

dr Jerzy Kaźmierczyk
Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Centralizacja działalności jako czynnik zmniejszający jej regionalny charakter (przykład banków w Polsce)

1. Wstęp

Ostatnie ćwierć wieku było dla polskiej gospodarki okresem zmian, jakie nie miały wcześniej miejsca. Złożyło się na to kilka kwestii. Przez kilkadziesiąt lat po II Wojnie Światowej polska, scentralizowana gospodarka rozwijała się w tempie znacznie niższym niż możliwe do osiągnięcia – co widać w porównaniach międzynarodowych i co znajduje swoje odzwierciedlenie w pozycji Polski w międzynarodowych rankingach gospodarczych. Przez ostatnie 25 lat dokonana się w Polsce niebywała zmiana. Różne sektory gospodarki rozwijały się w różnym tempie; natomiast jednym z najszybciej rozwijających się był sektor bankowy. Napływ kapitału zagranicznego, głównie z Zachodu, umożliwił dokapitalizowanie oraz korzystanie z gotowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych wypracowanych przez lata przez wyżej rozwinięte gospodarki; zatem z takich rozwiązań jak: outsourcing, outplacement, faktoring, forfaiting, franchising i innych, które nie tak dawno obce były polskim bankowcom. Z drugiej strony, często – i wcale nie bez racji – przytacza się argumenty wskazujące negatywne konsekwencje przejęcia kontroli nad większością banków komercyjnych w Polsce przez kapitał zagraniczny. Wśród nich znalazły się m.in. utrata niezależności, czy brak różnicowania oferty. Bez względu na pozytywną, czy negatywną ogólną ocenę tych procesów, przyznać należy, że:

- polski sektor bankowy od scentralizowanego w warunkach gospodarki centralnie-planowanej przeszedł na początku lat 90. do bardziej zdecentralizowanego;
- sektor bankowy jest jednym z najszybciej wzrastających i najszybciej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki (jest liderem m.in. w kwestii zastosowania IT);
- czego jedną z istotnych przyczyn było przejęcie kontroli nad nim przez kapitał zagraniczny.

Tak postawione założenia mogą zostać potraktowane jako wyjściowe do próby udowodnienia, że:

- po pierwotnej decentralizacji sektora bankowego w Polsce, przejawiającej się głównie wzrostem liczby banków oraz pojawieniem się konkurencji między nimi,
- następuje ponowna centralizacji sektora bankowego.

Tym razem, pomimo licznych łączeń banków, nie dotyczyła ona istotnego zmniejszenia liczby banków, czy przejęcia nad nimi kontroli przez jakiś państwowy, albo prywatny podmiot, ale miała charakter bardziej operacyjny i wyrażała się w centralizacji niektórych funkcji realizowanych przez banki. Koncentracji w ramach central czy oddziałów regionalnych banków ulegały takie funkcje jak kadry, księgowość, obsługa informatyczna, (w znacznej mierze) ocena zdolności kredytowej (m.in. za sprawą credit scoringu) i inne. Tym samym od centralizacji na poziomie makro z towarzyszącą jej decentralizacją na poziomie mikro (przejawiającą się w rozmieszczeniu jednostek kadrowych, księgowych itd. w oddziałach banków) charakteryzującej gospodarkę centralnie-planowaną, przeszliśmy do decentralizacji na poziomie makro i centralizacji na poziomie mikro – na poziomie pojedynczego banku. Jeśli przyjąć tezę stawioną przez O. Kowalewskiego, zgodnie z którą przyszłość sektora bankowego to kolejne łączenia prowadzące do powstania kilkunastu bardzo dużych banków (Kowalewski 2003, s. 335), to w efekcie otrzymać można sektor bankowy scentralizowany¹ nie tylko na poziomie makro (zdominowany przez kilka grup bankowych), ale także na poziomie mikro. Co więcej, centralizacja na poziomie mikro okazuje się mieć duże znaczenie w sytuacji łączenia dwóch banków, tj. dostosowań jakie mają wówczas miejsce z punktu widzenia dwóch, czasem istotnie odmiennych organizacji. Dowodzi to jak ważny jest poruszany tutaj problem, oraz jak przez ostatnie 25 lat polski sektor bankowy zatoczył krąg od centralizacji planowanej do centralizacji w wymiarze organizacyjnym. Taka myśl stała się też podłożem do dalszych eksploracji problemu centralizacji i decentralizacji w polskim sektorze bankowym.

Przy pracy nad artykułem pojawiło się wiele pytań. Najważniejsze z nich zostały rozpatrzone poniżej:

- Czy popularniejsza jest centralizacja czy decentralizacja działalności gospodarczej?
- Jakie są różnice pomiędzy scentralizowanymi i zdecentralizowanymi podmiotami?
- Jak banki centralizują swoją działalność?

Próba odpowiedzi na te pytania jest celem niniejszego opracowania.

