Alfred JANC

DYLEMATY WYBORU MIĘDZY BANKOWOŚCIĄ UNIWERSALNĄ A WYSPECJALIZOWANĄ W OKRESIE TRANSFORMACJI

Interes bankowy opiera się na obsłudze klientów, którzy dysponują nadwyżką pieniądza, a także klientów, którzy odczuwają okresowe, przejściowe niedobory pieniądza. Niedobory te – w skrajnych sytuacjach – mogą zagrażać egzystencji gospodarstwa domowego lub firmy. Klientela bankowa to dwie niezwykle pojemne grupy podmiotów: osoby fizyczne i osoby prawne. W reakcji na potrzeby tych podmiotów, potrzeby natury konsumpcyjnej, eksploatacyjnej i rozwojowej, w tym inwestycyjnej, pośrednicy finansowi, a wśród nich banki, umożliwiają dostęp do obszernego zestawu produktów bankowych o charakterze kredytowym, a wraz z tym – do zestawu operacji niezbędnych dla oferowania tych produktów, nazywanych operacjami aktywnymi. Operacjom tym towarzyszy ryzyko różnego rodzaju, za które bank wynagradzany jest za pomocą „procentu".

Operacje bierne natomiast towarzyszą produktom o charakterze depozytowym. Oferowane są one w reakcji na potrzeby podmiotów, wynikające z zaoszczędzenia pieniądza, wytworzenia nadwyżki w postaci zysku i dążenia do powierzenia owej nadwyżki pośrednikowi finansowemu, specjalizującemu się w przyjmowaniu oszczędności. Pośrednik taki, którym, jak pokazuje historia i doświadczenie, w dominującej liczbie przypadków był i jest bank, bierze na siebie odpowiedzialność za to, co stanie się z powierzonym pieniądzem, za to jak zostanie on przechowany lub zagospodarowany oraz za to, że we właściwym okresie, uzgodnionym z danym podmiotem, który mu zaufał, dokona zwrotu powierzonych kwot, powiększonych oczywiście o odpowiednie wynagrodzenie dla podmiotu. Wynagrodzenie owo przybiera najczęściej także postać „procentu", wypłacanego klientowi powierzającemu środki. Bank wszakże i w tej sytuacji przejmuje na siebie ryzyko wiążące się z faktem wejścia w posiadanie pieniądza.

I po trzecie, w reakcji na potrzeby podmiotów gospodarczych, wiążące się z dokonywaniem rozliczeń z innymi podmiotami, z którymi łączą je np. powiązania instytucjonalne albo produkcyjno-handlowe, pośrednicy finansowi podejmują się prowadzenia w imieniu swoich klientów operacji o charakterze rozliczeniowym. Formą wynagrodzenia w tych przypadkach jest najczęściej prowizja lub innego rodzaju opłata.

Te trzy grupy operacji bankowych – operacje bierne, czynne i rozliczeniowe (pośredniczące) – podlegały i nadal podlegają przeobrażeniom różnego rodzaju. Część tych przeobrażeń można przypisywać ustawicznie zmieniającemu się popytowi, co jest rezultatem różnicujących się potrzeb podmiotów gospodarczych. Ów fakt zmieniających się potrzeb jest rezultatem oddziaływania wielu różnych czynników. Można do nich zaliczyć: zmiany wielkości podmiotów, zmieniający się poziom zakumulowanych oszczędności i ulegające zmianie wyobrażenia co do możliwości zagospodarowania tych oszczędności, zmieniające się potrzeby rozwojowe, a w ich rezultacie – zapotrzebowanie na finansowanie zewnętrzne, ulegające zmianie ilościowej i jakościowej związki produkcyjno-handlowe z innymi podmiotami krajowymi i zagranicznymi itp.

Banki, jako dominująca grupa pośredników finansowych, gdy były zainteresowane maksymalizowaniem zysku w swojej działalności, a działo się tak w dominującej liczbie sytuacji i okresów historycznych, podejmowały starania, by swoją ofertą produktów i usług móc sprostać potrzebom swoich aktualnych i potencjalnych klientów. W dążeniu do wykorzystywania istniejących możliwości niezbędne było obserwowanie potrzeb rynku, reagowanie na te potrzeby, a w końcu – oferowanie podmiotom takich produktów, które w efekcie okazałyby się korzystne i dla banku, i dla obsługiwanego podmiotu. Warto w tym miejscu wspomnieć o tym, że jedną z barier tworzyły z reguły możliwości zarówno techniczne, jak i w zakresie zarządzania.

