

# BANKCONTROLLING

---

---

---

---

---

---

---

---

## I. A BANKCONTROLLING KIALAKULÁSA, GAZDASÁGI HÁTTERE

---

---

---

---

---

---

---

---

- ### A BANKCONTROLLING KIALAKULÁSA, GAZDASÁGI HÁTTERE
- 60-as évek: Bankok extenzív növekedése, bankmarketing
    - hálózat fejlesztése
    - Komplexebb rendszerszemléletű irányítás
  - 70-es évek: Szolgáltatások és termékek differenciálódása
    - Kamatlábak, valuta- és devizaárfolyamok kiszámíthatatlan ingadozása

---

---

---

---

---

---

---

---

**80-as évek: Jövedelmezőség**

- Makrogazdasági tényezők változása kényszerítette ki a szemléletváltást

- **90-es évek: Intenzív fejlődés iránya**
- **Eredményorientáltság => Bankcontrolling**

---

---

---

---

---

---

---

---

## II. A BANKCONTROLLING LÉNYEGE, ALAPTÍPUSAI ÉS FELADATAI

---

---

---

---

---

---

---

---

**1. BANKCONTROLLING LÉNYEGE**

- **Vezetési szemlélet és gyakorlat**
  - Eredményorientált célrendszer kialakítása
  - Sajátos monitoring tevékenység
  - Döntéshozók tevékenységeinek megítélése, javadalmazása
- **A vezetés információs központja**
  - Integrált jövedelmezőségi és kockázatvállalási célkitűzés elérése (irányítás, tanácsadás, tervezés, kalkuláció...)

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. ALAPTÍPUSAI

### Controlling- mechanizmus működések:

- Piaci típusú
- Adminisztratív típusú
- Munkacsoporton belüli

---

---

---

---

---

---

---

---

## 3. FELADATAI

- **Eltérő súlyban és arányban jelennek meg az egyes controlling feladatok**
- **Centralizált:** bank egészére, koordinálásra és integrálásra vonatkoznak
- **Decentralizált feladatok:** csak a bank egy bizonyos részterületeire irányul az adott feladat

---

---

---

---

---

---

---

---

## CENTRALIZÁLT CONTROLLING

- **Üzletpolitikai alternatívák kidolgozása**
- **Eredmény-elszámolási rendszer létrehozása**
- **Integrált terv és tervellenőrzési rendszer**
- **Számítógépes bázisra támaszkodó jelentés-rendszer szervezése**
- **Jövedelmezőségi- és kockázatelemzések készítése**

---

---

---

---

---

---

---

---

## DECENTRALIZÁLT CONTROLLING

- ⊙ Döntésorientált gondolkodásmód keresztülvitele egy részterületen
- ⊙ Információsükséglet elemzése, információáramlás és feldolgozás szabályozása
- ⊙ Információk továbbadása a stratégiai elemzéshez
- ⊙ Alternatív célok értékelése

---

---

---

---

---

---

---

---

## III. A CONTROLLING – SZEMLÉLETŰ BANKSZERVEZETI KÖVETELMÉNYEK

---

---

---

---

---

---

---

---

## CONTROLLING- SZEMLÉLETŰ BANKSZERVEZETI KÖVETELMÉNYEK

- Nélkülözhetetlen a belső infrastruktúra kialakítása
- Alapelvárások:
  - Eredményorientált nézőpont és cselekvés
  - Ezt segítő belső infrastruktúra
- Ehhez célrendszer kialakítása és
- személyek eredményorientált megítélése és dotálása szükséges
  - Ügyfélorientált, nyereségközpontú szervezet
  - Integrált , zárt tervezési és értékelési rendszer
  - Rugalmas információs rendszer

---

---

---

---

---

---

---

---

## CONTROLLING SZERVEZET ELHELYEZÉSE

- Közvetlen stáb- szervezeti vagy leágazó szervezeti egység?
- Milyen mélyre hatóak azok a változások, melyek a bankcontrolling bevezetéséhez szükségesek:
  - Controlling beleszólása az üzletpolitikába
  - Controlling semlegessége
- Leggyakoribb: törzskari szervezet

