



Marek Massalski

## Controlling w złożonej strukturze bankowej

*Przed dwoma laty sztab analityków i kadry zarządzającej poszczególnymi placówkami banku posługiwał się arkuszami kalkulacyjnymi, które scalano w centralnym departamencie controllingu, by na ich podstawie sporządzać budżet.*

Przed dwoma laty w Banku Przemysłowo-Handlowym głównym narzędziem w zakresie planowania, budżetowania i controllingu były arkusze kalkulacyjne. Dla dynamicznie rozwijającego się i wzrastającego banku stały się one przeszkodą do skutecznego planowania i budżetowania. Gruntowne zmiany przyniosło specjalistyczne rozwiązanie informatyczne, system MPC wdrożony przez firmę Codec Systems.

Przed wdrożeniem systemu do planowania, budżetowania i controllingu, prace planistyczne pochłaniały z każdym rokiem coraz więcej czasu i energii kilkuset pracowników banku. Po połączeniu Banku Przemysłowo-Handlowego z Powszechnym Bankiem Kredytowym nastąpił skokowy przyrost ilości koniecznych do przetworzenia danych. Obecnie w procesie budżetowania uczestniczy ponad sto jednostek banku. Łatwo sobie wyobrazić, jak skomplikowany może być proces planowania w tak rozległej organizacji. Przed dwoma laty sztab analityków i kadry zarządzającej poszczególnymi placówkami posługiwał się arkuszami kalkulacyjnymi, które scalano w centralnym departamencie controllingu, by na ich podstawie sporządzać budżet dla banku. Budżet, podobnie jak i dziś, powstaje w oparciu o strategię rozwoju formułowaną przez zarząd. Jej realizacja w dużej mierze zależy od rzetelności sporządzonych prognoz i analiz rzeczywistych możliwości, jakie mają pojedyncze oddziały detaliczne banku. **Bez centralnego systemu obiegu informacji proces planowania i budżetowania wydłużał się do blisko dziesięciu tygodni.** Praca w oparciu

o pojedyncze arkusze była karkołomna i obarczona wieloma trudnościami, z których warto wymienić najważniejsze:

- konieczność ręcznej konsolidacji ponad stu odrębnych kalkulacji
- brak systemowej kontroli nad terminowością przesyłania kalkulacji z oddziałów do centrali
- niespójność danych pochodzących z oddziałów
- liczne błędy operacyjne związane z ręcznym przetwarzaniem danych przez wiele osób
- brak połączenia w jednym narzędziu komunikacji i przepływu pracy w procesie budżetowania
- konieczność uwzględniania w ręcznym modelu przetwarzania danych jakościowych i ilościowych pochodzących z różnych pionów banku
- ogromny nakład pracy wysoko wykwalifikowanej kadry
- wysoki koszt i czasochłonność procesu budżetowania.

Poza wymienionymi, należy wspomnieć jeszcze o jednej, być może najważniejszej wadzie ówczesnego sposobu konsolidacji danych. **Z ekonomicznego punktu widzenia nie były możliwe częste iteracje sporządzania budżetu, poza tym stosunkowo ciężko było wprowadzać konstruktywne korekty do raz podjętych planów.** Rzadkie iteracje kontroli budżetu – prowadzone raz na rok – spowalniają przedsiębiorstwo w zakresie podejmowania taktycznych decyzji zarządczych. O ile coroczna kontrola budżetu pozwala kształtować strategię dużego przedsiębiorstwa, ta sama częstotliwość nie jest wystarczająca, by sprawnie sterować organizacją w warunkach współczesnej konkurencji. Firma traci „sterowność”, pojawia się swego rodzaju inercja, która naraża firmę na większe niebezpieczeństwo rynkowe. To zjawisko przypomina sterowanie dużym okrętem, którego kurs wymaga ciągłej uwagi, a nie weryfikacji raz na dobę. Powyższe trudności stawały się coraz bardziej odczuwalnym obciążeniem dla banku, dlatego wdrożenie centralnego i kompleksowego systemu wspomagającego budżetowanie, planowanie i controlling stało się palącą potrzebą.

Wyobrażenie o skali usprawnienia obiegu informacji oraz przyspieszeniu procesu budżetowania w Banku BPH uzmysławia zestawienie możliwości planowania, jakie bank posiadał przed dwoma laty i obecnie. W uprzednim modelu proces budżetowania rozpoczął się od

sformułowania przez zarząd banku strategii rozwoju. Była ona odzwierciedlana przez pierwsze plany opracowywane przez departament controllingu z centrali banku. Oznaczało to w praktyce stworzenie wstępnych założeń zarówno dla poszczególnych pionów banku, jak i dla wszystkich oddziałów wchodzących w struktury banku. Z departamentu controllingu dystrybuowano założenia do wszystkich pionów biznesowych oraz do oddziałów. Arkusze kalkulacyjne wypełniały się danymi i na tym etapie rozpoczynały się opisane wyżej trudności. Do centrali banku systematycznie służyło ponad sto kalkulacji, które należało skonsolidować. W ten sposób powstawał budżet, zawierający niemożliwe do uniknięcia błędy obliczeniowe. Cały proces zajmował blisko dziesięć tygodni, tymczasem dziś, z wykorzystaniem systemu MPC, bank opracowuje budżet w osiem dni. Co więcej, **obecne wersje budżetu nie zawierają błędów obliczeniowych, ponieważ na żadnym z etapów praca nie jest wykonywana w trybie ręcznym.**

Bank z początkiem roku 2003 rozpoczął poszukiwania rozwiązania informatycznego, które zapewniłoby niezbędne wsparcie. Przed systemem stawiano następujące zadania:

- przyspieszyć czas, w jakim przygotowywany jest skonsolidowany budżet
- usprawnić obieg informacji w ramach tego procesu
- zwiększyć spójność i bezpieczeństwo danych
- odciążyc kadry analityczne i controllingowe banku
- dać bankowi możliwość wykonywania możliwie wielu iteracji kontroli budżetu
- wprowadzić wydajne modele obliczeniowe usprawniające pracę kadr analitycznych i controllingu.

Bank wybrał system *Management and Planning Control* (MPC) oferowany przez warszawski oddział irlandzkiej grupy informatycznej Codec Systems. O wyborze zadecydowała funkcjonalność, technologia oraz elastyczność w zakresie dopasowywania systemu do specyfiki funkcjonowania banku. Dopiero po fazie analiz i konsultacji MPC został parametryzowany pod kątem oczekiwań. W zakresie wymiany informacji pomiędzy centralą a jednostkami banku wykorzystano przeglądarkę internetową. Pierwsze obszary, w których rozpoczęto wdrożenie, objęły Pion Bankowości Detalicznej oraz Pion Finansowy. W Banku BPH obok centralnego departamentu controllingu działają dedykowane departamenty controllingu w poszczególnych pionach



biznesowych. Podstawowe zadania systemu koncentrowały się na dwóch aspektach: pracy nad konstrukcją budżetu oraz jego późniejszej kontroli:

- zapewnienie jednego, zintegrowanego narzędzia wspomagającego planowanie i konstrukcję budżetu dla centrali i wszystkich oddziałów, w tym zapewnienie płynnej i bezpiecznej komunikacji w ramach tego samego rozwiązania
- uporządkowanie sposobu przygotowania, analizy i raportowania o stanie wykonania budżetu, tak by w spójny sposób monitorować i wskazywać przyczyny odchylenia od wykonania planu pomiędzy jednostkami biznesowymi.

W wyniku analiz i konsultacji opracowano modele biznesowe wykorzystywane w procesie budżetowania. Wprowadzono także złożone algorytmy, które w oparciu o dane, miary, wielkości i wskaźniki miały automatyzować prace obliczeniowe i konsolidacyjne. Już przez sam fakt, że do użytku banku oddano jeden system wykorzystujący jedną bazę danych i spójne mechanizmy przetwarzania informacji, udało się zniwelować błędy wynikające z ręcznej pracy w arkuszach kalkulacyjnych. Czynnikiem ten miał dalece zwiększyć dokładność danych, w oparciu o które weryfikowano wykonanie budżetu. **Do systemu MPC uzyskali dostęp przedstawiciele wszystkich oddziałów detalicznych banku,**

**dzięki czemu każdy mógł bezpośrednio w jednym narzędziu generować autonomiczne plany.** Ta sama platforma jed-

nocześnie służyła wymianie informacji pomiędzy centralnym departamentem controllingu a pozostałymi departamentami controllingu. Praktycznie zniwelowało to chaos komunikacyjny, charakterystyczny dla poprzedniego modelu tworzenia budżetu.

Po analizach, instalacji, parametryzacji i szkoleniu kadr, bank przystąpił do konstrukcji budżetu na 2004 rok – pierwszego budżetu skonstruowanego w systemie MPC. Powstał on w oparciu o dane historyczne oraz deklaracje złożone przez wszystkie piony biznesowe.

Obecnie system MPC jest głównym centralnym narzędziem, które wspomaga Bank BPH w procesie planowania, tworzenia budżetu oraz kontroli jego wykonania. W systemie analizowane są także różnice pomiędzy rzeczywistymi danymi obrazującymi działalność banku a założonymi planami. Dzięki temu bank jest efektywniej zarządzany i zwiększa się jego bezpieczeństwo funkcjonowania jako podmiotu konkurencyjnego rynku. Analitycy więcej czasu mogą poświęcać na sporządzanie analiz wspomagających podejmowanie decyzji taktycznych. Raporty generowane są w oparciu o bieżące dane, zatem teraz analitycy i kierownictwo banku mają wgląd w stan odnoszący się do czasu rzeczywistego. Po wdrożeniu bank zyskał również możliwość bieżącego wprowadzania poprawek do założonych planów i budżetów.

MPC wyposażony jest w komunikatory ułatwiające elektroniczną komunikację i współdziałanie w pracy. Z ich pomocą użytkownicy komunikują się w pionowym i poziomym przekroju struktury organizacyjnej, co dodatkowo wspomaga proces obiegu informacji. System MPC jest konfigurowany pod kątem kompetencji użytkowników. Szczebel kierowniczy, zarząd i analitycy mają dostęp do biblioteki raportów z uwzględnieniem ograniczeń związanych z rolą, jaką pełnią w organizacji. Dostęp do systemu warunkowany jest indywidualnym hasłem użytkownika.

Bank BPH uznał wdrożenie systemu MPC za wzorzec, który może służyć innym instytucjom finansowym, koncentrującym się na podnoszeniu efektywności działania poprzez controlling.



Fot. Davide Gurgielimo