

ADAM NOSOWSKI

adam.nosowski@ue.wroc.pl

### *Ograniczanie złożoności banków – analiza wybranych tendencji*

Reducing the Complexity of Banks – Analysis of Selected Trends

---

**Słowa kluczowe:** bankowe modele biznesowe, złożoność instytucji bankowych, upraszczanie modeli działania

**Keywords:** banking business models, complexity of bank institutions, simplification of business and operating models

**Kody JEL:** G21, O31, L10

#### **Wstęp**

Banki to instytucje złożone zarówno w wymiarze formalno-prawnym, strukturalno-organizacyjnym, jak i produktowo-usługowym. W zasadzie nie występują jako pojedyncze podmioty, tylko wchodzą w skład grup kapitałowych, które często noszą cechy konglomeratów finansowych. W większości przypadków mamy do czynienia z działalnością transgraniczną, paneuropejską czy globalną, prowadzoną przez sieć oddziałów i/lub elektronicznych kanałów dostępu. Już sama skala i zakres działalności są czynnikami generującymi złożoność, a dodatkowo nakładają się na to zewnętrzne czynniki rynkowe (np. konkurencja sektorowa), społeczno-kulturowe (np. zmiany demograficzne) czy technologiczne (np. rozwój technologii mobilnych). Złożoność banku przejawia się na poziomie modelu biznesowego i strategii, rozwiązań organizacyjno-strukturalnych, procesów biznesowych, kultury organizacyjnej oraz oferty produktowo-usługowej. Generuje to szereg wyzwań w zakresie m.in. organizacyjnym,

finansowym czy zarządzania ryzykiem, a także w kwestiach transparentności funkcjonowania. Ma to również kontekst nadzorczy i wymaga zmierzenia się z odpowiedzialnością na pytanie, jak złożonymi i dużymi instytucjami mogą być instytucje finansowe (LCFI – *Large and Complex Financial Institutions*). Niniejszy artykuł to próba przyjrzenia się zjawisku złożoności instytucji bankowych<sup>1</sup> przede wszystkim w kontekście modeli biznesowych, czynnikom jej sprzyjającym oraz wybranym tendencjom w zakresie upraszczania owej złożoności i mechanizmom to umożliwiającym<sup>2</sup>.

## 1. Poziom złożoności działalności bankowej

Określenie poziomu złożoności działalności bankowej to punkt startowy w kierunku upraszczania krytycznych aspektów funkcjonowania banków. Jedno z badań, w ramach którego starano się zmierzyć z tym wyzwaniem, zostało przeprowadzone przez pracowników Federal Reserve Bank of New York [Cetorelli, Goldberg, 2014]. W założeniach tej analizy zdefiniowano wybrane aspekty złożoności i odpowiadające im miary. Złożoność organizacyjna pokazuje jak bardzo skomplikowana jest struktura podmiotów zależnych w danej grupie bankowej (gdzie podmiot dominujący ma ponad 50% głosów na walnym zgromadzeniu) [Cetorelli, McAndrews, Traina, 2014]. Uzupełnieniem jest złożoność geograficzna odnosząca się do tego, w ilu krajach/regionach działają podmioty wchodzące w skład danej grupy bankowej (mierzona znormalizowanym wskaźnikiem Herfindahla). Wzięto również pod uwagę złożoność biznesową odnoszącą się do typów działalności podejmowanych przez podmioty wchodzące w skład grupy (mierzonej znormalizowanym wskaźnikiem Herfindahla, wykorzystującym typy działalności uwzględnione w bazie BankScope: banki, firmy ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne oraz emerytalne, inne zależne spółki finansowe i zależne spółki niefinansowe; BankScope w ramach kategorii „inne spółki finansowe” wyróżnia: firmy finansowe, fundusze *private equity*, fundusze *venture capital* oraz fundusze hedgingowe). Przeprowadzone badania określiły poziom złożoności w aspektach wybranych przez autorów i udowodniły, iż złożoność banku zdecydowanie wykracza poza złożoność organizacyjną. Dodatkowo zidentyfikowano znaczny stopień zróżnicowania w zakresie miar złożoności, które były brane pod uwagę. Są banki, które wykazują dużą złożoność geograficzną, ale stosunkowo niewielką złożoność organizacyjną czy biznesową, a także takie, które operują na niewielu rynkach, ale wykazują znaczne zróżnicowanie form działalności. Nie pokuszono się

<sup>1</sup> Rozróżnienie pomiędzy złożonością a skomplikowaniem jest zasadne, ale dyskusja na ten temat wykracza poza ramy niniejszego artykułu. Ciekawym odniesieniem do tej tematyki jest artykuł: [Sargut, Gunther McGrath, 2012, s. 66–75].

