje nadrzędny charakter anglosaskiemu modelowi funkcjonowania spółki, opartemu na maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy – SHV (*shareholder value*) nad systemem europejskim, preferującym równowagę panujących relacji między wymienionymi grupami i charakteryzującym się brakiem dominacji którejkolwiek ze stron.

Zarządzanie wartością banku jest procesem oddziaływania i skoordynowania wszystkich systemów wykonawczych: ustalania i wdrażania celów strategicznych, controllingu i budżetowania, kontrolowania ryzyka prowadzonej działalności, pomiaru dokonań, systemu motywacyjnego etc. w celu zorientowania ich na zasadniczy cel, jakim jest maksymalizacja wartości. Ogromna rola, jaką się przypisuje systematycznemu wzrostowi wartości banku, znalazła odzwierciedlenie w badaniach nad tym zagadnieniem, które były przeprowadzane zarówno przez same banki, jak też przez instytucje nadzorcze, firmy konsultingowe, środowiska naukowe itp. Podstawowym kryterium oceny proponowanych modeli jest przede wszystkim ich skuteczność i użyteczność zastosowania w praktyce. Proces kreowania wartości banku wymaga bowiem zastosowania kompleksowych narzędzi, umożliwiających systemowe i zorganizowane podejście do tej kwestii.

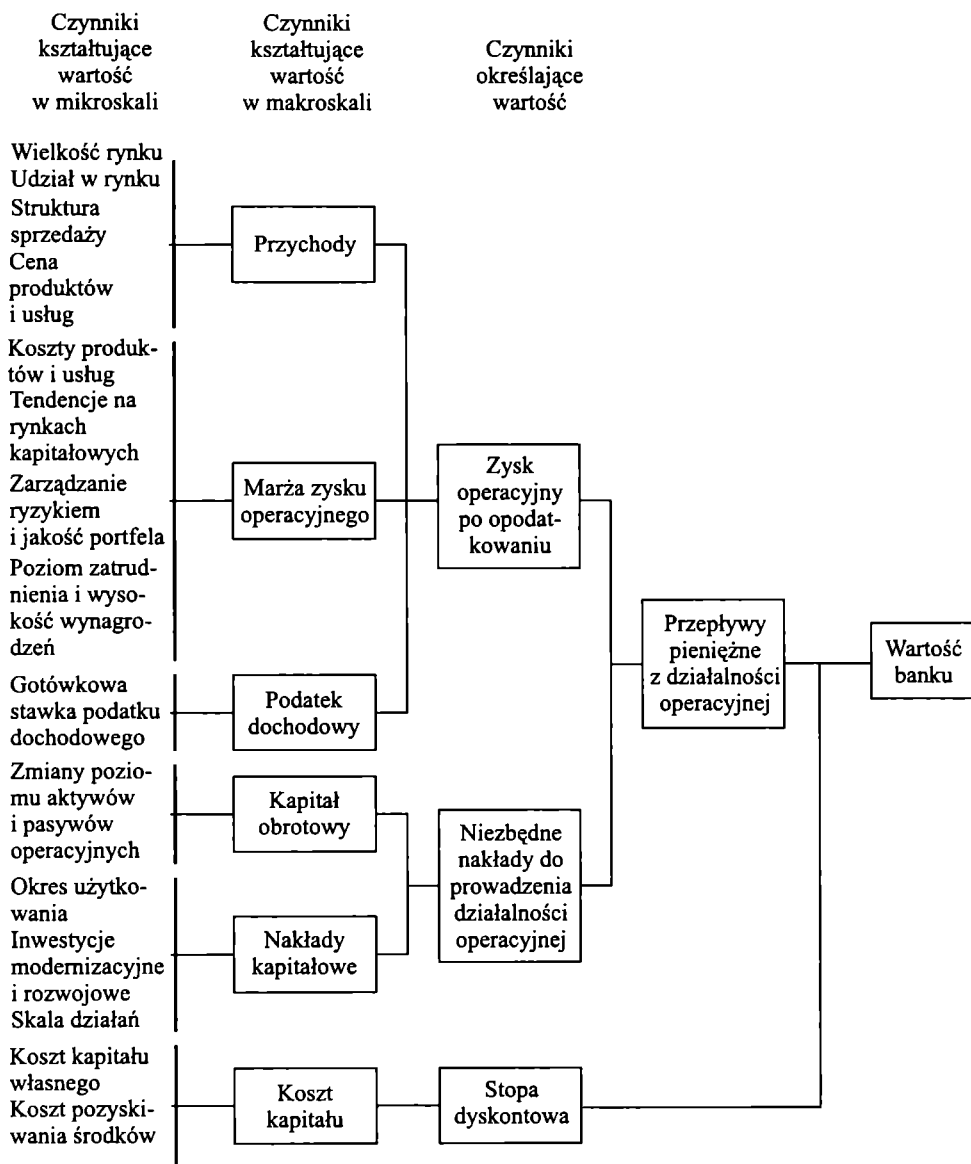
Jedną z metod jest stworzona w 1986 r. przez A. Rappaporta koncepcja, która definiuje wartość dla akcjonariuszy jako różnicę między wartością spółki, rozumianą jako sumę przyszłych przepływów środków pieniężnych zdyskontowanych według średniego ważonego kosztu kapitału, a kapitałem obcym [Rappaport 1998, s. 33]. W swoim opracowaniu Rappaport określił główne czynniki kształtujące wartość spółki. Należą do nich:

- stopa wzrostu przychodów netto ze sprzedaży,
- ujęta gotówkowo marża zysku operacyjnego,
- gotówkowa stopa podatkowa,
- efektywność kapitału obrotowego,
- nakłady kapitałowe,
- średni ważony koszt kapitału,
- okres przewagi konkurencyjnej.

