

Marek Proniewski, Wojciech Tarasiuk

Zarządzanie instytucjami kredytowymi

Strategie,
modele biznesowe
i operacyjne



F I N A N S E



Zarządzanie instytucjami kredytowymi

Strategie,
modele biznesowe
i operacyjne

FINANSE

[Kup książkę](#)

Marek Proniewski
Wojciech Tarasiuk

Zarządzanie instytucjami kredytowymi

Strategie,
modele biznesowe
i operacyjne



Wydawnictwo C.H. Beck
Warszawa 2012

[Kup książkę](#)

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek
Redakcja merytoryczna: Barbara Wardein
Recenzent: prof. dr hab. Ewa Miklaszewska

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS
Ilustracja na okładce: © Günter Jurczik/iStockphoto.com

Seria: Finanse



© Wydawnictwo C.H. Beck 2012

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.
ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa

Skład i łamanie: Studio Graficzne MIMO Michał Moczarski
Druk i oprawa: Elpil, Siedlce

ISBN 978-83-255-3018-1



ISBN e-book 978-83-255-3019-8

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	9
Część pierwsza. Instytucja kredytowa jako podmiot zarządzania	
1. Elementy teorii zarządzania przedsiębiorstwem bankowym	17
1.1. Cele działalności bankowej a strategia i efektywność	17
1.2. Koncepcja wartości – zastosowania w zarządzaniu bankiem	23
1.3. Łańcuch wartości banku	26
1.4. Przegląd koncepcji zarządzania bankiem	31
1.5. Koncepcja „dobrego wzrostu” w banku	37
1.6. Efekt skali i konkurencyjność w sektorze bankowym	39
2. Współczesna bankowość	44
2.1. Instytucje kredytowe	44
2.2. Systemy bankowe i klasyfikacja banków	47
2.3. Charakterystyka współczesnej bankowości	54
2.4. Kluczowe trendy we współczesnej bankowości	61
2.5. Kryzys finansowy 2008	67
2.6. Sektor działalności parabankowej	74
3. Peryferie bankowości	84
3.1. Bankowość spółdzielcza w Europie	84
3.2. Bankowość spółdzielcza w Polsce	91
3.3. Unie kredytowe i kasy oszczędnościowo-kredytowe	94
3.4. Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe (SKOK) w Polsce	97
3.5. Bankowość islamska	100
4. Modele biznesowe współczesnej bankowości	105
4.1. Strategia, model biznesowy, model operacyjny – ujęcie definicyjne	105
4.2. Przegląd strategii biznesowych banków	110
4.3. Modele biznesowe w bankowości detalicznej	115
4.3.1. Polbank EFG	117
4.3.2. Alior Bank	117
4.3.3. mBank	118

4.3.4. Bank związany z koncernem samochodowym	118
4.3.5. Bank specjalista w obsłudze sprzedawców AGD i RTV	119
4.3.6. Noble Bank	119
4.4. Modelowe ujęcie struktur organizacyjnych banków	120
4.5. Modele operacyjne banków	126
 Część druga. Zarządzanie finansowe	
5. Elementy controllingu w instytucjach kredytowych	135
5.1. Zarządzanie osiągnięciami w instytucjach kredytowych	135
5.2. Controlling bankowy	140
5.3. Planowanie i budżetowanie w instytucjach kredytowych	143
5.4. Rachunkowość i sprawozdawczość bankowa	147
6. Narzędzia analityczne controllingu	152
6.1. Rachunkowość zarządcza w banku	152
6.2. System cen transferowych	155
6.3. Analiza sytuacji finansowej instytucji kredytowej	159
6.4. Analiza pozycji ekonomicznej instytucji kredytowej na tle sektora	164
6.5. Dodatek. System cen transferowych	169
7. Zarządzanie ryzykiem w banku	171
7.1. Istota ryzyka działalności bankowej	171
7.2. Przegląd metod pomiaru ryzyka	177
7.3. Instrumenty zarządzania ryzykiem	183
7.4. Adekwatność kapitałowa – NUK, Bazylea III, CRD IV	186
7.5. Zarządzanie kapitałem ekonomicznym	194
8. Ryzyko kredytowe	198
8.1. Istota ryzyka kredytowego	198
8.2. Ryzyko kredytowania podmiotów instytucjonalnych	202
8.3. Metody oceny ryzyka kredytowego	207
8.4. Modelowanie ryzyka portfela kredytowego	212
8.5. Zarządzanie ryzykiem portfela kredytowego	215
 Część trzecia. Zarządzanie sprzedażą i marketingiem w banku	
9. Elementy marketingu bankowego	223
9.1. Koncepcja marketingu usług finansowych	223
9.2. Marketing relacyjny i kapitał klienta	227
9.3. Marketing bezpośredni	232
10. Bankowe kanały dystrybucji	237
10.1. Rodzaje bankowych kanałów dystrybucji	237
10.2. Placówki bankowe	241
10.3. Tendencje rozwoju oddziałowego kanału dystrybucji	244
10.4. Zmiana modelu funkcjonowania placówek banku detalicznego	250
10.5. Nowa aranżacja oddziałów bankowych	254
10.6. Bankowość elektroniczna	256
11. Zarządzanie siecią placówek bankowych	266
11.1. Organizacja i zarządzanie siecią placówek bankowych	266
11.2. Modele rozliczeń wyników placówek bankowych	269
11.3. Efektywność placówek bankowych	274