<sup>2</sup> W artykule skupiono się przede wszystkim na tym, jak banki identyfikują złożoność i co z nią robią. Jest to perspektywa bardziej wewnętrzna (podmiotowa) niż zewnętrzna (sektorowa czy globalna) i ukierunkowana na elementy modelu biznesowego. Interesujący przegląd sektorowych (systemowych) i nadzorczych ujęć kwestii złożoności instytucji bankowych zob. [Boot, 2011, s. 167–183].

jednak o jednoznaczne wskazanie przyczyn złożoności czy potencjalnych zalet i wad takiego stanu. Odnosząc się do innych badań, zasugerowano pewne źródła motywacji i uwarunkowań złożoności, poczynając od potrzeby wzrostu i uzyskiwania efektów skali, przez motywy rynkowe czy finansowe oraz menedżerskie [Cetorelli, Goldberg, 2014]. Ciekawym tropem jest hipoteza sugerująca związek złożoności geograficznej z kwestiami unikania podatków czy restrykcyjnych regulacji. Być może niektóre z banków wykorzystujących rozproszenie geograficzne robią to z chęci utrzymania mniejszej przejrzystości działania. Zwrócono również uwagę, iż rozwój technologii stał się czynnikiem znacząco sprzyjającym złożoności organizacyjnej i biznesowej, co wynika z faktu, iż rozwiązania technologiczne umożliwiają sprawniejsze zarządzanie i kontrolowanie skomplikowanych struktur organizacyjnych i właścicielskich.

Innym interesującym badaniem nad poziomem złożoności podmiotów sektora bankowego było badanie przeprowadzone przez Simona Collinsona i jego firmę konsultingową *Simplicity* w ramach wyznaczania wskaźnika *The Global Simplicity Index* [Collinson, Jay, 2012, s. 13–14]. Badana w ramach tej inicjatywy kadra menedżerska banków wskazywała na źródła złożoności banków, wśród których za najważniejsze uznano: strategię banku samą w sobie, zmiany w niej wprowadzane, wdrażanie nowych produktów i usług, poziom skomplikowania struktury organizacyjnej, mnogość podejmowanych inicjatyw strategicznych, konieczność operowania na wielu rynkach, a także konieczność zachowania zgodności z regulacjami formalnymi.

Rezultaty badania przeprowadzonego zgodnie z przyjętą autorską metodyką<sup>3</sup> pokazały, iż sektor bankowy jest jednym z bardziej złożonych (szóste miejsce wśród sektorów gospodarki, najwyższy poziom skomplikowania wśród firm finansowych) [True Cost..., 2012, s. 8]. Zwrócono również uwagę na to, iż większość banków globalnych dochodzi lub przekroczyło punkt krytyczny, jeśli chodzi o poziom złożoności, a nadmierna złożoność skutkuje niszczeniem wartości dla akcjonariuszy w ponad 40% banków. Z pozostałych wniosków sformułowanych w ramach tego badania warto zwrócić uwagę na następujące:

- wyniki badania wskazują, że sektor bankowy stał się stosunkowo zamknięty w sobie i głównie skupia się na wewnętrznych kwestiach sprzyjających złożoności, w tym tych odnoszących się do strategii banków, ich struktury organizacyjnej oraz projektowania procesów. Co prawda, nadzorcze wymogi regulacyjne są często określane jako kluczowy czynnik złożoności w bankowości, ale zebrane w badaniu dane sugerują, że może być to tylko pretekstem, a nie prawdziwym powodem komplikacji. Pokazują wręcz, iż wewnętrzne źródła złożoności (m.in. struktura organizacyjna, procesy) mają większy wpływ na wyniki działalności banków niż zewnętrzne czynniki warunkujące złożoność (m.in. regulacje formalno-prawne, zawirowania gospodarcze),

<sup>3</sup> Jednym z bazowych elementów tej metodyki jest wyznaczenie tzw. krzywej złożoności (*Complexity Curve*), która pokazuje zależność między poziomem złożoności a wysokością wyniku finansowego przed odsetkami, opodatkowaniem, deprecjacją i amortyzacją (EBITDA).