Przy przyjęciu jako kryterium zakresu działalności banku, można przede wszystkim wyróżnić:

– bank uniwersalny, który gromadzi środki pieniężne w celu zaoferowania ich w postaci kredytu, przy czym motywem głównym jest zysk, w związku z czym bank ten oferuje także – oprócz działalności depozytowej i kredytowej – wiele innych usług o charakterze operacyjnym;

– bank inwestycyjny, który koncentruje swoją działalność na inwestycjach kapitałowych, dokonywanych na zlecenie klientów na rachunek własny.

Dyskusja nad modelem, na jakim w swojej ofercie, a w rezultacie – w decyzjach dotyczących organizacji wewnętrznej i zarządzania – miałby oprzeć się bank, ma bardzo oddalone historycznie korzenie. Można stwierdzić wszakże, iż dyskusja taka, a w konsekwencji – przeobrażenia o charakterze systemowym i operacyjnym – nasilają się w okresach przełomowych ekonomicznie i politycznie. Towarzyszą temu zjawiska i procesy o charakterze kryzysowym i zmiany systemowe. W wyborze drogi, jaką pójdzie bank po takich przeobrażeniach, dominuje pytanie, na które muszą odpowiadać bankierzy: czy bank ma być bankiem uniwersalnym, czy ma funkcjonować jako bank wyspecjalizowany.

W okresie kryzysu ekonomicznego w Stanach Zjednoczonych ustawa z początku lat trzydziestych (Glass-Steagall Act) oddzieliła bankowość inwestycyjną od bankowości detalicznej. Mimo dyskusji toczącej się od wielu lat system amerykański pozostaje systemem, który dostarcza wzorców dla zwolenników bankowości wyspecjalizowanej.

W okresie zmian systemowych w krajach tworzących gospodarkę rynkową w Europie Środkowowschodniej, w tym w Polsce, widać wyraźnie, że ukształtował się model charakterystyczny dla bankowości europejskiej. W systemie bankowym dominującą pozycję zapewniły sobie banki zajmujące się wszystkimi rodzajami czynności bankowych. Uniwersalny system bankowy, w którym banki świadczą bardzo szeroki zakres usług finansowych, charakterystyczny jest przede wszystkim dla Republiki Federalnej Niemiec, a ewolucja w tym kierunku dotyczy wielu innych systemów bankowych. Hanna Gronkiewicz-Waltz napisała na ten temat między innymi: „Duża różnorodność i liczba banków w państwach o gospodarce rynkowej wynika – między innymi – z liberalizmu gospodarczego, w którym nie ma żadnych ograniczeń w tworzeniu nowych banków, oraz faktu, że jedynym kryterium funkcjonowania banku jest zysk. Z jednej strony istniejące banki dążą do specjalizacji i ograniczają się do ściśle określonych czynności (np. instytucje kredytu hipotecznego), z drugiej rozszerzają działalność na coraz to nowe zadania i następuje odejście od tradycyjnego podziału na banki kredytu krótkoterminowego i długoterminowego (inwestycyjnego). Na zasadzie specjalizacji oparte są na przykład systemy: angielski, włoski, belgijski, holenderski i do niedawna francuski".

Dyskusja dotycząca trendów rozwojowych w bankowości polskiej wiedzie w stronę modelu uniwersalnego. Podstawowym elementem tego modelu ma być bank uniwersalny, a więc bank nie ograniczony co do rodzaju świadczonych usług, bank mający swobodę działania na rynku pieniężnym i na rynku kapitałowym. „Uniwersalność" oznacza, że bank ma licencję na wykonywanie wszystkich czynności bankowych. „Nie ograniczony" oznacza, że w swych czynnościach bank nie podlega ograniczeniom administracyjnym, jeżeli czynności te nie wykraczają poza zakres tzw. rozważnej gospodarki. Bank taki może działać zarówno na rynku pieniężnym, całkowicie otwartym dla banków oraz częściowo dla innych pośredników finansowych, jak również na rynku kapitałowym.

