

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 442

**Wyzwania w zarządzaniu kosztami
i dokonaniemi**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronach internetowych

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-597-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Wioletta Baran: Rachunek kosztów w generowaniu kosztowej informacji zarządczej w podmiotach leczniczych / Cost accounting in generating cost management information in health care entities	11
Barbara Batóg, Jacek Batóg, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski: Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu na potrzeby zarządzania dokonaniami przedsiębiorstw sektora produkcji artykułów spożywczych / Critical success factors identification for performance management of companies in food production sector	21
Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz: Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym / Business model in integrated reporting	32
Renata Biadacz: Prezentowanie informacji na temat społecznej odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska w sprawozdawczości zewnętrznej przedsiębiorstw przemysłu przetwórstwa tworzyw sztucznych / Presentation of information on social responsibility of environmental protection in external reporting in enterprises of plastics processing industry	52
Anna Bialek-Jaworska: Zróżnicowanie kosztów kształcenia w szkołach wyższych a ich finansowanie / Differences in higher education costs and their financing	61
Jolanta Chluska: Kontrola kosztów w jednostce mikro / Cost control in micro entity	75
Dorota Czerwińska-Kayzer: Memoriałowe i kasowe wyniki przedsiębiorstwa w ocenie jego działalności na przykładzie przedsiębiorstw produkujących pasze / Accrual and cash results in assessment of company activity on the example of enterprises producing feed	83
Marcin Czyczerski, Sebastian Lotz: Rola przywództwa w zarządzaniu dokonaniem / The role of leadership in performance management	93
Izabela Emerling: Budżetowanie kosztów a zarządzanie podmiotem leczniczym / Budgeting costs vs. management of health care facility	102
Wiktor Gabrusewicz: Koszty prac rozwojowych w dokonaniach przedsiębiorstw / Development works costs of enterprises accomplishments	112
Marek Gajewski: Zastosowanie taksonomicznej analizy struktury kosztów rodzajowych do oceny poziomu koherencji działań podmiotów leczniczych / The use of the taxonomic analyzes of cost structure to an assessment of the coherence level in hospitals	122

Rafał Jagoda: Wpływ sezonowości na koszty i przychody przedsiębiorstwa z branży budowlanej / Seasonal impact on costs and income of enterprises in the building industry	136
Elżbieta Jaworska, Grzegorz Bucior: Koszty w przedsiębiorstwach hotelarskich / Costs in enterprises from hotel industry.....	146
Jacek Jaworski, Marek Witkowski: Podstawy koncepcyjne strategicznej karty wyników dla spółdzielni mieszkaniowej / Conceptual basis of Balanced Scorecard for housing cooperative	155
Magdalena Jaworzyńska: Znaczenie perspektywy interesariuszy w zarządzaniu strategicznym zakładem opieki zdrowotnej na przykładzie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w Puławach / The role of perspective of stakeholders in the strategic management of health care facility on the example of health care in Puławy.....	165
Beata Juralewicz: Identyfikacja i wyodrębnianie przychodów i kosztów przewozów o charakterze użyteczności publicznej w przedsiębiorstwach transportu samochodowego / Identification and distinction of revenues and costs of public utility transport in bus enterprises	175
Marta Kołodziej-Hajdo: Kontrola zarządcza w jednostkach administracji publicznej – aspekty praktyczne / Management control in government administration units – practical aspects.....	184
Bartosz Kołodziejczuk, Magdalena Szydelko: Benchmarking w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstwa / Benchmarking in business cost management	194
Roman Kotapski: Ośrodki odpowiedzialności i miejsca powstawania kosztów w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych / Responsibility centers and cost centers in water and sewerage companies.....	203
Robert Kowalak: Mierniki dokonań w kokpitach menedżerskich przedsiębiorstwa / Performance indexes in dashboard	213
Marcin Kowalewski: Systemy rachunku kosztów w <i>lean accounting</i> / Cost accounting of lean system.....	222
Justyna Kujawska: Koncepcja pomiaru efektywności podmiotu leczniczego / Effectiveness measurement concept of hospitals	230
Dorota Kuźdowicz, Janina Jędrzejczak-Gas, Paweł Kuźdowicz: Raportowanie przepływów strumieni wartości w systemie ERP / Reporting value stream flows in the ERP system.....	240
Paweł Kuźdowicz: Zastosowanie obliża kosztowego w analizie odchyleń przedsięwzięcia / Cost obligation of an enterprise	249
Zbigniew Leszczyński: Analizy wartości cyklu procesów w programie redukcji zużycia zasobów produkcyjnych (kosztów produkcji) / Value analysis of process cycle as a part of production resources reduction program (production costs)	258

