

*Anna Iwańczuk-Kaliska**

PERSPEKTYWY ZMIAN W ORGANIZACJI BANKÓW W ŚWIETLE KONCEPCJI CENTRUM USŁUG PŁATNICZYCH

1. WSTĘP

Funkcje banków jako instytucji pośrednictwa finansowego nie ograniczają się wyłącznie do działalności kredytowej i depozytowej. Jest to oczywiste w świetle ciągłego rozwoju instrumentów finansowych. Nie można jednak zapominać o fakcie, że nawet w tradycyjnym modelu banki pełnią ważną rolę jako pośrednicy w transferze pieniądza. We współczesnym ujęciu czynności wykonywane przez banki w tym zakresie wiążą się z realizacją usług płatniczych. Usługi płatnicze stanowią istotne źródło dochodów banków¹. Ponadto, jako element bankowości detalicznej, generują stabilne dodatnie przepływy finansowe [Lavayssière 2009: 2]. Nie można również pomijać ich znaczenia w budowaniu stałych relacji z klientami.

Ten obszar działalności banków podlega od kilkunastu lat oddziaływaniu wielu czynników o charakterze regulacyjnym i operacyjnym. W ramach pierwszej grupy szczególne znaczenie mają regulacje obowiązujące w Unii Europejskiej, w tym standardy instrumentów i mechanizmów płatniczych SEPA oraz Dyrektywa o usługach płatniczych na rynku wewnętrznym. Drugą grupę czynników obejmują przede wszystkim dostępne nowoczesne technologie telekomunikacyjne i informatyczne. Ich implementacja wymaga dużych nakładów inwestycyjnych, ale z drugiej strony znacznie redukuje koszty operacyjne oraz umożliwia wprowadzanie nowych produktów i usług, a poprzez to sprostanie wymogom konkurencji ze strony innych uczestników rynku finansowego. Usługi rozliczeniowe świadczą bowiem również instytucje pozabankowe, które wykorzystują łatwy dostęp do nowoczesnych technologii oraz likwidację barier regulacyjnych na rynku. Wprowadzanie innowacji przyczynia się do niezależnienia

* Dr, adiunkt, Katedra Bankowości, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ Według różnych badań stanowią od 1/5 do 1/3 dochodów banku, np. European Commission [2007]; European Central Bank [2000]; Radecki [1999].

realizacji płatności od infrastruktury bankowej. Równocześnie rosną wymagania korzystających z usług płatniczych dotyczące szybkości i kosztu rozliczenia. Odpowiedzią na potrzeby podmiotów prowadzących działalność gospodarczą jest integracja procesów płatności z transakcjami gospodarczymi. Płatność staje się integralną częścią złożonego procesu zamówienia, dostawy i fakturowania. Wprowadzanie tych rozwiązań jest rezultatem rozwoju e-handlu i popularności Internetu [Leinonen 2000: 19].

W takich warunkach rośnie złożoność rynku usług płatniczych pod względem rodzaju instrumentów płatniczych, mechanizmów rozliczenia i rozrachunku, kanałów dostępu do usług oraz struktury cen. Banki dostosowują swoją ofertę do tych uwarunkowań. Nie pozostaje to bez wpływu na różne aspekty ich funkcjonowania. Ewolucja instrumentów i usług płatniczych oddziałuje na dochody banków, ponoszone przez nie ryzyko oraz organizację. Zmiany w obszarze usług płatniczych doprowadziły do dużego stopnia skomplikowania systemów wewnętrznych banków wykorzystywanych do realizacji płatności. Dodatkowo systemy te cechuje fragmentaryzacja ze względu na rodzaj rozliczanych instrumentów płatniczych, walutę oraz mechanizm rozrachunku. W wyniku tego coraz większe zainteresowanie zyskuje idea centralizacji i integracji tego obszaru działalności w danym banku.