Stan polskiej bankowości – i dylematy, w obliczu których stoją polskie banki – najlepiej analizować na tle porównań z bankowością systemów rozwiniętych. Porównania te rzadko wypadają na korzyść polskich banków (komercyjnych). Po pierwsze, sieć instytucji bankowych w Polsce w przeliczeniu na jednego mieszkańca jest kilkakrotnie „rzadsza" w porównaniu z państwami zachodnimi (liczba mieszkańców na oddział banku w Polsce w połowie lat dziewięćdziesiątych wynosiła około 12 tysięcy, w krajach zachodnich – 2-3 tysiące; znacznie większe jest przy tym zatrudnienie w jednym oddziale w Polsce). Po drugie, wielkość polskich banków jest miniaturowa w porównaniu z bankami działającymi gdzie indziej; dużej liczby banków średniej wielkości nie towarzyszą odpowiednio silne i sprawne

procesy koncentracji; wśród tysiąca największych banków jest tylko kilka polskich banków; BGŻ i BH w Warszawie S.A. zajmują pozycje w piątej setce – ich kapitały są kilkadziesiąt razy mniejsze od kapitałów potentatów; problemem ponadto jest zjadanie kapitałów przez inflację: wysokość zysków osiąganych przez banki nie wystarcza na utrzymywanie realnej wartości funduszu własnych banków. Po trzecie, istnieje wyraźna regionalna orientacja istniejących banków – odziedziczona w wyniku reformy systemu bankowego – ograniczająca konkurencję między bankami. Po czwarte, nadal – w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych – mamy do czynienia z dominacją własności państwowej i nie dokończonymi procesami prywatyzacyjnymi. Po piąte, stosunki kredytowe między bankami i podmiotami zagranicznymi cechują się między innymi: wysokim udziałem niepracujących aktywów, niemożnością udzielania dużych kredytów ze względu na niski stan kapitałów bankowych, zmniejszaniem się marży odsetkowej, reorientacją na finansowanie budżetu przy równoczesnym ograniczaniu kredytowania, słabym wykorzystaniem usług bankowych przez ludność, a także przez małe i średnie przedsiębiorstwa, ograniczoną zdolnością (i słabą ofensywnością) banków do poszerzania oferty produktowej. Można twierdzić, że w Polsce dochodzi do odwracania się od siebie potencjalnych kredytodawców i potencjalnych kredytobiorców. Możliwości kredytowania pojedynczego kredytobiorcy przez polski bank – w wyniku ograniczenia współczynnikiem koncentracji kredytów – są bardzo skromne: dla 14 banków są to kwoty rzędu 20 - 80 mln USD. Po szóste, zbyt duże są koszty funkcjonowania banków; wyraża się to w szczególności stosunkiem kapitału oraz aktywów na jednego zatrudnionego; koszty ogólne wzrastają w wyniku podnoszenia wynagrodzeń pracowników, zwiększania się liczby pracowników, rozwijania sieci, wyposażania w sprzęt itp. Po siódme, niedoskonałe jest zarządzanie bankami, w szczególności w zakresie wprowadzania nowych produktów i zarządzania ryzykiem bankowym.

Wejście Polski do UE oznacza, że nasz system prawnoekonomiczny musi być dostosowany do norm Unii:

– przyjęte muszą być wymogi ostrożnościowe, stosowane w państwach UE;

– stworzona musi zostać infrastruktura instytucjonalna (ubezpieczenie depozytów, ubezpieczenie kredytów, wywiadownie itp.);

– system pośrednictwa finansowego musi zostać wzbogacony o nowe typy instytucji finansowych (banki hipoteczne, banki kredytu konsumpcyjnego, instytucje leasingowe itp.).

W działalności banków uniwersalnych, zainteresowanych maksymalizowaniem zysków, może dominować znaczenie przypisywane albo produktom i usługom bankowym, albo potrzebom finansowym klientów banku.

Pośrednikowi powinno zależeć na obsługiwaniu jak największej liczby podmiotów. Bank może zrealizować ten postulat na przykład dzięki zwiększaniu oferty produktów (usług) czynności bankowych, dywersyfikacji oferty, podnoszeniu jakości świad-

czonych usług. Przyjęcie „filozofii proproduktowej" w modelowaniu działalności banku może wynikać z odwołania się do kryteriów oceny znaczenia czy roli danego produktu bankowego dla banku; kryteriami takimi między innymi mogą być:

– wpływ na zysk,
– miejsce w hierarchii podstawowych funkcji banku jako pośrednika finansowego,
– dążenie do sprostania warunkom konkurencyjnym.

