

**dr Jan Szczepanik**  
**Katedra Finansów i Rachunkowości**  
**Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w**  
**Katowicach**  
**<https://dx.doi.org/10.65748/fiqf-2005-0012>**

**Zarządzanie kosztami działania banku komercyjnego**

## **Wstęp**

Przedmiotem pracy jest rola i znaczenie kosztów działania banku komercyjnego jako podstawowego czynnika decydującego o poziomie efektywności gospodarowania.

Obniżenie kosztów działania banku to jeden z głównych celów strategicznych, którego realizacja ma zapewnić istnienie i rozwój banku. Dla zarządu banku informacje dotyczące poziomu efektywności wykorzystania zasobów banku w porównaniu z konkurencją są istotne w procesie zarządzania strategicznego. Dają jednocześnie możliwość dokonania oceny podjętych decyzji i ich skutków w zakresie efektywnego sposobu wykorzystania zasobów osobowych i rzeczowych.

Zagadnienie to jest szczególnie ważne obecnie w Polsce. Tempo wzrostu aktywów banków jest bardzo duże, a jednocześnie kraj jest członkiem Unii Europejskiej, gdzie dokonują się fuzje grup bankowych, przekładające się na sytuacje sektora bankowego w Polsce.

Przy malejącej inflacji i spadku stóp procentowych zmniejsza się marża odsetkowa na działalności depozytowej-kredytowej. W tej sytuacji jednym z najważniejszych wskaźników ekonomicznych oceny banku staje się wskaźnik kosztów działania, tj. relacja kosztów działania do wyniku na działalności bankowej.

Celem pracy jest przedstawienie metod analizy kosztów działania banku, ustalania wniosków dotyczących zmian ich wielkości i struktury oraz wykorzystania tych informacji do zwiększenia efektywności gospodarowania poprzez zarządzanie kosztami.

W pracy przyjęto hipotezę, że prowadzenie właściwej merytorycznie i metodycznie analizy kosztów funkcjonowania banku oraz prawidłowa ocena otrzymanych wyników warunkuje nowoczesne zarządzanie kosztami w ramach zarządzania strategicznego bankiem.

Banki, które decydują się na uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki najniższym kosztom, mogą oferować najniższą cenę i uzyskiwać wysoką rentowność w długim okresie.

## **1. Istota, zadania i zakres analizy kosztów działania**

Dla analizy kosztów działania podstawą jest zdefiniowanie pojęcia tych kosztów i ich klasyfikacja oraz wskazanie, jakie podstawowe czynniki oddziałują na kształtowanie tych kosztów.

Koszty działania związane są z funkcjonowaniem banku i powinny być powiązane ze skalą działalności. Rozwój banku, tworzenie nowych oddziałów, wzrost zatrudnienia, wdrażanie systemów informatycznych powodują najczęściej wzrost kosztów działania.

Koszty związane z funkcjonowaniem banku to koszty działania oraz amortyzacja. Koszty działania obejmują grupy wyodrębnione w rachunku zysków i strat, tj. koszty osobowe wraz z pochodnymi i ubezpieczenia oraz koszty rzeczowe (eksploatacyjne). Największą pozycją tych kosztów są z reguły koszty wynagrodzeń z pochodnymi i na ogół wynoszą ponad połowę kosztów działania. Dobrą ilustracją tej sytuacji są koszty funkcjonowania ING Bank Śląski SA, przedstawione w tab.1.

Podstawowym zadaniem banku jest kształtowanie struktury aktywów i pasywów oraz prowadzenie polityki cenowej w taki sposób, by marża odsetkowa pokryła koszty funkcjonowania banku i pozwoliła na osiągnięcie zaplanowanej rentowności kapitału. Najczęściej zakłada się przy tym pokrycie kosztów osobowych dochodami z prowizji i opłat. Przy malejącym strumieniu dochodów odsetkowych rośnie więc znaczenie ponoszonych kosztów.

Analiza kosztów funkcjonowania, będąca źródłem przetworzonej informacji, jest instrumentem zarządzania i oceny funkcjonowania banku. Celami tej analizy są m.in. okresowa ocena działalności banku, określenie przyczyn i skutków odchyleń od planu, zbadanie wpływu czynników zewnętrznych, porównanie z innymi bankami, określenie obszarów działań korygujących.