2. Centralizacja – jak jest?

Samo pojęcie centralizacji wzbudza wiele dyskusji (Zannetos 1996, s. 49). Wynikają one z jej konsekwencji, takich jak koncentracja ośrodków decyzyjnych i konieczność dostosowania się przez członków organizacji do nowej sytuacji. Często następstwem

¹ ale wciąż konkurujący.

centralizacji jest ograniczenie kosztów oraz towarzyszące temu zwolnienia na poziomie oddziałów przedsiębiorstw. Centralizacja dotyczy takich kwestii jak (Athertons 1977, s. 17) lokalizacja władzy, wpływu i kontroli, ale też odpowiedzialność autorytetu w organizacji. Stopień centralizacji podejmowanych decyzji jest kluczowym czynnikiem wpływającym na alokację zasobów przedsiębiorstwa, determinującym przyjętą politykę i realizowane cele (Andrews, Boyne, Law, Walker 2009, s. 58).

W którą stronę podążają zatem współczesne organizacje? D.M. Andolsek i J. Stebe twierdzą, że następuje przesunięcie zarządzania kadrami z jednostek centralnych do menedżerów liniowych (Andolsek, Stebe 2005, s. 311). Z kolei, R. Alonso, W. Dessein i N. Matouschek, w artykule opublikowanym w 2008 roku, wskazują na rosnącą w ostatnich latach potrzebę koordynacji, która realizuje się przez porzucenie decentralizacji i przesunięcie w kierunku centralizacji (Alonso, Dessein, Matouschek 2008, s. 145). Podobnie R.M. Atherton uważa, że wiele czynników popycha organizacje do jeszcze mocniejszej centralizacji działalności (Athertons 1977, s. 17). Badania przeprowadzone przez K. McElheran sugerują natomiast, że przedsiębiorstwa nie dążą ani do całkowitej centralizacji, ani też do całkowitej decentralizacji. Zazwyczaj lokują się gdzieś pośrodku, w jednych przypadkach wykorzystując siłę lokalnych autorytetów, a w innych bardziej kontrolując lokalne podmioty (McElheran 2012, s. 29).

3. Różnice pomiędzy działalnością scentralizowaną i zdecentralizowaną.

Po analizie literatury przedmiotu można wyciągnąć wniosek, że instytucje scentralizowane istotnie różnią się od tych, w których dominuje tendencja do zdecentralizowania działalności. Badania przeprowadzone przez R. Mansfielda wskazują na pozytywną zależność między centralizacją i specjalizacją pracy (Mansfield 1973, s. 488). Zcentralizowane przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw zdecentralizowanych, zazwyczaj charakteryzują się podwyższonym poziomem hierarchizacji i niskim stopniem partycypacji pracowniczej (Andrews, Boyne, Law, Walker 2009, s. 58). Przedsiębiorstwa, które koordynują produkcję w różnych miejscach są istotnie mniej chętne do delegowania uprawnień i obowiązków, a jednocześnie systematycznie monitorują pracę lokalnych menedżerów (McElheran 2012, s. 29). Wyniki analiz przeprowadzonych przez A. Pinsonneault i K.L. Kreamer wskazują, że w silnie scentralizowanych organizacjach większemu zastosowaniu narzędzi IT towarzyszy zmniejszenie liczby menedżerów średniego szczebla (Pinsonneault, Kreamer 1997, s. 674, 676). Centralizacja autorytetu ma natomiast negatywny wpływ na zaufanie wewnątrz przedsiębiorstwa, klimat pracy i ogóle morale,

w przeciwieństwie do decentralizacji, która pozytywnie wpływa na morale menedżerów. Ponadto, centralizacja zmniejsza postrzeganą efektywność oraz sprzyja napięciom między pracownikami a jednostkami zarządzającymi (Athertons 1977, s. 19-20). Pracownicy mogą odnosić wrażenie, że ich zadaniem jest działać według przyjętych reguł, a nie myśleć (Reilly, Williams 2012, s. 30). Centralizacja kojarzy się zazwyczaj także z biurokracją, sztywnością i nauzywaniem siły monopolistycznej. Odzwyczajają również menedżerów średniego stopnia od podejmowania samodzielnych decyzji, broni niejasnych i nieelastyczne zasady oraz procedur. Z kolei wśród zalet centralizacji można wskazać: przyspieszenie podejmowania decyzji, a także ustalanie jasnych i czytelnych zasad hierarchizacji (Andrews, Boyne, Law, Walker 2009, s. 19, 60). Wśród przyczyn centralizacji wskazuje się takie jak: chęć promowania wspólnych wartości, jednakowego traktowania pracowników niezależnie od tego gdzie pracują, czy stosowanie dobrych praktyk biznesowych w różnych miejscach organizacji. Teoretycznie, standaryzacja prowadzi do ekonomii skali (Reilly, Williams 2012, s. 28, 30). Empiryczne badania zdają się jednak nie potwierdzać powyższych uwag dotyczących powiązania centralizacji z wynikami działalności (Andrews, Boyne, Law, Walker 2009, s. 60). O ile centralizacja bywa postrzegana jako przeszkoda w elastycznym reagowaniu na zmiany pojawiające się w otoczeniu organizacji, o tyle zdecentralizowane organizacje łatwiej adaptują decyzje do lokalnych warunków (Alonso, Dessenin, Matouschek 2008, s. 146). Centralizacja jest drogą do wzrostu efektywności, kontroli i koordynacji. Z kolei decentralizacja ma sprzyjać elastyczności zarządzania, dywersyfikacji, wzrostowi, zmianie oraz motywacji (Athertons 1977, s. 19).