---

---

---

---

---

---

---

---

## IV. A CONTROLLING BEVEZETÉSÉNEK FELTÉTELEI

---

---

---

---

---

---

---

---

## CONTROLLING BEVEZETÉSÉNEK FELTÉTELEI

- Gazdasági- információs erőforrás feltételek
  - Hardver, szoftver
  - Szakmai követelmény
- Külső és belső információs jelentések
  - Vezetői információs szinten
  - Információs középszint
  - Adatfeldolgozási alapszint
- Minőségi feltételek (időbeli, mélységi, adatkészletléri teljesség)
- Oktatási feltételek- szelektált oktatás
- Egyéb feltételek

---

---

---

---

---

---

---

---

## V. A STRATÉGIA ÉS AZ OPERATÍV CONTROLLING

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1. STRATÉGIAI BANKCONTROLLING

#### *Koordinatív jellegű funkció*

- Adaptáció
- Koordináció
- Összehangolás
- Együttműködés

#### *Célok megvalósítását szolgáló akciók:*

- Gondoskodik vezérvonal létrehozásáról és elemzéséről
- Stratégia kidolgozása

---

---

---

---

---

---

---

---

### STRATÉGIAI CONTROLLING RÉSZTERÜLETEI

#### *Portfólió menedzsment*

- Banki hozamlehetőségek kihasználása
- Piaci stratégia meghatározása
- Konkrét stratégiai döntések
- Termékválaszték, szolgáltatások minősége

#### *Mérlegstruktúra menedzsment*

- Mérlegszerkezet vizsgálata
- Kockázati tényezők kiküszöbölése
- Biztonságpolitikai intézkedések

---

---

---

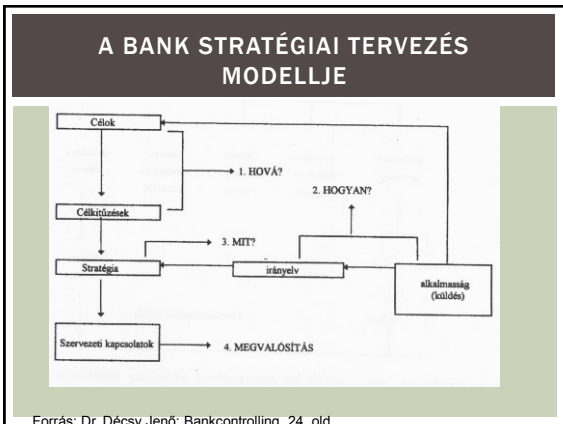
---

---

---

---

---




---

---

---

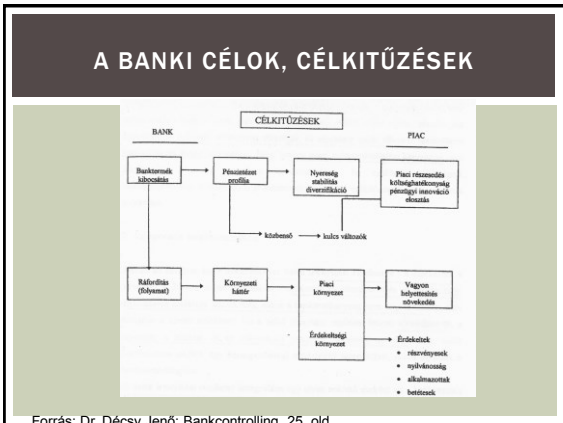
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

- ### HITELINTÉZETEK MARKETING STRATÉGIÁJA
- Offenzív stratégia: új piacok megszerzése és piacvezető szerep kialakítása stabil tőkefeltételekkel
  - Defenzív stratégia: piackövető és piacrés stratégia