Na przestrzeni ostatnich kilku lat banki konkurują także ponoszonymi kosztami funkcjonowania. Stąd konieczność prowadzenia analizy tych kosztów oraz zarządzania nimi. Podstawowym celem w zarządzaniu kosztami działania jest ich utrzymanie na zaplanowanym poziomie, w kontekście całego planu realizowanych zadań. W konsekwencji celami szczegółowymi są optymalizacja kosztów określonych rodzajów oraz maksymalizacja efektywności kosztów banku.

Tab. 1 Koszty działania i amortyzacja w banku komercyjnym (w tys. zł).

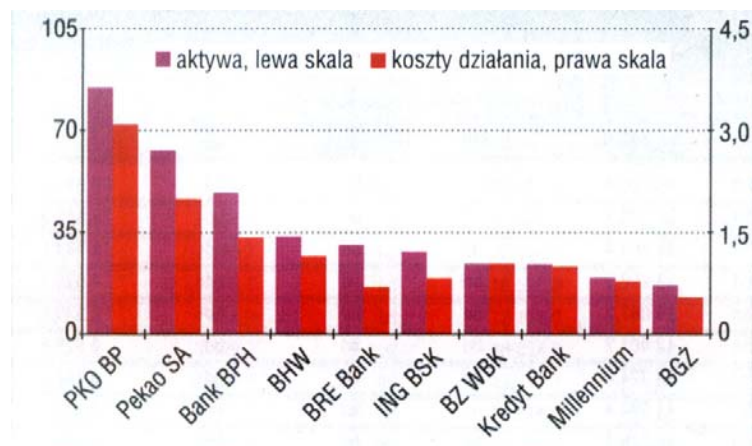
Nazwa	1999 r.	2000 r.	2001 r.
1. Wynagrodzenia	267 505	287 051	342 998
2. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	48 414	53 004	64 478
<b>Razem wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników</b>	315 919	340 055	407 476
3. Koszty rzeczowe	58 888	56 477	71 696
4. Podatki i opłaty	3 041	2 890	3 746
5. Składka i wpłaty na Bankowy Fundusz Gwarancyjny	11 524	34 557	9 897
6. Pozostałe (z tytułu):	202 026	237 834	314 662
- koszty utrzymania i wynajmu budynków	70 087	96 631	114 295
- usługi łączności		44 628	61 499
- usługi leasingowe		4 156	15 062
- usługi remontowe		29 432	35 653
- licencje i patenty		6 981	6 850
- pozostałe usługi obce		56 306	83 303
<b>Koszty działania banku razem</b>	591 398	671 813	807 477
Amortyzacja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych	117 936	110 331	119 535

Źródło: Sprawozdania roczne ING Bank Śląski S.A.

Od osiągnięcia tych celów zależy efektywność całego banku, konkurencyjność oraz zdolność do rozwoju.

Realizacja tak pojętych zadań analizy kosztów pozwala wskazać na istniejące w banku rezerwy i wykorzystać je, a przez to poprawić wynik finansowy, zwiększyć efektywność gospodarowania i wartość banku. Jest to szczególnie ważne wtedy, gdy dynamika rozwoju sektora bankowego jest niska. Wtedy o wynikach decydują koszty tworzonych rezerw i koszty działania (wraz z amortyzacją). Na wagę analizy i efektywnego zarządzania kosztami wskazuje porównanie tych kosztów (rys. 1) ze skalą działania banku (w postaci aktywów).

Rys. 1 Aktywa i koszty działania banku w 2003 r. (w mld zł).



Źródło: Sprawozdania roczne banków. Ł. Wilkiewicz: Rok pod znakiem księgowych i obligacji, „Gazeta Bankowa” 2004, nr 10.

Koszty działania np. ING Banku Śląskiego, niewiele przekraczają 800 mln zł. Podobne koszty ponosi Bank Millennium, którego aktywa są około 30% mniejsze. W bankach mniejszych pod względem poziomu aktywów – jak BZ WBK, Kredyt Bank – koszty działania przekraczają miliard złotych, tj. są wyższe o około 1/4. Relacja kosztów do aktywów jest także korzystna w BRE Banku, w przeciwieństwie do Banku Handlowego.