Podsumowując, do najważniejszych zalety centralizacji można zaliczyć (Reilly, Williams 2012, s. 29):

- promocję wspólnych wartości,
- jednakowe traktowanie wszystkich pracowników,
- wykorzystanie najlepszych praktyk biznesowych w ramach całej organizacji,
- większą kontrolę nad działalnością operacyjną,
- kontrolę kosztów.

Najważniejsze wady centralizacji obejmują natomiast (Reilly, Williams 2012, s. 29):

- możliwość tłumienia innowacyjności,
- utratę kontaktu z pracownikami znajdującymi się na dole drabiny organizacyjnej przez centrum,
- nieprawidłową realizację na poziomie lokalnym polityki obmyślonej na poziomie centralnym,

- koncentrację działu HR na frustracji rosnącej w organizacji,
- segmentację pracowników.

W każdej sytuacji, podejmując decyzję o centralizacji lub decentralizacji działalności warto mieć na uwadze kilka pytań, które K. McElheran stawia w kontekście centralizacji sfery IT, które jednak są aktualne również w przypadku innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wśród tych pytań znalazły się takie jak (McElheran 2012, s. 30):

- Czy potrzeby dotyczące danej sfery działalności przedsiębiorstwa są takie same we wszystkich jednostkach tworzących przedsiębiorstwo? Czy istnieją specjalne przypadki, wymagające szczególnej uwagi?
- Czy wewnętrzne jednostki są w stanie koordynować scentralizowaną sferę działalności? Czy być może potrzebne będzie wsparcie podmiotu zewnętrznego?
- Czy potrafimy być wyczuleni na lokalne potrzeby przy jednoczesnym dostosowywaniu się do jednolitych standardów rządzących przedsiębiorstwem?
- Jak bardzo ważna jest dla całego przedsiębiorstwa jednostka, która ma pełnić rolę scentralizowanego centrum danej funkcji?

Co prawda w nieco innym wymiarze, bo makroekonomiczny, J. Kornai przytacza charakterystykę centralizacji i decentralizacji. Warto jednak ją odnotować, ponieważ w wielu aspektach pozostaje aktualna również na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa. Można spróbować porównać przedsiębiorstwa w gospodarce – na poziomie makro, do jednostek organizacyjnych tworzących pojedyncze przedsiębiorstwo – na poziomie mikro. Zatem (Kornai 2012, s. 578-581):

- Efektywność krótkoterminowa. Decentralizacji towarzyszy marnotrawstwo zasobów. Działalność niektórych organizacji (w przypadku przedsiębiorstwa niektórych jego jednostek) może nakładać się na siebie. Z kolei centralizacja zmniejsza tego typu koszty.
- Konkurencyjność. Konkurencyjni przedsiębiorcy muszą przekonać odbiorców/nabywców o tym, że ich produkt jest lepszy czy tańszy. W przypadku przedsiębiorstwa, konkurencja pomiędzy jego jednostkami organizacyjnymi może mieć pozytywne skutki, jeśli np. oddziały banku konkurują w sprzedaży kredytów hipotecznych, lub negatywne, gdy np. powstają sprzeczności pomiędzy celami działu kadr i komórek liniowych. J. Kornai zauważa również, że „wszystkie główne innowacje w ostatnim stuleciu zostały dokonane w ramach zdecentralizowanych, konkurencyjnych gospodarek”. Co do przełożenia tej opinii na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa można mieć wątpliwości, które wynikają chociażby z schumpeterowskiego rozumienia innowacyjności, która wymaga zaangażowania dużych środków i niekiedy możliwa jest do realizacji jedynie przez duże

podmioty. W praktyce, bardzo często centralizacja i koordynacja działań badawczo-rozwojowych przynosi pozytywne rezultaty.

