http://dx.doi.org/10.18778/7525-830-1

KAPITAŁ RELACYJNY BANKU

Tom 2

40 LAT
WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

KAPITAŁ RELACYJNY BANKU

Tom 2

MONIKA MARCINKOWSKA

Relacje banku z kluczowymi interesariuszami

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Monika Marcinkowska – Zakład Bankowości, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, e-mail: bankowosc@uni.lodz.pl

RECENZENT
Stanisław Kasiewicz

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Urszula Dzieciątkowska

SKŁAD I ŁAMANIE
Leonora Wojciechowska

PROJEKT OKŁADKI
Barbara Grzejszczak

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06149.13.0.M

ISBN (tom 2) 978-83-7525-830-1
ISBN (komplet tomów 1–3) 978-83-7525-829-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Druk i oprawa: Quick Druk

Spis treści

Wstęp 9

Rozdział 1. Relacje banku z instytucjami sieci bezpieczeństwa 13
1.1. Sieć bezpieczeństwa finansowego 13
1.1.1. Zapewnienie bezpieczeństwa banków 13
1.1.2. Instytucje sieci bezpieczeństwa 16
1.1.3. Regulacje nadzorcze 23
1.1.4. Konsekwencje konstrukcji sieci bezpieczeństwa dla zachowań banków 27
1.2. Oczekiwania i kontrybucje sieci bezpieczeństwa 30
1.2.1. Oczekiwania instytucji sieci bezpieczeństwa wobec banków 31
1.2.2. Oczekiwania wobec sieci bezpieczeństwa – kontrybucje regulatorów i nadzorców.. 35
1.2.3. Ocena relacji banku z instytucjami sieci bezpieczeństwa 41

Rozdział 2. Relacje banku z właścicielami 45
2.1. Właściciele banków 45
2.1.1. Właściciele i problem agencji 45
2.1.2. Prawa i obowiązki właścicieli banków 47
2.1.3. Rodzaje właścicieli 50
2.1.4. Efektywność struktury własności 52
2.2. Kształtowanie relacji z właścicielami 55
2.2.1. Zaangażowanie właścicieli 55
2.2.2. Relacje inwestorskie 59
2.3. Oczekiwania i kontrybucje właścicieli 63
2.3.1. Oczekiwania właścicieli wobec banków 64
2.3.2. Oczekiwania wobec właścicieli – kontrybucje inwestorów 70
2.3.3. Ocena relacji banku z właścicielami 74

Rozdział 3. Relacje banku z kierownictwem 79
3.1. Zarząd i rada nadzorcza banku 79
3.1.1. Regulacje prawne dotyczące kierownictwa banku 79
3.1.2. Rada nadzorcza banku 83
3.1.3. Zarząd banku 88
3.2. Oczekiwania i kontrybucje kierownictwa 99
3.2.1. Oczekiwania kierownictwa wobec banków 99
3.2.2. Oczekiwania wobec kierownictwa – kontrybucje członków zarządu i rady nadzorczej 101
3.2.3. Ocena relacji banku z kierownictwem 105

Rozdział 4. Relacje banku z pracownikami ... 109
4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi ... 109
4.1.1. Pracownicy banku ... 109
4.1.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi ... 114
4.1.3. Zaangażowanie pracowników i komunikacja z pracownikami ... 123
4.2. Oczekiwania i kontrybucje pracowników ... 127
4.2.1. Oczekiwania pracowników wobec banków ... 128
4.2.2. Oczekiwania wobec pracowników – kontrybucje zasobów ludzkich ... 133
4.2.3. Ocena relacji banku z pracownikami ... 136

Rozdział 5. Relacje banku z klientami ... 139
5.1. Zarządzanie relacjami z klientami ... 139
5.1.1. Klienci banków ... 139
5.1.2. Kapitał klienta: wartość klienta i wartość dla klienta ... 144
5.1.3. System zarządzania relacjami z klientami ... 158
5.2. Oczekiwania i kontrybucje klientów ... 165
5.2.1. Oczekiwania klientów wobec banków ... 166
5.2.2. Oczekiwania wobec nabywców usług banku – kontrybucje klientów ... 170
5.2.3. Ocena relacji banku z klientami ... 173

Rozdział 6. Relacje banku z wierzycielami ... 177
6.1. Kapitał obcy w finansowaniu banków ... 177
6.1.1. Instrumenty dłużne emitowane przez banki ... 177
6.1.2. Zobowiązania w polityce finansowej banków ... 187
6.2. Dyscyplina rynkowa ... 194
6.3. Oczekiwania i kontrybucje wierzycieli ... 199
6.3.1. Oczekiwania wierzycieli wobec banku ... 199
6.3.2. Oczekiwania wobec dostawców kapitału obcego – kontrybucje wierzycieli ... 201
6.3.3. Ocena relacji banku z wierzycielami ... 202

Rozdział 7. Relacje banku z konkurentami ... 205
7.1. Konkurencja w sektorze bankowym ... 205
7.2. Wzajemne relacje banków ... 217
7.2.1. Współtworzenie systemu bankowego ... 217
7.2.2. Rynek międzybankowy, systemy płatności, systemy wymiany danych ... 222
7.2.3. Kooperencja banków ... 232
7.3. Oczekiwania i kontrybucje konkurentów ... 235
7.3.1. Wzajemne oczekiwania i kontrybucje banków ... 240
7.3.2. Ocena relacji banku z konkurentami ... 243

Rozdział 8. Relacje banku z kooperantami ... 245
8.1. Partnerstwo z dostawcami i kooperantami ... 245
8.2. Outsourcing i centra usług ... 253
8.2.1. Outsourcing ... 253
8.2.2. Centra usług ... 257
8.3. Alianse strategiczne banków ... 259
8.4. Oczekiwania i kontrybucje kooperantów ... 265
8.4.1. Oczekiwania kooperantów wobec banków ... 268
8.4.2. Oczekiwania banku wobec partnerów – kontrybucje kooperantów ... 269
8.4.3. Ocena relacji banku z kooperantami ... 270

Rozdział 9. Relacje banku z państwem i społeczeństwem ... 273
9.1. Relacje banku z państwem ... 273
9.1.1. Rola państwa w systemie bankowym ... 273
9.1.2. Banki w systemie podatkowym ... 278
9.1.3. Odpowiedzialność banku wobec państwa i gospodarki ... 283
9.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu ... 286
9.3. Bank jako podmiot społecznie odpowiedzialny ... 292
9.3.1. Odpowiedzialność społeczna i ekologiczna banków ... 292
9.3.2. Pośredni wpływ społeczny i ekologiczny banków ... 298
9.3.3. Ocena społecznego i ekologicznego wpływu banków ... 301
9.4. Bankowość społeczna ... 305
9.5. Oczekiwania i kontrybucje państwa i społeczeństwa ... 307
9.5.1. Oczekiwania społeczeństwa i państwa wobec banków ... 307
9.5.2. Oczekiwania banku wobec społeczności – kontrybucje państwa i społeczeństwa ... 312
9.5.3. Ocena relacji banku z państwem i społeczeństwem ... 313

Zakończenie ... 317

Bibliografia ... 321

Spis tabel i rysunków ... 363

Wstęp

W literaturze z zakresu bankowości dominuje finansowy nurt poznawczy – głównym przedmiotem rozważań są kategorie kapitału i pieniądza, odsetek, czasu, ryzyka, co wyraźnie upraszcza opis procesów zachodzących na tym rynku. Zasadne wydaje się włączenie do modeli funkcjonowania sektora bankowego koncepcji kapitału społecznego i kapitału intelektualnego[*].

W niniejszej rozprawie przedstawiono funkcjonowanie banku przez pryzmat kapitału relacyjnego. Perspektywa finansowa (bank jako pośrednik finansowy, zobowiązany do bezpiecznego i efektywnego funkcjonowania) splata się tu zatem z perspektywą kapitału intelektualnego i społecznego (bank jako wiązka relacji z interesariuszami).

We wstępie do pierwszego tomu prezentowanej monografii wskazano, że jej cel stanowi przedstawienie istoty kapitału relacyjnego banku i sposobów jego tworzenia, a także oceny efektów zarządzania nim. Kapitał relacyjny zdefiniowano tu jako ogół relacji i powiązań banku z jego interesariuszami, opierających się na zaufaniu, i zaznaczono, że jest on tworzony przy wykorzystaniu kapitału ludzkiego i społecznego (i wymaga zaangażowania kapitału finansowego i strukturalnego banku). Podkreślono, że kompetencje w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem stanowią o przewadze konkurencyjnej banku i są niezbędne do tworzenia wartości banku.

W rozprawie prezentowany jest holistyczny obraz banku poprzez ukazanie sieci relacji, kontraktów i interakcji z interesariuszami zaangażowanymi w jego funkcjonowanie. W książce nakreślono zatem obraz banków z odmiennej od standardowej perspektywy: podkreślono obowiązki banków wobec różnych interesariuszy i zaakcentowano ich wpływ na funkcjonowanie tych podmiotów, a w konsekwencji – uwypuklono wartość banku dla interesariuszy.

W pierwszym tomie monografii dokonano ogólnej prezentacji istoty kapitału relacyjnego banku i jego podwalin oraz teorii zarządzania relacjami

---

[*] J. Szambelańczyk, *Problemy stabilności sektora bankowego na tle doświadczeń globalnego kryzysu finansowego*, [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 170, 2011, s. 177–198.

z interesariuszami. W drugim tomie zarysowano model funkcjonowania banku z perspektywy relacji z kluczowymi interesariuszami: nadzorem, właścicielami, kierownictwem, pracownikami, klientami, wierzycielami, konkurentami (kooperentami), kooperantami (dostawcami i partnerami), państwem i społeczeństwem.

Poszczególne rozdziały dotyczą relacji banku z:

– nadzorem (rozdział 1) – opisano tu odpowiedzialność instytucji sieci bezpieczeństwa za zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania banków i systemu bankowego oraz wpływ regulacji ostrożnościowych na zachowania banków, a także wymogi stawiane bankom przez nadzorców i obowiązki banków związane z zachowaniem bezpieczeństwa i stabilności,

– właścicielami (rozdział 2) – naświetlono tu problem agencji oraz prawa i obowiązki właścicieli, a także rodzaje struktur własnościowych i ich efektywność oraz opisano istotę relacji inwestorskich,

– kierownictwem (rozdział 3) – scharakteryzowano tu wymogi stawiane radom nadzorczym i zarządom banków oraz opisano ich role, nawiązując do różnych teorii ładu korporacyjnego,

– pracownikami (rozdział 4) – przedstawiono tu istotę zarządzania zasobami ludzkimi i omówiono poszczególne etapy tego procesu,

– klientami (rozdział 5), czyli z rdzennym elementem kapitału relacyjnego – scharakteryzowano tu kapitał klientów (kapitał relacji z klientami i wartość klientów) i system zarządzania relacjami z klientami,

– wierzycielami (rozdział 6) – wskazano tu przede wszystkim samo znaczenie kapitałów obcych w polityce finansowej banków, a w konsekwencji – rolę wierzycieli; na tym tle omówiono zagadnienia dotyczące dyscypliny rynkowej, czyli prywatnego monitoringu sprawowanego przez wierzycieli,

– konkurentami (rozdział 7) – przedstawiono tu specyfikę konkurencji w sektorze bankowym, wymagającej w pewnym stopniu współpracy banków (omówiono m.in. obszary współpracy w ramach rynku międzybankowego, systemów płatności i systemów wymiany danych); prowadzi to do prezentacji zjawiska kooperencji, czyli jednoczesnej współpracy i rywalizacji,

– kooperantami (rozdział 8) – podjęto tu kwestię partnerskich relacji banku z dostawcami i partnerami aliansów strategicznych, wpisując je w sieć wartości; wymieniono szczególne formy współpracy: outsourcing i centra usług wspólnych,

– państwem i społeczeństwem (rozdział 9) – naświetlono tu rolę państwa w systemie bankowym i wpływ banków na gospodarkę oraz omówiono zagadnienie społecznej odpowiedzialności banków.

W każdym rozdziale tej części, przedstawiając dany obszar działalności banku, z jednej strony zobrazowano jego odpowiedzialność wobec danej grupy interesów, z drugiej zaś zaakcentowano wpływ interesariuszy na funkcjonowanie banku. W ten sposób nakreślono obraz obowiązków banku wobec

otoczenia, a zarazem oczekiwań dotyczących kontrybucji z jego strony – obraz ów stanowi punkt wyjścia do szczegółowego określenia polityki banku w kontekście realizacji tych obustronnych oczekiwań.

Kolejny tom rozprawy poświęcony będzie ocenie banku z punktu widzenia tworzenia kapitału relacyjnego. Zostaną przedstawione narzędzia rachunkowości społecznej, czyli instrumenty pomiaru wyników umożliwiające analizę efektów relacji banku z interesariuszami, a następnie zostaną przeprowadzone badania empiryczne dotyczące kapitału relacyjnego banków.

Wyrażam nadzieję, że prezentowana monografia, jakkolwiek z pewnością niepozbawiona niedociągnięć, będzie stymulować do rozważań i dyskusji, a także przyczyni się do rozwoju teorii zarządzania kapitałem relacyjnym (w tym metod jego pomiaru) oraz do zwiększenia zainteresowania banków i ich interesariuszy tym nurtem badawczym.

Łódź, grudzień 2012

Rozdział 1. Relacje banku z instytucjami sieci bezpieczeństwa

1.1. Sieć bezpieczeństwa finansowego

1.1.1. Zapewnienie bezpieczeństwa banków

Państwo ponosi odpowiedzialność za kształtowanie podstaw funkcjonowania systemu finansowego – istotnego składnika gospodarki narodowej – oraz zapewnienie jego stabilności. Fundament bezpieczeństwa rynku usług finansowych stanowią rozwiązania instytucjonalno-prawne; są one wspomagane przez samoregulację (ograniczenia dobrowolnie przyjmowane przez instytucje finansowe), dyscyplinę rynkową (prywatny monitoring) oraz świadomość finansową klientów[1].

W literaturze przedmiotu wskazuje się dwa podstawowe powody wprowadzania regulacji bankowych, są nimi: zapewnienie bezpieczeństwa i solidności poszczególnych instytucji finansowych i całego sytemu finansowego oraz konieczność ochrony klientów (w szczególności deponentów)[2].

Wykształciły się dwa rodzaje regulacji bankowych[3]:

– strukturalne – których celem jest ochrona struktury rynku bankowego; zawierają one zasady funkcjonowania instytucji finansowych,

– ostrożnościowe – których celem jest zapewnienie bezpiecznej działalności banków i zapobieganie indywidualnym upadłościom[4].

---

[1] M. Iwanicz-Drozdowska, *Bezpieczeństwo usług finansowych. Perspektywa Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 31–33.

[2] J.A.C. Santos, *Bank capital regulation in contemporary banking theory*, „Financial Markets, Institutions & Instruments", Vol. 10, No. 2, 2001, s. 41–84; K. Matthews, J. Thompson, *Ekonomika bankowości*, PWE, Warszawa 2007, s. 189; D. Llewellyn, *The economic rationale for financial regulation*, „FSA Occasional Paper Series", No. 1, April 1999.

[3] D. Llewellyn, *The economic rationale...*

[4] Szerzej: M. Olszak, *Bankowe normy ostrożnościowe*, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2011.

W obszarze regulacji strukturalnych należy przede wszystkim wskazać na kwestię organizacji tzw. sieci bezpieczeństwa (*safety net*), której zadaniem jest zapewnienie bezpieczeństwa systemu bankowego (finansowego): zapobieganie kryzysom, a w przypadku ich wystąpienia – zarządzanie nimi i ograniczanie ich skutków oraz redukcja ryzyka systemowego.

Mianem **sieci bezpieczeństwa finansowego** określa się zatem zespół rozwiązań instytucjonalnych i regulacji prawnych mających na celu ochronę systemu finansowego przed destabilizacją[5]. Niekiedy w definicjach sieci bezpieczeństwa akcentuje się jej podstawowy cel i beneficjenta działań[6]: ochronę uczestników rynku przed upadłością banku, a także klientów w przypadku jego niewypłacalności[7], jak również finansowy aspekt odpowiedzialności państw: gwarancje państwowe (bezpośrednie i pośrednie) dla prywatnych zobowiązań (zaangażowanie państwa w ochronę klientów przed stratami wskutek upadłości banku)[8]. Sieć bezpieczeństwa istnieje zatem z powodu potencjalnych trudności w egzekwowaniu umów[9]. Jej zadanie polega na wzbudzaniu w społeczeństwie poczucia zaufania i zapobieganiu ewentualnej irracjonalnej panice oraz na ochronie deponentów (którzy z reguły nie są w stanie dokonać oceny sytuacji finansowej banków)[10].

Z jednej strony konieczność istnienia sieci bezpieczeństwa wiąże się z nieefektywnością rynków, a z drugiej – z obawami politycznymi przed negatywnymi konsekwencjami dużych strat, jakie mogą ponieść członkowie społeczeństwa. Ponadto jako argument wysuwane są również ewentualne konsekwencje

---

[5] M. Capiga *et al.*, *Sieć bezpieczeństwa finansowego*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 16. Niekiedy oddziela się analizę rozwiązań regulacyjnych (zasad kształtujących działalność pośredników finansowych) od rozwiązań nadzorczych (związanych z prowadzonym przez instytucje publiczne monitoringiem podejmowanym w celu zapewnienia zgodności z ramami regulacyjnymi); patrz: J.R. Barth *et al.*, *Rethinking Bank Regulation. Till Angels Govern*, Cambridge University Press, Cambridge 2006. Zwykle jednak w literaturze stosuje się pojęcia władz regulacyjnych i władz nadzorczych zamiennie, traktując je jako tożsame. Jest to o tyle uzasadnione, że każda instytucja sieci bezpieczeństwa sprawująca nadzór nad pewną sferą działalności banku jest jednocześnie wyposażona w określone uprawnienia legislacyjne.