Analiza kosztów działania obejmuje kształtowanie się tych kosztów w różnych układach i różnych okresach (przeszłych, bieżących, przyszłych), w stosunku do kosztów planowanych i w porównaniu z kosztami innych banków. W praktyce szczególne znaczenie ma ustalanie wpływu różnych czynników na poziom tych kosztów i wynik finansowy banku.

Z punktu widzenia zakresu wyróżnić możemy analizę pełną i fragmentaryczną. Pełna analiza kosztów funkcjonowania obejmuje całość tych kosztów.

Badanie rozpoczyna się od oceny syntetycznych wskaźników kosztów i przechodzi do wskaźników szczegółowych, by ustalić przyczyny kształtowania się kosztów rzeczywistych<sup>1</sup>.

W zakres pełnej analizy powinny wejść następujące zagadnienia:

- analiza dynamiki i struktury kosztów funkcjonowania banku w układzie rodzajowym,
- ocena kosztów banku oraz poszczególnych jednostek odpowiedzialności (centrum zysku, centrum kosztów),
- poziom kosztów zakupu, wynajmu itp.,
- całościowe badanie kosztów funkcjonowania w czasie, w stosunku do planu i konkurencji.

Celem analizy fragmentarycznej jest zbadanie wybranych grup kosztów<sup>2</sup>.

Mając na uwadze zakres przedmiotowy i czasowy, można wyróżnić analizy:

- operatywne (najczęściej miesięczne, kwartalne, np. wykonanie zadań w zakresie kosztów materiałowych),
- problemowe (np. porównawcza analiza kosztów centrów zysku),
- roczne, będące podstawą do oceny ogólnej wykonania zadań.

Wykorzystując kryterium materiału źródłowego, wyróżnia się analizę:

- ogólną, opartą na danych obowiązującej sprawozdawczości,
- szczegółową, wykorzystującą wszystkie dostępne materiały z zakresu kosztów.

Główną uwagę przywiązuje się w analizie do tych pozycji i czynników, które istotnie mogą wpłynąć na zmniejszenie kosztów.

## 2. Metody analizy kosztów działania

Analiza kosztów działania jest częścią analizy finansowej, dlatego możliwe jest wykorzystanie w niej wielu szczegółowych metod analizy finansowej.

Do ważniejszych z nich należą:

- 1) metody statystyczne, w tym analiza wskaźnikowa,
- 2) metoda porównań,
- 3) metody badania związku funkcyjnego między czynnikami i kosztami,
- 4) metody ekonometryczne.

Podstawową metodą analizy finansowej banku, w tym kosztów działania, jest analiza wskaźnikowa. Wskaźniki umożliwiają w sposób syntetyczny przedstawienie najistotniejszych informacji ze sprawozdań finansowych, dokonywanie porównań w sektorze bankowym, wskazanie banku wzorcowego w danej analizie. Są wreszcie narzędziem zarządzania kosztami działania banku. Istotny jest zatem dobór odpowiednich wskaźników wykorzystywanych w analizie.

Wielkości z bilansu i rachunku wyników przedstawiają przede wszystkim potencjał banku i możliwości generowania zysku. Bardziej wnikliwą ocenę daje analiza wskaźnikowa. Dlatego analiza kosztów działania banku powinna być połączeniem analizy poziomu i struktury wielkości oraz analizy wskaźnikowej.

W pierwszych latach po utworzeniu w 1989 r. sektora banków komercyjnych w Polsce najbardziej w ocenach banków liczyła się dynamika i szybki rozwój banków. W kolejnych latach, gdy

<sup>1</sup> K. Sawicki, *Analiza kosztów firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 20.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 21.

szereg (głównie mniejszych) banków upadło, uwaga koncentrowała się na jakości portfela. Od kilku lat priorytetem jest efektywność, w tym efektywność kosztów.

