

Grzegorz Kotliński

Outsourcing w gospodarce finansowej banków komercyjnych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 38, 321-328

2009

Artykuł został 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRZEGORZ KOTLIŃSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

OUTSOURCING W GOSPODARCE FINANSOWEJ BANKÓW KOMERCYJNYCH**Wprowadzenie**

Outsourcing powstał jako skrót od angielskich wyrazów *outside-resource-using*, co oznacza korzystanie ze źródeł zewnętrznych¹. W początkowych publikacjach, podejmujących temat wykorzystania usług zewnętrznych, prezentowano go jako koncepcję wykorzystania zasobów podmiotu zewnętrznego do realizacji czynności, które wcześniej były wykonywane przez przedsiębiorstwo lub które w ramach jego struktury mogły być wykonywane. Wytwory tych czynności nie są jednak samodzielnymi produktami, ale służą zlecającemu do wykonywania jego czynności².

Najczęściej *outsourcing* opisywany jest jako strategia zarządzania polegająca na przekazywaniu organizacji zewnętrznej, na dłuższy okres, prowadzenia i odpowiedzialności za pewien, dający się wydzielić organizacyjnie i przedmiotowo, obszar działania przedsiębiorstwa macierzystego³. Z innego punktu widzenia, reprezentowanego przez Niemczyka, jest to możliwość wykorzystania niezależnych, zewnętrznych podmiotów, które dostarczają określone dobra i usługi zamiast rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa⁴.

W innym podejściu widzi się w nim koncepcję będącą przeciwieństwem dążenia organizacji do samowystarczalności. W tym ujęciu polega on na ograniczaniu się do wykonywania działalności uważanej za podstawową, a wszystkie działania uznawane za pomocnicze i usługowe zlecane są firmom zewnętrznym⁵, jego sedno sprowadza się zatem do koncentracji na tzw. *core business* instytucji.

¹ M. Trocki: *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 13.

² R. Juchno, R.W. Kaszubski: *Outsourcing w działalności bankowej*. „Głosa Przegląd Prawa Gospodarczego”, Warszawa 2001, nr 6, s. 8.

³ Podobne podejście do pojęcia *outsourcingu* prezentuje B. Pilawski, Por. B. Pilawski: *Outsourcing usług informatycznych*. „Bank”, Warszawa 2001, nr 9, s. 68.

⁴ J. Niemczyk: *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*. Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 20.

⁵ B. Pilawski: *Outsourcing usług informatycznych w instytucjach finansowych*. W: *Zastosowanie rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*. Red. A. Gospodarowicz. Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 164.

Celem opracowania jest określenie, jak kształtuje się wysokość kosztów *outsourcingu* w relacji do wybranych kategorii finansowych charakteryzujących grupę największych banków działających w Polsce w latach 2002–2007. Okres ten to początek racjonalnego i w pełni świadomego podejścia do wykorzystywania tej koncepcji w praktyce zarządzania bankami.

Rozrachunek ekonomiczny jest kluczowym kryterium decyzyjnym, które może stać się argumentem za korzystaniem z usług przedsiębiorstw zewnętrznych. Jeżeli *outsourcing* powoduje wzrost kosztów ponad osiągnięte korzyści, staje się przejawem patologii organizacji go stosującej. Nie sposób jednak wykluczyć, że w praktyce gospodarczej brane są pod uwagę, także i inne aspekty *outsourcingu*, które nie mając wydzźwięku finansowego, wpływają na jego atrakcyjność jako alternatywnej strategii rozwoju.

Zakres i formy *outsourcingu* w bankowości

Outsourcing jako koncepcja zarządzania ujawnia się w przedsięwzięciach biznesowych, które charakteryzują się:

- dużą skalą,
- wyjątkowością (z uwagi na wykorzystywanie szczególnych umiejętności czy wyjątkowego, specjalistycznego oprzyrządowania),
- wąskim zakresem ryzyka (z reguły realizacja projektów związana jest z powszechnymi jego rodzajami, których ponoszenie nie obciąża sytuacji finansowej zlecającego),
- szczególnymi uwarunkowaniami implementacyjnymi, które wymuszają zindywidualizowane i odrębne podejście do realizacji zleceń,
- zindywidualizowanymi wymaganiami w zakresie profesjonalnego zarządzania całością projektu, z wykorzystaniem wyspecjalizowanej wiedzy, niedostępnej innym konkurentom⁶.