11.4. Modelowanie sieci oddziałów	279
11.5. Ogólne zasady zarządzania sprzedażą w instytucjach kredytowych	285
11.6. Narzędzia i procesy zarządzania sprzedażą	291
11.7. Systemy motywacyjne w zarządzaniu sprzedażą	296
12. Zarządzanie placówkami instytucji kredytowych	303
12.1. Model organizacji placówki bankowej	303
12.2. Model finansowy placówki banku detalicznego	307
12.3. Ocena osiągnięć placówek	311
12.4. Zarządzanie operacyjne placówką bankową	318
Zakończenie	323
Bibliografia	327
Akty prawne	333
Indeks	335

Wstęp

Problemy poruszane w niniejszym opracowaniu będą dotyczyć zarządzania przedsiębiorstwem świadczącym usługi finansowe, szeroko zdefiniowanym jako instytucja kredytowa. Termin „instytucja kredytowa” ma rodowód prawny i obejmuje najczęściej swym zakresem oprócz banków *sensu stricto* także instytucje pośrednictwa zorganizowane jako spółdzielczość depozytowo-kredytowa, działająca zgodnie z maksymą „*not for profit, not for charity, but for service*”¹. Wśród instytucji kredytowych najważniejszą rolę odgrywają oczywiście banki komercyjne. Na użytek tego opracowania oba pojęcia będą stosowane zamiennie.

Bank jest specyficzną organizacją i specyficznym przedsiębiorstwem, wobec którego stawiane są znacznie wyższe wymagania niż w stosunku do innych uczestników gry rynkowej. Zatem i wobec wiedzy o zarządzaniu nim stawiane są ponadprzeciętne oczekiwania.

W pracy przedstawione są główne nurty i poglądy teorii ekonomii na temat zarządzania bankiem. Znaczącą uwagę poświęcono zagadnieniom strategii banków, ich modelom biznesowym i operacyjnym oraz przedstawiono zmiany w organizacji biznesu bankowego. Na tle teorii i myślenia strategicznego dużo miejsca poświęcono różnorodnym aspektom praktyki bankowej ze szczególnym uwzględnieniem średniego szczebla zarządzania bankiem. Konieczność posługiwania się językiem zawodowym sprawia, że od czasu do czasu pojawiać się będą wyjaśnienia angielskich terminów używanych wśród bankowców.

¹ Nie dla zysku, nie z powodu miłosierdzia, ale po to, aby służyć.

Specyfika nauk o zarządzaniu polega na tym, że okresowo popadają one w zauroczenie coraz to nowymi koncepcjami. Pojawiają się książki, artykuły, organizowane są konferencje na modne tematy, które stają się przedmiotem intelektualnego flirtu. Tak było z zarządzaniem przez cele, TQM, reengineeringiem, ISO, e-commerce, a niedługo będzie zapewne z BSC i łańcuchami wartości. Zła passa czeka koncepcje zarządzania wartością, które niewątpliwie inspirowały wielu praktyków i w jakiejś mierze przyczyniły się do kryzysu finansowego roku 2008. Sądzymy, że nadciąga okres, kiedy to zarządzanie ryzykiem będzie odmieniane przez wiele przypadków. Niemal każda koncepcja pozostawia po sobie cenne zdobycze, które są następnie wycinkowo implemmentowane w praktyce lub stają się częścią nowych koncepcji.