Ważnym wskaźnikiem (należącym do grupy wskaźników rentowności sprzedaży) jest:

$$1) \quad \text{wskaźnik poziomu kosztów} = \frac{\text{koszty działania} + \text{amortyzacja}}{\text{średni stan aktywów}}$$

Wskaźnikami efektywności wykorzystania zasobów (wskaźniki produktywności) są:

$$2) \quad \text{wskaźnik poziomu kosztów osobowych} = \frac{\text{koszty osobowe}}{\text{średni stan aktywów}}$$

$$3) \quad \text{produktywność majątku} = \frac{\text{wynik finansowy}}{\text{przeciętny stan majątku}}$$

Jednym z najważniejszych wskaźników efektywności banku jest:

$$4) \quad \text{wskaźnik kosztów do dochodów} = \frac{(\text{koszty działania} + \text{amortyzacja}) * 100\%}{\text{wynik na działalności bankowej}}$$

oraz :

$$5) \quad \text{współczynnik kosztów działania} = \frac{\text{koszty działania}}{\text{zysk brutto}}$$

Poziom kosztów działania powinien być skorelowany z wielkością pasywów. Pozyskiwanie depozytów powoduje na ogół zwiększenie pracochłonności i kosztów działania. Przyjmuje się, że koszty działania nie powinny przekroczyć 2,5% sumy aktywów<sup>3</sup>.

Banki uniwersalne (o dużej sieci oddziałów) mają wyższe koszty działania, ale i dochody. Stąd relacja tych wielkości jest niższa ze względu na efekt skali działalności. Jednak mniejsze banki specjalistyczne (np. tylko kredytujące zakup samochodów ustalonych marek) mogą osiągnąć wyższą dynamikę wzrostu i niższe wskaźniki kosztów do dochodów.

Odchylenia od przyjętych wyników banku wzorcowego (mogą to być wyniki najlepszych banków lub średnich w określonym sektorze bankowym) określają miejsce banku pod względem efektywności.

Porównanie współczynnika kosztów działania sektorów banków komercyjnych w krajach, które 1 maja 2004 r. wstąpiły do Unii Europejskiej, pozwala stwierdzić niską efektywność działania w zakresie zarządzania kosztami działania (wykres 1).

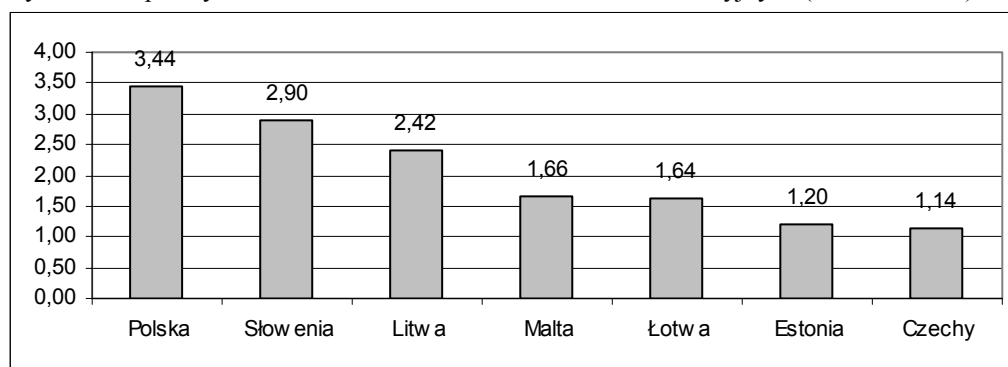
Polski sektor bankowy, będąc największym pod względem bilansowym wśród nowych krajów Unii Europejskiej, charakteryzował się jednocześnie najwyższym poziomem współczynnika kosztów działania. Przekraczały one prawie 3,5-krotnie osiągnięty zysk brutto (rok 2003). Zróżnicowanie tego współczynnika jest przy tym duże w poszczególnych sektorach bankowych nowych członków Unii.

Od rozpoczęcia działalności przez banki komercyjne w Polsce koszty działania rosły. Pierwszy spadek kosztów działania banków komercyjnych nastąpił w 2003 r. (o 1,9%, tj. 275 mln zł)<sup>4</sup>. Należy oceniać, że są to efekty restrukturyzacji banków i efektywniejszych procedur zarządzania kosztami. W każdym dużym banku redukcja kosztów działania o 1% daje efekt od kilku do kilkudziesięciu milionów złotych rocznie.

