

Wprowadzenie

Współczesne podmioty działające w ramach sektora usług finansowych to instytucje o skomplikowanej strukturze własnościowej i organizacyjnej, dysponujące dużym lub bardzo dużym potencjałem finansowym i realizujące swoje cele w warunkach wysokiej konkurencyjności. To instytucje, których funkcjonowanie warunkują zarówno czynniki rynkowe, jak i specyficzny zestaw oddziaływań formalno-regulacyjnych; dodatkowo charakterystyczne dla nich jest powszechne występowanie zróżnicowanych czynników ryzyka oraz operacyjna zależność od technologii informacyjnych. Jednym z kluczowych elementów decydujących o sukcesie firm finansowych staje się sprawność i efektywność ich systemów zarządzania uwzględniających powyższe uwarunkowania. Niniejszy podręcznik jest przekrojowym kompendium wiedzy z zakresu zarządzania instytucjami kredytowymi, oparty na rozszerzonej perspektywie postrzegania funkcjonowania instytucji kredytowych: nie tylko z punktu widzenia tego, co robią (z czym większość Czytelników pewnie jest już zaznajomiona), ale przede wszystkim w ujęciu tego, jak to robią, z jakimi uwarunkowaniami muszą się liczyć i jakich używać metod czy mechanizmów, aby działać sprawnie i efektywnie. Daje to możliwość akcentowania relacji „motywacja – oczekiwania – mechanizm realizacji” tak, by Czytelnik miał pełną świadomość tego, dlaczego określone rzeczy są robione i w jaki sposób.

Przywołane w tytule i zastosowane w treści podręcznika pojęcie **instytucji kredytowej** jest określeniem podmiotu prowadzącego we własnym imieniu i na własny rachunek, na podstawie zezwolenia właściwych władz nadzorczych, działalność polegającą na przyjmowaniu depozytów lub innych środków powierzonych pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym i na udzielaniu kredytów.

Najważniejszym z systemowego punktu widzenia typem instytucji kredytowych są oczywiście banki, dlatego treści przedstawione w podręczniku dotyczą instytucji kredytowych, ale szczególny nacisk położono na uwarunkowania i zasady funkcjonowania **banków**¹. Pojęciem, które równie często będzie występować na stronach niniejszego podręcznika, jest **produkt finansowy** (bankowy), definiowany jako zwykle niematerialny, samoistny zestaw właściwości, funkcji oraz przypisanych mu kanałów dostępu, służący zaspokajaniu określonych potrzeb finansowych klientów i oferowany im jako spójna całość. Przykładem produktu finansowego będzie więc określony rodzaj rachunku osobistego, lokaty depozytowej, kredytu czy też polisy ubezpieczeniowej. Sprzedaż i obsługa tak definiowanych produktów finansowych wymagają realizacji określonych procesów na rzecz klientów i w interakcji z nimi. Te procesy, które w sposób bezpośredni generują wartość dla klientów i świadczone są przez różne kanały dostępu, stają się **usługami finansowymi** (procesami świadczenia usług finansowych), natomiast pozostała część – niezbędna do funkcjonowania instytucji, ale nietworząca bezpośredniej wartości – będzie miała naturę procesów wspierających. Tym samym produkt finansowy jest dostępny poprzez przypisane do niego usługi finansowe (bankowe). Oczywiście istnieją również usługi niezwiązane z konkretnymi produktami, np. te identyfikowane w obszarze doradztwa finansowego. Pozostałe pojęcia i terminy zdefiniowano, jeśli była taka potrzeba, w ramach poszczególnych rozdziałów.

Podstawowe pytania, stanowiące cele merytoryczne, jakie przyświecały Autorom podczas przygotowywania zakresu treściowego niniejszej książki, skupiały się wokół instytucji kredytowych oraz tego:

- ▶ jakie cele i zadania stoją przed nimi,
- ▶ do kogo i z czym trafiają i na ile jest to satysfakcjonujące,
- ▶ co w największym stopniu warunkuje ich status rynkowy,
- ▶ czego potrzebują, aby funkcjonować sprawnie i efektywnie, a przy tym bezpiecznie,
- ▶ jakie interakcje i zależności zachodzą pomiędzy różnymi aspektami ich funkcjonowania,
- ▶ jak będzie wyglądać ich przyszłość.