[6] Korzysta się tu zwykle z metafory, wskazując na powód stosowania sieci bezpieczeństwa w cyrku: jej celem jest ochrona upadających akrobatów przed krzywdą (szkodą) i przed wywołaniem traumatycznych doświadczeń publiczności (obserwującej makabryczny upadek i ewentualnie doświadczającej jego skutków).

[7] A. Demirgüç-Kunt, H. Huizinga, *Market discipline and financial safety net design*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. WPS 2183, September 1999.

[8] J.R. Walter, J.A. Weinberg, *How large is the federal financial safety net?*, „CATO Journal", Vol. 21, No. 3, 2002, s. 369–393.

[9] E.J. Kane, *Financial safety nets: Reconstructing and modelling a policymaking metaphor*, „Journal of International Trade & Economic Development", Vol. 10, Issue 3, 2001, s. 237–273.

[10] R. Wierzba, *Pożyczkodawca ostatniej instancji jako element sieci bezpieczeństwa finansowego w Unii Europejskiej*, [w:] L. Dziawgo (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2008, s. 63–75.

systemowe wynikające z rozprzestrzeniania się problemów finansowych na inne banki[11]. Twierdzi się zatem, że odpowiednia sieć bezpieczeństwa jest niezbędna, by zmniejszyć ryzyko poważnych kryzysów finansowych[12].

Znaczenie sieci bezpieczeństwa uwidacznia się w szczególności w przypadku utraty zaufania przez banki (co może skutkować wycofywaniem depozytów), a także zamrożenia rynku kredytów. Obie sytuacje są niepożądane i niebezpieczne dla gospodarki, toteż państwo zapewnia mechanizmy (systemowe lub w postaci działań podejmowanych *ad hoc*), za pomocą których realizuje wsparcie dla banków[13]. Jak wskazuje Europejska Federacja Bankowa, „decydenci powinni znaleźć delikatną równowagę pomiędzy, z jednej strony, instynktowną reakcją w czasie napięć do regulacji i kontroli a, z drugiej, koniecznością zachowania zdolności sektora finansowego do służenia gospodarce i społeczeństwu"[14].

Ustalenie zakresu i kształtu architektury regulacyjno-nadzorczej sektora bankowego wiąże się z udzieleniem odpowiedzi na pytania[15]:

– jakie są cele każdej instytucji sieci bezpieczeństwa,

– jaki powinien być stopień niezależności i odpowiedzialności instytucji nadzorczych i regulacyjnych,

– jaka jest odpowiednia liczba organów nadzoru, czy powinien istnieć nadzór zintegrowany czy nadzorcy wyspecjalizowani; w przypadku braku nadzoru zintegrowanego: jaka jest odpowiednia struktura i funkcje organów, jak powinny być podzielone kompetencje funkcjonalne i instytucjonalne,

– czy należy oddzielać czy łączyć nadzór ostrożnościowy i nadzór nad działalnością operacyjną,

– jaka jest rola banku centralnego w procesie nadzoru i regulowania rynku,

– do jakiego stopnia zakres skupienia kompetencji powinien być przedmiotem analizy w trakcie określenia optymalnej struktury nadzorczej,

– jaki jest wymagany stopień koordynacji i jakie są potrzebne mechanizmy do zapewnienia skuteczności koordynacji i współpracy nadzorców,

– jaką rolę powinny odgrywać organy do spraw ochrony konkurencji w procesach nadzoru,

– jaką rolę powinny odgrywać mechanizmy samoregulacyjne.

---

[11] J.R. Walter, J.A. Weinberg, *How large is...*, s. 369–393.

[12] S. Schich, *Financial crisis: Deposit insurance and related financial safety net aspects*, „Financial Market Trends", Issue 2, 2008 (OECD), s. 73–111.

[13] OECD podaje szereg przykładów działań państw (lub choćby sygnalizowania gotowości do ich podjęcia) w sytuacjach, które zaszły w trakcie globalnego kryzysu finansowego. Szerzej: *ibidem*, s. 73–111.

[14] EBF, *Principles for a Successful Future of Banking in Europe*, Brussels 2010. Jeśli nie zaznaczono inaczej, tłumaczenie cytatów własne (przyp. M.M.).

[15] H. Davies, D. Green, *Globalny nadzór i regulacja sektora finansowego*, PWN, Warszawa 2010, s. 245.

1.1.2. Instytucje sieci bezpieczeństwa

Nie istnieje zunifikowane podejście do kształtu sieci bezpieczeństwa – do instytucji, które ją tworzą, zakresu uprawnień i obowiązków oraz powiązań między nimi.

Zadanie instytucji sieci bezpieczeństwa polega na zapewnieniu zgodności działalności banków z przepisami prawa regulującymi rynek usług finansowych, zagwarantowaniu prawidłowego funkcjonowania tego rynku, jego stabilności, przejrzystości oraz zaufania do rynku finansowego, a także na zapewnieniu ochrony interesów uczestników rynku usług finansowych (zwłaszcza ochrony klientów przed poniesieniem strat wskutek upadłości banków). Do celów tych instytucji należą również: ograniczanie nadmiernego ryzyka podejmowanego przez banki, zapobieganie upadłościom banków, identyfikacja niewypłacalnych banków i alokowanie w gospodarce potencjalnych strat powstałych wskutek upadłości banku[16]. Wymienione zadania wykonywane są w różnym zakresie przez różne podmioty.

Poszczególne ogniwa sieci bezpieczeństwa, które mają zapewnić stabilność funkcjonowania sektora bankowego, stanowią cztery instytucje – przypisuje się im zadania związane z zapobieganiem sytuacjom kryzysowym i zarządzaniem nimi oraz redukcją ryzyka systemowego[17]:

– **bank centralny** – odpowiada za stabilność cen i wykonywanie analiz stabilności sytemu finansowego, a w przypadku pojawienia się trudności w bankach może wystąpić jako pożyczkodawca ostatniej instancji (*lender of the last resort*, LOLR), zapewniający awaryjne wsparcie banków płynnością (*emergency liquidity assistance*, ELA)[18],

– **instytucja nadzoru bankowego/finansowego** – tworzy regulacje ostrożnościowe, prowadzi działalność licencyjną, przeprowadza analizy poszczególnych banków i systemu bankowego, przeprowadza kontrole i ewentualnie nakłada sankcje[19],

---

[16] R. Kaszubski, A. Tupaj-Cholewa, *Prawo bankowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 171; E.J. Kane, *Financial safety nets...*, s. 237–273.

[17] O. Szczepańska *et al.*, *Instytucjonalne uwarunkowania stabilności finansowej na przykładzie wybranych krajów*, „Materiały i Studia", z. 173, 2004 (NBP). Szczegółowy opis modeli, instytucji i instrumentów wykorzystywanych przez sieć bezpieczeństwa zawiera praca: M. Capiga *et al.*, *Sieć bezpieczeństwa finansowego*.

[18] Generalnie banki realizują swoje zapotrzebowania na płynność na rynku międzybankowym, pożyczając środki (w szczególności na bardzo krótkie terminy) od innych banków. Jeśli wszelako istnieją obawy co do kondycji finansowej banku, rynek może wstrzymać się z udzielaniem mu pożyczek; wówczas „ostatnią linią obrony" mogą być właśnie kredyty zaciągane w banku centralnym.

[19] Zasady efektywnego nadzoru bankowego wskazuje Bank Rozrachunków Międzynarodowych: BCBS, *Core Principles for Effective Banking Supervision*, BIS, Basel 2012. Dokument ów

– **instytucja gwarantowania/ubezpieczania depozytów** – prowadzi działalność gwarancyjną (wypłata gwarancji depozytów – rola „*paybox*"), sporządza analizy banków, dąży do ograniczania ryzyka podejmowanego przez banki i uruchamia programy pomocowe dla banków zagrożonych niewypłacalnością (rola „*risk minimizer*")[20],

– **rząd/ministerstwo finansów** – występuje jako dysponent funduszy publicznych w przypadku potrzeby nadzwyczajnego wsparcia finansowego[21].

Nadto należy wspomnieć o sprawowaniu nadzoru nad ryzykiem systemowym (nadzór makroostrożnościowy), który może być odrębną, niezależną instytucją bądź podmiotem składającym się z przedstawicieli wymienionych wyżej instytucji, albo też stanowić organ np. banku centralnego.

Kluczowy problem do rozstrzygnięcia w odniesieniu do organizacji nadzoru to pytanie o zasadność i przydatność integracji różnych obszarów nadzoru (np. wg obszarów funkcjonalnych), umiejscowienia nadzoru bankowego lub zintegrowanego w strukturach banku centralnego lub poza nim oraz jego międzysektorowej integracji (w opozycji do modelu nadzorców sektorowych)[22].

---

zawiera zasady oraz kryteria oceny zgodności z nimi, pozwalające dokonać oceny jakości systemu nadzorczego.

[20] Zasady konstrukcji systemu gwarantowania depozytów oraz koordynacji z działalnością banków centralnych i instytucji nadzoru wskazuje Bank Rozrachunków Międzynarodowych: BIS, *Core Principles for Effective Deposit Insurance Systems*, Basel 2009. Międzynarodowe Stowarzyszenie Gwarantów Depozytów sprecyzowało m.in. wytyczne dotyczące zarządzania systemem gwarantowania depozytów: IADI, *Governance of Deposit Insurance Systems. Guidance Paper*, Basel 2009. Kompleksowy opis systemów gwarantowania depozytów zawiera praca: W. Baka (red.), *Systemy gwarantowania depozytów w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa 2005.

[21] Ratowanie banków za publiczne pieniądze (*bailout*) stosowało wiele krajów na bardzo szeroką skalę w czasie globalnego kryzysu finansowego (pomimo generalnej krytyki takiego podejścia). Kwestia bezpośredniej pomocy udzielanej bankom przez państwo jest wielce dyskusyjna. Zaleca się, by interwencje rządu były oparte na czterech zasadach: należy zidentyfikować nieskuteczność mechanizmów rynkowych, interwencja powinna wykorzystywać efektywne narzędzia, koszty ponoszone przez podatników powinny być minimalizowane, interwencje rządowe nie powinny wyzwalać pokusy nadużyć. A.I. Altman, T. Philippon, *Where should the bailout stop?*, [w:] V.V. Acharya, M. Richardson (eds), *Restoring Financial Stability. How to Repair a Failed System*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, s. 353–362.

[22] Szerzej: C.A.E. Goodhart, *The organizational structure of banking supervision*, „FSI Occasional Paper", No. 1, November 2000. Wskazuje się, że lepsze efekty daje model „*twin peaks*" integrujący nadzorców sektorowych, ale oddzielający nadzór ostrożnościowy od ochrony bezpieczeństwa klientów. M. Čihák, R. Podpiera, *Integrated financial supervision: Which model?*, „The North American Journal of Economics and Finance", Vol. 19, Issue 2, 2008, s. 135–152. W wyborze i ocenie zasadności danego modelu struktury nadzorczej należy uwzględnić kwestie specyficzne dla danego kraju (poziom rozwoju gospodarczego, wielkość i strukturę sektora finansowego, koszty działalności nadzoru, niezależność banku centralnego w kształtowaniu polityki pieniężnej, ale także czynniki polityczne i uwarunkowania historyczne). C. Hawkesby, *Central banks and supervisors: The question of institutional structure and responsibilities*, [w:] L. Halme *et al.*, *Financial Safety Nets and Market Discipline*, The Center for Central Banking Studies, Bank of England, London 2000, s. 95–127.

Bardzo ważne jest ustalenie zasad współpracy oraz koordynacja działalności wymienionych instytucji sieci bezpieczeństwa[23]. Aby bowiem system finansowy był stabilny, wszystkie instytucje sieci bezpieczeństwa muszą nie tylko profesjonalnie działać w ujęciu indywidualnym, ale również współdziałać (jako „naczynia połączone")[24]. Zwykle analizy dotyczące funkcjonowania nadzoru zakładają pełną symbiozę i synchronizację działań poszczególnych instytucji sieci bezpieczeństwa, w praktyce jednak może dochodzić do konfliktu między ich celami i wymogami[25]. Doświadczenia globalnego kryzysu finansowego dostarczają wielu argumentów za tym, by wzmocnić rolę banku centralnego w sprawowaniu nadzoru makroostrożnościowego oraz w koordynowaniu zarządzaniem kryzysowym[26]. Argumentuje się, że to właśnie banki centralne mają największe doświadczenie w prowadzeniu polityki stabilizacyjnej, którym nie dysponują instytucje specjalizujące się w analizie mikroostrożnościowej[27].

Mamy zatem do czynienia ze skomplikowaną strukturą instytucjonalną, realizującą określone prawem funkcje wobec podmiotów podlegających ich jurysdykcji, o silnych uprawnieniach władczych i rozbudowanej sieci powią-

---

[23] W.K. Carr, *Measures to promote effective interrelationships among financial safety net participants*, „Journal of Banking Regulation", Vol. 8, Issue 1, 2006, s. 73–84. Podział funkcji pomiędzy instytucje sieci bezpieczeństwa na różnych etapach zapewniania stabilności finansowej, ze wskazaniem stosowanych instrumentów, przedstawia O. Szczepańska, *Stabilność finansowa jako cel banku centralnego. Studium teoretyczno-poznawcze*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

[24] M. Zaleska, *Dylematy stabilności finansowej*, [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 170, 2011, s. 269–278.

[25] Najczęściej wskazuje się na problemy związane z koordynacją działań instytucji pożyczkodawcy ostatniej instancji i sprawowania nadzoru przez instytucję gwarantowania depozytów. Patrz np.: C.M. Sleet, B.D. Smith, *Deposit insurance and lender of last resort functions*, „Journal of Money, Credit and Banking", Vol. 32, Issue 3, 2000, s. 518–575; G. Kanatas, *Deposit insurance and the discount window: Pricing under asymmetric information*, „Journal of Finance", Vol. 41, Issue 2, 1986, s. 437–450.

[26] D. Masciandaro, M. Quintyn, *Regulating the regulators: The changing face of financial supervision architectures before and after the crisis*, „European Company Law", Vol. 6, Issue 5, 2009, s. 187–196.

[27] A. Sławiński, *Kierunki ewolucji nadzoru bankowego*, [w:] A. Alińska (red.), *Polityka monetarna i fiskalna a stabilność sektora finansowego*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 123–135. Banki centralne w różnym stopniu spełniały już wcześniej podobne funkcje, ale obecnie zaleca się obarczenie ich *explicite* dodatkowym celem związanym ze stabilnością finansową czy polityką makroostrożnościową. Równolegle rola banków centralnych ewoluuje wraz z nowymi kierunkami w polityce pieniężnej. W. Przybylska-Kapuścińska, *Bank centralny i stabilność finansowa – ku nowemu konsensusowi?*, [w:] A. Alińska (red.), *Eseje o stabilności finansowej*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 285–294 oraz W. Przybylska-Kapuścińska, *Krytyka celów i instrumentów kreowania polityki pieniężnej współczesnych banków centralnych*, [w:] A. Szelągowska (red.), *Współczesna bankowość centralna*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 35–50.

zań[28] – zarówno między samymi instytucjami sieci bezpieczeństwa, jak i podmiotami nadzorowanymi oraz społeczeństwem.

W Polsce sieć bezpieczeństwa tworzą: Narodowy Bank Polski (NBP), Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG), Ministerstwo Finansów (MF). Dodatkowo, w grudniu 2007 r., na mocy porozumienia o współpracy na rzecz wspierania stabilności krajowego systemu finansowego pomiędzy Ministerstwem Finansów, Narodowym Bankiem Polskim i Komisją Nadzoru Finansowego powołano Komitet Stabilności Finansowej[29]. Kolejnym elementem sieci bezpieczeństwa będzie Rada ds. Ryzyka Systemowego.

Niezależnie od wymienionych instytucji (zwykle publicznych, choć instytucja gwarantowania depozytów może być podmiotem prywatnym), należy też wskazać inne – prywatne – podmioty, które w swoisty sposób sprawują nadzór nad działalnością banków. Są to niezależne osoby i organizacje, które dzięki swojej wiedzy fachowej, doświadczeniu i posiadanym zasobom danych mogą dokonać profesjonalnej oceny wiarygodności banku – ogólnej bądź w określonym kontekście. W grupie tej wymienia się przede wszystkim agencje ratingowe oraz biegłych rewidentów (choć ocena wiarygodności obu grup interesariuszy w ostatnich latach drastycznie spadła wskutek skandali spowodowanych ujawnieniem przypadków braku profesjonalizmu i rzetelności niektórych podmiotów), a także analityków rynkowych i branżowych oraz media. Podmioty te wspierają prywatny monitoring, są też przydatne dla nadzoru instytucjonalnego.

Kwestia alokacji władzy nadzorczej pomiędzy poszczególne instytucje sieci bezpieczeństwa stanowi kluczowy problemem projektowania architektury nadzorczo-regulacyjnej[30].

Szczegółowy kształt sieci bezpieczeństwa finansowego w danym kraju jest w znacznej mierze pochodną jego środowiska prawnego i informacyjnego. Zależy głównie od: przejrzystości informacyjnej, możliwości dochodzenia praw z umów oraz odpowiedzialności instytucji sieci.