<sup>3</sup> W. Wąsowski, *Ekonomika i finanse banku komercyjnego*, Difin, Warszawa 2004, s. 198.

<sup>4</sup> *Sytuacja finansowa banków w 2003 r. – synteza*, NBP GINB, Warszawa 2004, s. 20.

Wykres 1 Współczynnik kosztów działania sektora banków komercyjnych (koniec 2003 r.).



Źródło: M. Zaleska, E. Ślęzak, *Analiza sektorów bankowych w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej – wybrane zagadnienia*, „Bank i Kredyt” 2004, nr 9.

Celem poniższej części artykułu jest porównanie niektórych wielkości i wskaźników finansowych w sektorze bankowym w Polsce, w latach 2003-2004. Analiza porównawcza dotyczy dziesięciu największych banków komercyjnych (w kolejności wielkości sumy bilansowej, tab. 2).

Porównanie wyników największych banków komercyjnych na podstawie wielkości pozycji bilansowych i wyników oraz wskaźników efektywności umożliwia określenie stopnia rozwoju tych banków oraz wpływu wybranych czynników (ustalone wskaźniki) na ich pozycję na rynku. Można stwierdzić, że w okresie lat 2003-2004:

- w zdecydowanej większości wskaźniki wykazują poprawę,
- istnieje znaczne zróżnicowanie osiąganych wyników,
- najlepsze banki osiągają relacje kosztów działania do dochodów poniżej 60%,
- analiza kosztów działania i efektywny sposób zarządzania nimi pozwala na uzyskanie przez bank przewagi konkurencyjnej.

Tab. 2 Wyniki i efektywność banków komercyjnych (w mln zł).

Lp.	Nazwa banku	Suma bilansowa		Wynik z tytułu prowizji		Wynik na działalności bankowej		Koszty działania banku	
		2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
1	PKO Bank Polski	84 568	88 763	1 333,5	1 590,7	5 397,3	5 513,7	3 177,8	3 223,7
2	Bank Pekao	63 013	59 334	1 403,1	1 542,7	3 882,2	3 861,4	2 013,0	1 977,0
3	Bank BPH	48 379	53 857	725,5	762,3	2 582,9	2 894,8	1 412,7	1 286,2
4	ING Bank Śląski	28 917	34 968	525,7	520,7	1 519,8	1 683,0	828,7	905,3
5	Bank Handlowy w Warszawie	34 035	33 948	547,4	632,1	1 972,0	1 965,9	1 138,8	1 286,2
6	BRE Bank	30 532	32 722	249,5	308,3	804,5	1 068,9	667,4	738,7
7	Bank Zachodni WBK	24 158	27 588	532,0	569,2	1 683,8	1 829,8	1 021,3	943,2
8	Kredyt Bank	23 895	21 671	508,2	507,1	1 386,2	1 328,5	1 007,9	888,7
9	Bank Millennium	20 833	20 440	218,3	243,2	952,6	1 464,0	781,0	721,6
10	Raiffeisen Bank Polska	8 782	11 243	108,6	131,0	496,4	630,3	331,3	339,5

Lp.	Nazwa banku	Wynik finansowy brutto		Współczynnik kosztów działania (koszty działania/zysk brutto)		Wskaźnik kosztów do dochodów (koszty działania do wyniku na działalności bankowej *100%)		Wskaźnik pokrycia kosztów działania dochodami z prowizji (%)	
		2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
1	PKO Bank Polski	1 626,1	1 854,4	1,95	1,74	58,88	58,47	41,96	49,34
2	Bank Pekao	1 276,1	1 512,4	1,58	1,31	51,85	51,72	69,70	78,03
3	Bank BPH	603,3	1 020,9	2,34	1,26	54,69	44,43	51,36	59,27
4	ING Bank Śląski	99,3	417,3	8,34	2,17	54,53	53,79	63,44	57,52
5	Bank Handlowy w Warszawie	459,1	499,4	2,48	2,57	57,75	65,42	48,07	49,41
6	BRE Bank	63,5	-216,9	10,5	-	82,96	69,11	37,38	41,73
7	Bank Zachodni WBK	260,4	569,9	3,92	1,65	62,32	51,55	52,09	60,35
8	Kredyt Bank	-1 399,0	194,1	-	4,58	72,41	66,89	50,42	57,06
9	Bank Millennium	-52,3	351,9	-	2,05	81,99	49,29	27,95	33,70
10	Raiffeisen Bank Polska	103,0	204,9	3,22	1,66	66,74	53,86	32,78	38,59

Źródło: Sprawozdania roczne banków, „Gazeta Bankowa” 2005, nr 27, s. 29-33 i obliczenia własne.