---

---

---

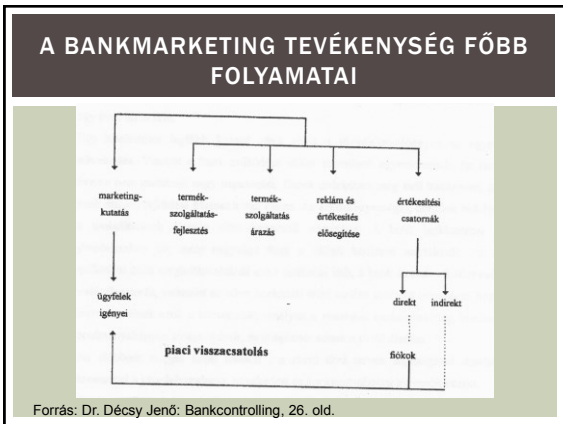
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- ### 2. OPERATÍV BANKCONTROLLING
- ◉ A tervezés, döntési és információs rendszer valamint az ellenőrzés üzemgazdasági módszerré integrálása
  - ◉ Átfogó célkitűzések konkretizálása
  - ◉ Jövedelmezőség a cél fejlődési ütem meghatározásával
  - ◉ Éves terv megvalósulásának figyelemmel kísérése, eltérések értékelése, elemzése

---

---

---

---

---

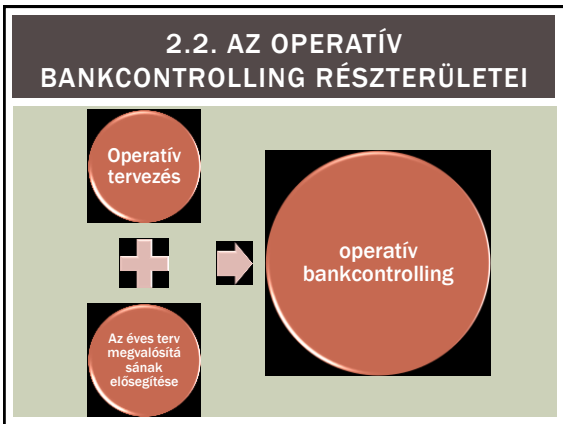
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## 2.2.A. OPERATÍV TERVEZÉS

- A feladatok egymásra épülnek

### 1. lépés:

- ✓ Stratégiai tervből kell kiindulni
- ✓ Tervében megvalósuló elemek kiválogatása
- ✓ Részletes piacfeltárás



Éves üzletpolitika megalkotása



Taktikai terv

---

---

---

---

---

---

---

---

## OPERATÍV TERVEZÉS

### 2. lépés:

- ✓ Előzetes tervek elkészítése
- ✓ Konkrét számszaki adatok, mutatók
- ✓ A terv alkotó elemei:

- A taktikai javaslatok kidolgozása
- Az előzetes mérleg- és eredményterv
- A beruházási terv

---

---

---

---

---

---

---

---

## OPERATÍV TERVEZÉS

### Taktikai javaslatok kidolgozása

- ✓ Alternatívák kidolgozása



- ✓ A stratégiai tervből a tárgyévben megvalósítandó részeket miként lehet a gyakorlatban kivitelezni
- ✓ PI: erős pontok kihasználása, gyenge pontok leépítése

### Előzetes mérleg- és eredményterv

- ✓ Főkönyvi kivonatok, havi pozíciók értékelése
- ✓ Kiemelt jelentőséget kapnak a számítások



- Minősíthető a tervezési rendszer hatékonysága
- Ezekre a mutatókra támaszkodni lehet

---

---

---

---

---

---

---

---



## AZ ÉVES TERV MEGVALÓSÍTÁSÁNAK ELŐSEGÍTÉSE

- Részterületek → Összbanki célok eredménye
- A bank működési rendszerének 2 fő területe:
  - ✓ Ügyleti terület
  - ✓ Üzemviteli terület
- Az egyes üzletágak jövedelmezőségének meghatározása
- Az eredménytényezők felbontása:
  - ✓ Teljes körű
  - ✓ Részleges

---

---

---

---

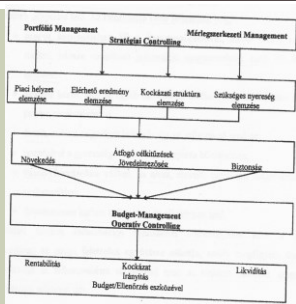
---

---

---

---

## 3. A STRATÉGIA ÉS AZ OPERATÍV CONTROLLING KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉSEK



Forrás: Dr. Décsy János: Bankkontrolling, 34. old.