Tworzenie sieci bezpieczeństwa i administrowanie nią jest trudne, przede wszystkim z uwagi na konflikt celów: ochronę klienta i ograniczanie zachęt dla

---

[28] W. Rogowski, *Regulatory governance czyli władanie w sieci stabilności finansowej (safety net) – polskie rozwiązania*, [w:] S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006, s. 107–130.

[29] Zgodnie z Ustawą z dnia 7 listopada 2008 r. o Komitecie Stabilności Finansowej (Dz.U., nr 209, poz. 1317), w skład Komitetu wchodzą: Minister Finansów, Prezes NBP i Przewodniczący KNF, a jego celem jest „zapewnienie efektywnej współpracy w zakresie wspierania i utrzymania stabilności krajowego systemu finansowego poprzez wymianę informacji, opinii i ocen sytuacji w systemie finansowym w kraju i za granicą oraz koordynację działań w tym zakresie".

[30] Szerszą prezentację problemów i argumentów zawiera praca: C.M. Kahn, J.A.C. Santos, *Allocating bank regulatory powers: Lender of last resort, deposit insurance and supervision*, „European Economic Review", Vol. 49, Issue 8, 2005, s. 2107–2136.

banków do angażowania się w ryzykowne przedsięwzięcia, przy jednoczesnym dążeniu do ograniczenia kosztów wspierania zagrożonych banków[31]. W praktyce dochodzi zatem do kompromisów między natychmiastowymi korzyściami (reputacyjnymi i biurokratycznymi) z udzielania niezwłocznej pomocy bankom przeżywającym trudności a długoterminowymi kosztami, jakie niewypłacalny bank może przerzucić na społeczeństwo, jeśli nie zostaną podjęte natychmiastowe działania związane z bankructwem.

Dodatkowy aspekt, który musi być uwzględniony, to kwestia nadzoru sprawowanego nad instytucjami transgranicznymi oraz ewentualnej międzynarodowej integracji nadzoru (np. w obrębie Unii Europejskiej lub – potencjalnie – w wymiarze globalnym[32]). Konieczność tę wymusza funkcjonowanie banków w skali międzynarodowej, w różnych systemach legislacyjnych. Różnice te stwarzają odmienne warunki konkurowania i mogą prowadzić do arbitrażu regulacyjnego, czyli sytuacji, w której banki wykorzystywałyby odmienności w poszczególnych systemach nadzoru i wybierały jako obszar działalności te kraje, których regulacje nakładają niższe ograniczenia i obciążenia (co w konsekwencji pozwoliłoby im np. na funkcjonowanie przy niższym poziomie kapitałów, rezerw itp.). Jak wyraźnie pokazał globalny kryzys finansowy, fundamentalne znaczenie ma tu kwestia kosztów potencjalnego bankructwa (lub ratowania przed nim banku przez państwo) – obciążanie nimi krajów (społeczeństw i rządów) macierzystych lub goszczących.

W trosce o zachowanie globalnej stabilności finansowej i w celu ograniczenia arbitrażu regulacyjnego na szczeblu światowym opracowywane są standardy, rekomendacje i wytyczne dotyczące stanowienia regulacji sektora finansowego, mające na celu konwergencję i harmonizację przepisów oraz ustalenie wspólnych jednolitych zasad sprawowania nadzoru. Wśród międzynarodowych instytucji, organizacji i forów podejmujących inicjatywy w tym zakresie należy wymienić w szczególności: Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (BCBS), Radę Stabilności Finansowej (FSB), Instytut Stabilności Finansowej (FSI) oraz grupę G-20[33].

---

[31] E.J. Kane, *Financial safety nets...*, s. 237–273.

[32] M. Iwanicz-Drozdowska, *Przebudowa globalnej architektury finansowej po doświadczeniach kryzysu subprime. Wybrane problemy do rozwiązania*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 75–81.

[33] Opis tych i innych kluczowych organizacji międzynarodowych działających na rzecz globalnej stabilności finansowej przedstawiono np. w pracach: J. Żabińska (red.), *Rola międzynarodowej współpracy finansowej w tworzeniu norm i regulacji ostrożnościowych zabezpieczających stabilność systemów finansowych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008 oraz eadem (red.), *Rola międzynarodowej współpracy finansowej w tworzeniu norm i regulacji ostrożnościowych zabezpieczających stabilność systemów finansowych. Część II*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2010.

Zagadnienia te rodzą jednak pewne kontrowersje. Istnieje tu bowiem problem architektury nadzorczej, która miałaby zostać uznana za optymalną w różnych wszak systemach finansowych i gospodarczych, a także kwestia narzędzi regulacyjno-nadzorczych, które byłyby efektywne w każdych warunkach.

Odrębną kwestię stanowią inicjatywy tworzenia wspólnych w skali międzynarodowej organów sieci bezpieczeństwa. Debaty na temat integracji europejskich struktur nadzoru nad rynkiem finansowym toczą się od lat[34]. Problematyczne jest bowiem dokonanie wyboru kompromisowej architektury i pogodzenie różnych kultur nadzorczych, ustalenie zakresu uprawnień i odpowiedzialności kraju macierzystego i goszczącego[35], a także zakresu kompetencji przekazywanych ze szczebla narodowego na poziom międzynarodowy (a w związku z tym priorytetów działań nadzorczych i alokacji ich kosztów)[36]. Największe kontrowersje w tym obszarze zagadnień budzi europejski system gwarantowania depozytów[37], a w szerszym wymiarze – kwestia zasad podziału kosztów przywracania stabilności systemu finansowego[38] (nie da się bowiem dogłębnie zreformować europejskiej sieci bezpieczeństwa bez uzgodnienia, kto pokryje koszty transgranicznego kryzysu[39]).

Globalny kryzys finansowy przyspieszył decyzje i po wydaniu rekomendacji przez grupę ekspertów pod przewodnictwem Jacques'a de Larosiere'a stworzono w Unii Europejskiej Europejski System Nadzorców Finansowych[40].

---

[34] Patrz: L. Pawłowicz, *Transgraniczna integracja nadzoru bankowego*, [w:] *Niebieska księga PFSL 2003*, część V: *Liberalizacja i integracja rynku usług finansowych w Unii Europejskiej*, PFSL, 2003.

[35] Idem, *Kryzys zaufania na rynkach finansowych z perspektywy kraju goszczącego*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje*…, s. 83–88.

[36] Patrz np. R.A. Eisenbeis, G.G. Kaufman, *Cross-border banking and financial stability in the EU*, „Journal of Financial Stability", Vol. 4, Issue 3, 2008, s. 168–204; D.G. Mayes *et al.*, *Multiple safety net regulators and agency problems in the EU: Is prompt corrective action partly the solution?*, „Journal of Financial Stability", Vol. 4, Issue 3, 2008, s. 232–257; L. Pawłowicz, R. Wierzba, *Problemy budowy sieci bezpieczeństwa finansowego w Unii Europejskiej*, [w:] J. Bieliński (red.), *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 97–110.

[37] Szerzej: M. Zaleska, *Zmiany zasad gwarantowania depozytów w odpowiedzi na globalny kryzys finansowy*, [w:] J. Nowakowski (red.), *Instrumenty i regulacje bankowe w czasie kryzysu*, Difin, Warszawa 2010, s. 11–26.

[38] L. Pawłowicz, *Dlaczego potrzebujemy nowej architektury sieci bezpieczeństwa finansowego w Unii Europejskiej*, [w:] J. Nowakowski, J. Ostaszewski (red.), *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 33–39.

[39] Idem, *Wyzwania dla polityki stabilności płynące z mechanizmu współczesnego kryzysu finansowego*, [w:] L. Dziawgo (red.), *Współczesne finanse*…, s. 77–89.

[40] Od 2011 r. obejmuje on trzy instytucje sprawujące nadzór mikroostrożnościowy na poziomie sektorowym (nadzór bankowy: European Banking Authority, nadzór nad rynkiem kapitałowym: European Securities and Markets Authority, nadzór ubezpieczeniowy: European Insurance and Occupational Pensions Authority) oraz Europejską Radę Ryzyka Systemowego: European

Kolejnym – bardziej radykalnym – krokiem w kierunku unifikacji struktur nadzorczych było przyjęcie przez Komisję Europejską we wrześniu 2012 r. pakietu projektów legislacyjnych ustanawiających jednolity mechanizm nadzorczy[41]. W ramach tego mechanizmu ostateczną odpowiedzialność za szczególne działania nadzorcze związane ze stabilnością finansową wszystkich banków ze strefy euro będzie ponosił Europejski Bank Centralny. Jest to pierwszy krok w kierunku utworzenia tzw. unii bankowej; kolejnymi są: jednolity zbiór przepisów ustanawiających wymogi kapitałowe (do którego zastosowano zasadę maksymalnej harmonizacji), zharmonizowane systemy ochrony depozytów oraz jednolite europejskie ramy naprawy oraz restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków[42].

Propozycje dotyczące unii bankowej są bardzo kontrowersyjne. Z jednej strony, wskazuje się, że jest to niezbędne do zażegnania kryzysu gospodarczego (i ewentualnych kryzysów finansowych) w Unii Europejskiej. Z drugiej jednak strony, docelowo tworzenie unii bankowej nie może być rozważane w oderwaniu od kwestii unii fiskalnej i politycznej, zagadnienia te są bowiem silnie powiązane i wymagają ścisłej koordynacji[43]. Zważywszy na różnice między poszczególnymi państwami unii i ich priorytetami, zagadnienie to może stanowić problem.

Jako duże zagrożenie jawi się fakt, że regulacje te silnie ograniczają zakres możliwego oddziaływania krajowych nadzorców, co – przy jednoczesnym wprowadzeniu zasady zarządzania m.in. wypłacalnością na szczeblu grupy kapitałowej (na poziomie skonsolidowanym) – może być szczególnie niebezpieczne w przypadku takich krajów jak Polska, w których system bankowy został zdominowany przez kapitał zagraniczny. Nadzorcy systemów finansowych z krajów spoza strefy euro zostają narażeni na znaczne ograniczenie możliwości skutecznego działania na rzecz ochrony systemów krajowych.

Systemic Risk Board, sprawującą nadzór makroostrożnościowy. Szerzej: http://ec.europa.eu/internal_market/finances/committees/index_en.htm (dostęp: 13.08.2012). Opis struktury unijnego nadzoru bankowego przedstawiono w pracy: A. Michór, *Nowa europejska architektura nadzoru nad rynkiem bankowym*, „Bezpieczny Bank", nr 1(43), 2011, s. 71–90, a opis europejskiego nadzoru makroostrożnościowego: P. Smaga, *Europejska Rada ds. Ryzyka Systemowego i wyzwania przed nią stojące*, „Bezpieczny Bank", nr 1(43), 2011, s. 91–109.

[41] European Commission, *Proposal for a Council regulation conferring specific tasks on the European Central Bank concerning policies relating to the prudential supervision of credit institutions*, COM (2012) 511 final, Brussels, 12.09.2012.

[42] European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. A Roadmap towards a Banking Union*, COM (2012) 510 final, Brussels, 12.09.2012.

[43] N. Véron, *Europe's single supervisory mechanism and the long journey towards banking union*, „Bruegel Policy Contribution", Issue 16, October 2012.

Problemy z konstruowaniem zintegrowanej sieci bezpieczeństwa na szczeblu Unii Europejskiej każą podać w wątpliwość możliwość globalnej integracji nadzoru nad rynkiem finansowym (choć – zważywszy na globalny charakter działalności wielu instytucji finansowych – byłoby to wskazane)[44].

Niezależnie od omówionych tu rozwiązań przyjętych i planowanych w Unii Europejskiej, należy rozważyć ogólne zagadnienia teoretyczne dotyczące możliwości wpływania przez sieć bezpieczeństwa finansowego na stabilność banków.

Aby zniechęcić banki do podejmowania nadmiernego ryzyka, instytucje sieci bezpieczeństwa korzystają z dwóch mechanizmów[45]: regulacji i dyscypliny rynkowej[46] (podkreśla się, że dyscyplina rynkowa to ważny instrument, komplementarny wobec nadzoru instytucjonalnego[47]).

1.1.3. Regulacje nadzorcze

Wprowadzanie regulacji kształtujących zasady funkcjonowania banków wynika z odpowiedzialności państwa za budowanie podstaw funkcjonowania systemu finansowego – istotnego składnika gospodarki narodowej[48]. Nie brakuje jednak opinii, że regulacje bankowe nie są niezbędne, ponieważ istnieją (lub mogą istnieć) zachęty tworzone przez prywatne systemy, które w wystarczającym stopniu chronią przed nadmiernym ryzykiem[49].

---

[44] Teoretyczne modele integracji globalnej wskazuje J. Koleśnik, *Bezpieczeństwo systemu bankowego. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2012.

[45] A. Demirgüç-Kunt, H. Huizinga, *Market discipline and financial...*

[46] Dyscyplina rynkowa oznacza, że podmiot ma interesariuszy z sektora prywatnego, którzy mogą ponieść straty finansowe na skutek decyzji tego podmiotu, i którzy mogą „dyscyplinować" ów podmiot, czyli wpływać na jego postępowanie. FRS Study Group on Disclosure, *Improving public disclosure in banking*, „Staff Study", No. 173, March 2000. Współcześnie uważa się, że główną przyczyną globalnego kryzysu bankowego była asymetria informacji, spowodowana nadmierną deregulacją systemu finansowego. W konsekwencji zasadny jest postulat wzmocnienia nadzoru finansowego, by dyscyplina rynkowa przestała działać w kierunku przeciwnym niż pożądany. A. Sławiński, *Paradygmat finansowy a nadzór bankowy*, [w:] W. Frąckowiak, J. Szambelańczyk (red.), *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu", nr 144, 2010, s. 103–110.

[47] Dyscyplina rynkowa stanowi trzeci filar bazylejskiej umowy kapitałowej. BCBS, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Comprehensive Version*, BIS, Basel 2006. Warunki skuteczności dyscypliny rynkowej zostaną wskazane w rozdziale 6.

[48] M. Marcinkowska, *Koszty i efekty regulacji bankowych. Czy regulacje nadzorcze powodują zmniejszenie ryzyka ponoszonego przez banki?*, [w:] B. Filipiak, M. Dylewski (red.), *Ryzyko w finansach i bankowości*, Difin, Warszawa 2010, s. 114–132.

[49] Wskazuje się przy tym, że system prywatny jest tańszy od regulacji. P.J. Wallison, *Why do we regulate banks?*, „Regulation", Winter 2005–2006, s. 14–19. Współcześnie nie wydaje się jednak prawdopodobna całkowita rezygnacja z regulowania działalności sektora finansowego i powrót do idei wolnej bankowości.

Kluczowy problem w ustaleniu optymalnego kształtu i zakresu regulacji bankowych stanowi konieczność dokonywania wyboru między bezpieczeństwem i efektywnością banków, zapobieganiem upadłości a promocją konkurencji, ale także między stabilnością i rentownością banków a konkurencyjnością systemu bankowego i gospodarki narodowej[50].

W ocenie regulacji finansowych podstawowymi zagadnieniami są zatem: ich stabilność, sprawiedliwość oraz efektywność[51]. Efektywność oceniana jest przez porównanie korzyści (skuteczności) i kosztów obowiązującego prawa.

Regulacje i protekcja w systemie finansowym rodzą określone koszty[52]:

– bezpośrednie koszty regulacji – koszty związane z tworzeniem i egzekwowaniem regulacji oraz ewentualnymi działaniami pomocowymi w przypadku kryzysu,

– koszty przestrzegania regulacji przez objęte nimi podmioty (z reguły przenoszone na finalnych odbiorców usług finansowych),

– koszty biurokracji, związane z administrowaniem systemem (zwykle po stronie instytucji publicznych),

– niemierzalne koszty związane ze zmianą zachowań podmiotów – pokusą nadużycia (*moral hazard*) i zjawiskiem tzw. jazdy na gapę (*free rider*),

– koszty związane z ograniczeniem efektywności systemu w przypadku jego przeregulowania oraz koszty potencjalnej utraty dynamizmu innowacyjnego,

– koszty działań naprawczych (w przypadku złych regulacji),

– koszty społeczne związane z nakładanymi przez bank ograniczeniami (np. wyższe ceny produktów bankowych lub ich limitowana dostępność na skutek ograniczeń regulacyjnych); zbyt restrykcyjne regulacje mogą prowadzić do nieefektywnego świadczenia lub dostarczania usług finansowych[53].

Zwraca się wszelako uwagę także na koszty zniekształcania przez regulacje zachęt (*incentives*) ekonomicznych[54].

---

[50] W. Szpringer , *Bezpieczeństwo systemu bankowego. Konkurencja czy współpraca?*, Twigger, Warszawa 2001, s. 34.

[51] M. Long, D. Vittas, *Financial regulation. Changing the rules of the game*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. WPS 0803, November 1991.

[52] X. Freixas, J.-Ch. Rochet, *Mikroekonomia bankowa*, CeDeWu, Warszawa 2007; K. Matthews, J. Thompson, *Ekonomika bankowości*; O. Szczepańska, *Stabilność finansowa jako cel...*

[53] Dodatkowe koszty i nieefektywność są zwykle przenoszone na konsumentów; nadmierna regulacja może także ograniczać dostęp do usług finansowych. A. Demirgüç-Kunt *et al.*, *Regulations, market structure, institutions, and the cost of financial intermediation*, „NBER Working Paper Series", No. WP 9890, July 2003; S. Claessens, *Current challenges in financial regulation*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 4103, December 2006.

[54] L. Klapper, R. Zaidi, *A Survey of Government Regulation and Intervention in Financial Markets, Prepared for the World Development Report 2005: Improving the Investment Climate for Growth and Poverty Reduction*, Report No. 31439, World Bank, 2005.