Odmienne przedstawiają się wyniki i efektywność banku na przestrzeni lat 1999-2004. Do analizy wybrano ING Bank Śląski, mieszczący się w pierwszej piątce banków w Polsce pod względem wielkości. Obliczone wskaźniki potwierdzają trudne warunki funkcjonowania banków w latach 2001-2002, wynikające z sytuacji makroekonomicznej.

W roku 2002 po raz pierwszy w najnowszej historii polskiej bankowości skurczyły się aktywa sektora, a jego wynik netto był o około 40% niższy niż w poprzednim roku. Pozytywne zmiany są widoczne stopniowo dopiero w latach 2003-2004 (tab. 3).

Tab. 3 Analiza kosztów działania ING Bank Śląski SA (w mln zł).

Rok	Suma bilansowa	Wynik z tytułu prowizji	Wynik na działalności bankowej	Koszty działania banku	Amortyzacja
1999	14 776,6	320,9	1 172,9	591,4	117,9
2000	19 051,1	372,8	1 323,0	671,8	110,3
2001	26 143,7	428,6	1 454,8	807,5	119,5
2002	26 985,8	480,5	1 671,6	898,1	133,0
2003	28 203,6	494,7	1 530,2	812,7	127,4
2004	35 043,9	483,9	1 583,5	895,2	116,1

Rok	Wynik finansowy brutto	Współczynnik kosztów działania (koszty działania/zysk brutto)	Wskaźnik kosztów do dochodów (koszty działania do wyniku na działalności bankowej *100%)	Wskaźnik pokrycia kosztów działania dochodami z prowizji (%)
1999	336,6	1,76	50,42	54,26
2000	129,7	5,18	50,78	55,49
2001	119,2	6,77	55,51	53,08
2002	231,7	3,88	53,73	53,50
2003	146,4	5,55	53,11	60,87
2004	353,1	2,53	56,53	54,05

Źródło: Sprawozdania roczne banku i obliczenia własne.

### **3. Controlling operacyjny jako instrument zarządzania kosztami działania**

Controlling bankowy ma zapewnić stałe analizy wyników finansowych banku, w tym również w zakresie kosztów działania. Zadaniem controllingu jest wskazywanie możliwości poprawy wyników działalności banku.

Zarządzanie wynikiem finansowym w banku oznacza sterowanie przychodami i kosztami, a to narzuca potrzebę systematyzacji kosztów w różnych przekrojach, w szczególności w układzie rodzajowym i przekroju podmiotowym.

Ze względu na specyfikę kosztów funkcjonowania oraz ich znaczenie w banku controlling ma głównie na celu poprawę przejrzystości kosztów powstających w obszarze funkcjonowania banku. W tym celu należy wdrożyć system budżetowania kosztów i instrumenty umożliwiające analizy i zarządzanie kosztami działań i struktur.

W banku komercyjnym tworzone są dwa typy ośrodków odpowiedzialności: centra kosztów i centra zysków. Koszty działania są określone w budżecie banku dla zapewnienia materialnych i osobowych warunków funkcjonowania banku, w podziale na ośrodki odpowiedzialności. Budżetowanie obejmuje także samodzielne przedsięwzięcia (projekty) banku.

Podział na centra zysków i centra kosztów umożliwia planowanie i kontrolę ponoszonych kosztów działania według ośrodków odpowiedzialności. Najczęściej będą to:

- centrala banku i jej departamenty (centra kosztów i centra zysków) oraz jednostki wyodrębnione,
- oddziały regionalne i podległe w sieci banku (centra zysków).

Controlling przypisuje odpowiedzialność za koszty ośrodkom kosztów i zysku, które podporządkowane są osobom kierującym działalnością jednostki czy projektem. Osoba odpowiedzialna (szefowie centrum zysku i kosztów, tj. dyrektorzy departamentów i oddziałów) powinna być w stanie operatywnie kontrolować i kształtować koszty.

