

Monika Foremna-Pilarska

WYKORZYSTANIE METODY RYNKOWYCH STÓP PROCENTOWYCH W CONTROLLINGU BANKOWYM

Wprowadzenie

Bank, jak każde przedsiębiorstwo komercyjne, jest samodzielną jednostką organizacyjną, która prowadzi działalność gospodarczą. Działalność ta polega na obsłudze operacji finansowych. Wymaga ona specjalnego zezwolenia i podlega nadzorowi bankowemu oraz prawu bankowemu. Dysponując określonymi zasobami (ludzkimi, pieniężnymi, rzeczowymi i informacyjnymi), bank stara się w warunkach ryzyka przetworzyć je w strumieniu przychodów uzyskiwanych w procesach świadczenia usług finansowych określonym klientom na wybranych rynkach¹.

O powodzeniu działalności banku i jego rozmiarach, a także pozycji na rynku decyduje wielkość kapitału. Duży kapitał nie stanowi gwarancji osiągnięcia przez bank zysku czy wzrostu wartości firmy. Decydujący wpływ mają pracownicy banku posiadający dostęp do właściwych informacji, stopień ich kwalifikacji oraz organizacja w jakiej wykonują powierzone im zadania. W związku z tym działania banku muszą być skierowane na efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów (zarządzanie zasobami), przez które należy rozumieć zarządzanie zasobami ludzkimi, finansami, majątkiem czy kapitałem. Odpowiedzią na poszukiwania efektywności

¹ E. Kulińska-Sadłocha, *Controlling w banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 11.

w tych obszarach jest m.in. controlling bankowy z całym warsztatem instrumentów i metod.

1. Definicja i zadania controllingu bankowego

Controlling jest sekwencją działań wchodzących w system zarządzania, którego zamierzeniem jest realizacja przyszłych celów i sterowanie wynikiem finansowym w oparciu o warsztat liczbowy kreowany przez rachunkowość².

Controlling w banku obejmuje analizę finansową, zarządzania ryzykiem bankowym, planowanie finansowe oraz ocenę efektywności. Do analizy standingu banku controlling najczęściej wykorzystuje wskaźniki finansowe. Są to mierniki sytuacji finansowej banku obliczone na podstawie sprawozdań finansowych. Ich syntetyczna konstrukcja pozwala dostrzec pewne zjawiska, które bez głębszej analizy nie są widoczne w rozbudowanych sprawozdaniach. Wskaźniki stosuje się do analiz dynamicznych oraz sektorowych. Informują o skutkach decyzji podejmowanych w banku oraz o wpływie na jego działalność czynników zewnętrznych. Przy odpowiednim uzupełnieniu wskaźników o informacje jakościowe otrzymuje się szczegółowy obraz sytuacji ekonomicznej banku³.

Controlling bankowy wymaga jasno sformułowanego systemu celów controllingu. Cel nadrzędny będzie uzależniony od wyznaczenia i stopniowej, planowej realizacji celów częściowych⁴. Podstawowym celem banku w długim okresie czasu jest zwiększenie jego wartości rynkowej dla akcjonariuszy banku (firmy ubezpieczeniowe, inne banki i fundusze inwestycyjne). Ponadto główny cel banku wynikający z jego misji ma istotny wpływ i oddziaływanie na kształtowanie się systemu celów controllingu bankowego.

Wzrost wartości banku można określić jako centralny punkt orientacyjny dotyczący zarządzania i funkcji controllingu bankowego. Realizacja tego celu wiąże się z realizacją celów częściowych, np. celów finansowych i jakościowych, do których zalicza się między innymi:

a) rentowność,

² M. Foremna-Pilarska, *Budżetowanie i controlling w podmiotach gospodarczych*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2007, s. 18.

³ Controlling bankowy – <http://pl.wikipedia.org/wiki/Controlling>, 7.07.2009.

⁴ E. Kulińska-Sadłocha, *Controlling...*, s. 77.

- b) płynność,
- c) bezpieczeństwo działania,
- d) jakość i wydajność pracy,
- e) odpowiedzialność społeczną,
- f) budowę potencjału banku.

Po określeniu celu głównego banku oraz celów cząstkowych kolejnym etapem w controllingu bankowym jest wyznaczenie zadań i kolejności ich realizowania w ramach przyjętego systemu celów.

