

## SPECYFIKA STRATEGII BANKÓW KOMERCYJNYCH

Prof. dr hab. Alfreða Zachorowska, dr inż. Agnieszka Wójcik-Mazur  
*Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Częstochowa, Polska*

Warunkiem koniecznym prawidłowego rozwoju przedsiębiorstwa jest ciągła aktywność wobec otoczenia oraz własnej organizacji. Instytucje finansowe, w tym w szczególności banki, muszą uwzględniać zmiany zachodzące w ich otoczeniu, dotyczące głównie globalizacji rynków finansowych, rosnącej turbulencji otoczenia oraz zwiększonej liczby i poziomu pętli informacji, jakie należy uwzględnić przy formułowaniu strategii<sup>1</sup> organizacji.

Uwzględniając narastające oraz zmieniające się oczekiwania, które stoją przed bankami na globalnych rynkach finansowych, należy podkreślić istotne korzyści wynikające ze sformułowania samej strategii banku jak i ze zwartego systemu planowania<sup>2</sup>. W znaczeniu ogólnym pojęcie strategii oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną, która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Ta naczelną orientacja staje się głównym kierunkiem działania dla zarządzających danym przedsiębiorstwem w związku ze zmianami, jakie zachodzą w otaczającym środowisku<sup>3</sup>.

Strategia banku komercyjnego jest określana jako plan, który integruje w zwartą całość, główne cele banku, jego obowiązującą politykę kredytową i inwestycyjną i procedury postępowania wobec ryzyka rynkowego. Dobrze sformułowana strategia banku, podobnie jak w każdym innym przedsiębiorstwie, pozwala na alokację zasobów strategicznych w unikalny i trwały układ oparty na atucie profesjonalnych kompetencji, uwzględniający słabe strony banku, antycypujący zmiany w otoczeniu i sytuacyjne reakcje konkurentów<sup>4</sup>.

Istotę formułowania strategii stanowi odniesienie banku do jego otoczenia. Całkowite rozpoznanie wewnętrznego i zewnętrznego środowiska jego funkcjonowania jest istotne dla określenia jego pozycji w bieżącym środowisku, a także dla przewidzenia jego przyszłości<sup>5</sup>. Analiza zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa bankowego jest głównym czynnikiem określającym jego strategię. Determinanty otoczenia, sektor oraz rynek skłaniają przedsiębiorstwo w stronę wyboru strategii albo w pełni globalnej, albo nakierowanej na realizowanie potrzeb lokalnych klientów.

Wielość definicji strategii powoduje, iż kadra kierownicza instytucji finansowych koncentruje się na zasadniczych celach tych instytucji oraz ich przyszłej pozycji względem otoczenia. Istotne jest określenie długofalowych

<sup>1</sup> Genealogia oraz pochodzenie słowa strategia zostało przedstawione w pracy: K. Oblój: *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2001, s. 13-14.

<sup>2</sup> D. McNaughton: *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*. WiB, Warszawa 1995, s. 36.

<sup>3</sup> A. Stabryła: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. PWN, Warszawa 2000, s. 39. Zob. H. Koontz, C. O. Donell, H. Weichrich: *Management*. McGraw-Hill Book Co., N.York 1984, s. 107, W. Glueck: *Strategic management and business policy*. McGraw-Hill, N. York 1980, s. 9; K. Ohmae: *The mind of strategist*. McGraw-Hill, N. York 1982, s. 92; A. Thompson, A. Strickland: *Strategic management. Concepts and cases*. Irwin, Burr Ridge 1993, s. 18; K. Andrews: *The concept of corporate strategy*. Dow-Jones-Irwin, N. York 1971, s. 28.

<sup>4</sup> J. Solarz: *Zarządzanie strategiczne w bankach*. Poltext, Warszawa 1997, s. 76.

<sup>5</sup> S. Zahra, G. George: *International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda*, in M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford, U. K. Blackwell Publishers s. 255-288.

celów i zadań, wybór kierunków działań oraz alokacja środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów. Z punktu widzenia strategii banku niezbędne jest także wyznaczenie przyszłej pozycji danego banku w stosunku do innych banków, do rynku krajowego lub zagranicznego. Zachowanie równowagi banku z jego środowiskiem zewnętrznym, obecnym lub przyszłym winien gwarantować zestaw decyzji lub koncepcji działania. Wyznaczenie zasadniczych kierunków i reguł działania jest niezbędne do osiągnięcia długofalowych celów, zwłaszcza w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia<sup>6</sup>.