Ta odpowiedzialność jest związana z wykonaniem przydzielonego budżetu i polega na utrzymywaniu kosztów w ramach planu.

Ośrodek odpowiedzialności jest oceniany m.in. na podstawie mierników kosztowych, np.:

- poziomu kosztów działania w porównaniu z limitem,
- kosztów działania/zatrudnienie.

Uzasadnione przekroczenie kosztów działania może być związane tylko ze wzrostem sprzedaży ośrodka i jest pokrywane z rezerwy budżetowej całego banku. Odpowiednią decyzję podejmuje zwykle wiceprezes zarządu odpowiedzialny za pion ekonomiczno-finansowy.

Dla utrzymania się w zaplanowanym limicie kosztów ważna jest ciągła ocena potrzeby wydatków – ponoszonych kosztów na etapie podejmowanych decyzji (zawieranie umów, podpisywanie zamówień itp.).

Ważne jest ujmowanie kosztów według rodzajów, jako szczególnie przydatne w zarządzaniu kosztami pod kątem racjonalizacji i obniżania ogólnego poziomu. Ewidencja tych kosztów uwypukla znaczenie różnych rodzajów kosztów i przedstawia tendencje zmian ich wielkości, co pozwala na trafne działania w kierunku ich obniżania. Istotne jest więc określenie tego:

- jakie mamy rodzaje kosztów,
- czy poszczególne rodzaje są konieczne i ich poziom jest dostosowany do skali działania,
- jakie metody wykorzystać dla zmniejszenia lub zlikwidowania określonych kosztów.

Zarządzanie kosztami działania w układzie rodzajowym polega na stworzeniu elastycznego rachunku kosztów oraz przyjęciu odpowiednich wielkości odniesienia, które mogą być podstawą do obliczania wskaźników, np. określone koszty na jednego pracownika, jeden metr kwadratowy lokalu bankowego itp. Takie wielkości odniesienia mogą być z kolei podstawą procesu planowania i kontroli kosztów oraz propozycji systemowego obniżania kosztów.

Dominującą pozycję w kosztach działania stanowią koszty osobowe, dlatego też zarządzanie tymi kosztami powinno być oparte na nowoczesnym systemie zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie kolejnym obszarem kosztów działania, tj. kosztami rzeczowymi (eksploatacyjnymi) wymaga stworzenia ram organizacyjnych i personalnych, które umożliwiałyby efektywne kształtowanie działań podejmowanych w tym obszarze. Banki komercyjne stopniowo scentralizowały zadania w tym zakresie, opierając się na pionowej strukturze organizacyjnej, np. pion

sieci sprzedaży i administracji wykonuje zadania i odpowiada za koszty administracyjne i nakłady inwestycyjne<sup>5</sup>.

W konsekwencji wszystkie rodzaje zadań i ponoszonych kosztów są związane z konkretnym departamentem i pionem banku. Skutkiem tego jest personalna odpowiedzialność za ponoszone koszty w całym banku i możliwość systemowego obniżania kosztów jednostkowych. Odpowiedzialni pracownicy mogą koncentrować się głównie na sprawach decydujących o poziomie kosztów danego rodzaju, eliminować koszty oceniane za zbędne, podejmować decyzje ograniczające pewne rodzaje kosztów, poprawiać świadomość kosztową wśród pracowników i tworzyć zasady zarządzania daną pozycją kosztów.

Oszczędne, operatywne gospodarowanie wydatkami powinno wiązać się z długofalowymi planami racjonalizacji kosztów w ramach controllingu strategicznego banku.

#### 4. Zarządzanie kosztami działań

Przedsiębiorstwa przechodzą stopniowo od zarządzania funkcyjnego do zarządzania procesami – od koncentracji na pionach organizacyjnych do skupiania się na procesach i działaniach składających się na te procesy. Zarządzanie kosztami działań (ABM) jest nową koncepcją zarządzania, która ma poprawić działania mało efektywne i wyeliminować działania zbędne, które nie przyczyniają się do zwiększenia wartości i jakości efektów ekonomicznych<sup>6</sup>. Podstawowym narzędziem zarządzania kosztami działań jest system rachunku kosztów działań (ABC).

