

Marek Proniewski, Wojciech Tarasiuk

# Zarządzanie instytucjami kredytowymi

Strategie,  
modele biznesowe  
i operacyjne



F I N A N S E



# Zarządzanie instytucjami kredytowymi

Strategie,  
modele biznesowe  
i operacyjne

F I N A N S E

Marek Proniewski  
Wojciech Tarasiuk

# Zarządzanie instytucjami kredytowymi

Strategie,  
modele biznesowe  
i operacyjne



Wydawnictwo C.H. Beck  
Warszawa 2012

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek  
Redakcja merytoryczna: Barbara Wardein  
Recenzent: prof. dr hab. Ewa Miklaszewska

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS  
Ilustracja na okładce: © Günter Jurczik/iStockphoto.com

Seria: Finanse



© Wydawnictwo C.H. Beck 2012

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.  
ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa

Skład i łamanie: Studio Graficzne MIMO Michał Moczarski  
Druk i oprawa: Elpil, Siedlce

ISBN 978-83-255-3018-1



ISBN e-book 978-83-255-3019-8

# Spis treści

---

Wstęp .....	9
<b>Część pierwsza. Instytucja kredytowa jako podmiot zarządzania</b>	
<b>1. Elementy teorii zarządzania przedsiębiorstwem bankowym .....</b>	<b>17</b>
1.1. Cele działalności bankowej a strategia i efektywność .....	17
1.2. Koncepcja wartości – zastosowania w zarządzaniu bankiem .....	23
1.3. Łańcuch wartości banku .....	26
1.4. Przegląd koncepcji zarządzania bankiem .....	31
1.5. Koncepcja „dobrego wzrostu” w banku .....	37
1.6. Efekt skali i konkurencyjność w sektorze bankowym .....	39
<b>2. Współczesna bankowość .....</b>	<b>44</b>
2.1. Instytucje kredytowe .....	44
2.2. Systemy bankowe i klasyfikacja banków .....	47
2.3. Charakterystyka współczesnej bankowości .....	54
2.4. Kluczowe trendy we współczesnej bankowości .....	61
2.5. Kryzys finansowy 2008 .....	67
2.6. Sektor działalności parabankowej .....	74
<b>3. Peryferie bankowości .....</b>	<b>84</b>
3.1. Bankowość spółdzielcza w Europie .....	84
3.2. Bankowość spółdzielcza w Polsce .....	91
3.3. Unie kredytowe i kasy oszczędnościowo-kredytowe .....	94
3.4. Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe (SKOK) w Polsce .....	97
3.5. Bankowość islamska .....	100
<b>4. Modele biznesowe współczesnej bankowości .....</b>	<b>105</b>
4.1. Strategia, model biznesowy, model operacyjny – ujęcie definicyjne .....	105
4.2. Przegląd strategii biznesowych banków .....	110
4.3. Modele biznesowe w bankowości detalicznej .....	115
4.3.1. Polbank EFG .....	117
4.3.2. Alior Bank .....	117
4.3.3. mBank .....	118

