

Anna Korzeniowska

Wybrane problemy stosowania outsourcingu przez banki

Ekonomiczne Problemy Usług nr 38, 314-320

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

ANNA KORZENIOWSKA

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

WYBRANE PROBLEMY STOSOWANIA OUTSOURCINGU PRZEZ BANKI

Wprowadzenie

Różnorodność rodzajów outsourcingu, zakres możliwych do obejmowania nim działań¹ oraz liczne zalety² powodują, że banki wykazują duże zainteresowanie jego stosowaniem. Poszczególne podmioty różnią się jednak zakresem stosowania outsourcingu. Część banków stosuje outsourcing we wszystkich możliwych obszarach swojej działalności, inne realizują we własnym zakresie nawet takie czynności, które większość podmiotów wydziela na zewnątrz. Różnice w zakresie stosowania outsourcingu w bankach wynikają m.in. ze zjawisk, które przyczyniają się lub wymuszają jego rozwój, ewentualnie stanowią przeszkodę w jego stosowaniu. Do zjawisk tych zaliczyć należy: działania banku centralnego, zmiany zachodzące na rynku produktów finansowych oraz uregulowania prawne.

Zmiany na rynku finansowym a rozwój outsourcingu bankowego

Zmniejszenie bezpieczeństwa banku i jego klientów oraz ograniczenia prawne należą do najczęściej wskazywanych problemów dotyczących stosowania outsourcingu³. Na listę głównych przeszkód wskazywanych przez przedstawicieli banków obok ograniczeń prawnych składają się: możliwość utraty kontroli nad wydzielonymi procesami, niechęć zleceniobiorców do brania na siebie odpowiedzialności, ryzyko nieodwracalności procesów outsourcingowych, obawa utraty pewnych kompetencji, w tym decyzyjnych, wewnątrz banku.

¹ Szerzej M. Trocki: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. PWE, Warszawa 2001, s. 55.

² D. Brown, S. Wilson: *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2005, s. 37.

³ M. Pokojńska: *Oszczędnie, ale czy bezpiecznie*. „CFO”, 2007, artykuł z serwisu www.idg.pl. Projekt badawczy dotyczący outsourcingu w bankach przygotowany i przeprowadzony przez redakcję magazynów „CFO” i „CIO” oraz firmę Accenture we współpracy ze Związkiem Banków Polskich we wrześniu 2005 r., ankiety badawcze wypełnili dyrektorzy finansowi i dyrektorzy IT z 38 banków, szerzej: I.D. Bartczak, A. Pyka: *Postawy banków wobec outsourcingu – wyniki badania*. W: *Outsourcing w bankach – szanse, bariery, dylematy*. International Data Group Poland SA, Warszawa listopad 2005 r.

Obawy menedżerów banków dotyczące stosowania outsourcingu zmieniają się wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku finansowym. Zmiany te dotyczą zarówno rozwoju technologii stosowanej przez banki, jak i samych banków i stanowią determinanty rozwoju outsourcingu w bankach.

Jedną z przyczyn rozwoju outsourcingu jest chęć poszerzania kanałów dystrybucji oferowanych usług. Sytuacja taka wystąpiła m.in. w przypadku banków będących częścią grup kapitałowych, w których jednym z podmiotów jest firma posiadająca rozbudowaną sieć sprzedaży. Najczęściej jest nią firma ubezpieczeniowa. Chęć obniżenia kosztów, wraz z możliwością równoczesnego wykorzystania istniejących sieci dystrybucji, stała się powodem przekazywania czynności związanych ze sprzedażą produktów bankowych podmiotom zewnętrznym⁴. Podmioty te tym samym zaczęły się przekształcać w centra sprzedaży różnorodnych usług finansowych, oferując obok produktów bankowych i ubezpieczeniowych usługi leasingu czy jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych. Równocześnie, chcąc sprostać konkurencji, kilka banków niezależnie utworzyło firmy doradztwa inwestycyjnego, w których oferowane są m.in. produkty bankowe. Obecnie największymi sieciami dystrybucji oferującymi outsourcing usług bankom na polskim rynku są trzy podmioty⁵: Expander Sp. z o.o., Xelion Doradcy Finansowi Sp. z o.o. oraz Open Finance SA.