Autorzy podjęli próbę zwrócenia uwagi na najbardziej pragmatyczne składniki owych koncepcji, umieszczając zarządzanie bankiem wśród różnorodnych pomysłów na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Podobnie jak w świecie realnym, również w świecie naukowym pewne praktyki są bardziej popularne od innych. Charakteryzują się różnym stopniem przydatności na określonym etapie rozwoju gospodarczego i w jakiejś mierze odpowiadają potrzebom menedżerów. W zaproponowanym toku rozumowania starano się wskazać na te z różnych poglądów, które mają szansę przetrwać próbę czasu. Podjęto też próbę integrowania odmiennych perspektyw naukowych.

W znaczącej mierze wykorzystano praktyczne doświadczenia zawodowe autorów wynikające z zarządzania bankiem na różnych szczeblach struktury organizacyjnej. Szczególnie wiele miejsca poświęcono zagadnieniom zarządzania bankiem z perspektywy placówek bankowych oraz ich sieci. Na tym poziomie struktur organizacyjnych jest zatrudnionych najwięcej bankowców. Autorzy postawili sobie za cel optymalne połączenie teorii z praktyką, tak aby treść merytoryczna miała szansę na praktyczne zastosowanie przez czytelników. Ponadto, aspekt uogólnienia praktyki zarządzania bankiem może być pomocny obecnym bankowcom w rozwijaniu ich warsztatu pracy.

Opracowanie nie jest pozbawione osobistych poglądów autorów na wyzwania współczesnej bankowości. Jeśli będą one inspirować do dyskusji, to zamiar autorów także zostanie osiągnięty.

Praca składa się z 12 rozdziałów pogrupowanych w trzy części. W pierwszej części skoncentrowano się na zagadnieniach wprowadzających do przedmiotu rozważań i przedstawiono bankowość jako podmiot zarządzania. Część druga poświęcona jest zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa bankowego. W części

trzeciej przedstawiono zagadnienia zarządzania marketingowego oraz zarządzania sprzedażą w instytucji kredytowej.

W bloku zagadnień wprowadzających rozdział 1 przedstawia wybrane zagadnienia teorii zarządzania przedsiębiorstwem bankowym. Publikacja rozpoczyna się przeglądem tradycyjnych poglądów na temat celów działalności bankowej, pojęcia efektywności i skuteczności działania banków, koncepcji wartości i łańcucha wartości oraz jej operacjonalizacji na użytek bankowości. Następnie przedstawiono najbardziej popularne modele zarządzania bankiem, w tym służące powiązaniu pomiaru skuteczności strategicznej i efektywności operacyjnej. Szczególną uwagę zwrócono na koncepcję „dobrego wzrostu” instytucji kredytowej, do której odwołują się autorzy w kolejnych rozdziałach. Wymienione zagadnienia stanowią podstawę teoretyczną zastosowań narzędzi nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu. Rozdział kończą kwestie związane z efektami skali i zakresu.

W rozdziale 2 omówiono współczesną bankowość, podkreślając jej różnorodność systemową, wyrażającą się m.in. w różnicach między bankowością uniwersalną a anglosaską, bankowością detaliczną a innymi typami operacji bankowych. Objaśniono rozbieżności terminologiczne dotyczące nazewnictwa typów instytucji kredytowych oraz omówiono szczegóły segmentacji na potrzeby pozycjonowania strategicznego. Ponadto zaprezentowano kluczowe problemy teoretyczne związane z pojęciami efektów skali i zakresu, współzależnością między poziomem koncentracji sektora i jego efektywnością oraz znaczeniem zjawisk asymetrii informacji i hazardu moralnego (pokusy nadużycia). Wiele miejsca poświęcono bieżącym trendom rynkowym oraz przyczynom i skutkom kryzysów finansowych.