4.3.4. Bank związany z koncernem samochodowym .....	118
4.3.5. Bank specjalista w obsłudze sprzedawców AGD i RTV .....	119
4.3.6. Noble Bank .....	119
4.4. Modelowe ujęcie struktur organizacyjnych banków .....	120
4.5. Modele operacyjne banków .....	126
<b>Część druga. Zarządzanie finansowe</b>	
<b>5. Elementy controllingu w instytucjach kredytowych .....</b>	<b>135</b>
5.1. Zarządzanie osiągnięciami w instytucjach kredytowych .....	135
5.2. Controlling bankowy .....	140
5.3. Planowanie i budżetowanie w instytucjach kredytowych .....	143
5.4. Rachunkowość i sprawozdawczość bankowa .....	147
<b>6. Narzędzia analityczne controllingu .....</b>	<b>152</b>
6.1. Rachunkowość zarządcza w banku .....	152
6.2. System cen transferowych .....	155
6.3. Analiza sytuacji finansowej instytucji kredytowej .....	159
6.4. Analiza pozycji ekonomicznej instytucji kredytowej na tle sektora .....	164
6.5. Dodatek. System cen transferowych .....	169
<b>7. Zarządzanie ryzykiem w banku .....</b>	<b>171</b>
7.1. Istota ryzyka działalności bankowej .....	171
7.2. Przegląd metod pomiaru ryzyka .....	177
7.3. Instrumenty zarządzania ryzykiem .....	183
7.4. Adekwatność kapitałowa – NUK, Bazylea III, CRD IV .....	186
7.5. Zarządzanie kapitałem ekonomicznym .....	194
<b>8. Ryzyko kredytowe .....</b>	<b>198</b>
8.1. Istota ryzyka kredytowego .....	198
8.2. Ryzyko kredytowania podmiotów instytucjonalnych .....	202
8.3. Metody oceny ryzyka kredytowego .....	207
8.4. Modelowanie ryzyka portfela kredytowego .....	212
8.5. Zarządzanie ryzykiem portfela kredytowego .....	215
<b>Część trzecia. Zarządzanie sprzedażą i marketingiem w banku</b>	
<b>9. Elementy marketingu bankowego .....</b>	<b>223</b>
9.1. Koncepcja marketingu usług finansowych .....	223
9.2. Marketing relacyjny i kapitał klienta .....	227
9.3. Marketing bezpośredni .....	232
<b>10. Bankowe kanały dystrybucji .....</b>	<b>237</b>
10.1. Rodzaje bankowych kanałów dystrybucji .....	237
10.2. Placówki bankowe .....	241
10.3. Tendencje rozwoju oddziałowego kanału dystrybucji .....	244
10.4. Zmiana modelu funkcjonowania placówek banku detalicznego .....	250
10.5. Nowa aranżacja oddziałów bankowych .....	254
10.6. Bankowość elektroniczna .....	256
<b>11. Zarządzanie siecią placówek bankowych .....</b>	<b>266</b>
11.1. Organizacja i zarządzanie siecią placówek bankowych .....	266
11.2. Modele rozliczeń wyników placówek bankowych .....	269
11.3. Efektywność placówek bankowych .....	274

---

11.4. Modelowanie sieci oddziałów .....	279
11.5. Ogólne zasady zarządzania sprzedażą w instytucjach kredytowych .....	285
11.6. Narzędzia i procesy zarządzania sprzedażą .....	291
11.7. Systemy motywacyjne w zarządzaniu sprzedażą .....	296
<b>12. Zarządzanie placówkami instytucji kredytowych .....</b>	<b>303</b>
12.1. Model organizacji placówki bankowej .....	303
12.2. Model finansowy placówki banku detalicznego .....	307
12.3. Ocena osiągnięć placówek .....	311
12.4. Zarządzanie operacyjne placówką bankową .....	318
<b>Zakończenie .....</b>	<b>323</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>327</b>
Akty prawne .....	333
<b>Indeks .....</b>	<b>335</b>





# Wstęp

---

Problemy poruszane w niniejszym opracowaniu będą dotyczyć zarządzania przedsiębiorstwem świadczącym usługi finansowe, szeroko zdefiniowanym jako instytucja kredytowa. Termin „instytucja kredytowa” ma rodowód prawny i obejmuje najczęściej swym zakresem oprócz banków *sensu stricto* także instytucje pośrednictwa zorganizowane jako spółdzielczość depozytowo-kredytowa, działająca zgodnie z maksymą „*not for profit, not for charity, but for service*”<sup>1</sup>. Wśród instytucji kredytowych najważniejszą rolę odgrywają oczywiście banki komercyjne. Na użytek tego opracowania oba pojęcia będą stosowane zamiennie.

Bank jest specyficzną organizacją i specyficznym przedsiębiorstwem, wobec którego stawiane są znacznie wyższe wymagania niż w stosunku do innych uczestników gry rynkowej. Zatem i wobec wiedzy o zarządzaniu nim stawiane są ponadprzeciętne oczekiwania.

W pracy przedstawione są główne nurty i poglądy teorii ekonomii na temat zarządzania bankiem. Znaczącą uwagę poświęcono zagadnieniom strategii banków, ich modelom biznesowym i operacyjnym oraz przedstawiono zmiany w organizacji biznesu bankowego. Na tle teorii i myślenia strategicznego dużo miejsca poświęcono różnorodnym aspektom praktyki bankowej ze szczególnym uwzględnieniem średniego szczebla zarządzania bankiem. Konieczność posługiwania się językiem zawodowym sprawia, że od czasu do czasu pojawiać się będą wyjaśnienia angielskich terminów używanych wśród bankowców.

---

<sup>1</sup> Nie dla zysku, nie z powodu miłosierdzia, ale po to, aby służyć.