Oferowanie usług przez pośrednika finansowego, czyli inaczej wychodzenie do klientów z ofertą produktową, wiąże się w sposób bardzo istotny z innowacyjnością. Odnosi się ona zarówno do warunków systemowych, jak i do postaw i decyzji zarządów banków. Niezależnie jednak od kontekstu, w jakim rozumiana jest innowacyjność, podstawową cechą towarzyszącą nowoczesności w opracowaniu i oferowaniu produktów bankowych jest wysoki koszt podejmowanych przedsięwzięć.

Z drugiej strony, w bankach, które decydują się na praktyczną realizację „filozofii proklientowskiej", dominuje odwołanie się do znaczenia, do wagi, jaką mają podmioty gospodarcze jako klienci. „Klient jest dla nas wszystkim" – to często stosowany slogan, wyrażający strategię przyjętą w działalności banku. Ze szczebla strategii slogan ten w warstwie realizacyjnej przenoszony jest do schematów organizacyjnych instytucji finansowych. W strukturze banku zaczynają dominować oddziały czy placówki terenowe, które – tworząc swoisty kręgosłup banku – obrastają innymi jednostkami, pełniącymi funkcje wspomagające i uzupełniające wobec operacji aktywnych i biernych realizowanych w placówkach banku. Stosowana jest w ten sposób w praktyce zasada, w myśl której na „szczeblu lokalnym" najlepiej znani i rozpoznani są klienci – podmioty, jakimi są firmy i gospodarstwa domowe, a rozpoznaniu temu musi towarzyszyć właściwie skonstruowana oferta. Obudowuje się ją – między innymi – odpowiednimi działaniami marketingowymi, dotyczącymi podstawowych produktów, a także innych produktów czy usług, na które wyrażane jest zapotrzebowanie. Banki, przez swoje placówki, wychodzą z taką ofertą do obecnych i potencjalnych klientów. Towarzyszy temu wiara w podnoszenie prestiżu, jakim bank się cieszy w środowisku podmiotów gospodarczych, i w upowszechnianie w ten sposób zasadniczego hasła podkreślającego znaczenie klientów.

W naszym podejściu pragniemy wskazać, że jakkolwiek wybór jednego z tych punktów wyjścia jako wiodącego ma znaczenie praktyczne, to należy godzić je oba, nadając odpowiednie priorytety. Takim rozwiązaniem, mającym charakter kompromisu, jest oparcie się na rozpoznaniu potrzeb klientów banku i stosowne do tego modyfikowanie dotychczasowych polityk, w ślad za czym dochodzi do modyfikacji produktów i operacji albo do wprowadzenia nowych. Skutkiem takiego działania jest z pewnością zdobycie lub utrzymanie zaufania klientów banku. Niezbędnym warunkiem stosowania sugerowanego podejścia w bankowości jest segmentacja rynku, a także staranny, najczęściej przyjmujący cechę permanentności, przegląd dotychczasowych podejść/rozwiązań, najczęściej przyjmowanych w przeszłości w sposób intuicyjny lub „odziedziczonych".

Procesy intensywnych przeobrażeń gospodarczych o charakterze strukturalnym i funkcjonalnym, którym od kilku lat podlegają gospodarki krajów Europy Środkowo-wschodniej, w bardzo dużym stopniu dotyczą systemów finansowych tych krajów. Dominujące ogniwa tego systemu, banki, były zarządzane w dekadach poprzednich, przez cały właściwie okres funkcjonowania gospodarki centralnej, w sposób nieskuteczny i zdecydowanie mniej efektywny w porównaniu z przedsiębiorstwami przemysłowymi.