Celem niniejszego opracowania jest ocena wpływu realizacji koncepcji centrum usług płatniczych na zmiany w organizacji działalności banków. Dążąc do jego osiągnięcia przedstawiono formy centralizacji i integracji infrastruktury oraz procesów w obszarze usług płatniczych. Następnie odniesiono się do konsekwencji realizacji koncepcji centrum usług płatniczych dla organizacji banków. Główna hipoteza artykułu jest następująca: pełna centralizacja systemów, procesów i czynności wewnątrzbankowych związanych z realizacją usług płatniczych doprowadzi do organizacyjnego podziału niektórych banków na instytucję depozytowo-kredytową oraz instytucję płatniczą.

2. IDEA CENTRALIZACJI I INTEGRACJI INFRASTRUKTURY ORAZ PROCESÓW W OBSZARZE USŁUG PŁATNICZYCH

Wewnętrzna infrastruktura płatnicza większości banków składa się z dwóch głównych elementów. Pierwszym z nich są kanały interakcji z klientem. Są one stosowane przez klientów w celu przekazania instrukcji płatniczej do banku. Mogą one mieć charakter interaktywny (np. bankowość internetowa) lub opierać się na transmisji plików z dyspozycjami w zakresie płatności. Drugim elementem są platformy wykorzystywane w celu realizacji płatności przesłanych do banku przez kanały interakcji z klientem. Platformy te są podłączone do różnych zewnętrznych sieci przetwarzania płatności i transferu pieniądza (tzw. mechanizmów rozliczeniowo-rozrachunkowych).

Koncepcja centrum usług płatniczych jest promowana jako wiodące podejście do procesu modernizacji opisanej powyżej bankowej infrastruktury płatniczej. Można ją również uznać za odpowiedź na rosnące znaczenie instytucji pozabankowych w infrastrukturze oraz rynku usług płatniczych². Zintegrowanie wszystkich funkcji związanych z realizacją usług płatniczych w postaci centrum usług płatniczych może przynieść wiele korzyści zarówno bankom, jak i ich klientom, o których zabiegają również funkcjonujące lub powstające zgodnie z prawem unijnym instytucje płatnicze. Do korzyści tych można zaliczyć:

- wzrost efektywności i redukcję kosztów,
- większą przejrzystość procesów płatności z punktu widzenia zarządzania płynnością i ryzykiem operacyjnym,
- możliwość szybkiej reakcji na zmiany w standardach i regulacjach oraz zapotrzebowaniu na usługi płatnicze w warunkach dostępności nowoczesnych technologii.

Centrum usług płatniczych można zdefiniować jako platformę służącą do przetwarzania wszystkich płatności, bez względu na mechanizm rozrachunku [Yurcan 2011: 15]. Z punktu widzenia banku jest ona wiązana z centralizacją obsługi rozliczeń [Kawalec 2012: 66]. Centrum usług płatniczych nie oznacza wyłącznie centralizacji dotychczasowej infrastruktury. Jest to zupełnie nowatorskie podejście do projektowania architektury płatniczej zorientowanej na usługi [Ellis i Babcock 2006] oparte głównie, ale nie wyłącznie na rozwiązaniach informatycznych.