Grzegorz Lew: Koszty klienta w przedsiębiorstwach handlowych / Customer costs in commercial companies	270
Krzysztof Małys: Analiza struktury kosztów w publicznych szkołach wyższych w Polsce / Cost structure analysis in institutions of public higher education	278
Jarosław Mielcarek: Falsyfikacja tradycyjnego modelu rachunku kosztów docelowych / Target costing traditional model falsification	290
Andrzej Niemiec: Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu (CSFS) za pomocą macierzy istotności-sterowalności (<i>Relevance-Manageability Matrix</i>) na przykładzie firm sektora transportu lądowego / Identification of critical success factors by Relevance-Manageability Matrix on the example of land transport sector companies.....	304
Maria Niepłowicz: Analiza porównawcza zastosowania zrównoważonej karty wyników w podmiotach leczniczych / The use of Balanced Scorecard in health care organizations. Comparative analysis.....	317
Bartłomiej Nita: Krytyka zrównoważonej karty wyników / The critique of Balanced Scorecard	325
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Próba wyceny innowacji uelastyczniającej technologię wytwarzania / Attempt to evaluate innovation making manufacturing process flexible.....	334
Edward Nowak: Pojemność informacyjna rachunku zysków i strat małych jednostek gospodarczych / Information capacity of profit and loss accounts in small economic entities.....	349
Ryszard Orliński: Rachunek kosztów pacjenta na przykładzie szpitala / Cost accounting of patients on the example of hospital.....	358
Sabina Rokita: Możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa / Possibilities of use of the Strategic Scorecard in enterprises innovative activity management.....	368
Jolanta Rubik: Wytyczne i uregulowania raportowania społecznej odpowiedzialności / Guidelines and regulations of corporate social responsibility reporting.....	379
Wojciech Sadkowski: Przegląd dotychczasowych modeli rachunku kosztów jakości / Review of existing models of quality costs calculation	388
Beata Sadowska: System pomiaru dokonań w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe – proces przygotowania i implementacji / Achievements measurement system at the State Forests National Forests Holding – process of preparing and implementation.....	399
Dorota Śładkiewicz: Nośniki wartości i ich rola w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa / Value drivers and their role in creating enterprise value.....	408

Aleksandra Sulik-Górecka: Wyzwania w rozliczaniu kosztów na potrzeby dokumentacji cen transferowych / Cost accounting challenges regarding transfer pricing documentation	417
Anna Surowiec: Rachunek kosztów działań jako jedna z metod zarządzania kosztami łańcucha dostaw / Activity-Based Costing as one of the methods of supply chain management	428
Waldemar Szczepaniak: Przychody z działalności badawczej jako miernik dokonań szkół wyższych – analiza w odniesieniu do wielkości relatywnych / Revenues from research activity as a measure of achievements of universities – analysis in relation to the relative value	438
Olga Szolno: System monitorowania realizacji celów w samorządowej jednostce budżetowej / System of monitoring the objectives achievements in self-government budget unit	447
Alfred Szydelko: Rola rachunkowości finansowej w pomiarze dokonań / The role of financial accounting in performance measurement	459
Lukasz Szydelko: Ekonomiczna wartość dodana w bankach spółdzielczych / Economic value added in cooperative banks	468
Joanna Świerk: Analiza gotowości polskich miast do wdrożenia strategicznej karty wyników / An analysis of readiness of Polish local authorities for implementation of Balanced Scorecard	478
Monika Ucieszńska: Pomiar w kontroli zarządczej funkcjonującej w administracji podatkowej / Measurement in management control in tax administration	487
Piotr Urbanek: Strategie uniwersytetów publicznych w Polsce – próba oceny / Strategies of public universities in Poland – an attempt to access	500
Piotr Wanicki: Innowacje jako źródło wartości przedsiębiorstwa / Innovation as a source of enterprise value	510
Lidia Wiatrak: Badanie satysfakcji klientów w kontekście zarządzania jakością w organach administracji podatkowej / Study of customer satisfaction in the context of quality management in the authority tax administration .	519
Marcin Wierzbiński: System zarządzania dokonaniem a model biznesowy / Performance management system vs. business model	533
Grzegorz Zimon: Koszty zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie handlowym / Performance management system vs. business model	552

Wstęp

Zmiany zachodzące na rynku, związane z coraz większą konkurencją, powodują, że przedsiębiorcy szukają rozwiązań dotyczących nie tylko utrzymania się na nim, lecz również rozwoju, co ma służyć poprawie ich pozycji względem innych jednostek gospodarczych. Zarządzanie kosztami i pomiar dokonań stanowią istotny element systemu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Są one stosowane w przedsiębiorstwach nie tylko dużych, ale również średnich i małych. Każda działalność jednostki gospodarczej generuje koszty, które powinny być pod stałą kontrolą zarządzających. Jest to temat wciąż aktualny w artykułach naukowych publikowanych w Polsce i na świecie, poruszany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków.

Niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest poświęcony zagadnieniom zarządzania kosztami i pomiarowi dokonań. W związku z tym zawarte w nim artykuły dotyczą dwóch odrębnych tematycznie obszarów:

- zarządzania kosztami,
- zarządzania dokonaniem.

W obrębie każdego z nich zaprezentowano problemy zarówno teoretyczne, jak i praktyczne dotyczące systemów kosztów w podejmowaniu decyzji, mierników dokonań, raportowania dokonań.

