

# Anna Korzeniowska

---

## Wdrażanie controllingu w bankach w Polsce

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 38, 437-443

---

2004

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA KORZENIOWSKA

*Wdrażanie controllingu w bankach w Polsce*

---

The implementation of the controlling in the banks in Poland

Rosnąca konkurencja rynkowa zmusiła banki do przebudowy systemów informacji wewnętrznej i trybu podejmowania decyzji. Z przeprowadzonych badań<sup>1</sup> wynika, że część z nich wybrała w tym celu controlling, system dość powszechnie stosowany już w innych sektorach. Praktyka pokazuje, że mimo wielu dylematów dotyczących możliwości stosowania controllingu w banku, wdrożenia tego systemu są w bankach prowadzone. Jednak controlling w bankach zaczęto stosować później niż w innych sektorach, stąd w trakcie wdrożeń wykorzystywane są doświadczenia i różnorodne rozwiązania z sektora przedsiębiorstw przemysłowych.

PRZYCZYNY WDRAŻANIA CONTROLLINGU W BANKACH

Przyczyny podjęcia decyzji dotyczącej wdrożenia controllingu w banku można podzielić na **zewnętrzne** – wynikające z przepisów prawnych, wymogów organów nadzorczych lub otoczenia oraz **wewnętrzne** – wynikające z potrzeb samego banku.<sup>2</sup> Przyczyny zewnętrzne to m.in. konieczność dostosowania systemu informacyjnego i sprawozdawczego banku do wymogów stawianych przez regulacje ostrożnościowe oraz zaleceń wydawanych przez organy nadzoru w wyniku kontroli

---

<sup>1</sup> W marcu 2003 roku rozesłano do banków komercyjnych działających w Polsce anonimową ankietę, której celem, było zbadanie przyczyn i stopnia wdrożenia controllingu w bankach w Polsce. Liczba uzyskanych odpowiedzi jest niewystarczająca do wnioskowania o całym sektorze bankowym, przez co wyniki przeprowadzonych badań należy traktować wyłącznie jako sondażowe.

<sup>2</sup> E. Nowak, *Uwarunkowania systemu controllingu przedsiębiorstwa*, [w:] E. Nowak (red.), *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 987, Wrocław 2003, s. 10.

zewnętrznej. Przyczyny **wewnętrzne**, skłaniające kierownictwo banków do podjęcia decyzji o wdrożeniu controllingu to m.in. chęć poprawy systemu informacyjnego i systemu podejmowania decyzji w banku oraz konieczność stworzenia lub poprawienia procedur kontroli wewnętrznej. Należy do nich zaliczyć też wymogi organów właścicielskich dotyczące zarządzania bankiem oraz stopnia szczegółowości sprawozdań wewnętrznych.

Przeprowadzone badania wskazują, że największy wpływ na podjęcie decyzji o wdrożeniu controllingu mają przyczyny o charakterze wewnętrznym. Za najistotniejszą, ze wskazanych w ankiecie, przyczyn wdrożenia controllingu przedstawiciele banków zgodnie uznali konieczność usprawnienia przepływu informacji wewnątrz banku. Jako drugą z kolei, pod względem wpływu na ich decyzję o wdrożeniu controllingu w banku, przyczynę wdrożenia wskazali konieczność usprawnienia systemu podejmowania decyzji wewnątrz banku. Podkreślenia wymaga fakt, że obie te przyczyny zastosowania controllingu w przedsiębiorstwie (banku) wynikają wprost z jego definicji. Podejmując decyzję o wdrożeniu controllingu w banku, kierownictwo przede wszystkim ocenia, jaki wywrze on wpływ na cały system zarządzania. Głównym zadaniem controllingu, z którym związane są największe oczekiwania jest wspieranie systemu zarządzania, szczególnie podczas zbierania i przetwarzania informacji oraz na etapie podejmowania decyzji.