Wyniki badań empirycznych potwierdzają, że niektóre regulacje (w szczególności dotyczące gwarantowania depozytów) zmniejszają niebezpieczeństwo szturmu („runu") na banki i kryzysów systemowych[55], a ogólnie wyższa jakość regulacyjna w bankowości jest skorelowana z lepszymi wynikami sektora bankowego[56].

Badania koncentrują się na wskazaniu, które regulacje faktycznie osiągają swoje cele i pozytywnie oddziałują na banki i rynki finansowe. Literatura przedmiotu wskazuje, że z tego punktu widzenia najbardziej pożądane są następujące regulacje bankowe: zakaz prowadzenia operacji, które są obarczone nadmiernym ryzykiem, obowiązek monitorowania i kontroli ryzykownych działań banków, wymóg posiadania kapitału adekwatnego do skali ponoszonego ryzyka (w celu absorbowania potencjalnych strat), obowiązek emisji długu podporządkowanego, ograniczona przynależność do systemu gwarantowania depozytów i możliwość korzystania z usług pożyczkodawcy ostatniej instancji, obowiązek przejrzystości informacyjnej[57]. Analiza porównawcza zagadnień regulacyjno-nadzorczych przeprowadzona w latach 2011–2012 wskazała, że kraje, w których wystąpił kryzys finansowy, charakteryzowały: a) mniej rygorystyczne definicje kapitałów i niższe wskaźniki kapitałowe banków, b) mniejsze ograniczenia działalności niebankowej, c) mniej rygorystyczne regulacje dotyczące kredytów zagrożonych i rezerw celowych, d) słabsze zachęty dla sektora prywatnego do monitorowania banków[58].

Ostrzejsze restrykcje nakładane na działalność banków nie zawsze limitują ich ryzykowne zachowania. Okazuje się, że w krajach, w których wprowadzono liczne ograniczenia, prawdopodobieństwo kryzysu może być większe[59]. Szersze badania potwierdzają, że prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu jest mniejsze w krajach, które mają: bardziej skoncentrowane systemy bankowe, mniej restrykcyjne regulacje dotyczące operacji bankowych i konkurencji oraz insty-

---

[55] Opis badań przedstawiają: K. Matthews, J. Thompson, *Ekonomika bankowości*, s. 192.

[56] M. Čihák, A. Tieman, *Quality of financial sector regulation and supervision around the world*, „IMF Working Paper", No. PW/08/190, August 2008.

[57] G. Benson, C. Kauffman, *The appropriate role of bank regulation*, „Economic Journal", Vol. 106, No. 436, 1996, s. 688–697; L.D. Wall, *A plan for reducing future deposit insurance losses: Puttable subordinated debt*, „Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review", July–August 1989; C.W. Calomiris, *Building an incentive compatible safety net*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 23, Issue 10, 1999, s. 1499–1519; J. Tobin, *Financial innovation and deregulation in perspective*, „Bank of Japan Monetary and Economic Studies", Vol. 3, No. 2, 1985, s. 19–29.

[58] M. Čihák *et al.*, *Bank regulation and supervision around the world. A crisis update*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. WP 6286, December 2012.

[59] J.R. Barth *et al.*, *Financial regulation and performance. Cross-country evidence*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 2037, January 1999.

tucje wspierające konkurencję[60]. Proste zwiększanie regulacji finansowych nie zmniejsza ryzyka wystąpienia kryzysu ani nie ogranicza skali jego skutków[61].

Nie brak też studiów dowodzących, że restrykcyjność regulacji kapitałowych ma mały wpływ na rozwój, wydajność i stabilność banków oraz zarządzanie nimi[62]. Podkreśla się jednak konieczność wielokierunkowego podejścia do kwestii zapewnienia rozwoju i stabilności sektora bankowego – niezbędne jest wsparcie regulacji prywatnym monitoringiem i kontrolą korporacyjną sprawowaną przez sektor prywatny[63].

Kwestia wprowadzania ograniczeń regulacyjnych w działalności instytucji finansowych nie jest zatem sprawą bezdyskusyjną.

Rola nadzorców polega na poszukiwaniu efektywnych rozwiązań legislacyjnych, które zmotywują banki do zachowania wymaganego poziomu bezpieczeństwa, nie krępując wszakże nadmiernie ich możliwości konkurencyjnych i nie wywołując zbyt wysokich kosztów, a jednocześnie stworzą warunki do prowadzenia prywatnego monitoringu i władztwa korporacyjnego[64].

Na problem stanowienia regulacji bankowych należy też spojrzeć przez pryzmat konfliktu pryncypał – agent. W teorii ekonomii funkcjonują dwa wyjaśnienia regulowania instytucji finansowych[65]. W teoriach altruistycznych (korzyści publicznych – *public interest view*) regulacje traktowane są jako instrumenty, poprzez które państwo zwiększa uczciwość i wydajność w społeczeństwie; interwencja państwa jest spowodowana nieskutecznością mechanizmów rynkowych[66]. W teorii korzyści prywatnych (*private interest view*; *self--interest view*) regulacje mogą być efektem chęci uwzględnienia własnych korzyści polityków, urzędników rządowych i regulowanych sektorów (wynagrodzeń i innych korzyści finansowych, władzy, reputacji itp.)[67]. Zwraca się uwagę na fakt, że uniknięcie zorientowania regulatorów na własne korzyści

---

[60] T. Beck *et al*., *Bank concentration and crises*, „NBER Working Paper Series", No. WP 9921, August 2003.

[61] W.F. Johnson, *International economic freedoms, banks and the market crisis of 2007 –2009*, „Journal of Banking Regulation", Vol. 12, Issue 3, 2011, s. 195–209.

[62] J.R. Barth *et al*., *Rethinking Bank Regulation...*

[63] *Ibidem*.

[64] Przegląd aktualnych propozycji reformy regulacyjnej przedstawiono w dokumencie: The World Bank, *Global Financial Development Report 2013. Rethinking the Role of State in Finance*, The World Bank, Washington 2012, s. 69–70.

[65] Szerzej w: M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009.

[66] W teorii kosztów agencyjnych odnotowuje się, iż w wielostronnych relacjach rosną konflikty i problemy koordynacyjne, a wprowadzanie regulacji daje możliwość zwiększania jednego sektora społeczeństwa (gospodarki), kosztem innych.

[67] E.J. Kane, *Ethical foundations of financial regulation*, „NBER Working Paper" No. 6020, 1997; C.M. Peláez, C.A. Peláez, *Financial Regulation after the Global Recession*, Palgrave Macmillan, New York 2009.

może być trudne, a podejście takie wprowadza istotne zniekształcenia w polityce regulacyjnej[68]. W praktyce bowiem faktyczne postawy regulatorów są kompromisem między wymogiem działania w interesie publicznym a chęcią osiągnięcia także korzyści prywatnych[69]. Konflikt interesów między oczekiwaniami społecznymi (publicznymi) a osobistymi oczekiwaniami nadzorców i urzędników może prowadzić do stanowienia nieefektywnych regulacji i niewydolności nadzoru finansowego. Postuluje się zatem wprowadzenie zasady osobistej odpowiedzialności nadzorców, co miałoby ich motywować do większej dbałości o wykonywane zadania[70].

1.1.4. Konsekwencje konstrukcji sieci bezpieczeństwa dla zachowań banków

Ustalenie optymalnego zakresu i kształtu sieci bezpieczeństwa jest problematyczne. Badania dowodzą, że silny system nadzorczy wydatnie wpływa na jakość i stabilność systemu finansowego[71] – przede wszystkim dlatego, że wpływa na zmniejszenie ryzyka podejmowanego przez banki[72] (choć, jak wskazano, nie wszystkie regulacje są skuteczne i przynoszą pożądane skutki). Zauważono jednak, że wpływ nadzoru i regulacji na poziom ryzyka bankowego nie jest jednorodny[73]. Generalnie sieć bezpieczeństwa (regulacje i nadzór

[68] W szczególności może to odnosić się do polityki dotyczącej likwidowania banków oraz funkcjonowania systemów gwarantowania depozytów. A.W.A. Boot, A.V. Thakor, *Self-interested bank regulation*, „The American Economic Review", Vol. 83, No. 2, 1993, s. 206–212.

[69] R.J. Dijkstra, *Accountability of financial supervisory agencies: An incentive approach*, „Journal of Banking Regulation", Vol. 11, Issue 2, 2010, s. 115–128.

[70] Idem, *Liability of financial regulators: Defensive conduct or careful supervision?*, „Journal of Banking Regulation", Vol. 10, 2009, s. 269–284.

[71] U.S. Das *et al.*, *Does regulatory governance matter for financial system stability? An empirical analysis*, „IMF Working Paper", No. WP/04/89, May 2004. Jednocześnie nie potwierdzono jednak pozytywnego wpływu stosowania bazylejskich zasad efektywnego nadzoru bankowego na bezpieczeństwo banków i systemu bankowego. A. Demirgüç-Kunt, E. Detragiache, *Basel Core Principles and bank soundness: Does compliance matter?*, „Journal of Financial Stability", Vol. 7, Issue 4, 2011, s. 179–190. Zauważono jednak, że banki działające w krajach, które stosują te zasady, otrzymują lepsze oceny ratingowe (co przekłada się na ich lepsze postrzeganie, zwiększa renomę na rynku finansowym i umożliwia tańsze pozyskiwanie kapitału). A. Demirgüç-Kunt *et al.*, *Banking on the principles: Compliance with Basel Core Principles and bank soundness*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 17, Issue 4, 2008, s. 511–542.

[72] C.M. Buch, G. DeLong, *Do weak supervisory systems encourage bank risk-taking?*, „Journal of Financial Stability", Vol. 4, Issue 1, 2008, s. 23–39.

[73] Potwierdzono, że regulacje i nadzór nie mają wielkiego wpływu na banki generujące niskie ryzyko, zaś wywierają istotny wpływ na banki o wysokim ryzyku. J. Klomp, J. de Haan, *Banking risk and regulation: Does one size fit all?*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 36, Issue 12, 2012, s. 3197–3212.

bankowy) pozytywnie wpływa na gospodarkę (kredyty, inwestycje, dochód, tempo wzrostu gospodarczego itd.)[74].

Przyjmując argumenty za koniecznością regulowania i nadzorowania banków, należy jednak zwrócić uwagę na negatywne aspekty, jakie mogą się z tym wiązać. Dotyczy to w szczególności takich zjawisk, jak: pokusa nadużyć (*moral hazard*), tzw. jazda na gapę (*free riding*) i arbitraż regulacyjny. W szczególności problem jest znaczący w przypadku instytucji istotnych systemowo – pojawia się bowiem dylemat stosowania paradygmatu banków zbyt dużych, zbyt ważnych lub zbyt wielu, by upaść (*too big to fail* – TBTF, *too important to fail* – TITF, *too many to fail* – TMTF[75])[76].

Zwiększanie ochrony roztaczanej przez państwo nad bankami pozwala oczekiwać, że w przypadku niewypłacalności banku jego zobowiązania (w szczególności depozyty) będą pokrywane przez państwo. W konsekwencji takich oczekiwań wierzyciele banku (m.in. deponenci) w mniejszym stopniu monitorują ryzyko podejmowane przez bank, a banki z kolei są skłonne do wyższego ryzyka – zniekształca to rynki finansowe i powoduje, że podejmowane na nim decyzje są nieefektywne[77].

---

[74] M. Kilinc, B. Neyapti, *Bank regulation and supervision and its welfare implications*, „Economic Modelling", Vol. 29, Issue 2, 2012, s. 132–141.

[75] V.V. Acharya, T. Yorulmazer, *Too many to fail – An analysis of time-inconsistency in bank closure policies*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 16, Issue 1, 2007, s. 1–31.

[76] Jakkolwiek uważa się, że stosowanie doktryny TBTF, TITF jest niekorzystne – drastycznie wzrasta pokusa nadużyć (sugeruje się nawet, że duże banki są zbyt kosztowne, by je ratować – *too big to save*), w trakcie globalnego kryzysu finansowego powszechnie realizowano to podejście, w obawie przez falą bankructw i załamaniem się systemu finansowego. W ostatnich latach podjęto problem dużych, systemowo ważnych instytucji finansowych – *systemically important financial institutions* – SIFIs (szerzej: P. Masiukiewicz, *Ryzyko dużych banków – perspektywa Polski*, CeDeWu, Warszawa 2012). Można bowiem powiedzieć, że jeśli jakiś bank jest zbyt duży, by upaść, to jest zbyt duży, by możliwe było zarządzanie nim (*too big to be managed* – D. Dziawgo, L. Dziawgo, *Kapitał zaufania na współczesnym rynku finansowym – stan zagrożenia*, [w:] A. Alińska (red.), *Eseje o stabilności finansowej*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 59–68), czyli w ogóle zbyt duży, by mógł istnieć (*too big to exist*) i bezpiecznie oraz efektywnie funkcjonować.

Obecnie wymaga się znacznie baczniejszego monitorowania SIFIs; konieczne jest także sporządzanie dla nich planów uporządkowanej naprawy/upadłości (*resolution and recovery plans*) – patrz European Commission, Proposal for a Directive of The European Parliament and of the Council establishing a framework for the recovery and resolution of credit institutions and investment firms and amending Council Directives 77/91/EEC and 82/891/EC, Directives 2001/24/EC, 2002/47/EC, 2004/25/EC, 2005/56/EC, 2007/36/EC and 2011/35/EC and Regulation (EU) No 1093/2010, COM(2012) 280 final, Brussels 6.06.2012. Szerzej na temat *SIFIs resolution* – patrz: E. Avgouleas *et al*., *Bank resolution plans as a catalyst for global financial reform*, „Journal of Financial Stability", w druku (http://dx.doi.org/10.1016/j.jfs.2011.12.002).

[77] N. Malysheva, J.R. Walter, *How large has the federal financial safety net become?*, „Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly", Vol. 96, No. 3, 2010, s. 273–290.

W literaturze ekonomicznej określa się to zjawisko mianem **pokusy nadużyć** (*moral hazard*). Przejęcie przez państwo części lub całości ryzyka powoduje, że wzrasta skłonność do podejmowania ryzyka. Jeśli bowiem ktoś jest w pełni ubezpieczony przed stratą, nie ma żadnej zachęty do tego, by ograniczać ryzyko jej wystąpienia[78]. Deponenci i inni wierzyciele banków nie troszczą się zatem o ich kondycję finansową, nie obawiają się zaryzykować powierzenia środków podmiotom generującym wysokie ryzyko, gdyż mają pewność odzyskania swych pieniędzy – od banku lub, w przypadku jego upadłości, od państwa[79]. Bank także nie waha się przed podejmowaniem nadmiernego ryzyka: może dzięki niemu więcej zarobić, a w przypadku porażki jego klienci są chronieni przez państwo, co rozmywa ewentualne zahamowania moralne.

Sytuację taką trzeba ocenić zatem jako bardzo niebezpieczną, państwo bowiem znajduje się wówczas w roli zakładnika banków (i ich klientów), a system finansowy nie jest efektywny. Staje się to szczególnie groźne, gdy dotyczy banków dużych i systemowo ważnych – tym bardziej wzmacnia się wtedy przekonanie, że państwo nie dopuści do upadłości tych instytucji, a one same stają się bezkarne.

Aby zniechęcić banki do nadużywania wsparcia, jakiego mogą im udzielać instytucje sieci bezpieczeństwa, władze muszą być zobowiązane do dostarczania pomocy i dokonywania jej wyceny w sposób uczciwy, rzetelny i efektywny[80]. Kwestia wyceny gwarancji jest często podejmowana w literaturze. Wskazuje się, że uczestnictwo banku w systemie gwarantowania depozytów powinno wiązać się z wnoszeniem przezeń opłat uzależnionych od ryzyka, jakie generuje jego działalność; określa to poziom uczciwej ceny gwarancji[81].

---

[78] J.R. Walter, J.A. Weinberg, *How large is...*, s. 369–393.

[79] Do pewnego stopnia wiąże się to z problemem tzw. jazdy na gapę (*free-rider problem*). Dotyczy on sytuacji, w której ktoś, kto nie zapłacił za informację, korzysta z informacji, za którą zapłacili inni. W tym przypadku oznacza, że deponenci i wierzyciele banku nie mają wystarczającej motywacji, aby pozyskiwać własne informacje na temat jakości aktywów banku i jego kondycji finansowej. F.S. Mishkin, *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, 9th ed., Pearson, Boston 2010, s. 176, 265.

[80] Kane zgłasza szereg propozycji pod adresem władz i nadzoru, zwiększających ich odpowiedzialność, a także sugerujących konieczność emitowania przez banki określonych rodzajów papierów wartościowych. E.J. Kane, *The importance of monitoring and mitigating the safety-net consequences of regulation-induced innovation*, „Review of Social Economy", Vol. 68, Issue 2, 2010, s. 145–161.

[81] Freixas i Rochet dowodzą jednak, że uczciwa wycena gwarantowania depozytów jest możliwa w warunkach asymetrii informacji, ale nie jest wymagana (a nawet pożądana) z punktu widzenia ogólnego dobrobytu. Wzajemne subwencjonowanie udziału banków w systemie gwarantowania depozytów poprawiają efektywność w sensie Pareto przy występowaniu selekcji negatywnej. X. Freixas, J.-C.Rochet, *Fair pricing of deposit insurance. Is it possible? Yes. Is it desirable? No*, „Research in Economics", Vol. 52, Issue 3, 1998, s. 217–232.