- Adaptacja i wybór. Najlepszych, tj. najbardziej trafnych wyborów dokonują klienci używając swoich „głosów dolarowych”, a nie jakakolwiek komisja czy jury. W przypadku przedsiębiorstwa decyzje operacyjne podejmowane są przez szeregowych i kierowniczych pracowników, natomiast decyzje strategiczne podejmowane są przez wąską grupę osób – zarząd lub właścicieli.
- Informacja. Świat pełen jest niepewności, a w związku z tym nie można liczyć na to, że odgórny podmiot będzie „bliżej” informacji niż przedsiębiorca – w przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa będzie to pojedynczy pracownik, czy komórka organizacyjna, które zazwyczaj mają większą wiedzę o potrzebach klienta niż centrum dowodzenia (np. zarząd).
- Wartość niezależności, samostanowienia i autonomii; traktowana jako wartość ponadczasowa, która sprzyja rozwojowi zarówno całej gospodarki, jak i pojedynczych jej członków. Poczucie współtworzenia organizacji przez pojedynczych pracowników sprzyja ich zaangażowaniu i wzrostowi morale.
- Paternalizm i dbanie o siebie w ujęciu makroekonomicznym. Paternalizm idzie w parze z centralizacją, natomiast dbanie o siebie z decentralizacją. Na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa centralizacja wymaga szczególnej troski o pracowników.
- Różnorodność w ramach gospodarki zdecentralizowanej staje się jej autoteliczną cechą, natomiast w scentralizowanym przedsiębiorstwie jest coraz mniej miejsca na indywidualizm pracowników.
- Kryterium polityczne według J. Kornaia koncentruje się na retorycznym zapytaniu o nieomylność rządzącego polityka, a na poziomie przedsiębiorstwa ma podobne znaczenie, ale już w odniesieniu do zarządu, czy centrali, która powinna uwzględniać opinie szeregowych pracowników.

4. Przypadek polskiego sektora bankowego

Po przeanalizowaniu zagadnienia centralizacji w ujęciu ogólnym, można przejść do jego charakterystyki w odniesieniu do banków. Poniższa tabela przedstawia typowe obszary działalności banków, które były centralizowane, przenoszone do centrali lub jednostek regionalnych. We współczesnych polskich bankach centralny charakter mają zazwyczaj: kadry, księgowość, scoring, call center, infolinie, IT, obsługa prawna, zakupy, back office.

Tabela 1. Przykłady centralizacji działalności przez banki działające w Polsce

Bank	Czas	Centralizowany obszar	Efekt
Bank Handlowy		dział sprzedaży i obsługi telefonicznej CitiPhone	
Bank Pocztowy	2006	udzielanie kredytów gotówkowych oraz obsługa sprzedażowa klientów instytucjonalnych	
BGŻ	2004	system informatyczny	ograniczenie zatrudnienia w komórkach informatycznych i księgowych, zmniejszenie kosztów funkcjonowania, w szczególności kosztów wynagrodzeń
BIG Bank Gdański	2001	struktura organizacyjna	
BOŚ		system informatyczny, systemy wspomagające zarządzanie i sprzedaż	zatrudnienie spadło w 2011 roku o około 3%, tj. 50 etatów
BPH	1999 2001 2002 2003 2010	system informatyczny <i>back office</i> przetwarzanie dokumentów (oraz utworzenie centrów gotówkowych) uruchomienie centrów analiz kredytowych i centrów windykacji detalicznej <i>back office</i>	spadek zatrudnienia poza centralą oraz jego wzrost w centrali; przeniesienie części pracowników zatrudnionych w sieci sprzedaży do centrali
BPS	2003 2005	obszar kadrowo-płacowy informatyka rachunkowość i rozliczenia	ogólny spadek zatrudnienia
BZ WBK	2010	funkcja szkoleń oraz zaplecze zarządzanie ryzykiem stopy procentowej i ryzykiem walutowym kontakty z regulatorami rynku (KNF, UOKiK, GIIF oraz GIODO) procesy obsługi sprzedażowej i posprzedażowej kredytów hipotecznych procesy oddziałowe i czynności zaplecza	spadek zatrudnienia spadek zapotrzebowania na pracowników zatrudnionych w oddziałach
ING	2006 2007	obszar operacyjny wybrane funkcje banku (windykacja)	ograniczenie zatrudnienia na korzyść zatrudnienia w obszarze bankowości detalicznej; ograniczenie zatrudnienia o 354 osoby
Kredyt Bank	2002	system informatyczny o nazwie Profile	
Pekao	2004	scentralizowany system informatyczny telefoniczne centrum obsługi Pekao BusinessLine zarządzanie ryzykiem kredytowym	
PKO	2010- 2012	obsługa klientów strategicznych oraz operacji korporacyjnych – procesy manualne i czynności wsparcia	

Źródło: Sprawozdanie z działalności Banku Handlowego w Warszawie S.A. w 2013 roku, s. 32; Raport Roczny Banku Poczтового 2006, List Prezesa Zarządu, s. 27; Raport Roczny 2007, Bank Pocztowy, s. 15; Raport roczny 2001, BGŻ SA, s. 21; Raport roczny 2004, BGŻ SA, s. 49; Komentarz Zarządu dotyczący działalności BIG Banku Gdańskiego S.A. w ciągu 12 miesięcy roku obrotowego 2001, s. 32; Prospekt Emisyjny Spółki Bank Ochrony

