

*Dr hab. Stanisław Flejterski*  
Katedra Zarządzania Finansami  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
Uniwersytet Szczeciński

## DYWERSYFIKACJA DZIAŁALNOŚCI JAKO CZYNNIK PODWYŻSZANIA FINANSOWEGO BEZPIECZEŃSTWA BANKU\*

„Różnicujcie, różnicujcie, byle inteligentnie...”  
(...XI przykazanie?)

### 1. Wprowadzenie

Fundamentalnej rangi finansowego bezpieczeństwa banku nie sposób przecenić. Z bankiem jako instytucją zaufania publicznego łączyć się powinny takie cechy, jak solidność, wiarygodność, legalność, uczciwość, stabilność, efektywność, zdolność dostosowawcza, wypłacalność, płynność, zyskowość itp. Przegląd licznych pozycji literatury zagranicznej i polskiej, a także analiza doświadczeń poszczególnych banków zagranicznych i polskich w gruncie rzeczy uczy pokory, nie daje bowiem podstaw do określenia ponadczasowego panaceum na sukces marketingowy i finansowy banku, jego przetrwanie i rozwój, a także finansowe bezpieczeństwo. Brak takiej „Wunderwaffe” nie oznacza jednak, że nie jest w ogóle możliwa diagnoza, prognoza i terapia, zarówno odnośnie do strategii, jak i do taktyki przedsiębiorstwa bankowego. Dotyczy to również podejścia do kapitałnego, zarówno z punktu widzenia teoretycznego, jak i praktycznego, problemu dywersyfikacji struktur banku.

Na gruncie nauk ekonomicznych termin „dywersyfikacja struktury” należy do spotykanych często pojęć wieloznacznych. Jest on stosowany przez wielu autorów zachodnich (ang. „diversification”, franc. „diversification”, niem. „Diversifikation”, „Diversifizierung”, nid. „diversificatie”, hiszp. „diferenciación”), wy-

\* Przedstawiony tekst jest znacznie zmodyfikowaną częścią większej całości (zob. S. Flejterski, *Dywersyfikacja struktury sektora i przedsiębiorstwa bankowego*. Genez, efektywność, konsekwencje, Szczecin 1998).

stępuje także od względnie niedawna w polskim piśmiennictwie. Przegląd wielu pozycji literatury upoważnia do stwierdzenia, że panuje w tej dziedzinie spore zamieszanie, wspomniane pojęcie jest bowiem nieostre, mieniąc się bogactwem barw i odcieni. Dalsze rozważania poprzedzić zatem należy próbą dokonania ustaleń terminologicznych. W tym celu warto prześledzić ważniejsze propozycje zawarte w pracach autorów zachodnich, zajmujących się teorią przedsiębiorstwa, między innymi problematyką funkcjonowania konglomeratów.

**W świetle tych prac – pomijając pewne rozbieżności w pojmowaniu samej dywersyfikacji struktury – jej istotą jest różnicowanie działalności gospodarczej, włączanie do programu (profilu) produkcyjno-usługowego danej firmy produktów z różnych gałęzi, rozszerzanie asortymentu produkcji i sprzedaży, odchodzenie od jednobranżowości czy nawet od jednej branży dominującej. Dywersyfikację struktury można określić jako przekształcanie struktury, przechodzenie od mono- do polistruktury (multistruktury), z czym związane jest powiększanie liczby i różnorodności źródeł przychodów i zysków ze sprzedaży.** Definicja ta ma dość ogólny charakter, obejmuje bowiem potencjalnie co najmniej trzy warianty dywersyfikacji:

- a) wzrost liczby (wzbogacenie wachlarza) sprzedawanych produktów i usług;
- b) wzrost liczby dziedzin aktywności ekonomicznej (źródeł przychodów ze sprzedaży);
- c) przenoszenie punktu ciężkości w strukturze sprzedaży z jednych produktów i usług na inne.

Pod pojęciem dywersyfikacji struktury rozumieć można, zależnie od kontekstu, zarówno **stan**, **proces**, **cechę**, jak i **instrument** (można w związku z tym mówić o „rzeczowym”, „czynnościowym”, „atrybutowym” oraz „instrumentalnym” znaczeniu terminu „dywersyfikacja”).

Proces dywersyfikacji polega na rozwijaniu przez istniejące zakłady nowych rodzajów produkcji, tworzeniu nowych zakładów wytwarzających różne produkty i na wchłanianiu przez wielkie przedsiębiorstwa przedsiębiorstw działających w innych dziedzinach gospodarki. O ile przedsiębiorstwa dawne specjalizowały się w jednym procesie produkcji lub w wytwarzaniu pojedynczego produktu, to współczesne przedsiębiorstwa (przede wszystkim wielkie, ale i średnie, a nawet małe) wytwarzają i sprzedają różnorodne produkty i usługi. Przedsiębiorstwa współczesne rozwijają się przez integrację wielu jednostek (zakładów), prowadząc coraz bardziej zróżnicowaną działalność gospodarczą, obejmując jednostki należące do różnych gałęzi gospodarki i położone w różnych miejscach jednego kraju, a nawet w różnych krajach.

Tendencja do różnicowania produkcji pojawiła się w niektórych dużych przedsiębiorstwach już u schyłku XIX wieku i umacniała się wraz ze wzrostem stopnia koncentracji przemysłu. W rezultacie już w latach 50. uformowała się czołówka przedsiębiorstw zaangażowanych w produkcję kilku, kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu gałęzi przemysłu. Procesy dywersyfikacji uległy przyspiesze-

niu w latach 60. i osiągnęły apogeum w okresie tzw. boomu konglomeratowego. Lata 70. przyniosły umocnienie się tendencji dywersyfikacji lokat kapitałowych i wzrost liczby wielkich korporacji operujących na różnorodnych rynkach. Ogólnie biorąc, lata 60. i 70. były „szalonymi latami” dywersyfikacji. Przedsiębiorstwa, zachęczone szybkim wzrostem gospodarczym i szansami dobrej rentowności, jakie rozwój ten stwarzał, a ponadto wspierane nowymi możliwościami, które otwierała analiza portfelowa, rzuciły się w wir dywersyfikacji bez głębszego zastanowienia. Światowy kryzys, zapoczątkowany w 1974 r., zmusił liczne przedsiębiorstwa do zrjonalizowania działalności. Imperatywem w latach 80. stała się rekoncentracja i ponowny prymat specjalizacji. Dywersyfikacja stawała się scenariuszem dostępnym tylko dla wybranych, najlepszych przedsiębiorstw.

