

*Cezary Gradowicz**

LOGISTYKA BANKOWA

1. WPROWADZENIE

Ze względu na coraz większą złożoność problemów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, a także całych systemów skonfigurowanych na relacjach między nimi, dostępność wielu nowych metod i instrumentów zarządzania, uwaga wielu kreatywnych menedżerów kieruje się w stronę nowych koncepcji zarządzania. Zarówno komplementarnych względem podstawowego profilu danej firmy, jak również koncepcji autonomicznych (odrębnych). Rozważane są możliwości stosowania koncepcji-mix¹. Poprawne jej wdrożenie wymaga uwzględnienia faktu, że z jednej strony unikać należy dublowania się (pokrywania) zakresu tych samych działań, a z drugiej strony nowe metody muszą być osadzone w specyfice danej firmy czy danego systemu.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych metod zarządzania, które z jednej strony wpisują się w istotę funkcjonowania instytucji systemu bankowego, a z drugiej strony są zgodne z filozofią zarządzania logistycznego, będącego współcześnie istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej dowolnego produktu rynkowego, którym jest również „produkt bankowy”. Opisane metody stanowią swego rodzaju współczesny standard „logistyki bankowej”.

Zestawienie logistyki z zarządzaniem bankiem nie ma charakteru przypadkowego, w kontekście sposobów konkurowania instytucji finansowych na rynku. U podstaw tej konfiguracji leżą współczesne zachowania nabywców usług finansowych oraz możliwe efekty synergiczne, wynikające z połączenia dorobku i potencjału zasobowego obu nurtów zarządzania.

Treść artykułu obejmuje osiem punktów skoncentrowanych na: strukturze polskiego systemu bankowego, podstawowych elementach koncepcji zarządzania logistycznego oraz wybranych metodach zarządzania, adekwatnych do obu nurtów (zarządzania bankami oraz zarządzania logistycznego), w myśl koncepcji-mix „logistyki bankowej”, takich jak: logistyczna jakość obsługi klienta banku, logistyka personalna w banku, outsourcing bankowy oraz lean banking.

* Dr, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

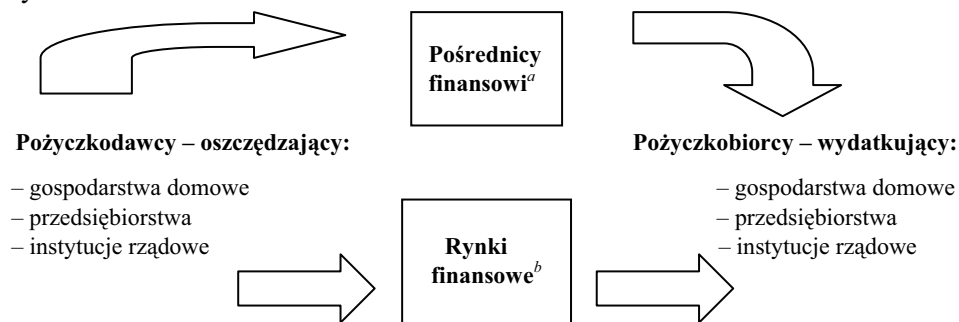
¹ M. Ciesielski, *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006, s. 15.

2. STRUKTURA POLSKIEGO SYSTEMU BANKOWEGO

„System” – to pewna całość złożona z elementów wzajemnie ze sobą powiązanych i od siebie uzależnionych, przyczyniających się do działania tej całości, inaczej tworzących pewną całościową jedność. Zmiana jednego z tych elementów powoduje zmianę pozostałych². Istota systemu sprowadza się do całościowego rozpatrywania elementów systemowych, a nie w izolacji, oddzielnie. Taki całościowy punkt widzenia wynika z faktu, że własności systemu jako całości nie są identyczne z własnościami jego elementów składowych. Ta cecha systemu pozwala w praktyce wykorzystać tzw. efekt synergii, czyli efekt współdziałania.

Skoro system można zinterpretować jako dowolny obiekt fizyczny lub abstrakcyjny, w którym można wyróżnić wzajemne powiązania, to odnosząc tę definicję do rynku usług finansowych, można stwierdzić, iż „system bankowy” – to ogół instytucji bankowych i finansowych oraz normy, które określają ich wzajemne powiązania i stosunki z otoczeniem. Obie definicje są jednak dość ogólnikowe i wymagają bardziej szczegółowej analizy. Ich ogólnikowość wynika m.in. z bardzo szerokiego wachlarza różnorodnych powiązań i stosunków z otoczeniem. W logistyce o owych powiązaniach mówi się, iż są tzw. strumieniami przepływu, w ramach których dochodzi do przemieszczeń: dóbr rzeczowych, środków finansowych, informacji oraz czynnika ludzkiego.

Chociaż uwaga w tym artykule skupia się na „systemie bankowym”, to i tak trzeba zaznaczyć, że jest on autonomiczną częścią „systemu finansowego” kraju. Inaczej mówiąc, jest podsystemem w systemie, który zilustrować można rysunkiem.



Rysunek 1. System finansowy

^a „Pośrednicy finansowi” – to m.in.: banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne; ^b „Rynki finansowe” – to m.in. rynek akcji i obligacji.

Źródło: F. S. Miszkina, *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 53.

² J. Zieliński, *Inżynieria systemowa*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1984, s. 15.

Instytucje finansowe różnych krajów kształtowały się przez dziesięciolecia, stopniowo dochodząc do własnego modelu systemu. W Polsce rozwój systemu finansowego nastąpił nie tyle w sposób ewolucyjny co raczej w sposób przyspieszony, wywołany transformacją całej gospodarki³.

W ramach tego systemu mamy do czynienia zarówno z walką konkurencyjną, jak również ze współpracą, gdyż przykładowo:

- wszystkie instytucje finansowe muszą korzystać z pośrednictwa banków (np. przy dokonywaniu przelewów);
- wszystkie też korzystają z usług biur maklerskich czy firm brokerskich;
- wszystkie ubezpieczają się w instytucjach ubezpieczeniowych, itp.

Tę swoistą symbiozę dobrze ilustruje tendencja do sprzedaży coraz większej liczby produktów jednych instytucji finansowych za pośrednictwem placówek należących do innych instytucji⁴. Na przykład: w okienkach bankowych sprzedawane są m.in. produkty ubezpieczeniowe, udziały funduszy inwestycyjnych, produkty funduszy emerytalnych, akcje, obligacje itp. Sprzedawane przez banki wymienione produkty, następnie jako środki finansowe przelewane są na wskazane konta. W praktyce rynkowej dochodzi też do licznych przypadków łączenia różnych instytucji finansowych w ramach grup kapitałowych, w których jedna z instytucji odgrywa rolę podmiotu dominującego.

W tak ukształtowanym systemie mamy do czynienia ze swoistym podsystemem, jakim jest „system bankowy”. Jego podstawowymi elementami składowymi są⁵:

- banki:
 - komercyjne,
 - spółdzielcze i samopomocowe,
 - komunalne,
 - kasy oszczędnościowo-pożyczkowe,
- prawo bankowe,
- nadzór bankowy,
- bank centralny.

