

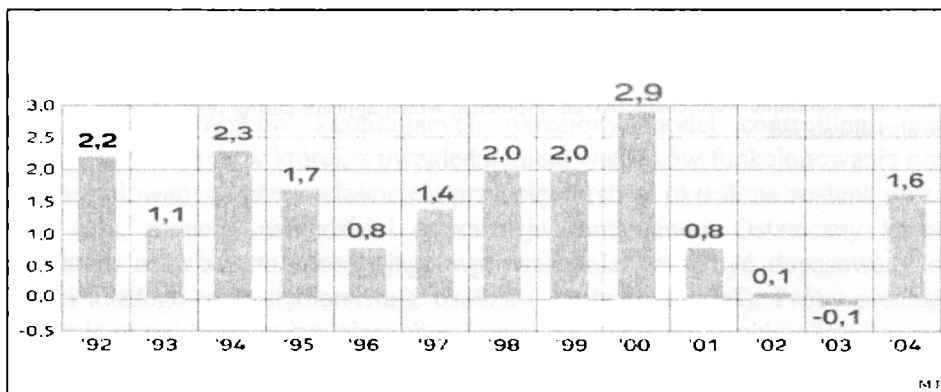
Wojciech Ostojki

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

STRATEGIA KONTROLI KOSZTÓW W NIEMIECKIM BANKU SPÓŁDZIELCZYM

1. Wstęp

Bank spółdzielczy Volks und Raiffeisen Bank Görlitz eG w Görlitz działa w specyficznym otoczeniu gospodarczym wschodniego pogranicza Republiki Federalnej Niemiec. Powiat (*Kreis*) Görlitz obejmuje powierzchnie 67,22 km² i po burzliwych procesach migracyjnych do zachodnich landów „starej” RFN w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku liczy 58 515 mieszkańców (dane z roku 2003). Stopa bezrobocia w powiecie wynosi blisko 20%. Choć poziom transferów socjalnych i różnego rodzaju zasiłków jest zdecydowanie wyższy w RFN niż w Polsce, to powiat Görlitz plasuje się na ostatnich miejscach w statystykach rozwoju gospodarczego, wyprzedzając tylko położony na pograniczu polsko-niemiecko-czeskim powiat Zittau.



Rys. 1. Wzrost gospodarczy w Niemczech (procentowe zmiany w stosunku do roku poprzedniego)

Źródło: Statistisches Bundesamt.

Ogólną sytuację gospodarczą RFN w ostatnich latach prezentuje rys. 1. Należy zaznaczyć i pokreślić, że wskaźniki dla terenów byłej Niemieckiej Republiki Demokratycznej – obecnie wschodnich landów RFN – przedstawiają się dużo gorzej.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki gospodarcze

Lata	1993	2003
Stopy procentowe		
Dyskontowa	8,25 – 5,75	3,75 – 3,00
Lombardowa	9,50 – 6,75	2,75 – 2,00
Stopa bezrobocia		
Niemcy łącznie	8,3	9,7
Landy b. NRD	15,4	18,5
Saksonia	14,9	19,4
Liczba mieszkańców		
Görlitz	66 118*	58 515

* Dane z 31 grudnia 1995 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Statistische Landesamt Dresden, Arbeitsamt Bautzen.

W tabeli 1 zaprezentowano niektóre wskaźniki gospodarcze Niemiec w latach 1993 i 2003. W obu porównywanych latach nastąpił spadek stóp procentowych. Liczba ludności powiatu Görlitz na koniec 1990 r. wynosiła 72 237 osób.

2. Powstanie Banku Spółdzielczego w Görlitz

Kalendarium

1990 Deutsche Genossenschaft Bank (DG Bank AG Frankfurt am Main) przejmuje funkcje banku centralnego dla banków spółdzielczych b. NRD oraz interesy byłego Bank für Landwirtschaft und Nahrungsgüterwirtschaft der DDR [1].

1991 Powstanie Volks- und Raiffeisen Bank Görlitz eG.

1995 Otwarcie nowej siedziby centrali banku.

1.01.1999 Wprowadzenie nowej europejskiej waluty – euro.

21 kwietnia 1990 r. powołano do życia Bank und Handelsgenossenschaft Raiffeisen Görlitz eG ze statutem zgodnym z postanowieniami nowego prawa spółdzielczego z końca 1989 r. Już 1 lipca 1990 r. wskutek rozdziału działalności bankowej i handlowej powstał Raiffeisenbank Görlitz – był on prawnym następcą BHG's.