Okres ten często utożsamiany jest z funkcjonowaniem systemu bankowego zdominowanego przez monobank – centralną kasę rozliczeniową dla całej gospodarki. Funkcjonujące banki z reguły nie były niezależne, a w ich działalności motyw zysku był całkowicie nieobecny. Dopiero w rezultacie liberalizacji finansowej, dywersyfikacji potrzeb podmiotów gospodarczych, a wreszcie rozwoju konkurencji, banki znalazły się w obliczu nowych wyzwań. Działaniom banków zaczęło przyświecać dążenie do osiągania dużych dochodów i wypracowywania zysków. Działalności tej zaczęło towarzyszyć ryzyko, pojęcie wcześniej mało ważące w funkcjonowaniu banków i systemu bankowego. Ryzyko bankowe pojawiło się w kilku odmianach. Sytuacja ta zmusiła banki do poszukiwania nowych sposobów prowadzenia działalności.

Modelowanie działalności banku w zmienionych warunkach ekonomicznych jest tylko w części zależne od wyborów i rozwiązań wewnętrznych, chociaż dzisiejsza samodzielność banku komercyjnego powoduje, iż właśnie te rozwiązania wewnętrzne determinują w poważnym stopniu zarówno proces formułowania celów działalności, jak i to, jak te cele są realizowane. Rezultaty działań banku, podobnie zresztą jak każdego podmiotu gospodarczego, także w warunkach gospodarki rynkowej uzależnione są od okoliczności o charakterze egzogenicznym, czyli od sytuacji w szeroko rozumianym otoczeniu banku.

Ramy dla działalności bieżącej i dla rozwoju banków wyznaczane są przez regulacje narodowe oraz przez ustalenia międzynarodowe, których spełnienie – w obliczu dążeń integracyjnych – jest niezbędne. W Polsce pierwsza połowa lat dziewięćdziesiątych upłynęła pod znakiem działalności gospodarczej, podporządkowanej tradycyjnym regulacjom, w tym kodeksowi handlowemu sprzed ponad pół wieku, oraz prawu bankowemu z 31 stycznia 1989 roku, które wraz z ustawą o Narodowym Banku Polskim i późniejszymi aktami prawnymi różnego rodzaju, wyznaczyło podstawowe ramy reformowanego systemu bankowego. Polska zaczęła stopniowo w tym okresie włączać do prawa bankowego również normy obowiązujące w Unii Europejskiej. W efekcie, w takich obszarach systemowych, jak: licencjonowanie banków, inwestycje bezpośrednie banków w innych podmiotach, wypłacalność banków, koncentracja kredytów, zapobieganie „praniu brudnych pieniędzy" w bankach, panuje duża zbieżność polskich norm z normami obowiązującymi w Europie Zachodniej. Z drugiej strony, uregulowanie (w tym – przez nowe prawo bankowe) między innymi kwestii wymagań kapitałowych, gwarancji depozytowych oraz rozliczeń międzynarodowych, należy również postrzegać jako wyznacznik kształtujący działalność bankową.

Inne istotne uwarunkowania zewnętrzne wynikają z charakteru polityk uprawianych przez państwo, w tym – przede wszystkim – polityki pieniężnej, ale również np. polityki fiskalnej. Podstawowym celem polskiej polityki pieniężnej jest w okresie zmian systemowych ograniczanie inflacji w warunkach wzrostu gospodarczego, odzwierciedlonego między innymi rosnącym produktem krajowym brutto. Celowi temu podporządkowane są posunięcia w zakresie polityki stóp procentowych, polityki kursów walutowych oraz polityki podaży pieniądza. Dla działalności bankowej szczególnie ważne jest tworzenie właściwych przesłanek systemowych do kształtowania się takich stóp procentowych, które:

1) zwiększają skłonność do oszczędzania w walucie krajowej,

2) zapewniają realny przyrost kredytów dla gospodarki,

3) umożliwiają bankom racjonalizowanie podejścia do wyznaczania swojej marży przez określanie oprocentowania depozytów oraz kredytów.