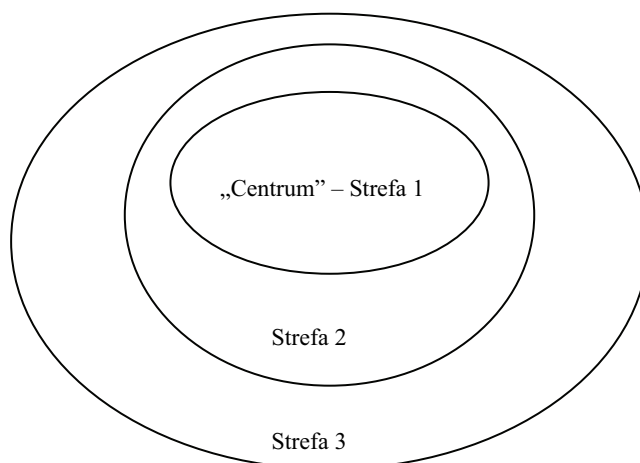
Struktura polskiego systemu bankowego jest następująca: „Centrum” systemu stanowią: banki, NBP oraz Komisja Nadzoru Finansowego. Aby działalność „Centrum” była efektywna, uzupełniają ją liczne przedsiębiorstwa i instytucje, do których zaliczamy: przedsiębiorstwa kredytowe, zarządzające aktywami, biura i domy maklerskie, Bankowy Fundusz Gwarancyjny, Krajową Izbę Rozliczeniową czy też biura informacji kredytowej. Te łącznie wymienione instytucje zalicza się do tzw. „Strefy 2” systemu bankowego. Te podmioty z „Centrum” oraz „Strefy 2” wspierane są dodatkowo przez instytucje szkoleniowe, osoby zajmujące się wycenami zabezpieczeń, konsultingiem czy też

³ J. Harasin, *Bankowość detaliczna w Polsce*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 25.

⁴ Zjawisko to nosi nazwę: z francuskiego „*banquassurance*”, z niemieckiego: „*allfinanz*”.

⁵ Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, PWE, Warszawa 2011, s. 18.

analizą projektów inwestycyjnych. Ta ostatnia grupa nosi nazwę „Strefy 3”. Tak opisaną strukturę polskiego systemu bankowego można zaprezentować graficznie (rys. 2).



Rysunek 2. Polski system bankowy

Źródło: Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, PWE, Warszawa 2011, s. 29.

W ramach przedstawionego systemu mamy do czynienia z różnego rodzaju relacjami:

- strumieniami przepływu (ludzi, dóbr rzeczowych, informacji);
- tworzeniem sieci gospodarczych, czyli powiązań między podmiotami, w celu opracowania nowego produktu, wymiany zasobów, uzyskania korzyści;
- obsługą zamówień, zwrotów;
- określaniem standardów obsługi klientów itp.

Bez wątpienia współcześnie zasadniczym „spoiwem” tych wszystkich relacji jest logistyka, którą można analizować w różnych układach (poziomach): ograniczonych do pojedynczego podmiotu gospodarczego (tzw. mikrologistyka), relacji pomiędzy kilkoma podmiotami (tzw. mezologistyka) czy też w skali wszystkich ogniw całego systemu (tzw. makrologistyka).

W prezentowanym artykule uwaga skupia się na mikrologistyce w odniesieniu do wybranej kategorii systemu bankowego, jaką są banki.

3. PRODUKTY SYSTEMU BANKOWEGO

Banki (przedsiębiorstwa bankowe) są specyficzną formą przedsiębiorstw. Co prawda muszą przestrzegać zasad Kodeksu spółek handlowych, jednak najważniejsze regulacje dotyczące ich działalności, znacznie je różniące od

przedsiębiorstw innych typów, zawarte są w Prawie bankowym oraz Ustawie o NBP.

Czynności bankowe (operacje bankowe) można podzielić na cztery grupy:

- operacje czynne (aktywne),
- operacje bierne (pasywne),
- operacje pośredniczące (zlecone),
- operacje pozostałe.

Banki działają w ten sposób, że przejmują depozyty od klientów (kupują prawa do dysponowania pieniędzmi, poprzez m.in: depozyty, emisje bonów bankowych i certyfikatów depozytowych), a następnie pożyczają te pieniądze (oczywiście drożej) innym klientom (sprzedając prawa do dysponowania pieniędzmi, udzielając kredytów). Zysk banków stanowi różnica pomiędzy przychodami a kosztami⁶.

$Zysk = Przychody - Koszty\ pozyskiwania\ pieniądza - Koszty\ własne\ banków$

Z tego opisu wynika, iż „produkt bankowy” – to wyraźnie wyodrębniony pod względem formalnym i cenowym składnik oferty bankowej. Na ową ofertę składają się już wspomniane operacje: czynne, bierne i pośredniczące (bez operacji pozostałych, które są wyłącznie kosztami własnymi banków).

Coraz liczniejsza ilość operacji bankowych spowodowała potrzebę wydzielenia kilku podstawowych grup produktów bankowych: produkty kredytowe, produkty depozytowe, produkty pozabankowe (np. opiniowanie biznesplanów), produkty rozliczeniowe (np. polecenie przelewu), gwarancje bankowe, inne produkty bankowe (np. skup i sprzedaż walut obcych). Duży bank zwykle oferuje kilkaset produktów bankowych, z czego kilkanaście z nich ma znaczenie dominujące i zapewnia ponad 90% dochodów banków. Opłacalność każdego z tych istotnych produktów jest coraz staranniej przygotowywana w formie strategii przy wykorzystaniu różnych specjalistów (marketing, logistyka, psychologia itp.). Coraz większa konkurencja na rynku usług bankowych sprawia, że każdy nowoczesny bank musi prowadzić „marketing bankowy”, którego najważniejszym zadaniem jest przygotowanie całościowej strategii produktu bankowego. Natomiast każda ze strategii marketingowych wymaga uzupełnienia strategią wsparcia logistycznego.

Reasumując, produkty bankowe to oferta banków, która jak wszystkie inne oferty na rynkach konsumentów ulega ewolucji. Kiedyś banki oferowały możliwości długoterminowej lokaty (depozyt bankowy) oraz udzielały pożyczek (kredyt bankowy). Ludzie wówczas byli bardziej cierpliwi i w mniejszym stopniu niż dziś nastawieni na konsumpcję. Obecnie klienci banków oczekują

⁶ *Ibidem*, s. 64.

znacznie więcej: pewnego zysku, bezpieczeństwa swoich finansów, bliskości, rozwiązań ułatwiających życie (karty płatnicze, kredytowe, private banking itp.).