Specyfika nauk o zarządzaniu polega na tym, że okresowo popadają one w zauroczenie coraz to nowymi koncepcjami. Pojawiają się książki, artykuły, organizowane są konferencje na modne tematy, które stają się przedmiotem intelektualnego flirtu. Tak było z zarządzaniem przez cele, TQM, reengineeringiem, ISO, e-commerce, a niedługo będzie zapewne z BSC i łańcuchami wartości. Zła passa czeka koncepcje zarządzania wartością, które niewątpliwie inspirowały wielu praktyków i w jakiejś mierze przyczyniły się do kryzysu finansowego roku 2008. Sądzymy, że nadciąga okres, kiedy to zarządzanie ryzykiem będzie odmieniane przez wiele przypadków. Niemal każda koncepcja pozostawia po sobie cenne zdobycze, które są następnie wycinkowo implementowane w praktyce lub stają się częścią nowych koncepcji.

Autorzy podjęli próbę zwrócenia uwagi na najbardziej pragmatyczne składniki owych koncepcji, umieszczając zarządzanie bankiem wśród różnorodnych pomysłów na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Podobnie jak w świecie realnym, również w świecie naukowym pewne praktyki są bardziej popularne od innych. Charakteryzują się różnym stopniem przydatności na określonym etapie rozwoju gospodarczego i w jakiejś mierze odpowiadają potrzebom menedżerów. W zaproponowanym toku rozumowania starano się wskazać na te z różnych poglądów, które mają szansę przetrwać próbę czasu. Podjęto też próbę integrowania odmiennych perspektyw naukowych.

W znaczącej mierze wykorzystano praktyczne doświadczenia zawodowe autorów wynikające z zarządzania bankiem na różnych szczeblach struktury organizacyjnej. Szczególnie wiele miejsca poświęcono zagadnieniom zarządzania bankiem z perspektywy placówek bankowych oraz ich sieci. Na tym poziomie struktur organizacyjnych jest zatrudnionych najwięcej bankowców. Autorzy postawili sobie za cel optymalne połączenie teorii z praktyką, tak aby treść merytoryczna miała szansę na praktyczne zastosowanie przez czytelników. Ponadto, aspekt uogólnienia praktyki zarządzania bankiem może być pomocny obecnym bankowcom w rozwijaniu ich warsztatu pracy.

Opracowanie nie jest pozbawione osobistych poglądów autorów na wyzwania współczesnej bankowości. Jeśli będą one inspirować do dyskusji, to zamiar autorów także zostanie osiągnięty.

Praca składa się z 12 rozdziałów pogrupowanych w trzy części. W pierwszej części skoncentrowano się na zagadnieniach wprowadzających do przedmiotu rozważań i przedstawiono bankowość jako podmiot zarządzania. Część druga poświęcona jest zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa bankowego. W części

trzeciej przedstawiono zagadnienia zarządzania marketingowego oraz zarządzania sprzedażą w instytucji kredytowej.

W bloku zagadnień wprowadzających rozdział 1 przedstawia wybrane zagadnienia teorii zarządzania przedsiębiorstwem bankowym. Publikacja rozpoczyna się przeglądem tradycyjnych poglądów na temat celów działalności bankowej, pojęcia efektywności i skuteczności działania banków, koncepcji wartości i łańcucha wartości oraz jej operacjonalizacji na użytek bankowości. Następnie przedstawiono najbardziej popularne modele zarządzania bankiem, w tym służące powiązaniu pomiaru skuteczności strategicznej i efektywności operacyjnej. Szczególną uwagę zwrócono na koncepcję „dobrego wzrostu” instytucji kredytowej, do której odwołują się autorzy w kolejnych rozdziałach. Wymienione zagadnienia stanowią podstawę teoretyczną zastosowań narzędzi nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu. Rozdział kończą kwestie związane z efektami skali i zakresu.

W rozdziale 2 omówiono współczesną bankowość, podkreślając jej różnorodność systemową, wyrażającą się m.in. w różnicach między bankowością uniwersalną a anglosaską, bankowością detaliczną a innymi typami operacji bankowych. Objasniono rozbieżności terminologiczne dotyczące nazewnictwa typów instytucji kredytowych oraz omówiono szczegóły segmentacji na potrzeby pozycjonowania strategicznego. Ponadto zaprezentowano kluczowe problemy teoretyczne związane z pojęciami efektów skali i zakresu, współzależnością między poziomem koncentracji sektora i jego efektywnością oraz znaczeniem zjawisk asymetrii informacji i hazardu moralnego (pokusy nadużycia). Wiele miejsca poświęcono bieżącym trendom rynkowym oraz przyczynom i skutkom kryzysów finansowych.