W rozdziale 3 zawarto charakterystykę specyficznych rozwiązań systemowych w sektorze bankowym. Przedstawiono bankowość spółdzielczą w Polsce i na świecie oraz instytucje kas oszczędnościowo-kredytowych. Szczególną uwagę zwrócono na różnice modeli biznesowych bankowości „tradycyjnej”, również na konsekwencje ich stosowania w sferze zarządzania instytucją kredytową. Pokróćce omówiono bankowość islamską, która wbrew pozorom wprowadzona jest także przez banki świata zachodniego.

W kolejnym rozdziale wyjaśniono różnice między strategią a pojęciami modelu biznesowego i operacyjnego. Na tej podstawie omówiono strategie biznesowe typowe dla współczesnej bankowości, ilustrując je prezentacją konkretnych rozwiązań znanych czytelnikowi z polskiego rynku bankowego. Omówiono

modelowe rozwiązania architektury organizacyjnej banków oraz sposoby ich praktycznej implementacji.

Drugi blok zagadnień dotyczy zarządzania finansami banku. W rozdziale piątym zestawiono poglądy dotyczące organizacji systemów pomiaru osiągnięć instytucji kredytowej. Jest to obszar zagadnień rzadko będących przedmiotem rozważań literatury przedmiotu. Następnie zaprezentowano poglądy autorów na temat controllingu bankowego oraz systemów informacji zarządczej w banku. Na tym tle omówiono ogólny model planowania w instytucjach kredytowych oraz wprowadzono pojęcia typowe dla operacyjnego wdrożenia takiego modelu. W rozdziale 6 przedstawiono różnice w systemie sprawozdawczości finansowej (rachunkowości) banków i przedsiębiorstw, zagadnienia cen transferowych oraz sposoby analizy pozycji finansowej przedsiębiorstwa bankowego.

W kolejnych dwóch rozdziałach przeanalizowano kwestie zarządzania ryzykiem bankowym. W rozdziale 7 podano różne klasyfikacje ryzyka działalności bankowej oraz omówiono jego istotę. Zarządzanie ryzykiem wymaga posługiwania się pewnym zestawem narzędzi, zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych. Wśród nowoczesnych narzędzi największą popularnością cieszą się wartość zagrożona (VaR) i jej pochodne. W czasach pokryzysowych stało się konieczne zwrócenie większej uwagi na ryzyko pochodzące ze zdarzeń mało prawdopodobnych. Stąd omówiono sposoby testowania zachowania się wyników banku w ogniu rozkładu strat. Rozdział kończy prezentacja zagadnień adekwatności kapitałowej oraz zarządzania kapitałem ekonomicznym banku. Modelowe ujęcie alokacji kapitału ekonomicznego zostało omówione w praktycznych zastosowaniach na poziomie sieci placówek bankowych. Rozdział 8 w całości jest poświęcony ryzyku kredytowemu. Działalność kredytowa pozostaje główną aktywnością polskich banków, a ryzyko z nią związane decyduje o wynikach finansowych. W rozdziale opisano praktyczną stronę oceny zdolności i wiarygodności kredytowej, zaprezentowano idee scoringu i ratingu kredytowego. Podsumowanie rozdziału poświęcone jest modelowaniu ryzyka portfela kredytowego.

Trzecia część opracowania, zawierająca cztery rozdziały, jest poświęcona zarządzaniu marketingowemu oraz zarządzaniu placówkową siecią sprzedaży. Powyższe zagadnienia zostały potraktowane obszernie i są poparte doświadczeniami zarządczymi autorów. W rozdziale 9 skoncentrowano się na kwestiach marketingu bankowego. Objętość rozdziału nie pozwala na całościowe omówienie tej problematyki. Zamiarem autorów było teoretyczne ujęcie istoty marketingu usług finansowych oraz koncentracja na zagadnieniach najczęściej

spotykanych przez menedżerów placówek bankowych. W tym podejściu podkreślono znaczenie marketingu relacji odnoszącego się do zadowolenia i lojalności klientów. Ponadto omówiono wybrane zagadnienia marketingu bezpośredniego oraz segmentacji i pozycjonowania usług.