Wachlarz produktów bankowych stale się rozszerza, by wymienić chociażby: kredyty, konta, lokaty, depozyty, pośrednictwo, karty płatnicze, kredytowe, programy lojalnościowe, leasing, skrytki sejfowe, poręczenia, gwarancje, doradztwo. Trudno jest zebrać w jedną klasyfikację wszystkie obecnie dostępne produkty bankowe, gdyż takowych w publikacjach fachowych jest wiele. Oto inny przykładowy podział produktów bankowych:

- depozyty bankowe;
- kredyty bankowe;
- rozliczenia bankowe:
 - karty płatnicze
 - prawo czekowe;
- bankowość elektroniczna:
 - M-banking (bankowość mobilna) – dostęp do rachunku bankowego poprzez telefon komórkowy;
 - 3-D Secure – autoryzacja transakcji dokonywanych bez fizycznego użycia karty płatniczej, mająca na celu zwiększenie bezpieczeństwa w transakcjach w Internecie. To nowy standard zabezpieczenia transakcji poprzez identyfikację właściciela karty przy użyciu dodatkowego jednorazowego hasła otrzymanego sms-em;
- factoring;
- M-PESA – usługi świadczone za pośrednictwem telefonu komórkowego;
- zarządzanie aktywami – zadanie instytucji finansowych względem majątków klientów indywidualnych i instytucjonalnych, dążące do osiągnięcia wysokiego wzrostu wartości przy danym kapitale.

4. ISTOTA LOGISTYKI, WARTOŚCI LOGISTYCZNEJ ORAZ PRODUKTU LOGISTYCZNEGO

Rozwój logistyki oraz jej wykorzystanie w różnego rodzaju przedsiębiorstwach pozwalają osiągać wiele korzyści, takich jak: redukcja kosztów, uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, zwiększanie udziału w rynku, wyższa rentowność, zbudowanie sprawnego systemu lojalności klientów, większa elastyczność działania, usprawnianie pracy wewnątrz firmy oraz współpracy z partnerami biznesowymi, szybszy rozwój itp.

Logistyka jako dziedzina zarządzania obejmuje szereg czynności, takich jak: obsługa klienta, przepływ informacji, czynności transportowe, czynności związane z realizacją zamówień, z realizacją wysyłek, lokalizacją, obsługą zwrotów czy gospodarowanie odpadami. Logistyka bada zjawiska i procesy

determinujące strumienie przepływu oraz dostarcza odpowiednich metod i instrumentów kształtowania tego przepływu, zgodnie z ustalonymi celami⁷.

W analizie i optymalizacji procesów logistycznych niezwykle przydatny okazał się rozwój teorii systemów i analizy systemowej. Współcześnie najwyższym stadium implementacji teorii logistyki na grunt zastosowań praktycznych jest stworzenie zintegrowanego systemu logistycznego.

Wpływ procesów logistycznych, realizowanych w przedsiębiorstwach, na tworzenie wartości ich wyników jest niekwestionowany. Logistyka jest uznawana jako niezbędna w prowadzeniu działalności gospodarczej, ale istnieją różne opinie na temat tego, czy pełni funkcję wartości, czy jest po prostu kosztem. Jedna z interpretacji określa logistykę jako dystrybucję oraz jako obszar kosztów. Inna stwierdza że logistycy na kierowniczych stanowiskach i logistyka sama w sobie zawierają wartość. Księgowi definiują czynności logistyczne jako nie dające wartości. Nie ma precyzyjnej definicji „wartości logistycznej”⁸. Jedna z definicji mówi, że „proces obsługi klienta powoduje dodanie wartości do produktu lub usługi”. Czyli z logistycznego punktu widzenia wartość w tym procesie wiąże się ze zdolnością klienta do zamówienia produktu w danym miejscu i czasie. A więc „wartość logistyczna” to pojęcie skrajne, albo produkt dociera w określony sposób i logistyka pomaga w tworzeniu wartości, albo produkt nie dociera do klienta i logistyka nie przyczynia się do tworzenia wartości. Ta ostatnia definicja jest jednak niewystarczająca, gdyż z pojęciem wartości logistycznej utożsamiała jedynie obsługę klienta. Podczas gdy procesy logistyczne nie występują tylko w końcowej fazie procesu realizacji zamówienia klienta.

Inne spojrzenie na wartość logistyczną przedstawił Jan Długosz, według którego TQM stanowi alternatywę w poszukiwaniu wartości logistycznej. Określił on bowiem jakość jako główny element w zapewnieniu wartości klienta – satysfakcja klienta jest połową równania tworzącego wartość logistyczną⁹

Na podstawie tych dwóch koncepcji można dokonać pełniejszej interpretacji wartości logistycznej. Wynika ona z relacji pomiędzy terminami: „wartość”, „logistyka”, „wydajność”, „jakość”.

Celem realizacji procesu logistycznego jest **wartość dla klienta**, utożsamiana m.in. z **jakością** w postaci: spełniania wymagań oraz przewyższania oczekiwań, oraz **wartość dla przedsiębiorstwa**, utożsamiana ze wzrostem **wydajności** w aspektach: zwrotu z inwestycji czy zysków.

Reasumując powyższy wywód, można spróbować określić wartość logistyczną jako – zaspokajanie wymagań obsługi klienta oraz minimalizowanie kosztów łańcucha logistycznego, a także maksymalizowanie zysku partnerów¹⁰.

⁷ Opracowanie własne na podstawie: F. J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, SGH, Warszawa 2004, s. 16 oraz D. Kisperska-Moroń, *Logistyka*, ILiM, Poznań 2009, s. 22.

⁸ Podczas gdy są sprecyzowane terminy: „logistyka” i „wartość dodana”.

⁹ J. Długosz, *Konkurowanie logistyką i jakością*, [w:] *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo AE, Poznań 2001, s. 53.

¹⁰ E. Kulińska, *Wartość logistyczna – próba identyfikacji*, „Logistyka” 4/2010, s. 2.

Produkt logistyczny może być usługą bądź towarem, ale zawsze bez względu na rodzaj przedsiębiorstwa jest zbiorem postulatów (życzeń i oczekiwań) klientów wobec jego postaci i jakości. Z drugiej strony produkt logistyczny zapewnia możliwość osiągania zysków jego właścicielom. Produkt logistyczny jest też „przedmiotem przepływu” w systemie logistycznym, który powinien zadbać o jego rynkowe atrybuty, takie jak: dostarczanie go odbiorcy w wymaganej ilości, postaci (czyli rodzaju), we właściwym dla odbiorcy czasie, miejscu oraz akceptowalnej przez niego cenie.

W przypadku produktu logistycznego będącego towarem jego ważnymi cechami są: właściwości fizykochemiczne (np. waga, kształt) oraz ekonomiczne (np. koszt, podatność na przewozy). W przypadku gdy usługa jest produktem logistycznym, uwaga koncentruje się na takich jej cechach, jak: estetyka, niepowtarzalność itp.¹¹

5. KONKURENCJA W SYSTEMIE BANKOWYM

Przedsiębiorstwa działające w gospodarce rynkowej dążą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Działanie to ma charakter permanentny, a więc okresowo w przedsiębiorstwach konieczne są zmiany restrukturyzacyjne (zmiany systemowe).