Artykuły poświęcone zarządzaniu kosztami mają głównie charakter praktyczny. Ukazują przypadki jego zastosowania w szpitalu, podmiocie świadczącym usługi komunalne, szkole wyższej oraz w organach administracji podatkowej. Skupiają się również na rozważaniach poświęconych kontroli kosztów w jednostkach mikro, wprowadzonych do ustawy o rachunkowości w 2014 roku.

Teksty związane z tematyką zarządzania dokonaniem są połączeniem rozważań teoretycznych z empirycznymi. Dociekania teoretyczne dotyczą zagadnień pomiaru dokonań, raportowania dokonań, zastosowania narzędzi, jakimi są zrównoważona karta dokonań, budżetowanie, oraz kreowania wartości przedsiębiorstwa. Artykuły związane z wdrożeniem zarządzania dokonaniem w jednostkach gospodarczych dotyczą takich podmiotów, jak: zakład gospodarowania odpadami, jednostki samorządu terytorialnego, podmioty lecznicze, banki.

Redaktorzy zeszytu mają nadzieję, że opublikowane w nim artykuły będą inspiracją do poszukiwań nowych rozwiązań w obszarze zarządzania kosztami i dokonaniem, a jednocześnie pomogą rozwiązać problemy związane z ich wykorzystaniem w wybranych organizacjach.

Robert Kowalak, Marcin Kowalewski, Piotr Bednarek

Łukasz Szudelko

Politechnika Rzeszowska
e-mail: lukaszsz@prz.edu.pl

EKONOMICZNA WARTOŚĆ DODANA W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH

ECONOMIC VALUE ADDED IN COOPERATIVE BANKS

DOI: 10.15611/pn.2016.442.45

JEL Classification: G21, G32, M41

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wprowadzenia elementów zarządzania wartością w bankach spółdzielczych. Kluczową rolę w tym systemie odgrywają mierniki kreacji wartości, do których zaliczana jest ekonomiczna wartość dodana. Realizacja tego celu wiązała się z zastosowaniem metody badawczej rozumowania przez analogie. W artykule scharakteryzowano elementy zarządzania wartością oraz wskazano najważniejsze czynniki wartości w bankach spółdzielczych. Jako podstawowy miernik wartości przyjęto ekonomiczną wartość dodaną, która została dostosowana do specyfiki banków spółdzielczych. W bankowej ekonomicznej wartości dodanej uwzględniono korekty związane z bankowym wynikiem operacyjnym, kosztem kapitału własnego i kapitałem własnym.

Słowa kluczowe: ekonomiczna wartość dodana, bankowa ekonomiczna wartość dodana, banki spółdzielcze, zarządzanie wartością w bankach spółdzielczych.

Summary: The aim of this article is to present the possibility of introducing elements of value management in cooperative banks. The main role in this system is played by value creation matrices, especially economic value added. The implementation of this goal is associated with using research methods of reasoning by analogy. This article characterizes elements of value management and identifies the main value factors in cooperative banks. Economic value added is presented as a basic value measure and it is adapted to specifics of cooperative banks. In the calculation of the banking economic value added, banking net operating, cost of equity and equity correction are taken into account.

Keywords: economic value added, banking economic value added, cooperative banks, value management in cooperative banks.

1. Wstęp

W Polsce rynek bankowy jest dojrzały i bardzo konkurencyjny. Działają na nim banki komercyjne (w większości skupione wokół dużych międzynarodowych bankowych grup kapitałowych) oraz banki spółdzielcze (sankcjonowane przepisami prawa bankowego i prawa spółdzielczego).

Ze względu na zakres i skalę działalności banki spółdzielcze prowadzą operacje w Polsce głównie lokalnie (ograniczenie terytorialne prowadzenia działalności), nie mogą wykonywać samodzielnie określonych operacji bankowych (przy niektórych operacjach wymagana jest zgoda banku zrzeszającego) i są zmuszone przepisami prawa do zrzeszania się [Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających...]. Na dzień dzisiejszy występują dwa takie zrzeszenia. Pierwsze z nich zostało utworzone wokół Banku Polskiej Spółdzielczości. Grupę tworzy 358 banków spółdzielczych, 2 banki współpracujące oraz bank BPS SA.

W ramach drugiego zrzeszenia, tj. Spółdzielczej Grupy Bankowej, funkcjonują 202 banki spółdzielcze oraz SGB-Bank SA.

Wielu autorów wskazuje na fakt, że z założenia banki spółdzielcze, będące spółdzielniami, powinny mieć niezarobkowy charakter [Zabawa 2015]. Wynika to głównie z faktu struktury formalnoprawnej, w której funkcjonują, jak również celów, które kiedyś przyświecały ich założycielom. Dokonując analizy historycznej działalności banków spółdzielczych, należy zwrócić uwagę, że pełniły one w systemach społeczno-gospodarczych funkcje organów pomocniczych ruchu spółdzielczego oraz miały za zadanie wspierać potencjał wytwórczy swoich członków [Przybylska-Kapuścińska (red.) 2009], dlatego niektórzy autorzy przedstawiają banki spółdzielcze jako zrzeszenia osób, które w interesie swoich członków prowadzą wspólną działalność gospodarczą i zaspokajają ich potrzeby [Kołodziej 2014].