W rozdziale 10 poruszono kwestie związane z bankowymi kanałami dystrybucji. Oprócz pojęć, definicji i klasyfikacji przedstawiono trendy biznesowe w tym obszarze aktywności instytucji kredytowych. Na przykładach szeroko zaprezentowano zarówno zmiany w modelu funkcjonalnym i w aranżacji placówek bankowych, jak i rozwój instytucji pieniądza elektronicznego. Sieć placówek bankowych pozostaje nadal najważniejszym kanałem dystrybucji, stąd zarządzanie tym obszarem zostało przedstawione w rozdziale 11. Przedstawiono w nim bogaty zestaw narzędzi zarządzania efektywnością, alokacją zasobów, planowaniem i rozliczaniem wyników. Problematyka ta została omówiona zarówno w aspektach modelowych, jak i czysto praktycznych. Niezwykle ważny dla obecnej praktyki bankowej jest też temat zarządzania sprzedażą usług i motywacja personelu. W kończących rozważaniach przedstawiono koncepcje konkretnych narzędzi zarządzania sprzedażą.

W rozdziale 12 poruszono kwestie zarządzania placówką bankową. Oprócz zagadnień modelu finansowego placówki i łańcucha kluczowych nośników jej wartości omówiono zagadnienia zarządzania operacyjnego oddziałem instytucji kredytowej. Ta część ma wyraźnie praktyczny charakter.

Autorzy wyrażają nadzieję, że publikacja będzie miała szeroki krąg czytelników zainteresowanych zarządzaniem i funkcjonowaniem instytucji kredytowych.

Część pierwsza

Instytucja kredytowa jako podmiot zarządzania

1 Elementy teorii zarządzania przedsiębiorstwem bankowym

1.1. Cele działalności bankowej a strategia i efektywność

Zarządzanie to zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne), wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów spełniających kryterium prakseologicznej sprawności [Griffin, 2005]. Stan wiedzy o organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo, pozostaje dalece niekompletny [Gruszecki, 2002, s. 11]. Niemniej jednak można się pokusić o wyłuskanie tych poglądów naukowych, które sprawdziły się w praktyce zarządzania mimo upływu czasu.

Sprawna organizacja nie tylko osiąga cel, ale robi to jeszcze w odpowiedni sposób.

Najlepsze rezultaty osiąga się przez sprawność strategiczną, tj. robienie właściwych rzeczy w drodze świadomych wyborów – typu „coś za coś”, oraz przez sprawność operacyjną, czyli robienie rzeczy we właściwy sposób (rys. 1.1).

Zarządzanie na poziomie operacyjnym podlega jasnym kryteriom oceny – korzystności i ekonomiczności. Działanie korzystne prowadzi do uzyskania nadwyżki wartości uzyskanych ponad utracone i powiększa skalę bogactwa. Jedyne pytanie, jakie należy sobie zadać, dotyczy tego, czy przedsiębiorstwa winny maksymalizować wartość (oczywiście w długim horyzoncie czasowym) w pierwszej kolejności dla akcjonariuszy, klientów, pracowników, społeczeństwa, czy może dla akcjonariuszy w szerokim znaczeniu (*stakeholders*)?



Rysunek 1.1. Efektywność organizacji według P. Druckera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Karlof, 1992, s. 11].

„Współczesna teoria przedsiębiorstwa stoi na stanowisku, że celem wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie jest maksymalizacja jego wartości rynkowej” [Czekaj, Dresler, 1996, s. 14]. Tego typu poglądy składają się na koncepcję *Shareholders Value Management* – SVM. Są one szczególnie popularne w krajach anglosaskich oraz promowane przez firmy doradcze.

W Europie kontynentalnej i Azji koncepcję przedsiębiorstwa przedstawia się częściej w formie rywalizacji grup interesów – *stakeholders*¹. Zachowanie równowagi organizacyjnej wymaga pewnego poziomu kompromisów z „udziałowcami w szerokim zakresie”, a używając języka teorii systemów, zaakceptowania istnienia sprzężeń zwrotnych i homeostazy. Udziałowcy wnoszą jakiś wkład do przedsiębiorstwa i oczekują zapłaty lub – używając popularnego słownictwa – propozycji wartości (*value proposition*).