Strategię banku komercyjnego tworzą elementy dotyczące zamierzeń w najważniejszych dziedzinach, obejmujących w szczególności cele strategiczne oraz strategiczne zadania. Mogą one ujmować podstawowe założenia w zakresie zarządzania aktywami i pasywami, charakteru współpracy z klientami, polityki depozytowej, polityki produktowej, polityki kredytowej (ryzyka kredytowego) i inne<sup>7</sup>.

Cele strategiczne powinny mieć charakter kompleksowy i usystematyzowany. Łączą one działania ekonomiczne, generujące w szczególności wynik finansowy banku z przyczynami, które na ten wynik oddziałują. Cele strategiczne łączą tzw. „twarde czynniki” ekonomiczne usadowione w strukturze przedsiębiorstwa z „miękkimi czynnikami” oznaczającymi gotowość do zmian i mającymi wpływ na kulturę przedsiębiorstwa<sup>8</sup>.

Polityka ekonomiczna banku uwzględni różne cele, do których w szczególności można zaliczyć: zwiększanie udziału w rynku, zabezpieczanie pozycji konkurencyjnej, zwiększanie marży procentowej, utrzymywanie płynności, politykę dywidend oraz inne parametry. Głównym celem banków jest osiąganie wysokiego wyniku finansowego, którego wysokość jest ograniczana potrzebą bezpieczeństwa<sup>9</sup> oraz wpływem innych czynników. Dla wielu banków europejskich istotnym celem staje się uzyskanie możliwie wysokiego zysku przy uwzględnieniu dodatkowych warunków<sup>10</sup>.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić następujące klasyczne cele strategiczne banku komercyjnego<sup>11</sup>: bezpieczeństwo, ostrożność, uczciwość, realizację potrzeb, świadomy wybór, pełną obsługę oraz obecność. Bezpieczeństwo w tak rozumianej klasyfikacji oznacza podejmowanie działań zapewniających trwałą pozycję finansową oraz stabilność banku w zakresie bezpieczeństwa depozytów. Cel „ostrożnościowy” oznacza dla banku utrzymywanie zarówno odpowiedniego wskaźnika poziomu płynności finansowej, bezpieczeństwa jak i ustalenie odpowiednich stawek procentowych dla własnego portfela aktywów. Strategia określana jako „uczciwość” zapewnia w szczególności zachowanie przez pracowników banku tajemnicy transakcji.

<sup>6</sup> J. Solarz: Zarządzanie..., op. cit., s. 75-76.

<sup>7</sup> Por. M. Wysocki: Polityka kredytowa banku komercyjnego. Twigger, Warszawa 1999, s. 20.

<sup>8</sup> J. Koppen: Strategie banków w Europie. Ce De Wu, Warszawa 1999, s. 34.

<sup>9</sup> Dotyczy to w szczególności wskaźników adekwatności kapitałowej oraz potrzeby utrzymywania ciągłej płynności finansowej, która stanowi podstawowy warunek funkcjonowania banku komercyjnego.

<sup>10</sup> Maksymalizacja wyniku finansowego stanowi w praktyce tylko teoretyczną koncepcję. Zob. J. Koppen: Strategie..., op. cit., s. 35.

<sup>11</sup> R. Patterson: Poradnik kredytowy dla bankowców. Twigger, Warszawa 1995, s. 44-45.

Realizacja potrzeb jest takim celem strategicznym, który uwzględnia realizację potrzeb klientów nie stojących w sprzeczności ze strategią banku. Świadomy wybór dotyczy głównie kształtowania polityki marketingowej nastawionej w szczególności na segmentowanie klientów oraz polityki kredytowej dotyczącej budowy bezpiecznego portfela. Świadczenie szeroko rozumianych usług doradczych klientom banku powinno odbywać się w ramach celu dotyczącego „pełnej obsługi”. Strategiczny cel dotyczący tzw. „obecności” odnosi się do prowadzenia działalności na docelowych rynkach usług finansowych.

Z tego punktu widzenia ważne jest, aby cele strategiczne nie były ograniczane do istotnego wskaźnika oceny banku, jakim jest wartość generowanych przez bank przychodów, ale i do sposobu myślenia i postępowania kadry kierowniczej.

W sektorze bankowym niezwykle istotną strategią banków komercyjnych jest taki wybór strategii, który umacnia i rozwija korzyści konkurencyjne danego banku. W klasycznej literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy ogólne strategie mające na celu zachowanie lub osiągnięcie korzyści konkurencyjnych, do których można zaliczyć<sup>12</sup>: strategię przewagi pod względem kosztów<sup>13</sup>, zróżnicowania produkcji<sup>14</sup>, koncentracji na określonym segmencie rynku.