- różnorodność produktowo-usługowa poprawia wyniki działalności banków. Mimo że kadra kierownicza badanych banków wskazywała w badaniu na ofertę produktowo-usługową jako jedno z głównych źródeł złożoności, to analiza pokazała, iż banki o szerszej i bardziej różnorodnej ofercie uzyskują lepsze wyniki niż te wąsko ukierunkowane,
- złożoność strategiczna jest jednym z głównych problemów w sektorze bankowym. Przede wszystkim przejawia się to próbą realizacji zbyt wielu, zwykle nie do końca czytelnych, strategii, a także nadmiernie złożonym procesem podejmowania strategicznych decyzji i złymi praktykami w zakresie komunikowania zamiarów oraz kierunków podejmowanych działań,
- złożoność procesowa wciąż pozostaje w bankowości na wysokim poziomie. Pomimo szerokiego stosowania metod typu *lean* czy *Six Sigma*, skomplikowanie procesów, szczególnie tych opartych na wiedzy, wciąż pozostaje zbyt wysokie. Tego typu rozwiązania nie są do końca odpowiednim narzędziem dla usprawnienia procesów bankowych, które charakteryzują się wysokim poziomem interakcji uczestników procesów oraz wysokim poziomem ich kompetencji, umiejętności i doświadczenia.

Podejmowane są również próby określania przystępności banku dla klientów, czego dowodem jest chociażby publikowany corocznie raport przystępności marek, zbudowany w oparciu o wskaźnik przyjmujący wartości w przedziale od 0 do 1000<sup>4</sup>. Sektor bankowy w tym badaniu plasuje się dopiero na 17. miejscu, a w ujęciu globalnym marki bankowe pojawiają się dopiero na 81. (bank HSBC) i 87. miejscu (Citibank). W większości analizowanych krajów banki uzyskują wynik między 500 a 700. Inspirującym uzupełnieniem tego rankingu jest określenie poziomu wzrostu cen, na jaki zgodziliby się klienci w zamian za większą przystępność. W przypadku banków okazuje się, że nie tylko są one postrzegane jako skomplikowane/nieprzystępne, ale też klienci nie bardzo wierzą w to, iż instytucje te mogą uprościć się w takim stopniu, że warto będzie dodatkowo zapłacić za ich poprawione (uproszczone) usługi [*Global Brand...*, 2015, s. 16–20].

Jak widać z przedstawionych badań, zakres i poziom złożoności w bankach może być postrzegany w bardzo zróżnicowany sposób. Każdy rodzaj złożoności stawia jednak przed organizacją pewne wyzwania, a ich synergiczność wymusza uwzględnianie zależności i oddziaływań. Mimo że banki podejmowały różnorodne inicjatywy, bezpośrednio lub pośrednio odwołujące się do kwestii złożoności (np. reorganizacja procesów, zarządzanie jakością, mechanizmy outsourcingowe), to uzyskiwane efekty nigdy nie mają znamion stanu trwałego i konieczność ciągłego zmagania się ze złożonością jest jednym z kluczowych wyzwań. O tendencjach w zakresie redukcji złożoności (upraszczania) traktuje dalsza część niniejszego artykułu.

---

<sup>4</sup> Wskaźnik ten jest budowany na podstawie badań ankietowych przeprowadzanych wśród 12 000 respondentów pochodzących z ośmiu krajów. Badanie obejmowało prawie 600 marek przypisanych do określonych sektorów rynkowych.