Niniejszy podręcznik stanowi ograniczony, ale użyteczny zasób wiedzy, której przyswojenie pozwoli Czytelnikowi zmierzyć się z tymi pytaniami również samodzielnie, choć w poszczególnych rozdziałach wskazano, jakie są na

¹ Więcej uwag na temat uwarunkowań definicyjno-regulacyjnych zob. w rozdziale 1.

nie odpowiedzi lub gdzie ich szukać. Złożoność i interdyscyplinarność obszaru merytorycznego przedstawianego w podręczniku oraz to, że będzie on wykorzystywany w pracy dydaktycznej, wymagały czytelnej i konsekwentnej strukturyzacji jego treści. Główną strukturę oparto na trzech filarach, których znaczenie dla współczesnych instytucji kredytowych jest fundamentalne. Są to:

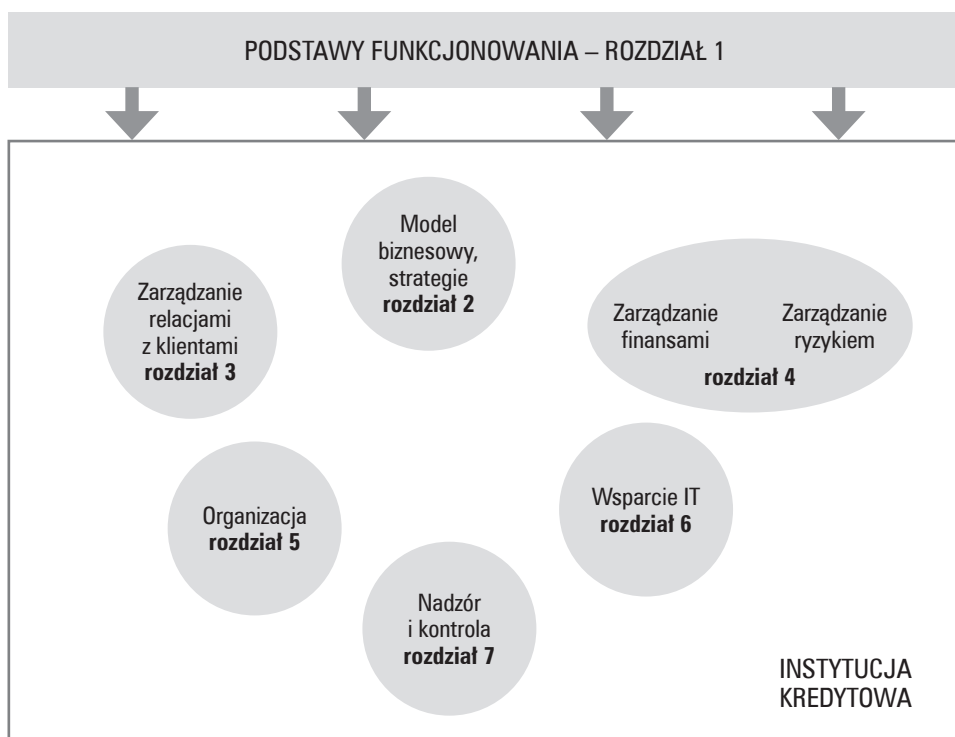
- ▶ tworzenie i zarządzanie wartością instytucji kredytowej, w wymiarze finansowym i nie tylko,
- ▶ tworzenie wartości dla klientów i zarządzanie relacjami z nimi,
- ▶ zarządzanie ryzykiem i nadzór.

Funkcjonowanie tych filarów jest jednak determinowane przez przyjęte cele i sposoby ich osiągnięcia, co przekłada się na strategiczne i operacyjne zarządzanie instytucją kredytową. Dodatkowo na poziomie realizacji i wsparcia niezbędne jest odwołanie się do rozwiązań organizacyjnych, stosowanych w instytucjach kredytowych, oraz rozwiązań w zakresie technologii informacyjnych – w obu przypadkach stosowane są rozwiązania zarówno uniwersalne, jak i specyficzne dla sektora bankowego. Dla pełnej znajomości uwarunkowań działania instytucji kredytowych niezbędne jest również odniesienie się do podstaw formalno-regulacyjnych, a także do roli instytucji tego typu w gospodarce oraz oddziaływań rynkowych, na jakie są one narażone. Takie podejście pozwoliło usystematyzować treści merytoryczne, zachowując logikę obszarów działania instytucji kredytowych, przy jednocześnie czytelnym ich układzie, co przedstawia rysunek A.

W układzie tym przyjęto, iż z punktu widzenia modeli biznesu i strategii instytucji kredytowych oraz ich realizacji (rozdział 2) najważniejsze kwestie to zarządzanie klientami i oferowaną im wartością (rozdział 3) oraz zarządzanie finansowe i zarządzanie nierozzerwalnie z nim związanym ryzykiem (rozdział 4). Organizacja instytucji kredytowych (rozdział 5) oraz wsparcie IT (rozdział 6) traktowane są przede wszystkim w kategoriach zapewnienia środowiska realizacyjnego dla strategii i działań operacyjnych. Nadzór korporacyjny i mechanizmy kontrolne (rozdział 7) stanowią natomiast naturalne domknięcie i podsumowanie kwestii związanych z zarządzaniem instytucjami kredytowymi.