Przedstawiciele banków zgodnie zaznaczyli, że często na ich decyzję o podjęciu wdrożenia controllingu wpływają organy właścicielskie. Wdrożenie controllingu w podległych właścicielowi organizacjach pomaga zestandaryzować ich sposoby działania, w tym ujednolicić sprawozdawczość, co z kolei ułatwia budowanie planów i kontrolę realizacji ich wykonania. Stąd wiele wdrożeń controllingu w bankach w Polsce dokonuje się na podstawie decyzji właściciela, którym często jest zagraniczna instytucja finansowa, stosująca ten system wspomagający zarządzanie od dłuższego czasu.

Wśród przyczyn o charakterze zewnętrznym, mających znaczący wpływ na podjęcie decyzji o wdrożeniu controllingu, respondenci wskazali konieczność sprostania konkurencji rynkowej. Banki, prowadząc benchmarking, oceniają 'swoich konkurentów i starają się im dorównać. Jednym ze sposobów walki konkurencyjnej jest wdrażanie tych samych systemów zarządzania i wspomagania, które w innych podmiotach okazały się efektywne. Stąd wysoka wartość ocen przypisywanych przez respondentów potrzebie sprostania konkurencji rynkowej jako przyczynie przeprowadzania wdrożeń controllingu.

W ocenie przedstawicieli badanych banków, wpływ instytucji nadzoru bankowego na podjęcie decyzji o wdrożeniu controllingu w banku był średnio istotny.

#### NAKŁADY PONOSZONE PRZEZ BANK W TRAKCIE WDRAŻANIA CONTROLLINGU

Wdrożenie controllingu w banku jest procesem długookresowym, co wynika m.in. z wielkości organizacji bankowych i stopnia ich skomplikowania. W praktyce trwa ono około dwóch lat. Jest to okres, w którym bank jest narażony na

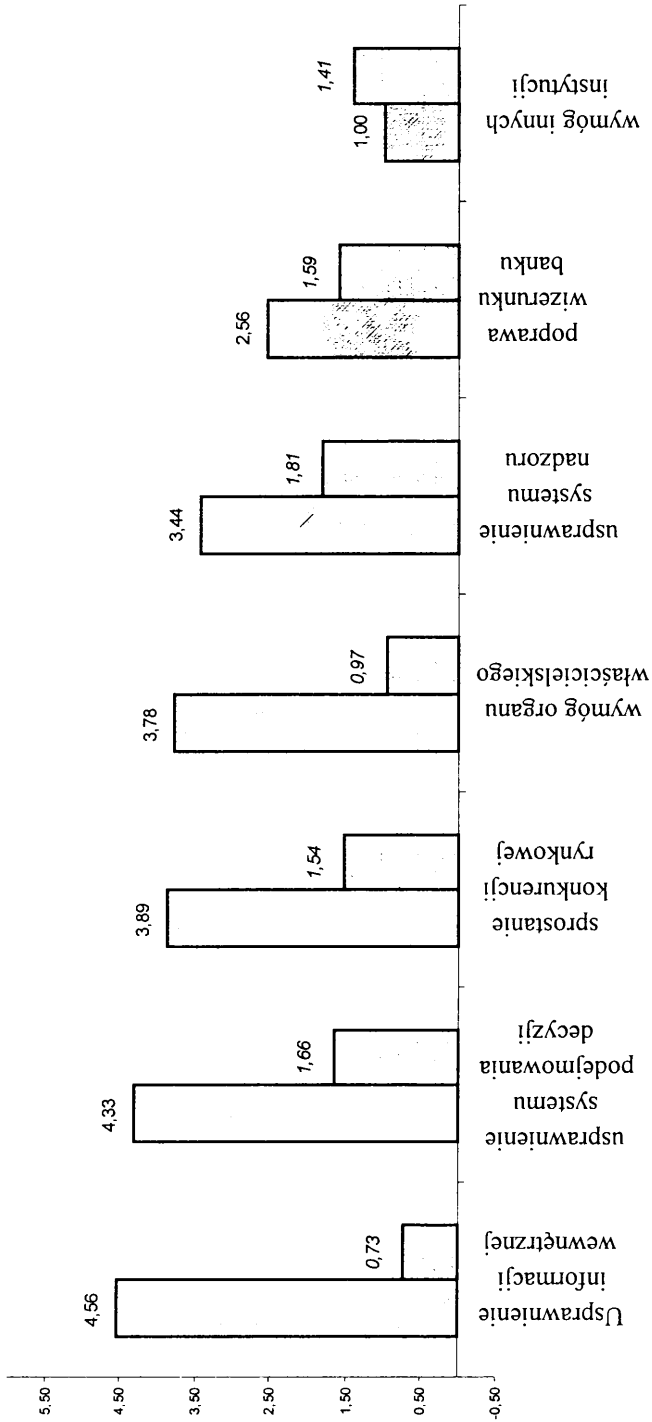
dotatkowe ryzyko w obszarze techniczno-organizacyjnym.<sup>3</sup> Tym bardziej, że często wdrożenie controllingu związane jest ze zmianami w systemach informatycznych i księgowych banku. Zakres zmian zależy od sprawności działania tych systemów przed wdrożeniem controllingu. Możliwe jest zarówno proste zintegrowanie już działających systemów, jak i budowa od nowa całej platformy informatycznej lub gruntowna przebudowa systemu księgowego. Tego typu zmiany mogą i zwykle generują okresowe trudności w obsłudze klientów, co negatywnie wpływa na wizerunek banku.