Badania dowiodły jednak, że wnoszone przez bank składki, nawet jeśli są powiązane z ryzykiem, mają niewielki wpływ na powstrzymanie go przed podejmowaniem ryzykownej działalności[82].

Kolejny ze wskazanych problemów wiąże się z **negatywnym arbitrażem regulacyjnym**. Istnienie różnych reżimów prawnych w połączeniu ze swobodą przepływu kapitałów powoduje, że banki wykorzystują różnice w istniejących w poszczególnych krajach systemach nadzoru (i wybierają jako obszar swojej działalności te kraje, których systemy prawne są mniej skomplikowane, mniej rygorystyczne, i które – w konsekwencji – pozwoliłyby na stosowanie niższych wymogów kapitałowych; względnie przenoszą tam część działalności, co pozwala na częściowe obniżenie obciążeń kapitałowych, przy jednoczesnym zachowaniu korzyści wynikających z funkcjonowania w kraju o wyższym poziomie regulacji i nadzoru, co z kolei buduje większe zaufanie rynku[83]). Remedium na problemy z arbitrażem regulacyjnym ma być międzynarodowa (nawet globalna) konwergencja przepisów regulujących działalność instytucji finansowych[84], w tym przypadku istnieje jednak zagrożenie, że globalne normy nie uwzględnią specyfiki poszczególnych gospodarek, co zmniejszy ich skuteczność i przydatność[85].

1.2. Oczekiwania i kontrybucje sieci bezpieczeństwa

Relacje między nadzorcami a bankiem mogą być wpisane we wspominany problem agent – pryncypał: obie strony mają do pewnego stopnia różne cele i dysponują różnymi informacjami. Pozycja nadzoru (pryncypała) jest uprzywilejowana z punktu widzenia przyznanych uprawnień wpływania na banki. Pozycja banków (agentów) jest z kolei uprzywilejowana z punktu widzenia posiadanych informacji (a w konsekwencji: czasu potrzebnego, by

[82] G.G. Pennacchi, *Alternative forms of deposit insurance: Pricing and bank incentive issues*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 11, Issue 2, 1987, s. 291–312; R. Cull *et al.*, *Deposit insurance and bank intermediation in the long run*, „BIS Working Papers", No. 156, July 2004.

[83] Doświadczenia światowe wskazują także na istnienie pozytywnego arbitrażu regulacyjnego, tzn. inwestorzy i emitenci migrują do reżimów lepiej regulowanych: inwestorzy poszukują systemów lepiej chroniących ich prawa i interesy, a emitenci podążają za inwestorami na te rynki, na których mogą uzyskać niższy koszt kapitału. Por.: M. Dzierżanowski, *Integracja europejskiego rynku kapitałowego*, [w:] *Niebieska Księga 2003*, nr 5: *Liberalizacja i integracja rynku usług finansowych w Unii Europejskiej*, PFSL, Gdańsk 2003, s. 74–82.

[84] M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków...*, s. 353.

[85] Badania potwierdzają, że regulacje nie wpływają na wszystkie banki w jednakowy sposób (kluczowym elementem różnicującym banki pod względem charakteru i skali wpływu regulacji na ich działalność, jest poziom ryzyka, a także struktura własności i wielkość). J. Klomp, J. de Haan, *Banking risk and regulation...*

nadzór posiadł istotne informacje, przeanalizował je i podjął na ich podstawie działania).

Aby relacje te były pozytywne, konieczne jest zapewnienie odpowiedzialności obydwu stron i dążenie do realizacji celu nadrzędnego: stabilnego i bezpiecznego funkcjonowania banków i sektora bankowego. Jak wcześniej wskazano, banki mogą mieć pokusę realizacji innych celów, kosztem tego najbardziej pożądanego publicznie (w szczególności: zwiększania rentowności); także instytucje sieci bezpieczeństwa mogą niekiedy kierować się celami innymi niż dobro publiczne (*vide* teoria korzyści prywatnych)[86]. W niniejszym podrozdziale wskazano wzajemne oczekiwania w relacjach bank – instytucje sieci bezpieczeństwa.

1.2.1. Oczekiwania instytucji sieci bezpieczeństwa wobec banków

Podstawowym oczekiwaniem instytucji sieci bezpieczeństwa wobec banku jest jego **odpowiedzialna postawa**. Oznacza to przede wszystkim funkcjonowanie **zgodnie z przepisami** prawa i wymogami nadzorczymi[87] oraz z normami etycznymi, dobrymi praktykami i normami środowiskowymi (w szczególności wówczas, gdy w jakimś obszarze nie sformułowano przepisów prawnych lub są one nieprecyzyjne). Ponadto oczekuje się, że banki będą spełniały także rekomendacje i wytyczne nadzorcze, które formalnie nie stanowią obowiązującego prawa, ale zawierają zalecenia odnośnie do określonych kwestii uznanych przez nadzór za istotne. Dotyczy to zarówno ogólnych rekomendacji nadzorczych, adresowanych do wszystkich banków, jak i zaleceń kierowanych do poszczególnych instytucji uwzględniających specyfikę ich działalności bądź specyficzną sytuację finansową, prawną lub organizacyjną. Co istotne, oczekiwanie to odnosi się do stosowania nie tylko litery, ale i ducha prawa[88]. Odpowiedzialność

[86] Należy zauważyć, że nadzór pełni funkcję agenta w relacjach ze społeczeństwem – pryncypałem. Jak zauważa J.K. Solarz, „ostatecznym gwarantem przywrócenia stabilności systemu finansowego jest zawsze podatnik, rezydent kraju dotkniętego zaburzeniami". J.K. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, PWN, Warszawa 2008, s. 42.

[87] Bank powinien mieć przyjętą politykę zgodności. Za efektywne zarządzanie ryzykiem braku zgodności (*compliance risk*) odpowiada zarząd banku, a rada nadzorcza – za nadzorowanie zarządzaniem nim. BCBS, *Compliance and the Compliance Function in Banks*, BIS, Basel 2005.

[88] Szczególny przypadek stanowi kwestia wykorzystywania przez bank luk w prawie w celu zapewnienia korzyści klientom (przykładem może być choćby oferowanie produktów lokacyjnych pozwalających uniknąć podatku od dochodów z lokat kapitałowych). Dochodzi tu zatem do konfliktu oczekiwań różnych grup interesariuszy. W tym przypadku nadzór jednoznacznie uznaje, że działanie wbrew tak literze, jak i duchowi prawa naraża bank na ryzyko braku zgodności. We wskazanym przykładzie odrębnym zagadnieniem jest kwestia etyczna – wyboru między nieco abstrakcyjnym może dobrem ogółu (państwa, wszystkich obywateli) a dobrem konkretnych jednostek – klientów banku.

banków wiąże się także z zachowaniem roztropności – z **rozsądnym** podejmowaniem ryzyka i troską o powierzone zasoby (przez deponentów i innych wierzycieli). Łącznie chodzi zatem o **uczciwe i przyzwoite** zachowania banków przy formułowaniu i realizacji misji i celów działalności. Nie można oczekiwać, że monitorowanie i nadzorowanie złożonych rynków i instytucji finansowych będą oparte wyłącznie na regulacjach. Skuteczny reżim regulacyjny musi wiązać się z chęcią utrzymania przez banki (i inne instytucje) wysokich standardów zarządzania i wartości, jako części ich kultury korporacyjnej[89]. Podkreśla się, że stworzenie i stosowanie dobrych praktyk ładu w systemie finansowym stanowią wspólną odpowiedzialność regulatorów i uczestników rynków[90]. Uzasadnionym oczekiwaniem instytucji sieci bezpieczeństwa jest zatem współtworzenie ram funkcjonowania sektora bankowego, zarówno poprzez współpracę przy tworzeniu prawa (konsultacje, analiza potencjalnych i faktycznych skutków regulacji), jak i kształtowanie przez banki dobrych praktyk i norm miękkiego prawa.

Aby nadzór mógł być sprawowany skutecznie, instytucje sieci bezpieczeństwa muszą dysponować **informacjami** umożliwiającymi dokonanie adekwatnej oceny banku[91]. Każda instytucja sieci bezpieczeństwa sporządza własne analizy, o zakresie zgodnym ze swymi potrzebami, przy czym wyniki części z nich są dostępne publicznie (na ogół w formie zagregowanej, dotyczącej całego sektora bankowego lub jego podsektorów, względnie określonych grup banków). Podstawą sporządzania tych analiz jest dostęp do informacji. Zasadnicza ich część pochodzi od samych banków; gromadzi się ją na podstawie regulacji zobowiązujących banki do sporządzania dodatkowych raportów dla instytucji sieci bezpieczeństwa (np. FINREP, COREP), a także w toku prowadzonych przez nadzór inspekcji oraz w wyniku żądań udostępnienia informacji na jakiś temat. Jedna z bazylejskich zasad efektywnego nadzoru bankowego wymaga, by nadzorcy nie tylko gromadzili, badali i analizowali raporty sporządzane przez banki na cele nadzoru ostrożnościowego oraz raporty statystyczne (na bazie jednostkowej i skonsolidowanej), ale by dokonywali również niezależnej weryfikacji tych informacji – albo wykorzystując inspekcje na miejscu w banku, albo dzięki usługom biegłych rewidentów[92]. Poszczególne instytucje sieci bezpieczeństwa powinny zawrzeć porozumienie dotyczące wzajemnego przeka-

[89] R. Tomasic, *The failure of corporate governance and the limits of law*, [w:] W. Sun *et al.* (eds), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 50–74.

[90] U.S. Das, M. Quintyn, *Financial crisis prevention and management: The role of regulatory governance*, [w:] R.E. Litan *et al.* (eds), *Financial Sector Governance. The Roles of the Public and Private Sectors*, Brookings Institution Press, Washington 2002, s. 163–208.

[91] M. Marcinkowska, *Analizy ryzyka banków dokonywane przez polskie instytucje sieci bezpieczeństwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu", nr 29, 2010, s. 93–104.

[92] BCBS, *Core Principles...*

zywania sobie informacji o bankach (w pewnym zakresie uzasadniona jest także taka współpraca na szczeblu międzynarodowym i ponadnarodowym).

Z tą kwestią wiąże się kolejne oczekiwanie nadzorców, dotyczące **współpracy z biegłymi rewidentami oraz audytorami** wewnętrznymi banków. Szczególne obowiązki nałożone są na biegłego rewidenta banku, od którego wymaga się przekazywania informacji o zaobserwowanych nieprawidłowościach i zagrożeniach w banku[93]. Bank zobowiązany jest zatem do wyboru takiego biegłego rewidenta, który ma odpowiednią wiedzę i umiejętności (adekwatne do skali i stopnia złożoności transakcji dokonywanych przez bank i do profilu ryzyka), a także do upewnienia się, że spełnia on warunki, by wyrazić bezstronną i niezależną opinię o sprawozdaniu finansowym banku. Nadto wymaga się, by bank udostępniał swemu biegłemu rewidentowi protokoły z inspekcji przeprowadzanych przez nadzór[94]. Prawo stanowi, że w banku musi istnieć system kontroli wewnętrznej[95], przy czym komórki audytu wewnętrznego powinny mieć zapewnioną niezależność[96]. Dodatkowo w radzie nadzorczej banku należy wyodrębnić komitet audytu[97]. Nadzór rekomenduje, by bank

[93] Ustawa o rachunkowości wymaga, by raport z badania sprawozdania finansowego przedstawiał m.in. „stwierdzenie stosowania się przez bank do obowiązujących zasad w zakresie ostrożności, określonych w odrębnych przepisach, oraz stwierdzenie prawidłowości ustalenia współczynnika wypłacalności". Nadto: „Jeżeli w toku badania jednostki biegły rewident stwierdzi istotne, mające wpływ na sprawozdanie finansowe, naruszenie prawa, statutu lub umowy spółki, to powinien o tym poinformować w raporcie, a w razie potrzeby również w opinii". Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2009 r., nr 152, poz. 1223, ze zm., art. 65. Prawo bankowe wymaga, by biegły rewident powiadamiał niezwłocznie KNF o faktach wskazujących na popełnienie przestępstwa, naruszenie przepisów regulujących działalność banku, naruszenie zasad dobrej praktyki bankowej lub inne zagrożenie interesów klientów banku, istnienie przesłanek do wyrażenia opinii negatywnej na temat sprawozdania finansowego banku lub odmowy wyrażenia tej opinii. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1376, art. 136. Rekomendacja KNB wymaga, by biegły rewident niezwłocznie ujawniał nadzorowi bankowemu fakty wskazujące na zagrożenie interesów klientów banku, którego sprawozdanie finansowe jest badane. KNB, *Rekomendacja L z dnia 7 listopada 2001 r. w dotycząca roli biegłych rewidentów w procesie nadzoru nad bankami*, Warszawa 2001.

[94] KNB, *Rekomendacja L z dnia 7 listopada 2001 r....*

[95] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 9. Jest to zgodne z wymogami Europejskiego Nadzoru Bankowego. EBA, *Guidelines on Internal Governance*, London 2011.

[96] Uchwała nr 258/2011 KNF z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, Dz.Urz. KNF, nr 11, poz. 42.

[97] Do jego zadań należy m.in. monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem, a także monitorowanie niezależności biegłego rewidenta. Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz.U., nr 77, poz. 649, ze zm. Wymóg ów nie dotyczy banków spółdzielczych.

zapewnił właściwą koordynację działań kontrolnych w banku i odpowiednie warunki do współpracy z podmiotami zewnętrznymi uprawnionymi do dokonywania kontroli – ma to służyć wymianie informacji, doświadczeń i opinii[98]. Wymaga się, by bank umożliwiał spotkania biegłych rewidentów, audytorów wewnętrznych oraz instytucji nadzoru bankowego – w celu omówienia wyników inspekcji kompleksowej w banku, po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego banku oraz w innych istotnych dla banku sytuacjach (np. w przypadku podejmowania decyzji o łączeniu się z innym bankiem)[99]. Nadzór bankowy jest zobowiązany do dokonywania oceny funkcji kontroli wewnętrznej w banku[100].

Należy zwrócić uwagę na pewną specyfikę uprawnień nadzoru finansowego: niektóre działania nadzorcze ograniczają prawa właścicieli banków. Dotyczy to w szczególności interwencji nadzorczych związanych z ratowaniem banków przed upadłością. Wydaje się wszelako uzasadnione, by akcjonariusze rezygnowali z części swych praw w sytuacji otrzymywania pomocy od państwa, kiedy sami nie mają możliwości zapewnienia realizacji nadrzędnego celu banku, jakim jest gwarancja jego bezpieczeństwa (bezpieczeństwa powierzonych mu wkładów)[101].

Rodzi się zatem fundamentalne pytanie o **zakres władzy**, jaką dysponują instytucje sieci bezpieczeństwa, by podjąć działania korygujące w przypadku stwierdzenia naruszenia prawa lub nieostrożnego zachowania, czyli o to, jakie są podstawy egzekwowania od banków realizacji wskazanych oczekiwań instytucji sieci bezpieczeństwa. Stosowane w różnych krajach rozwiązania dotyczą następujących kwestii[102]:

– zakres oficjalnych uprawnień nadzorczych – m.in. prawo instytucji nadzorczej do spotykania się z audytorami banku bez jego zgody, obowiązek komunikacji audytorów z nadzorcą w sprawie spostrzeżonych uchybień, prawo do wpływania na wewnętrzną strukturę organizacyjną banku, prawo do wzywania banku do stworzenia adekwatnych rezerw, prawo zawieszenia decyzji o wypłacie dywidendy i wypłacie premii dla kierownictwa, prawo do ogłaszania niewypłacalności banku, prawo zawieszenia praw właścicieli, prawo do usunięcia lub zastąpienia członków zarządu i rady nadzorczej itd.,

---

[98] KNF, *Rekomendacja H, dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach*, Warszawa 2011. Empirycznie potwierdzono, że te banki, w których komórka kontroli wewnętrznej jest mocniej zaangażowana w przegląd sprawozdań finansowych i współpracę z biegłymi rewidentami, mają sprawozdania finansowe charakteryzujące się wyższą jakością. E. Gras-Gil *et al.*, *Internal audit and financial reporting in the Spanish banking industry*, „Managerial Auditing Journal", Vol. 27, Issue 8, 2012, s. 728–753.

[99] KNB, *Rekomendacja L z dnia 7 listopada 2001 r....*

[100] BCBS, *The Internal Audit Function in Banks*, BIS, Basel 2012.

[101] Szerzej w rozdziale 2.

[102] J.R. Barth *et al.*, *Rethinking Bank Regulation...*, s. 122–136 oraz załącznik 2. Wymienione kwestie są traktowane przez autorów jako jedne z czynników umożliwiających zbadanie efektywności regulacji i określenie, które regulacje są wskazane (pożądane).

– zakres uznaniowości wyrozumiałości (pobłażliwości) nadzorcy – możliwość uznaniowego wymagania określonych norm ostrożnościowych od restrukturyzowanych lub reorganizowanych banków, istnienie ustalonych poziomów pogorszenia wypłacalności banków, przy których automatycznie podejmowana jest interwencja, konieczność raportowania przez nadzorcę spostrzeżonych naruszeń prawa itp.,

– pozycja nadzorcy względem sądów – wymóg zgody sądowej na działania nadzorcze (np. zawieszenie praw właścicieli, zmiana kierownictwa banku, cofnięcie licencji bankowej itp.), możliwość odwołania się od decyzji nadzoru do sądu przez akcjonariuszy,

– rygorystyczność norm ostrożnościowych – dotyczy m.in. zasad klasyfikacji należności i tworzenia rezerw celowych, dywersyfikacji aktywów itd.