## 2. Upraszczenie działalności bankowej – analiza tendencji

Zrozumienie wielowymiarowej natury złożoności biznesu bankowego jest kluczowe dla określenia konsekwencji takiego stanu i zasadności podejmowania określonych działań zmierzających do jej opanowania i przynajmniej częściowego ograniczenia. Oczywiście, sam trend upraszczania (*simplification*), jaki można obserwować w ostatnich latach (na co w pewnym stopniu wpłynął kryzys finansowy i późniejsze analizy jego przyczyn), nie jest koncepcyjnie niczym nowym. W gruncie rzeczy jest to ukierunkowanie działań racjonalizatorskich podejmowanych przez banki (również w kategoriach celów do osiągnięcia), które odwołują się także do rozwiązań i mechanizmów już wcześniej występujących, np. w metodykach zarządzania jakością, zarządzania procesami czy zarządzania szczupłego (*lean management*). Szczególnie ta ostatnia koncepcja miała i ma wiele odniesień do idei upraszczania. Koncepcja *lean management* (czy w kontekście omawianego obszaru – *lean banking*) odnosi się do racjonalnego zarządzania działaniami (procesami) i zasobami (materialnymi, ludzkimi, finansowymi) tak, aby unikać nadmiarowości, marnotrawstwa i nieefektywności w funkcjonowaniu firmy<sup>5</sup>. Generalnie można przyjąć, że odchudzanie banku to szeroko pojęty proces polegający na ograniczaniu zbytecznych elementów i koncentrowaniu się na zasadniczych obszarach działalności, przez co polepsza się i usprawnia jego funkcjonowanie<sup>6</sup>. Tym samym ta metoda zarządzania odnosi się do [Gospodarowicz, Nosowski (red.), 2012, s. 325]:

- orientacji na klienta ustawiającej perspektywę postrzegania wartości generowanej przez bank i oczekiwania względem niego,
- konieczności zapewnienia krótkich cykli realizacji świadczonych usług, co oznacza zwracanie uwagi na sprawność realizacji i jej wymiar czasowy, np. czas rozpatrzenia wniosku kredytowego – TTY (*time to yes*), czy czas do wypłaty środków – TTC (*time to cash*),
- podejścia procesowego pozwalającego na strukturyzację i dekompozycję działań realizowanych przez banki, umożliwiających stworzenie fundamentu dla wieloaspektowego zarządzania procesami,
- pracy zespołowej jako jednego ze sposobów organizacji pracy, umożliwiającego wykorzystanie potencjału synergicznych interakcji wewnątrzgrupowych oraz stymulowanie motywacji ich uczestników,
- ciągłego doskonalenia i zarządzania jakością, czyli uznania, iż każde działanie wpływa na jakość i zawsze istnieje potencjalna możliwość jego poprawy.

<sup>5</sup> Więcej na temat uwarunkowań stosowania koncepcji zarządzania szczupłego w usługach w: [Angelis, Macintyre, Parry (eds.), 2011, s. 43–60].

<sup>6</sup> W takim ujęciu mieści się również pojęcie redukcji wielkości (*downsizing*), które może się odnosić zarówno do zmniejszenia skali działania (sumy bilansowej), jak i redukcji sieci oddziałowej czy zatrudnionego personelu. Ciekawą interpretację tego zjawiska przedstawił chociażby Y. Mersch, członek rady zarządu Europejskiego Banku Centralnego w swoim wystąpieniu na Shanghai Forum 2014 [Mersch, 2014].

Można uznać, że zarówno zarządzanie szczupłe, jak i inne metodyki zarządzania zorientowane na racjonalizację/optymalizację mogą stanowić zaplecze narzędziowe dla koncepcji upraszczania traktowanej jako spójna i całościowa idea funkcjonowania banku, której wdrożenie winno skutkować obniżeniem poziomu złożoności w wymiarze biznesowym i organizacyjnym. Trend upraszczania, jako pewien kierunek zmian, przewija się w wielu badaniach przeprowadzanych wśród kadry menedżerskiej banków. Według badań przeprowadzonych przez PWC priorytetowymi kierunkami działań banków detalicznych w najbliższej przyszłości (do 2020 r.) będzie [Retail Banking..., 2014, s. 6]:

- rozwijanie modeli biznesowych zorientowanych na klienta (klientocentrycznych modeli biznesowych),
- optymalizacja kanałów dystrybucji,
- upraszczanie modeli biznesowych i operacyjnych<sup>7</sup>,
- utrzymanie przewagi informacyjnej,
- sprzyjanie innowacjom i zapewnienie odpowiednich warunków je umożliwiających,
- proaktywne zarządzanie ryzykiem, zgodnością oraz kapitałem.