Bez względu na wyspecyfikowane zadania realizowane w banku w ramach stosowania controllingu, ustalono listę czynników mogących mieć wpływ na dobór i realizację konkretnych zadań. Zatem do czynników mających istotny wpływ na ustalenie zadań controllingu należą:

- a) wielkość banku,
- b) struktura controllingu,
- c) obszar działań według szczebli zarządzania,
- d) sposób powiązań czynników przy organizacji controllingu,
- e) forma organizacji stanowiska controllera.

Zadania wyznaczone w controllingu banku będą inne dla jego centrali, a jeszcze inne dla oddziałów. Nie ulega wątpliwości, że realizacja zadań wymaga ich wzajemnej koordynacji.

2. Metody controllingu bankowego

W literaturze polskiej wymienione jest aż 58 metod⁵ wykorzystywanych w controllingu. Jest to przykład na nadmierne rozbudowywanie metod controllingu, w stosunku do jego faktycznych potrzeb. Takie obszerne przypisywanie instrumentów, stosowanych w innych dyscyplinach naukowych, do controllingu wprowadza zatarcie istoty i zadań controllingu. Controlling jest interdyscyplinarną nauką, co może wzmagać tendencje do czerpania i przypisywania jej wielu instrumentów, które w praktyce ugruntowane są w innych naukach. Niektórzy autorzy utożsamiają instrumenty z metodami controllingu. Należy zatem wypośrodkować,

⁵ W. Radzikowski, J. Wierziński, *Controlling. Koncepcje – Metody – Zastosowanie*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1999, s. 105–109.

które metody i w jaki sposób sklasyfikowane, naprawdę powinny być przypisane do controllingu.

Bardzo ogólnym, zaproponowanym przez C. Steinle⁶, jest podział instrumentów na:

- a) systemy,
- b) metody.

Systemy stanowią kompleksy narzędzi, złożone z wielu powiązanych ze sobą części, obejmujące wiele lub wszystkie fazy podstawowych zadań controllingu: planowania i kontroli. Zalicza się do nich: system rachunku kosztów, system informacyjny, system planowania, system wskaźników.

Metody stanowią indywidualne narzędzia stosowane w różnych obszarach zadaniowych w ramach planowania, kontroli i sterowania, które często są elementami systemów. Zalicza się do nich m.in. analizę ABC, analizę cyklu życia produktów, wszystkie rodzaje analizy odchyleń i metody budżetowania, czy metody wyznaczania marż odsetkowych.

Ten ogólny podział wyłącza dwie grupy (zbiory) instrumentów, dotyczące wykorzystania w celu realizacji zadań controllingu, systemów i konkretnych analiz. Podzielono więc wszystkie instrumenty na te, które umożliwiają realizację zadań controllingu i te, które weryfikują prowadzoną działalność poprzez zastosowanie szeregu różnych analiz.

3. Metody wyznaczania marż odsetkowych

W controllingu bankowym wykorzystuje się metody wyznaczania marż odsetkowych, które służą do oceny efektywności usług odsetkowych. Ocena ta ma na celu określenie najtańszych źródeł pochodzenia zasobów finansowych oraz najbardziej rentownych sposobów ich wykorzystania przez bank. Aby dokonać takiej oceny, konieczne jest właściwe określenie i przyporządkowanie wszystkich kosztów i przychodów związanych z transakcją, zarówno odsetkowych jak i pozaodsetkowych. Dużą rolę w ustalaniu efektywności poszczególnych usług odsetkowych odgrywa stosowana przez bank metoda kalkulacji marży⁷.

⁶ C. Steinle, H. Bruch (i in.), *Controlling. Kompendium für Controllerlinien und ihre Ausbildung*, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998, s. 379.

⁷ E. Kulińska-Sadłocha, *Controlling...*, s. 219.

Z informacji pochodzącej z ewidencji księgowej, prowadzonej w ramach rachunkowości w banku, pozyskiwane są informacje o wielkości przychodów z kont zespołu 8 i kosztów odsetkowych z kont zespołu 7. Informacje te są ułożone z podziałem na poszczególne usługi oferowane przez bank podmiotom finansowym, niefinansowym, jednostkom budżetowym. Na podstawie ewidencji można określić marżę całkowitą dla banku, którą następnie można podzielić na dwie części tzn. część wypracowaną przez aktywa i część wypracowaną przez pasywa. Zatem ewidencja księgowa dostarcza danych o mniejszym stopniu szczegółowości, niż wymagają tego faktyczne potrzeby analityczne controllingu bankowego.

Na przestrzeni lat wypracowywano i wprowadzano kolejne metody marż odsetkowych w banku. Każda z metod poddawana była ocenie, co w efekcie prowadziło do jej szerszego przyjęcia w praktyce lub stopniowego wycofywania jako metody nie spełniającej oczekiwań informacyjnych.