Wśród narzędzi restrukturyzacji wymieniane są:

- segmentacja przedsiębiorstwa i wydzielenie jednostek biznesu (spin-off);
- projektowanie procesów organizacyjnych (reengineering);
- wyszczuplanie systemu zarządzania (lean management);
- zarządzanie jakością (TQM);
- podejmowanie kooperacji zewnętrznej (outsourcing).

Konkurencyjny rynek wymaga:

- elastycznego dostosowywania oferty – czyli ciągłego modyfikowania oferty, wprowadzania nowych produktów oraz naśladowania oferty konkurentów;
 - maksymalnego ograniczania czasu wdrażania nowych produktów – czas w tym wypadku można podzielić na dwie kategorie¹².
 - czas uzasadniony – czas aktywnie i efektywnie wykorzystany;
 - czas zmarnowany – to wszelkie makro i mikroprzestoje, takie jak: bierność, opieszałość, dezorganizacja ludzi uczestniczących w każdym etapie działalności banku;
 - poprawiania jakości obsługi – czyli fachowości personelu, nowoczesnych technologii itp.

¹¹ E. Gołębska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 53.

¹² H. Bieniok, *Czas jako kategoria logistyczna*, [w:] *Logistyka w naukach o zarządzaniu*, red. K. Lisiecka, Wydawnictwo AE, Katowice 2010, s. 199–200.

Te wyzwania wiążą się z koniecznością posiadania płynnych kapitałów, służących finansowaniu zmian oraz sięgania przez władze banków do metod, narzędzi i koncepcji zarządzania, bardziej rozpowszechnionych w innych sektorach gospodarki oraz innych nurtach nauk zarządzania¹³.

Konkurencja to proces będący rezultatem działania w danym segmencie rynku, przynajmniej dwóch sprzedawców, prowadzący do selekcji podmiotów mniej skutecznych. Konkurencja jest procesem, za pomocą którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości lub innych charakterystyk wpływających na decyzję zawarcia transakcji. Konkurencja występuje wtedy, gdy między usługodawcami dochodzi do konfliktu interesów, będących rezultatem oferowania homogenicznych produktów albo takich, które są bliskimi substytutami. Konkurencja występuje także wtedy, gdy podmioty na rynku dążą do realizacji analogicznych albo podobnych celów.

Występowanie zjawiska konkurencji wiąże się z korzyściami i niedogodnościami. Korzyści – konkurencja mobilizuje uczestników rynku do aktywnego działania w celu podwyższania swojej pozycji na nim, co wpływa na zjawiska: wydajności, optymalizacji, płynności. Zaletą dla konsumenta jest możliwość dokonywania swobodnego wyboru producenta lub usługodawcy. Negatywy – istnieje zagrożenie selekcji usługodawców i powstawanie monopolii¹⁴.

Konkurencja w polskim systemie bankowym rośnie od chwili wprowadzenia w tym sektorze reform w 1989 r. Początkowo banki konkurowały o:

- najlepszych klientów,
- najtańszy pieniądz z depozytów,
- najlepsze kredyty,
- najkorzystniejsze usługi.

Rynek usług finansowych w Polsce jest bardzo dynamiczny, co powoduje ciągle rozszerzanie oferty dla klientów, przy dość znacznym nasyceniu ich potrzeb. Otwarcie w Polsce rynku usług finansowych na obecność kapitału zagranicznego spowodowało, że jest to obecnie bardzo konkurencyjny rynek, na którym występuje z jednej strony duże zróżnicowanie, ale także duże podobieństwo w zakresie oferty. Dominuje oferta standardowa o podobnych cenach¹⁵.

Specyfika usług finansowych charakteryzująca się takimi cechami, jak: niematerialność, nierozdzielność, niejednorodność, nietrwałość oraz niestała jakość – wynikająca ze świadczenia tych usług przez różnych pracowników – nie pozwala na konkurencję między bankami za pomocą samej tylko oferty usług, które są do siebie podobne, ale wymaga dostrzeżenia roli klienta

¹³ A. Korzeniowska, *Outsourcing w bankach komercyjnych*, Difin, Warszawa 2009.

¹⁴ I. Czechowska, *Wpływ polityki państwa na konkurencyjność polskiego systemu bankowego*, [w:] *Finanse, bankowość i ubezpieczenia*, t. 2, red. K. Jajuga, Wydawnictwo AE, Wrocław 2001, s. 151.

¹⁵ I. Czechowska, *Wpływ polityki...*, s. 152.

w kształtowaniu pozycji banku na rynku. Pozycja na rynku usług bankowych zależy od liczby klientów zadowolonych z poziomu jakości świadczonych im usług. Potrzeby i oczekiwania klienta w zakresie świadczonych usług dzieli się na obszary:

- opinia o banku,
- oferta usługowa i cenowa,
- praca personelu i obsługa klienta,
- komunikacja z klientem,
- placówka (liczba i lokalizacja)¹⁶

Swoisty „klientocentryzm” wspomagany zaawansowanymi technologiami informacyjnymi powoduje głębokie zmiany całej filozofii uprawiania działalności bankowej¹⁷ Jedną z takich zmian jest bez wątpienia sięganie po logistykę (logistykę bankową), a więc po: „wartość logistyczną” dedykowaną specyfice funkcjonowania banku oraz po „produkt logistyczny” po to, by za ich pośrednictwem ulepszać cechy produktów bankowych.

Na rynku usług finansowych poprzez zróżnicowanie produktów i innowacje, znaczenia nabiera „konkurencja jakościowa” (w miejsce „konkurencji cenowej”)¹⁸, której aspektem może być wsparcie logistyczne.

Z perspektywy filozofii zarządzania logistycznego chodzi o zwrócenie uwagi, że klient jest centralnym elementem systemu bankowego, względem którego dąży się do maksymalnego zaspokojenia jego potrzeb. To jemu należy dostarczyć wysokiej jakości ofertę korzystniejszą względem konkurencji, dopasowaną do jego potrzeb, która nie tylko powinna go przyciągnąć do jednorazowej, okazjonalnej transakcji, ale która powinna sprawić, że pozostanie lojalnym klientem banku czy systemu bankowego danego kraju.

Z perspektywy zestawu czynności logistycznych, chodzi o to, by zsynchronizować ze sobą wszystkie procesy (czynności) obsługi klienta, te przedtransakcyjne, transakcyjne, jak również i potransakcyjne.

Z perspektywy nowych standardów konkurencyjności chodzi o stosowanie również mierników z zakresu wsparcia logistycznego produktów bankowych, takich jak: czas cyklu realizacji usługi bankowej, dostępność poszczególnych pozycji wachlarza asortymentowego banku, pomoc techniczną, wygodę zamawiania usługi (ułatwienia w kontakcie klienta z bankiem), analizę macierzy rentowności klienta¹⁹ A także o unikanie niepotrzebnych błędów w logistycznej

¹⁶ E. Łosiewicz, *Badanie poziomu zadowolenia klienta banku jako element doskonalenia procesu świadczenia usługi bankowej*, [w:] *Finanse, bankowość...*, s. 2000.

¹⁷ A. Ziółkowski, *Procesy przemian w sektorze bankowym a standardy kwalifikacyjne w bankowości polskiej*, [w:] *Finanse i rachunkowość wobec wyzwań procesów globalizacyjnych*, red. J. Głuchowski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Toruń 2007, s. 507.