W artykule przyjęto definicję modelu biznesowego w ujęciu rozszerzonym, czyli rozumianego nie tylko jako zasadniczy pomysł na tworzenie wartości, ale i jako koncepcyjne narzędzie zawierające zestaw elementów oraz relacji między nimi, pozwalające wyrazić biznesową logikę działania danej firmy, w tym przede wszystkim sposób tworzenia, sprzedawania i dostarczania wartości<sup>8</sup>. Takie szerokie ujęcie definicyjne pozwala uznać, iż z przedstawionych tendencji pierwsze trzy bezpośrednio dotyczą modeli biznesowych i zmian z nimi związanych. Tendencje te przynajmniej częściową noszą znamiona racjonalizacji (upraszczania czy optymalizacji). W dalszej części artykułu uwaga zostanie skupiona przede wszystkim na upraszczaniu modeli biznesowych i operacyjnych.

Uznając oczekiwania klientów za swoisty punkt wyjścia, a za co tym idzie – konieczność projektowania modeli biznesowych zorientowanych na klienta, można przyjąć, iż jednym z bardzo silnych bodźców do podejmowania inicjatyw redukujących złożoność (przede wszystkim produktową i procesową) jest kwestia zapewnienia prostoty relacji/interakcji i spójności doświadczeń klientów<sup>9</sup>. Kadra kierownicza banków, pytana o najważniejsze elementy strukturalno-funkcjonalne wymagające uproszczenia, wskazała produkty i kanały bankowe (jako istotne z punktu widzenia

<sup>7</sup> Za bardzo istotną tę kwestię uznało 53% ankietowanych przedstawicieli kadry menedżerskiej banków (560 badanych), 70% wskazało, iż podjęło już pewne działania i inwestycje w tym obszarze, ale jedynie 17% uznało, że czują się dobrze do tego przygotowani.

<sup>8</sup> Dyskusja nad definicją i strukturyzacją modeli biznesowych została przeprowadzona w artykule: [Nosowski, 2010, s. 157–167].

<sup>9</sup> Doświadczenie klienta (*customer experience*) to skumulowany, ale zmienny w czasie wewnętrzny zbiór jego odczuć i subiektywnych sądów, wynikający z wszelkich interakcji z instytucją finansową, odnoszący się przede wszystkim do oczekiwań klienta i stopnia ich zaspokojenia.

klienta) oraz rozwiązania technologiczne i procesowe (jako istotne z bankowego, wewnętrznego punktu widzenia) [*Retail Banking...*, 2014, s. 28]. Przeprojektowanie modelu biznesowego (w tym modelu operacyjnego) w banku detalicznym wymaga zintegrowanego myślenia o zależnościach zachodzących pomiędzy różnymi aspektami działania banku (elementami modelu biznesowego). Chodzi zarówno o upraszczanie produktów, integrację dystrybucji, rozwijanie mechanizmów usług współdzielonych i inicjatyw outsourcingowych, jak i o kwestie zarządzania ryzykiem na poziomie klienta i produktu. Z racji tego, że oferta produktowo-usługowa i generowane przez nią wartości są zasadniczym elementem bankowego modelu biznesowego, to w dalszej części artykułu uwaga zostanie skupiona na tym aspekcie.

