ZESZYTY NAUKOWE Instytutu Administracji WSP w Częstochowie
Seria: Gubernaculum et Administratio z. I, 2001

Roman Pluta

Wybór strategii rozwoju banku komercyjnego (na przykładzie Banku Śląskiego SA)

Transformacja systemowa postawiła przed bankami polskimi problem wyboru właściwej strategii działań. Perspektywa przystąpienia do Unii Europejskiej i zupełnie bliska chwila otwartej konkurencji ze strony banków zagranicznych ujawnia, że polski sektor bankowy wymaga dogłębnej restrukturyzacji mogącej przywrócić mu niezbędne funkcje współczesnego rozwiniętego systemu bankowego, szczególnie w zakresie kreowania krajowych oszczędności i stymulowania inwestycji[1]. W trakcie konstrukcji takiej strategii restrukturyzacji pojawiają się zupełnie podstawowe pytania:

1. Z jakimi klientami należy się wiązać?
2. Na jakie potrzeby tych klientów warto się nastawić?
3. Jaką gamę produktów trzeba im zaoferować?

Bardzo często na tego rodzaju pytania usiłuje się odpowiedzieć wprost, poprzez organizację seminariów strategicznych z udziałem kierowniczej kadry danego banku. Prędzej czy później okazuje się jednak, że odpowiedzi te są uzależnione od rozstrzygnięcia kwestii bardziej fundamentalnych. Dotyczą one zwłaszcza charakteru konkurencji bankowej, a co za tym idzie istotnych wymogów konkurencyjnych, którym trzeba będzie sprostać, czy też sił napędowych konkurencji, które determinują zakres możliwych działań.

Podstawowa sprawa, od której zależą dalsze rozstrzygnięcia strategiczne polega na ustaleniu kluczowych osi ewolucji poszczególnych rodzajów działalności bankowej. W tym celu wykorzystuje się ogromny wachlarz metod i technik analizy strategicznej, zwłaszcza nawiązujących do osiągnięć nurtu badań konkurencji przemysłowej.

Poniższe opracowanie jest próbą zastosowania podstawowych schematów badań konkurencji przemysłowej do specyficznego materiału branży bankowej na podstawie wiedzy autora zdobytej w trakcie pracy w Banku Śląskim SA w Katowicach. Większość informacji pochodzi z lat 1994 – 96, kiedy to w Banku tym trwały bardzo intensywne, wielokierunkowe prace dotyczące wyboru strategicznego.

Segmentacja działalności bankowej

Wiarygodna analiza strategiczna wymaga rozczłonkowania działalności bankowej na tzw. segmenty strategiczne. Segmentacja taka jest w przypadku banku tym bardziej ważna,

---

[1] *Strategie naprawcze i rozwojowe firm w świetle integracji europejskiej*, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 1997, s. 26.

im bardziej zakorzenione jest w nim, słuszne zresztą, przekonanie o kompleksowości i integralności usług bankowych.

Pod pojęciem segmentu strategicznego rozumie się działalność, która różni się od innych działalności realizowanych w banku przynajmniej ze względu na:

1. konkurentów,
2. klientów,
3. produkty substytucyjne,
4. wykorzystywane zasoby,
5. kluczowe czynniki sukcesu.

Segment strategiczny jest zatem dziedziną działalności będącą pod wpływem jednakowych nacisków konkurencyjnych[2]. Właściwie, praktycznej segmentacji strategicznej dokonuje się na podstawie wzajemnego porównania wszystkich produktów oferowanych przez bank ze względu na powyższe kryteria.

W każdym banku oferuje się zwykle kilkadziesiąt wyodrębnionych produktów, stąd we wstępnej fazie analizy porównawczej pod uwagę bierze się podstawowe grupy produktów. Uproszczenie takie jest niezbędne dla uzyskania możliwie szybko kierunkowych wytycznych strategicznych, które pozwolą skoncentrować aktywność konceptualną na zasadniczych problemach ewolucji konkurencji. Z tychże względów poniższa analiza została ograniczona do tradycyjnych grup produktów bankowych: rozliczeniowych (**R**), depozytowych (**D**) i kredytowych (**K**).

	R	**D**	**K**
konkurenci	#	#	=
klienci	~	~	~
substytuty	#	#	#
zasoby	#	#	#
czynniki sukcesu	#	#	#

Podstawowy wniosek, jaki można sformułować wydaje się oczywisty: główne grupy produktowe, mimo silnych powiązań wzajemnych (dużej synergii), stanowią odrębne całości strategiczne. Różnią się ze względu na możliwe substytuty, wykorzystywane zasoby oraz kluczowe czynniki sukcesu. Jedynie konkurenci w segmencie kredytowym są tymi samymi, z którymi Bank rywalizuje na rynku depozytów i rozliczeń. Natomiast klienci w pewnej mierze są podobni we wszystkich segmentach, co wynika z faktu, że określona frakcja klientów korzysta jednocześnie z oferty rozliczeniowej, depozytowej i kredytowej. Należy więc założyć, że nie można stosować względem segmentów jednolitej, niezróżnicowanej strategii.

Sprawą niezwykle ważną w procesie segmentacji jest ustalenie tzw. kluczowych czynników sukcesu w danym segmencie strategicznym. Listy takich czynników są wynikiem długoletniej refleksji praktyków gospodarczych nad swą działalnością, a od pewnego czasu także owocem ich współpracy z teoretykami. W każdej branży funkcjonuje więc mniej lub bardziej skrystalizowane wyobrażenie na ten temat. Poniżej przedstawiam układ czynników sukcesu w trzech głównych segmentach strategicznych działalności bankowej:

---

[2] J.-M. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1993, s. 68.

1. segment rozliczeniowy
   — sieć oddziałów
   — poziom informatyzacji
   — jakość obsługi
   — wysokość opłat i prowizji
   — profesjonalizm pracowników
2. segment depozytowy
   — bezpieczeństwo wkładów
   — sieć oddziałów
   — wysokość stopy procentowej
   — jakość obsługi
   — profesjonalizm pracowników
3. segment kredytowy
   — profesjonalizm pracowników
   — wysokość funduszy własnych
   — skuteczność akwizycji
   — wysokość stopy procentowej
   — jakość obsługi

W gruncie rzeczy, na potrzeby strategii decydujące znaczenie ma zwykle kilka czynników, które są kluczową pozycją w oczach klientów i wokół których rozwija się walka konkurencyjna o klientów.

Dalszym krokiem w procesie segmentacji jest wyodrębnienie w populacji klientowskiej poszczególnych segmentów, tzw. grup docelowych. Taką grupę tworzą klienci charakteryzujący się podobnymi wyznacznikami sytuacyjnymi, co często prowadzi do zbliżonego układu potrzeb i podobnych stylów reakcji. Dla Banku Śląskiego taka segmentacja marketingowa przedstawiała się na początku lat dziewięćdziesiątych następująco:

1. klienci w segmencie rozliczeniowym
   — przedsiębiorstwa publiczne
      – duże
      – średnie
   — przedsiębiorstwa prywatne
   — instytucje budżetowe
   — osoby fizyczne
2. klienci w segmencie depozytowym
   — osoby fizyczne
      – o dochodach przeciętnych
      – o dochodach najwyższych
   — przedsiębiorstwa
   — instytucje budżetowe
3. klienci w segmencie kredytowym
   — osoby fizyczne
   — przedsiębiorstwa publiczne
      – duże
      – średnie

— przedsiębiorstwa prywatne
  – średnie
  – małe
— instytucje budżetowe

Już nawet najprostsza segmentacja strategiczna i jej konsekwencja w postaci segmentacji marketingowej uwidacznia złożoność klienteli Banku i zróżnicowanie komunikacji z klientem w zależności od rodzaju produktu. W takiej perspektywie wyraźnie uświadomiono sobie fakt, że zgromadzona w Banku wiedza o klientach jest niewystarczająca i w żadnym przypadku nie może stanowić bazy systemu rozpoznawania oczekiwań klientów, określania tzw. adekwatności oferty produktowej Banku względem potrzeb klientów czy ustalania rentowności kontaktów z poszczególnymi grupami klientów.

Przed segmentacją większość kadry kierowniczej Banku była przekonana o tym, że doskonale zna swoich klientów oraz źródła zysków Banku. Segmentacja ukazała niezliczoną ilość luk i sprzeczności w panujących poglądach. Dotąd były one niewidoczne, gdyż bezwiednie dokonywano transferu wyobrażeń ukształtowanych na podstawie obserwacji zachowań dominującej frakcji klientów korzystających z danych produktów na wszystkich klientów. Rychło okazało się, że owe na pozór marginalne grupy klientów przynoszą ponadprzeciętne zyski.

Struktura konkurencji

Analiza konkurencji nie może być sprowadzona do konkurencji bezpośredniej, czyli do konkurencji z innymi bankami. W istocie nie mniejsze znaczenie ma konkurencja pośrednia wynikająca z ewolucji siły przetargowej depozytariuszy i kredytobiorców. Należy również liczyć się z zagrożeniami ze strony tzw. nowych wchodźców, czyli banków zagranicznych oraz niebankowych podmiotów finansowych, które będą walczyć o swój udział w poszczególnych segmentach. Nie bez znaczenia jest też rola produktów substytucyjnych, których pojawienie się na rynku może dość radykalnie zmienić strukturę portfela produktowego Banku[3].

Spodziewano się wówczas wystąpienia określonych zjawisk wewnątrz poszczególnych sił kształtujących konkurencję wobec Banku. Zakładano, że depozytariuszy cechować będzie rosnąca wrażliwość na bezpieczeństwo wkładów, coraz lepsze rozeznanie w sprawach finansowych i dążenie do dywersyfikacji swych inwestycji. Kredytobiorcy natomiast, szczególnie duże podmioty, będą zwiększać swą zdolność do samofinansowania i stawiać coraz wyższe wymagania odnośnie do warunków kredytowania swej działalności oraz coraz skuteczniej wykorzystywać rosnącą wiedzę własnych służb finansowych.

Przewidywano wyraźne zwiększenie znaczenia konkurencji ze strony nowych podmiotów. Oprócz banków zagranicznych wskazywano na firmy ubezpieczeniowe i leasingowe, giełdy oraz fundusze inwestycyjne. W konsekwencji przyjęto za pewnik dużą penetrację rynku przez produkty substytucyjne względem tradycyjnych produktów bankowych. Do takich substytutów można zaliczyć akcje, obligacje, bony komercyjne, jednostki uczestnictwa czy też polisy ubezpieczeniowe.

---

[3] M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994, s. 23 – 24.

Powyższe konstatacje dotyczące spodziewanego charakteru sił konkurencji wyraźnie wskazywały na wagę działalności parabankowej w nadchodzących latach. Uświadomiły one również szczególne znaczenie usług typu **doradczego i informacyjnego**. Należało się też liczyć z koniecznością znacznej dywersyfikacji działalności banku w celu neutralizacji zagrożeń ze strony nowych wchodźców.

Dodatkowe dane na temat specyfiki struktury konkurencji można uzyskać dzięki analizie SWOT. Pozwala ona określić, czy silne strony Banku sprzyjają wykorzystaniu przewidywanych szans i ograniczeniu widomych zagrożeń oraz czy słabości Banku nie czynią go podatnym na owe zagrożenia, a jednocześnie niezdolnym do wyzyskiwania nadarzających się okazji[4].

Tabela 1. Analiza SWOT Banku Śląskiego

Silne strony (x)	**profesjonalizm pracowników**	**lojalność klientów**	**konserwatywna oferta**	**duże zasoby**	
Szanse					
Rozwój telekomunikacji	x	o	x	xo	o
Budowa autostrad	xo			xo	o
Rozwój przemysłu turystycznego	xo		xo	xo	
Rozwój przemysłu spożywczego	x		xo	xo	
Ekspansja budownictwa mieszkań	x		o	xo	
Dynamizacja inwestycji ekologicznych	xo	o	o	xo	o
Modernizacja średnich przedsiębiorstw	x	x	o	xo	o
Rozwój handlu zagranicznego	xo		o	xo	
Prywatyzacja ochrony zdrowia	xo		o	xo	
Zagrożenia					
Konkurencja banków	xo	xo	o	o	o
Spotęgowanie inflacji	xo	x	o	o	o
Upadek tradycyjnych braż	x			x	
Słabe strony (o)	**Nierozwinięty marketing**	**Ograniczony kapitał**	**Nierozwinięta akwizycja**	**Brak otwartości wobec klienta**	**Brak dużych projektów**

Jak wynika z powyższego, silne strony Banku umożliwiają wykorzystanie tylko części szans pojawiających się w otoczeniu. Atutami przydatnymi w przyszłej walce okazują się profesjonalizm pracowników i duże zasoby pozyskane od klientów. Pozostałe zalety, tak cenione w Banku, okazują się praktycznie bez większego znaczenia. Zupełnie podobnie wygląda sytuacja w relacji silnych stron do zagrożeń. Profesjonalizm pracowników i lojal-

[4] K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 182 – 183.

ność klientów stanowią w miarę pewne zabezpieczenie przed rozpoznanymi zagrożeniami, jednak inne atuty nie dają już takich nadziei.

Natomiast duży niepokój budzą słabości Banku. Prawie wszystkie uświadomione słabe strony działalności ograniczają jego zdolność wyzyskania pojawiających się szans. Jednocześnie takie wady, jak nierozwinięty marketing i akwizycja, czy też wyraźny brak otwartości na potrzeby klienta okazują się niezwykle niebezpieczne w obliczu możliwych zagrożeń, gdyż czynią Bank bardzo wrażliwym w przypadku pojawienia się negatywnych zjawisk i zachęcają konkurentów do ataków.

W sumie strategiczna sytuacja Banku na początku lat dziewięćdziesiątych nie była dobra. Bank dysponował bowiem dość skromnym potencjałem wykorzystania szans i zarazem był znacznie uwrażliwiony na prawdopodobne zagrożenia. W przypadku braku zmian w strukturze atutów i wad taki układ oznaczał, w najlepszym przypadku, stabilizację pozycji Banku na rynku, a bardziej prawdopodobne było pewne jej obniżenie.

Zmiana takiego toku wypadków wymagała od Banku podjęcia przedsięwzięć poprawiających jego pozycję konkurencyjną. Bank stanął przed koniecznością dokonania niezwykle istotnego wyboru strategicznego, którego konkretna treść nie była tak naprawdę dla wszystkich jasna.

Pozycja konkurencyjna

Najprostszym sposobem bardziej konkretnego ustalenia pozycji konkurencyjnej i określenia korzystnej strategii jest porównanie poziomu opanowania przez Bank kluczowych czynników sukcesu do standardu charakteryzującego bezpośrednich konkurentów[5]. Z braku bardziej precyzyjnej informacji stosuje się punktową ocenę jakościową: lepiej niż konkurenci (3 pkt.), podobnie (2 pkt.), gorzej (1 pkt). Następnie ustala się średnią ocenę poziomu opanowania czynników sukcesu w poszczególnych segmentach strategicznych:

1. segment rozliczeniowy	**1,8**
sieć oddziałów	1
poziom informatyzacji	3
jakość obsługi	2
wysokość opłat i prowizji	1
profesjonalizm pracowników	2
2. segment depozytowy	**1,8**
bezpieczeństwo wkładów	3
sieć oddziałów	1
wysokość stopy procentowej	2
jakość obsługi	1
profesjonalizm pracowników	2
3. segment kredytowy	**2,0**
profesjonalizm pracowników	3
wysokość funduszy własnych	2
skuteczność akwizycji	1
wysokość stopy procentowej	2
jakość obsługi	2

[5] K. Obłój, *Strategia organizacji* ..., s. 175.

Powyższa ocena sugeruje konieczność poprawy poziomu działalności Banku w segmencie rozliczeniowym i depozytowym, szczególnie w zakresie sieci oddziałów, jakości obsługi oraz polityki stóp procentowych, opłat i prowizji.

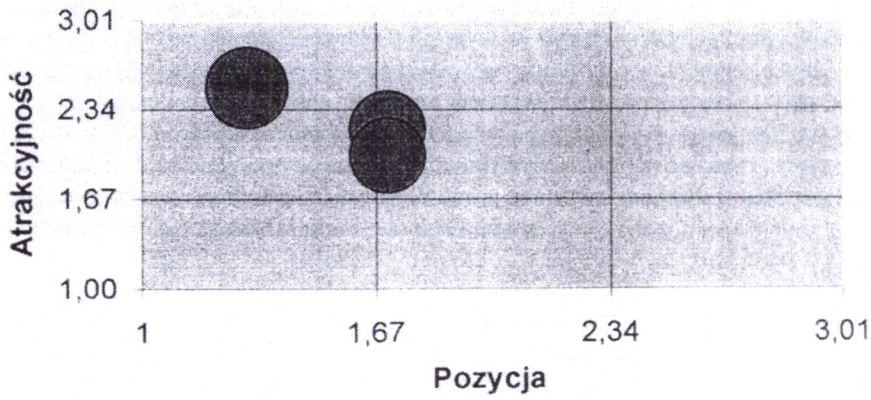
Z uwagi na to, że z każdym z tych przedsięwzięć wiążą się ogromne koszty, pojawia się problem priorytetów. W tym celu zwykle należy odnieść pozycję konkurencyjną w danym segmencie strategicznym do atrakcyjności tego segmentu. Łączna analiza pozycji w segmentach i atrakcyjności segmentów wymaga stosowania jednakowych kryteriów oceny dla różnych segmentów, co oferują rozmaite matryce portfeli strategicznych.

Matrycą — często ze względu swą uniwersalność stosowaną w analizach strategicznych poza przemysłem — jest matryca opracowana przez firmę doradczą McKinsey. Charakteryzuje się ona szczególną przydatnością w sytuacji podmiotów zaangażowanych w silnie współzależne dziedziny działalności i mających duże trudności w ustaleniu priorytetów[6]. Zgodnie z jej ogólnie znaną metodologią wyceniono atrakcyjność segmentów strategicznych Banku:

	R	D	K
Kryteria atrakcyjności segmentu			
Tempo wzrostu	2	2	2
Udział rynkowy lidera	3	3	3
Tempo postępu technicznego	1	2	2
Ryzyko substytucji	3	2	1
Ruch cen	1	2	1
Bariery wejścia	3	3	2
Potencjał wzrostu produktywności	3	2	2
Charakter wartości dodanej	3	1	2
Stabilność bazy klientowskiej	2	2	2
Sezonowość działalności	3	3	2
Baza rozwoju kompetencji	3	2	3
Ogólna atrakcyjność segmentu	**2,5**	**2,2**	**2,0**
Kryteria pozycji banku w segmencie			
Udział rynkowy	1	1	1
Poziom kosztów	1	2	3
Poziom bazy materialnej	2	3	3
Potencjał badawczo-rozwojowy	1	1	1
Opanowanie marketingu	1	1	1
Jakość kanałów dystrybucji	2	2	2
Lojalność klientów	2	2	2
Zasięg terytorialny	1	1	1
Wizerunek rynkowy	1	2	1
Ogólna pozycja w segmencie	**1,3**	**1,7**	**1,7**

[6] *Strategor. Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 142.

Analiza portfela strategicznego Banku przeprowadzona za pomocą matrycy McKinsey pozwala dostrzec jakościową różnicę pomiędzy segmentem rozliczeniowym i pozostałymi dwoma segmentami. Ułatwia to standard interpretacji strategicznej poszczególnych dziewięciu pól matrycy[7].



Rys. 1. Portfel strategiczny Banku Śląskiego

Bank w zakresie segmentów depozytowego i kredytowego uplasował się w polu centralnym. Oznacza to, iż ogólna strategia w tych segmentach działalności banku powinna polegać na dążeniu do długookresowego zysku. Z uwagi na niezbyt silną pozycję banku w obu segmentach (pozycja średnia wynosi 2 pkt.) jest on zagrożony możliwością zepchnięcia przez konkurencję na pole zachodnie, a wtedy standard interpretacji sugeruje stopniowe porzucenie segmentu, co dla każdego banku oznacza praktycznie kres działalności. Aby odsunąć to zagrożenie Bank musi poprawić swą pozycję przesuwając się w kierunku wschodnim.

Przesunięcie takie powinno zostać osiągnięte poprzez działania skoncentrowane na poprawie sytuacji Banku w zakresie następujących kryteriów: potencjał badawczo-rozwojowy, opanowanie marketingu i zasięg terytorialny. **Innymi słowy Bank musi ograniczyć swój konserwatyzm w zakresie oferty i procedur, rozwinąć działalność marketingową z akcentem na akwizycję klientów oraz zasadniczo rozbudować sieć oddziałów**. Ważną wskazówką jest przy tym wymóg osiągania w dłuższej perspektywie zysku z działalności w segmencie depozytowym i kredytowym.

Całkowicie odmiennie przedstawia się sytuacja w segmencie rozliczeniowym. Ten segment działalności Banku cechuje się wysoką atrakcyjnością, natomiast pozycja konkurencyjna Banku jest w nim raczej słaba. Zgodnie ze standardową interpretacją, takie umiejscowienie wymaga intensywnej rozbudowy segmentu poprzez zmasowane inwestycje w celu utrzymania i rozszerzenia bazy klientowskiej i to nawet za cenę bieżącej deficytowości tego segmentu. Jeżeli podmiot nie posiada środków niezbędnych do realizacji szerokiej restrukturyzacji działalności rozliczeniowej, powinien zrezygnować z jej prowadzenia.

---

[7] K. Obłój, *Strategia organizacji* ..., s. 278.

Z punktu widzenia krytycznych czynników sukcesu w segmencie rozliczeniowym jego restrukturyzacja powinna ułatwiać dalszą **rozbudowę sieci oddziałów oraz zdecydowaną obniżkę kosztów transakcji**. Dla wszystkich decydentów w Banku było oczywiste, że restrukturyzacja rozliczeń mogła polegać tylko na **informatyzacji i automatyzacji** czynności bankowych[8]. Zatem problem, który należało rozwiązać sprowadzał się do kwestii charakteru informatyzacji: jaki model informatyzacji zapewni jednocześnie obniżanie kosztów operacji i rozwój sieci placówek? Oczywiście, każdy model informatyzacji ma dwie warstwy – technologię oraz oprogramowanie, które należało zoptymalizować ze względu na te dwa cele.

Wybór stawał się tym trudniejszy, im bardziej ujawniała się głębia powiązań operacyjnych pomiędzy segmentem rozliczeniowym a dwoma pozostałymi segmentami. Skuteczna automatyzacja pierwszego wymagała szerokiej automatyzacji działalności depozytowej oraz nieco mniej intensywnej automatyzacji działalności kredytowej. Od rozliczeń trzeba zacząć, ale nie można na nich skończyć. Z punktu widzenia krytycznych czynników sukcesu w obu segmentach oznaczało to konieczność wyboru takiej platformy informatycznej, która ułatwiałaby **poprawę jakości obsługi** oraz **akwizycji klientów**.

Ta na pozór drobna modyfikacja warunków wyboru oznaczała radykalną zmianę perspektywy. Okazuje się bowiem, że ustalenie ogólnej strategii rozstrzygającej dylematy typu zysk/deficyt czy rozwój/wycofanie pozwoliło stwierdzić, że segment rozliczeniowy należy rozwijać nawet godząc się na jego bieżącą deficytowość. Natomiast pozostałe segmenty trzeba utrzymywać dążąc do ich długookresowej zyskowności. Jeżeli jednak rozwój segmentu rozliczeń wymaga intensywnej informatyzacji, zaś jej efektywność jest uzależniona od przynajmniej podstawowej informatyzacji pozostałych segmentów strategicznych, to mamy do czynienia z problemem **kompleksowej informatyzacji działalności Banku**. Oznacza to, że technologia i oprogramowanie muszą spełnić sprzeczne wymogi środowisk konkurencyjnych panujących w segmentach strategicznych.

Konkurencja bowiem zawsze dotyczy czynników sukcesu i polega w rzeczywistości na tym, że konkurenci usiłują zdobyć względnie lepszą pozycję na polu wyznaczonym przez kluczowe czynniki sukcesu, dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej. W zależności od tego, jaka w danym segmencie strategicznym jest ilość możliwych do zdobycia przewag oraz jaka jest waga owych przewag wyróżniamy określone środowiska konkurencji[9]:

1. rozproszone — dużo przewag, lecz nieistotnych,
2. specjalistyczne — dużo przewag i to istotnych,
3. ograniczone — mało przewag i zarazem mało istotnych,
4. wolumenowe — mało przewag, ale istotnych.

Otóż, już zupełnie wstępna analiza segmentów strategicznych ujawniła podstawowy fakt: o ile segmenty depozytowy i kredytowy cechuje środowisko specjalistyczne, o tyle segment rozliczeniowy podlega konkurencji wolumenowej. Wiadomo natomiast, że w poszczególnych środowiskach są efektywne tylko określone strategie podstawowe: dominacja, różnicowanie, koncentracja.

---

[8] *Strategie naprawcze ...*, s. 29 – 30.

[9] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Redakcja naukowa: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1997, s. 184 – 186.

W środowisku wolumenowym skuteczna jest strategia dominacji polegająca na:
— intensywnym inwestowaniu dla osiągnięcia korzyści skali,
— systematycznym obniżaniu kosztów,
— szczegółowej kontroli kosztów,
— unikaniu klientów nietypowych i standaryzacji procedur,
— ograniczeniu usług posprzedażnych i promocji.

Natomiast w środowisku specjalistycznym najlepsze rezultaty przynosi strategia różnicowania wymagająca:
— dynamicznego rozwijania unikalności produktów,
— aktywności promocyjnej,
— otwarcia na specyfikę klienta,
— oferowania dodatkowej waloryzacji produktów,
— motywowania inicjatywy pracowników.