Z całości obszaru działalności gospodarczej banków możliwe jest wydzielenie praktycznie każdej funkcji, poza tymi o których traktują przepisy prawa. Prawo bankowe zabrania powierzania do wykonywania innemu przedsiębiorcy czynności związanych z zarządzaniem bankiem, a w szczególności „zarządzania ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności bankowej, w tym zarządzania aktywami i pasywami, dokonywania oceny zdolności kredytowej i analizy ryzyka kredytowego” oraz przeprowadzania audytu wewnętrznego⁷. Przekazywanie czynności przedsiębiorcom zewnętrznym nie ogranicza odpowiedzialności banku (zlecciodawcy), ani zleceniobiorcy, za szkody wyrządzone klientom

⁶ E. Szkie-Czech: *Outsourcing jako strategia realizacji biznesu kształtowana w systemie zarządzania projektami na tle praktycznych zastosowań*. W: *Strategie informatyzacji i zarządzanie wiedzą*. Red. Z. Szyjewski, J. Nowak, J. Grabara. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 173.

⁷ Por. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, DzU 1997, nr 140, poz. 939 z późn. zm.; art. 6a, p.2 p.p. 1 i 2.

wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania umowy. Prawo bankowe w art. 6c precyzuje dalej obowiązki, jakie muszą spełnić bank i zleceniobiorcy, aby Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) mogła wyrazić zgodę na *outsourcing*. Powierzenie wykonywania czynności nie może „wpłynąć niekorzystnie na prowadzenie przez bank działalności zgodnie z przepisami prawa, ostrożne i stabilne zarządzanie bankiem, skuteczność systemu kontroli wewnętrznej w banku, możliwość wykonywania obowiązków przez biegłego rewidenta upoważnionego do badania sprawozdań finansowych banku na podstawie zawartej z bankiem umowy oraz ochronę tajemnicy prawnie chronionej”⁸.

KNF ma prawo nakazać bankowi, w drodze decyzji, podjęcie działań prowadzących do zmiany lub rozwiązania umowy, jeżeli dalsze wykonywanie jej zagraża ostrożnemu i stabilnemu zarządzaniu bankiem oraz gdy przedsiębiorca będący stroną umowy utracił wymagane uprawnienia niezbędne do wykonywania umowy. Odrębnej decyzji KNF wymaga także powierzenie wykonania czynności poza granicami kraju⁹.

Poza przepisami prawnymi zakres stosowania *outsourcingu* ogranicza także praktyka operacyjna działających w Polsce banków oraz ostrożność, z jaką do tego rodzaju praktyk podchodzą klienci. Powierzenie wykonywania czynności jest często bardzo skomplikowane nie tylko od strony organizacyjnej, ale i finansowej. Zakres *outsourcingu* czynności bankowych jest bowiem trudno mierzalny, podobnie jak trudno jest mierzyć nakłady pracy konieczne do wykonywania czynności bankowych. Z powodu tego rodzaju trudności banki starannie selekcionują czynności, które mogą być powierzane do wykonania przedsiębiorcom zewnętrznym¹⁰.

Banki, które decydują się na *outsourcing* stają przed koniecznością przebudowy struktury swojej działalności i powinny zdawać sobie sprawę, że nawiązują długotrwałą lub nawet stałą współpracę z firmami zewnętrznymi. Wydzielanie funkcji jest złożonym problemem organizacyjnym, dlatego istotne jest zrozumienie istoty przedsięwzięcia przewidzianego do wyodrębnienia, analiza jego kosztów, rozpoznanie poziomu jego akceptacji wśród pracowników, oszacowanie korzyści oraz ryzyka wiążącego się z realizacją projektu. Im dokładniej będzie szacowane i kontrolowane ryzyko, tym łatwiej będzie uzyskać przewagę konkurencyjną, m. in. dzięki niższemu zaangażowaniu kapitału dla jego rekompensowania¹¹.

⁸ *Ibidem*, art. 6c, p.1, pp. 4.

⁹ W ten sposób ustawodawca utrudnia stosowanie *offshoringu*, relatywnie groźnej, ze względu na ryzyko operacyjne, formy *outsourcingu*, polegającej na wykonywaniu czynności poza granicami kraju, co utrudnia kontrolę właściwej realizacji zlecanych zadań.

¹⁰ Podstawowym wymaganiam stawianym przed przedsiębiorcą współpracującym z bankiem powinna być dokumentacja zaświadczająca o jego doświadczeniu i stabilności działalności. Podmioty niespełniające tych warunków nie mogą gwarantować stabilnego partnerstwa.