Banki są instytucjami zobowiązanymi do zachowania w tajemnicy wielu danych swoich klientów. Równocześnie ich konkurencyjność często zależy od oryginalności struktur i procedur wewnętrznych. Powoduje to szczególną nieufność przedsiębiorstw bankowych w kwestii dopuszczania podmiotów zewnętrznych do posiadanych przez nich informacji. Fakt ten został odzwierciedlony w wynikach przeprowadzonych badań. Aż 70% respondentów wdraża system controllingu samodzielnie, a 10% przy pomocy zagranicznego współpracującego banku, który już posiada system. Tylko 20% respondentów podało, że wdrożenie jest prowadzone przy pomocy instytucji doradczych, przy czym są to instytucje zagraniczne. Fakt ten mógłby sugerować, że polskie firmy konsultingowe jeszcze nie nabrały stosownego doświadczenia w zakresie wdrażania tego typu systemów w bankach. Jednak, wzięwszy pod uwagę fakt, że większość banków w Polsce jest własnością zagranicznych instytucji finansowych, można wnioskować, że o wyborze doradcy decydował organ właścicielski.

Nakłady ponoszone przez bank w trakcie wdrożenia controllingu powstają również w obszarze personalnym. Pracownicy muszą zostać przeszkoleni w zakresie wdrażanego systemu, a następnie wziąć aktywny udział w samym wdrożeniu. Oznacza to okresowe zwiększenie czasu pracy osób biorących bezpośredni udział we wdrożeniu, a tym samym wzrost kosztów zatrudnienia. Równocześnie okresowo zostaje zakłócona organizacja pracy, co utrudnia działanie całego personelu w banku. Dlatego też, banki starają się ograniczyć zaangażowanie personelu w proces wdrożenia. Stąd przy prawidłowo wdrażanym systemie szkolenia są skierowane do kadry kierowniczej, która ma następnie przekazać zdobytą wiedzę w sposób praktyczny swoim podwładnym. Druga grupa szkolonych pracowników to ci, którzy będą bezpośrednio odpowiedzialni za prawidłowe wdrożenie i funkcjonowanie systemu.

Otrzymane wyniki badań w sposób pośredni potwierdzają powyższe stwierdzenia. Udział pracowników w szkoleniach związanych z wdrażaniem systemu nie przekraczał 25% ogółu zatrudnionych, a w większości przypadków był niższy niż 10%. Z kolei udział pracowników w samym wdrożeniu tylko w jednym z badanych banków przekroczył 10% i ukształtował się w przedziale 25–50% ogółu zatrudnionych. Zatem szkolono zarówno kadrę kierowniczą, jak i pracowników mających odpowiadać za controlling. Natomiast udział w samym wdrożeniu ograniczono tylko do niezbędnej grupy osób.