Problemem wpływającym na rozwój outsourcingu w bankach jest też skala prowadzonej przez nie działalności. Przy czym z wielkością banku związane są dwa problemy. Po pierwsze, wzrost skali prowadzonej działalności powoduje konieczność pozyskiwania nowych zasobów do jej realizacji, co jest elementem zachęcającym banki do zastosowania outsourcingu. Po drugie, duża skala prowadzonej działalności, w przypadku decyzji o zleceniu jej realizacji podmiotowi zewnętrznemu, wiąże się z koniecznością doboru zleceniobiorcy zapewniającego odpowiednio duży wolumen usług. Dla przykładu: problemy te są widoczne w outsourcingu windykacji należności. Wzrost wartości kredytów zagrożonych stał się podstawą nawiązywania współpracy banków z firmami windykacyjnymi. Jednak poziom wymagań stawianych przez banki, związanych z zachowaniem tajemnicy bankowej czy ochroną danych osobowych powoduje, że podjąć się takiej współpracy mogą tylko największe firmy windykacyjne⁶.

W przypadku najnowszych technologii, wysokie koszty ich wdrażania i stosowania powodują, że części zleceniobiorców outsourcingu nie stać na ich stosowanie, co może eliminować ich z grona potencjalnych zleceniobiorców. Prowadzi to do sytuacji zmonopolizowania oferty zleceniobiorców w zakresie niektórych nowoczesnych technologii, co ogranicza rozwój rynku tylko do wybranych podmiotów, które były w stanie ponieść odpowiednio duże nakłady finansowe. Wysokie koszty wdrażania technologii oraz pozycja monopolistyczna zleceniobiorców negatywnie wpływają na rozwój outsourcingu, podnosząc koszt

⁴ J. Lewandowski: *Dziel i rządź... prowizjami*. „Gazeta Ubezpieczeniowa” z 16 maja 2006 r.

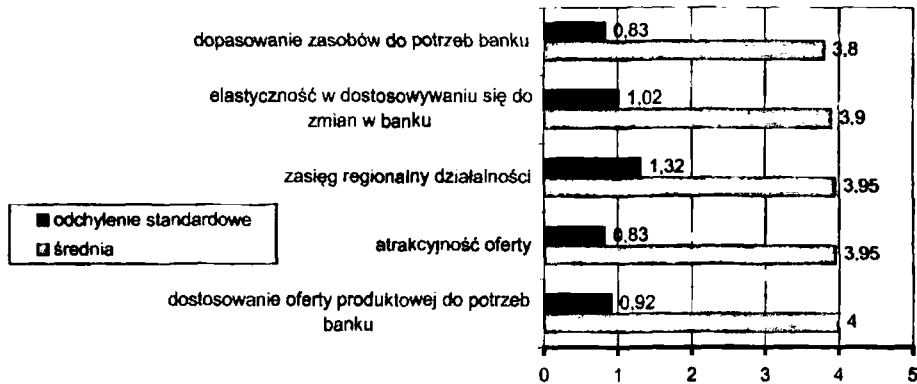
⁵ *Expander szuka nowego partnera*, wiadomość z serwisu Money.pl z 18.06.2007 r. <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artikel-expander;szuka:nowego;partnera,12,0,247820.html>.

⁶ M. Matusiak: *Najważniejszy partner*. „Gazeta Bankowa” 2007, nr 11.

jego stosowania. Przykładem takiej sytuacji jest stosowanie technologii 3D Secure, mającej za zadanie zapewnianie bezpieczeństwa realizacji transakcji płatniczych. Technologia ta dostępna jest jedynie za pośrednictwem dwóch największych na polskim rynku firm obsługujących płatności: eCARD SA i PolCard⁷, co ogranicza wybór banków chcących korzystać z najnowszych rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa transakcji płatniczych do tych dwóch podmiotów.

Rynek zleceńbiorców usług outsourcingowych

Problemy dotyczące rozwoju outsourcingu w bankach odzwierciedlają się w ocenie rynku zleceńbiorców usług outsourcingowych przez menedżerów banków. W przeprowadzonym w 2007 roku badaniu ankietowym⁸ poproszono respondentów o ocenę tego rynku według wskazanych kryteriów. Odpowiedzi uzyskano od 20 banków (rys. 1).



Rys. 1. Ocena rynku zleceńbiorców usług outsourcingu przez badane banki komercyjne w Polsce (w skali 1 ocena negatywna, 6 ocena bardzo dobra)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Żaden z respondentów nie wskazał oceny negatywnej dla ocenianych kryteriów opisujących rynek zleceńbiorców. Jeden z respondentów, reprezentujący duży bank z przewagą kapitału polskiego, wskazał oceny najwyższe do wszystkich kryteriów. Poza tym oceny najwyższe wskazano dwukrotnie i dotyczyły: elastyczności zleceńbiorców w dostosowywaniu się do zmian następujących w działalności banku (duży bank z przewagą kapitału zagranicznego) oraz zasięgu regionalnego działalności zleceńbiorców (mały bank

⁷ Prospekt emisyjny eCARD SA zatwierdzony przez Komisję Nadzoru Finansowego dnia 26 czerwca 2007 r.

⁸ Badanie prowadzono w ramach realizacji pracy naukowej finansowanej ze środków na naukę w latach 2007-2009 jako projekt badawczy nr N113 025 32/2850.

z przewagą kapitału zagranicznego). Średnia ocena poszczególnych kryteriów opisujących rynek zleceniobiorców usług outsourcingowych wahał się w przedziale 3,8–4,0. Pozwala to przypuszczać, że oczekiwania banków co do zleceniobiorców są większe w stosunku do ich aktualnej oferty i możliwości.

Przy uwzględnieniu wielkości banków zauważalna rozbieżność ocen występuje jedynie w przypadku oceny elastyczności dostosowywania się zleceniobiorcy do potrzeb banku. W bankach dużych średnia ocen dla tego kryterium opisującego rynek zleceniobiorców wyniosła 5 (respondenci wskazywali oceny w przedziale od 4 do 6), a wśród banków małych 3,33 (wskazywane były oceny w przedziale 3–4). Z odpowiedzi tych wynika, że zleceniobiorcy współpracujący z bankami dużymi przygotowują dla nich ofertę zindywidualizowaną, podczas gdy bankom małym oferują prawdopodobnie produkt standardowy, oczekując dostosowania procedur bankowych do swoich wymogów związanych z realizacją usługi. Rozwijający się outsourcing i rosnąca konkurencja rynkowa powinna zmienić tę tendencję. Większe zainteresowanie zleceniobiorców obsługą małych banków powinno wpłynąć na kształtowanie się oferty i większą elastyczność we współpracy z nimi. Niemniej jednak odpowiedzi respondentów wskazują na problem, jakim jest niedostosowanie rynku zleceniobiorców do popytu zgłaszanego przez banki na usługi outsourcingowe.

Barłery prawne w rozwoju outsourcingu

Drugim obszarem przeszkód w zastosowaniu outsourcingu, według opisanego wyżej badania Accenture, są bariery prawne, których napotkanie potwierdza ponad 17% respondentów. Jednak większość badanych przedstawicieli banków nie postuluje liberalizacji przepisów prawnych dotyczących stosowania outsourcingu. Uważają oni natomiast, że obowiązujące regulacje są niejasne, mimo publikacji przez GINB pism wyjaśniających stanowisko nadzoru⁹. Tak więc doprecyzowanie sformułowań prawnych dotyczących problematyki outsourcingu powinno przyczynić się – ich zdaniem – do ograniczenia barier w jego stosowaniu. Dodatkowo 11,3% respondentów stwierdziło, że napotkało na problemy w formułowaniu zapisów umowy outsourcingowej w zakresie praw i obowiązków stron umowy oraz zakresów odpowiedzialności. Rozwiązaniem w tym zakresie jest korzystanie w procesie negocjacji z usług doradców specjalizujących się w opracowywaniu tego typu umów.

Poważnym problemem w stosowaniu outsourcingu w działalności bankowej jest bardzo ograniczona możliwość stosowania outsourcingu łańcuchowego (tzw. podoutsourcingu). Według interpretacji GINB, dotyczących regulacji ustawy Prawo bankowe¹⁰, zleceniobiorcy banków nie mogą zawierać umów podzlecenia dotyczących outsourcingu działalności ban-

⁹ M. Pokojńska: *op.cit.*

¹⁰ Pismo GINB nr NB-BPN-I-022-70/04 z dnia 03.08.2004 r. w sprawie stosowania niektórych przepisów dotyczących outsourcingu, „Prawo Bankowe” nr 10/2004; Pismo GINB nr NB-BPN-I-022-70/04 z dnia 21.12.2004 r. w sprawie rekomendowanych kierunków interpretacyjnych przepisów ustawy Prawo bankowe dotyczących outsourcingu, „Rachunkowość Bankowa” 2005, nr 2, s. 78–85.

kowej. Ta regulacja prawna ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonowania banków korzystających z outsourcingu, powoduje jednak problemy w sytuacjach okresowego występowania niemożności realizacji umowy outsourcingowej przez zleceniobiorców, np. w sytuacjach nieprzewidzianych awarii. Wyklucza też spośród potencjalnych zleceniobiorców mniejsze podmioty, niemające wystarczających zasobów, w przypadku gdy bank chce w ramach outsourcingu współpracować tylko z jednym zleceniobiorcą.

Efektom takiego rozwiązania jest ograniczenie konkurencji wynikające z wyeliminowania z rynku części podmiotów mogących być potencjalnymi zleceniobiorcami. Ponadto wpływa ono na zwiększanie przez banki ponad miarę wymogów dotyczących zabezpieczenia realizacji umowy outsourcingowej w sytuacjach awaryjnych, co podnosi koszty samych umów, zmniejsza elastyczność współpracy pomiędzy zleceniobiorcą a zleceniodawcą, a tym samym ogranicza możliwości rozwoju tej współpracy.

Kolejnym problemem prawnym ograniczającym rozwój outsourcingu są przepisy podatkowe, według których zlecenie działań podmiotowi zewnętrznemu jest objęte podatkiem VAT.¹¹ Opodatkowanie usług świadczonych przez podmiot zewnętrzny na rzecz banku podnosi koszty stosowania outsourcingu. Tym samym obciążenia podatkowe wpływają na wzrost oczekiwań banków względem efektywności stosowania outsourcingu, co zmniejsza możliwości jego wykorzystania.

Prawo jako czynnik sprzyjający rozwojowi outsourcingu bankowego

Regulacje prawne nie zawsze są przeszkodą w stosowaniu outsourcingu. Mogą jednak prowadzić do monopolizacji rynku w zakresie określonych usług. W niektórych sytuacjach rozwój outsourcingu jest wymuszany przez różnorodne regulacje dotyczące funkcjonowania instytucji finansowych, w tym banków. Regulacje te służą ujednocnieniu zasad funkcjonowania instytucji finansowych, co ma przyczyniać się do zwiększenia bezpieczeństwa prowadzonej przez nie działalności. Uzyskiwaną w ten sposób korzyścią są również jednolite zasady dostępu klientów do produktów i usług banków oraz jednolite procedury ich realizacji. Sprzyja to lepszemu zrozumieniu zasad funkcjonowania rynku finansowego przez potencjalnych klientów. Tym samym wzmacnia się ich pozycja w relacjach klient-instytucja finansowa, co z kolei przyczynia się do wzrostu konkurencji międzybankowej. Ponieważ zakres regulacji często związany jest z koniecznością wprowadzenia innowacji technologicznych lub opracowania systemów informatycznych, banki starają się ograniczyć koszty takich działań. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest podjęcie współpracy ze zleceniobiorcą usług outsourcingowych.

Do międzynarodowych regulacji sprzyjających rozwojowi outsourcingu należą m.in. Nowa Umowa Kapitałowa (Bazylya II)¹² oraz obowiązek wdrożenia Single Euro Payments

¹¹ Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, DzU 2004, nr 54, poz. 535 z późn.zm.

¹² S. Niemierka, L. Kryszkiewicz: *Oceńić ryzyko w banku* – odpowiedź na artykuł „Gazety Bankowej”, www.nbp.pl.

Area (SEPA). Spośród regulacji dotyczących rynku polskiego za przykład można podać konieczność dostosowania infrastruktury banków do zmian następujących w systemie SWIFT.

NUK zobowiązała banki do wdrożenia, do końca 2007 roku, nowych zasad oceny i zarządzania ryzykiem prowadzonej działalności. Z metodami tymi związane są ponadto obowiązki informacyjne banków. W efekcie banki zostały zmuszone do wdrożenia nowych rozwiązań informatycznych, w celu prowadzenia analiz i monitoringu, pozwalających na efektywne zarządzanie ryzykiem. Ze względu na koszty i poziom skomplikowania potrzebnego oprogramowania wiele banków nawiązało współpracę, w zakresie outsourcingu, z firmami informatycznymi. Jednak konieczność szczegółowej analizy ryzyka operacyjnego powstającego m.in. w trakcie korzystania z usług podmiotów trzecich sprawia, że banki niechętnie eksperymentują z ofertą nowych zleceniobiorców. Tym samym chęć zapewnienia bezpieczeństwa banku w trakcie wdrażania nowych rozwiązań oraz w procesie ich eksploatacji powoduje, że zleceniobiorcami zostało w tym przypadku kilka dużych podmiotów o uznanej pozycji rynkowej. Efektem było kolejne ograniczenie konkurencji na rynku outsourcingu bankowego spowodowane koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa funkcjonowania banków.

SEPA ma na celu stworzenie jednolitego rynku usług płatniczych. Jest to projekt harmonizujący i/lub implementujący wspólne zasady i standardy techniczne dokonywania płatności elektronicznych, w tym: poleceń przelewu, poleceń zapłaty i płatności dokonywanych kartami¹³. Konieczność wdrożenia SEPA może doprowadzić do outsourcingu części procesu płatniczego i utrzymania tylko części łańcucha wartości dodanej w zakresie płatności (rozwój produktów, marketing, dystrybucja) w bankach¹⁴.

Zleceniobiorcami usług związanych z przetwarzaniem płatności mogą być izby rozliczeniowe, w tym Krajowa Izba Rozliczeniowa, która ma w swojej ofercie outsourcing usług SWIFT. Ze względu na realizację programu SWIFTNet Phase2, którego celem jest wprowadzenie jednolitych zabezpieczeń dla wszystkich usług w sieci SWIFTNet, banki musiały do 31 sierpnia 2007 roku zmodernizować dostęp do systemu. Banki, które nie wywiązały się z tego terminu są zagrożone comiesięczną opłatą w kwocie 1000 EUR na rzecz SWIFT, a od IV kwartału 2008 roku nie będą miały dostępu do systemu SWIFTNet. Pierwszym bankiem, który zdecydował się na zlecenie obsługi usług SWIFT Krajowej Izbie Rozliczeniowej był Mazowiecki Bank Regionalny SA. Korzystają z tych usług również: Bank Gospodarstwa Krajowego, Dominet Bank SA, DnB Nord Polska SA i BOŚ SA¹⁵. Również w tym przypadku, mimo że regulacje prawne doprowadziły do powstania nowej usługi outsourcingowej, ze względów bezpieczeństwa działalności banki ograniczyły jej zlecenie do jednego usługodawcy.

¹³ http://www.sepapolska.pl/co_to_jest_sepa/wizja_sepa.html, z 12.02.2009 r.

¹⁴ D. Zbytowski: *Pożegnanie z gotówką?* „Gazeta Bankowa” z 11 grudnia 2006 r.

¹⁵ P. Pietkun: *SWIFT w outsourcingu*. „Gazeta Bankowa” 2007, nr 30, s. 27; A. Mitura: *Wyjaśnienie do artykułu: P. Pietkuna, „SWIFT w outsourcingu”*, „Gazeta Bankowa” 2007, nr 44, s. 62.

Podsumowanie

Opisane wyżej przeszkody pojawiające się w rozwoju outsourcingu w bankach nie objęły barier powstających wewnątrz samego banku, takich jak opór pracowników i niechęć własnych menedżerów do wprowadzanych zmian czy też braku strategicznej wizji zastosowania outsourcingu do obniżenia pozaodsetkowych kosztów banku¹⁶. Należy zauważyć, że poszczególne opisywane zjawiska mogą mieć dwojakie oddziaływanie na rozwój i zakres stosowania outsourcingu w bankach. Ich występowanie często przyczynia się do tworzenia nowych usług w ofercie zleceniobiorców. Jednak wymogi technologiczne, organizacyjne i prawne związane z tymi zjawiskami powodują równoczesną monopolizację rynku, ograniczając potencjalnych zleceniobiorców do grupy podmiotów dużych, o ustabilizowanej pozycji rynkowej, mogących samodzielnie realizować ofertę skierowaną do wielodziałowych banków na terenie całego kraju.

SELECTED PROBLEMS OF THE BANK OUTSOURCING USAGE

Summary

Banks using the outsourcing meet wide variety of problems. The most important outward problems are: the transitions at the financial market and the regulations. Their impact on the outsourcing usage in banks is double. They can either limit or broaden the usage of the outsourcing. By monopolizing the suppliers market, for example because of stipulations according to the size of suppliers or used technology they limit the outsourcing and make it more expensive. But in some conditions these problems make banks, especially when they want to avoid costs, to use the outsourcing to take up an extremely new technology or to adapt to the regulations.

¹⁶ Szerzej J. Harasim: *Bankowość detaliczna w Polsce*. CeDeWu, Warszawa 2005, s. 228.