¹⁸ I. Czechowska, *Wpływ polityki...*, s. 151.

¹⁹ Przypisanie danemu klientowi wszystkich kosztów, które bank ponosi prowadząc z nim interesy.

obsłudze klienta banku, takich jak chociażby: przeoczenie dochodowości klienta, nieuzasadnione ekonomicznie wydatki na obsługę klienta, źle przeprowadzone badania dotyczące rozpoznania potrzeb rynku lokalnego, zwiększanie liczby pracowników zamiast usprawniania procesów, niedoszkolony personel, źle rozwiązywane problemy skarg klientów na obsługę bankową.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione cztery metody zarządzania logistycznego, dedykowane specyfice systemu bankowego oraz produktom bankowym.

6. JAKOŚĆ LOGISTYCZNA (JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA BANKU)

Obecnie jakość stała się istotnym elementem przewagi konkurencyjnej. Przesłanką tego stanu rzeczy jest fakt, że banki nie są już w stanie konkurować między sobą za pomocą wyraźnie różnej oferty rynkowej. Ich produkty są naśladowane i niechronione patentami. Upodabniają się także warunki cenowe, czyli zmniejsza się rola marż.

Ponieważ wyższy poziom jakości jest dość łatwo rozpoznawalny przez rynek, stąd stanowi ona nowe źródło zysku, a w konsekwencji źródło przewagi konkurencyjnej. Warto zatem zainteresować się tym pojęciem, które jest niestety niejednoznacznie identyfikowalne. Przykładem tego są następujące interpretacje²⁰

- jakość – to doskonałość, czyli dążenie do ciągłej poprawy oferowanych usług i eliminacji wszelkich błędów;
- jakość – to wartość, za wyższą wartość usługi klient zapłaci wyższą cenę i odwrotnie, za niższą wartość, niższą cenę;
- jakość – to stopień zrealizowania oczekiwań klienta;
- jakość – to dopasowanie do specyfikacji (standardu, wzorca).

Jak z tego można wywnioskować, jest wiele cech jakości. Zaprezentujemy podział autorstwa J. Kudły i K. Opolskiego, którzy wyróżnili 18 cech jakości, zgrupowanych w sześciu następujących grupach (obszarach)²¹.

Obszar I – niewielka ważność dla klienta – przykładowo:

1. komfort realizacji usługi.

Obszar II – podstawowy standard obsługi:

2. dostępność usługi,
3. schludność,
4. estetyka.

²⁰ J. Kudła, K. Opolski, *Jakość a wzrost efektywności oddziałów bankowych*, CeDeWu.pl, Warszawa 2006, s. 12.

²¹ *Ibidem*, s. 18.

Obszar III – elementy, których należy unikać, by nie powodować niezadowolenia:

5. atrakcyjność usługi (np. atrakcyjne oprocentowanie, warunki płatności, itp.).

Obszar IV – błędy, których nie wolno popełnić:

6. funkcjonalność usługi,
7. bezpieczeństwo,
8. pewność,
9. spójność.

Obszar V – elementy, które mogą powodować oczarowanie klienta:

10. reaktywność,
11. grzeczność,
12. przyjacielskość,
13. elastyczność,
14. kompetencje,
15. komunikacja,
16. troskliwość.

Obszar VI – elementy, które powodują zachwyty klienta:

17. osobiste zaangażowanie pracowników,
18. pomocność.

Zarysowany schemat kształtowania jakości ocenianej przez klienta, wyraźnie wskazuje, że nastawienie na „zero błędów”, typowe dla działalności wytwórczej, jest w przypadku usług bankowych niewystarczające. Tu niezbędnym czynnikiem są relacje bezpośrednie. A ponieważ te przekładają się wzrost kosztów logistycznych, stąd aby tego uniknąć, problem jakości nabiera zaczyna cech stopniowości (dychotomii). Prowadzi to w konsekwencji do segmentacji klientów, z punktu widzenia dwóch typów jakości²²:

- standaryzacyjnej – przeznaczonej dla klienta masowego, w której czynniki związane z kontaktem bezpośrednim z personelem są ograniczone do minimum;
- dostosowanej do klienta – w której wysoki priorytet przyznaje się kontaktom bezpośrednim.

Przykładem produktów systemu bankowego, odnoszącym się do tej ostatniej kategorii, są usługi typu Wealth Management²³ (zarządzanie majątkiem najbogatszych klientów banku), zwane bardziej popularnie private banking (bankowość dla zamożnych klientów)²⁴.

Dlaczego usługa private banking posiada cechy produktu logistycznego? Chociażby sam fakt klasyfikacji instytucji bankowych: banki uniwersalne, banki inwestycyjne, banki wyspecjalizowane w obsłudze private banking.

²² *Ibidem*, s. 12.

²³ K. Opolski, *Wealth management. Bankowość dla bogatych*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010.

²⁴ L. Dziawgo, *Private banking. Istota, koncepcja, funkcjonowanie*, UE, Toruń 2005.

Inny stosowany podział wyróżnia: banki globalne, banki regionalne, banki krajowe. Już z tego podziału wynika podobieństwo do klasyfikacji magazynów w systemach logistyki.

Jeszcze innym przykładem jest zespół obsługi klienta. Ważnym aspektem w usłudze private banking jest dysponowanie odpowiednią kadrami bankową, gdyż klienci wymagają szczególnej obsługi. Wyodrębnia się tu dwie funkcje:

- 1) doradcy/opiekuna klienta (*relationship manager* – RM) oraz
- 2) specjalisty produktowego.

Relationship manager odpowiada za całość relacji z klientem. Ma przypisaną do siebie konkretną grupę klientów (tzw. imienny portfel) i zapewnione wsparcie specjalistów produktowych. Jego głównym zadaniem jest sprzedaż produktów klientom. RM może być jednym z trzech typów osobowości:

- tzw. myśliwy (*hunter*) – który ma predyspozycje do poszukiwania nowych klientów,
- tzw. górnik (*miners*) – ma predyspozycje do pogłębienia współpracy z pozyskanym klientem,
- tzw. rolnik – ma predyspozycje do utrzymania osiągniętego poziomu współpracy.

Specjalista produktowy – to osoba posiadająca wiedzę i doświadczenie z zakresu wybranego zbioru produktów. Oni nie muszą posiadać umiejętności współpracy z klientem²⁵.

Inny podział personelu, stosowany w private banking, dzieli kadrę na trzy strefy: Front Office, Middle Office, Back Office. Front Office grupuje pracowników banku, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami i bezpośrednio ich obsługują. Middle Office to pracownicy operujący pomiędzy Front Office a Back Office to tzw. asystenci relationship menegerów. Mogą okazjonalnie stykać się z klientem. Back Office – to pracownicy, którzy nie mają dostępu do klienta (np. pracownicy operacji zagranicznych, księgowości itp.).