Zarządzanie celami (strategicznymi) nie ma jasno skwantyfikowanych kryteriów skuteczności. Co bowiem będzie wówczas, gdy cele okażą się być niewłaściwe, skąd będziemy wiedzieć, co znaczy „robić rzeczy właściwe”? Dwie główne szkoły myślenia strategicznego próbują odpowiedzieć na to pytanie na odmienne sposoby. Jedna wskazuje na tzw. przewagę konkurencyjną [Porter, 1992], druga na unikatowość zasobów i kompetencji firmy [Kay, 1996]. Są wreszcie próby połączenia tych punktów widzenia [Allaire, Firsirotu, 2000]. Upraszczając, wszystkie strategie można umieścić na ścieżkach wyboru pomiędzy lojalnością klienta z tytułu korzyści niskich kosztów a lojalnością klienta z uwagi na unikatowość produktu, procesu, kanału dystrybucji czy marki. Strategie antycypujące przyszłość skazane są na dokonywanie trwałych wyborów w warunkach nieuniknionej niepewności. Uważa się, że działania na krańcach

¹ Pojęcie *stakeholders* nie ma odpowiednika w języku polskim. T. Gruszecki proponuje tłumaczenie wiernie oddające sens angielskiego słowa – „udziałowcy (przedsiębiorstwa – przyp. autora) w szerokim sensie”, inne popularne tłumaczenie to: interesariusze [Gruszecki, 2002, s. 245].

ścieżek wyboru, tzw. czyste strategie, stwarzają szanse na największą efektywność, ale jak zawsze w biznesie – przy wyższym ryzyku. Najbardziej wyraziste strategie dokonują najbardziej radykalnych wyborów. Paradoks strategii powoduje, że te o największych szansach na sukces niosą największe ryzyko porażki. Rozwiązaniem problemu jest strategiczne zarządzanie niepewnością i utrzymywanie strategicznej elastyczności [Raynor, 2007].

Na poziomie operacyjnym nauki ekonomiczne i zarządzania wypracowały za to jasne kryteria operacjonalizacji miar sukcesu – jak wspomniano – korzyści i ekonomiczności. Prymat należy przyznać raczej miarom korzyści (wartość dodana, masa zysku, *NPV*) niż ekonomiczności. Korzystność nie odpowiada jednak na pytanie o to, jak optymalnie wykorzystać zasoby (minimalizować nakłady).

Pomiędzy celami strategicznymi banku a jego efektywnością istnieją oczywiste związki wynikające z faktu, że efektywność w procesie zarządzania może występować jako:

- ▶ cel strategiczny,
- ▶ miara osiągnięć,
- ▶ kryterium decyzyjne.

Jednak, jak słusznie zauważa Michael E. Porter, osiągnięcie wysokiej efektywności o charakterze operacyjnym nie może być uznawane za samoistny cel strategiczny [Porter, 2005, s. 161–165]. Efektywność operacyjną osiąga się bowiem przez wykonywanie podobnych czynności co konkurenci, ale przy wyższej produktywności. Tymczasem strategia ma na celu odnalezienie możliwości wykonywania innych czynności niż konkurenci lub wykonywanie tych samych czynności, ale w inny sposób, z zachowaniem strategicznej elastyczności. Ciągła poprawa efektywności operacyjnej stanowi niezbędny warunek osiągania wzrostu wartości, ale trwałość przewagi konkurencyjnej można osiągnąć tylko przez tworzenie istotnych elementów wyróżniających. Wzrost wartości osiąga się jako sumę efektywności operacyjnej powodującej obniżkę jednostkowych kosztów oraz zdolności oferowania większych korzyści, przekładających się na wyższe ceny jednostkowe. Jednocześnie podtrzymywanie wartości w długim terminie wymaga posiadania realnych alternatywnych sposobów działania.

Jak w powyższym kontekście definiowane są cele działalności bankowej? Większość praktyków i teoretyków, zwłaszcza z anglosaskiego kręgu kulturowego, uważa, że pierwszoplanowym celem banku jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy [Riehl, 2001, s. 27]. Podobny pogląd reprezentują firmy