Natura i specyfika usług bankowych nie sprzyjają upraszczaniu zarówno w wymiarze funkcjonalnym (np. mnogość parametrów zmiennych w czasie), jak i w ich zróżnicowaniu i wolumenie. Wysokiej złożoności produktów bankowych sprzyja m.in.:

- chęć zaproponowania przez bank pełnej palety produktów, dodatkowo indywidualizowanej, a przynajmniej parametryzowanej w takim zakresie, aby częściowo móc zrealizować postulat dopasowania. Warto też zwrócić uwagę na to, że nawet jeśli produkt nie jest ofertowo indywidualizowany, to i tak na poziomie realizacji pojawia się swoista indywidualizacja operacyjna wynikająca z natury konkretnego przypadku/klienta i sposobu, w jaki wchodzi on w interakcje z bankiem. Dodatkowo pojawia się kwestia rozróżnienia między prostotą oferowaną jako wartość dla klienta<sup>10</sup>, a tym, w jaki sposób jest ona zapewniana od strony operacyjno-infrastrukturalnej (np. produkt bankowy sprzedawany i – co istotne – również postrzegany jako prosty oraz przyjazny może wymagać większego zaangażowania i bardziej złożonej obsługi na poziomie procesowym czy infrastrukturalnym),
- postrzeganie produktów i usług bankowych głównie przez pryzmat generowanych przez nie dochodów, a niekoniecznie w kategoriach złożoności operacyjnej (np. obsługi zapleczewej, wielowariantowości), skutkującej wyższymi kosztami, czy też percepcji ich skomplikowania przez klientów (co może skutkować generowaniem negatywnego wrażenia i spadkiem poziomu satysfakcji, składającego się np. na lojalność klientów).

Postulowane zorientowanie modelu biznesowego na klienta powinno z definicji mieć przełożenie na sposób projektowania usług bankowych, zwłaszcza że może wiązać się z przyrostem wartości generowanej nie tylko dla odbiorców, ale przede wszystkim dla banku. Przesłanki do takiego wniosku widać chociażby w badaniu przeprowadzonym przez firmę EY w ramach *Global Consumer Banking Survey 2014*, w którym poproszono klientów o wskazanie ich potencjalnych zachowań w reakcji

---

<sup>10</sup> Prostota ma mentalne koligacje z pewnością i stabilnością. Klienci raczej uznają, że produkty/usługi prostsze są pewniejsze i bardziej niezawodne niż skomplikowane (nawet jeśli jest to tylko czynnik podświadomy lub intuicyjny, to warto go brać pod uwagę).

na pewne działania podjęte przez bank. Gdyby bank zaproponował klientom [*Global Banking...*, 2015, s. 19]:

- dopasowane (zindywidualizowane) produkty i usługi bankowe, to 14% klientów byłoby skłonnych zapłacić więcej za korzystanie z usług, 28% zainteresowałoby się innymi produktami niż posiadane, 20% widziało możliwość zwiększenia zaangażowania depozytowego,
- możliwość wyboru różnych opcji cenowych, to 11% klientów byłoby skłonnych zapłacić więcej, 28% zainteresowałoby się innymi produktami niż posiadane, 19% widziało możliwość zwiększenia zaangażowania depozytowego,
- produkty i usługi ściśle dopasowane do ich potrzeb, to 9% klientów byłoby skłonnych zapłacić więcej, 31% zainteresowałoby się innymi produktami niż posiadane, 20% widziało możliwość zwiększenia zaangażowania depozytowego.

Od paru lat jednym z pomysłów, który ma sprzyjać względnemu uproszczeniu produktów bankowych (przynajmniej na poziomie percepcji), a jednocześnie odpowiadającym na potrzeby indywidualizacji i dopasowania jest modularyzacja produktów bankowych (zestawienie produktu/usługi z predefiniowanych komponentów). Modułowa oferta produktów wymaga gruntownego przygotowania w zakresie synchronizacji podstawowych funkcjonalności produktów, algorytmów cenowych i procesów, które obsługują dane produkty i usługi. Wymaga to szczegółowej analizy dotychczasowego stanu produktów i zaprojektowania ich nowej strukturyzacji. Daje to korzyści nie tylko w zakresie indywidualizacji, ale także poprawia wydajność i elastyczność rozwiązań IT oraz ułatwia wprowadzanie do oferty nowych produktów [Eisert, Ullrich, 2013, s. 5].