Ideą podręcznika jest to, aby treści zawarte w przedstawionych obszarach akcentowały specyfikę instytucji kredytowych oraz kompleksowo ukazywały zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami ich funkcjonowania. W każdym z obszarów zidentyfikowano specyficzne uwarunkowania i aspekty działania, ale zwrócono również uwagę na te elementy funkcjonowania, w których swoistość ta jest niewielka lub nie ma jej wcale. Chciano w ten sposób pokazać, iż instytucja kredytowa, przy niewątpliwej specyfice i pewnej odmienności,

wciąż pozostaje podmiotem, w którym obowiązują i mają zastosowanie uniwersalne rozwiązania biznesowe bądź organizacyjne.



Rysunek A. Układ grupowania treści merytorycznych

Źródło: opracowanie własne.

Mimo iż aspekty zarządzania ryzykiem, wsparcia informatycznego i organizacyjne zostały przypisane do określonych rozdziałów, to jednak ich natura, powszechność występowania i znaczenie dla funkcjonowania instytucji kredytowych powodują, że w zasadzie w każdym rozdziale pojawiają się pewne nawiązania do tych obszarów. Takie podejście podkreśla znaczenie różnych rodzajów ryzyka w instytucjach kredytowych, identyfikuje ich specyfikę i pokazuje lokalizację oraz wzajemne zależności. Podobne odniesienia pojawiają się w przypadku wsparcia IT i pozwalają uchwycić swoistość instytucji kredytowych jako biznesu zorientowanego informacyjnie oraz wykazać jego silną zależność od technologii. Również kwestie organizacyjne mają charakter względnie rozproszony i, z różnym nasileniem, przewijają się w całej książce. Daje to też

szanse na lepsze zrozumienie przez Czytelnika uwarunkowań informacyjno-infrastrukturalnych pomiędzy poszczególnymi obszarami funkcjonowania instytucji kredytowych.

Rozdział pierwszy – *Podstawy funkcjonowania instytucji kredytowych* – to przegląd podstawowych funkcji, jakie pełnią instytucje kredytowe w gospodarce, oraz wymagań i wyzwań, jakie napotykają, również w kontekście zarządzania. Jest to też próba identyfikacji różnorodnych uwarunkowań działania tych podmiotów – w wymiarze zarówno ekonomicznym, jak i społeczno-kulturowym. Szczególną uwagę zwrócono na rozwiązania formalno-prawne warunkujące funkcjonowanie instytucji kredytowych i skutki, jakie niosą one w obszarze zarządzania.

Rozdział drugi – *Modele, strategie i metody zarządzania w instytucjach kredytowych* – przedstawia sens istnienia i funkcjonowania instytucji kredytowych w kategoriach biznesowych. Odwołano się w nim do współczesnych bankowych modeli biznesowych oraz podstawowych mechanizmów zarządzania strategicznego i zidentyfikowano specyfikę instytucji kredytowych. Przedstawiono przykłady strategii współczesnych instytucji kredytowych, a także mechanizmy ich tworzenia i konkretyzacji w poszczególnych obszarach funkcjonowania. Zaprezentowano również wybrane podejścia i metody zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem tych ukierunkowanych na kreowanie wartości – zarówno dla instytucji kredytowej, jak i dla jej klientów.

Rozdział trzeci – *Klienci instytucji kredytowych i tworzona dla nich wartość* – poświęcono marketingowym aspektom funkcjonowania instytucji kredytowych, akcentując przede wszystkim orientację na klienta i konieczność budowania z nim relacji. Oprócz przekroju klasycznych metod marketingowych szczególną uwagę zwrócono na kwestie doświadczeń budujących satysfakcję klienta i jej konsekwencji w sferze lojalności.