W rozdziale 3 zawarto charakterystykę specyficznych rozwiązań systemowych w sektorze bankowym. Przedstawiono bankowość spółdzielczą w Polsce i na świecie oraz instytucje kas oszczędnościowo-kredytowych. Szczególną uwagę zwrócono na różnice modeli biznesowych bankowości „tradycyjnej”, również na konsekwencje ich stosowania w sferze zarządzania instytucją kredytową. Pokrótce omówiono bankowość islamską, która wbrew pozorom prowadzona jest także przez banki świata zachodniego.

W kolejnym rozdziale wyjaśniono różnice między strategią a pojęciami modelu biznesowego i operacyjnego. Na tej podstawie omówiono strategie biznesowe typowe dla współczesnej bankowości, ilustrując je prezentacją konkretnych rozwiązań znanych czytelnikowi z polskiego rynku bankowego. Omówiono

modelowe rozwiązania architektury organizacyjnej banków oraz sposoby ich praktycznej implementacji.

Drugi blok zagadnień dotyczy zarządzania finansami banku. W rozdziale piątym zestawiono poglądy dotyczące organizacji systemów pomiaru osiągnięć instytucji kredytowej. Jest to obszar zagadnień rzadko będących przedmiotem rozważań literatury przedmiotu. Następnie zaprezentowano poglądy autorów na temat controllingu bankowego oraz systemów informacji zarządczej w banku. Na tym tle omówiono ogólny model planowania w instytucjach kredytowych oraz wprowadzono pojęcia typowe dla operacyjnego wdrożenia takiego modelu. W rozdziale 6 przedstawiono różnice w systemie sprawozdawczości finansowej (rachunkowości) banków i przedsiębiorstw, zagadnienia cen transferowych oraz sposoby analizy pozycji finansowej przedsiębiorstwa bankowego.

W kolejnych dwóch rozdziałach przeanalizowano kwestie zarządzania ryzykiem bankowym. W rozdziale 7 podano różne klasyfikacje ryzyka działalności bankowej oraz omówiono jego istotę. Zarządzanie ryzykiem wymaga posługiwania się pewnym zestawem narzędzi, zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych. Wśród nowoczesnych narzędzi największą popularnością cieszą się wartość zagrożona (*VaR*) i jej pochodne. W czasach pokryzysowych stało się konieczne zwrócenie większej uwagi na ryzyko pochodzące ze zdarzeń mało prawdopodobnych. Stąd omówiono sposoby testowania zachowania się wyników banku w ogniu rozkładu strat. Rozdział kończy prezentacja zagadnień adekwatności kapitałowej oraz zarządzania kapitałem ekonomicznym banku. Modelowe ujęcie alokacji kapitału ekonomicznego zostało omówione w praktycznych zastosowaniach na poziomie sieci placówek bankowych. Rozdział 8 w całości jest poświęcony ryzyku kredytowemu. Działalność kredytowa pozostaje główną aktywnością polskich banków, a ryzyko z nią związane decyduje o wynikach finansowych. W rozdziale opisano praktyczną stronę oceny zdolności i wiarygodności kredytowej, zaprezentowano idee scoringu i ratingu kredytowego. Podsumowanie rozdziału poświęcone jest modelowaniu ryzyka portfela kredytowego.

Trzecia część opracowania, zawierająca cztery rozdziały, jest poświęcona zarządzaniu marketingowemu oraz zarządzaniu placówkową siecią sprzedaży. Powyższe zagadnienia zostały potraktowane obszernie i są poparte doświadczeniami zarządczymi autorów. W rozdziale 9 skoncentrowano się na kwestiach marketingu bankowego. Objętość rozdziału nie pozwala na całościowe omówienie tej problematyki. Zamiarem autorów było teoretyczne ujęcie istoty marketingu usług finansowych oraz koncentracja na zagadnieniach najczęściej

---

spotykanych przez menedżerów placówek bankowych. W tym podejściu podkreślono znaczenie marketingu relacji odnoszącego się do zadowolenia i lojalności klientów. Ponadto omówiono wybrane zagadnienia marketingu bezpośredniego oraz segmentacji i pozycjonowania usług.