Środowiska S.A. w Warszawie 2007, s. 85-86; *Sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej Banku Przemysłowo Handlowego PBK SA za rok 2001 (komentarz Zarządu Banku) (2002)*, s. 24; *Raport Roczny 2001, PBK BPH*, s. 12; *Sprawozdanie z Działalności Grupy Kapitałowej Banku Przemysłowo-Handlowego PBK SA za I półrocze 2003 roku (Komentarz Zarządu Banku)*, s. 11; *Raport roczny 2006, BPH*, s. 58; *Sprawozdanie z działalności Grupy Banku BPH SA za rok 2006*, s. 20; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Banku BPH SA za I półrocze 2010*, s. 3; *Raport roczny 2003, Bank Polskiej Spółdzielczości*, s. 23; *Raport roczny 2005, Bank Polskiej Spółdzielczości*, s. 24; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Banku Zachodniego WBK SA w 2002 roku*, s. 25; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2002 roku*, s. 7; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej BZ WBK SA w 2010 roku*, s. 34-35; *Sprawozdanie finansowe Banku Zachodniego WBK S.A. za 2013 rok*, s. 43, 52; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2013 roku*, s. 21; *Sprawozdanie z działalności ING Banku Śląskiego SA w 2006 roku*, s. 60; *Roczne sprawozdanie finansowe ING Banku Śląskiego SA za okres od 1 stycznia 2007 roku do 31 grudnia 2007 roku*, s. 62; <http://www.kredytbank.pl>; *Sprawozdanie Roczne 2004, Bank Pekao SA*, s. 46; *Raport Roczny 2012, Bank Pekao S.A.*, s. 49, 170; <http://www.pkobp.pl/raportroczny2012/realizacja-strategii-lider-na-lata-2010-2012.html>.

Z badań empirycznych przeprowadzonych w 2011 roku wynika, że większość pracowników kierowniczych (57,63%) uznała, że scentralizowano, czyli przeniesiono z placówek do centrali wybrane funkcje banku (Kaźmierczyk 2011, s. 140). Efektem centralizacji księgowości oraz informatycznej obsługi klientów było odmiejscowienie rachunków bankowych, czyli umożliwienie klientom dostępu do konta bankowego z poziomu każdej placówki bankowej oraz poprzez Internet. Centralizacja pozwoliła również na zebranie danych klientów na poziomie całego banku oraz łatwiejszą pracę na nich. Jeszcze z końcem lat 90. w bardzo wielu bankach niemożliwe było złożenie dyspozycji do rachunku bankowego w oddziale innym niż macierzysty. Pojawiały się pierwsze takie możliwości, jednak poziom dostępności dla klienta był niedostateczny z punktu widzenia współczesnych standardów. Przykładowo w Banku Pekao można było dokonywać zleceń w różnych oddziałach, jednak potrzebna do tego była specjalna karta. Innym liderem tych zmian był Bank Rozwoju Eksportu, który już w 1992 zaoferował swoim klientom system scentralizowany (http://forumbiznesu.pl/index.php?strona=140&id_kat=147).

Centralizacja *back office* banków była możliwa m.in. za sprawą centralnie osadzonych systemów informatycznych i scoringowych, które szybko stały się standardem w obsłudze kredytobiorców. W przypadku wielu kredytów, pracownik banku jedynie wpisuje dane klienta do komputera i w odpowiedzi otrzymuje dyspozycję: przyznać kredyt, lub nie przyznawać kredytu. Sprzyjało to miniaturyzacji oddziałów. Banki rezygnowały z dużych oddziałów operacyjnych i otwierały nieduże, standardowe placówki świadczące usługi, zarówno na rzecz klientów indywidualnych, jak i małych oraz średnich przedsiębiorstw. Coraz bardziej zbliżały się do potrzeb klienta lokując swoje niekiedy miniaturowe placówki w centrach handlowych budujących się szybko na przełomie XX i XXI wieków.

Z punktu widzenia organizacji bankowej, najbardziej istotnymi efektami centralizacji wydają się być ograniczenie kosztów oraz zmiany w strukturze zatrudnienia. J. Czapelska oceniła, że scentralizowane systemy informatyczne pozwoliły na zmniejszenie liczby pracowników w sieci sprzedaży, jednak przełożyły się też na wzrost zatrudnienia w sferze obsługi samych systemów na poziomie centrali (Czapelska 2004, s. 57). W opinii bankowych kadrowców, w wielu bankach komercyjnych funkcjonuje *help desk*, z którym kontaktują się pozostali pracownicy banku w sytuacji, gdy mają problem natury informatycznej (Kaźmierczyk 2011, s. 187). Pomimo ewidentnego ograniczenia kosztów, centralizacja niesie za sobą także negatywne skutki. Według M. Marcinkowskiej, banki scentralizowane charakteryzują się niższą innowacyjnością produktową, procesową i radykalną (Marcinkowska 2012, s. 84).

A. Iwańczuk-Kaliska ocenia, że coraz częściej centralizowana jest działalność bankowa związana z rozliczeniami i płatnościami. Pozwala to na wyodrębnienie usług płatniczych jako odrębnej linii biznesowej i ewentualne późniejsze jej wydzielenie. Działalność płatnicza objęta jest również łagodniejszymi niż działalność kredytowa obostrzeniami ze storn nadzoru finansowego (Iwańczuk-Kaliska, s. 2, 6).