---

---

---

---

---

---

---

---

## V. AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER, MINT A CONTROLLING RENDSZER ALAPPILLÉRE

---

---

---

---

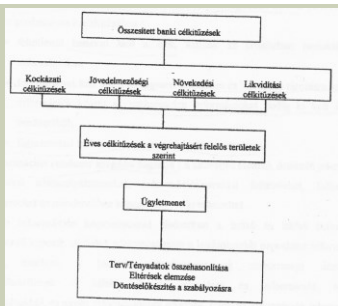
---

---

---

---

## AZ ÖSSZESÍTETT BANKI CÉLKITŰZÉSEK



Forrás: Dr. Dérczy István: Bankkontrolling, 36. oldal

---

---

---

---

---

---

---

---

## AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER, MINT A CONTROLLING RENDSZER ALAPPILLÉRE

- Információ: közlés, szöveges jelentés, számszerű adat, hír



Banki tapasztalat bővítése

- Forrása: gazdasági folyamatok
- Belső és külső kapcsolatok

---

---

---

---

---

---

---

---

## AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER

- Az információ főbb jellemzői:
  - ✓ Szoros kapcsolatban áll a kommunikációval
  - ✓ Pénzbe kerül
  - ✓ Érték
  - ✓ Veszélyforrásokká válhat
  - ✓ Folyamatosan karban tartani, ellenőrizni kell
  - ✓ Hozzájárul a gyorsaságával a piaci térnyerés bővítéséhez

---

---

---

---

---

---

---

---

## AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER

- Szervezeti és tárgyi feltételek együttese
- Az üzleti bankok megfigyelési köre kétirányú.
  - ✓ Elsődleges információk
  - ✓ Másodlagos információk
- A megfigyelés mindig folyamatos és rendszeres kell, hogy legyen.

---

---

---

---

---

---

---

---

## AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER

- Megfigyelési és számbavételi egységek
- Információk feldolgozása:
  - ✓ Ismerni kell a célt
  - ✓ Különbséget kell tenni információk között
  - ✓ Titoktartási kötelezettség
- A hitelintézetek információs rendszerüket 3 csoport keretében alakítják ki:
  - ✓ 1.csoport: adatfogadó, - feldolgozó, - nyilvántartó rendszerek
  - ✓ 2. csoport: információáramlást segítő rendszerek
  - ✓ 3. csoport: elemzés, kutatást jelentő rendszerek

---

---

---

---


---

---

---

---

## AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER

- Az információk karbantartása
  - ✓ Kézi úton
  - ✓ Elektronikus feldolgozás keretében
- Ráfordítás  Következtetések
- Az üzleti bankok információs rendszerének kialakítása a controlling rendszer jó működésének egyik alapfeltétele, alappillére.

---

---

---

---

---

---

---

---

## AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER

- Vezetői információs rendszer lehetővé teszi:
  - ✓ A bank hatékonyabb működtetését
  - ✓ A piaci folyamatokhoz való igazodás ismeretét
- A vezetői információs rendszer 3 szintje:
  - ✓ Operatív irányítás
  - ✓ Funkcionális irányítás → alsósztintű vezetői információs rendszer
  - ✓ Döntéshozatal → felsősztintű vezetői információs rendszer

---

---

---

---

---

---

---

---

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

---

---

---

---

---

---

---

---

## A BANKCONTROLLING TEVÉKENYSÉG NÉHÁNY FŐBB, KIEMELT TERÜLETE

- Bankkalkuláció
  - ✓ Legfontosabb eleme: a bank belső számviteli rendje
  - ✓ Banki teljesítmények „anyagmentes” szolgáltatások
  - ✓ Banküzemi teljesítmények bankműveletek formájában jelennek meg.
  - ✓ Darabteljesítmény
  - ✓ Értékteljesítmény