Stosowanie metod marż odsetkowych w banku podyktowane jest potrzebą uzyskiwania informacji z zakresu marż odsetkowych częściowych, które dotyczą konkretnych usług świadczonych w ramach działalności banku.

W celu przeprowadzenia analizy efektywności usług odsetkowych w controllingu bankowym mogą być stosowane cztery metody:

- a) **metoda bilansu warstwowego** zakłada współdziałanie aktywów i pasywów w wypracowaniu wyniku z tytułu odsetek, wymaga przyporządkowania do jednej grupy aktywów źródeł jej finansowania, czyli odpowiedniej grupy pasywów, lub wychodząc od strony pasywnej – przyporządkowania danej warstwie pasywów możliwości inwestowania, czyli odpowiedniej grupy aktywów. W efekcie dochodzi do podziału bilansu na warstwy zawierające korespondujące ze sobą grupy aktywów i pasywów, a następnie obliczenia dla każdej z tych warstw marży odsetkowej⁸,
- b) **metoda jednej puli** zakłada, że pasywa tworzące jedną pulę finansują operacje aktywne bez względu na okresy zbycia i stopy procentowe oraz aktywa tworzące jedną pulę stanowią portfel lokat dla pozyskiwanych pasywów bez względu na ich zróżnicowanie,
- c) **metoda bieżącej wartości transakcji** zakłada, że dla wszystkich nowych transakcji tzn. niezakończonych, można dobrać transakcje alternatywne, charakte-

⁸ H. Schierenbeck, *Ertragsorientiertes Bankmanagement*, t. 1, *Grundlagen*, Gabler, Wiesbaden 1997, s. 63–67.

ryzujące się tym samym rozkładem płatności w każdym momencie płatności saldo wpływów i wydatków z transakcji podstawowej i alternatywnej jest równe zero,

- d) **metoda rynkowych stóp procentowych** zakłada, że ujmuje się wszystkie przeprowadzone w danym okresie transakcje razem i określa się przychody łącznie ze starych i nowych jeszcze niezakończonych transakcji.

Pierwsze dwie metody są najstarsze i są wypierane przez pozostałe dwie metody kalkulacji marż. Główną przyczyną ich stopniowego zastępowania są liczne wady, wśród których wymienia się:

- a) brak możliwości oszacowania efektywności poszczególnych usług, można szacować efektywność warstw bilansu,
- b) brak jednoznacznego podziału bilansu na warstwy, pule,
- c) brak uwzględniania aktualnych warunków rynkowych.

Metoda bieżącej wartości transakcji z teoretycznego punktu widzenia nie posiada wad. W praktyce jednak potrzebna jest duża wiedza pracowników stosujących tę metodę kalkulacji oraz bardzo szybki dostęp do bieżących danych. Najczęściej stosowaną metodą w bankach do obliczania marż odsetkowych jest metoda rynkowych stóp procentowych.

5. Metoda rynkowych stóp procentowych

Metoda rynkowych stóp procentowych jest metodą, która eliminuje wady metody bilansu warstwowego i metody jednej puli. Banki zachodnie stosują tę metodą od 20 lat XX wieku. W zasadzie stała się ona międzynarodowo uznanym standardem kalkulacji na poziomie pojedynczych transakcji z klientem⁹.

Główną zaletą metody rynkowych stóp procentowych jest kalkulowanie marż i podejmowanie decyzji o zawarciu lub niezawarciu konkretnej transakcji oraz podział wyniku z tytułu odsetek na poszczególne jednostki organizacyjne banku tzw. centra zysków.

Metoda rynkowych stóp procentowych zakłada, że dla każdej pozycji w ramach aktywów i pasywów istnieje operacja konkurencyjna na rynku pieniężnym lub kapitałowym, która może stanowić alternatywę transakcji z klientem. Dzięki temu

⁹ Zob. więcej B. Rolfem, M. Rehker, *Integracja lokalnych i centralnych aspektów zarządzania*, „Bank” 2000, nr 12.

możliwe jest stwierdzenie, czy bardziej opłacalna dla banku jest transakcja z klientem, czy transakcja alternatywna na rynku finansowym¹⁰.

Zastosowanie tej metody wymaga aby poszczególne operacje aktywne i pasywne były rozpatrywane oddzielnie¹¹. Analiza dochodów odsetkowych banku przeprowadzona jest według korzyści wynikających z:

- a) warunków rynkowych,
- b) transformacji terminów,
- c) wymiany walut.