<sup>3</sup> Z. Zawadzka, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa 1996, s. 14.

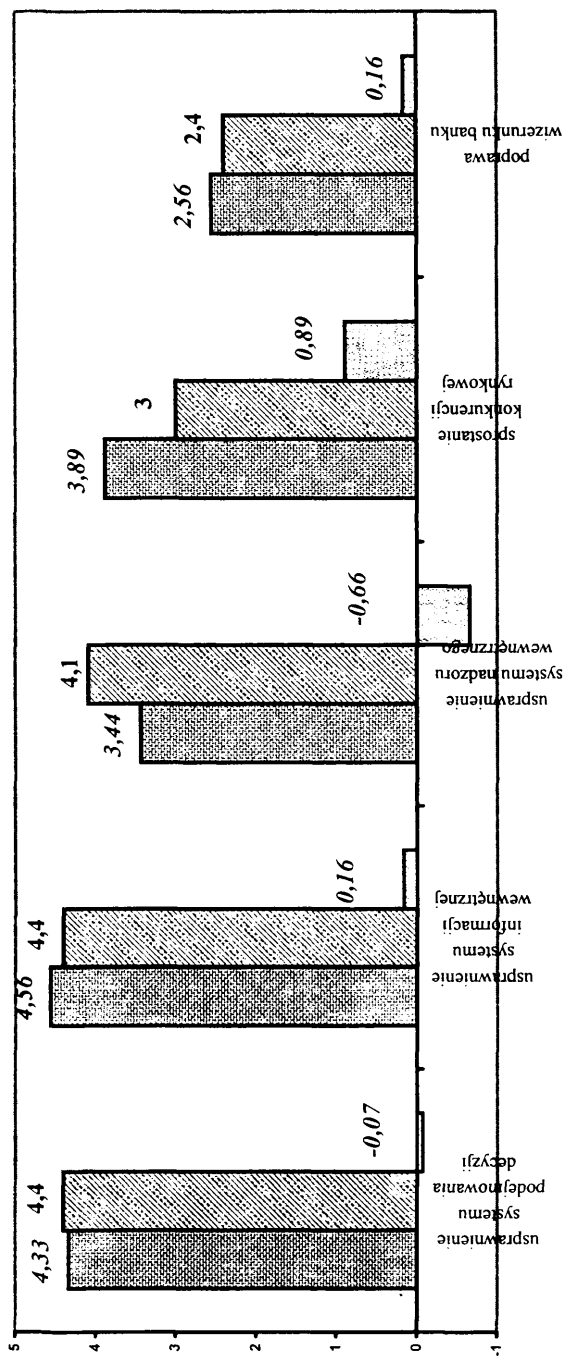


□ średnia arytmetyczna uzyskanych odpowiedzi    ▨ odchylenie standardowe uzyskanych odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety badawczej.

Wykres 1. Przyczyny stosowania controllingu, w badanej próbie banków, uszeregowane według średniej arytmetycznej uzyskanych odpowiedzi (przy zastosowaniu skali ocen od 0 – nie znam roli problemu do 5 – przyczyna bardzo istotna)

The reasons for controlling implementation in bank testing, arranged according to arithmetical mean of obtained answers



- średnia ocena uzyskanych efektów
- ▨ średnia ocena przyczyny przeprowadzenia wdrożenia
- różnica ocen

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety badawczej.

Wykres 2. Porównanie średnich ocen efektów stosowania controllingu w banku ze średnimi ocenami wybranych przyczyn wdrożenia controllingu  
 Comparison of mean values of the effects of controlling implementation in banks with mean values of selected reasons for the implementation of controlling

## EFEKTY STOSOWANIA CONTROLLINGU W BANKU

Wprowadzenie controllingu do przedsiębiorstwa bankowego jest czasochłonne. Fakt ten powoduje powstawanie kosztów w wielu obszarach działalności banku, w tym w obszarze organizacyjnym. Mimo to 66% badanych banków ocenia, że osiągnęło pozytywne efekty z przeprowadzonego wdrożenia, a połowa z nich uzyskała wyniki na poziomie zakładanym w procesie jego przygotowywania.