Volksbank Görlitz eG powstał po unii walutowej z utworzonego w 1945 r. Bank für Handwerk und Gewerbe Görlitz eGmbH. Do jego klientów należała klasa średnia, rzemieślnicy, kupcy, a także lekarze.

Bank w obecnej postaci powstał w wyniku dobrowolnego połączenia się Raiffeisenbank i Volksbank w dniu 18 grudnia 1991 r. Przejął zobowiązania, klientów, majątek obu banków, stał się ich następcą prawnym i prowadzi działalność pod nazwą Volksbank und Raiffeisenbank Görlitz eG [2; 7]. W 1994 r. bank odzyskał swoją historyczną siedzibę przy Elisabethstrasse 42, którą wyremontowano kosztem 5 mln ówczesnych marek (2,5 mln euro) i oddano do użytku w grudniu 1995 r.

Zgodnie ze statutem, członkami banku mogą zostać osoby fizyczne i prawne oraz spółki prawa handlowego. Wartość 1 udziału wynosi 200 marek (po wprowadzeniu nowej waluty 105 euro) i w całości zasila kapitał własny banku. Jeden członek banku może wykupić maksymalnie 25 udziałów [5].

Jednym z warunków udzielenia przez bank kredytu, poza oczywistym posiadaniem zdolności kredytowej przez kredytobiorcę, jest przystąpienie do banku spółdzielczego w charakterze współwłaściciela, czyli zostanie członkiem spółdzielni. Pozwala to na pozyskiwanie nowych członków spośród klientów banku, a również wykupione udziały są źródłem powiększania kapitału własnego banku w mairę wzrostu akcji kredytowej [5].

Zachętą do nabywania udziałów w banku w latach dziewięćdziesiątych była również wpłacana stosunkowo wysoka dywidenda, wynosząca 8% za lata 1993-1996. Dywidenda wypłacona za rok 1997 wyniosła 6%. Od roku 1998 wypłacona dywidenda wynosi już tylko 4% [2; 3].

3. Siedziba i obszar działalności banku spółdzielczego

Centrala i główna siedziba banku mieści się obecnie w samym centrum historycznej części miasta, przy Elisabethstraße 42/43. Swoją działalnością obejmuje on miasto i powiat Görlitz oraz okoliczne miejscowości z powiatów Löbau i Zittau i Niederschlesischer Oberlausitzkreis.

W roku 1993 punkty kasowe banku były rozmieszczone na terenie miasta Görlitz: centrala Postplatz (dawna siedziba banku), dzielnice: Königshufen, Rauschwalde, Südstadt i Weinhübel; na terenie powiatu Görlitz w miejscowościach: Aktberndorf, Arnsdorf-Hilbersdorf, Buchholz, Dittersbach, Ebersbach, Friederdorf, Gersdorf, Hagenwerder, Königshain, Kunnersdorf, Ludwigsdorf, Markensdorf (dwa punkty), Meuselwitz, Melaune, Ostritz, Pfaffendorf, Rauschwalde, Reichenbach (dwa punkty), Sohland i Schönau-Berzdorf. W sumie działało 26 punktów kasowych. W 2003 r. było już tylko 14 miejsc prowadzenia działalności bankowej. Na terenie miasta Görlitz: centrala banku przy Elisabethstrasse, w dzielnicach Königshufen, Rauschwalde, Südstadt i Weinhübel. W okolicy Görlitz istnieją wyłącznie punkty kasowe w: Aktberndorf,

Dittersbach, Ebersbach, Königshain, Markensdorf, Melaune, Ostritz, Reichenbach i Schönau-Berzdorf.