Obecnie na polskim rynku nastąpiła konsolidacja polskiego sektora bankowego. Banki spółdzielcze coraz bardziej muszą konkurować o klientów z bankami komercyjnymi [Rosa 2013]. W wielu przypadkach banki komercyjne, dzięki dużym nakładom inwestycyjnym, rozwijają segment e-bankowości oraz tworzą struktury oparte na zasadach franchisingu. Z drugiej strony w bankowości spółdzielczej widoczny jest ciągły nacisk na podnoszenie funduszy własnych, zwiększanie wymogów kapitałowych, spełnianie określonych wskaźników (np. wypłacalności) oraz wdrażanie nowych wytycznych i dyrektyw KNF-u (głównie w obszarze ryzyka).

Nie bez znaczenia wydają się ostatnio przeprowadzone badania, w których została przedstawiona rosnąca rola banku spółdzielczego jako pośrednika finansowego oraz managera (typowe funkcje banków komercyjnych), podejmującego działania w obszarze optymalizacji kosztowej, maksymalizacji wyników oraz oferującego swoim interesariuszom najlepsze usługi [Jankowski, Kaczyńska 2014].

Dokonując analizy wymienionych czynników, należy stwierdzić, że banki spółdzielcze w coraz większym stopniu upodabniają się do banków komercyjnych. Oznacza to, że w tych podmiotach istnieje płaszczyzna (możliwość) wprowadzenia metod i instrumentów zarządzania wartością i efektywnością opartych na miernikach kreacji wartości.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wprowadzenia w bankach spółdzielczych elementów zarządzania wartością, w którym kluczową rolę będzie odgrywać ekonomiczna wartość dodana (EVA).

2. Zarządzanie wartością banku spółdzielczego

Aktualnie zarządzanie wartością banku spółdzielczego powinno stać się jednym ze strategicznych obszarów zarządczych w tego typu instytucjach. Wymaga to od kadry kierowniczej wprowadzenia odpowiednich procedur wewnętrznych. Można je przygotować na podstawie ogólnych wytycznych związanych z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*Value Based Management*). Przy tym w wielu kwestiach należy uwzględnić specyfikę działalności banków spółdzielczych.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest definiowane w literaturze na wiele sposobów. Często jest określane jako podejście do zarządzania, w którym ogólne aspiracje, techniki analityczne i procesy zarządzania są podporządkowane maksymalizacji wartości jednostki gospodarczej. Natomiast główny nacisk w procesach decyzyjnych kładziony jest przede wszystkim na czynniki kształtujące wartość [Copeland i in. 1997].

W szerszym kontekście zarządzanie wartością może być również określane jako proces zarządzania, w ramach którego wszelkie działania i decyzje zachodzące na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej są ukierunkowane na osiągnięcie nadrzędnego celu, jakim jest systematyczne i prowadzone w sposób ciągły kreowanie wartości dla właścicieli [Nita 2007].

W bankach spółdzielczych występuje specyficzna grupa właścicieli – spółdzielcy. Ich cele i nastawienie względem jednostki mogą zasadniczo różnić się w porównaniu do akcjonariuszy czy udziałowców w spółkach kapitałowych. Jest to czynnik strategiczny, który zasadniczo wpływa na konstrukcję systemu zarządzania wartością w bankach spółdzielczych. Inną bardzo ważną kwestią jest pozostawanie poszczególnych banków spółdzielczych w zrzeszeniach. Pojawia się nie tylko problem kreacji wartości na poziomie danej jednostki, ale również jej tworzenia z punktu widzenia zrzeszenia. Każdy bank spółdzielczy (będący w zrzeszeniu) posiada akcje banku zrzeszającego. Oznacza to bezpośrednie przenoszenie wartości z poziomu zrzeszenia na dany bank spółdzielczy, a w sposób pośredni – transferowanie jej do spółdzielców.

Następnym czynnikiem, którego nie można pominąć przy tworzeniu procedur związanych z zarządzaniem wartością w bankach spółdzielczych, są uwarunkowania prawne (regulacje prawa bankowego i wytyczne KNF-u), głównie w obszarze wymogów kapitałowych czy specyficznych typów ryzyka związanych z działalnością bankową. Na uwagę zasługuje również brak możliwości wyceny rynkowej banków spółdzielczych: nie są one notowane na giełdach. Nie ma możliwości określenia poziomu ich kapitalizacji, co w wielu przypadkach wiąże się z problemem obliczenia (oszacowania) mierników kreacji wartości.

Są pewne cechy wspólne w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa i banku spółdzielczego. W każdym przypadku należy tworzyć, utrzymać i realizować wartość przez takie elementy, jak [Black i in. 2000]:

1. Ustanowienie strategii i celów banku spółdzielczego w zakresie wartości.
2. Alokacja zasobów i planowanie.

3. Zarządzanie nastawione na wyniki banku spółdzielczego.
4. Nagradzanie.
5. Komunikacja i sprawozdawczość w zakresie wartości.