Trwająca od kilku lat restrukturyzacja sektora bankowego spowodowała dobre wyniki banków w 2004 r., w tym niższe koszty funkcjonowania banków. Obejmowała ona:

- restrukturyzację sieci oddziałów,
- regionalizację zadań z zaplecza oddziałów operacyjnych (tzw. *back-office*),
- centralizację tych zadań w oparciu o zintegrowany system informatyczny (w szczególności zagadnienia kadrowo-płacowe, szkoleniowe, zaopatrzeniowe, remontowo-inwestycyjne, skarbcowe i zarządzania gotówką itd.),

Nawet tak proste działania, jak druk wyciągów rachunków osobistych i ich wysyłka, przy ich ogromnej ilości (np. w ING Bank Śląski SA to ponad 1 mln miesięcznie), druk książeczek wpłat ratalnych, księgowanie tych wpłat, księgowanie wpłat poleceń przelewów na zestandaryzowanych drukach – wykonywane na specjalizowanych liniach urządzeń informatycznych, dają bardzo duże oszczędności osobowe i rzeczowe.

- standaryzację nowo otwieranych oddziałów i ich wyposażenia,
- upraszczanie procedur wykonywania zadań (np. hasło „ROR w 5 minut” w oparciu o radykalnie oszczędny algorytm postępowania i uproszczony program informatyczny),
- wykorzystywanie firm consultingowych przy realizacji niektórych projektów,
- outsourcing niektórych zadań.

W rezultacie tych działań banki mogły istotnie zmniejszyć koszty osobowe, np. zatrudnienie w jednym z typowych oddziałów dużego banku komercyjnego zmieniało się w latach 1992-1997-2004 następująco: 40-65-30 pracowników. Pokazuje to skalę drogi, którą przechodzą banki komercyjne w ostatnich latach.

Jakościową przemianę w bankach spowodowała informatyka, w szczególności wdrażanie scentralizowanych systemów informatycznych. Umożliwiają one wprowadzanie nowych kanałów dystrybucji i bankowości elektronicznej. Jest to proces bardzo kapitałochłonny, rozłożony w czasie na przestrzeni kilku lat, rzutujący na koszty amortyzacji. Daje przede wszystkim możliwość wzrostu sprzedaży. Banki rekompensowały sobie te koszty zbyt szybkim zmniejszaniem zatrudnienia, powodując kolejki i niezadowolenie klientów.

Z tym procesem związana jest automatyzacja niektórych, bardzo pracochłonnych czynności, np. automatyczne księgowanie zestandaryzowanych druków wpłat ratalnych i przelewów.

Równoległe z tymi działaniami w celu zmniejszenia kosztów osobowych i maksymalnego wykorzystania urządzeń przeorientowane są opłaty i prowizje. Mają zachęcić klienta do rezygnacji z

<sup>5</sup> A. Brodzki: *Inżynieria kosztów*, „Gazeta Bankowa” z 26 stycznia 2004 r.

<sup>6</sup> E. Nowak: *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 147-148.

obrotu gotówkowego w oddziale na rzecz zleceń elektronicznych, korzystania z bankomatów, operacji bezgotówkowych, poleceń zapłaty, stałych zleceń itp.

Efektywne zarządzanie kosztami funkcjonowania banku komercyjnego to ważny czynnik uzyskanych wyników banków, zysku netto i zwrotu na kapitale.

## Literatura

1. Brodzki A., *Inżynieria kosztów*, „Gazeta Bankowa” z 26 stycznia 2004.
2. Nowak E., *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
3. Rogowski G., *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo WSB Poznań, 1998.
4. Sawicki K., *Analiza kosztów firmy*, PWE, Warszawa 2000.
5. *Sytuacja finansowa banków w 2003 roku – synteza*, NBP GINB, Warszawa 2004.
6. Wąsowski W., *Ekonomika i finanse banku komercyjnego*, Difin., Warszawa 2004.
7. Zaleska M., Ślęzak E., *Analiza sektorów bankowych w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej – wybrane zagadnienia*, „Bank i Kredyt” 2004, nr 9.