Ważna jest w private banking tzw. dostępność relationship menagera dla klientów. W tym przypadku kanałami kontaktu mogą być:

- kontakty w siedzibie banku – w odpowiednim pomieszczeniu z warunkami komfortu i dyskrecji;
- kontakty za pośrednictwem: telefonu, Internetu i bankomatu;
- kontakty poza oddziałem banku – w miejscu wskazanym przez klienta.

W zależności od rentowności współpracy z klientem można też mówić o całodobowej indywidualnej obsłudze (*around the clock service*). Dostępność do odpowiedniego pracownika banku ma więc wymiar: przestrzenno-czasowy, co staje się standardem obsługi klienta i ma cechy wsparcia logistycznego.

²⁵ J. Kudła, K. Opolski, *Jakość a wzrost efektywności...*, s. 113.

7. OUTSOURCING LOGISTYCZNY

W celu zwiększenia swojej konkurencyjności, przedsiębiorstwa starają się skupiać na swych kluczowych kompetencjach, wyróżniających firmę na rynku. Taka filozofia w naukach zarządzania nosi nazwę „outsourcingu”. Najkrócej mówiąc chodzi w nim o poszukiwanie partnerów zewnętrznych, zdolnych przejąć i efektywnie poprowadzić wszelkie zlecane im zadania, nie będące kluczowymi kompetencjami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Koncepcja outsourcingu jest powszechna we wszystkich sferach zarządzania. Wykształciło się wiele jego rodzajów (pełny outsourcing, outsourcing w wykorzystaniu wielu dostawców, insourcing, offshoring-zawieranie umów outsourcingowych z podmiotami zagranicznymi, onshoring-zawieranie umów outsourcingowych z podmiotami krajowymi, multisourcing)²⁶.

Przykładowymi obszarami jego stosowania są:

- outsourcing zarządzania relacjami z klientami CRM;
- outsourcing w przetwarzaniu i zarządzaniu informacją w obszarze informatycznym;
- Outsourcing funkcji personalnych, a w tym:
 - funkcje kadrowe,
 - outsourcing płac (payroll,
 - leasing pracowniczy,
- outsourcing procesów biznesowych:
 - zarządzanie zasobami ludzkimi,
 - logistyka,
 - sprzedaż,
 - marketing,
 - usługi administracyjne.

Stosowanie outsourcingu jako celu można podzielić na trzy grupy:

1. czynności, których zlecenie obniży koszty prowadzenia działalności banku;
2. czynności, których outsourcing ma na celu generację nowych zysków;
3. sytuacje mieszane.

Outsourcing logistyczny – to przeniesienie czynności logistycznych na usługodawcę. Zaletami outsourcingu logistycznego są²⁷:

- możliwość ograniczenia kosztów;
- Wyższa jakość usług;
- redukcja zatrudnienia;
- możliwość wykorzystania wiedzy, potencjału, profesjonalizmu operatora logistycznego;

²⁶ A. Korzeniowska, *Outsourcing...*, s. 21.

²⁷ D. Kisperska-Moroń, *Logistyka*, ILiM, Poznań 2009, s. 225.

- możliwość korzystania z różnego rodzaju licencji i pozwoleń, posiadanych przez operatora logistycznego;
- zmniejszenie zaangażowania kapitału;
- zmniejszenie nakładów inwestycyjnych;
- zmiana systemu rozliczania – przejście z kosztów stałych na koszty zmienne;
- oszczędność czasu;
- zwiększenie elastyczności działania.

Również i banki w szerokim zakresie wykorzystują zasoby podmiotów zewnętrznych, kierując się chęcią osiągnięcia korzyści w postaci m.in.: redukcji kosztów funkcjonowania czy zapewnienia dostępu do nowych technologii i infrastruktury. Czynności, których wykonywanie banki zlecają podmiotom zewnętrznym, można podzielić na trzy grupy:

1. *stricte* bankowe;
2. bezpośrednio związane z działalnością bankową, bez których bank nie mógłby funkcjonować (przykładowo: transport wartości pieniężnych, obsługa bankomatów, sortowanie pieniędzy);
3. pomocnicze: ochrona placówek bankowych, utrzymanie czystości, drukowanie dokumentów.

Czynności typu (2) oraz (3) nie wymagają specjalnych pozwoleń systemu prawnego. Jedynie outsourcing części czynności podstawowych (1) został prawnie określony nowelizacją ustawy Prawo bankowe z 2004 r. Przepisy prawne odnoszące się do kwestii **outsourcingu bankowego** zostały uregulowane w artykułach 6a–6d, dodanych przez art. 1 pkt. 5 ustawy z 1 maja 2004 r., nowelizującej ustawę z 29 sierpnia 1997 r. – „Prawo bankowe”²⁸

W punktu widzenia banku warto zwrócić jeszcze uwagę na **outsourcing personalny**. Funkcję personalną można rozdzielić na liczne subfunkcje, przykładowo:

- naliczanie płac,
- administrowanie wynagrodzeniami,
- administrowanie świadczeniami pracowniczymi
- rozwój kadry pracowniczej:
 - zarządzanie szkoleniami,
 - planowanie ścieżek kariery,
- rekrutacja i przemieszczanie pracowników:
 - przyjmowanie aplikacji,
 - zewnętrzne i wewnętrzne poszukiwanie kandydatów na stanowiska pracy,
 - współpraca z uczelniami wyższymi,
 - organizowanie przemieszczeń pracowników w kraju i za granicą,

²⁸ M. Olszak, *Outsourcing w działalności bankowej*, LexisNexis, Warszawa 2006, s. 23.

- leasing pracowniczy – czasowe udostępnianie zleceniodawcy pracowników zleceniobiorcy przy zachowaniu formalnoprawnego powiązania pracowników z dotychczasowym pracodawcą.

Trzy ostatnie subfunkcje mogą stanowić formę tzw. logistyki personalnej.

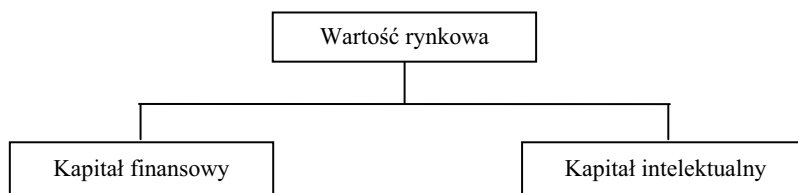
8. LOGISTYKA PERSONALNA

Wiele banków stosuje koncepcję zarządzania wartością (Value Based Management – VBM) w celu wzrostu zysków i maksymalizowania wartości banku z punktu widzenia swoich właścicieli. Jednak w wielu przypadkach koncepcja ta nie dała pozytywnych rezultatów. Winą tego było m.in. istnienie wielu często sprzecznych ze sobą celów, takich jak:

- dążenie do zwiększenia wielkości banku – a to nie jest równoznaczne ze wzrostem jego wartości,
- dążenie do podnoszenia wartości dla właścicieli,
- dążenie do podnoszenia wartości dla akcjonariuszy.

W zarządzaniu logistycznym takie zjawisko likwidowania sprzecznych interesów, nazywamy integracją procesów. Natomiast z punktu widzenia kosztów logistycznych unikaniem suboptymalizacji kosztów.

