

Mariusz Lisowski

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ROLA I ZADANIA SYSTEMÓW CONTROLLINGOWYCH W BUDOWIE I REALIZACJI STRATEGII ROZWOJU INSTYTUCJI BANKÓW HIPOTECZNYCH W POLSCE

1. Specyfika banków hipotecznych

Bank hipoteczny, podobnie jak bank uniwersalny, pełni na rynku finansowym rolę pośrednika zapewniającego racjonalny przepływ kapitału pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Banki hipoteczne są jednak instytucjami wysoko wyspecjalizowanymi. Ich zadania i rola na polskim rynku finansowym określone są przede wszystkim w Ustawie o listach zastawnych i bankach hipotecznych¹. Zgodnie z tą regulacją, banki hipoteczne koncentrują swą działalność na zapewnieniu dostępu do długoterminowego kapitału, niezbędnego do działań inwestycyjnych, zarówno dla instytucji samorządowych, podmiotów gospodarczych, jak i dla osób prywatnych.

2. Bariery rozwoju banków hipotecznych w Polsce

Banki hipoteczne reaktywowane w polskim systemie gospodarczym ustawą z 1997 r. znajdują się wciąż w początkowej fazie rozwoju. Świadczy o tym niewielka liczba tych podmiotów oraz skala i zakres ich działalności kredytowej i emisyjnej. Niezadowolające tempo rozwoju tych instytucji tłumaczyć można wieloma czynnikami, zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi. Do czynników wewnętrznych zaliczyć można wiele ograniczeń nałożonych zapisami legislacyjnymi, wprowadzonych w celu ograniczenia ryzyka i zapewnienia bezpieczeństwa listów zastawnych. Należą do nich także trudności wynikające z konieczności tworzenia i

¹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych (DzU 1997 nr 140, poz. 940 z późn. zm.).

wpracowywania nowych rozwiązań organizacyjnych, właściwych dla specyfiki działalności banków hipotecznych, takich jak:

- opracowywanie nowych produktów opartych na zabezpieczeniu hipotecznym, z jednej strony spełniających oczekiwania klienta, z drugiej – zapewniających odpowiedni zysk dla banku,
- opracowywanie i wdrażanie procedur operacyjnych, w tym procedur zarządzania ryzykiem płynności, walutowym, stopy procentowej,
- opracowywanie procedur niezbędnych do przygotowania i właściwego zabezpieczenia emisji listów zastawnych, w szczególności zwłaszcza do wyceny bankowo-hipotecznej wartości nieruchomości,
- opracowywanie i wdrożenie systemu promocji, dystrybucji i sprzedaży hipotecznych produktów kredytowych,
- tworzenie nowoczesnych i zintegrowanych systemów informatycznych i informacyjnych, zarządczych i motywacyjnych.

Dodatkowymi czynnikami utrudniającymi dynamiczny rozwój tych instytucji są czynniki zewnętrzne, a mianowicie:

- silna konkurencja banków uniwersalnych, cechujących się dynamiczną ekspansją w dziedzinie kredytowania nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych,
- ograniczenia prawne dotyczące potencjalnych inwestorów – nabywców listów zastawnych,
- słaba i niestabilna kondycja finansowa potencjalnych kredytobiorców, zarówno podmiotów gospodarczych, jak i osób prywatnych.

3. System zarządzania a strategia rozwoju banków hipotecznych

Efektywny rozwój każdej nowej jednostki gospodarczej, również banku hipotecznego, wymaga trafnego określenia misji, opracowania właściwej strategii rozwoju i wdrożenia systemu zarządzania zapewniającego jej realizację. Strategia musi uwzględniać wszelkie ograniczenia i możliwości wynikające z uwarunkowań zewnętrznych, powinna także być dostosowana do specyfiki instytucji. W odniesieniu do banków hipotecznych uwzględnić należy przede wszystkim wszelkie czynniki wynikające z koncentracji działalności w obszarze kredytowania inwestycji w nieruchomości z aktywnym wykorzystaniem specyficznego źródła finansowania, jakim jest emisja papierów wartościowych – listów zastawnych.

Skuteczny system zarządzania w bankach hipotecznych powinien być zatem oparty na zasadach controllingu, czyli zarządzania poprzez cele, gdzie w pierwszej kolejności określany jest cel, następnie strategię, czyli sposoby dojścia do celu, co z kolei musi się przekładać na wyznaczenie zadań i zapewnienie środków do ich realizacji. System taki powinien być zintegrowanym systemem zarządzania,

uwzględniającym nie tylko wszystkie obszary działania przedsiębiorstwa bankowego, ale także zmienność warunków otoczenia. Nie powinien i nie może polegać jedynie na biernym wyznaczeniu zadań i ewentualnym pomiarze efektu końcowego działania. Szczególne znaczenie w procesie zarządzania w banku hipotecznym przypisywane winno być analizom czynników zewnętrznych oraz szerokim analizom rynku. Przeprowadzane analizy powinny być oparte na doświadczeniach z przeszłości i na prognozach przyszłych zdarzeń, które w konsekwencji mogą mieć negatywny wpływ na kondycję samego banku oraz jego klientów. Zakres przeprowadzanych analiz nie powinien być ograniczony jedynie do rynku nieruchomości, ocenie należy również poddawać czynniki o charakterze ogólnym, takie jak przepisy podatkowe, prognozy demograficzne, poziom dochodów ludności itp. Właściwie opracowany i wdrożony system controllingu pozwalać powinien na bieżąco analizować rozwój przedsiębiorstwa, diagnozować i analizować rozwój sytuacji i pozycję na rynku, skutecznie zarządzać poszczególnymi rodzajami ryzyka, ale przede wszystkim umożliwiać budowę oraz aktywne dostosowywanie strategii rozwoju do zmieniających się warunków wewnętrznych i otoczenia.