Charakter rozwoju gospodarczego, w tym stan koniunktury gospodarczej, to kolejny wyznacznik działalności pośrednika finansowego, jakim jest bank. Bardzo ważne znaczenie ma sytuacja na rynkach międzynarodowych, ale aktywność podmiotów gospodarczych wyznaczana jest przez stan gospodarki i jej poszczególnych sektorów. Często formułowana jest opinia, w myśl której powinny zostać stworzone możliwości wspierania przez banki przede wszystkim procesów ułatwiających zachowanie odpowiedniej dyscypliny finansowej przedsiębiorstw, także przecież podlegających transformacji. Ponownie, znaczenie w tym zakresie ma polityka państwa, w tym polityka podatkowa. Nadmierny fiskalizm powoduje, z jednej strony, zmniejszanie środków, jakie przedsiębiorstwa mogą przeznaczyć na inwestycje, wywołując popyt na kredyt, z drugiej strony jednak – nie pozwala na powiększanie kapitałów własnych banków. W warunkach wysokiej inflacji oznacza to trudności w odtwarzaniu realnej wartości kapitału. Skutkiem jest ograniczenie możliwości kredytowania podmiotów w związku z zależnością, jaka występuje między podstawami kapitałowymi a zaangażowaniem kredytowym banku w odniesieniu np. do jednego klienta czy wzajemnie powiązanej grupy klientów. Formuła „konsorcjum bankowego" jest praktycznym rozwiązaniem tego problemu, jednak popularność tego rozwiązania została wymuszona przesłankami innymi niż efektywność.

Kultura ekonomiczna i tradycja gospodarcza, w tym przyzwyczajenie podmiotów gospodarczych do korzystania z usług banku – to kolejny rodzaj uwarunkowań zewnętrznych, które wymagają uwzględnienia zarówno w procesach modelowania zarządzania współczesnym bankiem komercyjnym, jak i w praktycznym zarządzaniu. Zachowania podmiotów w okresie transformacji cechują się dużym konserwatyzmem, niską skłonnością do korzystania z nowych usług i produktów bankowych, brakiem zaufania do banków itd. Szczególnie ważna staje się w tym kontekście „wstrzemięźliwość" państwa, jego organów centralnych, w zakresie administracyjnego, zbiurokratyzowanego oddziaływania na otoczenie konkurencyjne, oddziaływania, którego konsekwencją jest zniekształcenie warunków rynkowych. Ingerencja polity-

ków może – jak wykazują polskie doświadczenia – wywoływać skutki wzajemnie sprzeczne: z jednej strony, tworzyć przywileje dla nieefektywnych banków krajowych, z drugiej – sprzyjać rozpoczynaniu działalności przez wielkie banki zagraniczne w intencji do poprawy efektywności sektora bankowego i wspierania konkurencyjności. Ingerencja polityków może też wywoływać konflikty w systemie bankowym, jeszcze bardziej ograniczając jego efektywność. Konfliktogenny charakter ma zarówno biurokratyczne traktowanie procesów prywatyzacyjnych, jak i wymuszanie działań konsolidacyjnych.

Określenie roli banku komercyjnego na rynku konkurencyjnym i zajęcie odpowiedniej pozycji na tym rynku jest wypadkową autonomii i niezależności w połączeniu z wypracowaną strategią zarządzania i strategią kredytowania. Oba te obszary są ze sobą ściśle związane. Określenie autonomii banku uzależnione jest bardzo silnie od struktury własności – umożliwia podejmowanie niezależnych decyzji w każdym z obszarów działalności.

Autonomię banku należy oceniać przez pryzmat strategii banków w zakresie kredytowania, zarządzania finansami, kadrami, zgodności działania z przyjętą strategią, funkcjonowania organów zarządzających bankiem, a także procedury wyboru na stanowiska kierownicze. W banku, w okresie transformacji, jednym z głównych zadań jest sformułowanie strategii nadającej priorytet kredytowaniu i finansowaniu. W procesie tworzenia strategii banku ogniskują się wszystkie potrzeby organizacyjne, regulacje nadzorcze, „filozofia" zarządzania. W wyniku określenia, a później realizowania strategii, zostaje wyznaczony punkt odniesienia dla oceny wyników finansowych przez wewnętrzne i zewnętrzne organy kontroli i audytu.

Chcąc określić uwarunkowania wewnętrzne zarządzania bankiem komercyjnym, należy spróbować wyznaczyć obszary, które wymagają możliwie szybkich zmian i usprawnień. Wynika to z tego, że w wielu bankach nadal brakuje planów strategicznych lub są one jedynie cząstkowe, struktura organizacyjna jest przestarzała i nieefektywna, procedury są zbiurokratyzowane, istnieją fragmentaryczne systemy informowania kierownictwa oraz funkcjonują nie dostosowane do realiów gospodarczych procedury kredytowe i finansowe. Dlatego do obszarów wymagających radykalnych, szybkich zmian można zaliczyć:

1) planowanie,
2) zarządzanie ryzykiem kredytowym,
3) zarządzanie finansowe,
4) zarządzanie zasobami ludzkimi,
5) tworzenie systemów informatycznych,
6) kontrolę wewnętrzną.