Warto podkreślić jeszcze jeden wymiar modularyzacji (oraz parametryzacji) produktów bankowych, mający spory potencjał aplikacyjny. Modularyzacja pozwala na współuczestnictwo klienta w procesie projektowania usługi, co jest jedną z podstawowych idei w ramach koncepcji myślenia projektowego, które w ostatnich latach również znajduje coraz więcej zwolenników w środowiskach bankowych [Nosowski, 2014, s. 165–174]. Ciekawą, choć znacząco uproszczoną funkcjonalnie, inicjatywą tego typu jest „Banking by Design”, którą w 2012 r. wdrożył amerykański Union Bank. Pozwala ona jego klientom na „złożenie” produktu/usługi z przygotowanych komponentów [Whitmer, 2012].

Osobnym wyzwaniem korespondującym ze złożonością ofertową jest kwestia zarządzania portfelem produktowym. Symptomatyczne w przypadku banków jest to, iż część z produktów bankowych może mieć zaburzony klasyczny cykl życia produktu i nie przechodzić pełnej fazy schyłkowej, a szczególnie etapu wycofania produktu z rynku. Sytuacja komplikuje się wtedy, gdy dodatkowo np. miało miejsce przejście innego banku i trzeba zintegrować portfele produktowe dwóch podmiotów. Zdarza się, że produkty są wycofywane z bieżącej oferty banku (nie są oferowane nowym klientom), ale stają się produktami typu *legacy* i wciąż funkcjonują w relacjach z klientami oraz wymagają zarówno bieżącej obsługi, jak i wsparcia. W kwietniu 2015 r. w bieżącej ofercie banku Pekao znajdowało się 12 rodzajów kont osobistych/rachunków

osobistych. Bank natomiast wciąż utrzymywał w administrowaniu 10 rodzajów kont osobistych własnych wycofanych z oferty oraz dziewięć kont/rachunków, które były pozostałością po integracji tego banku z wydzieloną częścią banku BPH (co miało miejsce w 2007 r.). Tego typu sytuacja, być może uzasadniona finansowo („stare” produkty mogą realizować dla banku korzystniejszą politykę cenową), stawia przed bankiem dodatkowe wyzwania w zakresie zarządzania oraz kontroli i jako czynnik sprzyjający złożoności winna być traktowana jako stan przejściowy i wspierana przez proces konwersji produktów bankowych.

### Zakończenie

Banki mają naturalną tendencję do złożoności zarówno biznesowej, jak i organizacyjnej, co wynika przede wszystkim z wielkości i zakresu ich działania. Złożoność ta wymaga mechanizmów monitorowania i ograniczania, a jednym z obszarów wymagającym szczególnej uwagi jest upraszczanie modeli działania (biznesowych i operacyjnych). W wymiarze operacyjnym, mimo ponad 20-letnich doświadczeń banków z inicjatywami procesowymi (projakościowymi, reorganizacyjnymi), wciąż istnieją kwestie problematyczne, szczególnie w zakresie nieracjonalności podejmowanych działań, ale także szeroko rozumianej złożoności (np. złożoność ofertowa). Dodatkowo wciąż pojawiają się nowe wyzwania (np. z powodu zmian technologicznych, społecznych czy własnościowych). W takich warunkach należy uznać, że złożoność banków to zjawisko występujące zawsze, ale o zróżnicowanym charakterze i natężeniu. Inicjatywy upraszczające podejmowane w zakresie ograniczania złożoności powinny wynikać zatem przede wszystkim z przyjętej koncepcji zarządzania złożonością. Oryginalnie do tej kwestii podchodzi Jin Zwicky<sup>11</sup>, która mówi, iż upraszczanie powinno być inicjatywą o charakterze projektowym tylko na początku, wtedy gdy bank ogranicza złożoność wykorzystywanych zasobów [Zwicky, 2014]. Na dalszym etapie umiejętność upraszczania powinna stać się kompetencją banku o charakterze ciągłym i być immanentną częścią jego kultury organizacyjnej. Pojawia się wtedy szansa przekucia owej zdolności w trwały element przewagi konkurencyjnej.

### Bibliografia

- Angelis J., Macintyre M., Parry G. (eds.), *Service Design and Delivery*, Springer Science+Business Media, LLC, New York 2011.
- Boot A.W.A., *Banking at the Crossroads: How to Deal with Marketability and Complexity?*, “Review of Development Finance” 2011, No. 1.
- Cetorelli N., Goldberg L.S., *Measures of Complexity of Global Banks*, “Economic Policy Review” 2014, Vol. 20, No. 2.