Nadrzędną przesłanką procesów dywersyfikacji w wielu firmach było dążenie do wzrostu siły ekonomicznej, potencjału rynkowego firmy – niezbędnych dla jej przetrwania i utrzymania się na rynku („to diversify to survive”, a nawet „to diversify or to die”). Wśród motywów powstawania przedsiębiorstw „wieloproduktowych” (wielobranżowych) wymienia się przede wszystkim dążenie do minimalizowania lub co najmniej łagodzenia ryzyka, towarzyszącego na ogół firmom jednobranżowym, zależnym od fluktuacji popytu i cen na jeden produkt. Jest to szczególnie istotne, jeśli uwzględnić, iż od wielu lat obserwuje się tendencję do zaostrzenia konkurencji ze strony firm krajowych i zagranicznych, „kaprysy rynku” stanowią zagrożenie dla istnienia przedsiębiorstw, życzenia konsumentów są bardziej zmienne niż kiedykolwiek przedtem. **Działając równocześnie w kilku branżach czy na kilku rynkach, firma ogranicza stopień niepewności, powiększając swój poziom bezpieczeństwa** („there is safety in numbers”). Ewentualne niepowodzenia czy straty w jednym przedsięwzięciu, związane na przykład ze spadkiem popytu, mogą być zrekompensowane sukcesami w innych, większa jest zdolność manewru strategicznego, stopień elastyczności, odporność na wstrząsy, zdolność adaptacji do zmian sytuacji na rynku. Przemieszczanie kapitału w ramach firmy wielobranżowej sprzyja maksymalizacji zysku przez ograniczenie produkcji w „branży zagrożonej” złą koniunkturą i powiększenie produkcji w innej branży, w której istniejący poziom cen zapewnia osiągnięcie wysokich zysków. Różnicowanie profilu działalności gospodarczej nie stwarza oczywiście „absolutnej gwarancji” na sukces, może być jednak dobrym stabilizatorem, pozwalając na pokonanie granicy wzrostu produkcji w przypadku wysokiego stopnia nasycenia potrzeb i zmniejszenia chłonności danego rynku. Przedsiębiorstwo „wielosektorowe” jest lepiej uzbrojone do stawienia czoła „burzy”, aniżeli przeciętne przedsiębiorstwo „jednosektorowe”, wąsko wyspecjalizowane: konglomerat może ograniczyć działanie konkurencji, wykorzystując na rynku swoje ogromne zasoby finansowe dla odstraszenia nowych konkurentów, może także zniszczyć swego konkurenta o „jednym produkcie”. Dywersyfikacja struktury ekonomicznej danej firmy zmniejsza groźbę narażenia się na ewentualne postępowanie antymonopolowe, mogące się zdarzyć w razie dalszej ekspansji firmy w tej samej gałęzi, w której zajmuje ona już silne pozycje, sprzyja długofalowemu planowaniu rozwoju, współprzyczynia się do postępu

technicznego i technologicznego, wzrostu obrotów i zysku, ogólnie zaś do przyspieszenia ekspansji oraz wzrostu prestiżu i władzy ekonomicznej firmy i jej menedżerów.

## 2. Struktura i zakres oferty przedsiębiorstwa bankowego (mono- czy multistruktura programu produktowo-usługowego)

Na świecie można znaleźć sporo przedsiębiorstw, które doszły do sukcesu przez specjalizację, koncentrując się na rozwijaniu jednej dziedziny działalności, podobnie jak i niemało takich, które rozwijały się dzięki dywersyfikacji, angażując się w nowe dziedziny, łącząc je z wcześniejszymi aktywnościami. Znamienneą cechą rozwoju tych procesów jest cykliczne (choć raczej nieregularne) falowanie, dość trudne do objaśnienia. Analiza tendencji rozwoju korporacji w kilku ostatnich dziesięcioleciach pozwala stwierdzić, że po latach 60., w których nastąpił swego rodzaju boom konglomeratowy, w połowie lat 70. pojawiły się pierwsze sygnały, że konglomeratom daleko do doskonałości. Lata następne były okresem zniechęcenia dywersyfikacją konglomeratową. Nakazem chwili w latach 80. była rekoncepcja, zaczęła odzyskiwać pierwszeństwo specjalizacja, natomiast dywersyfikacja stawała się luksusem dostępnym tylko dla bardzo sprawnych przedsiębiorstw<sup>1)</sup>.

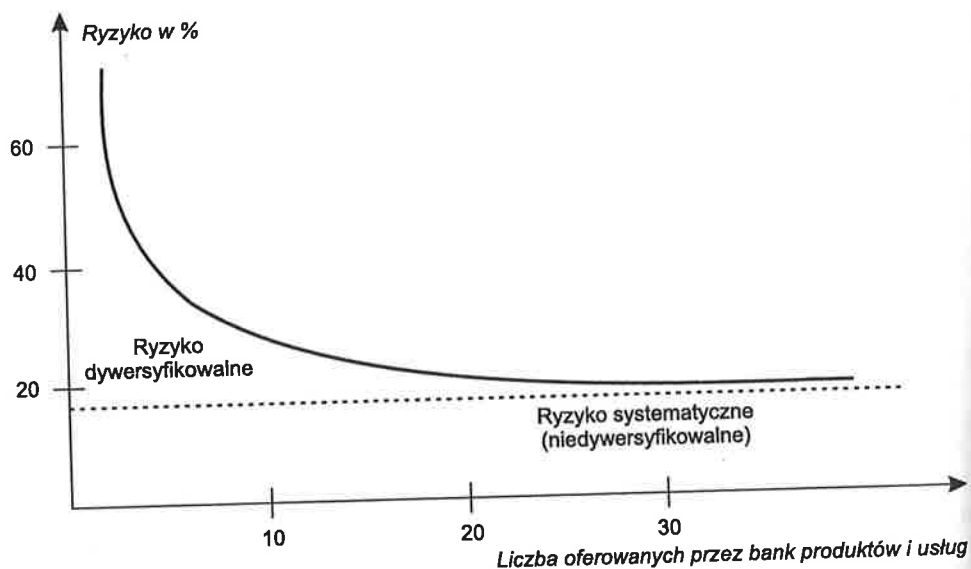
Fenomen „falowania” tych stadiów był przedmiotem zainteresowania ekonomistów. Przykładowo B. Haus określił koncentrację i dekoncentrację w przemyśle i innych działach gospodarki narodowej jako komplementarne procesy rozwojowe, przy czym stwierdził – biorąc pod uwagę całokształt ruchów w kierunku koncentracji i dekoncentracji – że, z organizacyjnego punktu widzenia trudno określić, która tendencja ma przewagę<sup>2)</sup>. Autorem obszernego, interesującego wywodu na ten temat był również W. Jermakowicz<sup>3)</sup>, który pisząc o „cyklu dywersyfikacyjnym” stwierdził, że każde wieloproduktowe i wielobiznesowe przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku przez dłuższy czas przechodzi przez typowe fazy cyklu. Najmniej zdywersyfikowane jest przedsiębiorstwo działające na jednym rynku i z jednym produktem (przedsiębiorstwo jednobiznesowe, monoproduktowe), natomiast najbardziej zdywersyfikowane – działające globalnie i prowadzące produkcję oraz sprzedaż wielu produktów, często wobec siebie niepokrewnych (Diversified – Multinational Corporation). Firma rozpoczyna działalność na jednym rynku i z jednym produktem, aby następnie, wraz z powodzeniem pierwszych działań, zwiększać swoją produkcję, pomnażać zyski i poszukiwać nowych obszarów działalności. Zwykle przedsiębiorstwo stoi przed dwiema opcjami rozwojowymi: po pierwsze, może ono zacząć wchodzić ze swoim produktem na nowe rynki, najpierw krajowe, a następnie zagraniczne (dywersyfikacja przestrzenna), lub po drugie – zacząć wytwarzanie nowych produktów, najpierw pokrewnych produktowi, który przyniósł sukces początkowy, a następnie nowych, wytwarzanie niespokrewnionych z produktem pierwotnym (dywersyfikacja produktowa). Główną przyczyną, dla której przedsiębiorstwo decyduje się na dywersyfikację przestrzenną lub produktową, jest

konieczność rozłożenia ryzyka. W przypadku koncentracji na jednym produkcie i jednym rynku przedsiębiorstwo jest wystawione na ryzyko przesunięcia popytu, pojawienia się nowego agresywnego konkurenta itp. Obecność na wielu rynkach z wieloma produktami w znacznym stopniu zmniejsza to ryzyko. Nie zaleca się działań polegających na równoczesnej dywersyfikacji przestrzennej i produktowej. Są one bardzo kosztowne i ze względu na konieczność równoczesnej koncentracji na wielu obszarach prowadzą do podwyższonego ryzyka niepowodzenia. Podwyższenie stopnia dywersyfikacji niesie za sobą, wraz z korzyściami wzrostu siły przedsiębiorstwa i rozłożenia ryzyka, wiele zagrożeń, które wynikają ze zwiększonych kosztów koordynacji wszystkich działań. Koszty te zdecydowanie rosną w momencie wchodzenia na rynki zagraniczne lub na obszary, w których przedsiębiorstwo nie ma żadnego doświadczenia. Kwintesencją rozważań W. Jermakowicza, szczególnie ważną z interesującego nas punktu widzenia, jest twierdzenie, że w okresie powodzenia i pozytywnych wyników finansowych przedsiębiorstwa wieloproduktowe i wielobiznesowe rosną, wchodzi na nowe rynki, rozpoczynają nową produkcję. W okresach niepowodzeń i pogorszenia się wyników finansowych wycofują się z mniej opłacalnych lub nieopłacalnych rynków i zaprzestają produkcji nierentownych produktów. Firmy „pęcznieją”, rozrastając się w okresach prosperity, i „chudną” w okresach trudności finansowych<sup>4)</sup>.

W licznych wielkich i dużych przedsiębiorstwach, mających swoją ogólną strategię działalności (business strategy), zachodzi systematyczne przegrupowywanie, wymiana jednych aktywów (aktywności, biznesów) na inne, występują fale zakupów i fale sprzedaży. Portfel aktywności jest najpierw tworzony, wzbogacany, a następnie – po analizie kosztów i korzyści (a niekiedy zapewne w wyniku mody lub intuicji kupieckiej) – następuje jego „odmładzanie”, „oczyszczanie”, powrót do „kluczowej branży” i większej koncentracji na głównym profilu<sup>5)</sup>. W praktyce zatem następuje stałe poszukiwanie optymalnej mieszanki, optimum między „niedodywersyfikowaniem” (co na ogół może mieć miejsce w tzw. „single business companies”, działających tylko w jednej branży lub w „dominant business companies”, o dominującym udziale działalności w jednej branży) a „przedywersyfikowaniem”, nadmiernym rozproszeniem wchodzącym potencjalnie w rachubę zwłaszcza w przedsiębiorstwach o względnej dywersyfikacji (related diversification), a tym bardziej w konglomeratach, przedsiębiorstwach o pełnej dywersyfikacji, w których występuje wiele działalności z różnych branż, niekiedy całkowicie odległych od siebie, co niekiedy może wręcz tworzyć wrażenie „galimatiasu”<sup>6)</sup>. W tym miejscu warto wskazać na wyrażaną niekiedy przez menedżerów opinię, że dywersyfikacja tak długo nie ma uzasadnienia, jak długo nie da się ekonomicznie wykazać nieopłacalności dalszych inwestycji w „swoją” dziedzinę; firma zdywersyfikowana – w świetle tych opinii – to na ogół firma słabsza w każdym obszarze działania, a przez to mniej przygotowana do przetrwania w kryzysie (wszystko to, co uda się zainwestować we własne zasoby, okazuje się bezcenne w przypadku kryzysu).

Powyższe rozważania praktycznie w całości odnieść można, jak się wydaje, również do przedsiębiorstw bankowych. Współczesny bank, działający w „burzliwym otoczeniu”, zmuszony jest do stałego poszukiwania efektywnej kompozycji swojej oferty produktowo-usługowej. „Pole wyboru”, teoretycznie rzecz biorąc, rozciąga się między monostrukturą (jeden segment strategiczny) a multistrukturą (wiele segmentów). „Portfel działalności” (lub w innym, nowszym, ujęciu „portfel kluczowych kompetencji”) banku musi być stale przedmiotem analiz i ocen, głównie pod kątem poziomu efektywności oraz poziomu ryzyka. Wraz ze wzbogaceniem palety oferowanych przez przedsiębiorstwo bankowe produktów i usług poziom ryzyka (dywersyfikowalnego) zmniejsza się (rys. 1).

Rys. 1. Hipoteczna krzywa dywersyfikacji ryzyka banku w zależności od liczby oferowanych produktów i usług



Źródło: opracowanie własne (adaptacja według B. Solnik: International Investment, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading 1988, s. 47 oraz S.A. Ross, R.W. Westerfield, B.D. Jordan: Fundamentals of Corporate Finance, IRWIN, Burr Ridge 1993, s. 381).

Prawidłowość ta, dobrze znana w finansach, zwłaszcza w teorii rynku kapitałowego, na gruncie bankowości również jest aktualna, raczej jednak tylko jako „schemat analityczny”, a nie model, pozwalający na udzielenie precyzyjnej odpowiedzi na pytanie o optymalną liczbę różnych produktów i usług w ofercie<sup>7)</sup>.

Ustalenie zakresu działania i grupy klientów, z którymi bank zamierza współdziałać, nie przesądza jeszcze o tym, ile i które produkty, usługi i operacje zostaną klientom zaoferowane<sup>8)</sup>. Bank chcący utrzymać swoją pozycję na rynku zmuszony jest do proponowania klientom takich samych produktów jak instytucje konkurencyjne, tego bowiem oczekiwać będą klienci. Nie oznacza to jednak możliwości automatycznego naśladowania asortymentu konkurentów. Pewne produkty powinny być oferowane, gdyż przyczyniają się do dochodów banku, inne natomiast dlatego, że są przedmiotem zainteresowania klientów. Różnice te trzeba uwzględnić przy konstruowaniu programu produktowo-usługowego, dokonując np. następującego, pożytecznego podziału:

- ❖ produkty, na które trzeba zwrócić szczególną uwagę, gdyż tworzą podstawową część dochodów albo zapewniają znaczny dopływ środków (pasywa);
- ❖ produkty, które nie przynoszą znacznych dochodów ani nie zapewniają dopływu środków, ale muszą być oferowane klientom, aby zapewnić im niezbędną paletę usług;
- ❖ produkty, którymi bank jeszcze nie rozporządza, ale które powinny być wprowadzone w celu zachowania konkurencyjności z innymi bankami;
- ❖ produkty, które nie zapewniają żadnych korzyści i mogłyby być stopniowo wycofane oraz zastąpione substytutami.

Podział ten dość blisko koresponduje ze znanymi w literaturze zachodniej od lat 60. modelami analizy strategicznej (analizy portfelowej), mającymi na celu ułatwienie menedżerom podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych, zarządzających całym pakietem wyodrębnionych segmentów działalności<sup>9)</sup>. Chodzi głównie o modele: LCAG (autorstwa czterech profesorów z Harvard Business School: Learneda, Christensena, Andrewsa i Gutha), Ansoffa, Portera, grupy McKinseya (McK), ADL (grupy Arthura D. Little'a), BCG (Bostońskiej Grupy Consultingowej)<sup>10)</sup>. Model LCAG, znany również pod nazwą SWOT, przystosowany jest głównie do analizy business strategy. Analiza corporate strategy, czyli wyborów sektorowych przedsiębiorstwa, możliwa jest dzięki pragmatycznym, mikroekonomicznym modelom McK, ADL i BCG. Ten ostatni, znany jako macierz BCG, powstaje ze skrzyżowania wymiaru „stopy wzrostu segmentu działalności” z „relatywnym udziałem w rynku”. W czterech polach macierzy znajdują się segmenty działalności przedsiębiorstwa (w naszym przypadku banku) o określonych charakterystykach: „bankowe znaki zapytania” („dylematy”), „gwiazdy bankowości”, „bankowe psy” („balasty”) oraz „bankowe dojne krowy”.

Zalecenia strategiczne wobec tych czterech segmentów są następujące: poprawiać rentowność „dojnych krow” i zyski reinwestować w dziedziny przyszłościowe; porzucić lub zaprzestać dofinansowywania „balastów” (odsprzedać lub pozwolić „umrzeć” śmiercią naturalną); utrzymywać dominującą pozycję „gwiazd” w oczekiwaniu, że wejście danych dziedzin w fazę dojrzałości pozwoli je zmienić w „dojne krowy”; porzucić „dylematy” albo podwoić na nie nakłady lub przeformułować dotychczasową segmentację (należy się tu kierować takimi kryteriami,

jak: wielkość przyszłego rynku, wysokość niezbędnych nakładów dodatkowych, synergiczność tych działań z innymi segmentami działalności przedsiębiorstw, ich znaczenie wewnętrzne, istnienie odpowiednich nisz rynkowych, dysponowanie właściwymi umiejętnościami, zdolność do sfinansowania dodatkowych nakładów). Analogiczne są, generalnie rzecz biorąc, zalecenia strategiczne w modelach ADL i McKinseya: **rozwijać te obszary, gdzie wartość działalności i pozycja rynkowa są atrakcyjne dla przedsiębiorstwa (jeśli jakiś obszar nie spełnia tych dwóch warunków, należy go albo mocno doinwestować, albo definitywnie opuścić); poprawiać rentowność obszarów średnio atrakcyjnych pod względem wartości dziedziny bądź pozycji konkurencyjnej; częściowo lub całkowicie wycofać się z obszarów mało atrakcyjnych.**

Modele BCG, ADL i McK są do siebie podobne choćby dlatego, że związane są z zdekomponowaniem lub przeformulowaniem dziedzin działalności przedsiębiorstwa, będących niezależnymi segmentami strategicznymi (dziedzinami strategicznymi, ośrodkami strategicznymi). Zarządzanie portfelem polega na integrowaniu w jedną strategię długofalową niezbędnej odnowy i równowagi dotychczasowych dziedzin działalności. Celem podstawowym przedsiębiorstwa (również bankowego) powinno być dążenie do maksymalizacji zysku długookresowego przez odpowiedni dobór portfela obecnych i przyszłych dziedzin działalności (przedkładanie trajektorii sukcesu nad trajektorie porażki). Portfel działalności – oznaczający się różnym poziomem dojrzałości i zrównoważenia – silnie wpływa zarówno na strukturę przedsiębiorstwa, jak i na jego plany finansowe, poziom ryzyka oraz zdolność do konkurowania.

W literaturze niemieckiej podjęta została jedna z pionierskich na gruncie bankowości prób – autorstwa A. Gerkena – sformułowania i kwantyfikacji modelu **optymalnej struktury biznesu bankowego** czy też inaczej mówiąc **optymalnej selekcji portfolio bankowego** („das optimale Bankportefeuille” lub „das effiziente Bankportefeuille”<sup>11</sup>). Charakteryzując rozmaite trudności natury metodycznej, m.in. nieznaną wszystkich wariantów alternatywnych, A. Gerken twierdzi niestety, że podejście to nie ma walorów aplikacyjnych, nie nadaje się do zastosowania w praktyce bankowej, do podejmowania realnych decyzji. Podstawą wspomnianego podejścia jest adaptacja ujęcia znanego jako CAPM (Capital-Asset-Pricing Model). Punktem wyjścia jest, jak wiadomo, kwestia optymalnego ukształtowania przez inwestorów portfela akcji, z uwzględnieniem czynnika awersji wobec ryzyka. Gerken rozróżnia przy tym model statyczny oraz model dynamiczny, uznając ten drugi za bliższy rzeczywistości, mimo że oba mają znaczenie raczej heurystyczne niż praktyczne. **Modelowanie portfela, mimo użycia dość wyrafinowanych formuł matematycznych, jest przedsięwzięciem o wyjątkowo wysokim stopniu złożoności, co wynika głównie z luki informacyjnej, z liczby różnych wariantów, które mogą wystąpić w praktyce, ponadto m.in. z różnych preferencji centrali oraz oddziałów banku (problem cen transferowych).**

Znaczna część współczesnych banków (a tym bardziej grup bankowo-finansowych) działa w kilku lub nawet kilkunastu dziedzinach, zwanych strategicznymi jednostkami biznesu (SJB). Podejmując decyzje, które SJB należy tworzyć, które utrzymywać, które wyeksploatować, a z których wycofać się, kierownictwo nie powinno opierać się tylko na intuicji, potrzebne są narzędzia analityczne do klasyfikacji biznesów, według tkwiącego w nich potencjału tworzenia zysku (największym błędem, jak to akcentuje P. Kotler, byłoby wymagać od wszystkich SJB, aby dążyły do osiągnięcia tej samej rentowności lub stopy ekspansji; każdy biznes charakteryzuje się różnym potencjałem i ma swoje cele). Związane z tym są decyzje dotyczące asortymentu produktów i linii produktów (asortyment ma określoną szerokość, długość, głębokość i spójność<sup>12</sup>). Przedsiębiorstwo może przyjąć następujące strategie produktowe: dodać nowe linie produktów, poszerzając swój asortyment; przedłużyć linie; pogłębiać asortyment, dodając więcej odmian swoich produktów; zwiększyć lub zmniejszyć spójność swoich linii produktów zależnie od tego, czy chce zbudować silną reputację na jednym obszarze, czy też działać w wielu dziedzinach (planiści strategiczni przedsiębiorstwa, odpowiedzialni za planowanie asortymentu, muszą na podstawie informacji marketingowych zdecydować, jakie mają być losy poszczególnych linii produktowych).

Spróbujmy w tym miejscu skonfrontować powyższe rozważania teoretyczne z empirią, mianowicie z rzeczywistym kształtowaniem swoich profili przez wybrane banki (grupy finansowe) obecne na rynku polskim. W ostatnim czasie znajdowały się one w stadium poszukiwania nowej kompozycji swojego portfela aktywności, próbując do tradycyjnych dziedzin dodać nowe strategiczne jednostki biznesu, co na ogół związane też było z decyzjami co do polityki asortymentowej i linii produktów. Polski rynek bankowy znajduje się pod koniec lat 90., u progu XXI wieku, w stadium głębokich przemian. Niemal wszystkie banki (polskie, polsko-zagraniczne, zagraniczno-polskie i „czysto” zagraniczne) dążyły i dążą do uniwersalizacji swoich programów produktowo-usługowych, próbując wykorzystywać nowe możliwości powstające na skądinąd atrakcyjnym polskim rynku<sup>13</sup>.

Prowadzi to do konieczności sformułowania fundamentalnego pytania o granicę specjalizacji oraz granicę dywersyfikacji. Trzeba przede wszystkim podkreślić, że droga do sukcesu marketingowego i finansowego związana jest zawsze z jakąś formą specjalizacji. Nie wszystkie fazy cyklu życia dziedziny (branży) w równym stopniu sprzyjają specjalizacji. W fazie dojrzałości czy schyłku pozycje rynkowe są już utrwalone, a przedsiębiorstwo ma do wyboru albo utrzymanie wcześniej rozwiniętych rodzajów działalności (specjalizacja pasywna), albo ich intensyfikowanie, wreszcie przerzucenie się na nową działalność (dywersyfikacja). Dywersyfikacja marketingowa polega na takiej specjalizacji, która nie wymaga zdobywania przez przedsiębiorstwo nowych kompetencji, co może się wyrażać w oferowaniu nowych produktów klientom dotychczasowym albo w pozyskiwaniu nowych klientów dla dotychczasowego produktu. Linia demarkacyjna między dodatkowymi kompetencjami a modyfikacją kluczowych czynników sukcesu jest bardzo łatwa do przekroczenia; nie zdając sobie z tego sprawy, przedsię-

biorstwo może wchodzić w logikę dywersyfikacji będąc przeświadczony, że ciągle pozostaje w obrębie swojej dotychczasowej specjalizacji.

Logika specjalizacji powinna być stosowana tak długo, aż przedsiębiorstwo uzyska w danej dziedzinie wyraźną i trwałą przewagę nad konkurentami. W fazie wzrostu dziedziny (branży) rozproszenie środków byłoby nieracjonalne. **Podstawą wyboru między specjalizacją a dywersyfikacją jest optymalna alokacja zasobów przedsiębiorstwa, wyrażająca się w dążeniu do uzyskania możliwie najwyższej rentowności.** Wiele przedsiębiorstw nie może się ostatecznie zdecydować, czy inwestować w specjalizację, sprzyjającą poprawie pozycji rynkowej, czy dywersyfikować się, z nadzieją na wyższą rentowność. Dywersyfikacja nie jest tylko prostym poszerzeniem zakresu działalności przedsiębiorstwa. Dywersyfikacja wymaga uwzględnienia nowej kombinacji kluczowych czynników sukcesu. Szczególnie ważnym stadium w przygotowaniach do dywersyfikacji jest poprawne oszacowanie rzeczywistych korzyści z efektu synergii między tradycyjnymi a nowoczesnymi dziedzinami działalności, ewentualne przecenienie tych korzyści może prowadzić do niepowodzenia (przecenienie siły synergii wynika często z trudności oceny sytuacji konkurencyjnej w nowej dziedzinie oraz realnych kosztów finansowych dywersyfikacji).

**Decyzja o dywersyfikacji (z jednej strony terytorialnej, pionowej i poziomej, z drugiej – udziałowej, poszerzającej, wzmacniającej i dla przetrwania) związana jest z ryzykiem<sup>14</sup>.** Trzeba przy tym wyraźnie odróżnić ryzyko dywersyfikacji, które się wiąże z powodzeniem lub klęską nowej dziedziny, od ryzyka przedsiębiorstwa podejmującego proces dywersyfikacji, które może oznaczać prawdopodobieństwo popadnięcia tego przedsiębiorstwa w sytuację gorszą od tej sprzed dywersyfikacji.

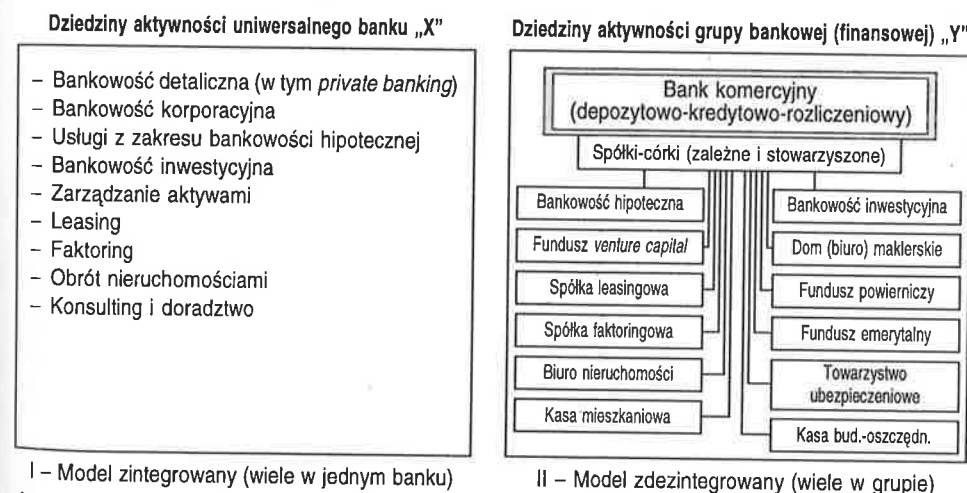
**Można przyjąć, że istnieje pewien optymalny poziom dywersyfikacji, inny w przypadku każdego przedsiębiorstwa (również bankowego), po którego przekroczeniu rentowność i wartość przedsiębiorstwa zaczynają spadać.** Francuscy autorzy z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa Centrum HEC-ISA zadali przed kilkoma laty ciągle aktualne pytanie: dlaczego wiele przedsiębiorstw systematycznie przekracza tę teoretyczną granicę i dopiero w okresach mniej sprzyjającej koniunktury są one zmuszane do powrotu do koncentracji (od „naddywersyfikacji” do „koncentracji”<sup>15</sup>)?

Pytanie o granice pożądanej, optymalnej (efektywnej) specjalizacji (dywersyfikacji) programu produktowo-usługowego w przypadku przedsiębiorstw bankowych można postawić również inaczej: **monostruktura** (np. tylko klasyczna działalność depozytowo-kredytowo-rozliczeniowa), czy **multistruktura (polistruktura)**? Jeśli, w świetle poprzednio przytoczonych argumentów, przyjąć, że więcej przewag i korzyści związanych jest z multistrukturą, to pytanie kolejne brzmi następująco: jaka multistruktura? Scenariuszy potencjalnych jest kilka, np. „bank o zdywersyfikowanej ofercie obecny we wszystkich możliwych dziedzinach aktywności”, „bank uniwersalny dla wybranych klientów” (strategia zorientowana na obsługę wybranych firm, polegająca na tzw. full relationship position, czyli zakresie współpracy pozwalającym odpowiedzieć na

każdą potrzebę klienta i dostarczyć mu każdy produkt bankowy, jakiego potrzebuje), „bank monoproductowy dla wszystkich klientów”. Innymi słowy, przedsiębiorstwo bankowe może zdecydować się na następujące – w gruncie rzeczy dość bliskie sobie – modele dywersyfikacji: „wszystko dla wszystkich”, „wszystko dla wybranych”, „wiele (trochę) dla wszystkich”, a także „wiele (trochę) dla wybranych”. **Dylemat zakresu produktowo-usługowej struktury oferty banku nie ma bynajmniej wymiaru ściśle akademickiego, ale jest realnym problemem decyzyjnym w tysiącach banków na całym świecie, a także w kilkudziesięciu bankach funkcjonujących w Polsce.** Wydaje się, że w tej sytuacji idealnym rozwiązaniem (ale czy osiągalnym w praktyce?) byłby model określany mianem „flexible bank”, czyli połączenie zalet specjalizacji i dywersyfikacji w jednym przedsiębiorstwie bankowym<sup>16</sup>. „Elastyczny bank” byłby więc organizmem jednocześnie wyspecjalizowanym i zdywersyfikowanym (warto tu przypomnieć opinię P.F. Druckera: „specjalizacja i dywersyfikacja w oderwaniu od siebie rzadko jednak przynoszą efekty”<sup>17</sup>). Model taki potraktować jednak należy raczej jako postulat o charakterze strategicznym czy też trudno osiągalny cel. „Zasobem centralnym” w banku jest i pozostanie tradycyjna, klasyczna aktywność depozytowo-kredytowo-rozliczeniowa, jednak uzupełniana – w granicach potrzeb i możliwości – o rozmaite inne, dodatkowe aktywności.

Potencjalnie rzecz biorąc, w rachubę wchodzi dwa główne modele dywersyfikacji struktury uniwersalnego przedsiębiorstwa bankowego: **model zintegrowany** („wiele aktywności w ramach jednego banku”) oraz **model zdeintegrowany** („wiele aktywności w grupie bankowej”) – zob. rys. 2.

**Rys. 2. Dwa teoretyczne modele dywersyfikacji struktury przedsiębiorstwa bankowego**



I – Model zintegrowany (wiele w jednym banku)

II – Model zdeintegrowany (wiele w grupie)

Źródło: opracowanie własne.

Z teoretycznego punktu widzenia prymat należałoby przyznać raczej drugiemu podejściu. Poszczególne dodatkowe aktywności są tu bowiem wyodrębnione jako spółki-córki (zależne lub stowarzyszone, gdzie „każdy robi to, na czym zna się najlepiej”), stanowiąc „centra zysku” (czy też „centra odpowiedzialności”). Stopień „przejrzystości” tego modelu jest dość wysoki, co bynajmniej nie oznacza, że jest to rozwiązanie doskonałe<sup>18)</sup>. I w tym przypadku bowiem mogą się pojawić pewne znane zagrożenia i pułapki, towarzyszące rozwojowi wszystkich przedsiębiorstw silnie zdywersyfikowanych (np. ryzyko przekształcenia się w trudno sterowalny „molech”, złożony z kilku czy kilkunastu dziedzin).

### 3. Podsumowanie

Przedstawiona wyżej generalna „pochwała uniwersalizmu” we współczesnej bankowości nie ma zatem nic wspólnego z dogmatycznym odrzuceniem a priori specjalizacji, kojarzonej nieprzypadkowo choćby z profesjonalizmem. Takie innowacje instytucjonalne, jak grupy, holdingi i konglomeraty bankowo-finansowe są odpowiedzią na zalety i wady uniwersalizmu i specjalizacji instytucji finansowych, jednocześnie zamazują ostrość podziału na systemy uniwersalne i wyspecjalizowane<sup>19)</sup>. W istniejących systemach bankowo-finansowe (holdingi, konglomeraty), duże banki uniwersalne, jak i średnie oraz małe banki specjalistyczne (np. banki niszowe, regionalne i lokalne, butiki finansowe). Ich przetrwanie i rozwój – w burzliwym, konkurencyjnym otoczeniu – jest i będzie możliwy pod warunkiem inteligentnego wyboru profilu specjalizacyjnego oraz efektywnego zarządzania.

Nie ulega wątpliwości, że dla dobra gospodarki i klientów, wobec których bankowość jest ex definitione służebna<sup>20)</sup>, ważne są i będą zarówno banki uniwersalne, jak i specjalistyczne, o wąskim profilu produktowo-usługowym. Prawo do istnienia mają wszyscy, pod warunkiem że potrafią przetrwać i rozwijać się, sprostać wyzwaniom czasów, być konkurencyjnym i atrakcyjnym partnerem dla klientów. Przyszłość sektora bankowego należy raczej do wielkich i dużych banków, co nie oznacza, że nie mają racji bytu średnie i mniejsze banki specjalistyczne. **Nie wszyscy powinni przecież robić „wszystko dla wszystkich”.** Wręcz przeciwnie, można sądzić, że wraz ze wzrostem stopnia rozwoju polskiego sektora bankowego rola banków specjalistycznych – na przykład wzorem RFN – będzie znacząca. **Do sukcesu rynkowego oraz finansowego, jak wskazują przykłady różnych przedsiębiorstw (również bankowych), można bowiem dojść zarówno drogą dywersyfikacji i uniwersalizmu, jak i drogą specjalizacji programu produktowo-usługowego.** W ostatniej instancji i tak o sukcesie tym zadecydują klienci, wybierający bank, który w największym stopniu spełnia ich oczekiwania.

Niewątpliwym prymatem posiadania atrakcyjnych produktów bankowych oraz optymalnej struktury programu produktowo-usługowego przedsiębiorstwa bankowego nie oznacza bynajmniej pomniejszania roli „pozaprojektowych” strategii,

scenariuszy i instrumentów konkurencji (produkty i ich asortyment są w konkurencji warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym). Sukces rynkowy i finansowy współczesnego przedsiębiorstwa bankowego zależy od wielu czynników, zarówno egzogenicznych, jak i endogenicznych, ekonomicznych i pozaekonomicznych, wymiernych i niewymiernych, z tzw. intuicją kupiecką w interesach bankowych włącznie. „Zapanowanie” nad przedsiębiorstwem bankowym, zwłaszcza o zdywersyfikowanej strukturze, jest nie tylko swego rodzaju „rzemiosłem”, ale i sztuką. Nie stanowi to jednak panaceum na tak pożądany sukces rynkowy i finansowy oraz trwałe finansowe bezpieczeństwo przedsiębiorstwa bankowego. Stopień złożoności tego zadania i tzw. „opór materii” są tak znaczne, że trudno o proste odpowiedzi. Nie ma zapewne jednej drogi sukcesu, która mogłaby być naśladowana przez wszystkie banki; co sprawdza się w jednym przedsiębiorstwie, może się równie dobrze zakończyć niepowodzeniem w innym. W tej sytuacji pozostaje uczyć się, i to nie tylko na błędach własnych, ale głównie na cudzych. Pamiętajmy, że – według trafnej metafory szwajcarskiego bankiera dr Hansa Vontobela – „dobrze prowadzony bank jest permanentnym placem budowy”.

Stanisław Flejterski

### Przypisy

- <sup>1)</sup> Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1996, s. 156. Jack Welch, pytany o to, jak jest w stanie utrzymać rozmaite dziedziny wchodzące w skład General Electric, olbrzimego konglomeratu, który w przeciwieństwie do innych nie koncentrował swej działalności w ciągu ostatnich lat, powiedział w połowie 1997 r.: „Znam te rady: musi pan sprzedać tę firmę, musi pan tam zostawić jeden główny produkt. My mamy tylko jeden produkt – pieniądze. Tyle pieniędzy, ile się tylko da. Co się tyczy General Electric, to czas takich konglomeratów wcale nie minął, wbrew twierdzeniom różnych guru od zarządzania. U nas każdy uczy się z doświadczeń poczynionych w innych branżach” (zob. „Der Spiegel” z 14 lipca 1997).
- <sup>2)</sup> Zob. B. Haus, *Formy koncentracji w przemyśle w: Grupy kapitałowe w Polsce* (pr. zbior. pod red. M. Romanowskiej i innych), Warszawa 1998, s. 65–69.
- <sup>3)</sup> Zob. W. Jermakowicz, *Podstawy działań restrukturyzacyjnych* (maszynopis pracy otrzymany od prof. W. Jermakowicza).
- <sup>4)</sup> Przedsiębiorstwo (również bankowe) może zastosować cztery strategie: **odchudzenie** (downsizing) – polegające na zmniejszeniu stanu zatrudnienia, pozbyciu się niepracujących aktywów etc. bez naruszania stopnia dywersyfikacji przestrzennej i produktowej; **wycofywanie się** (downspacing) – polegające na ustępowaniu z rynków, które firma uznaje za nierentowne z uwagi na istniejącą konkurencję, oddalenie przestrzenne lub brak popytu (ta sama liczba produktów, mniej rynków); **zawężanie** (downscoping) – zaprzestanie produkcji lub świadczenia usług uznawanych za nierentowne (zmniejszenie stopnia dywersyfikacji przez sprzedaż jednostek luźno powiązanych z podstawowymi obszarami działalności); **okrojenie** (retrenchment) – pozwalające w praktyce na zastosowanie kombinacji wszystkich powyższych strategii, a więc polegające na równoczesnej sprzedaży lub likwidacji niezyskownych biznesów, wycofywaniu się z określonych

rynków, ograniczaniu stanu zatrudnienia, zwiększeniu kontroli kosztów własnych oraz nowym podejściu do jakości i wydajności (zob. W. Jermakowicz, op.cit.).

- <sup>5)</sup> Charakterystycznym przykładem są zmiany polegające na upraszczaniu struktury holdingowej w „Elektrimie”. Komentując w czerwcu 1998 r. sytuację w spółkach zależnych, ówczesny prezes A. Skowroński zapowiedział dalsze czyszczenie portfela z udziałów w spółkach nie związanych bezpośrednio z działalnością podstawową. Można zatem przypuszczać, że istniejąca wówczas struktura portfolio została uznana za „przedywersyfikowaną”.
- <sup>6)</sup> Komentując podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos azjatycki kryzys ekonomiczny, R. Dornbusch z MIT powiedział dziennikowi „The Wall Street Journal” m.in.: „Marzeniem Koreańczyków było stać się takimi, jak Japończycy. Ich problem polegał na tym, że się im to udało. (...) Korporacje bezmyślnie powiększały swoją strukturę [! – podkr. S.F.]. Są tam pojedyncze firmy, które kontrolują wszystko, od zakładów fryzjerskich po produkcję łodzi podwodnych i banki. Ten problem teraz się rozwiąże” (za „Gazeta Wyborcza” z 5 lutego 1998, s. 17).
- <sup>7)</sup> „Mehr Bank – mehr Chancen” („więcej banku – więcej szans”) – taki slogan marketingowy przyjęto od jesieni 1997 r. w związku ze stworzeniem nowej („wielobiznesowej”) grupy finansowej – Banku Austria Creditanstalt i pojawieniem się dodatkowych możliwości dla klientów (zob. Annual Report 1997. The Bank Austria Group, Vienna 1998, s. 47).
- <sup>8)</sup> Zob. B. Kosiński, *Zarządzanie przedsiębiorstwem bankowym. Środowisko – organizacja – planowanie*, Warszawa 1997, s. 166–167.
- <sup>9)</sup> Modele te są tylko narzędziami, dyscyplinującymi myślenie strategiczne oraz ułatwiającymi analizę konkurencji i selektywną alokację zasobów, nie dają one natomiast odpowiedzi na wiele konkretnych pytań zadawanych przez menedżerów, również menedżerów przedsiębiorstw bankowych.
- <sup>10)</sup> Zob. m.in. Strategor, op.cit., s. 124–154.
- <sup>11)</sup> Zob. A. Gerken, *Optimale Entscheidungen in Banken. Ein neues Planungs – und Steuerungskonzept*, Wiesbaden 1994, s. 151 i następne. W literaturze z dziedziny badań operacyjnych można znaleźć rozmaite modele optymalizacji struktury asortymentowej produkcji, z zastosowaniem metod programowania liniowego.
- <sup>12)</sup> Zob. P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994, s. 402 (szerokość asortymentu to liczba linii produktów, długość – ogólna liczba produktów w całym asortymencie przedsiębiorstwa, głębokość – liczba wariantów produktu oferowanych w ramach każdej linii, spójność – związek między sobą różnych linii produktów). Zob. również H. Mruk, J.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, Warszawa 1994, s. 145 i dalsze.
- <sup>13)</sup> Współczesny bank – w warunkach coraz ostrzejszej konkurencji – znajduje się z konieczności niejako w sytuacji „polującego na okazje” (większość banków ostatnio intensywnie szuka kolejnych nisz rynkowych, upatrując ich bądź to w bankowości detalicznej, w bankowości hipotecznej, w kasach mieszkaniowych lub budowlano-oszczędnościowych, w funduszach emerytalnych, ubezpieczeniach, działalności zagranicznej itd.).
- <sup>14)</sup> Dotyczy to – w różnym stopniu – również innych wyróżnianych w literaturze modeli dywersyfikacji. W macyry uwzględniającej dwa możliwe wymiary: „zasoby” i „umiejętności organizacyjne”, wyróżnić można przykładowo: „routine – based diversification”, „resource – based diversification”, „unrelated diversification” oraz „replication – based diversification” (szerzej zob. V. Chiesa, R. Manzini, *Competence – based Diversification* w: „Long Range Planning” 1997, vol. 30, No. 2, s. 209–216; cytowani autorzy twierdzą

ponadto m.in., że długofalowe, rzeczywiste procesy dywersyfikacji w przedsiębiorstwie są kombinacją trajektorii, z których każda z kolei składa się z różnych pojedynczych procesów dywersyfikacji – w rezultacie tzw. globalna trajektoria ma kształt drzewa z licznymi rozgałęzieniami – ibidem, s. 214).

- <sup>15)</sup> Strategor, op.cit., s. 177. Interesujący pogląd sformułował w styczniu 1998 r. prezes Bank of America (Polska) S.A. D.A. Wood: „Konkurencja jest zdrowym zjawiskiem, ponieważ poprawi jakość oferowanych usług. Banki zagraniczne są zainteresowane uruchomieniem swoich placówek w Polsce ze względu na wielkość, rozwój i liczbę potencjalnych klientów. W przyszłości coraz więcej banków będzie chciało uruchomić tutaj swoje placówki. Wówczas inne instytucje będą musiały dopasować swoją działalność do istniejących nisz rynkowych. Tak więc rezultatem konkurencji będzie wąska specjalizacja instytucji finansowych [! – podkr. S.F.]; zob. „Prawo i Gospodarka” z 24–25 stycznia 1998, s. 10.
- <sup>16)</sup> Według prezesa Banku Ochrony Środowiska S.A. Józefa Koziola: „BOŚ jest bankiem uniwersalnym specjalizującym się w finansowej obsłudze ochrony środowiska” (za: „Bank” nr 10, 1997, s. 96). Por. także L. Dziawgo: Bank a ochrona środowiska. Wykorzystanie banków w gromadzeniu kapitałów w celu finansowania ochrony środowiska, w: „Bank i Kredyt” nr 3, 1998, s. 18.
- <sup>17)</sup> 37 P.F. Drucker pisał również, że „równowaga między specjalizacją i dywersyfikacją w znacznym stopniu decyduje o efektywności zasobów przedsiębiorstwa”. A w innym miejscu: „przedsiębiorstwo powinno być albo zdywersyfikowane z punktu widzenia wyrobów, rynku i zastosowań finalnych, a silnie skoncentrowane pod względem podstawowego obszaru wiedzy, albo zdywersyfikowane pod względem obszarów wiedzy, a silnie skoncentrowane pod względem wyrobów, rynków i zastosowań finalnych; wszelkie rozwiązania pośrednie prawdopodobnie będą niezadowolające” (zob. tego autora: *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 301–302).
- <sup>18)</sup> Trzeba w pełni zgodzić się z opinią W. Baki, który powiedział m.in.: „... nie dekretnijmy więc w Polsce z góry, co wolno bankom uniwersalnym, a czego nie wolno, lecz pozwólmy im kształtować struktury w dostosowaniu do potrzeb rynku i z uwzględnieniem potencjalnych możliwości...”; „postępując w myśl dogmatów, podcina się dochodowość banków...”, zwłaszcza że „z doświadczeń banków zagranicznych wynika wyraźnie, że polskie banki muszą przygotować się na znaczny spadek marż odsetkowych...”; „ostatnim przykładem jest przymus wyodrębnienia z banków uniwersalnych kredytów hipotecznych. Przejawia się w tym dogmat czystych profili, wbrew II Dyrektywie UE, która zakreśla bankom szeroką opcję, uznając, że wszystkie typy działalności na rynkach finansowych mogą być prowadzone pod jednym dachem. Na świecie coraz wyraźniejsze są tendencje do integrowania różnych typów działalności...” (zob. *Dogmat czystych profili, rozmowa z W. Baką, przewodniczącym Rady Bankowego Funduszu Gwarancyjnego* w: „Bank” nr 4, 1998, s. 7).
- <sup>19)</sup> Zob. J.K. Solarz, *Rozwój systemów bankowych*, Warszawa 1996, s. 38.
- <sup>20)</sup> Oddaje to dobrze niemieckie powiedzenie „Dienstleistung heisst dienen und leisten. Wer das nicht versteht, hat keinen Erfolg in diesem Markt” (Usługa oznacza służyć i świadczyć. Kto tego nie rozumie, nie osiągnie sukcesu na tym rynku).