Jednym z czynników wzmacniających presję na unifikację i centralizację rozwiązań organizacyjnych i technologicznych w sektorze bankowym są procesy występujące w Europie. Przykładem może być SEPA (The Single Euro Payments Area), czyli koncepcja jednolitego obszaru płatniczego w Euro, do którego dostęp ma ponad 500 milionów obywateli. SEPA ogranicza koszty transferu pieniądza oraz liczbę pośredników, z których do tej pory każdy chciał zarobić na transakcji (<http://www.sepapolska.pl/>; http://ec.europa.eu/internal_market/payments/sepa/index_en.htm). Jednym z nowszych rozwiązań technologicznych służących uproszczeniu pracy banku, a jednocześnie centralizujących ją jest internetowa platforma rozliczeniowa proELIX. Umożliwia ona obsługę i zarządzanie zleceniami w różnych kanałach rozliczeniowych.

Nowością informatyczną ostatnich lat są informatyczne chmury pozwalające na korzystanie z danych zapisanych na serwerach przez praktycznie nieograniczoną liczbę pracowników. Również polski sektor bankowy doczekał się takiej pierwszej, prywatnej chmury dedykowanej do obsługi sektora finansowego. Chmura umożliwia szybkie kreowanie i testowanie nowych produktów, bez konieczności ciągłego rozbudowywania własnych centrów obliczeniowych, tj. bez angażowania własnych zasobów, co prowadzi do realnego obniżenia kosztów wytworzenia i wprowadzenia na rynek nowego produktu (<http://www.computerworld.pl/artykuly/390895/Bezpieczna.chmura.BSB.html>;

<http://www.bsb.pl/aktualnosci/items/prywatna-chmura-obliczeniowa.html>;

http://h41112.www4.hp.com/storage-media/HP_BSB_referencja.pdf).

Jedną z najbardziej zaawansowanych form centralizacji działalności bankowej są centra usług (Shared Services Centers). Przykładowo Fortis Bank zdecydował się na otwarcie takiego centrum w Polsce. Placówka miała być odpowiedzialna za zaprojektowanie i rozwój systemu obsługi działów bankowości detalicznej podmiotów wchodzących w skład Grupy Fortis. Centrum miało za zadanie obsługiwać oddziały banku w Polsce, Belgii, Holandii, Luksemburgu, Francji, Niemczech, Irlandii i Turcji. Podobne centrum rozliczeniowe obsługujące zaplecze dla nowo powstających placówek Grupy Fortis w Europie Środkowo-Wschodniej (Budapeszt, Wiedeń i Praga) funkcjonowało w Krakowie (<http://www.computerworld.pl/artykuly/319397/Klopotliwa.centralizacja.uslug.html>).

5. Podsumowanie

Pewnym podsumowaniem stopnia centralizacji polskiej bankowości mogą być wyniki wspólnego badania Deloitte, magazynu HBRP i miesięcznika Bank. Zgodnie z nimi, już w 2008 roku, 67% banków komercyjnych centralizowało funkcję BO oraz wdrażało centralne archiwa dokumentów. Natomiast 19% realizowało kompleksową automatyzację procesów oraz digitalizowało dokumentację (*Wyzwania oraz najlepsze wzorce w zakresie organizacji funkcji back office w bankach*). Z ankiety przeprowadzonej wśród pracowników banków wynika, że centralizacja działalności banków (według 29,68% pracowników niekierowniczych i 25,42% pracowników kierowniczych) oraz powiązane z tym wdrażanie centralnego systemu informatycznego (według 21,43% pracowników niekierowniczych i 23,73% pracowników kierowniczych) były najważniejszą przyczyną zmian struktury zatrudnienia w bankach. Centralizacja działalności bankowej oceniona została również jako jedna z ważniejszych przyczyn zwolnień pracowników (przez 24,06% pracowników niekierowniczych i 37,29% pracowników kierowniczych) (Kaźmierczyk 2011, s. 207-210).

Wspomniana na początku możliwość powstania kilkunastu bardzo dużych banków kontrolujących sektor, pomimo, że odległa w czasie i realizacji, powoli zaczyna stawać się coraz bardziej realna². Banki coraz częściej zauważają, że mogą konkurować na polu front office, tj. pozyskiwania i obsługi klienta, natomiast często łączą siły przy projektach back office, ograniczając koszty działalności zaplecza (*Odmiejscowienie usług informatycznych*, s. 78-79).

² Trzeba jednak przyznać, że wskaźniki koncentracji mierzone indeksem Herfindahla-Hirschmana dla polskiego sektora bankowego nadal są niższe niż dla wielu krajów zachodnich (Iuga 2013, s. 186).

Jak widać z powyższych rozważań, następuje centralizacja różnych sfer działalności banku. Nie wszystkie one są bezpośrednio związane z obsługą klienta zewnętrznego, czy wewnętrznego (personel). Zmiany jakie zachodzą w bankach generalnie ukierunkowane są na centralizację, która ułatwia zarządzanie. Niesie jednak za sobą również pewne negatywne konsekwencje. Trudno jest bowiem połączyć dążenie do obniżenia kosztów drogą centralizacji i unifikacji, ze zindywidualizowaną ofertą bankową oraz indywidualnym podejściem do pracownika. Pomimo, że banki w swoich wypowiedziach często wspominają o indywidualizacji podejścia do klienta, to jednak obiektywne ograniczenia stoją temu na przeszkodzie. Z kolei polityka personalna jest jednolita w ramach całego banku, a czasem nawet całych grup bankowych.