W rozdziale 10 poruszono kwestie związane z bankowymi kanałami dystrybucji. Oprócz pojęć, definicji i klasyfikacji przedstawiono trendy biznesowe w tym obszarze aktywności instytucji kredytowych. Na przykładach szeroko zaprezentowano zarówno zmiany w modelu funkcjonalnym i w aranżacji placówek bankowych, jak i rozwój instytucji pieniądza elektronicznego. Sieć placówek bankowych pozostaje nadal najważniejszym kanałem dystrybucji, stąd zarządzanie tym obszarem zostało przedstawione w rozdziale 11. Przedstawiono w nim bogaty zestaw narzędzi zarządzania efektywnością, alokacją zasobów, planowaniem i rozliczaniem wyników. Problematyka ta została omówiona zarówno w aspektach modelowych, jak i czysto praktycznych. Niezwykle ważny dla obecnej praktyki bankowej jest też temat zarządzania sprzedażą usług i motywacja personelu. W kończących rozważaniach przedstawiono koncepcje konkretnych narzędzi zarządzania sprzedażą.

W rozdziale 12 poruszono kwestie zarządzania placówką bankową. Oprócz zagadnień modelu finansowego placówki i łańcucha kluczowych nośników jej wartości omówiono zagadnienia zarządzania operacyjnego oddziałem instytucji kredytowej. Ta część ma wyraźnie praktyczny charakter.

Autorzy wyrażają nadzieję, że publikacja będzie miała szeroki krąg czytelników zainteresowanych zarządzaniem i funkcjonowaniem instytucji kredytowych.



Część pierwsza

---

# Instytucja kredytowa jako podmiot zarządzania





# 1 Elementy teorii zarządzania przedsiębiorstwem bankowym

---

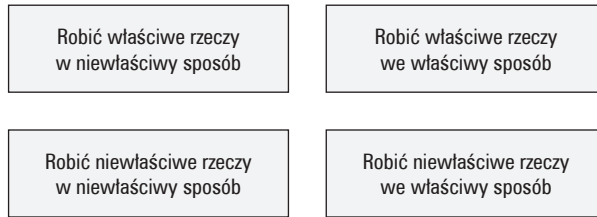
## 1.1. Cele działalności bankowej a strategia i efektywność

Zarządzanie to zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne), wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów spełniających kryterium prakseologicznej sprawności [Griffin, 2005]. Stan wiedzy o organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo, pozostaje dalece niekompletny [Gruszecki, 2002, s. 11]. Niemniej jednak można się pokusić o wyłuskanie tych poglądów naukowych, które sprawdziły się w praktyce zarządzania mimo upływu czasu.

Sprawna organizacja nie tylko osiąga cel, ale robi to jeszcze w odpowiedni sposób.

Najlepsze rezultaty osiąga się przez sprawność strategiczną, tj. robienie właściwych rzeczy w drodze świadomych wyborów – typu „coś za coś”, oraz przez sprawność operacyjną, czyli robienie rzeczy we właściwy sposób (rys. 1.1).

Zarządzanie na poziomie operacyjnym podlega jasnym kryteriom oceny – korzystności i ekonomiczności. Działanie korzystne prowadzi do uzyskania nadwyżki wartości uzyskanych ponad utracone i powiększa skalę bogactwa. Jedyne pytanie, jakie należy sobie zadać, dotyczy tego, czy przedsiębiorstwa winny maksymalizować wartość (oczywiście w długim horyzoncie czasowym) w pierwszej kolejności dla akcjonariuszy, klientów, pracowników, społeczeństwa, czy może dla akcjonariuszy w szerokim znaczeniu (*stakeholders*)?



**Rysunek 1.1.** Efektywność organizacji według P. Druckera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Karlof, 1992, s. 11].

„Współczesna teoria przedsiębiorstwa stoi na stanowisku, że celem wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie jest maksymalizacja jego wartości rynkowej” [Czekaj, Dresler, 1996, s. 14]. Tego typu poglądy składają się na koncepcję *Shareholders Value Management* – SVM. Są one szczególnie popularne w krajach anglosaskich oraz promowane przez firmy doradcze.

W Europie kontynentalnej i Azji koncepcję przedsiębiorstwa przedstawia się częściej w formie rywalizacji grup interesów – *stakeholders*<sup>1</sup>. Zachowanie równowagi organizacyjnej wymaga pewnego poziomu kompromisów z „udziałowcami w szerokim zakresie”, a używając języka teorii systemów, zaakceptowania istnienia sprzężeń zwrotnych i homeostazy. Udziałowcy wnoszą jakiś wkład do przedsiębiorstwa i oczekują zapłaty lub – używając popularnego słownictwa – propozycji wartości (*value proposition*).