1.2.2. Oczekiwania wobec sieci bezpieczeństwa – kontrybucje regulatorów i nadzorców

Oczekiwania banku wobec instytucji sieci bezpieczeństwa są zbieżne z ogólnymi postulatami społecznymi dotyczącymi ich zadań, postaw i funkcjonowania. Opisano tu kluczowe uzasadnione oczekiwania dotyczące kontrybucji, jakie nadzorcy powinni wnosić w działalność banku. Pominięto kwestie subiektywne i wykraczające poza powszechnie akceptowane wymogi oraz działania niezgodne z ustawowymi zasadami lub dobrymi praktykami dotyczącymi funkcjonowania nadzoru (jak np. oczekiwanie pobłażliwości w ocenie banku czy braku wyciągnięcia negatywnych konsekwencji wobec banków niewypełniających norm nadzorczych).

Fundamentalnym żądaniem wobec władz nadzorczych jest ich **odpowiedzialność**. Odpowiedzialność niezależnych instytucji regulacyjnych i nadzorczych spełnia cztery podstawowe role (funkcje): zapewnia kontrolę publiczną, zapewnia i wzmacnia legitymizację (w oczach politycznych pryncypałów, nadzorowanych podmiotów i opinii publicznej), poprawia standardy zarządzania instytucją nadzorczą, poprawia wydajność (efekty działalności) instytucji[103].

Odpowiedzialność nakłada obowiązek stosowania określonych standardów w sprawowaniu władzy nadzorczej lub osiągania określonych celów[104]. Wymienia się sześć typów instrumentów mających zapewnić odpowiedzialność organów nadzorczych: parlamentarne, ministerialne, rynkowe (zapewniane przez interesariuszy, np. nadzorowane podmioty, konsumentów, uczestników

[103] E.H.G. Hüpkes *et al.*, *The accountability of financial sector supervisors: Principles and practice*, „IMF Working Papers", No. WP/05/51, March 2005.

[104] R.M. Lastra, H. Shams, *Public accountability in the financial sector*, [w:] E. Ferran, C.A.E Goodhart, *Regulating Financial Services and Markets in the 21st Century*, Hart Publishing, Oxford–Portland 2001, s. 165–188.

rynku finansowego), finansowe (poprzez niezależną weryfikację sprawozdań finansowych instytucji), prawne (przegląd sądowy i administracyjny oraz odpowiedzialność prawna za szkody spowodowane działaniami lub zaniedbaniami) i międzynarodowe (zapewniane przez międzynarodowe instytucje finansowe, np. MFW, Bank Światowy, instytucje koordynujące międzynarodową integrację, np. w obrębie Unii Europejskiej)[105]. Zaznaczyć jednak należy, że kontrola odpowiedzialności nadzorców jest o tyle trudna, że znaczna część ich operacji ma charakter poufny[106].

Kolejne zagadnienie stanowi kwestia wymaganej **niezależności władz nadzorczych**, w wymiarze organizacyjnym, finansowym, personalnym i programowym[107]. Chodzi tu nade wszystko o niezależność od struktur rządowych i politycznych, ale także o nieuginanie się pod presją opinii publicznej i nieuleganie wpływom rozmaitych lobbystów. Pomijając kwestie ewentualnej nieuczciwości w stanowieniu prawa, należy też zwrócić uwagę na to, że da się zaobserwować następującą praktykę: po każdym kryzysie finansowym, po wszelkich zawirowaniach na rynkach finansowych, istnieje dążność do zacieśniania regulacji. Jeśli emocje biorą górę, może to przyjąć formę działań represyjnych i odwetowych.

Podstawowym oczekiwaniem banku względem sieci bezpieczeństwa jest **tworzenie** jasnych, przejrzystych i uczciwych **reguł**, stanowiących podstawę funkcjonowania banków i kształtowania warunków wolnej konkurencji w sektorze. Wiąże się to ze stanowieniem prawa – zarówno tego adresowanego do banków, jak i przepisów stanowiących powszechne normy prowadzenia działalności gospodarczej. Ogólny klimat regulacyjny tworzy bowiem ustrój, w którym banki konkurują ze sobą oraz z podmiotami świadczącymi usługi substytucyjne. Z uwagi na powiązania banków i innych instytucji finansowych oraz wymagane do prowadzonej przez nie działalności zaufanie publiczne, konieczne jest, by system finansowy tworzyły tylko renomowane podmioty, które nie nadszarpną owego zaufania. Tym samym banki oczekują od nadzorców, że stworzą równe warunki konkurowania i będą natychmiast reagowały na działania sprzeczne z prawem i dobrymi praktykami.

---

[105] E.H.G. Hüpkes *et al*., *The accountability of financial...*; J. Black, S. Jacobzone, *Tools for regulatory quality and financial sector regulation*, „OECD Working Papers on Public Governance", No. 16, 2009; P. Athanassiou, *Financial sector supervisors' accountability. A European perspective*, „ECB Legal Working Paper Series", No. 12, August 2011.

[106] C.A.E. Goodhart, *Regulating the regulator – An economist's perspective on accountability and control*, [w:] E. Ferran, C.A.E Goodhart, *Regulating Financial Services...*, s. 151–164. Zestawienie miar odpowiedzialności przedstawia praca: W. Przybylska-Kapuścińska (red.), *Współczesna polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2008, s. 244–245.

[107] M. Zaleska, *Nadzór nad rynkiem finansowym, ze szczególnym uwzględnieniem nadzoru bankowego*, [w:] eadem (red.), *Współczesna bankowość*, t. 1, Difin, Warszawa 2008, s. 59.

Stanowione regulacje powinny z jednej strony zapewnić standardy bezpieczeństwa, z drugiej jednak – umożliwić prowadzenie konkurencyjnej działalności[108]. Chodzi zatem o znalezienie **optimum regulacyjnego**, czyli wyważenie zakresu regulacji, tak by nie zachodziło ani niedoregulowanie, ani przeregulowanie sektora bankowego[109]. Obydwa stany są bowiem nieefektywne i mogą być groźne.

Optimum regulacyjne oznacza stan, w którym regulacje spełniają swoje uzgodnione cele, nie powodując negatywnych efektów. Jednocześnie dotyczy to porównania korzyści płynących ze stosowania regulacji z ich kosztami. Banki mają prawo oczekiwać, że regulatorzy i nadzorcy uwzględnią także i ten aspekt stanowienia prawa oraz że koszty wdrażania i stosowania prawa nie będą nadmierne, a także że – w miarę możliwości – nadzorcy dostarczą narzędzia umożliwiające zmniejszanie kosztów ponoszonych przez banki w związku z wdrażaniem określonych norm[110]. W tym kontekście można też dodać szerszy postulat, by koszty funkcjonowania systemu nadzorczego (obciążające banki) były niskie.

Banki mają prawo domagać się od nadzorców, by ci uwzględniali ich uwagi w procesie stanowienia prawa – że będą **współtworzyły regulacje**. Temu mają służyć konsultacje ze środowiskiem bankowym, prowadzone albo bezpośrednio, albo za pośrednictwem organizacji zrzeszających przedstawicieli banków (np. Związek Banków Polskich, ZBP). Należy jednak w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć, że rola banków we współtworzeniu regulacji nie może być nadmierna. Podkreśla się bowiem, że jedną z najważniejszych praprzyczyn globalnego

---

[108] Regulacje są jedną z najważniejszych determinant konkurencji i konkurencyjności indywidualnych przedsiębiorstw, branż i krajów. S. Kasiewicz, *Nowe regulacje – instrument równoważenia konkurencyjności i stabilności sektora bankowego*, [w:] L. Kurkliński (red.), *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokryzysowe*, BIK, Warszawa 2011, s. 8–27. Konieczność zmiany idei nadzoru bankowego (z nastawionego wyłącznie na zagwarantowanie bezpieczeństwa systemu bankowego) i uwzględnienie gwarantowania równych warunków konkurencji wskazuje także M. Zaleska, *Polski nadzór bankowy i regulacje przez niego tworzone – kierunki zmian*, [w:] W.L. Jaworski (red.), *Banki polskie u progu XXI* wieku, Poltext, Warszawa 1999, s. 197–227.

[109] Szerzej: S. Flejterski, *Polityka wobec banków – między Scyllą niedoregulowania a Charybdą przeregulowania*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Wyzwania regulacyjne wobec doświadczeń globalnego kryzysu finansowego*, ZBP–Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011. Jakkolwiek cykl regulacji, deregulacji i reregulacji jest naturalny i powiązany z cyklami koniunkturalnymi (w szczególności zaś silna reregulacja następuje po kryzysach finansowych), nie można przesadnie zacieśniać regulacji – nie mogą one stanowić „kary" za wywołanie kryzysu, lecz powinny być instrumentem zapewniającym mechanizmy kształtowania ładu korporacyjnego. M. Dewatripont *et al*., *Balancing the Banks. Global Lessons from the Financial Crisis*, Princeton University Press, Princeton–Oxford 2010, s. 8

[110] Przykładem może być dostarczenie narzędzi informatycznych ułatwiających generowanie raportów dla nadzoru, systemu elektronicznej wymiany informacji itp.

kryzysu finansowego był zbyt duży wpływ banków na kształt regulacji i sposób sprawowania nad nimi nadzoru[111].

Niezależnie od tego banki (oraz szersza opinia publiczna) mają prawo domagać się rzetelnej **oceny skutków regulacji** i wywierać presję, by wszelkie przygotowywane zmiany regulacyjne były oceniane zgodnie z intencjami, regułami, dobrymi praktykami i metodami wypracowanymi w ramach metodyki „oceny skutków regulacji"[112].

Oczywiste oczekiwanie banków względem instytucji sieci bezpieczeństwa polega na wypełnianiu przez nie podstawowych zadań związanych z **ustawowymi rolami** i współtworzeniem systemu finansowego. Jest to istotne zarówno dla pojedynczych banków, jak i całego sektora, zważywszy na potencjalne ryzyko systemowe. Z jednej strony zatem bank oczekuje, że będzie beneficjentem działań instytucji sieci bezpieczeństwa, co wzmocni jego pozycję i wiarygodność – dotyczy to np. możliwości skorzystania ze wsparcia finansowego (m.in. kredytu z banku centralnego), możliwości kształtowania wizerunku na podstawie pozytywnej oceny nadzorczej oraz ochrony depozytów itd.[113] Z drugiej strony banki mają prawo oczekiwać wczesnych i skutecznych reakcji uprawnionych instytucji w przypadku tych podmiotów regulowanych, których działalność może stanowić zagrożenie dla stabilności sektora. Dotyczy to np. odpowiednio wczesnej identyfikacji potencjalnych problemów i zapewnienia rozwiązań umożliwiających efektywne zażegnanie trudności lub minimalizację negatywnych konsekwencji.

Zagadnienie to dotyczy zarówno nadzoru mikroostrożnościowego – działań związanych z ograniczaniem ryzyka podejmowanego przez poszczególne banki, jak i makroostrożnościowego – odnoszącego się do minimalizacji ryzyka systemowego. Z tą kwestią wiąże się również oczekiwanie zapewnienia przez bank centralny bezpiecznego i stabilnego funkcjonowania systemów płatniczych (warunkującego należyte wypełnianie przez banki ich funkcji, w tym zwłaszcza transferu funduszy).

Należy ponadto uwzględnić wymóg **kooperacji** instytucji sieci bezpieczeństwa i koordynacji ich działań, tak by przede wszystkim były one spójne, a ponadto nie powodowały konieczności powielania niektórych działań i ponoszenia dodatkowych kosztów przez bank.

---

[111] The Warwick Commission on International Financial Reform, *In Praise of Unlevel Playing Fields*, The University of Warwick, CIGI, 2009.

[112] S. Kasiewicz, L. Kurkliński (red.), *Szok regulacyjny a konkurencyjność i rozwój sektora bankowego*, WIB, Warszawa 2012, s. 19.

[113] Dyskusyjna jest kwestia oczekiwań banku związanych z ratowaniem go przed niewypłacalnością, w szczególności gdy są one kierowane pod adresem państwa. Nie zostaną tu zatem uwzględnione, gdyż nie znajdują uzasadnienia (są bowiem zwykle konsekwencją braku odpowiedzialności i poszanowania ustalonych reguł oraz ulegania pokusie nadużyć, a zatem celowego narażania się na nadmierne ryzyko).

Jeden z podstawowych wymogów względem nadzoru mikroostrożnościowego polega na weryfikacji wiarygodności założycieli i potencjalnych właścicieli banków[114]. Bank ma prawo oczekiwać, że nadzór sprawdzi, czy nie wywrą oni niekorzystnego wpływu na ostrożne i stabilne zarządzanie bankiem[115]. Jest to o tyle istotne, że właściciele formułują misję i cele działania banku oraz wyposażają go w kapitał, stanowią zatem o fundamentach jego działalności.

Zasadność skali wymienionych tu oczekiwań jest oczywiście warunkowana przyjętym modelem sieci bezpieczeństwa w danym kraju i dokonaną przez nadzorców oceną postępowania banku. Jeśli bowiem ten angażuje się w nadmiernie ryzykowne transakcje, nie respektuje prawa i rekomendacji nadzorczych (względnie wypełnia je wybiórczo lub stosuje się do litery, a nie ducha prawa), postępuje nieodpowiedzialnie, jego działalność budzi zastrzeżenia w kontekście etyki biznesu i dobrej praktyki bankowej, wówczas sam pozbawia się prawa do takich oczekiwań.

Z wdrażaniem nowych regulacji, kontrolą przestrzegania norm oraz przeprowadzaniem analiz i ocen nadzorczych wiąże się kolejny postulat, jaki banki mogą zgłaszać wobec instytucji sieci bezpieczeństwa, a mianowicie: **komunikacja i edukacja**. Wspomniano już o jednym z aspektów komunikacji – konsultacji proponowanych przepisów. Inną kwestię stanowią szkolenia i seminaria tematyczne, naświetlające bankom określone zagadnienia nadzorcze (mogą one dotyczyć np. nowych zagadnień wynikających z wdrażanych norm prawnych, popularyzacji określonych narzędzi związanych z procesem zarządzania ryzykiem, zasad przeprowadzania nadzorczych ocen działalności banków itd.) oraz indywidualną komunikację (m.in. dotyczącą uwag nadzorców do funkcjonowania banku). Szczególne znaczenie mają tu właśnie przekazywane przez nadzorcę informacje zwrotne dotyczące oceny funkcjonowania banku i obszarów, które są postrzegane jako wymagające poprawy. W szerszym wymiarze postulat ten wiąże się z kwestią wymaganej **przejrzystości instytucji nadzorczych**, czyli z ujawnianiem informacji dotyczących nadzoru ostrożnościowego zainteresowanym stronom (bankom i innym podmiotom regulowanym, klientom, innym instytucjom nadzorczym i innym uczestnikom rynków)[116]. Celem sprawozdawczości nadzorców jest zwiększenie efektywności sprawowania nadzoru, dzięki ułatwieniu interakcji między instytucją a nadzorowanymi

[114] Tj. sprawdzenie, czy dają rękojmię wykonywania swoich praw i obowiązków w sposób należycie zabezpieczający interesy klientów banku oraz zapewniający bezpieczeństwo środków gromadzonych w banku.

[115] R. Kaszubski, A. Tupaj-Cholewa, *Prawo bankowe*, s. 209.

[116] Przejrzystość regulatora oznacza obowiązkowe publikowanie pewnych grup zagregowanych informacji dotyczących nadzorowanych podmiotów, dla wsparcia realizacji określonego celu nadzorczego. D. Weil *et al.*, *The effectiveness of regulatory disclosure policies*, „Journal of Policy Analysis and Management", Vol. 25, No. 1, 2006, s. 155–181.

podmiotami (potrzebują one wszak jasności i przejrzystości zasad, którymi muszą się kierować)[117].

Z wypełnianiem przez instytucje sieci bezpieczeństwa ich podstawowych zadań, w tym analizy i oceny nadzorowanych podmiotów, wiąże się wymóg zachowania **poufności**. Chodzi tu o znalezienie kompromisu między pożądaną transparentnością zarówno instytucji nadzorczych, jak i banków a ujawnieniem informacji, które mogłyby zaszkodzić bankowi lub nawet stabilności systemu finansowego. Jak już wspomniano, regulatorzy rynków finansowych wspierają dyscyplinę rynkową i zobowiązują banki do publikowania różnych informacji umożliwiających dokonanie ich oceny (w szczególności oceny ponoszonego ryzyka). Nie jest jednak wymagane ujawnianie takich informacji, które powodowałyby naruszenie tajemnicy bankowej lub handlowej i wywoływałyby pogorszenie pozycji konkurencyjnej banku. Prawo wymaga przy tym odpowiedniej agregacji informacji (nie są wymagane informacje nazbyt szczegółowe). Banki przekazują instytucjom sieci bezpieczeństwa informacje o znacznie szerszym zakresie, zarówno w formie standardowych raportów zdefiniowanych w przepisach[118], jak i specyficznych typów informacji na żądanie nadzorcy (np. podczas inspekcji nadzorczej lub na potrzeby przeprowadzanej analizy określonego zjawiska w sektorze bankowym). Jakkolwiek konieczne jest przekazywanie przez instytucje sieci bezpieczeństwa stosownych komunikatów, by informować rynek o stabilności sektora bankowego i jego kondycji finansowej, a także o potencjalnych zagrożeniach, to jednak komunikacja ta musi mieć ograniczony charakter. Nadzorcy nie mogą ujawniać szczegółowych informacji o konkretnym banku, z tych samych powodów, dla których nie wymagają odeń publikowania określonych danych.

Należy przy tym zaakcentować, że przejrzystość nadzorcy i regulatora jest w pewnym zakresie dobrem bardzo pożądanym, korzystnym dla rynku (zmniejsza niepewność i ryzyko, obniża prywatne koszty monitoringu, sygnalizuje nastawienie nadzorców itd.). Ujawnianie niektórych informacji może być jednak szkodliwe (dotyczy to np. takich informacji, których szeroka publiczność nie będzie w stanie prawidłowo zinterpretować, a konsekwencje mogłyby prowadzić do utraty zaufania do banku lub sektora finansowego). Regulatorzy i nadzorcy mogą dzielić się opiniami i wynikami swoich analiz na wiele sposobów – od publikacji naukowych w czasopismach (również własnych), okresowych przeglądach i zestawieniach danych analitycznych, poprzez komunikaty prasowe i prezentacje, aż po formalne cykliczne raporty (np. publikowane przez bank centralny raporty o stabilności systemu finansowego i rozwoju systemu finan-

[117] Zasady sprawozdawczości nadzorczej zostały określone w dokumencie: CEBS, *Guidelines on Supervisory Disclosure – Revised*, January 2010.

[118] Dotyczy to sprawozdawczości na potrzeby statystyki monetarnej i nadzorczej, w Polsce regulowanej uchwałami Zarządu NBP.

sowego, publikowane przez nadzór bankowy i przez gwaranta depozytów raporty o sytuacji banków i sytuacji w sektorze bankowym)[119].

James Barth, Gerard Caprio i Ross Levine sugerują, że „strażnicy finansów" (czyli główne instytucje regulacyjne i nadzorcze w obszarze finansów) często nie działają na korzyść szeroko pojmowanego społeczeństwa, gdyż nie dysponuje ono instytucjonalnymi mechanizmami, które mogłyby przymusić ich do tego. Autorzy formułują przygnębiającą tezę, że na świecie nie istnieje instytucja nadzorcza, która: (1) jest niezależna od krótkoterminowej polityki, (2) jest niezależna od sektora usług finansowych, (3) ma władzę umożliwiającą żądanie i otrzymanie informacji niezbędnych do oceny i monitorowania „strażników finansów", (4) dysponuje interdyscyplinarną wiedzą i kompetencjami eksperckimi koniecznymi do owocnego przetworzenia tych informacji, (5) jest w stanie z wystarczającym rozgłosem konsekwentnie przekazywać tę ocenę społeczeństwu i jego wybranym reprezentantom w taki sposób, by istotnie wpłynąć na dyskusję dotyczącą polityki sektora finansowego. W konsekwencji społeczeństwo nie może efektywnie oceniać regulacji finansowych i nie jest w stanie obligować owych „strażników", by działali w jego interesie[120]. Jest to przygnębiająca opinia, acz osadzona w realiach.

Konstatacja ta nie zmienia wszelako poglądu, że banki mają prawo oczekiwać wymienionych kwestii w relacjach z instytucjami sieci bezpieczeństwa. Społeczeństwo nie jest w stanie efektywnie wpływać na nadzorców, natomiast banki mogą i powinny wywierać wpływ na te podmioty, występując w podwójnej roli: adresatów regulacji (na których nakłada się sankcje w przypadku ich niestosowania) i ich beneficjentów, ale także w imieniu prawdziwych beneficjentów regulacji finansowych: społeczeństwa. Występuje tu jednak konflikt interesów, którego rozstrzygnięcie będzie pochodną poczucia odpowiedzialności banku.

1.2.3. Ocena relacji banku z instytucjami sieci bezpieczeństwa

Podsumowanie przeprowadzonych w niniejszym rozdziale rozważań na temat relacji banku z instytucjami regulacyjnymi i nadzorczymi stanowi tabela 1. Zestawiono tu kluczowe perspektywy Pryzmatu Wyników[121]. Należy zaznaczyć, że omówiono tu ogólny, uniwersalny zestaw oczekiwań nadzoru wobec banków i banków wobec nadzoru, podczas gdy w indywidualnych przypadkach może on być nieco odmienny, nadto może zmieniać się w czasie.

---

[119] Porównaj: O. Szczepańska, *Stabilność finansowa jako cel...*, s. 181 i n. Autorka przeprowadza argumentację stanowienia przez raporty o stabilności narzędzia, za pomocą którego banki centralne wspierają stabilność finansową.

[120] J.R. Barth *et al.*, *Guardians of Finance. Making Regulators Work for Us*, The MIT Press, Cambridge–London 2012, s. 203.

[121] Narzędzie to zostanie szerzej omówione w tomie 3.

Tabela 1. Pryzmat Wyników – regulatorzy i nadzorcy

Interesariusz (podgrupy)	REGULATORZY I NADZORCY Instytucje sieci bezpieczeństwa finansowego oraz inni „strażnicy finansów”	
Element pryzmatu	Opis	Przykładowe mierniki
1	2	3
Satysfakcja	Typowe oczekiwania i potrzeby interesariuszy wobec podmiotu: – zgodność z przepisami – uczciwe postępowanie – bezpieczeństwo funkcjonowania – w tym bezpieczeństwo klientów, pracowników, inwestorów, społeczności itd. – szczerość – uczciwa, otwarta komunikacja	– bezpieczeństwo i stabilność banku (wskaźniki kapitałowe, jakość aktywów, wskaźniki płynności, spełnienie innych norm ostrożnościowych), – liczba uchybień (braku zgodności z przepisami i rekomendacjami), w tym: liczba powtórzonych uchybień – nałożone na bank kary, grzywny, odszkodowania – opłaty wnoszone na funkcjonowanie instytucji nadzorczych i tworzenie funduszy gwarancyjnych i pomocowych – ocena nadzorcza (np. BION) – publikowane ratingi (nadawane przez agencje ratingowe)/ratingi zgodności z normami (np. zasadami ładu korporacyjnego)
Kontrybucje	Typowe oczekiwania i potrzeby podmiotu wobec interesariuszy: – zasady – stanowienie uczciwych, jasnych, przejrzystych, spójnych regulacji – komunikacja, porady, edukacja	– liczba obowiązujących regulacji, w tym: liczba nowych regulacji – liczba aktualizacji (zmian) regulacji – liczba odpowiedzi na pytania banku o interpretacje, wyjaśnienia, informacje, zgodę, poradę – poziom uwzględnienia przez regulatorów sugerowanych zmian w regulacjach (sugestie wniesione/sugestie uwzględnione) – kwota uzyskanego wsparcia publicznego (kredyty, pożyczki, kapitały)
Strategie	Typowe strategie do spełnienia tych oczekiwań: – zgodność z przepisami (*compliance*) – odpowiedzialność	– poziom braku zgodności z przepisami (wg kategorii) – poziom braku zgodności z normami wewnętrznymi (wg kategorii) – liczba spotkań audytora wewnętrznego z komitetem audytu (lub radą nadzorczą) oraz z instytucją nadzoru – koszt i efekty (wpływ na działalność i relacje z interesariuszami) braku zgodności z regulacjami – koszt i efekty (wpływ na działalność i relacje z interesariuszami) braku zgodności z polityką wewnętrzną

1	2	3
Procesy	Typowe procesy odnoszące się do realizacji tych strategii: – stworzenie i wdrażanie polityki i wewnętrznych zasad – zarządzanie ryzykiem braku zgodności – kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny – przygotowanie do przyszłych regulacji	– poziom świadomości obowiązujących i nowych regulacji – poziom świadomości wewnętrznych norm i regulacji – liczba przeprowadzonych audytów wewnętrznych (plan/realizacja) – koszt zgodności z przepisami
Zaplecze	Typowe zaplecze, jakie należy stworzyć, by przeprowadzić te procesy: – edukacja i odpowiedzialność zarządu, rady nadzorczej (i wszystkich pracowników) – system kontroli wewnętrznej, komitet audytu w radzie nadzorczej – ład korporacyjny – infrastruktura technologiczna	– poziom świadomości przepisów wśród pracowników – trendy ustaleń audytu wewnętrznego w zakresie ustaleń dotyczących polityki i norm wewnętrznych – liczba pracowników komórki kontroli wewnętrznej – liczba pracowników komórki zgodności (*compliance*) – jakość relacji z instytucjami regulacyjnymi i nadzorczymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002, s. 340–343.

Rozdział 2. Relacje banku z właścicielami

2.1. Właściciele banków

2.1.1. Właściciele i problem agencji

W zależności od struktury i koncentracji własności, można wyróżnić dwa typy przedsiębiorstw: kontrolowane przez menedżerów (przy rozproszonej własności) i kontrolowane przez właścicieli (przy skoncentrowanej własności)[1].

Problematykę tę wyjaśnia się za pomocą teorii agencji. Istotą tej teorii jest rozdzielenie finansowania od zarządzania[2] (czyli własności od kontroli[3]). Pryncypał (właściciel) deleguje obowiązki na agenta (menedżera), który w zamian za otrzymywane wynagrodzenie ma działać zgodnie z jego interesem[4]. Pryncypała nie postrzega się jako właściciela, a jedynie jako dostawcę kapitału (podmiot finansujący przedsiębiorstwo), który wysuwa w zamian rezydualne roszczenia do nadwyżki finansowej generowanej przez przedsiębiorstwo[5].

---

[1] P. Urbanek, *Struktura własności i kontroli w polskich spółkach publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", nr 1, 2009, s. 383–398.

[2] A. Shleifer, R.W. Vishny, *A survey of corporate governance*, „Journal of Finance", Vol. 52, Issue 2, 1997, s. 737–783.

[3] Właściciele mają formalną kontrolę nad spółką, faktycznie jej jednak nie sprawują (powodem jest w szczególności rozproszenie akcjonariatu, co utrudnia bezpośrednią komunikację między właścicielami, oraz utrata wpływu na losy przedsiębiorstwa poprzez odsuwanie akcjonariuszy od podejmowania decyzji). Wobec braku zorganizowanego nacisku ze strony akcjonariuszy menedżerowie przejmują faktyczną kontrolę nad spółką (por.: J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 145). Problemy agencyjne są przede wszystkim konsekwencją asymetrii informacji przy wyborze i kontrolowaniu menedżerów.

[4] K.M. Eisenhardt, *Agency theory: An assessment and review*, „Academy of Management Review", Vol. 14, Issue 1, 1989, s. 57–74.

[5] E.F. Fama, M.C. Jensen, *Separation of ownership and control*, „Journal of Law & Economics", Vol. 26, Issue 2, 1983, s. 301–326.

W teorii struktury właścicielskiej przedsiębiorstwa, zbudowanej na gruncie teorii agencji, teorii praw własności i teorii finansów, wskazuje się na problem rozdzielenia własności od zarządzania i na znaczenie kosztów agencyjnych[6]. Michael C. Jensen i William H. Meckling dowiedli, że menedżerowie (agenci) wynajęci przez właścicieli (pryncypałów) do zarządzania ich własnością (spółką) mogą preferować realizację własnych celów, kosztem celów akcjonariuszy. Zakłada się tu zatem, że właściciele są osobami odpowiedzialnymi, a wynajęci menedżerowie przejawiają podejście oportunistyczne.

Z drugiej strony, teoria służebności (stewarda) zakłada, że między właścicielami i zarządzającymi nie występuje konflikt interesów, a kluczowy motyw w postępowaniu menedżerów stanowi wykonywanie „dobrej roboty"[7].

Można wszelako zaobserwować również sytuację, gdy to właściciele starają się zrealizować krótkoterminowe cele, eksploatują spółkę, działając na jej niekorzyść w długim okresie, a kierownictwo (stewardzi) działa w obronie interesów spółki i jej interesariuszy[8].

Problemom agencji wynikającym z odseparowania własności od zarządzania ma zaradzić władztwo korporacyjne[9] (*corporate governance*). Władztwo korporacyjne może być utożsamiane z formalnym systemem odpowiedzialności najwyższego kierownictwa przed właścicielami[10]. Dotyczy ono relacji między właścicielami a kierownictwem i służy uzgodnieniu ich interesów oraz obniżeniu kosztów agencyjnych[11].

Zagadnienie struktur właścicielskich jest istotną kwestią w problematyce ładu korporacyjnego w bankowości. Nieprzejrzyste struktury własności i kontroli ułatwiają osiąganie prywatnych korzyści przez insiderów (w szczególności

---

[6] M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics", Vol. 3, Issue 4, 1976, s. 305–360.

[7] J.H. Davis *et al.*, *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review", Vol. 22, Issue 1, 1997, s. 20–47

[8] D. Miller, C. Sardais, *Angel agents: Agency theory reconsidered*, „Academy of Management Perspectives", Vol. 25, Issue 2, 2011, s. 6–13.

[9] W polskiej terminologii tłumaczy się *corporate governance* jako nadzór korporacyjny, ład korporacyjny, władztwo/władanie korporacyjne. Przyczyny różnic semantycznych i konsekwencje rozbieżności terminologicznych omawia C. Mesjasz, *Nadzór, władanie czy ład korporacyjny: problem nie tylko semantyczny*, [w:] S. Rudolf, *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006, s. 29–40.

[10] M. Jerzemowska, *Nadzór korporaycjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 30.

[11] Może być to dokonane poprzez: dostarczanie kierownictwu zachęt i możliwości efektywnego sprawowania funkcji, m.in. poprzez system motywacyjnego wynagradzania kierownictwa, wzmocnienie praw właścicieli do monitorowania, kontrolowania i dyscyplinowania kierownictwa, promowanie demokracji właścicielskiej, wzmacnianie funkcji nadzorczej sprawowanej przez radę, egzekwowanie odpowiedzialności kierownictwa za obowiązek powierniczy oraz zwiększanie efektywności zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów władztwa korporacyjnego. Z. Razaee, *Corporate Governance and Ethics*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, s. 31.

menedżerów)[12]. Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego podkreśla, że tworzone przez banki rozbudowane struktury zwiększają złożoność organizacji, a duża liczba podmiotów (a zwłaszcza wzajemnych połączeń i transakcji wewnątrz grupy) może utrudniać identyfikację, nadzór i zarządzanie ryzykiem w organizacji jako całości. Zaznacza przy tym, że prowadzenie działalności za pośrednictwem struktur złożonych i nieprzejrzystych może stanowić finansowe, prawne, reputacyjne i inne zagrożenia dla banku, może utrudnić radzie i zarządowi sprawowanie właściwej kontroli nad działalnością i wreszcie może utrudniać sprawowanie skutecznego nadzoru bankowego[13].

Kwestia ta ma fundamentalne znaczenie z punktu widzenia wpływu właścicieli na cele działania banku i wymagany zwrot z inwestycji (i wiążącego się z tym zagadnienia apetytu na ryzyko).

2.1.2. Prawa i obowiązki właścicieli banków

Z natury własności wynikają trzy prawa: prawo właściciela do używania posiadanej rzeczy w sposób zgodny z jego wolą, prawo do określania zachowań innych osób w zakresie używania danej rzeczy i prawo do przekazywania innym swoich praw do danej rzeczy[14]. Można wskazać dwie grupy **praw** właścicieli[15]:

– korporacyjne – są związane z możliwością wpływania właściciela na funkcjonowanie banku, w tym do sprawowania kontroli nad jego majątkiem,

– majątkowe – łączą się z partycypacją właściciela w wartości banku.

Do najważniejszych praw korporacyjnych należą: możliwość uczestniczenia w walnym zgromadzeniu i wykonywania prawa głosu (podejmowania decyzji), prawo umieszczania określonych spraw w porządku obrad walnego zgromadzenia i prawo zwołania nadzwyczajnego walnego zgromadzenia (w przypadku posiadania określonego pakietu własności), prawo do informacji dotyczących funkcjonowania banku[16], prawo do wytoczenia przeciwko spółce powództwa

---

[12] G. Caprio, R. Levine, *Corporate governance in finance: Concepts and international observations*, [w:] R.E. Litan *et al*. (eds), *Financial Sector Governance: The Roles of the Private and Public Sectors*, The Brookings Institution, Washington 2002, s. 17–49.

[13] Zaleca się zatem, by członkowie rady nadzorczej i zarządu znali i rozumieli strukturę i organizację grupy (tj. cele jej różnych jednostek/podmiotów oraz formalne i nieformalne powiązania i relacje między podmiotami i ze spółką dominującą), a także by rozważyli, w jaki sposób wdrożyć skuteczny nadzór ze strony rady nadzorczej i zarządu. BCBS, *Principles for Enhancing Corporate Governance*, BIS, Basel 2010.

[14] J. Jeżak, *Teoria własności oraz jej wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji", nr 4, 2009, s. 5–8.

[15] Por. D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 98.

[16] Istotę prawa właściciela do informacji i sposoby jego realizacji omawia J. Kołacz, *Prawo inwestora do informacji na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2012. Zagadnienia informacji pochodzących z systemu rachunkowości w zarządzaniu i rozliczeniach z właścicie-

o uchylenie uchwały, która jest sprzeczna ze statutem bądź dobrymi obyczajami i godzi w interes spółki lub ma na celu pokrzywdzenie akcjonariusza, prawo do wniesienia powództwa o naprawienie szkody wyrządzonej spółce. Wśród praw majątkowych należy wymienić przede wszystkim: prawo do udziału w zyskach (dywidenda, oprocentowanie wkładów członkowskich), w spółkach akcyjnych: prawo pierwszeństwa objęcia nowych akcji, prawo do swobodnego dysponowania własnością (akcjami), prawo do udziału w majątku likwidowanego banku pozostałego po zaspokojeniu wierzycieli[17]. Regulacje prawne[18] i dobre praktyki ładu korporacyjnego[19] zawierają unormowania dotyczące ochrony praw akcjonariuszy (w szczególności dotyczy to akcjonariuszy mniejszościowych)[20].