Z terminem „wartość firmy” (banku) ściśle związany jest termin „kapitał intelektualny” (Intellectual Capital – IC).



Rysunek 3. Model wartości rynkowej

Źródło: J. Gwizdała, *Zarządzanie wartością banku komercyjnego w warunkach globalnej gospodarki*, [w:] *Rynki finansowe w warunkach kryzysu*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009, s. 215.

„Kapitał intelektualny” to pojęcie różnie nazywane (kapitał wiedzy, aktywa niefinansowe, aktywa niematerialne), ale bez względu na nazwę IC oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które łącznie dają przewagę konkurencyjną na rynku.

Kapitał intelektualny można podzielić na²⁹:

- kapitał ludzki:
 - wiedza,
 - doświadczenie,
 - Kkompetencje,
 - relacje między pracownikami,
 - umiejętności pracowników,
- kapitał strukturalny:
 - kapitał rynkowy:
- relacje z klientami, baza klientów
- potencjał klientów,
 - kapitał organizacyjny:
- kapitał procesowy,
- innowacyjność
- kultura organizacji.

Celem konkurencyjnej firmy jest efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym, które w logistyce nazywane jest logistyką personalną³⁰. Jak podaje Anna Lipka, „logistyka personalna – to synchronizacja (optymalne czasowo-przestrzenne zestrojenie) w integralny system, wszelkiego rodzaju działań służb personalnych zapewniających firmie odpowiedni do realizowanej przez nią misji, personel”³¹.

Według Pocztońskiego, celem logistyki personalnej jest budowa całościowej, logicznie uporządkowanej, synchronicznej siatki czynności (operacji) personalnych, aby wytyczyć ścieżkę krytyczną i łańcuch logistyczny, wyznaczające minimalny czas lub koszt całościowego cyklu tych czynności³².

Logistyka personalna ma na celu zapewnienie skuteczności i efektywności działań kadrowych, takich jak: logistyka rekrutacji i selekcji pracowników, logistyka oceniania, logistykę rozwoju personelu, logistyka zmniejszania zatrudnienia, logistyka motywowania do pracy.

Zestaw sposobów pozyskiwania, wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego w bankach prezentuje tab. 1.

²⁹ J. Gwizdała, *Zarządzanie wartością ...*, s. 216.

³⁰ A. Lipka, *Logistyka personalna*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.

³¹ *Ibidem*, s. 50.

³² A. Pocztoński, *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, OE, Kraków, 2005, s. 261.

Tabela 1. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w bankach

Wymiar kapitału	Działania pobudzające
Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> • Polityka zarządzania zasobami ludzkimi • Wspieranie ustawicznego uczenia się pracowników banku • Uczestnictwo pracowników w konferencjach, szkoleniach, itp. • Systematyczna ocena pracowników – nagradzanie najlepszych • Skuteczny system rekrutacji i selekcji pracowników • Planowanie „ścieżek kariery” • Wspieranie wspólnej pracy – tworzenie grup zadaniowych
Kapitał strukturalny wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie sprawnych systemów komunikacyjnych i informatycznych • Podnoszenie jakości i efektywności szkoleń • Racjonalna organizacja struktur banku • Tworzenie baz danych • Zakup sprzętu komputerowego i oprogramowania • Podnoszenie jakości oferowanych przez bank produktów i usług • Przechowywanie i pobudzanie wiedzy – zarządzanie wiedzą • Pobudzanie innowacyjności
Kapitał strukturalny zewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> • Systematyczna wymiana pracowników banku na bardziej utalentowanych i doświadczonych • Tworzenie wspólnych przedsięwzięć – badań i analiz • Umożliwianie odbywania staży przez pracowników (w tym zagranicznych) • Organizacja praktyk dla studentów • Uczestnictwo w targach finansowych • Rozwijanie zdolności absorpcji wiedzy

Źródło: J. Gwizdała, *Zarządzanie wartością banku komercyjnego w warunkach globalnej gospodarki*, [w:] *Rynki finansowe w warunkach kryzysu*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 218.

Podobnie jak w innych dziedzinach, tak i w sektorze bankowym czynnikiem decydującym o pozycji konkurencyjnej polskich banków są wykształcone i kompetentne kadry, a więc popyt na wysoko kwalifikowane kadry bankowe będzie wykazywał tendencję rosnącą. Wszystkie elementy kapitału intelektualnego muszą być ze sobą ściśle zintegrowane. Odseparowanie kapitału ludzkiego od organizacyjnego czy rynkowego uniemożliwia tworzenie kapitału intelektualnego banku.

9. LEAN BANKING

Zaostrzająca się konkurencja międzybankowa, swoista walka o klienta, poszukiwanie uproszczonych ścieżek dostarczania produktów bankowych przy wykorzystaniu zaawansowanej technologii informatycznej generują nowe kanały ich dystrybucji.

Dotychczasowy układ prowadzenia operacji bankowych, z „centrum” w oddziale banku (tzw. model oddziałocentryczny), coraz bardziej za sprawą technologii informatycznej (systemy on-line) zastępowany jest modelem opartym na scentralizowanych bazach danych, do których dostęp możliwy jest

z różnych miejsc i za pomocą różnych kanałów dystrybucyjnych. Klienci przestają już być związani z konkretnym oddziałem bądź związku te są dostatecznie luźne, by oddział utracił swą centralną pozycję. Zaczyna dominować model, w którym centralną postacią jest klient i jego rosące potrzeby oraz wymagania. Następuje głęboki proces reorientacji zachodzących na linii: bank–klient.

Tradycyjną drogą dystrybucji produktów bankowych były oddziały. Stopniowe nasywanie się rynku usługami bankowymi, zaznaczająca się tendencja do obniżania marż, a w konsekwencji zysków postawiła banki przed koniecznością weryfikacji sieci oddziałów pod kątem ich efektywności, a także potrzebą rozwijania innych sposobów dystrybucji usług bankowych. Efektem tego było zmniejszenie liczby placówek bankowych. Równoczesny rozwój postępu technicznego spowodował konieczność wypracowania nowej koncepcji funkcjonowania oddziałów oraz znalezienia alternatywy dla sieci oddziałów, wykorzystujących możliwości relatywnie szybkiego i taniego dotarcia do klientów za pomocą nowych technologii, zwanej koncepcją tzw. multi-channel-banking.

W myśl koncepcji logistycznej oddziałów nie należy rozpatrywać jedynie z punktu widzenia kosztowego. Dysponowanie bowiem przez bank rozbudowaną siecią oddziałów jest elementem przewagi konkurencyjnej, gdyż umożliwia świadczenie za ich pomocą bardziej skomplikowanych, wymagających intensywnego doradztwa usług. Jednak ważne w tym miejscu jest skorzystanie z rozwiązań logistyki zarówno pod względem lokalizacji, jak i outsourcingu logistycznego³³.