¹¹ Z. Zwierchowski: *Co zmienia Bazylea*. W: Teleinformatyka, „Rzeczpospolita” z 30.09.2005 r.

Koszty *outsourcingu* w wybranych bankach komercyjnych

Przytoczone w opracowaniu poglądy teoretyków bankowości jednoznacznie wskazują na wszechstronne możliwości wykorzystania *outsourcingu* w zarządzaniu bankami. Kuszące są szczególnie jego walory natury ekonomicznej oraz zarządczej. Jako ilustrację rzeczywistych tendencji w kształtowaniu finansowej strony wykorzystania *outsourcingu* w działalności bankowej wykorzystano dane dotyczące wysokości kosztów *outsourcingu*, ponoszonych przez 10 największych banków uniwersalnych¹². Jako źródło danych wykorzystano informacje zawarte w sprawozdaniach dostarczanych przez banki, począwszy od 2002 roku, do NBP¹³.

Obserwowane banki to forpoczta polskiego systemu bankowego. Różnią się jednak między sobą znacznie rozmiarami i wskaźnikami finansowymi. Dane o wysokości ponoszonych kosztów rzeczowych, zawarte w tabeli 1, pokazują, jak duże są różnice pomiędzy badanymi bankami. We wszystkich badanych bankach wysokość kosztów rzeczowych przekracza kwotę 100 mln zł. W banku PKO BP SA w roku 2004 przekroczyły nawet 1 mld zł.

W grupie dziesięciu największych banków komercyjnych prowadzących działalność na terenie Polski, koszty *outsourcingu* stały się w ciągu badanych lat istotną pozycją. Świadczą o tym dane prezentowane w tabelach 1-4. Ich wartość wzrosła z poziomu 85 mln zł (w 2002 r.) do ponad 444 mln zł (na koniec 2007 r.). Wzrosły zatem ponadpięciokrotnie. Badane lata to okres zmniejszania łącznych kosztów rzeczowych oraz szybkiego wzrostu kosztów *outsourcingu*. W latach 2004-2007 wzrastały one z roku na rok o około 50 mln zł.

Interesujący jest rozkład wysokości ponoszonych kosztów *outsourcingu* pomiędzy zestawionymi bankami. Informacje na ten temat przedstawia rysunek 1. Zestawiono w nim rozkłady kosztów w latach 2004 i 2007. Największe koszty *outsourcingu* ponosi Bank Pekao SA, stanowią one ponad 40% kwoty łącznej. O połowę mniejsze koszty z tego tytułu ponoszą: PKO BP SA oraz ING BSK SA (ich koszty stanowią po kilkanaście procent). Około 10% łącznej kwoty stanowią koszty *outsourcingu* ponoszone przez Bank Handlowy SA. Udziały pozostałych banków są zdecydowanie mniejsze i wynoszą po kilka procent.

Analizując dane przedstawione w tabeli 2 widać wyraźnie, że koszty *outsourcingu* w każdym banku z roku na rok wzrastają. Oznacza to, że systematycznie rośnie poziom wykorzystania tej nowej koncepcji prowadzenia działalności. Dynamika wzrostu była bardzo wysoka w pierwszych latach analizowanego okresu, jednak już w latach 2005-2007 dynamika wzrostu łącznych kosztów *outsourcingu* wynosiła po kilkadziesiąt procent rocznie. Dynamikę zmian wybranych pozycji kosztów i wyników w badanych bankach zestawiono

¹² Grupa 10 największych polskich banków to ścisła elita polskiego systemu bankowego, dzierżąca ponad 70% rynku usług bankowych. Banki te wywierają dominujący wpływ na rynek usług finansowych.

¹³ Niestety w sprawozdaniach przekazywanych przez banki do NBP natrafiono na poważne braki informacyjne. Spośród wylonionej grupy największych banków, jeden nie udostępniał informacji na ten temat, mimo że, jak wynika z analizy przychodów firm zajmujących się *outsourcingiem* informatycznym, korzysta z ich usług. Szacunki i obliczenia zawarte w przedstawianym opracowaniu są zatem niepełne.