Aby zweryfikować powyższe opinie dokonano porównania średnich ocen przypisanych przez respondentów ankiety badawczej poszczególnym przyczynom przeprowadzania wdrożenia ze średnimi ocenami przypisanymi uzyskanym przez nich efektem stosowania controllingu w ich bankach.

Spośród pięciu wybranych przyczyn podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu, które można było porównać z osiągniętymi efektami, w żadnym przypadku różnica ocen nie przekroczyła jedności. Może to oznaczać, że uzyskiwane w procesie wykorzystania controllingu efekty są zbliżone, a w wybranych obszarach nawet wyższe od oczekiwanych. Zatem potwierdzony zostaje fakt, że uzyskiwana w badanych bankach efektywność z wdrożenia systemów controllingu jest równa co najmniej zakładanemu poziomowi.

## ZASTOSOWANIE CONTROLLINGU W BANKACH W POLSCE

W poddanej, w okresie luty–marzec 2003, badaniu grupie banków, które odpowiedziały na rozesłaną im anonimową ankietę, 40% podmiotów stosuje w pełni wdrożony controlling. W 50% przypadków system jest w trakcie wdrożenia, przy czym w znacznej większości tych instytucji jest to wdrożenie znacznie zaawansowane.

W większości badanych instytucji controlling jest zorganizowany na poziomie liniowym, głównie w formie komórki. Tylko w jednym z badanych przypadków jest to odrębny departament. Z kolei 30% respondentów umieściło dział controllingu na poziomie sztabowym, natomiast w jednym z badanych przypadków dokonano wdrożenia bez strukturalnego wyodrębnienia tej działalności.

Otrzymane wyniki mogą świadczyć o praktycznym wykorzystaniu zróżnicowanych podejść do umiejscowienia controllingu w strukturze organizacyjnej banku opisywanych w literaturze przedmiotu.<sup>4</sup> Okazuje się, że przedsiębiorstwo bankowe, mimo wynikającego z jego funkcji, scentralizowania procesu zarządzania, może umieszczać wdrażane systemy wspomagające zarządzanie na poziomach liniowych lub bezpośrednio w komórkach operacyjnych.

<sup>4</sup> E. Kulińska-Sadłocha, *Controlling w banku*, PWN, Warszawa 2003, s. 178 i n.

## ZAKOŃCZENIE

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wdrożenia systemów controllingu w bankach w Polsce są prowadzone. Wiele banków rozpoczęło już stosowanie tego systemu lub jego wybranych instrumentów w praktyce. Wynika z nich również, że wdrażanie controllingu w bankach jest potrzebne z powodu wielu zewnętrznych i wewnętrznych przyczyn.

Analiza otrzymanych wyników oraz informacji zawartych na stronach internetowych, na których banki prezentują m.in. swoje struktury organizacyjne, cele i obszary działania, pozwala stwierdzić, że polskie banki są zainteresowane wdrażaniem nowoczesnych systemów wspomagania zarządzania, w tym controllingu. Osiągają dzięki temu wymierne efekty, ponieważ controlling, poprzez wpływ na konkretne obszary działalności banku, oddziałuje na poprawę jego sprawności działania, co ma odzwierciedlenie w rentowności i stabilności prowadzonej działalności, pomimo kosztów, jakie powstają w trakcie procesu wdrożenia.

## SUMMARY

The representatives of the banks in Poland on March 2003 were asked to fill in a questionnaire about the implementation of the controlling in their firms in Poland. The received results show that banks in Poland more and more frequently use the controlling as the management supporting system. The results also show that although the costs of implementation are very high and concern a lot of resources, the implementation brings many positive effects.

## BIBLIOGRAFIA

- Kulińska-Sadłocha E., *Controlling w banku*, PWN, Warszawa 2003.  
Nowak E., *Uwarunkowania systemu controllingu przedsiębiorstwa*, [w:] E. Nowak (red.), *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 987, Wrocław 2003.  
Zawadzka Z., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa 1996.