---

---

---

---

---

---

---

---

## BANKCONTROLLING ÉS BANKKALKULÁCIÓ

- A korszerű bankkalkulációnak a következő követelményeknek kell megfelelnie:

- ✓ Összeredmény= részeredmények összege
- ✓ „döntéscentrikus” elszámolási rendszer




---

---

---

---

---

---

---

---

## BANKCONTROLLING ÉS BANKKALKULÁCIÓ

- Költségelosztási módszerek

- ✓ Tényleges,
- ✓ Rendszeres,
- ✓ Tervezett költségelosztás

- ✓ Teljeskörű
- ✓ Részleges költségelosztás

A költségelosztás  
alapelve a költség  
teherbírási- vagy a  
költségfelmerülési  
elv.




---

---

---

---

---

---

---

---

## BANKCONTROLLING ÉS BANKKALKULÁCIÓ

- A bankkalkuláció számviteli felépítése
- Rész kalkulációs számítások végezhetőek el:
  - ✓ Kölség hely elszámolás
  - ✓ Részleges kamatrés- elszámolás
  - ✓ Darab/ teljesítmény- elszámolás
  - ✓ Ügyletfajtánkénti elszámolás
  - ✓ Banki területek elszámolása
  - ✓ Számla- és ügyfél- kalkuláció

---

---

---

---

---

---

---

---

## A BANKI MUKODES ALAPVETO KONFLIKTUSAI

- A bank sajátos üzleti vállalkozás, amely oly módon közvetít a hitelfelvevők és a megtakarítók között, hogy:

- Átalakítja a lejáratoakat
- Minősíti ügyfeleit és diverzifikálja hitelportfólióját
- Csökkenti a tranzakciós költségeket

---

---

---

---

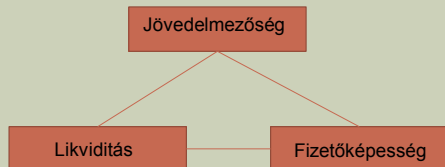
---

---

---

---

### Jövedelmezőség



A bank célja bevételeinek maximalizálása, minél kisebb működési költség mellett. E cél elérésében biztonsági előírások korlátozhatják.

---

---

---

---

---

---

---

---

## AZ ÖSSZBANKI JÖVEDELMEZŐSÉG NÉHÁNY KÉRDÉSE

### 1. Jövedelmezőség:

- A jövedelmezőség egy tükör a menedzsment számára.
- Alapja a jövedelem
  - Abszolút                      Monopol helyzet esetén
  - Különbözeti                 Eltérő piaci pozíciók esetén




---

---

---

---

---

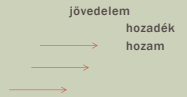
---

---

---



- **Bruttó nyereség:** pozitív különbség a forrás szerzés és kihelyezés összegei között.
- **Tiszta nyereség:** a bruttó nyereség mérsékelve az üzemi költségekkel és az értékcsökkenésekkel.
- **Jövedelem:** bevétel, mellyel növekszik a vagyon.
  - Pénzben fejeződik ki jövedelem
  - Tárgyasul hozadék
  - Visszaforgatják hozam




---

---

---

---

---

---

---

---

- **Vizsgálható forgalmi (eredménykimutatás) és arányi (mérleg) szemléletben.**
- Az eredményességet kifejező tényezők:
  - Kamatjellegű bevételek, kiadások; kamatrés
  - Jutalék és díjbevételek, kiadások
  - Befektetések és értékpapírokkal kapcsolatos bevételek, kiadások
  - Egyéb bevételek
  - Üzleti bank működés költségei
  - Tartalékolási és egyéb költségek

---

---

---

---

---

---

---

---

## PÉNZÜGYI KIMUTATÁSOK

- A banki működés alapvető konfliktusainak vizsgálata, pénzügyi helyzet vizsgálata:
  - Bankmérleg
  - Banki eredmény-kimutatás
  - Cash- flow