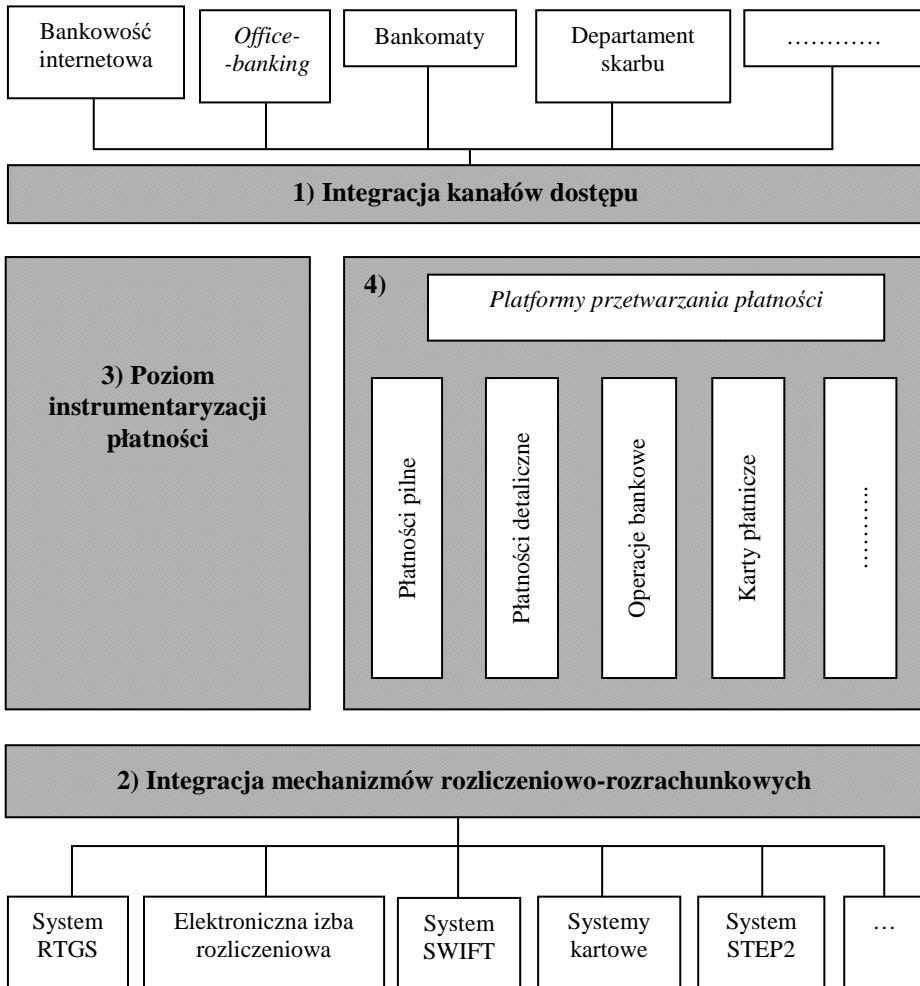
Funkcje centrum usług płatniczych sprowadzają się do [Bareisis 2011: 3]:

- zarządzania połączeniami między wewnętrzną i zewnętrzną infrastrukturą służącą do realizacji płatności,
- zdefiniowania zasad przetwarzania różnych płatności w banku,
- gromadzenia i przetwarzania informacji płatniczej,
- generowania informacji na temat płatności rozliczanych przez bank, przydatnych w innych obszarach działalności,
- współpracy z innymi systemami funkcjonującymi w banku.

Centrala usług płatniczych utworzona w ramach banku koncentruje czynności i procesy, a także personel i system informatyczny wokół misji związanej z realizacją usług płatniczych. Centralizacja i integracja płatności umożliwia pomiar i monitorowanie zyskowności poszczególnych instrumentów płatniczych, usług czy segmentów płatności, oferowanie klientom usług płatniczych z wartością dodaną w postaci wykorzystania informacji zawartych w zleceniach płatniczych (np. do projekcji płynności) oraz elastyczną politykę opłat dostosowaną do celów biznesowych [Capgemini 2010: 47].

² Na rosnącą rolę instytucji pozabankowych w płatnościach oraz związane z tym konsekwencje dla banków oraz bezpieczeństwa i sprawności rozliczeń zwracają uwagę między innymi autorzy następujących publikacji: Bradford i in. [2003]; *Nonbanks...* [2007]; Sullivan i Wang [2007]; Bradford i in. [2009].

Realizacja koncepcji centrum usług płatniczych może przybrać różne formy. Zostały one przedstawione na rys. 1. Analiza ich zastosowania w praktyce jest utrudniona ze względu na brak publicznie dostępnej informacji ze strony banków, a także fakt, że w przypadku większości instytucji koncentracja czynności związanych z usługami płatniczymi znajduje się na etapie projektowania lub w początkowej fazie implementacji.