Dostosowanie rozwiązania Rappaporta do specyfiki działalności banku wymaga uwzględnienia trzech współzależnych kategorii: wzrostu (zasobów materialnych, finansowych i niematerialnych), rentowności (zwrotu z kapitału) oraz zarządzania ryzykiem (np. zmienności wartości rynkowej kapitału, zmienności wartości rynkowej banku). Niestęchanie istotna jest także weryfikacja zgodności przyjmowanych pozycji rachunku wyników, struktury bilansu i przepływów pieniężnych z zewnętrznymi limitami ustalonymi przez instytucje nadzorcze i wewnętrznymi limitami ostrożnościowymi banku (adekwatności kapitałowej, limitów koncentracji wierzytelności, inwestycji, pozycji walutowych), współczynnika wypłacalności etc.). Najważniejsze makro- i mikrocynniki kształtujące wartość banku komercyjnego są więc swoistą transformacją modelu Rappaporta, uwzględniającą istotę działania banku jako instytucji zaufania publicznego – ochronę bezpieczeństwa powierzonych mu przez klientów środków finansowych (rys. 1).

Rolą instrumentów controllingu staje się przede wszystkim zidentyfikowanie i przeanalizowanie istotnych źródeł generujących wartość. Kreacja wartości dla akcjonariuszy następuje wtedy, gdy uzyskiwana przez nich całkowita stopa zwrotu z akcji TSR (*total shareholders return*) przewyższa jej minimalny (progowy)

poziom wymagany przez akcjonariuszy w celu przynajmniej skompensowania ponoszonego ryzyka inwestycyjnego [Cwynar, Cwynar 2004, s. 130]. Kreacja nie polega natomiast na osiąganiu stóp zwrotu z kapitału wyższych od stóp jego kosztu. Spełnienie tego warunku determinuje ukierunkowanie banku na konkretne obszary działalności oraz skupienie się na najbardziej efektywnych produktach i usługach,



Rys. 1. Makro- i mikrocynniki kształtujące wartość banku komercyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rappaport 1998, s. 172].

kanałach ich dystrybucji oraz segmentach klientów. Całkowity zwrot dla akcjonariuszy jest uzależniony od aprecjacji rynkowego kursu banku, wysokości dywidendy przypadającej na jedną akcję oraz pozostałych korzyści wynikających z prawa posiadania akcji. Funkcją controllingu jest podporządkowanie działalności banku kreowaniu jego wartości poprzez wyznaczenie ośrodkom odpowiedzialności konkretnych zadań, których realizacja przyczyni się do generowania w przyszłości ponad-przeciętnych zwrotów z zainwestowanego kapitału.

Zdefiniowane przez A. Rappaporta czynniki kształtowania wartości spółki prowadzą się do płaszczyzny finansowej. Tymczasem instrumenty rachunkowości zarządczej znakomicie mogą zostać wykorzystane także w stymulowaniu parametrów niefinansowych mających wpływ na kreowanie wartości banku, takich jak kapitał intelektualny (poprzez skorelowanie z systemem motywacyjnym i budżetowanie wydatków na szkolenia), sposób komunikacji i dostęp do informacji, baza klientów, innowacyjność (budżetowanie nakładów na badania i rozwój), jakość (poprzez uwzględnienie kosztów jakości) itd. Sposób rozdysponowania zasobów banku niezbędnych do realizacji zadań oraz monitorowanie efektywności alokowanych środków finansowych wpływają bowiem pośrednio na jakościowe generatory wartości.

4. Zakończenie

Gruntowne przeobrażenia, jakie dokonały się w ostatnich latach we współczesnej rachunkowości zarządczej w sektorze bankowym, są nieuchronną konsekwencją permanentnych zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym banków komercyjnych. Reorientacja modeli stosowanych w kierunku zarządzania strategicznego wynika nie tylko z rzeczywistych potrzeb samych banków komercyjnych w tym zakresie, ale spowodowana jest również wyciąganiem wniosków z doświadczeń zdobytych podczas wdrażania narzędzi rachunkowości zarządczej i controllingu w praktyce. Zróżnicowane i złożone problemy związane ze specyfiką prowadzonej działalności bankowej narzucają bankom obowiązek ciągłego weryfikowania i udoskonalania współczesnych koncepcji zarządzania wartością banku. Ich skuteczność może już wkrótce okazać się jednym z najistotniejszych czynników kształtujących sukces banku.

Literatura

- Cwynar A., Cwynar W., *Mierniki kreowanej wartości spółki kapitałowej*, [w:] *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2004.
- Nita B., *Strategiczna rachunkowość zarządcza. Ujęcie modelowe*, [w:] *Rachunkowość zarządcza i controlling a strategię przedsiębiorstw i instytucji*, red. E. Nowak, Wydawnictwo AE, Wrocław 2005.
- Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

Rappaport A., *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York 1998.

Rybarczyk K., Dżurak P., Świderska G.K., *Narzędzia nowoczesnej rachunkowości zarządczej dla formułowania i realizacji strategii*, [w:] *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, red. G.K. Świderska, Difin, Warszawa 2003.

van der Heijden K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

THE USAGE OF CONTROLLERSHIP IN A BANK VALUE CREATION

Summary

The usage of modern controllership methods is the fundamental support for strategic management in a commercial bank. Effective management calls for management accounting techniques. They help to achieve the ultimate goal of a bank's activity – the maximizing of the bank's value. Value driver analysis gives support for decision making, planning, performance evaluation, incentive compensation, resource utilization and indicate the most profitable customers, products and services.