W procesie planowania należy wyróżnić dwa etapy, polegające na tworzeniu planu strategicznego oraz planu operacyjnego. Biznesplan nastawiony jest zadaniowo, określa cele krótkookresowe, które są uściśleniem planu strategicznego. Plany tego rodzaju wyznaczają wielkości progowe oraz terminy wykonania poszczególnych elementów planu. Planowanie strategiczne polega natomiast na kreowaniu misji banku.

Podejmowane są dzięki temu kluczowe decyzje w perspektywie długookresowej. Za kluczowy wyznacznik strategii banków aktualnie należy uznać konkurencję.

Niezmiernie ważne są wzajemne relacje zachodzące między planami strategicznymi i operacyjnymi w połączeniu z budżetowaniem, tzn. kwantyfikowaniem planów w uzgodnieniu z przewidywanymi dochodami i wydatkami. Budżetowanie określa wielkość pozycji bilansu i rachunku wyników, co stanowi podstawę do kontroli operacyjnej. Odchylenia od przyjętych wielkości budżetowych stanowią sygnały ostrzegawcze. Wydaje się, że najwłaściwszą metodą tworzenia budżetu jest metoda z „dołu do góry", w której jednostki organizacyjne tworzą plany na podstawie ogólnych wytycznych zarządu, przedkładając je do zatwierdzenia przez zarząd, przy czym ostateczny kształt budżetu jest wynikiem negocjacji. Po zatwierdzeniu wskaźniki budżetu są monitorowane w układzie miesięcznym i kwartalnym.

Wraz ze wzrostem odpowiedzialności banków za zarządzanie ryzykiem kredytowym pojawia się konieczność tworzenia systemów zarządzania ryzykiem kredytowym w połączeniu z odpowiednimi procedurami i mechanizmami monitorowania ryzyka. Obszar ten, w szerszym znaczeniu oznaczający zarządzanie aktywami obciążonymi ryzykiem, obejmuje kredyty, portfel inwestycyjny i ryzyko pozabilansowe.

Zarządzanie ryzykiem kredytowym ma szczególnie istotne znaczenie ze względu na często mało wiarygodne informacje w sprawozdawczości finansowej kredytobiorców, a także na trudności w egzekucji należności. Systemy zarządzania ryzykiem kredytowym nadal w wielu bankach są niedoskonałe na skutek braku obowiązujących zasad polityki kredytowej, braku limitów koncentracji portfela kredytowego, płynnych kompetencji kredytowych, powierzchownej analizy, słabych kontaktów z klientami, braku monitorowania, niekompletnej dokumentacji kredytowej, braku standardów dotyczących tworzenia rezerw celowych itd. Niedoskonałości te wywołują problemy w kredytowaniu, prowadząc do powstania tzw. trudnych kredytów stanowiących około 30% całego portfela kredytowego w polskim systemie bankowym.

Problem zarządzania finansowego pojawił się w miarę przywracania właściwego znaczenia rynkowym kategoriom finansowym, przede wszystkim stopom procentowym i kursom walutowym. W sytuacji tej aktywa i pasywa stały się mocno zróżnicowane i bardzo wrażliwe na sygnały zewnętrzne, takie jak: liberalizacja stóp procentowych, nowe instrumenty finansowe, działalność dewizowa, handel walutami. Koniecznością staje się odpowiednie zarządzanie płynnością, aktywami i pasywami oraz ryzykiem walutowym.

Zarządzanie finansowe ma na celu minimalizowanie ryzyka finansowego, na które składają się następujące elementy: odpowiedni poziom kapitału, jakość aktywów, płynność, wrażliwość stóp procentowych i kursów wymiany, pozycje pozabilansowe, ryzyko bieżącej działalności, rewindykacja, kontrola wewnętrzna.

Na zarządzanie zasobami ludzkimi składają się takie elementy, jak: szkolenie załogi, nabór i utrzymywanie kadry, system motywacyjny, rotacja kadr, ścieżki kariery, rezerwowa kadra kierownicza, a także struktura organizacyjna banku, odpowia-

dająca przyjętym zasadom zarządzania zasobami ludzkimi. Właściwa realizacja każdego z powyższych elementów wymaga całkowicie nowego podejścia ze strony menedżerów oraz wypełniania zupełnie nowych funkcji przez komórki realizujące politykę kadrową.

Konieczność dostosowania się do wymogów rynku i rosnąca konkurencja wymuszają również na bankach zmianę nastawienia do problemów przepływu informacji i do informatyki. Potrzeba akomodacji nowych technik i technologii wiąże się między innymi z podejmowaniem decyzji o wyborze sprzętu informatycznego i oprogramowania.

W warunkach tworzącej się gospodarki rynkowej i wzmagającej konkurencji większość dużych banków funkcjonujących w polskim systemie bankowym – w tym przede wszystkim banki tzw. dziewiątki, ale także np. PKO BP, PEKAO S.A., BH SA, BRE SA, BIG SA, PBI SA, PBR SA – wiele wyżej omówionych elementów wdrożyła lub wdraża. Przypisać to można częściowo także rezultatom tzw. umów twinningowych (umów bliźniaczych), zawartych z bankami zagranicznymi przez niektóre z dziewięciu banków komercyjnych wyodrębnionych w 1989 roku z NBP, w tym między innymi przez Wielkopolski Bank Kredytowy S.A., współpracujący z Allied Irish Bank. Pozytywne znaczenie mają również działania inwestorów zagranicznych, którzy objęli znaczne pakiety akcji w polskich bankach.

Bibliografia

Bartkiewicz P., Janc A., Zarządzanie bankiem komercyjnym w okresie transformacji, w: Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem, PZ, Zielona Góra 1996.

Bitz M., Produkty bankowe (rynek usług finansowych), Poltext, Warszawa 1996.

Gronkiewicz-Waltz H., Bank centralny od gospodarki planowej do rynkowej (zagadnienia administracyjno-prawne), Olympus, Warszawa 1992.

Heffernan S., Modern Banking in Theory and Practice, Wiley & Sons, 1996.

Jaworski W.L., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., Banki – rynek, operacje, polityka, Poltext, Warszawa 1997.

Krzyżkiewicz Z., Operacje i innowacje bankowe, BMiB, Warszawa 1993.

Reformy finansowe w krajach tworzących gospodarkę rynkową (modele i badania empiryczne), red. **A. Janc** i **T. Kowalski**, Wyd. AE, Poznań 1996.

Saunders A., Walter I., Universal Banking (Financial System Design Reconsidered), IRWIN, 1996.

Saunders E. J., Bankowe struktury organizacyjne i kierownicze, FRR w Polsce, Warszawa 1996.

Solarz J. K., Rozwój systemów bankowych, BMiB, Warszawa 1996.

Swatler L., Uwagi o systemie bankowym i polityce pieniężnej w okresie transformacji, Bank i Kredyt 1994, nr 11.

Violano M., Van Coolie S.-C., Techniki bankowości detalicznej, ZBP, Warszawa 1996.

DILEMMAS OF CHOICE BETWEEN UNIVERSAL AND SPECIALISED BANKING IN THE PERIOD OF TRANSFORMATION

Summary

In order to obtain profit and to satisfy the needs of their present and potential customers, banks have been undertaking activities aiming at such modeling of their offer which would make it favourable both for the bank and for the customers. Discussion on the model which would be a basis for the bank (as regards offers and consequently decisions concerning, among other things, internal organisation and management) becomes more intense in the periods of political and economic transformation. The article is devoted to fundamental dilemmas facing the bankers in economies which introduce financial reforms whose aim is to attribute to the market the most important role in shaping the economic structures and processes. Against the background of transformation in the banking of developed market economies including those in the EU countries, the author touches on some aspects of choice between universal and specialised nature of banking activities. He points out the tendencies initiated in the Polish banking several years ago and also basic restrictions in the continuation of positive trends linked with, among others, the necessity to choose between the „pro-product" and „pro-customer" philosophy, innovation-linked costs and adverse effects of imperfect management. The role of barriers and restrictions of endogenous and exogenous character was also underlined. Elimination of these barriers is recognized as a fundamental condition to continue positive transformations in the banking system and the banks themselves, leading finally to their good position under competition typical of the market economy.