Rys. 1. Formy centralizacji infrastruktury płatniczej i integracji procesów w banku
 Źródło: Bareisis [2011: 12].

Integracja kanałów dostępu polega na ich podłączeniu do jednego centrum. Zlecenia płatnicze przekazywane do banku różnymi kanałami są kierowane do centrum, a następnie do odpowiednich platform przetwarzania. Takie podejście zastępuje tradycyjne łączenie każdego z kanałów ze wszystkimi platformami. Rozwiązanie to jest szczególnie przydatne podczas aktualizacji lub wprowadzania nowych kanałów i produktów.

W integracji mechanizmów rozliczeniowo-rozrachunkowych dochodzi do ich połączenia w ramach jednego węzła. Przetwarzanie płatności nadal odbywa się w wielu platformach, ale zbędne stają się bezpośrednie połączenia między platformami przetwarzania płatności i mechanizmami rozliczeniowo-rozrachunkowymi. Ponadto centrum może agregować płatności dla danego zewnętrznego systemu płatności. Rozwiązanie to znajduje zastosowanie w przypadku, gdy bank musi utrzymywać dostęp do wielu systemów w ramach danego mechanizmu (np. kilku izb rozliczeniowych lub systemów kartowych).

Bardziej złożoną opcją jest integracja na poziomie instrumentarium płatniczego obejmującego zarówno kanały dostępu, jak i mechanizmy rozliczeniowo-rozrachunkowe. Umożliwia ona scentralizowane zarządzanie przepływami pieniężnymi w oparciu o ustalone zasady oraz zapewnia monitoring i dostarcza informacji w czasie rzeczywistym bankom, a także ich klientom.

Najbardziej zaawansowanym rozwiązaniem jest pionowa integracja usług płatniczych. Obejmuje ona nie tylko kanały i mechanizmy rozliczeniowo-rozrachunkowe, ale także wewnętrzne platformy przetwarzania płatności.

Koncepcja centrali usług płatniczych jest efektem ewolucji procesów płatności niezależnych od banków, ale jej wprowadzenie w życie pozostaje w gestii banków. W związku z koniecznością dużych nakładów inwestycyjnych stanowi właściwe rozwiązanie dla banków, które w ramach swojej strategii kładą nacisk na aktywną rolę oraz utrzymanie lub wzrost udziału w rynku usług płatniczych.

3. WPŁYW WDROŻENIA KONCEPCJI CENTRUM USŁUG PŁATNICZYCH NA ORGANIZACJĘ BANKÓW

Strukturę organizacyjną banków kształtuje wiele czynników zewnętrznych, w tym przede wszystkim potrzeby klientów i działania konkurencji. Zmiany w strukturach banków komercyjnych podlegają również wpływowi postępu technologicznego oraz innowacji w sferze informatyki i telekomunikacji [Janc 2004: 39]. Organizacja działalności każdego banku ma swoją specyfikę wynikającą z szeregu czynników egzogenicznych i endogenicznych. Również w zakresie czynności, procesów i mechanizmów związanych z usługami płatniczymi trudno jest dokonywać generalizacji. Planując i modernizując strukturę organizacyjną banki muszą brać pod uwagę swoją rolę w perspektywie długoterminowej i być przygotowane na potencjalne radykalne zwroty. Jako cel mogą wyzna-

czyć zdobycie pozycji lidera w płatnościach wysokokwotowych realizowanych w imieniu korporacji oraz innych instytucji finansowych lub pozycji kluczowego dostawcy detalicznych usług płatniczych. Mogą również przygotowywać się do podjęcia ważnej roli w obu obszarach. Wszystkie powyższe opcje wymagają sformułowania wizji oraz podejmowania decyzji strategicznych.

Podejście każdego indywidualnego banku do poszczególnych form idei centrum usług płatniczych wynika więc z przyjętej strategii w zakresie geograficznego zakresu świadczonych usług (regionalny *versus* globalny), segmentów rynku (instytucje finansowe, korporacje, podmioty detaliczne), zakresu produktowego/usługowego (globalny i całościowy *versus* niszowy i specjalistyczny). Bez wątplenia w perspektywie kilkunastu lat będzie można zaobserwować zmiany w organizacji banków dokonywane pod wpływem czynników związanych z rynkiem płatności oraz dostępnych rozwiązań informatycznych i organizacyjnych w obszarze usług płatniczych.

Konsolidacja infrastruktury wewnętrznej w zakresie płatności pozwala na wyodrębnienie usług płatniczych jako oddzielnej linii biznesowej. Utworzenie centrum usług płatniczych w formie odrębnej jednostki biznesowej może stanowić przesłankę do wyłączenia go w przyszłości ze struktury organizacyjnej banku. Jest to uzasadnione między innymi osiągnięciem w ten sposób statusu instytucji płatniczej. Wiąże się z tym zmiany w zakresie regulacji działalności. W Unii Europejskiej funkcjonowanie instytucji płatniczych podlega łagodniejszym regulacjom ostrożnościowym niż instytucji kredytowych. Uzasadnieniem dla zmiany statusu działalności w obszarze płatności i rozliczeń jest również fakt, że w działalności bankowej ta dziedzina jest obciążona najwyższymi wymogami w zakresie kapitału na pokrycie ryzyka operacyjnego [Iwańczuk 2011: 487].

Rynek detalicznych usług finansowych podlega wpływom globalizacji. Świadczenie przez banki usług płatniczych w skali globalnej w obliczu rosnącej konkurencji ze strony instytucji pozabankowych staje się koniecznością. To wymaga jednak dostępu do wielu systemów płatności funkcjonujących w wielu krajach. Poza Unią Europejską nie ma bowiem międzybankowych detalicznych systemów płatności transgranicznych. Nadal w rozliczeniach pozaeuropejskich czołową rolę odgrywa bankowość korespondencka. Dla banków, które z krajowego punktu widzenia stanowią (jako korespondenci lub bezpośredni uczestnicy) tzw. punkt wejścia do zagranicznych systemów płatności, wewnętrzna integracja mechanizmów rozliczeniowo-rozrachunkowych staje się koniecznym warunkiem sprawności i efektywności w świadczeniu usług. Może być również etapem na drodze do przyjęcia roli globalnego banku rozliczeniowego.

Projekcje trendów określonych na podstawie badań empirycznych [Leinonen 2008: 12], a także kierunki działań banków centralnych na rzecz ograniczenia obrotu gotówkowego stanowią podstawę do prognozowania wzrostu płatności bezgotówkowych. Wiąże się z tym zwiększenie zapotrzebowania na bezgo-

tówkowe elektroniczne usługi płatnicze³, któremu sprostać będą mogły tylko podmioty przygotowane do tego pod względem przepustowości systemów wewnętrznych w warunkach zapewnienia poziomu bezpieczeństwa zgodnie z regulacjami zewnętrznymi. Implementacja koncepcji centrum usług płatniczych oznacza rewolucję w organizacji banku, która zwiększa elastyczność struktury organizacyjnej, umożliwiając szybkie wprowadzenie zaawansowanych technologii oraz reakcję na innowacje i regulacje.

4. PODSUMOWANIE

Rozwój rynków finansowych, globalizacja oraz rewolucja technologiczna i komunikacyjna stawiają przed współczesnymi bankami wiele wyzwań. Na funkcjonowanie banków komercyjnych oddziałują obserwowane w ostatnich dwóch dekadach wieloaspektowe przeobrażenia rynku usług płatniczych. Wymagają one między innymi weryfikacji organizacji działalności banków opartej na planowanej w długoterminowej perspektywie roli na krajowym, europejskim i globalnym rynku usług płatniczych, a także rozważenia koncepcji pełnej centralizacji usług płatniczych i integracji wewnętrznych procesów związanych z ich realizacją. W praktyce każdy indywidualny bank staje przed wyborem podejścia do modernizacji własnej infrastruktury płatniczej w oparciu o cele strategiczne oraz analizę kosztów rozwiązań oferowanych przez rynek.