---

---

---

---

---

---

---

---

## A BANKMÉ



- Mi az elemzésének célja?
- Miben tér el a többi éves beszámólótól?
  - Hármasszempontról való megjelenése
  - Mélyebb, differenciáltabb mérleg sorok
  - Eszköz kockázati csoportok bemutatása

---

---

---

---

---

---

---

---

## A BANKMÉRLEG

Eszközök	Források
1. Pénzeszközök (Cash)	1. Betétek
2. Likvid befektetések	2. Kölcsönzött rövid lejáratú befektetések
3. Bankközi és más pénzügyi kihelyezések	3. Kötvények és más hosszú lejáratú kölcsönök
4. Hitelek (Lízing is)	4. Kockázati céltartalékok
5. Tartós befektetések	5. Egyéb kötelezettségek
6. Tárgyi eszközök	6. Alárendelt kölcsöntőke
7. Egyéb eszközök	7. Saját tőke

---

---

---

---

---

---

---

---

## SAJÁT TŐKE

- A bank működésének biztonsági tartaléka.
- **Saját tőke** = befizetett részvény tőke + eredménytartalék + tőketartalék - más pénzügyi közvetítő intézményekbe bevitt apport.
- **Szavatoló tőke**: megfelelő szintje garantálja a bank biztonságos működését.

---

---

---

---

---

---

---

---

## SAJÁT TŐKE- SZAVATOLÓ TŐKE

### ■ A szavatoló tőke két fő eleme:

- alapvető tőkeelemek- korlátlanul rendelkezésre állnak
- járulékos tőkeelemek- csak meghatározott feltételek esetén

### ■ A Hitelintézeti törvény szabályozza.

#### **Elemel:**

1. Jegyzett tőke befizetett része
2. Tőketartalék
3. Eredménytartalék
4. Általános tartalék
5. MSZE
6. Alapvető tőkeelemek
7. Értékelési tartalék
8. Alárendelt kölcsöntőke
9. Járulékos tőkeelemek
10. Szavatoló tőke

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## II. Eredménykimutatás I.

Kamatkülönbözöt

Bevételek értékpapirokból

Kapott (járó) / Fizetett (fizetendő) jutalek- és díjbevételek

Pénzügyi műveletek netto eredménye

Egyéb bevételek üzleti tevékenységből

Általános igazgatási költségek

Értéksökkenési leírás

Egyéb ráfordítások üzleti tevékenységből

Értékesítés/ visszafrás követelések után és kockázati céltartalékképzés a függő és biztos (jövőbeni) kötelezettségekre

Értékesítés / visszafrás a befektetési célú, hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok, kapcsol- és egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozásban való részvények, részesedések után

Szokásos vállalkozási eredmény

Rendkívüli eredmény

Adózás előtti eredmény

Adófizetési kötelezettség

Adózott eredmény

Általános tartalékképzés, felhasználás

Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre

Jóváhagyott osztalék és részesedés

Mérleg szerinti eredmény

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## A CASH FLOW

○ Formáját tekintve pénzforgalmi kimutatás-tartalmát tekintve jelzőrendszer.

○ Átalakítja az állomány szemléletű ráfordításokat és jövedelmeket forgalmi szemléletűvé.

○ Kétfajtája terjedt el:

○ Pénzbevételek és kiadások teljes körét felölelő

○ Eszköz- és forrásfelhasználást bemutató

○ Szólhat rövid távra vagy hosszú távra.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## A PÉNZÜGYI HELYZET ELEMZÉSÉNEK

▪ **Célja:** Tájékoztató a vezetés és a tulajdonosok számára.