<sup>11</sup> Jin Zwicky jest wiceprezesem, praktykiem projektowania oraz szefem grupy zajmującej się doświadczeniem klienta w Banku OCBC. Była inicjatorem wielu inicjatyw związanych z projektowaniem doświadczenia klientów banków zarówno w zakresie bankowości detalicznej, jak i prywatnej.

- Cetorelli N., McAndrews J., Traina J., *Evolution in Bank Complexity*, "Economic Policy Review" 2014, Vol. 20, No. 2.
- Collinson S., Jay M., *From Complexity to Simplicity: Unleash Your Organisation's Potential*, Palgrave Macmillan, 2012.
- Eistert T., Ullrich M., *Reducing Complexity in Retail Banking: Simple Wins Every Time*, A.T. Kearney Inc., Chicago 2013.
- Global Banking Outlook 2015. Transforming Banking for the Next Generation*, EYGM Limited, 2015.
- Global Brand Simplicity Index 2014*, Siegel+Gale 2014.
- Gospodarowicz A., Nosowski A. (red.), *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Mersch Y., *Finance in an Environment of Downsizing Banks*, 2014, [www.ecb.europa.eu/press/key/date/2014/html/sp140524.en.html](http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2014/html/sp140524.en.html) [data dostępu: 10.05.2015].
- Nosowski A., *Bankowe modele biznesowe – ewolucja czy innowacja*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H” 2010, Vol. XLIV, z. 2.
- Nosowski A., *Rola projektowania w tworzeniu usług finansowych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H” 2014, Vol. XLVIII, z. 4.
- Retail Banking 2020: Evolution or Revolution?*, PWC 2014.
- Sargut G., Gunther McGrath R., *Jak żyć ze złożonością?*, „Harvard Business Review Polska” 2012, lipiec – sierpień.
- True Cost of Complexity in the Banking Sector*, Simplicity Partnership LLP, 2012.
- Whitmer A., *Banking by Design: a New Way to Bank*, 2012, [www.sooverthis.com/banking-by-design-a-new-way-to-bank](http://www.sooverthis.com/banking-by-design-a-new-way-to-bank) [data dostępu: 10.05.2015].
- Zwicky J., *Simplicity in Banking is Anything But Simple*, "The Financial Brand", 29 January 2014, <http://thefinancialbrand.com/36434/bank-simplicity-design-customer-experience-zwicky> [data dostępu: 10.04.2015].

### Reducing the Complexity of Banks – Analysis of Selected Trends

Banks as organizations have a natural tendency to complexity and as such they need to monitor and reduce it. The complexity of the bank manifests itself at the level of the business model and strategy, structural and organizational solutions, business processes, organizational culture and product and service offer. It generates challenges in the domain of management – in terms of organizational, financial or risk management, as well as operation transparency, among others. Despite over 20 years of experience of banks with initiatives of reorganization, problematic issues in the broadest sense of complexity and irrationality still remain, and in addition the new ones arise. Simplification initiatives to reduce complexity should be a continuous process resulting from the adopted concept of complexity management.

### Ograniczanie złożoności banków – analiza tendencji

Banki jako organizacje mają naturalną tendencję do złożoności i jako takie potrzebują jej monitorowania i ograniczania. Złożoność banku przejawia się na poziomie modelu biznesowego i strategii, rozwiązań organizacyjno-strukturalnych, procesów biznesowych, kultury organizacyjnej oraz oferty produktowo-usługowej, a generuje wyzwania w zakresie zarządzania m.in. w aspekcie organizacyjnym, finansowym czy zarządzania ryzykiem, a także w kwestiach transparentności funkcjonowania. Mimo ponad 20-letnich doświadczeń banków z inicjatywami reorganizacyjnymi, kwestie problematyczne w zakresie szeroko rozumianej złożoności i nieracjonalności wciąż pozostają, a dodatkowo pojawiają się nowe. Inicjatywy upraszczające podejmowane w zakresie ograniczania złożoności powinny być procesem ciągłym, wynikającym z przyjętej koncepcji zarządzania złożonością.