Decyzja o budowie centrum usług płatniczych nie powinna zamykać drogi do realizacji innych rozwiązań organizacyjnych wykorzystujących możliwości techniczne, na przykład zintegrowanej platformy transakcyjnej do obsługi korporacji. Platforma taka obejmuje wszystkie funkcje banku w zakresie realizacji płatności oraz transakcji handlowych, w powiązaniu z dostarczaniem informacji oraz prognozą przepływów pieniężnych dla klientów korporacyjnych [Govind i D'Souza 2012: 8].

Postawiona we wstępie hipoteza ma charakter prognozy, której podstawą są dwa elementy. Pierwszy stanowi założenie pełnej centralizacji w strukturze organizacyjnej banków wszelkich funkcji i czynności związanych z realizacją usług płatniczych. Drugi element prognozy jest konsekwencją pierwszego i dotyczy organizacyjnego podziału niektórych banków na instytucję depozytowo-kredytową oraz instytucję płatniczą. Określenie prawdopodobieństwa realizacji określonego scenariusza wymaga dalszych szczegółowych analiz uwzględniających złożone przeobrażenia rynków finansowych, które wykraczają poza zakres niniejszego artykułu.

³ W wielu publikacjach naukowych prognozuje się przejście od społeczeństwa gotówkowego do społeczeństwa pieniądza elektronicznego, m. in. Solarz [2010: 25].

BIBLIOGRAFIA

- Bareisis Z., 2011, *Defining a Payment Services Hub*, „Journal of Internet Banking and Commerce”, April, vol. 16, no. 1.
- Bradford T., Davies M., Weiner S., 2003, *Nonbanks in the Payments System*, Federal Reserve Bank of Kansas City.
- Bradford T., Hayashi F., Hung C., Rosati S., Sullivan R. J., Wang Z., Weiner S. E., 2009, *Nonbanks and Risk in Retail Payments: EU and U.S.*, [w:] E. M. Johnson (ed.), *Managing Information Risk and the Economics of Security*, Springer Publishing.
- Capgemini, 2010, *World Payments Report*.
- Ellis M., Babcock C., 2006, *Payment Hubs: A Next Generation in Payment Infrastructure*, „Financial Services Technology”, issue 2, <http://www.usfst.com/article/Payment-Hubs-A-Next-Generation-in-Payment-Infrastructure> [data dostępu: 15.10.2013].
- European Central Bank, 2000, *EU Banks' Income Structure*, April.
- European Commission, 2009, *Report on the Retail Banking Sector Inquiry*, January 2007.
- Govind A., D'Souza S., 2012, *Trade and Cash Convergence: The Integrated Transaction Banking Platform*, Cognizant, March, <http://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Trade-and-Cash-Convergence-The-Integrated-Transaction-Banking-Platform.pdf> [data dostępu: 15.06.2013].
- Iwańczuk A., 2011, *Wyzwania dla banków jako pośredników na rynku usług płatniczych*, [w:] A. Gospodarowicz (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Bankowość*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Janc A., 2004, *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*, Twigger, Warszawa.
- Kawalec M., 2012, *Centralizacja obsługi płatności – metoda na zwiększenie płynności finansowej banku i pozyskanie nowych klientów*, „Miesięcznik Finansowy Bank”, listopad.
- Lavayssière B., 2009, *Profit Earner or Cost Driver? A Combined View of Retail Banking and Payments*, ECB, Capgemini, The Nederlandsche Bank, Frankfurt.
- Leinonen H., 2000, *Re-engineering Payment Systems for the E-world*, Bank of Finland Discussion Paper No. 17.
- Leinonen H., 2008, *Payment Habits and Trends in the Changing E-landscape 2010+*, Bank of Finland.
- Nonbanks in the Payments System: European and U.S. Perspectives*, 2007, European Central Bank Division, Federal Reserve Bank of Kansas City Working Paper No. 1.
- Radecki L. J., 1999, *Banks' Payments-Driven Revenues*, Federal Reserve Bank of New York.
- Solarz J. K., 2010, *Metodologiczne aspekty projekcji rozwoju sektora bankowego w Polsce do roku 2030*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, SGH, Warszawa.
- Sullivan R. J., Wang Z., 2007, *Nonbanks in the Payments System: Innovation, Competition, and Risk – A Conference Summary*, Federal Reserve Bank of Kansas City, „Economic Review”, Third Quarter.
- Yurcan B., 2011, *Payment Hubs. Better Late Than Never*, „Bank Systems and Technology”, November.