Następstwem centralizacji oraz unifikacji działalności bankowej na terenie całej Polski jest brak jej regionalnego zróżnicowania. Banki komercyjne wraz z oddziałami instytucji kredytowych kontrolują ponad 90% aktywów całego polskiego sektora bankowego. Większość ich central znajduje się w Warszawie, skąd wysyłane są dyspozycje do placówek zlokalizowanych na terenie kraju. Zaangażowanie banków w rozwój konkretnych regionów nie jest znaczne. Przykładem takich lokalnych działań może być współpraca BZ WBK z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu. Prawdopodobnie takie lokalne inicjatywy występują również w przypadku innych banków, trudno jednak ocenić je jako szczególnie ważne dla rozwoju całego regionu oraz realizacji regionalnej polityki gospodarczej państwa. Stosunkowo słabe zaangażowanie banków komercyjnych w rozwój regionów wynika m.in. z celów jakie stoją przed instytucjami finansowymi. Zazwyczaj są to cele typowo komercyjne dotyczące wzrostu zysku, aktywów, udziału w rynku itp. Z kolei banki spółdzielcze – pomimo, że znacznie bardziej związane z regionem – są zazwyczaj słabe kapitałowo, a z tego powodu ich oddziaływanie na cele rozwoju regionalnego również nie jest silne, chociaż nie można nie docenić wpływu kredytowania lokalnych przedsiębiorców.

Podsumowując powyższe rozważania można przyjąć, że w polskim sektorze bankowym występuje tendencja do centralizowania działalności bankowej, która przejawia się w wielu obszarach. Banki nie są szczególnie zaangażowane w rozwój regionów, na terenie których funkcjonują. Biorąc natomiast pod uwagę kontrolowanie polskiego sektora bankowego przez kapitał zagraniczny, trzeba pamiętać, że wiele banków komercyjnych w Polsce jest oddziałami córkami zagranicznych banków matek, co wymusza realizację konkretnych celów biznesowych.

Do najważniejszych wniosków płynących z niniejszego opracowania należą:

- banki w Polsce centralizowały swoją działalność,

- przyczyną centralizacji jest zazwyczaj chęć ograniczania kosztów działalności,
- centralizacja powoduje zmiany w sferze personalnej,
- charakter i cele, jakimi kierują się banki komercyjne powodują, że ich działalność traci regionalny charakter,
- banki spółdzielcze, pomimo, że z natury mające lokalny charakter, są za słabe by intensywnie kształtować lokalny rozwój społeczno-gospodarczy.

Literatura

1. Alonso R., Dessein W., Matouschek N. (2008), *When Does Coordination Require Centralization?*, „American Economic Review”, Vol. 98, No. 1.
2. Andolsek D. M., Stebe J. (2005), *Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations*, „Human Resource Management”, Vol. 16, Issue 3.
3. Andrews R., Boyne G. A., Law J., Walker R.M. (2009), *Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 19 (1).
4. Athertons R. M. (1977), *Centralization Works Best When Managers' Jobs Are Improved*, „Human Resource Management”, Vol. 16, Issue 2.
5. Czapelska J. (2004), *Kierunki rozwoju bankowych systemów informatycznych banku*, w: *Nowe technologie we współczesnym banku*, A. Janc, G. Kotliński (red.), Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
6. http://ec.europa.eu/internal_market/payments/sepa/index_en.htm
7. http://forumbiznesu.pl/index.php?strona=140&id_kat=147
8. http://h41112.www4.hp.com/storage-media/HP_BSB_referencja.pdf
9. <http://www.bsb.pl/aktualnosc/items/prywatna-chmura-obliczeniowa.html>
10. <http://www.computerworld.pl/artykuly/319397/Klopotliwa.centralizacja.uslug.html>
11. <http://www.computerworld.pl/artykuly/390895/Bezpieczna.chmura.BSB.html>
12. <http://www.kredytbank.pl>, stan na 22.01.2012
13. <http://www.pkobp.pl/raportroczny2012/realizacja-strategii-lider-na-lata-2010-2012.html>, stan na 3.4.2014.
14. <http://www.sepapolska.pl>
15. Iuga I. (2013), *Analysis of the Banking System's Concentration Degree in EU Countries*, „Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica”, nr 15(1), <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1520131/16.pdf>.
16. Iwańczuk-Kaliska A. , *Perspektywy zmian w organizacji banków w świetle koncepcji centrum usług płatniczych*, <http://konferencja1.home.pl/kreator/data/documents/Iwa=C5=84czuk-Kaliska=20Anna=20=20PERSPEKTYWY=20ZMIAN=20W=20ORGANIZACJI=20BANK=C3=93W=20W=20=C5=9AWIETLE=20KONCEPCJI=20CENTRUM=20US=C5=81UG=20P=C5=81ATNICZYCH.pdf>.
17. Kaźmierczyk J. (2011), *Technologiczne i społeczno-demograficzne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym*, CeDeWu, Warszawa.
18. *Komentarz Zarządu dotyczący działalności BIG Banku Gdańskiego S.A. w ciągu 12 miesięcy roku obrotowego 2001*.
19. Kornai J. (2012), *Perspectives on Transition and Institutions. Centralization and the capitalist market economy*, „Economics of Transition”, Vol. 20(4).