Rozdział czwarty – *Finanse i ryzyko w instytucjach kredytowych* – odnosi się do dwóch newralgicznych obszarów funkcjonowania instytucji kredytowych: zarządzania finansami i zarządzania ryzykiem. Kwestie te przedstawiono w sposób zintegrowany, który koresponduje z naturą obu zjawisk, gdzie aspekt ryzyka nakłada się na wszelkie przejawy działalności, zwłaszcza w obszarze finansowym. Mimo ograniczeń w możliwości zaprezentowania pełnej charakterystyki ryzyka bankowego takie ujęcie dało szansę na pokazanie rzeczywistej specyfiki instytucji kredytowych. Przedstawiono rozwiązania, które najpełniej pokazują oddziaływanie ryzyka na działalność finansową instytucji kredytowych, czyli kwestie wyznaczania wielkości kapitału wewnętrznego czy metod wspierających wyznaczanie współczynnika wypłacalności. Prezentacja tych ostatnich

ma ten dodatkowy walor, iż przedstawia stopień skomplikowania metodycznego współczesnych narzędzi wykorzystywanych przez instytucje kredytowe.

Rozdział piąty – *Organizacja instytucji kredytowych* – poświęcony został wybranym rozwiązaniom organizacyjnym i stanowi swoisty ciąg dalszy rozdziału drugiego. Kluczem do strukturyzacji tego rozdziału były dwa fundamentalne i niezmiernie istotne dla działalności banku pojęcia: proces biznesowy i kapitał ludzki. Podejście procesowe jest naturalną i obecnie powszechnie stosowaną perspektywą postrzegania działalności organizacji, w tym również instytucji kredytowych. Wspiera ono większość inicjatyw podejmowanych przez nie – od reorganizacji przez zarządzanie jakością czy organizację wsparcia IT aż po outsourcing. Kapitał ludzki natomiast to podstawowy zasób instytucji kredytowych wchodzący w skład jej kapitału intelektualnego, determinujący zarówno to, na ile i jak założenia biznesowe oraz cele strategiczne są realizowane, jak i to, czym jest dana instytucja w wymiarze jej tożsamości czy kultury organizacyjnej. Przedstawienie mechanizmów zarządzania kapitałem ludzkim pozwala poznać specyfikę pracy w banku czy innej instytucji kredytowej, a także zorientować się, jak wygląda rozwój zawodowy w tego typu firmach.

Rozdział szósty – *Technologie informatyczne w instytucjach kredytowych* – ukazuje specyfikę wsparcia technologicznego wykorzystywanego przez instytucje kredytowe, przede wszystkim w kontekście jego znaczenia i funkcjonalności. Przedstawiono uwarunkowania i wielopłaszczyznowe ujęcie kwestii tworzenia strategii informatycznych instytucji kredytowych. Zaproponowano również przypuszczalne kierunki dalszego rozwoju technologii bankowych i ewentualne konsekwencje ich zastosowania.

Rozdział siódmy – *Nadzór i kontrola w instytucjach kredytowych* – to szeroki przekrój oddziaływań nadzorczych i kontrolnych. Skupiono się przede wszystkim na interakcjach z interesariuszami, w tym właścicielami i kadrami zarządzającą (ład korporacyjny), oraz z szeroko rozumianym otoczeniem (odpowiedzialność społeczna). W ramach mechanizmów kontroli szczególną uwagę zwrócono na kontrolę zgodności z uregulowaniami formalno-prawnymi i związane z tym ryzyko. Zdecydowano się na uwypuklenie tego aspektu funkcjonowania instytucji kredytowych, gdyż jest on zarówno newralgiczny, jak i specyficzny dla tego typu podmiotów, a w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce biznesowej, zdecydowanie zaczął nabierać znaczenia. Rozdział ostatni i całą książkę kończy przedstawienie mechanizmów kontroli wewnętrznej i audytu jako rozwiązań weryfikujących działania instytucji kredytowej praktycznie we wszystkich zaprezentowanych wcześniej obszarach funkcjonowania.

Podręcznik powstał w odpowiedzi na potrzeby środowiska akademickiego i z inspiracji Komitetu Nauk o Finansach PAN. Twórcy podręcznika to międzyuczelniany zespół autorski złożony z pracowników naukowo-dydaktycznych katedr bankowych lub finansowych, dysponujących wieloletnim doświadczeniem w zakresie prowadzenia przedmiotów związanych z różnymi aspektami zarządzania instytucjami finansowymi, a także doświadczeniem praktycznym związanym z tą dziedziną. Dzięki temu niniejszy podręcznik może być podstawowym źródłem literaturowym dla studentów realizujących przedmioty kontekstowo związane z prezentowaną tematyką, w tym przedmiot „Zarządzanie instytucjami kredytowymi”. Oddając drugie wydanie tego podręcznika w ręce Czytelników, mamy nadzieję, iż będzie on użyteczną pomocą dydaktyczną, ale też ciekawą lekturą dla wszystkich zainteresowanych wyzwaniem, jakie stoją przed osobami zarządzającymi i pracującymi w instytucjach kredytowych, a także dla ich klientów i innych interesariuszy.