Tabela 1

Koszty rzeczowe w 10 największych bankach w latach 2002-2007 (w tys. zł)

Rok	Koszty rzeczowe łącznie	Banki „dziesiątka”									
		PKO BP SA	Pekao SA	BPH SA	ING BSK SA	BH SA	BRF BANK SA	BZWBK SA	Millennium SA	Kredyt Bank SA	BGŻ SA
2002	3 967 755,00	926 377,00	439 251,00	379 176,00	267 224,00	463 445,00	202 960,00	363 740,00	338 059,00	409 160,00	178 363,00
2003	3 712 021,00	891 780,00	459 441,00	343 765,00	241 220,00	445 342,00	200 690,00	329 243,00	248 989,00	390 177,00	161 374,00
2004	3 717 816,00	1 020 330,00	483 528,00	327 965,00	288 979,00	531 151,00	229 812,00	255 566,00	205 307,00	212 634,00	162 544,00
2005	3 689 153,00	873 909,00	551 494,00	310 356,00	315 628,00	560 844,00	242 692,00	247 165,00	206 603,00	203 064,00	177 398,00
2006	3 684 914,00	801 763,00	546 830,00	324 396,00	359 364,00	528 886,00	220 771,00	279 533,00	232 441,00	214 864,00	176 066,00
2007	3 936 003,00	877 335,00	676 668,00	161 424,00	391 747,00	568 819,00	265 665,00	380 696,00	254 395,00	194 404,00	164 850,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych sprawozdawczych przekazywanych przez banki do NBP.

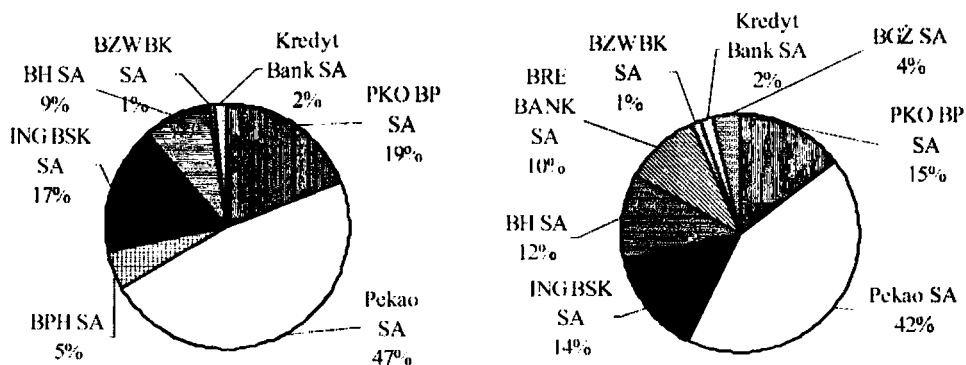
Tabela 2

Koszty outsourcingu w grupie 10 największych polskich banków komercyjnych w latach 2002-2007 (w tys. zł)

Rok	Koszty outsourcingu razem	Banki „dziesiątka”									
		PKO BP SA	Pekao SA	BPH SA	ING BSK SA	BH SA	BRE BANK SA	BZWBK SA	Millennium SA	Kredyt Bank SA	BGŻ SA
2002	84 794,00	0,00	158,00	0,00	47 507,00	37 129,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2003	150 397,00	0,00	79 696,00	0,00	41 243,00	29 315,00	0,00	143,00	0,00	0,00	0,00
2004	305 066,00	58 057,00	145 652,00	15 015,00	51 732,00	28 063,00	0,00	1 683,00	0,00	4 864,00	0,00
2005	337 973,00	39 823,00	178 751,00	10 765,00	58 895,00	38 572,00	1 236,00	2 677,00	0,00	7 254,00	0,00
2006	390 543,00	42 418,00	200 779,00	0,00	60 714,00	35 035,00	36 844,00	4 921,00	0,00	7 739,00	2 093,00
2007	444 217,00	65 773,00	188 130,00	0,00	62 655,00	52 760,00	44 769,00	6 086,00	0,00	8 082,00	15 962,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych sprawozdawczych przekazywanych przez banki do NBP.

w tabeli 4. Z zestawienia wynika wyraźnie, że żadna inna z analizowanych pozycji nie przeszła takiego wzrostu, jak koszty *outsourcingu*.



Rys. 1. Porównanie rozkładu procentowego kosztów *outsourcingu* w grupie badanych banków w roku 2004 i 2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych sprawozdawczych przekazywanych przez banki do NBP.