Niewątpliwie system controllingu powinien obejmować wszelkie obszary zarządzania, jednak najbardziej istotne dla budowy i realizacji strategii rozwoju, banków hipotecznych w Polsce, znajdujących się w początkowej fazie rozwoju, wydają się być dwa obszary: analizy sprzedaży oraz analizy kosztów. Rozstrzygają one ostatecznie o efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa bankowego funkcjonującego w gospodarce rynkowej.

W obszarze strategii sprzedaży efektywny system controllingu powinien dostarczać strukturalnym zarządczym informacji pozwalających na podjęcie właściwych decyzji dotyczących m.in.:

- możliwości wzrostu sprzedaży poszczególnych produktów bankowych,
- określenia struktury sprzedaży i strategii jej kształtowania w przyszłości,
- poprawy opłacalności sprzedaży,
- poprawy pozycji przedsiębiorstwa bankowego na rynku.

Do realizacji tych funkcji niezbędny jest system informacyjny rachunkowości zarządczej, obejmujący przede wszystkim analizę wielkości i dynamiki sprzedaży, analizę struktury sprzedaży oraz analizę opłacalności sprzedaży produktów bankowych. Właściwym narzędziem będą tu tablice budżetowe, zawierające zarówno analizy emiprycznych wielkości akcji kredytowej i emisyjnej, jak i prognozy co do kształtowania się tych wielkości w przyszłości. Przydatne mogą być także analizy wielkości zaobserwowanych odchyłeń pomiędzy wielkościami zrealizowanymi i zaplanowanymi w różnych przekrojach, zarówno podmiotowych (np. osób fizycznych i różnych wielkości podmiotów gospodarczych), przedmiotowych (różnych odmian produktów), jak i analiz przestrzennych (terytorialnych).

Poza sprzedażą podstawą istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa bankowego jest racjonalna gospodarka kosztami. Systemy controllingowe banków hipotecznych w tym obszarze powinny dostarczać informacji dotyczących przede wszystkim następujących procesów i zjawisk:

- identyfikacji wielkości, dynamiki i struktury kosztów hipotecznych produktów kredytowych i listów zastawnych,
- ustaleń odchyień kosztów faktycznych od wielkości przyjętych w planach i strategii rozwoju,
- rozpoznania głównych czynników determinujących wielkość i strukturę kosztów oraz identyfikacji siły i kierunku ich oddziaływania na koszty,
- identyfikacji obszarów newralgicznych w działalności przedsiębiorstwa bankowego oraz wskazania ewentualnych działań zmierzających do obniżki określonych kosztów,
- dostarczania informacji ilościowych i jakościowych niezbędnych w procesie planowania i kształtowania kosztów w okresach przyszłych [3, s. 130-131].

Do spełnienia tych funkcji niezbędny jest system informacyjny rachunkowości zarządczej, obejmujący przede wszystkim analizę kosztów w układzie rodzajowym, analizę kosztów w układzie kalkulacyjnym, analizę kosztów ogólnych, bezpośrednich, pośrednich i jednostkowych. Podstawowym narzędziem do realizacji także tych zadań są tablice budżetowe, konstruowane w różnorodnych przekrojach, podobnie jak w odniesieniu do analizy sprzedaży. Szczególnie zastosowanie odegrać mogą tu metody statystyczne i ekonometryczne, pozwalające na wielowymiarową analizę różnorodnych scenariuszy kształtowania się sytuacji przedsiębiorstwa bankowego, a także na symulacje różnorodnych ścieżek i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, służących wypracowaniu efektywnej strategii wzrostu.

Literatura

- [1] Baltrop. C.J., Mc Naughton D., *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, tom I i II, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 1995.
- [2] Gąsowska A., *Bankowość hipoteczna*, Poltext, Warszawa 2000.
- [3] Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Grabczan W., *Rachunkowość menedżerska w zarządzaniu bankiem*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
- [5] Kopiński A., *Rola controllingu w zarządzaniu bankiem*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 10.
- [6] *Współczesny bank*, red. W.L. Jaworski, Poltext, Warszawa 1998.

THE ROLE AND TASK CONTROLLING SYSTEMS FOR CONSTRUCTION STRATEGIES OF MORTGAGE BANK

Summary

In the article author has presented select aspect of management in mortgage bank. He has described principal stages and actions of management, like special account for identify risk and special methods for measure costs. According to the author controlling is very important in financial institution, also in mortgage bank.