Chcąc skalkulować korzyści z warunków rynkowych, bank porównuje oprocentowanie poszczególnych transakcji z oprocentowaniem rynkowym dla takich samych terminów. Stwierdzenie czy transakcja, np. kredytowa, została zawarta na warunkach korzystniejszych niż warunki rynkowe wymaga dokonania analizy oprocentowania udzielonego klientowi kredytu i porównania z oprocentowaniem, jakie otrzymałby bank, gdyby ulokował tę samą kwotę na ten sam okres czasu na rynku finansowym.

Analizując korzyści wynikające z transformacji terminów porównuje się, za pomocą metody rynkowych stóp procentowych, alternatywne rozwiązania względem udzielonych kredytów i lokowanych środków, np. na rynku pieniądza dziennego. Należy dokonać kalkulacji marż odsetkowych z uwzględnieniem lokowania określonych środków w określonym czasie.

Ocena korzyści wynikających z wymiany walut ma na celu dokonanie analizy i kalkulacji oprocentowania na rynku finansowym, z tym samym terminem co transakcja z klientem i oprocentowania na rynku walutowym z tym samym terminem.

Suma korzyści i strat z tytułu wszystkich przeprowadzonych transakcji tworzy marżę odsetkową banku. Korzyści z warunków rynkowych przypisywane są jednostce organizacyjnej, która zawarła umowę z bankiem, czyli oddziałowi banku. Wszystkie korzyści wynikające z przyjęcia ryzyka bankowego, tzn. wynik zmiany terminów i wynik zmiany waluty podlega centrali banku. Pełni ona rolę wewnętrznego zarządcy, zatem wszystkie centra zysków (oddziały) są zmuszone refinansować oraz lokować nadwyżki finansowe za jego pośrednictwem.

¹⁰ E. Kulińska-Sadłocha, *Controlling...*, s. 225.

¹¹ Nie uwzględnia się jak w metodzie bilansu warstwowego i metodzie jednej puli powiązań między operacjami aktywnymi a źródłami ich finansowania.

Uwagi końcowe

Metoda rynkowych stóp procentowych, poza zaletami, spotyka się z krytyką, ponieważ zakłada istnienie swobodnego rynku kapitałowego i pieniężnego. Istotnie dochodzi do ograniczenia wolumenu i siły pojedynczych uczestników rynku, co stanowi znaczne ograniczenia. Ponadto kalkulowanie wszystkich zawartych transakcji starych, czyli już zakończonych i nowych jeszcze niezakończonych wpływa na wynik bieżący, co powoduje niejasność oceny sprzedawców i menedżerów banku, w szczególności przy dużej fluktuacji kadr. Wszystkie efekty pozytywne i negatywne skutki mogą być następstwem działań poprzedników. Pomimo głosów krytycznych, kalkulacja marż częściowych odsetkowych za pomocą metody rynkowych stóp procentowych jest jedną z ważniejszych metod controllingu bankowego wspomagającego kalkulację przychodów odsetkowych na płaszczyźnie konkretnej usługi bankowej, świadczonej dla konkretnego klienta.

Literatura

- Foremna-Pilarska M., *Miejsce i zadania controllera w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Materiały Konferencyjne nt. Funkcjonowanie controllingu w polskich przedsiębiorstwach, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2000.
- Foremna-Pilarska M., *Budżetowanie i controlling w podmiotach gospodarczych*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2007.
- Kulińska-Sadłocha E., *Controlling w banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Radzikowski W., Wierzbński J., *Controlling. Koncepcje – Metody – Zastosowanie*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1999.
- Rolfem B., Rehker M., *Integracja lokalnych i centralnych aspektów zarządzania*, „Bank” 2000, nr 12.
- Schierenbeck H., *Ertragsorientiertes Bankmanagement*, t. 1, *Grundlagen*, Gabler, Wiesbaden 1997.
- Schröder E.F., *Modernes Unternehmens – Controlling, Handbuch für Unternehmenspraxis*, Auflage 5, F. Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein) 1992.
- Steinle C., Bruch H. (i in.), *Controlling. Kompendium für Controllerinnen und ihre Ausbildung*, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998.

THE USE OF MARKET INTEREST RATES METHOD IN BANK CONTROLLING

Summary

Bank controlling plays a significant role along with the methods used by systems to calculate interest margin. There are four methods of interest margins discussed in short in this article. There has been more attention paid to the method of market interest rates as this method is most frequently used in practice and what is more, it gives the possibility to calculate banking services both client and service oriented. Such scope of information let us freely analyse and evaluate the effects of market actions.

Translated by Monika Foremna-Pilarska