20. Kowalewski O. (2003), *Bankowość uniwersalna. Zmiany strukturalne we współczesnych systemach bankowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
21. Mansfield R. (1973), *Bureaucracy and Centralization: An Examination of Organizational Structure*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 18, Issue 4.
22. Marcinkowska M. (2012), *Innowacje finansowe w bankach*, „Acta Universitatis Lodziensis, Foilia Oeconomica” nr 266.
23. McElheran K. (2012), *Economic and Business Dimensions. Decentralization versus Centralization in IT Governance. It's not as simple as you might think*, „Communication of the ACM”, Vol. 55, No. 11.
24. *Odmiejscowienie usług informatycznych* (2011), Miesięcznik finansowy Bank, http://www.bsb.pl/gfx/dokumenty/napisali_o_nas/debata_Odmiejscowienie%20uslug%20informatycznych.pdf.
25. Pinsonneault A., Kreamer K.L. (1997), *Middle Management Downsizing: An Empirical Investigation of the Impact of Information Technology*, „Management Science”, Vol. 43, No. 5.
26. *Prospekt Emisyjny Spółki Bank Ochrony Środowiska S.A. w Warszawie 2007.*
27. *Raport roczny 2001, BGŻ SA.*
28. *Raport Roczny 2001, PBK BPH.*
29. *Raport roczny 2003, Bank Polskiej Spółdzielczości.*
30. *Raport roczny 2004, BGŻ SA.*
31. *Raport roczny 2005, Bank Polskiej Spółdzielczości.*
32. *Raport roczny 2006, BPH.*
33. *Raport Roczny 2007, Bank Pocztowy.*
34. *Raport Roczny 2012, Bank Pekao S.A.*
35. *Raport Roczny Banku Poczowego 2006, List Prezesa Zarządu.*
36. Reilly P., Williams T. (2012), *The challenges of global HR: One way to go?*, peoplemanagement.co.uk.
37. *Roczne sprawozdanie finansowe ING Banku Śląskiego SA za okres od 1 stycznia 2007 roku do 31 grudnia 2007 roku.*
38. *Sprawozdanie finansowe Banku Zachodniego WBK S.A. za 2013 rok.*
39. *Sprawozdanie Roczne 2004, Bank Pekao SA.*
40. *Sprawozdanie z działalności Banku Handlowego w Warszawie S.A. w 2013 roku.*
41. *Sprawozdanie z działalności Grupy Banku BPH SA za rok 2006.*
42. *Sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej Banku Przemysłowo Handlowego PBK SA za rok 2001 (komentarz Zarządu Banku) (2002), Kraków.*
43. *Sprawozdanie z Działalności Grupy Kapitałowej Banku Przemysłowo-Handlowego PBK SA za I półrocze 2003 roku (Komentarz Zarządu Banku).*
44. *Sprawozdanie z działalności ING Banku Śląskiego SA w 2006 roku.*
45. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2002 roku.*
46. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2013 roku.*
47. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Banku BPH SA za I półrocze 2010.*
48. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Banku Zachodniego WBK SA w 2002 roku.*
49. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej BZ WBK SA w 2010 roku.*
50. *Wyzwania oraz najlepsze wzorce w zakresie organizacji funkcji back office w bankach* (2008), Deloitte, Warszawa, www.hbrp.pl/klub/pdf_sniadania/1160905340.pdf.
51. Zannetos Z. S. (1996), *On the Theory of Divisional Structures: Some Aspects of Centralization and Decentralization of Control and Decision Making*, „Management Science”, Vol. 12, No. 4.

Streszczenie

Centralizacja działalności jako czynnik zmniejszający jej regionalny charakter (przykład banków w Polsce)

W artykule podjęto rozważania na temat centralizacji działalności. Jest ona jednocześnie czynnikiem przyczyniającym się do zmniejszenia jej regionalnego charakteru. Zwrócono uwagę na znaczenie centralizacji. Scharakteryzowano przesłanki centralizacji i decentralizacji, a także możliwe ich następstwa. Dało to podstawę do analizy centralizacji na przykładzie banków prowadzących działalność na terenie Polski oraz do wyciągnięcia wniosków.

Słowa kluczowe: centralizacja, decentralizacja, bank, sektor bankowy

Abstract

Centralization of business as a factor of reducing its regional character (The Polish banks case)

The article undertake the problem of centralization of business. Centralisation is also a factor contributing to the reduction of its regional character. Conditions of centralization and decentralization, as well as their possible consequences were presented. This gave rise to the analysis of centralization of banks operating on the Polish market and to draw conclusions.

Key words: centralization, decentralization, bank, banking sector