Zarządzanie celami (strategicznymi) nie ma jasno skwantyfikowanych kryteriów skuteczności. Co bowiem będzie wówczas, gdy cele okażą się być niewłaściwe, skąd będziemy wiedzieć, co znaczy „robić rzeczy właściwe”? Dwie główne szkoły myślenia strategicznego próbują odpowiedzieć na to pytanie na odmienne sposoby. Jedna wskazuje na tzw. przewagę konkurencyjną [Porter, 1992], druga na unikatowość zasobów i kompetencji firmy [Kay, 1996]. Są wreszcie próby połączenia tych punktów widzenia [Allaire, Firsirotu, 2000]. Upraszczając, wszystkie strategie można umieścić na ścieżkach wyboru pomiędzy lojalnością klienta z tytułu korzyści niskich kosztów a lojalnością klienta z uwagi na unikatowość produktu, procesu, kanału dystrybucji czy marki. Strategie antycypujące przyszłość skazane są na dokonywanie trwałych wyborów w warunkach nieuniknionej niepewności. Uważa się, że działania na krańcach

---

<sup>1</sup> Pojęcie *stakeholders* nie ma odpowiednika w języku polskim. T. Gruszecki proponuje tłumaczenie wiernie oddające sens angielskiego słowa – „udziałowcy (przedsiębiorstwa – przyp. autora) w szerokim sensie”, inne popularne tłumaczenie to: interesariusze [Gruszecki, 2002, s. 245].

ścieżek wyboru, tzw. czyste strategie, stwarzają szanse na największą efektywność, ale jak zawsze w biznesie – przy wyższym ryzyku. Najbardziej wyraziste strategie dokonują najbardziej radykalnych wyborów. Paradoks strategii powoduje, że te o największych szansach na sukces niosą największe ryzyko porażki. Rozwiązaniem problemu jest strategiczne zarządzanie niepewnością i utrzymywanie strategicznej elastyczności [Raynor, 2007].

Na poziomie operacyjnym nauki ekonomiczne i zarządzania wypracowały za to jasne kryteria operacjonalizacji miar sukcesu – jak wspomniano – korzyści i ekonomiczności. Prymat należy przyznać raczej miarom korzyści (wartość dodana, masa zysku, *NPV*) niż ekonomiczności. Korzyść nie odpowiada jednak na pytanie o to, jak optymalnie wykorzystać zasoby (minimalizować nakłady).

Pomiędzy celami strategicznymi banku a jego efektywnością istnieją oczywiste związki wynikające z faktu, że efektywność w procesie zarządzania może występować jako:

- ▶ cel strategiczny,
- ▶ miara osiągnięć,
- ▶ kryterium decyzyjne.

Jednak, jak słusznie zauważa Michael E. Porter, osiągnięcie wysokiej efektywności o charakterze operacyjnym nie może być uznawane za samoistny cel strategiczny [Porter, 2005, s. 161–165]. Efektywność operacyjną osiąga się bowiem przez wykonywanie podobnych czynności co konkurenci, ale przy wyższej produktywności. Tymczasem strategia ma na celu odnalezienie możliwości wykonywania innych czynności niż konkurenci lub wykonywanie tych samych czynności, ale w inny sposób, z zachowaniem strategicznej elastyczności. Ciągła poprawa efektywności operacyjnej stanowi niezbędny warunek osiągania wzrostu wartości, ale trwałość przewagi konkurencyjnej można osiągnąć tylko przez tworzenie istotnych elementów wyróżniających. Wzrost wartości osiąga się jako sumę efektywności operacyjnej powodującej obniżkę jednostkowych kosztów oraz zdolności oferowania większych korzyści, przekładających się na wyższe ceny jednostkowe. Jednocześnie podtrzymywanie wartości w długim terminie wymaga posiadania realnych alternatywnych sposobów działania.

Jak w powyższym kontekście definiowane są cele działalności bankowej? Większość praktyków i teoretyków, zwłaszcza z anglosaskiego kręgu kulturowego, uważa, że pierwszoplanowym celem banku jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy [Riehl, 2001, s. 27]. Podobny pogląd reprezentują firmy