We wszystkich określeniach strategii podkreśla się jej znaczenie w przywracaniu równowagi pomiędzy bankiem a otoczeniem bliższym lub dalszym, w którym on działa. Strategia banku komercyjnego powinna stworzyć warunki do przetrwania w zgodzie ze wszystkimi siłami nacisku oddziałującymi na decydentów w instytucji kredytowej oraz w szczególności zapewnić sukces bankowi.

#### Literatura:

1. K. Andrews: The concept of corporate strategy. Dow-Jones-Irwin, N. York 1971.
2. W. Glueck: Strategic management and business policy. McGraw-Hill, N. York 1980.
3. H. Koontz, C. O'Donell, H. Weichrich: Management. McGraw-Hill Book Co., N.York 1984.
4. J. Koppen: Strategie banków w Europie. CeDeWu, Warszawa 1999.
5. D. McNaughton: Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian. WiB, Warszawa 1995.
6. K. Oblój: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 2001.
7. K. Ohmae: The mind of strategist. McGraw-Hill, N. York 1982.

<sup>12</sup> Por. między innymi M. Porter: Competitive strategy. New York 1980, Free Press, s. 57.

<sup>13</sup> Istotną generalną strategią zdobywania pozycji na rynku jest ograniczanie kosztów. Przewaga kosztowa jest najbardziej fundamentalną ekonomicznie przewagą konkurencyjną, ponieważ daje przedsiębiorstwu swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci. Por. K. Oblój: Strategia..., op. cit., s. 72-73. Por. J. Canals: Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości. PWN, Warszawa 1997, s. 253.

<sup>14</sup> Zasadniczą strategią zdobywania pozycji na rynku jest zróżnicowanie oferty produktowej oraz usługowej przedsiębiorstwa. Strategia zróżnicowania wyrobów ogranicza swobodę konkurencyjną przedsiębiorstwa, jednakże utrudnia atak konkurencji.

8. M. Porter: Competitive strategy. New York 1980, Free Press.
9. R. Patterson: Poradnik kredytowy dla bankowców. Twigger, Warszawa 1995.
10. J. Solarz: Zarządzanie strategiczne w bankach, Poltext, Warszawa 1997,
11. A. Stabryła: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa 2000.
12. A. Thompson, A. Strickland: Strategic management. Concepts and cases. Irwin, Burr Ridge 1993,
13. M. Wysocki: Polityka kredytowa banku komercyjnego. Twigger, Warszawa 1999.
14. S. Zahra, G. George: International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda, in M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (eds.), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Oxford, U. K. Blackwell Publishers 2000.

## АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНЫХ ЗАДАЧ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

И.Н. Аверина

*УО «Брестский государственный технический университет»,  
Республика Беларусь*

Проблема эффективности особенно актуальна на современном этапе развития экономики в связи с ростом дефицита сырьевых ресурсов, ужесточением конкуренции, глобализацией бизнеса, увеличением предпринимательских рисков. В условиях развития компьютерных технологий обработки информации можно значительно повысить оперативность и надежность расчетов по оценке эффективности, если использовать математические модели и методы, которые наилучшим образом отражают сложные взаимосвязи экономических явлений, и осуществлять их реализацию с помощью доступного программного обеспечения.

Например, задача оценки эффективности и выбора оптимального инвестиционного проекта, связанного с организацией нового производства, является многокритериальной, так как должна обеспечивать максимизацию прибыли, снижение риска и минимизацию экономических издержек. Многокритериальными являются задачи принятия решений, количество критериев достижения цели у которых более чем два  $K = (k_1, k_2, \dots, k_m)$ , а сами задачи характеризуются несколькими альтернативами  $Y = (Y_1, Y_2, \dots, Y_n)$ .

Для решения задач обоснования и выбора инвестиционных проектов адекватными методами решения являются лексикографические, аксиоматические и интерактивные группы методов.

Одним из наиболее предпочтительных методов для решения дискретных задач принятия решений является метод смещенного идеала [2]. К общим признакам этого метода можно отнести: наличие «идеального объекта»; наличие метрики измерения расстояния от анализируемого объекта до идеального; наличие процедур отсеивания неэффективных альтернатив.

Поиск наиболее предпочтительного решения по методу смещенного идеала можно организовать при помощи MS Excel по следующему алгоритму: