

Strategia banku po kryzysie finansowym

Wstęp

Kształtowanie przyszłości organizacji najczęściej wynika z racjonalnych przesłanek opracowanych na podstawie przeszłości oraz umiejętności przewidywania czynników i zdarzeń mogących wpływać na optymalizację ich wykorzystania. Przyjęcie takiego założenia wymaga następującego dookreślenia — kształtowanie przyszłości zawsze będzie zawierać pewien stopień probabilistyczności — czyli, że nieczęsto zdarza się, aby plan był realizowany ze 100% pewnością. I choć nie może to podważać celowości i sensowności budowania wizji przyszłości¹, należy jednak dołożyć wszelkich starań, aby wyidealizowany model był osadzony na realistycznych przesłankach z pewną dozą intuicji i fantazji. Takie podejście może być również przydatne w strategicznym planowaniu rozwoju banku.

Celem pracy jest ocena przyjętej strategii zarządzania przez banki w kontekście nowoczesnych metod i instrumentów planowania strategicznego po kryzysie finansowym. W tym celu wykorzystano dostępne materiały dwóch największych banków w Polsce oraz porównano je ze współczesnymi nurtami zarządzania strategicznego.

1. Planowanie strategiczne — metody i funkcje

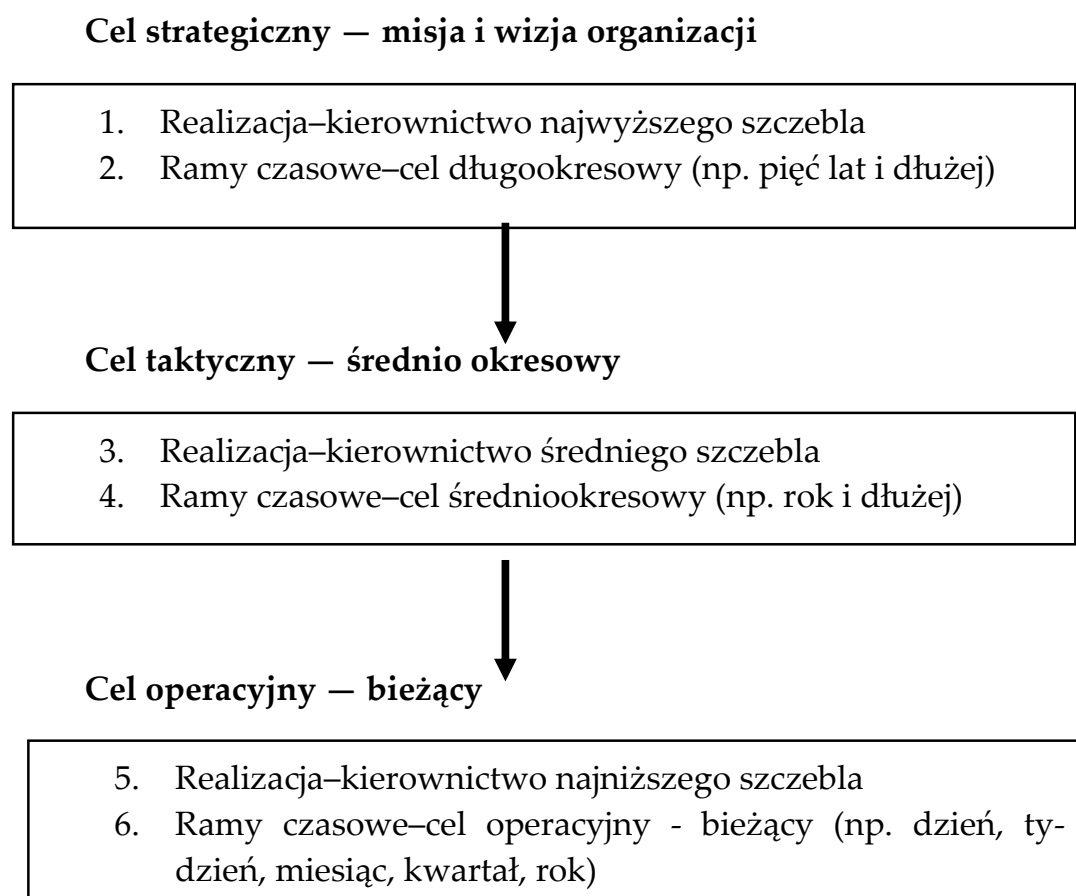
Planowanie w najbardziej ogólnym ujęciu jest przewidywaniem działań zorientowanych na wywołanie zjawisk, które nie zaistniałyby samoistnie. Jest także immanentną cechą zarządzania, czyli definiowania przyszłych celów, środków i sposobów ich realizacji w określonym czasie i przestrzeni. Etapy procesu planowania polegają na wyznaczeniu celu (celów), stworzenia wariantów osiągnięcia celu (celów), wyznaczenie osób odpowiedzialnych i sposobu zgromadzenia zasobów, skodyfikowanie wyborów i procesów. Gotowy plan jest realizowany w postaci

*Dr, Katedra Makroekonomii, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, bodan.wlodarczyk@uwm.edu.pl, ul. Prawocheńskiego 19, 10-720 Olsztyn

¹ Istnieją teorie, które zakładają działanie na „krawędzi chaosu”, czyli że planowanie jest mało przydatne w bardzo turbulentnym środowisku.

działań gospodarczych zgodnie z harmonogramem czasowym i przestrzennym. Nieodłącznym elementem planowania jest kontrola zgodności opracowanego modelu działania z faktyczną realizacją. Zależnie od wyników kontroli, zmianie mogą podlegać realizowane działania lub elementy planu tak, aby do uzyskać możliwie największą efektywność łączenia zasobów. Wyznaczenie celu najdalej idącego (misji i wizji) rozpoczyna proces budowania organizacji i wyznacza cele szczegółowe, założenia realizacji celów i kierunki osiągnięcia docelowej wizji i misji organizacji (rysunek 1). Planowanie celów odbywa się na różnych poziomach organizacji i w odpowiednio skonkretyzowanych ramach czasowo-przestrzennych. Wyznaczanie celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych należy do kierownictwa organizacji (najczęściej na tym samym poziomie).

Rysunek 1. Planowanie celów organizacji i odpowiedzialności za ich realizację oraz ram czasowych



Źródło: [Puczkowski, 2011, s. 161].

Planowanie strategiczne jest szczególnym rodzajem planowania, które koncentruje się na ogólnych kierunkach działania i rozwoju organizacji i wyznacza zadania dla poziomu taktycznego i operacyjnego firmy. Długofalowe plany (plan jest skodyfikowanym rezultatem planowania) zawierają zdefiniowane przewagi konkurencyjne i obszary działania, alokację zasobów według czasoprzestrzeni, oraz wskazują interesariuszy wzajemnie się uzupełniających i wspomagających. Budowa planu strategicznego jest skomplikowanym procesem determinowanym skalą i wagą poszukiwanego modelu przyszłości, ryzykownym co do pewności założeń, niedoskonałością natury ludzkiej wpływającej na zdolności analityczno-koncepcyjne. Potwierdza to brak jednolitej koncepcji planowania strategicznego w nauce światowej. Ewolucja myślenia strategicznego wskazuje, że nie ma idealnego wzorca postępowania i rozwiązań systemowych prowadzących do nieomyślności planowania.

Wyróżnia się kilka podstawowych nurtów (szkół) myślenia strategicznego. Szkoła planistyczna czerpie inspiracje z ekonomii klasycznej, czyli określenia takiego modelu działania, który przy określonych warunkowaniach przyniesie maksymalne korzyści. Strategia wynika ze sformalizowanego planu, racjonalnie ustalonych i realizowanych celów, a potencjalnym źródłem sukcesu są zasoby organizacji. Szkoła pozytywna poszukuje z kolei źródeł sukcesu w otoczeniu zewnętrznym organizacji, a konkretnie pozycji konkurencyjnej w sektorze (branży). Proces formułowania planu strategicznego jest sformalizowany, zaś do określenia pozycji konkurencyjnej wykorzystywane są analizy macierzowe i portfelowe.

Szkoła ewolucyjna zakłada dopasowanie działań i zasobów organizacji do zmieniających się warunków działania. Podstawą jest dostosowanie do zachowań organizacji do potrzeb bez sformalizowanego planu. Warunkowane jest to kulturą uczenia się, adaptacją nowych rozwiązań, elastycznością na potrzeby.

Szkoła zasobowa kładzie nacisk na identyfikowanie kluczowych czynników przewagi wewnątrz organizacji, ich rozwijanie i uzyskiwanie możliwości przewagi na podstawie ponadprzeciętnych umiejętności łączenia zasobów. Zdolności i rozwijanie jakości zasobów jest uznawane za kluczowy czynnik sukcesu (KCS).

Szkoła elastycznej strategii jest skuteczna w warunkach wyjątkowej zmienności otoczenia i gdzie jest potrzebna wyjątkowa elastyczność działania organizacji. Łączy ona zdolności adaptacyjne zasobów do po-

jawiających się okazji rynkowych, przy czym główne zainteresowania skierowane są na zasoby organizacji, a nie na poszukiwanie okazji.

Szkoła przewagi intelektualnej [Puczkowski, 2011, s. 97] polega na ciągłym kreowaniu nowych projektów biznesowych bazujących przede wszystkim na innowacyjnych rozwiązaniach własnych. Przewaga strategiczna wynika z nieustającego procesu doskonalenia kompetencji procesowych, produktowych, marketingowych lub organizacyjnych, a jeszcze lepiej, jeśli przewaga wynika z kilku procesów łącznie.

Ważnym etapem planowania strategicznego są analizy wspierające podejmowanie decyzji o przyszłej wizji organizacji. A. Stabryła [Stabryła, 2007, s. 123] do głównych zalicza analizę strategiczną (np. analizę preferencji, luki strategicznej, oceny eksperckiej, metody scenariuszowe, portfelowe, dyskryminacyjne). Analiza preferencji jest podejściem badawczym polegającym na diagnozie i projektowaniu systemów ekonomicznych na podstawie wielokryterialnej oceny agregatowej, nakreśleniu scenariuszy i wyboru optymalnych rozwiązań projektowych. Metoda rangowania polega na uszeregowaniu zbioru według ustalonych kryteriów diagnostycznych i ustaleniu pierwszeństwa rozwiązań (doniosłości, pilności). Metoda punktacji polega na ocenie (według ustalonych kryteriów punktowych) komparatystycznej, sprawdzającej lub wariantowania. Główne składowe procesy operacjonalizacji analizy preferencji polegają na doborze zbioru obiektów lub systemu, opracowaniu kryteriów oceny, ustaleniu aspektów preferencyjnych i przeprowadzeniu obliczenia wartości ważonej obiektu (obiektów) lub systemu.

Planowanie przyszłości wspierane metodami luki strategicznej polega na określeniu różnicy między kształtowaniem się trendu działalności organizacji a oczekiwaniami otoczenia lub wyznaczeniu luki strategicznej między normą (wielkością zadania) a prognozą korekcyjną uzyskiwaną w trakcie realizacji projektu. Prognozowanie gospodarcze metodą oceny eksperckiej jest heurystycznym poznaniem związków przyczynowo-skutkowych między zjawiskami i określeniem prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Cechą charakterystyczną oceny eksperckiej jest elastyczność dociekań i dopuszczenie subiektywności rozumowania. Przykładem jest metoda delficka polegająca na wielokrotnym powtarzaniu ekspertyz, aż do osiągnięcia konsensusu.

Metoda scenariuszowa jest projekcją możliwych zdarzeń w przyszłości lub kierunków rozwoju gospodarczego. Projektowanie scenariuszy może polegać na podejściu adaptacyjnym – prognozowanie polega-

jące na optymalizowaniu działań najbardziej zbliżonych do oczekiwanej przyszłości, lub kreatywnym – prognozowaniu polegającym na tworzeniu nowego stanu otoczenia. W metodzie scenariuszowej wykorzystuje się analizy wspomagające budowanie scenariuszy, np. analiza PEST lub R.L. Ackoffa. Analiza PEST (jest to akronim czynników politycznych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych i technologicznych). Czynniki polityczne według analizy PEST w znacznej mierze determinują pozostałe kategorie, a szczególnie ekonomiczne i techniczne. Można uznać, że administracja publiczna ma duży wpływ na kształtowanie się środowiska zewnętrznego organizacji. Kreowanie przyszłości jest czymś więcej niż tylko planowaniem i tworzeniem otoczenia proefektywnościowego na podstawie prostej ekstrapolacji dotychczasowych trendów rozwojowych. Planowanie kreatywne to konstruowanie całkowicie nowych stanów (modeli) przyszłości i aktywizowanie państwa jako kreatora innowacyjnych rozwiązań.

Planowanie strategiczne wynika m.in. z szans i zagrożeń pochodzących od głównych czynników otoczenia zewnętrznego – politycznego, ekonomicznego, naturalnego, technicznego, prawnego, społecznego, kulturowego i demograficznego [Kotler i inni, 2002, s. 47]. Otoczenie zewnętrzne jest więc warunkowane systemem politycznym i priorytetami makroekonomicznymi przyjętymi przez władze państwowe. W procesie planowania działań strategicznych banki muszą uwzględnić także inne czynniki zewnętrzne. W ostatnich dwóch dekadach sektor bankowy na całym świecie uległ głębokim przeobrażeniom. Kluczową rolę odegrały tu globalizacja i innowacje w technikach komunikacji [Heffernan, 2007, s. 4].

W kontekście planowania nie bez znaczenia są także kryzysy występujące w gospodarkach. Ostatni kryzys na rynkach finansowych zapoczątkowany w 2008 roku w sposób istotny naruszył zaufanie do sektora bankowego oraz przyczynił się do poważnych finansowych strat banków i ich klientów. Wywołało to gwałtowne reakcje nadzoru finansowego, który powinien zapewniać stabilność systemową bezpieczeństwo banków i innych instytucji finansowych, sprawny i przejrzysty sposób prowadzenia transakcji oraz ochronę konsumenta usług finansowych [Miklaszewska, 2011, s. 45].

2. Cel badań i założenia metodyczne

Podjęta problematyka dotyczy oceny wykorzystania w budowie strategii rozwoju banków teorii zarządzania strategicznego. W opracowaniu przyjęto hipotezę, że strategia rozwoju banku jest innowacyjna i zgodna ze współczesnymi modelami zarządzania strategicznego. Do weryfikacji hipotezy wykorzystano materiały publikowane w Internecie przez PKO BP oraz drugi pod względem wielkości i tradycji bank w Polsce, czyli Pekao SA należący do Grupy UniCredit. Wyniki badań posłużyły do weryfikacji przyjętej hipotezy.

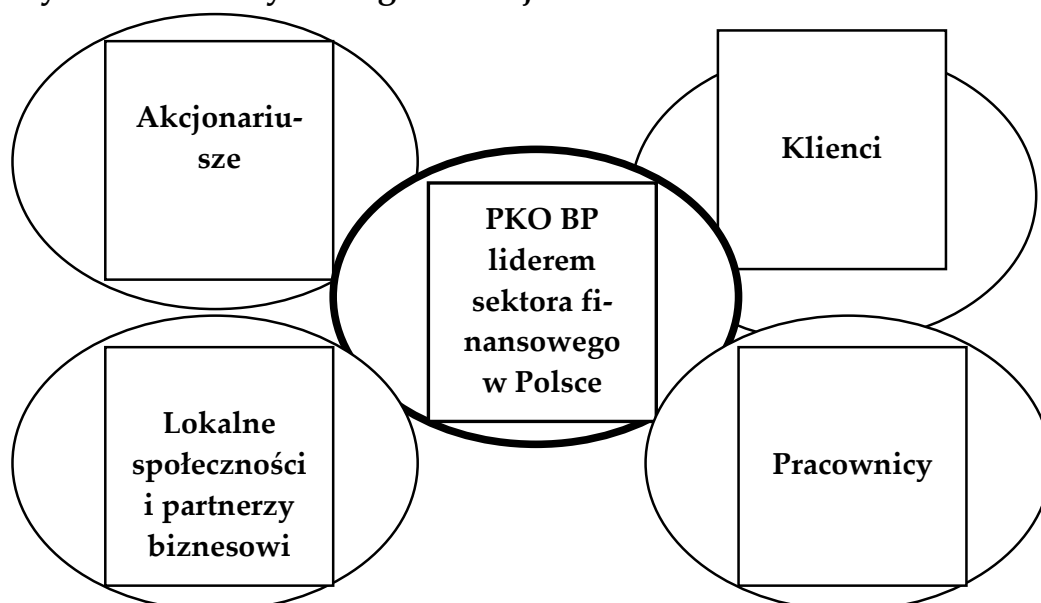
3. Strategia rozwoju banku PKO BP do 2015 roku

Pozycja wyjściowa PKO Banku Polskiego do realizacji strategii na lata 2013–2015 jest sprzyjająca, ponieważ bank posiada wysoką efektywność i płynność finansową przy jednocześnie dużych przychodach i dominującej pozycji w polskim sektorze bankowym. Bank obsługuje:

- 7,5 milionów klientów detalicznych,
- 5,1 milionów użytkowników bankowości elektronicznej,
- 304,0 tysięcy klientów z sektora MŚP,
- 12,1 tysięcy klientów korporacyjnych.

Bank zatrudnia 25,4 tysięcy pracowników, posiada 1 198 placówek oraz 1 208 agencji. Bank ma także inne istniejące silne przewagi konkurencyjne, takie jak: silna marka, największa baza klientów, największa sieć dystrybucji. Jego strategię oparto na czterech filarach, które prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Filary strategii rozwoju banku PKO BP



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.pkobp.pl].

Wizja rozwoju banku opiera się na:

- akcjonariuszach — dając im przejrzystą sprawozdawczość, trwałą wartość i stabilną politykę dywidendy,
- klientach — zapewniając satysfakcję ze współpracy, wiarygodność i dopasowanie ofert do potrzeb, wspierając bezpieczeństwo kredytobiorcy,
- pracownikach — kreując bank na najlepszego pracodawcę w sektorze, wspierającego rozwój i wspólne wartości, jakość przywództwa i motywacyjne wynagrodzenie,
- lokalnych społecznościach i partnerach biznesowych — bank zapewnia zaangażowanie w długoterminowe relacje, wspiera inwestycje społeczne i sponsoring chroniący zdrowie, środowisko oraz wspierający edukację.

Kultura organizacyjna banku jest kształtowana przez wartości wspierające strategię, czyli: wiarygodność, satysfakcję klienta, ciągłe doskonalenia i przedsiębiorczość. Strategia rozwoju wyznacza sześć kluczowych dźwigni strategicznych PKO Banku Polskiego SA [www.pkobp.pl]:

- zadowolenie klientów,
- idealną dystrybucję produktów — bardziej efektywną obsługą klientów przez rozwój kanałów zdalnych,
- innowacyjność produktową i procesową,
- efektywność organizacyjną przez prowadzenie inteligentnej informacji zarządczej, optymalizacji zarządzania ryzykiem i płynnością,
- rozwój kompetencji pracowników oraz kultury korporacyjnej,
- akwizycje i alianse — finansowanie nadwyżek kapitału w Polsce i Europie w inne banki, programy lojalnościowe z ubezpieczycielami i sieciami handlowymi, budowa sieci mobilnych itd.

Ze strategicznych kierunków rozwoju wynika jednaście głównych inicjatyw realizowanych w każdym z obszarów biznesowych Banku. W bankowości detalicznej dominować będzie „klientocentryczność” — wykorzystanie pełnej wiedzy o kliencie w celu jego lepszej obsługi, kontynuowana będzie modernizacja oddziałów i agencji, ale także zwiększać się będzie wykorzystanie kanałów bezpośrednich w sprzedaży produktów i usług. W bankowości korporacyjnej rozwijana będzie bankowość relacyjna, zaawansowana polityka cenowej, doskonalenie specjalizacji sektorowej w wybranych branżach. Drugim celem w ramach obszaru korporacyjnego jest rozwój bankowości transakcyjnej przez

rozwój rozwiązań płatności masowych. W bankowości inwestycyjnej planowane jest zintegrowanie modelu sprzedażowego, większe wykorzystanie bazy klientów korporacyjnych, sprzedaż produktów inwestycyjnych w sieci oddziałów, udział w znaczących programach inwestycyjnych w sektorze energetycznym, wydobywczym i infrastrukturalnym. Optymalizacja zarządzania aktywami i pasywami przełoży się na bardziej efektywne zarządzanie płynnością banku, szczególnie w kontekście regulacji długoterminowej stabilności finansowej określonych w Bazylei III.

W efekcie wdrażanej strategii bank zakłada osiągnięcie trzeciej pozycji na rynku funduszy inwestycyjnych, leasingu i factoringu oraz szóstej na rynku funduszy emerytalnych. Wypracowanie zwrotu z zainwestowanego kapitału powyżej 15%, trwały wzrost wartości dla akcjonariuszy, utrzymanie wysokiej efektywności kosztowej – C/I poniżej 45%, znaczące obniżenie kosztów ryzyka o 1,2%, wzrost udziałów rynkowych oraz jakości i efektywności obsługi klientów, utrzymanie współczynnika wypłacalności powyżej 12%, a *Core Tier 1* powyżej 11%. Efektem realizacji nowej Strategii w perspektywie trzech najbliższych lat będzie wzrost aktywów o około 4–5% rocznie, utrzymanie wysokiej dochodowości w środowisku niższych stóp procentowych, utrzymanie dynamiki kosztów na poziomie inflacji.

Alianse strategiczne i przejęcia będą rozpatrywane jako uzupełnienie tradycyjnego rozwoju poprzez wzrost organiczny. Bank planuje m.in. alians strategiczny w obszarze *bancassurance* i płatności elektronicznych.

4. Strategia Banku Pekao SA

Bank Pekao SA działa od 80 lat i jest jednym z największych banków Europy Środkowej i największym bankiem w Polsce pod względem kapitalizacji rynkowej, a od 1990 roku należy do włoskiej Grupy UniCredit. Bank obsługuje w Polsce około 5 milionów klientów, w tym ponad 250 tysięcy z sektora MŚP i ponad 15 tysięcy dużych firm. Posiada ponad 1000 placówek w całym kraju i jest jedną z najsilniejszych instytucji finansowych w Europie ze współczynnikiem *Core Tier* za 2012 rok na poziomie 12%.

Misją banku jest zapewnienie akcjonariuszom stałego i atrakcyjnego wzrostu wartości banku. Bank dokłada wszelkich starań, aby jak najlepiej zapewnić realizację interesów akcjonariuszy, wierzycieli, pracowni-

ków oraz innych podmiotów i osób współpracujących z bankiem w zakresie jego działalności gospodarczej. Strategia Banku Pekao SA jest oparta na następującej segmentacji [www.pekao.com.pl]:

- w odniesieniu do klienta indywidualnego wydzielone są segmenty klientów detalicznych, zamożnych oraz bankowości prywatnej. Dla poszczególnych segmentów dostosowane są modele biznesowe, obejmujące określone poziomy usług i właściwą ofertę produktową, przy zapewnieniu roli opiekunów klienta w obsłudze klientów zamożnych i klientów bankowości prywatnej,
- w odniesieniu do MŚP zapewnione są profesjonalne produkty i usługi oferowane przez opiekunów tego segmentu klientów,
- w odniesieniu do klientów korporacyjnych wydzielone są segmenty średnich i dużych firm.

Segmentacji dokonuje się z uwzględnieniem obrotów, sektorów gospodarki, typu własności (krajowa – międzynarodowa, prywatna – publiczna, inne). Taka segmentacja zapewnia obecność banku we wszystkich atrakcyjnych segmentach rynku. Klienci obsługiwani są przez doradców klienta, co pozwala na optymalizację poziomu usług i kosztów obsługi. Doradcy klienta koncentrują się na zapewnianiu wysokiej jakości, efektywnej obsługi przy zastosowaniu najlepszych praktyk i zintegrowanych narzędzi zarządzania sprzedażą.

Bank Pekao SA nie definiuje strategii tak jak PKO BP. Jako uzupełnienie strategii można interpretować Kartę Zasad, która jest zapisem zbioru wartości, którymi pracownicy banku mają się kierować w codziennej pracy. Fundamentem kultury organizacyjnej i zasad postępowania jest uczciwość uznawana przez bank jako gwarancja trwałego przekształcania zysku w wartość dla wszystkich interesariuszy (pracowników, klientów i dostawców, inwestorów i społeczności lokalne). Do wartości, określanych jako fundament uczciwości, Karta zalicza: równość, przejrzystość, szacunek, wzajemność, wolność i zaufanie (tablica 1).

Na podkreślenie zasługuje przejawiana w dokumencie troska o indywidualnego pracownika, podkreślając, że system prawny w korporacji, nawet najlepszy, nie jest w stanie przeciwdziałać oszustwom, przemocy i nadużyciu zaufania. Bank Pekao kreuje kulturę organizacji wolnej od prześladowań, przemocy, nieufności, nepotyzmu i niezdrowej rywalizacji. Karta odnosi fundamentalne wartości do wszystkich interesariuszy banku, czyli że równość, przejrzystość, szacunek, wzajemność,

wolność i zaufanie odnosi się do pracowników, klientów i dostawców, inwestorów i społeczności lokalnych.

Tablica 1. Karta zasad Banku Pekao SA

Interesariusz	Równość	Przejrzystość	Szacunek	Wzajemność	Wolność	Zaufanie
Pracownicy	płci, rasy, wyznania, brak faworyzowania,	awansów i oceny oraz doskonałości,	dla wartości, wrażliwość, tolerancja,	współpraca i wzajemne zrozumienie	swobodne wyrażanie swojego zdania,	dotrzymywanie obietnicy,
Klienci i dostawcy	bezzstronny wybór,	obiektywny wybór,	Dla klientów i dostawców	korzyści dwustronne	równoprawność dla silniejszych i słabszych	dbanie o reputację,
Inwestorzy	brak faworyzowania inwestorów,	jasna i czytelna informacja,	przejawiany zgodnie z etyką,	odbiór komunikatów bez uprzedzeń,	swoboda działania, bez zbyt-nych ograniczeń	wiarygodność wobec środowiska finansowego
Społeczności lokalne	decydują potrzeby społeczne	bieżące informowanie o wsparciu	dbanie o zrównoważony rozwój,	stwarzanie okazji do dialogu,	tolerancja dla indywidualnej etyki,	nawiązywanie trwałych relacji,

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.pekao.com.pl].

W macierzy inaczej zostały zdefiniowane przejawy wartości wobec poszczególnych interesariuszy, czyniąc ją tym samym bardzo przejrzystą w środowisku wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznym banku.

Zakończenie

Nowa Strategia PKO BP oparta jest na takich kluczowych założeniach, jak: satysfakcja klienta, efektywność i innowacyjność. Realizując nowy plan strategiczny Bank wykorzysta istniejące już przewagi konkurencyjne do budowy długoterminowej wiodącej pozycji na polskim rynku. Dla klientów będzie to oznaczać lepszą jakość obsługi i nowoczesne produkty. Nowa Strategia oparta jest na założeniu, iż polski sektor bankowy posiada nadal atrakcyjny potencjał wzrostu — wskaźniki, tj. kredyty/PKB oraz depozyty/PKB znajdują poniżej poziomów dla strefy euro.

Strategia Banku Pekao SA jest pozbawiona części analityczno-wskaźnikowej i wydaje się być za „skromna”. Segmentując rynek usług bankowych wyraźnie wskazuje na relacje interpersonalne: pracownik banku — interesariusz. Na podkreślenie zasługuje zamieszczona do szerokie wglądu Karta Zasad (autor traktuje ją jako uzupełnienie strategii), gdzie fundamentalną wartością jest uczciwość oparta na sześciu kluczowych filarach.

Analizując strategię banków można wyróżnić wspólne cechy:

- utrzymanie segmentacji rynku,
- dostrzeganie znaczenia interesariuszy w rozwoju banków.

Oceniane strategię różnią się:

- czasem operowania (PKO BP — okres 3-letni, Pekao — brak terminu),
- z analiz można wnioskować, że PKO BP przyjął szkołę planistyczną i pozycyjną zarządzania strategicznego, a Bank Pekao SA szkołę zasobową i przewagi intelektualnej,
- w strategii PKO BP ważne są analizy strategiczne i skwantyfikowane rezultaty, w przypadku Pekao takie analizy nie są uznawane za wiodące.

Przeprowadzone oceny podejścia dwóch banków wskazują, że w sektorze bankowym nie ma jednolitej szkoły planowania strategicznego. Badane jednostki posiadają zbliżone parametry działalności, każda jednak wybrała własną ścieżkę rozwoju strategicznego. Autor nie miał zamiaru wskazania, która strategia rozwoju jest efektywniejsza. Można uznać, że przyjęta hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. Strategię rozwoju w sektorze bankowym są dostosowane do indywidualnych potrzeb jednostek i zgodne ze współczesnymi modelami zarządzania strategicznego.

Literatura

1. Heffernan Sh. (2007), *Nowoczesna bankowość*, WN PWN, Warszawa.
2. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing, podręcznik europejski*, PWN, Warszawa.
3. Miklaszewska E. (2011), *Pokryzysowe regulacje europejskiego rynku bankowego. Skutki dla Polski*, Zeszyty Naukowe PTE nr 11, Kraków.
4. Puczkowski B.(2011), *Ocena efektywności wykorzystania środków unijnych w rozwoju polskich przedsiębiorstw*, AdamMarszałek, Toruń.
5. Stabryła A. (2007), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa.
6. www.pekao.com.pl, dostęp dnia 25.05.2013.
7. www.pkobp.pl, dostęp dnia 25.05.2013.

Streszczenie

W artykule zaprezentowano ocenę strategii rozwoju dwóch największych banków Polsce w kontekście zgodności z teoriami zarządzania klasycznego. Z badań wynika, że w sektorze bankowym nie ma jednolitej szkoły planowania strategicznego. Badane jednostki posiadają zbliżone parametry działalności, każda jednak wybrała własną ścieżkę rozwoju strategicznego. Przyjęta hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. Strategie rozwoju w sektorze bankowym są dostosowane do indywidualnych potrzeb jednostek i zgodne ze współczesnymi modelami zarządzania strategicznego.

Słowa kluczowe

projektowanie strategii rozwoju, sektor bankowy

The Bank's Strategy after The Financial Crisis (Summary)

This paper presents an evaluation of the strategy of Poland's two largest banks in the context of compliance with the classical management theories. The research shows that there is not a single school of strategic planning in the banking sector. Tested bancs have similar business characteristics, but each has chosen its own path of strategic development. Accepted hypothesis was verified positively. Development strategies in the banking sector are tailored to the individual bank's needs and consistent with contemporary models of strategic management it.

Keywords

development strategies designing, banking sector