Aspekt strategiczny nigdy nie może być pomijany w obszarze zarządzania wartością banków spółdzielczych. Myślenie długofalowe to przede wszystkim dopasowanie i dostosowanie banku spółdzielczego do przyszłego otoczenia. Pomocne w tym są prawidłowo ustalone i wdrożone w życie misja, wizja i strategia działania.

Misja banku spółdzielczego jest generalnym uzasadnieniem racji istnienia i rozwoju takiej organizacji [Penc-Pietrzak 2000]. Powinna być oparta na głównych (specyficznych) wartościach, poprzez które możliwe jest wyróżnienie banku spółdzielczego na tle innych jednostek [Stoner, Wenkel 1992]. Wskazane jest akcentowanie tego, co jest unikatowe. Będzie to jednocześnie tworzyć wartość i stanowić bazę do budowania przewagi konkurencyjnej. Dzięki dobrze skonstruowanej misji możliwe jest właściwe pozycjonowanie banku spółdzielczego na rynku, jak również jego identyfikacja wewnętrzna (ukierunkowanie kadry kierowniczej i pracowników banku spółdzielczego na obszary kreacji wartości).

Sformułowanie misji nie jest zadaniem prostym [Finkelstein i in. 2008]. Ułatwieniem może być udzielenie odpowiedzi na specjalne pytania [Formisano 2004]:

1. Co jest przedmiotem działalności banku spółdzielczego?
2. Kim są klienci?
3. Co stanowi wartość dla klientów?
4. Jakie są oczekiwania klientów wobec banku spółdzielczego?
5. Jakie są oczekiwania zarządu (kadry kierowniczej)?
6. Jakie technologie (informatyczne) stosuje bank spółdzielczy?

Odpowiedzi na te pytania pozwalają w prawidłowy sposób ustalić misję banku spółdzielczego. Staje się ona punktem odniesienia do ustalenia wizji, która najczęściej rozumiana jest jako projekcja możliwych do osiągnięcia wyników i kierunków działań, dzięki którym bank spółdzielczy zajmie w przyszłości określoną pozycję [Penc-Pietrzak 2000]. Należy zwrócić szczególną uwagę na to, że tak określona wizja spełnia rolę pobudzającą (wzmacniającą, wyzwalającą) kreatywność wśród wszystkich pracowników oraz umożliwia im zrozumienie strategii i związanych z nią celów strategicznych. Zadaniem jasno określonej wizji powinno być uświadomienie pracownikom, że działania przez nich podejmowane przyczyniają się do rozwoju banku spółdzielczego i przekładają się na wzrost jego wartości.

Określenie nadrzędnych wartości i zasad oraz wskazanie planowanych wyników i kierunków działań powinno determinować strategię.

W ujęciu finansowym strategia może zostać określona jako sposób, w jaki bank spółdzielczy wypracowuje zysk [Muszyński 2006]. Z perspektywy zarządzania wartością w tym miejscu należy, zdaniem autora, rozszerzyć zakres definicyjny i przyjąć, że strategia może być sposobem, w jaki bank spółdzielczy generuje wartość. Należy przy tym zauważyć, że wypracowanie zysków jest jednym z elementów kreacji wartości. Natomiast przyjmując za punkt widzenia podejście zarządcze, stwier-

dza się, że strategia może zostać przedstawiona jako zestaw konkretnych decyzji, koncepcji rozwiązywania określonych problemów i wyboru określonych działań mających zapewnić bankom spółdzielczym osiągnięcie założonych celów [Penc 1998]. Oczywiście, cele powinny być tak konstruowane, by mogły być związane z kreacją wartości. Jest ona możliwa do osiągnięcia, gdy [Black, Wright, Bachman 2000]:

1. Stopa zwrotu jest wyższa od kosztu kapitału.
2. Następuje rozwój działalności i wzrost bazy inwestycyjnej.
3. Są wypracowane procedury zarządzania ryzykiem oraz następuje absorpcja właściwych rodzajów ryzyka w działalności.

Prawidłowa identyfikacja i formułowanie strategii oraz jej wdrożenie i kontrola strategiczna to najważniejsze elementy zarządzania strategicznego w bankach spółdzielczych.

Wybór odpowiedniej strategii działania odbywa się najczęściej na podstawie określonych kryteriów. Można przyjąć założenie, że do realizacji wybierane są te opcje strategiczne, które cechują się najwyższym poziomem kreowanej wartości. Takie podejście umożliwia późniejszą właściwą realizację strategii i odgrywa zasadniczą rolę w osiąganiu przez bank spółdzielczy sukcesów mierzonych wzrostem jego wartości.