Stało się jasne, że segment rozliczeniowy wymaga systemu informatycznego, którego podstawowa funkcjonalność polega na **tanim i szybkim przetwarzaniu masowej informacji typowej o ograniczonej liczbie parametrów**. Natomiast dwa pozostałe segmenty wymagają raczej systemu informatycznego o funkcjonalności pozwalającej na **elastyczną zmianę wielkiej liczby parametrów informacji i przetwarzanie ich według zmiennych kryteriów**.

Podstawowe zadanie polegało zatem na znalezieniu systemu, który w zadowalającym stopniu zapewniał realizację tak sprzecznych wymogów. Zadanie tym trudniejsze, że Bank Śląski był już w tym czasie dużym bankiem uniwersalnym o rozwiniętej sieci oddziałów. Bankiem, w którym złożoność i dynamiczność oferty produktowej szła w parze z ogromną skalą operacji płatniczych.

Założenia strategii rozwoju

W 1993 roku przyjęto projekt komputeryzacji Banku oparty o oprogramowanie stworzone przez firmę FISERV. W pierwotnych założeniach zaakceptowano przetwarzanie danych w kilku rejonach informatycznych wyposażonych w maszyny AS 400 z rezydującym systemem ICBS. Do każdego rejonu informatycznego miały być dołączone instalacje oddziałowe pracujące w systemie PS Teller. Określono również wytyczne w zakresie sieci teleinformatycznej łączącej oddziały operacyjne i rejony informatyczne.

W trakcie 1994 roku zakończono przygotowania do wdrożenia zintegrowanego oprogramowania podstawowego. Opracowane zostały systemy automatycznego generowania sprawozdań oraz sprzęgi z systemami rozliczeń międzybankowych, system weryfikacji wzoru podpisów, obsługi bankomatów, procedury migracji danych z dotychczas użytkowanych systemów. Pilotowe wdrożenia w kilku oddziałach potwierdziły sprawność nowego zintegrowanego systemu informatycznego.

Latem 1995 roku w wyniku cyklicznej rewizji wdrażanego projektu sformułowano niezwykle istotny wniosek o konieczności radykalnego przyśpieszenia procesu wdrażania systemu ICBS w skali całego Banku i wcześniejszego zbudowania **scentralizowanego systemu przetwarzania** danych. Po przeprowadzeniu intensywnych konsultacji opracowano zarys średniookresowej strategii Banku polegającej na wykorzystaniu możliwości scentralizowanego systemu do zwiększenia efektywności pozyskania i obsługi poszcze-

gólnych segmentów klientów. Innymi słowy, chodziło o wykorzystanie kluczowej kompetencji konkurencyjnej Banku — technologii informatycznej i rozliczeniowej, do stworzenia przewagi konkurencyjnej w pozostałych segmentach działalności. **W przeciwnym przypadku Bank miałby niewielkie szanse na osiągnięcie wymaganej przez rynek stopy zwrotu kapitału.**

Przyjęto jasne cezury czasowe procesu centralizacji. Do połowy 1996 roku następuje konwersja innych systemów informatycznych do systemu ICBS. Od tego momentu Bank pracuje pod jednym systemem podstawowym. Następnie, do końca wymienionego roku dokonuje się konwersji danych z rejonów informatycznych na jedną maszynę centralną. Tym samym w Banku powstaje jedna księga i każda operacja przeprowadzona na dowolnym terminalu Banku Śląskiego realizowana jest natychmiast (transakcja on line). Każdy zapis księgowy jest automatycznie zapisem księgowym w bazie centralnej, jest zapisem w księdze głównej.

Na podstawie takiego modelu informatyzacji zostaje przeprowadzona centralizacja funkcji płatniczych, administracyjnych, logistycznych, kadrowych, inwestycyjnych oraz księgowych i sprawozdawczych dotychczas w dużej części realizowanych przez oddziały.

Odciążone od tych funkcji oddziały powinny stać się punktami sprzedaży produktów bankowych i akwizycji klientów. Miejscami analizy swojego otoczenia, utrzymywania systematycznego kontaktu z klientami, rozszerzania zakresu współpracy z nimi. W tym celu będzie wdrożony system doradców klienta (account management), którzy stale pilotują całość interesów poszczególnych klientów na styku z bankiem, a w przyszłości i z innymi instytucjami. Dla klienta oznacza to możność załatwienia wszystkich spraw z jedną osobą, na jednym stanowisku.

Jednak efektywność doradców klienta jest uzależniona od segmentacji klientów i stworzenia zintegrowanych pakietów produktów standardowych oferowanych poszczególnym grupom docelowym. Scentralizowany system informatyczny pozwala na prowadzenie reprezentatywnych analiz rentowności relacji z klientami i stylu ich kontaktu z Bankiem. Wyniki takich badań staną się podstawą pakietowania i standaryzacji produktów.

Wykorzystanie przewagi uzyskanej dzięki stworzeniu scentralizowanego systemu informatycznego ma polegać na rozbudowie kanałów elektronicznej dyspozycji rachunkiem przez klientów oraz rozwinięciu funkcji rachunku, szczególnie rachunku osobistego w związku z bezgotówkową obsługą masowych wypłat wynagrodzeń i realizacją powszechnych płatności indywidualnych. Szczególnym atutem jest osiągnięcie tzw. odmiejscowienia rachunku, czyli korzystania przez klienta z środków na własnym rachunku w dowolnym oddziale Banku.

Umożliwienie klientom korzystania z atrakcyjności odmiejscowienia rachunku wymaga rozbudowy sieci placówek, szczególnie w dużych miastach. W tym celu opracowano koncepcję STAREO (STAndard REtail Outlet) – standardowej placówki detalicznej, która jest wyłącznie jednostką sprzedaży i doradztwa zatrudniającą kilku pracowników oferujących pakiety usług dla klientów detalicznych i małych przedsiębiorstw w sposób prosty i szybki. Niezależnie od miejsca lokalizacji placówka taka cechuje się takim samym rozplanowaniem funkcji w przestrzeni, taką samą identyfikacją wizualną, taką samą ofertą produktową i taką samą procedurą. Będąc w dowolnej placówce STAREO klient ma zawsze poczucie bycia w swoim oddziale.

Należy bardzo konsekwentnie rozwinąć sprzedażową orientację oddziałów i wspierającą funkcję centrali. W oddziałach powinno nastąpić organizacyjne wyróżnienie obsługi

klienta detalicznego (w tym obsługi klienta zamożnego oraz małych firm) i obsługi przedsiębiorstw z rozdzieleniem na duże oraz średnie. Natomiast w centrali należy wdrożyć koncepcję zarządzających produktem oraz efektywne centralne systemy wspierające obsługę klientów detalicznych w zakresie płatności, operacji kartowych, karty skoringowej w procesie kredytowania.

Możliwie szybkie osiągnięcie wysokiej jakości scentralizowanego systemu informatycznego pozwoli na skoncentrowanie sił na wprowadzaniu nowych produktów rozliczeniowych i usług bankowości elektronicznej pozwalających wykorzystać wszystkie atuty centralizacji przetwarzania. Punktem przełamania jest stworzenie pakietów produktowych związanych z rachunkiem osobistym i dostosowanych do odmiennych oczekiwań docelowych grup klientów. Pakiety powinny stymulować upowszechnienie wykorzystania kart (szczególnie płatniczych) oraz indywidualnych systemów bankowości elektronicznej.

W ciągu kilku następnych lat Bank Śląski z powodzeniem zrealizował powyżej zarysowaną strategię. Obecnie jego **kluczową kompetencją są nowoczesne systemy informatyczne i rozliczeniowe umożliwiające oferowanie wysokiej jakości usług za pośrednictwem zróżnicowanych i dostosowanych do potrzeb klientów kanałów dystrybucji, w tym szczególnie kanałów automatycznego dostępu**.

Dalsze działania podejmowane przez Bank stanowią kontynuację strategii rozwoju i umacniania pozycji rynkowej. Celem nadrzędnym jest budowa uniwersalnego Banku, który oferuje szeroką gamę nowoczesnych produktów i usług dla klientów korporacyjnych, średnich podmiotów gospodarczych, małych przedsiębiorstw, klientów personal banking oraz klientów indywidualnych. Organizacja Banku, stosowane kanały dystrybucji, zarządzanie ofertą pakietów produktowych oraz bazą klientowską opiera się na przyjętej segmentacji rynku.

Rezultaty te były możliwe dzięki zaawansowanym procesom centralizacji i automatyzacji, które pozwoliły odciążyć komercyjną część Banku i ułatwiły koncentrację na sprzedaży produktów. Dzięki temu Bank Śląski jest coraz częściej postrzegany jako instytucja dynamiczna i profesjonalna, otwarta na potrzeby i oczekiwania klientów.