Punkty kasowe mają z reguły dwuosobową obsadę i posiadają jedną skomputeryzowaną kasę połączoną z centralą banku *on line*. Godziny otwarcia poszczególnych filii są dostosowane do potrzeb klientów, większość z nich jest czynna w niepełnym zakresie np. 2 lub 3 dni w tygodniu w godzinach przedpołudniowych, a w pozostałe dni tygodnia kończy pracę we wczesnych godzinach popołudniowych (do 15.30). Przez całą dobę czynne są obszary bezobsługowe wyposażone w bankomaty, drukarki stanów kont i tresory (wrzutnie) nocne. We wszystkich 14 filiach jest stworzona możliwość udzielania indywidualnych porad dla klientów, poprzez wyznaczenie stałych dyżurów doradców klienta i współpracowników banku (np. kasy oszczędnościowo-budowlanej Schwäbisch Hall, agentów ubezpieczeniowych V+R Versicherung) w różne dni tygodnia. Obecna sieć punktów kasowych jest wynikiem dokładnej analizy ich efektywności: w latach 1993-2003 zamknięto 12 punktów kasowych ze względu na ich niską rentowność.

Po utworzeniu Volksbank und Raiffeisenbank Görlitz eG za najważniejsze zadanie uznano przebudowę i modernizację punktów kasowych (filii) banku. W początkach lat dziewięćdziesiątych, po stwierdzeniu własności nieruchomości, sprzedaży zbędnych nieruchomości i nabyciu nowych, rozpoczęto inwestowanie w środki trwałe i wyposażenie. Po nabyciu i wyremontowaniu historycznej siedziby banku ponownie wymieniono posiadane komputery i system informatyczny na nowy. Wydatki te pochłonęły tylko do końca 2003 r. około 10 mln marek (5 mln euro).

Tabela 2. Członkowie, udziały i pracownicy banku spółdzielczego w Görlitz

Lata	1993	2003
Członkowie	2 108	4 324
Udziały	5 302	38 438
Pracownicy	146	109

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań banku [2; 3].

Zastosowanie na szeroką skalę technik informatycznych oraz bankomatów spowodowało w latach dziewięćdziesiątych redukcję personelu banku, przede wszystkim w działach nie związanych z obsługą klienta oraz w punktach kasowych, które podlegały przebudowie i reorganizacji. Wydaje się, że tendencja ta utrzyma się w latach następnych, choćby ze względu na chęć zmniejszenia wysokich i rosnących kosztów osobowych banku. W 1993 r. tylko 6 osób spośród blisko 150 zatrudnionych w banku pracowało na część etatu. Na koniec 2003 r. bank zatrudniał 45 pracowników na pełnych etatach, 54 w niepełnym wymiarze godzin oraz 10 praktykantów zdobywających doświadczenie zawodowe o profilu pracownik bankowy.

4. Otoczenie rynkowe i strategia

Volksbank und Raiffeisenbank Görlitz eG musi się liczyć z ostrą konkurencją, zwłaszcza na terenie miasta Görlitz, gdzie działa już 6 innych banków, w tym oddziały takich dużych banków, jak: Berliner Bank, Deutsche Bank, Comerzbank, Niederschlesische Sparkasse (ze swoimi filiami na terenie miasta i w jego okolicy), Dresdner Bank, Hypo-Vereinsbank, Allbank i Sparda-Bank, oraz przedstawicielstwa firm ubezpieczeniowych, m.in. Allianz, HUK-Coburg, i samodzielni agenci ubezpieczeniowi oferujący produkty oszczędnościowo-inwestycyjne (jak polisy na życie, fundusze powiernicze itp.).

Bank spółdzielczy działający w takim otoczeniu rynkowym mógł zacząć realizować następujące strategie zarządzania w długim horyzoncie czasowym:

- agresywną,
- konserwatywną,
- konkurencyjną,
- defensywną.

Realizacja przez bank strategii agresywnej nie była możliwa z powodu uwarunkowań zewnętrznych. Wszystkie pozostałe plany strategiczne opierają się na kilku podstawowych czynnikach, spośród których redukcja kosztów należy do najistotniejszych [4].

5. Sytuacja finansowa banku

Spadek sumy bilansowej banku jest spowodowany kilkoma niekorzystnymi zjawiskami, które wystąpiły w ostatnich latach. Należą do nich m.in. ogólny spadek koniunktury w RFN, a zwłaszcza we wschodnich landach, brak projektów inwestycyjnych przedstawianych przez potencjalnych kredytobiorców – klientów banku spełniających choć minimalne kryteria ryzyka kredytowego, odejście od finansowania zakupu środków trwałych kredytem na rzecz leasingu, dojrzałość rynku usług finansowych i zmiana preferencji klientów indywidualnych, spadek popularności tradycyjnych sposobów gromadzenia oszczędności (np. książeczek oszczędnościowych, lokat terminowych) na rzecz produktów inwestycyjnych (np. funduszy powierniczych, ubezpieczeń kapitałowych).