Wdrożenie strategii zorientowanej na wartość w banku spółdzielczym nie może się odbywać bez właściwej alokacji zasobów i planowania. Zasadnicze staje się pytanie, co ma być obiektem odniesienia w tej alokacji. Zdaniem autora warto przypisać zasoby do procesów banku spółdzielczego, z tym że muszą one zostać w odpowiedni sposób zmodelowane i zwizualizowane. Dokonuje się tego w formie graficznej poprzez wizualizację procesów i przedstawienie ich w postaci map. Dzięki takiemu rozwiązaniu możliwe jest poznanie sposobu realizacji określonego procesu, w tym również wykonywanych w jego zakresie działań [Skrzypek, Hofman 2010]. Na podstawie mapy procesów możliwe jest również określenie wejść i wyjść poszczególnych procesów (wskazanie niezbędnych zasobów i otrzymanych produktów) oraz doprecyzowanie celów i krytycznych czynników sukcesu.

Po dokonaniu analizy powstałych procesów następuje ich podział na dwie grupy [Marcinkowska 2003]:

1. Procesy tworzące wartość dodaną.
2. Procesy niszczące wartość (nieprzynoszące wartości).

Bardziej szczegółową analizą obejmuje się procesy kreujące wartość dodaną. Najczęściej przyjmuje się za punkt odniesienia procesy ustawione w tzw. łańcuchu wartości. W banku spółdzielczym można, zgodnie z taką konwencją, wyodrębnić procesy podstawowe i procesy pomocnicze.

Procesy podstawowe związane są bezpośrednio z istotą działania danego banku spółdzielczego. Najczęściej są to [Bednarska-Olejniczak 2013]:

- przyjmowanie środków finansowych,
- marketing i sprzedaż,

- świadczenie usług finansowych,
- inwestowanie funduszy.

Natomiast głównym zadaniem procesów pomocniczych w banku spółdzielczym jest zapewnienie funkcjonowania i wsparcia realizacji procesów podstawowych. Zalicza się do nich przede wszystkim:

- infrastrukturę banku,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- technologię i operacje.

Zarządzanie wartością w bankach spółdzielczych może być również efektywniejsze dzięki wprowadzeniu systemu pomiaru wyników (dokonań). Mierniki w tym systemie powinny zostać powiązane z celami i ze strategią banku spółdzielczego. Jeżeli nie zostanie wdrożony taki system pomiaru wyników w bankach spółdzielczych, to trudno będzie osiągnąć cele skorelowane ze strategią działania w obszarze wartości. Należy również zauważyć, że wybrane mierniki w takim systemie powinny być kalkulowane na poziomie banku spółdzielczego jako całości, jak również poszczególnych procesów realizowanych w ramach jego łańcucha wartości. Powinno nastąpić w pewnym zakresie kaskadowanie celów i mierników. Za ich pomocą możliwe będzie odgórne i oddolne kreowanie wartości (poziom kadry zarządzającej banków spółdzielczych oraz właściciele procesów – menedżerów procesów).

Mierniki powinny być również powiązane z czynnikami kształtującymi wartość [Black, Wright, Bachman 2000; Copeland, Koller, Murinn 1997; Rappaport 1999]. W bankach spółdzielczych szczególne miejsce wśród tych czynników zajmuje ryzyko.

Każdy bank spółdzielczy w Polsce powinien mieć opracowaną strategię dotyczącą zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka [Iwanicz-Drozdowska 2012a; Iwanicz-Drozdowska 2012b; Capiga 2010; Szelałowska (red.) 2012]. W dokumencie tym należy wyodrębnić m.in.:

- podstawowe definicje, ze szczególnym określeniem rodzajów ryzyka,
- istotę i cel zarządzania ryzykiem w danym banku spółdzielczym,
- organizację zarządzania ryzykiem,
- zasady ustalania wewnętrznych limitów ryzyka,
- priorytety w zakresie zarządzania ryzykiem,
- mechanizmy kontroli ryzyka,
- wskazanie osób/komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za monitoring określonego rodzaju ryzyka.

Analizując tego typu dokumenty w polskich bankach spółdzielczych, można na ich podstawie wyodrębnić różne rodzaje ryzyka. W praktyce najczęściej spotyka się:

- ryzyko kredytowe,
- ryzyko rynkowe rozumiane jako walutowe,
- ryzyko stopy procentowej w księdze bankowej,
- ryzyko operacyjne,

- ryzyko płynności płatniczej,
- ryzyko braku zgodności,
- ryzyko kapitałowe,
- ryzyko biznesowe,
- ryzyko *bancassurance*,
- inne rodzaje ryzyka uznane za istotne przez określony bank spółdzielczy.

Należy zwrócić uwagę, że banki spółdzielcze nie zarządzają osobno poszczególnymi typami ryzyka. W wielu przypadkach te rodzaje są ze sobą powiązane relacjami przyczynowo-skutkowymi oraz wzajemnie na siebie oddziałują. Oznacza to, że w tej sytuacji konieczne jest wprowadzenie systemu zarządzania ryzykiem i całościowego postrzegania zarządzania ryzykiem w bankach spółdzielczych. Jeżeli ryzyko jest kluczowym elementem w funkcjonowaniu banków spółdzielczych, to należy przyjąć założenie, że nie będzie można zarządzać wartością tych instytucji bez uwzględnienia tego aspektu. Oznacza to, że elementy skwantyfikowanego ryzyka powinny być kluczowym składnikiem bazy służącej wyliczeniu mierników wartości (mierniki wartości powinny być kalkulowane w oparciu o dane pochodzące z systemu zarządzania ryzykiem w bankach spółdzielczych).