Tabela 3

Relacja kosztów *outsourcingu* do kosztów rzeczowych w grupie badanych banków komercyjnych w latach 2002–2007 (w %)

Rok	Dla banków razem	Banki „dziesiątki”									
		PKO BP SA	Pekaó SA	BPH SA	ING BSK SA	BH SA	BRE BANK SA	BZWBK SA	Millennium SA*	Kredyt Bank SA	BCiZ SA
2002	2,14	0,00	0,04	0,00	17,78	8,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2003	4,05	0,00	17,35	0,00	17,10	6,58	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00
2004	8,21	5,69	30,12	4,58	17,90	5,28	0,00	0,66	0,00	2,29	0,00
2005	9,16	4,56	32,41	3,47	18,66	6,88	0,51	1,08	0,00	3,57	0,00
2006	10,60	5,29	36,72	0,00	16,89	6,62	16,69	1,76	0,00	3,60	1,19
2007	11,29	7,50	27,80	0,00	15,99	9,28	16,85	1,60	0,00	4,16	9,68

* brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych sprawozdawczych przekazywanych przez banki do NBP.

Tabela 4

Dynamika zmian wybranych pozycji łącznych kosztów i łącznych wyników
w grupie badanych banków w latach 2002–2007 (rok 2002 = 100%)

Rok	Koszty <i>outsourcingu</i>	Koszty działania banku	Koszty <i>rzeczowe</i>	Wynik działalności operacyjnej	Wynik finansowy netto
2002	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2003	177,37	100,62	93,55	103,46	75,76
2004	359,77	102,71	93,70	186,43	285,25
2005	398,58	100,67	92,98	282,79	391,31
2006	460,58	100,19	92,87	345,60	467,74
2007	523,88	105,35	99,20	374,07	495,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych sprawozdawczych przekazywanych przez banki do NBP.

W latach 2002–2007 koszty rzeczowe nie wzrastały, wręcz przeciwnie, ich wysokość zredukowano. Wzrosły co prawda niewiele, ale jednak, koszty działania banku. Świadczy to o silnej presji na wzrost wynagrodzeń. Nie może to jednak dziwić, jeżeli zwróci się uwagę na dynamikę zmian ostatnich kolumn tabeli 4, zawierających informacje o zmianach w łącznej wartości wyniku działalności operacyjnej banku oraz wyniku finansowego banku.

Pierwszy z nich wzrósł w analizowanym okresie ponadtrzykrotnie, a drugi blisko pięciokrotnie. Nasze największe banki komercyjne z roku na rok bogaciły się coraz bardziej. Wzrost kosztów wynagrodzeń miał jednak i inne źródło. W ostatnich latach badanego okresu banki zwiększyły radykalnie skalę działania. Zaczęto na powrót rozwijać sieć placówek operacyjnych, co wymusiło wzrost zatrudnienia. Tak duży wzrost wartości wyników udowadnia, w jak dobrej sytuacji były w latach 2004–2007 największe spośród działających w naszym kraju banków.

Podsumowanie

Przeprowadzona w badanej grupie banków analiza kosztów *outsourcingu* wskazuje, że ta odmienna od tradycyjnych koncepcja zarządzania rozwija się dynamicznie. Wysokość kosztów wzrosła w latach 2002–2007 ponadpięciokrotnie. Żadna z analizowanych równoległe wielkości charakteryzujących obserwowane banki nie wzrosła równie dynamicznie. Tak duży wzrost kosztów oznacza, że wyodrębniane są coraz szersze obszary działalności. Ich powrót w przyszłości pod skrzydła banku może być utrudniony albo wręcz niemożliwy. To zjawisko wskazuje wyraźnie na strategiczne konsekwencje podejmowanych decyzji. Z przytoczonych danych wylania się duże zróżnicowanie w podejściu do *outsourcingu*, nawet w grupie największych banków. Jego zakres w żadnym z analizowanych banków

nie osiągnął niepokojących rozmiarów. Stosowaniu *outsourcingu* w analizowanym okresie sprzyjała dobra koniunktura. Nie sposób przewidzieć, jak na skłonność do wydzielenia wykonywania czynności wpłynie rozszerzający się na polski system bankowy kryzys zaufania. Odpowiedź przyniosą najbliższe lata.

OUTSOURCING IN THE FINANCIAL BUSINESS OF THE COMMERCIAL BANKS

Summary

At present, outsourcing is a popular method of the banks' management. It provides many attractive possibilities as regards the changes in the business models, both from the marketing and financial perspective. It allows focusing on the core business of the institution. This paper traces the development of the costs of outsourcing in the group of 10 biggest Polish banks in the years 2002–2007. The evidence shows that the outsourcing related costs in the biggest banks operating in our country gradually increase and they become of crucial importance in the budgets. The outsourcing usage does not constitute a threat to them.