Tabela 3. Suma bilansowa, kapitał własny, zysk netto banku spółdzielczego w Görlitz (w euro)

Wyszczególnienie	1993	2003
Suma bilansowa	260 057 206,13	232 739 480,98
Kapitał własny	7 377 408,59	11 576 405,73
Zysk netto	186 887,01	205 075,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań banku [2; 3].

Przyrost kapitału własnego wynika z ponaddwukrotnego przyrostu liczby członków banku spółdzielczego, którzy wykupili łącznie ponad 38 tys. udziałów. W latach ubiegłych niewielkie kwoty odpisów z zysku netto zasilały również kapitały własne banku.

Tabela 4. Wybrane pozycje przychodów i kosztów banku spółdzielczego w Görlitz (w euro)

Wyszczególnienie	1993	2003
Wynik odsetkowy	7 644 494,24	7 191 833,27
Wynik prowizyjny	985 754,80	1 946 824,16
Dochody z papierów wartościowych	509 265,92	206 102,77
Koszty osobowe	4 240 664,84	4 052 053,31
Koszty administracyjne	2 711 032,76	2 789 477,36
Pozostałe koszty	54 452,21	229 119,51
Amortyzacja	308 728,31	305 270,57
Rezerwy na utratę wartości portfela papierów wartościowych	2 211 537,06	5 730 206,72
Wynik na działalności operacyjnej	-285 648,33	-3 169 295,41
Zdarzenia nadzwyczajne saldo	-	3 194 000,00
Zysk netto	186 887,01	205 075,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań banku [2; 3].

W okresie 10 lat działalności banku spółdzielczego zaszły daleko idące zmiany w jego sytuacji finansowej. Tabela 4 ukazuje wybrane pozycje rachunku zysku i strat banku.

Pomimo spadku nominalnych stóp procentowych i wolumenu kredytów udzielonych przez bank, w niewielkim stopniu spadł wynik odsetkowy. Zgodnie z tendencjami rynkowymi, o blisko 1 mln euro zwiększyły się przychody z prowizji, co nie tylko oznacza znacznie większe opłaty dla klientów banku, lecz jest spowodowane przede wszystkim zwiększeniem się liczby obsługiwanych rachunków. Dotyczy to zarówno osób fizycznych, jak i podmiotów gospodarczych.

Spadek dochodów z papierów wartościowych jest związany ze spadkiem stóp procentowych.

Pomimo podjętej na dużo skalę reorganizacji banku, tylko nieznacznie spadły koszty osobowe (wzrost wynagrodzeń i narzutów na wynagrodzenia). Koszty administracyjne i amortyzacja kształtują się na zbliżonym poziomie. Należy przypuszczać, że ponaddwukrotny wzrost rezerw na utratę wartości papierów wartościowych będących w posiadaniu banku miał charakter incydentalny i wynikał z niepomyślnej sytuacji na rynkach finansowych. Jednak poziom utworzonych rezerw z tego tytułu trzeba uznać za wyjątkowo wysoki.

Bardzo niepokojący jest natomiast całkowity wynik na działalności operacyjnej banku, który pogorszył się ponadjedenastokrotnie. Strata na działalności operacyjnej przekroczyła 3 mln euro i została w większości pokryta zyskiem ze zdarzeń

nadzwyczajnych jednorazowych, pojawia się więc pytanie o możliwość znaczącej poprawy wyników finansowych banku w najbliższej przyszłości.

6. Kontrola kosztów

Rok 1990, który był okresem wejścia do unii gospodarczej i walutowej oraz zjednoczenia dwóch państw niemieckich, postawił instytucje bankowe wschodnich Niemiec w zupełnie nowej sytuacji. Nowy ład ekonomiczny spowodował pojawienie się konkurencji i wykreował nowe potrzeby klientów, nowe problemy stojące przed personelem banku i nowe metody pracy.

Powołanie nowej struktury organizacyjnej banku zaowocowało utworzeniem w dziale księgowości samodzielnego stanowiska kontrolera. Kontroler jest zarazem doradcą Zarządu banku odpowiedzialnym za comiesięczne raportowanie i dostarczanie informacji do bieżącej oceny sytuacji finansowej banku. Obowiązki i praca kontrolera są łączone z wykonywaną bieżącą rewizją finansową. Prowadzi on planowe i doraźne kontrole na zlecenie zgodnie z zaleceniami banku zrzeszającego – na potrzeby Zarządu banku spółdzielczego. Kontroler zajmuje się nie tylko sprawami raportowania i kontroli kosztów, ale także doraźnie uczestniczy w ocenie znaczących wniosków kredytowych, najczęściej na kwoty ponad 100 000 euro. Wszelkie informacje do raportowania pobierane są z funkcjonującego w banku systemu finansowo-księgowego.

Liniowe podporządkowanie kontrolera jest charakterystyczne dla podmiotów gospodarczych średniej wielkości [6]. Nierozbudowana nadmiernie struktura organizacyjna oraz możliwość bezpośredniego zwrócenia się przez kontrolera do poszczególnych pracowników banku o szczegółowe informacje nie powodują zakłóceń w przetwarzaniu i obiegu informacji na pośrednich szczeblach zarządzania.

W omawianym okresie funkcje kontrolera pełniły kolejno trzy osoby. Podczas pracy w banku przechodziły one całe cykle – w większości kilkudniowe – szkoleń z zakresu kontroli kosztów i controllingu prowadzonych przez Związek Rewizyjny Niemieckich Banków Spółdzielczych (Prüfung Gessellschaft der Deutsche Genossenschaften eV). Uczestnictwo w szkoleniach pozwalało nie tylko na doskonalenie warsztatowo-merytoryczne w zakresie narzędzi kontroli kosztów i controllingu, ale również wymianę doświadczeń z osobami zatrudnionymi na stanowiskach kontrolerów w innych bankach spółdzielczych RFN.

7. Podsumowanie

Wdrożona i prowadzona bardzo ściśle kontrola kosztów wymusiła przeprowadzenie gruntownej reorganizacji sieci placówek banku w latach dziewięćdziesiątych. Zmieniające się otoczenie ekonomiczne i warunki rynkowe oraz wzrost poziomu wynagrodzeń pracowników spowodowały znaczną redukcję personelu, która jednak nie zaowocowała skokowym spadkiem kosztów osobowych. Trudno jest jednoznacznie stwierdzić czy obrana przez Zarząd strategia kontroli kosztów przyniosła powodzenie. Ocena działań Zarządu w zakresie kontroli kosztów ze względu na czynniki zewnętrzne wydaje się pozytywna.

Zdecydowanie negatywnie należy ocenić ogólną sytuację finansową banku, który wykazuje zwiększenie zysku netto, a nie jest w dobrej kondycji finansowej. Ogólna działalność banku przynosi straty, które pokrywane są zyskami ze zdarzeń nadzwyczajnych. Piętą achillesową banku są operacje finansowe na portfelu własnych papierów wartościowych, z racji niekorzystnej sytuacji na rynkach finansowych wymagające utworzenia znaczących rezerw, które wywierają zdecydowanie negatywny wpływ na wyniki finansowe banku.

Zarząd banku powinien dokonać gruntownej oceny i analizy realizowanej strategii działania i pilnie podjąć kroki w celu jej zmiany lub modyfikacji, tak aby slogan reklamowy niemieckiego związku bankowości spółdzielczej „*Wir machen den Weg frei* (Z nami droga wolna)” mógł być zrealizowany ku korzyściom i pożytkowi jego udziałowców, klientów i społeczności lokalnej.

Literatura

- [1] Geschäftsberichte DG Bank 1990-1993, Bonn.
- [2] Geschäftsberichte Volksbank und Raiffeisenbank Görlitz eG, 1990-1993, 2003.
- [3] Kurzbericht Volksbank und Raiffeisenbank Görlitz eG, 1990-1993, 2003.
- [4] Rogowski G., *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, WSB, Poznań 1998.
- [5] Satzung Volksbank und Raiffeisenbank Görlitz eG, 1991.
- [6] Vollmuth H.J., *Controlling*, Placet, Warszawa 1993.
- [7] www.vrb-goerlitz.de.

THE STRATEGY OF COSTS CONTROL IN GERMAN COOPERATIVE BANK

Summary

The main purpose of a paper is to present the strategy of cost control. The article shows the characteristic and the strategy of German cooperative bank.