Anna Iwańczuk-Kaliska

PERSPEKTYWY ZMIAN W ORGANIZACJI BANKÓW W ŚWIETLE KONCEPCJI CENTRUM USŁUG PŁATNICZYCH

Przed współczesnymi bankami stoi wiele wyzwań wynikających z rozwoju rynków finansowych, globalizacji oraz rewolucji technologicznej i komunikacyjnej. Jednym z obszarów istotnych i wieloaspektowych przeobrażeń jest rynek usług płatniczych. W ostatnich dwóch dekadach zaszły na nim zmiany, które oddziałują na funkcjonowanie banków komercyjnych, w tym pośrednio na ich organizację.

Celem niniejszego opracowania jest ocena wpływu realizacji koncepcji centrum usług płatniczych na zmiany w organizacji działalności banków. Dążąc do jego osiągnięcia przedstawiono formy centralizacji i integracji infrastruktury oraz procesów w obszarze usług płatniczych. Następnie odniesiono się do konsekwencji realizacji koncepcji centrum usług płatniczych dla organizacji banków. Główna hipoteza artykułu jest następująca: pełna centralizacja systemów, procesów i czynności wewnątrzbankowych związanych z realizacją usług płatniczych doprowadzi do organizacyjnego podziału niektórych banków na instytucję depozytowo-kredytową oraz instytucję płatniczą.

Formułowane w artykule wnioski wskazują na konieczność uwzględnienia w strategiach banków ich roli na krajowym, europejskim i globalnym rynku usług płatniczych, a także na potrzebę weryfikacji organizacji ich działalności, przy rozważeniu koncepcji pełnej centralizacji usług płatniczych i integracji wewnętrznych procesów związanych z ich realizacją. Efektem powyższych zmian może być pełne wyodrębnienie działalności w zakresie usług płatniczych ze struktury organizacyjnej niektórych banków, szczególnie w świetle regulacji obowiązujących w Unii Europejskiej.

PROSPECTS FOR CHANGES IN THE ORGANIZATION OF BANKS IN THE LIGHT OF THE CONCEPT OF PAYMENT SERVICES HUB

Contemporary banks face a number of challenges arising from development of financial markets, globalization and the technological and communication revolution. These challenges comprise significant and multifaceted changes in the market for payment services, which affect the functioning of commercial banks, including indirectly their organization.

The aim of this study is to assess the potential impact of the idea of payment services hub on changes in the organization of the banking business. To achieve this objective, the different forms of centralization and integration of the infrastructure and processes in the area of payment services were presented. Next, the reference to the consequences of the concept of payment services hub for the organization of banks was made. The hypothesis of this article is as follows: full centralization of intra-bank systems, processes and activities related to the execution of payment services, will lead to the organisational division of business of some banks to the deposit-credit institution and the payment institution.

The findings formulated in the article point to the need to consider in the banks' strategies their role in a national, European and global payments market. They also show the need for a review of the organization of the banks' operation, taking into consideration the concept of full centralization of payment services and integration of internal processes associated with their implementation. These changes may result in full separation of business as service providers from the organizational structure of banks, especially under European regulations.