10. PODSUMOWANIE

Produkt logistyczny to element, który klient otrzymuje dodatkowo. Kiedy kupujemy dowolny określony produkt, ten powinien charakteryzować się wymaganymi przez nas „właściwościami” użytkowymi oraz mieć atrakcyjną cenę. Ale z pojęciem „produkt logistyczny” wiąże się jeszcze trzeci element – „logistyczna obsługa klienta”. Obecnie, rynkowe wybory produktów opierają się na łącznej ocenie kombinacji tych trzech wymienionych elementów.

Na logistyczną obsługę klienta składają się m.in. następujące elementy: odnoszące się do specyfiki produktu, związane z czasem, związane z miejscem, związane z warunkami płatności czy serwisem.

Produkt logistyczny oferowany w systemie bankowym (logistyczny produkt bankowy), można zdefiniować jako – zdolność banku do zaspokajania potrzeb swoich klientów pod względem: czasu, niezawodności, komunikacji i wygody.

Z perspektywy filozofii zarządzania logistycznego chodzi o zwrócenie uwagi, że klient jest centralnym elementem systemu bankowego, względem którego

³³ Z. Zawadzka, *Zagrożenia i szanse dla banków u progu XXI wieku*, [w:] *Finanse, bankowość...*, s. 229.

dąży się do maksymalnego zaspokojenia jego potrzeb. To jemu należy dostarczyć wysokiej jakości ofertę korzystniejszą względem konkurencji, dopasowaną do jego potrzeb, która nie tylko powinna go przyciągnąć do jednorazowej, okazjonalnej transakcji, ale która powinna sprawić, że pozostanie lojalnym klientem banku. W związku z powyższym, adekwatną metodą zarządzania wydaje się być koncepcja jakości logistycznej.

Z perspektywy zestawu czynności logistycznych chodzi o to, by zsynchronizować ze sobą wszystkie procesy (czynności) obsługi klienta, te przedtransakcyjne, transakcyjne, jak również i potransakcyjne. Tu znajomość istoty logistyki podpowiada sięgnięcie po metodę **outsourcingu logistycznego**.

Z perspektywy nowych standardów konkurencyjności chodzi o stosowanie również mierników z zakresu wsparcia logistycznego produktów bankowych, a także o unikanie niepotrzebnych błędów w logistycznej obsłudze klienta banku, takich jak chociażby: przeoczenie dochodowości klienta, nieuzasadnione ekonomicznie wydatki na obsługę klienta, źle przeprowadzone badania dotyczące rozpoznania potrzeb rynku lokalnego, zwiększanie liczby pracowników zamiast usprawnianie procesów, niedoszkolony personel, źle rozwiązywane problemy skarg klientów na obsługę bankową. W tym przypadku odpowiednimi metodami są: logistyka personalna oraz lean banking.

BIBLIOGRAFIA

- Bartkiewicz P., *Budowanie przewagi konkurencyjnej w polskim systemie bankowym jako element zarządzania strategicznego*, [w:] *Przedsiębiorstwo konkurencyjne*, red. L. Pacholski, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.
- Beier F. J., Rutkowski K., *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- Bieniok H., *Czas jako kategoria logistyczna*, [w:] *Logistyka w naukach o zarządzaniu*, red. K. Lisiecka, Wydawnictwo AE, Katowice 2010.
- Bozarth C., Handfield R. B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Cendal M., *Banki Spółdzielcze w Polsce*, [w:] *Instytucje rynku finansowego w Polsce*, red. A. Szelągowska, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Ciesielski M., *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006.
- Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009.
- Czechowska I., *Wpływ polityki państwa na konkurencyjność polskiego systemu bankowego*, [w:] *Finanse, bankowość i ubezpieczenia*, t. 2, red. K. Jajuga, Wydawnictwo AE, Wrocław 2001.
- Długosz J., *Konkurowanie logistyką i jakością*, [w:] *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo AE, Poznań 2001.
- Dobosiewicz Z., *Bankowość*, PWE, Warszawa 2011.
- Dziawgo L., *Private banking. Istota, koncepcja, funkcjonowanie*, UE, Toruń 2005.
- Gradowicz C., *Zasoby ludzkie – kontekst logistyczny*, [w:] *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – integracja – rozwój*, red. R. Borowiecki, UE, Kraków 2011.

- Gradowicz C., *Logistyka jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku usług bankowych na przykładzie bankowości spółdzielczej*, [w:] *Prawne i ekonomiczne problemy funkcjonowania spółdzielczości finansowej na przełomie XX i XXI wieku*, red. P. Ruczkowski, B. Rutkowski, WSzEiP, Kielce 2011.
- Gwizdała J., *Zarządzanie wartością banku komercyjnego w warunkach globalnej gospodarki*, [w:] *Rynki finansowe w warunkach kryzysu*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007.
- Harasin J., *Bankowość detaliczna w Polsce*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
- Jonas A., *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.
- Kisperska-Moroń D., *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
- Koether R., *Taschenbuch der Logistik*, Hanser, München 2011.
- Korzeniowska A., *Outsourcing w bankach komercyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Krzyżkiewicz Z., *Innowacje bankowe*, WSzUiB, Warszawa 1996.
- Kudła J., Opolski K., *Jakość a wzrost efektywności oddziałów bankowych*, CeDeWu.pl, Warszawa 2006.
- Kulińska E., *Wartość logistyczna – próba identyfikacji*, „Logistyka” 4/2010.
- Lipka A., *Logistyka personalna*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
- Łosiewicz E., *Badanie poziomu zadowolenia klienta banku jako element doskonalenia procesu świadczenia usługi bankowej*, [w:] *Finanse, bankowość i ubezpieczenia*, t. 2, red. K. Jajuga, (red.); Wydawnictwo AE, Wrocław 2001.
- Miszkin F. S., *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Olszak M., *Outsourcing w działalności bankowej*, LexisNexis, Warszawa 2006.
- Opolski K., *Wealth management. Bankowość dla bogatych*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, OE, Kraków, 2005.
- Skowronek Cz., Sariusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008.
- Zawadzka Z., *Zagrożenia i szanse dla banków u progu XXI wieku*, [w:] *Finanse, bankowość i ubezpieczenia*, t. 2, red. K. Jajuga, Wydawnictwo AE, Wrocław 2001.
- Zieliński J., *Inżynieria systemowa*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1984.
- Ziółkowski A., *Procesy przemian w sektorze bankowym a standardy kwalifikacyjne w bankowości polskiej*, [w:] *Finanse i rachunkowość wobec wyzwań procesów globalizacyjnych*, red. J. Głuchowski, Wydawnictwo WSB, Toruń 2007.

Cezary Gradowicz

THE ROLE OF LOGISTICS IN THE MODERN BANKING SYSTEM

Logistics systematically exceeds the boundaries of the sphere of financial services, introducing new rules of the banking system competitive struggle. Innovative managers are beginning to use it as a tool to improve efficiency and quality of banks.

Article gives examples applications of logistics solutions, such as: Quality logistics – quality of customer service bank, Lean Banking (lean bank), Personal Logistics (logistics management of intellectual capital) and Logistics Outsourcing (buying services) dedicated to banking sphere.