▪ **Tartalma:**

- Tömör, minősítésre alkalmas mutatószámok
- Több időszak összehasonlítása
- Térbeli összehasonlítás
- Üzleti elemzések
- Inflációs tényező kiszűrése

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## VEZETŐI TEVÉKENYSÉG HATÉKONYSÁGÁNAK ÉS MINŐSÍTÉSÉNEK MUTATÓI

▪ **Eszközök megtérülési rátája**

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Átlagos eszközállomány}}$$

▪ **Bérráfordítások hozzáadott értéken belüli aránya**

$$\frac{\text{Időszaki munkabér}}{\text{Hozzáadott érték}}$$

▪ **Közönséges részvénytőke érdekeltség megtérülési rátája**

$$\frac{\text{Adózott eredmény} - \text{Elsődleges részvények osztalék}}{\text{Közönséges részvénytőke} - \text{Érdekeltség átlagos állománya}}$$

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## HITELINTÉZETEK TELJESÍTMÉNY MUTATÓI

▪ **Bevétel arányos nyereség**

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes bevétel}}$$

▪ **Eszközarányos bevétel**

$$\frac{\text{Összes bevétel}}{\text{Összes átlagos eszköz}}$$

▪ **Saját tőke arányos nyereség**

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Átlagos saját tőke}}$$

$$\frac{\text{Elsődleges előtérlet arányos}}{\text{Átlagos saját tőke}}$$

▪ **Eszköz arányos nyereség**

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes átlagos eszköz}}$$

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### AZ EGÉSZ TEVÉKENYSÉGET JELLEMZŐ MUTATÓK

- **Nettó működési haszonrés mutató**  

$$\frac{\text{Nettó működési haszonrés}}{\text{Összes eszközök}}$$
- **Nettó kamatrés mutató**  

$$\frac{\text{Nettó kamatrés}}{\text{Összes átlagos jövedelmezőszerződés eszközök}}$$
- **Fedezettség mutató = Készpénz + piacképes értékpapírok + látraszóló követelések - látraszóló kötelezettségek**
- **Likviditási mutatók**

---

---

---

---

---

---

---

---

### MINŐSÍTŐ ÉS ESZKÖZMINŐSÉGI MUTATÓK

- **Tőkeáttételi mutató**  

$$\frac{\text{Összes átlagos eszközök}}{\text{Összes átlagos saját tőke}}$$
- **Tőke megfelelési mutató**  

$$\frac{\text{Korrigált tőke}}{\text{Korrigált mérlegfeltevések}}$$
- **Eszköz minőségi mutató**  

$$\frac{\text{Minősített követelések}}{\text{Korrigált mérlegfeltevések}}$$
- **Hitelportfólió minőségének mutatója**  

$$\frac{\text{Minősített hitelek}}{\text{Összes hitelállomány}}$$
- **Hitelvesztési mutató**  

$$\frac{\text{Levél hitelek vesztesége}}{\text{Teljes hitelállomány}}$$
- **Kockázatvállalási mutató**  

$$\frac{\text{Összes eszközök}}{\text{Korrigált mérlegfeltevések}}$$

---

---

---

---

---

---

---

---

### HATÉKONYSÁGI MUTATÓK

- **Bevétel arányos költség mutató**  

$$\frac{\text{Összes költség}}{\text{Összes bevétel}}$$
- **Eszközarányos költség**  

$$\frac{\text{Összes költség}}{\text{Összes eszközök}}$$
- **Osztalék kifizetési ráta**  

$$\frac{\text{1. részvényre jutó osztalék}}{\text{1 részvényre jutó nyereség}}$$
- **Árfolyam nyereség mutató**  

$$\frac{\text{Működési nyereség}}{\text{1 részvényre jutó nyereség}}$$
- **Osztalékhozam**  

$$\frac{\text{1 részvényre jutó osztalék}}{\text{Működési nyereség}}$$

---

---

---

---

---

---

---

---

**BANKI ÜZEMGAZDASÁGI EREDMÉNY  
ELSZÁMOLÁSA**

- I. Kamattól függő üzleti eredmény ( kamattöbblet)
  - II. Kamattól független üzleti eredmény ( szolgáltatási többlet)
- ÜGYLETI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE
- III. Üzemviteli ráfordítások
- ÜZEMGAZDASÁGI EREDMÉNY (alaptevékenység egyenlege)
- IV. Egyéb és rendkívüli ráfordítások és hozamok
- ÉVI EREDMÉNY (NYERESÉG/VESZTESÉG)

---

---

---

---

---

---

---

---

**KÖSZÖNJÜK A  
FIGYELMET!**

---

---

---

---

---

---

---

---