Realizacja strategii wartości i powiązanych z nią celów, właściwa alokacja zasobów oraz zarządzanie ukierunkowane na wyniki (dokonania) banków spółdzielczych będą możliwe pod warunkiem wprowadzenia właściwego wynagradzania pracowników. Z założenia sposób premiowania powinien być powiązany z kreacją wartości banku spółdzielczego. W praktyce jest to trudne zagadnienie, ponieważ pracownicy nie mogą zwiększyć swojego udziału w kapitałach, tak jak występuje to w bankach komercyjnych (banki spółdzielcze nie są notowane na giełdach i nie mają możliwości przeprowadzenia programu opcji menedżerskich). Jedynym rozwiązaniem jest połączenie premii z parametrami wartości (zależność premii od kreowanej wartości). Dzięki takiemu rozwiązaniu pracownicy banków spółdzielczych mogą być w odpowiedni sposób zmotywowani do podejmowania działań mających na celu generowanie wartości.

Ostatnim ogniwem sprawnie działającego systemu zarządzania wartością jest odpowiednia komunikacja z właścicielami (spółdzielcami). Może się ona odbywać dzięki wdrożonemu raportowaniu wartości. Sprawozdania takie powinny być przygotowane w odpowiedniej formie i czasie, tak aby mogli z nich skorzystać właściciele i ewentualnie inni interesariusze.

W raportach powinny się znaleźć informacje o źródłach tworzenia wartości banku spółdzielczego, główne obszary ryzyka oraz podstawowe zagrożenia występujące wewnątrz tej organizacji. Należy również uwzględnić zagrożenia pochodzące z otoczenia banku spółdzielczego [Panfil, Szablewski (red.) 2006].

Raportowanie wartości może zostać wzbogacone informacjami związanymi z miernikami kreacji wartości (prezentowanymi w układzie rzeczywistym i planowanym). Wśród nich najczęściej opisywanym w teorii i stosowanym w praktyce miernikiem jest ekonomiczna wartość dodana (EVA).

3. Ekonomiczna wartość dodana jako miernik kreacji wartości w banku spółdzielczym

W latach 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych firma doradcza Stern Stewart&Co opracowała koncepcję miernika EVA™ [Stewart 1991]. Miernik ten został zdefiniowany za pomocą następującego wzoru:

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC_t \times IC_{t-1},$$

gdzie: EVA_t – ekonomiczna wartość dodana w okresie t ; $NOPAT_t$ – zysk operacyjny po opodatkowaniu w okresie t ; $WACC_t$ – średni ważony koszt kapitału w okresie t ; IC_{t-1} – zainwestowany kapitał w okresie $t-1$.

W praktyce można spotkać wiele jego modyfikacji. Najczęściej obliczane są [Maćkowiak 2009]:

- skorygowana ekonomiczna wartość dodana (AEVA),
- rzeczywista ekonomiczna wartość dodana (TEVA),
- udoskonalona ekonomiczna wartość dodana (REVA),
- gotówkowa wartość dodana (CVA),
- rynkowa wartość dodana (MVA),
- zwrot gotówkowy z inwestycji (CFROI),
- wartość dodana dla akcjonariuszy (SVA),
- ekonomiczna wartość dodana dla akcjonariuszy (SEVA).

Ze względu na specyfikę działalności bankowej podstawowa formuła ekonomicznej wartości dodanej powinna zostać dostosowana do struktury generowanych wyników w bankach spółdzielczych. Pewną propozycją może być modyfikacja podstawowej zależności w kierunku bankowej ekonomicznej wartości dodanej (BEVA) [Zarzecki (red.) 2006].

Zgodnie z założeniami punktem wyjścia do konstrukcji tego miernika powinien być zysk operacyjny banku spółdzielczego po opodatkowaniu. Przy uwzględnieniu specyfiki działalności banku spółdzielczego w zakresie zysku operacyjnego powinny znaleźć się takie elementy, jak:

- wynik z tytułu odsetek,
- wynik z tytułu prowizji,
- przychody z udziałów lub akcji, pozostałych papierów wartościowych i innych instrumentów finansowych o zmiennej kwocie dochodu,
- wynik na operacjach finansowych,
- wynik z pozycji wymiany,
- pozostałe przychody operacyjne,
- pozostałe koszty operacyjne,
- koszty działania banku,
- amortyzacja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych,
- odpisy na rezerwy i aktualizacja wartości,
- rozwiązanie rezerw i aktualizacja wartości.

Następną kwestią, którą należy uwzględnić w kalkulacji bankowej ekonomicznej wartości dodanej, jest ta związana z kosztem kapitału. W podstawowym równaniu znajduje się średni ważony koszt kapitału, obejmujący koszt kapitału własnego i obcego. Analizując pozycje wymienione w zakresie zysku operacyjnego (wynik z tytułu odsetek, wynik z tytułu prowizji), w bankach spółdzielczych można zauważyć, że koszt kapitału obcego już został uwzględniony. Wynika z tego, że w bankowej ekonomicznej wartości dodanej należy przyjąć za średni ważony koszt kapitału tylko koszt kapitału własnego [Zarzecki (red.) 2006].

Przyjęcie założenia o tym, że koszt kapitału będzie dotyczył tylko kapitału własnego, powoduje również korektę założeń w zakresie zainwestowanego kapitału. Na potrzeby bankowej ekonomicznej wartości dodanej należy przyjąć poziom kapitału własnego.

Uwzględniając te założenia, wzór na bankową ekonomiczną wartość dodaną może zostać przedstawiony w następujący sposób:

$$BEVA_t = BZO_t \times (1-T) - ke_t \times KW_{t-1},$$

gdzie: $BEVA_t$ – bankowa ekonomiczna wartość dodana w okresie t ; BZO_t – bankowy zysk operacyjny w okresie t ; T – stawka podatku CIT; ke_t – koszt kapitału własnego w okresie t ; KW_{t-1} – kapitał własny w okresie $t-1$.

Estymacja poszczególnych parametrów w bankowej ekonomicznej wartości dodanej wiąże się często z przyjmowaniem pewnych uproszczeń i dodatkowych założeń, związanych głównie ze specyfiką działalności banków spółdzielczych. Nie powoduje to jednak istotnego zniekształcenia wyników, a obliczony miernik może być wykorzystany w zarządzaniu wartością banku spółdzielczego.

4. Zakończenie

Zachodzące zmiany systemowe i prawne w sektorze bankowości spółdzielczej, rosnąca konkurencja i wzrost oczekiwań klientów w istotny sposób wpływają na stosowane metody zarządzania w bankach spółdzielczych. Coraz większy nacisk kładzie się na wybór właściwej strategii działania i jej późniejszą implementację. W wielu przypadkach tworzone są cele strategiczne związane z wartością. Pojawia się przy tym jednocześnie potrzeba wdrożenia procedur zarządzania wartością w bankach spółdzielczych. Kluczowy w tym aspekcie jest również dobór mierników kreacji wartości. Jednym z nich jest ekonomiczna wartość dodana (odpowiednio modyfikowana pod potrzeby banków spółdzielczych).

Literatura

- Bednarska-Olejniczak D., 2013, *Marketing bankowy w kreowaniu wartości klienta*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 1 (33), Wrocław.
- Black A., Wright P., Bachman J.E., 2000, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Capiga M., 2010, *Zarządzanie bankiem*, PWN, Warszawa.
- Copeland T., Koller T., Murinn J., 1997, *Wycena, mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa.
- Finkelstein S., Harvey Ch., Lawton T., 2008, *Vision by design: A reflexive approach to enterprises re-generation*, Journal of Business Strategy, vol. 29, no. 2.
- Formisano R.A., 2004, *Manager's Guide to Strategy*, The McGraw – Hill Companies, New York.
- Iwanicz-Drozdowska M., 2012a, *Klasyfikacja ryzyka w działalności banku, Charakterystyka rodzajów ryzyka*, Poltext, Warszawa.
- Iwanicz-Drozdowska M., 2012b, *Zarządzanie ryzykiem bankowym*, Poltext, Warszawa.
- Jankowski M., Kaczyńska A., 2014, *Efektywność techniczna banków spółdzielczych w województwie wielkopolskim w latach 2008-2012*, Problemy Zarządzania Uniwersytet Warszawski, vol. 12, nr 4 (48), Warszawa.
- Kołodziej E., 2014, *Banki spółdzielcze jako uczestnik rynku usług bankowych*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, tom XVI, zeszyt 6.
- Maćkowiak E., 2009, *Ekonomiczna wartość dodana*, PWE, Warszawa.
- Marcinkowska M., 2003, *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Muszyński M., 2006, *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Nita B., 2007, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Panfil M., Szablewski A. (red.), 2006, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa.
- Penc J., 1998, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Penc-Pietrzak I., 2000, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Przybylska-Kapuścińska W. (red.), 2009, *Pośrednictwo finansowe w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Rappaport A., 1999, *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa.
- Rosa A., 2013, *Konkurencyjność sektora banków spółdzielczych w Polsce*, The Journal of Management and Finance, nr 2 (1), Uniwersytet Gdański.
- Skrzypek E., Hofman M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Stewart III G.B., 1991, *The Quest for Value. The EVA™. Management Guide*, Harper Business, New York.
- Stoner J., Wenkel C., 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szelągowska A. (red.), 2012, *Współczesna bankowość spółdzielcza*, CeDeWu, Warszawa.
- Ustawa z 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U. 2000 nr 119, poz. 1252 ze zm.
- Zabawa J., 2015, *Banki spółdzielcze jako podmioty ekologicznie odpowiedzialne. Analiza województwa dolnośląskiego*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia Sectio H, Lublin, vol. XLIX, no. 4.
- Zarzecki D. (red.), 2006, *Zarządzanie finansami: inwestycje i wycena przedsiębiorstw. Tom 1*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.