Podsumowując, podstawowym prawem właściciela jest prawo do ochrony wartości majątku i swobodnego nim dysponowania, w granicach obowiązujących przepisów. Naruszenie praw właścicieli (w szczególności praw akcjonariuszy mniejszościowych) może powodować poważne konsekwencje ekonomiczne (spadek wartości banku, wzrost kosztów działania, wzrost cen dla klientów, spadek dochodów podatkowych państwa) i społeczne (utrata zaufania społecznego do rynku finansowego, pogorszenie wizerunku państwa)[21].

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na specyficzną dla banków możliwość **ograniczenia** w określonych sytuacjach **praw właścicieli przez decyzje sieci bezpieczeństwa**. Wskazano już kwestię konieczności informowania o nabyciu określonych pakietów akcji banku oraz konieczności uzyskania zgody nadzorcy na to nabycie. Kolejną sprawą jest ingerencja nadzoru bankowego w wybór członków najwyższego kierownictwa banku – zwykle przepisy regulują konieczność zatwierdzenia przez nadzór kandydatów na prezesa i innych członków zarządu banku. Ma to gwarantować, że sprawy banku zostaną powierzone osobom, które dysponują odpowiednim doświadczeniem zawodowym i kwalifikacjami oraz dają rękojmię prowadzenia spraw banku w sposób

---

lami kapitału opisuje wnikliwie J. Gad, *Rachunkowość w procesie nadzoru w spółkach publicznych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.

[17] Szerzej: D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny...*, s. 98–99; M. Bajończyk, *Menedżerowie i właściciele na rynku kapitałowym. Kryzys zarządzania spółkami*, Difin, Warszawa 2010, s. 173–174.

[18] Np. Dyrektywa 2007/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 r. w sprawie wykonywania niektórych praw akcjonariuszy spółek notowanych na rynku regulowanym, Dz.Urz UE, L 184/17.

[19] Np. *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, Załącznik do Uchwały nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.

[20] Szerzej na temat praw akcjonariuszy jako elemencie nadzoru korporacyjnego w: K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 513–754.

[21] A. Ignaś, *Ekonomiczne i społeczne konsekwencje naruszania praw akcjonariuszy*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 472–483.

należycie zabezpieczający interesy klientów banku i zapewniający bezpieczeństwo gromadzonych w nim środków[22]. Inny przykład specjalnych uprawnień nadzorców pozwalających im wkraczać w kompetencje właścicieli to prawo ustanowienia zarządu komisarycznego w banku[23]. Skrajny, bardzo problematyczny, przypadek ingerencji nadzorców w prawa właścicieli zachodzi przy likwidacji banku bądź jego przejęciu przez inny bank (za zgodą banku przejmującego) lub przy wystąpieniu z wnioskiem o ogłoszenie upadłości[24]. Dotyczy to sytuacji, w których wystąpiły okoliczności grożące niewypłacalnością banku (w szczególności może się to wiązać ze znaczącym obniżeniem funduszy własnych banku).

Podstawowym **obowiązkiem** właścicieli jest dbanie o interes banku. Pośrednio to właściciele odpowiadają za jego bezpieczne i stabilne funkcjonowanie, wytyczając kierunki jego działania oraz powołując władze (zarząd i radę nadzorczą) odpowiedzialne za efektywne wdrażanie tych zaleceń.

Z finansowego punktu widzenia, najważniejszy obowiązek właścicieli polega na wniesieniu kapitału (objęciu i opłaceniu zadeklarowanych akcji/ wkładów członkowskich). Prawo bankowe określa minimalny poziom kapitału założycielskiego wnoszonego przez założycieli banku[25]; dla ograniczenia ar-

---

[22] W Polsce prawo bankowe wymaga zgody Komisji Nadzoru Finansowego na powołanie dwóch członków zarządu banku, w tym prezesa (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1376, art. 17 oraz 22b). Analogiczne rozwiązanie w odniesieniu do banków spółdzielczych wprowadza Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U., nr 119, poz 1252, ze zm., art. 12.

[23] Uprawnienie takie daje art. 145 ustawy Prawo bankowe. Dotyczy to sytuacji, gdy zarząd banku nie przekaże programu postępowania naprawczego (do czego jest zobowiązany zgodnie z art. 142) albo gdy realizacja tego programu okaże się nieskuteczna. Komisja Nadzoru Finansowego może podjąć decyzję o ustanowieniu na czas realizacji programu postępowania naprawczego zarządu komisarycznego, na który przechodzi prawo podejmowania uchwał i decyzji we wszystkich sprawach zastrzeżonych w ustawie i statucie do właściwości władz i organów banku.

[24] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 147 i 148. Rada nadzorcza może wnieść skargę od tej decyzji do sądu administracyjnego.

[25] Jest to kwota o równowartości 5 mln euro; w przypadku banków spółdzielczych, których założyciele wyrazili zamiar zawarcia umowy zrzeszenia – o równowartości 1 mln euro (wprowadzono także ograniczenia terytorialne działalności banków spółdzielczych, w zależności od wysokości ich funduszy własnych – Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U., nr 119, poz 1252, ze zm.). Kapitał założycielski banku wnoszony w formie pieniężnej musi być wpłacony przez założycieli w walucie polskiej na rachunek bankowy w banku krajowym, a pokrycie pełnej kwoty kapitału założycielskiego banku w formie spółki akcyjnej oraz banku spółdzielczego powinno być dokonane przed wpisaniem banku do właściwego rejestru. (Wpłata kapitału założycielskiego banku państwowego, jak również wydzielenie z majątku Skarbu Państwa innych środków na pokrycie kapitału założycielskiego, powinny nastąpić przed złożeniem przez bank państwowy do KNF wniosku o zezwolenie na rozpoczęcie działalności). Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 32.

bitrażu regulacyjnego normy te są harmonizowane na szczeblu międzynarodowym[26].

Kompetencje walnego zgromadzenia można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia praw, jak i obowiązków właścicieli. Zakres spraw leżących w gestii walnego zgromadzenia został określony w aktach prawnych regulujących zasady działalności danego rodzaju banków[27]. Można wskazać pięć zasadniczych funkcji walnego zgromadzenia[28]:

– decydowanie o fundamentalnych sprawach dotyczących banku i jego właścicieli,

– podejmowanie uchwał autoryzacyjnych (wyrażających zgodę na dokonanie przez zarząd określonych czynności),

– podejmowanie uchwał w sprawach personalnych (decydowanie o składzie osobowym pozostałych organów[29] i wybór biegłego rewidenta),

– funkcja nadzorcza – dokonywanie oceny funkcjonariuszy banku oraz zatwierdzanie sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności,

– forum wymiany informacji i poglądów pomiędzy właścicielami oraz między właścicielami i funkcjonariuszami banku.

2.1.3. Rodzaje właścicieli

Można wskazać wiele typów właścicieli banków, biorąc pod uwagę liczne rodzaje ich klasyfikacji. Kluczowe klasyfikacje uwzględniają następujące kryteria[30]:

– status: inwestorzy aktualni i potencjalni,

– częstotliwość dokonywanych transakcji: aktywni i pasywni,

– forma organizacyjna: indywidualni i instytucjonalni,

– samodzielność podejmowania decyzji: bezpośredni i pośredni,

– wielkość pakietu posiadanych akcji: akcjonariusz strategiczny (pakiet kontrolny), dominujący, znaczny, mniejszościowy, drobny,

– horyzont czasowy planowanego inwestowania: bezterminowo (inwestorzy strategiczni), długoterminowo, średnioterminowo, krótkoterminowo, *day traders*,

– cel inwestowania: sprawowanie kontroli, dywidenda, wzrost kursu akcji, dywersyfikacja ryzyka, inne korzyści finansowe i pozafinansowe,

---

[26] Np. wymienione w poprzednim przypisie kwoty są wspólnym wymogiem obowiązującym w Unii Europejskiej.

[27] Dla banków w formie spółki akcyjnej: Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U., nr 94, poz. 1037, ze zm.; dla banków spółdzielczych: Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. z 2003 r., nr 188, poz. 1848, ze zm.

[28] K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego...*, s. 521–556.

[29] Bezpośrednio: członków rady nadzorczej, pośrednio: członków zarządu.

[30] D. Dziawgo, *Relacje inwestorskie. Ewolucja – funkcjonowanie – wyzwania*, PWN, Warszawa 2011, s. 42–43.

– specjalizacja: jedno państwo, region geograficzny, branża gospodarcza, brak specjalizacji branżowej i geograficznej,

– podstawa podejmowania decyzji: stosujący analizę fundamentalną, analizę techniczną, analizę fundamentalną i techniczną, informacje pozafinansowe, niestosujący analiz.

Prawo bankowe przewiduje trzy formy prawne, w ramach których mogą działać banki: banki państwowe, banki w formie spółek akcyjnych lub banki spółdzielcze[31]. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z własnością państwową – to państwo (minister do spraw Skarbu Państwa) wyznacza zatem cele działalności banku, które wspierają politykę rządu.

Założycielami banku w formie spółki akcyjnej mogą być osoby prawne i osoby fizyczne, z tym że nie może być ich mniej niż trzy, chyba że założycielem jest Skarb Państwa, bank krajowy, instytucja kredytowa, bank zagraniczny, krajowy lub zagraniczny zakład ubezpieczeń, krajowy lub zagraniczny zakład reasekuracji lub międzynarodowa instytucja finansowa[32]. Banki w formie spółek akcyjnych mogą być własnością prywatną, państwową lub komunalną, w zależności od tego, kto nabędzie akcje, przy czym prawo nakłada ograniczenia dotyczące wielkości posiadanego udziału. Państwo (instytucja nadzorcza) zwykle wprowadza ograniczenia dotyczące możliwości nabycia znaczących pakietów akcji banków, nakazując uzyskanie na nie zgody. Nadzór może odmówić udzielenia zgody, w szczególności jeżeli uzasadnione jest to potrzebą ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem, z uwagi na możliwy wpływ podmiotu kupującego akcje lub ze względu na ocenę jego sytuacji finansowej[33].

---

[31] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 12.

[32] *Ibidem*, art. 13.

[33] W Polsce prawo bankowe wymaga, by podmiot, który zamierza, bezpośrednio lub pośrednio, nabyć albo objąć akcje lub prawa z akcji banku krajowego w liczbie zapewniającej osiągnięcie albo przekroczenie odpowiednio 10%, 20%, jednej trzeciej, 50% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu lub udziału w kapitale zakładowym, jest obowiązany każdorazowo zawiadomić Komisję Nadzoru Finansowego o zamiarze ich nabycia albo objęcia (*ibidem*, art. 25). KNF m.in. bada, czy podmiot składający zawiadomienie daje rękojmię wykonywania swoich praw i obowiązków w sposób należycie zabezpieczający interesy klientów banku krajowego oraz zapewniający bezpieczeństwo środków gromadzonych w banku krajowym, czy: jest w dobrej kondycji finansowej, zapewni przestrzeganie przez bank krajowy wymogów ostrożnościowych wynikających z przepisów prawa, środki finansowe związane z nabyciem albo objęciem akcji lub praw z akcji bądź podjęciem innych działań zmierzających do stania się podmiotem dominującym, powodujących, że bank krajowy stanie się podmiotem zależnym, nie pochodzą z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł. *Ibidem*, art. 25h. Ponadto podmiot, który bezpośrednio lub pośrednio nabył albo objął akcje lub prawa z akcji banku krajowego, jeżeli stanowią one wraz z akcjami nabytymi albo objętymi wcześniej pakiet zapewniający osiągnięcie lub przekroczenie progu 5%, 10%, 20%, 25%, jednej trzeciej, 50%, 66% i 75% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu, albo stał się podmiotem dominującym banku krajowego, jest każdorazowo obowiązany niezwłocznie powiadomić o tym ten bank, a bank przesyła powiadomienie Komisji Nadzoru Finansowego (art. 25o).

Założycielami banku spółdzielczego mogą być tylko osoby fizyczne[34], a członkami zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne (przy czym statut banku powinien określać wymogi, których spełnienie jest niezbędne do uzyskania członkostwa w spółdzielni). Spółdzielnia stanowi specyficzną formę własności – uwzględnia wspólne użytkowanie przedmiotu własności przez określoną społeczność (członków spółdzielni), a jednocześnie w wielu kwestiach zbliża się do własności prywatnej. Można zatem powiedzieć, że jest to specyficzna forma pośrednia między własnością prywatną i publiczną[35]. Wartość członkostwa w banku spółdzielczym stanowi zatem połączenie wartości dla akcjonariuszy i wartości dla interesariuszy w banku prywatnym[36].

2.1.4. Efektywność struktury własności

Badania nad efektywnością własności przedsiębiorstw obejmują bardzo szeroki zakres zagadnień, ale są trudne (dyskusyjne) metodologicznie i mało konkluzywne[37]. Trudne do uzgodnienia okazują się nawet tak fundamentalne kwestie, jak to czy struktura własności jest zmienną zależną czy niezależną, tj. ustalenie, czy wpływa ona na wyniki finansowe i wartość przedsiębiorstw, czy też odwrotnie: wyniki finansowe i wartość przedsiębiorstw wpływają na strukturę własności. Można uznać, że występuje tu swoiste sprzężenie zwrotne – obydwa elementy wpływają na siebie stale.

Jedno z kluczowych analizowanych zagadnień stanowi kwestia relacji między koncentracją akcji (w tym – istnieniem większościowego inwestora) a efektywnością i wartością przedsiębiorstwa. Wyniki badań w tym zakresie są dość niejednoznaczne, choć w wiele z nich wskazuje na istnienie pozytywnej

---

[34] Zgodnie z prawem spółdzielczym, liczba założycieli spółdzielni nie może być mniejsza niż 10. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze..., art. 6.

[35] Charakterystyka niektórych praw i obowiązków członków pozwala na nakreślenie analogii do praw i obowiązków akcjonariuszy. Szerszy opis stosunków między bankiem spółdzielczym a członkami przedstawiają np. J. Szambelańczyk (red.), *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, Wydawnictwo WSB, Poznań 1997, s. 33 i n.; A. Balcewicz, *Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 77–88.

[36] H.A. Becker, *The 'membership value' of German co-operative banks: A comparison with concepts of shareholder value and stakeholder value*, [w:] L. Schuster (ed.), *Shareholder Value Management in Banks*, Macmillan Press, London 2000, s. 167–186.

[37] Przegląd tych badań przedstawiają np.: M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 70–101; M. Marcinkowska, *Wpływ władztwa korporacyjnego na tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008, s. 35–58; J. Jeżak (red.), *Struktury własności polskich spółek publicznych a ich strategie rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 22–29.

korelacji[38]. Część badaczy dowodzi jednak, że akcjonariusz większościowy może realizować prywatne korzyści, wywołując negatywne konsekwencje dla wartości przedsiębiorstwa[39]. Badania dotyczące tego obszaru prowadzone w bankach także nie są jednoznaczne, choć duża ich część potwierdza pozytywny wpływ kontroli sprawowanej przez właściciela na wartość banków[40]. Niedawno przeprowadzone badania podkreśliły wpływ charakteru sprawowanej kontroli: z jednej strony jeśli główny akcjonariusz kontroluje bank poprzez strukturę piramid i udziały krzyżowe, luka między prawami głosu (wynikającymi z posiadanego udziału w głosach na walnym zgromadzeniu) a prawami do przepływów pieniężnych (wynikającymi z posiadanego udziału w kapitale) jest źródłem nieefektywności banku. Z drugiej jednak strony, jeśli główny akcjonariusz kontroluje bank bezpośrednio, nieefektywność obserwuje się tylko na niskich poziomach kontroli, a wysokie poziomy koncentracji własności pozytywnie wpływają na rentowność i efektywność banków[41].

Badania dostarczają dowodów na wyższą wycenę przedsiębiorstw w tych krajach, w których obowiązywały normy chroniące drobnych właścicieli. Lepsza ochrona zewnętrznych inwestorów (akcjonariuszy i pożyczkodawców) promuje rozwój rynków finansowych. Jeśli inwestorzy mają zapewnioną lepszą ochronę przez prawo, są skłonni zapłacić więcej za aktywa finansowe (kapitałowe lub dłużne), ponieważ żywią silniejsze przekonanie, że większa część zysków spółki powróci do nich jako dywidendy lub odsetki[42].

---

[38] Pozytywny związek potwierdzili: H. Demsetz, K. Lehn, *The structure of corporate ownership: Causes and consequences*, „The Journal of Political Economy", Vol. 93, No. 6, 1985, s. 1155–1177. Brak systematycznego związku między strukturą własnościową a wynikami przedsiębiorstwa wskazują H. Demsetz, B. Villalonga, *Ownership structure and corporate performance*, „Journal of Corporate Performance", Vol. 7, Issue 3, 2001, s. 209–233 (autorzy przytaczają szereg badań wskazujących na brak związku między strukturą własności i wartością przedsiębiorstwa, istnienie niskiej korelacji lub na zróżnicowany wpływ jednego czynnika na drugi). W przekrojowych badaniach historycznych zauważono początkowo istnienie pozytywnej zależności, która wszelako zniknęła w dalszych latach: Y. Miwa, J.M. Ramseyer, *Does ownership matter? Evidence from the Zaibatsu dissolution program*, „Journal of Economics and Management Strategy", Vol. 12, Issue 1, 2003, s. 67–90.

[39] Wiąże się to ze zjawiskiem tunelowania: S. Johnson *et al.*, *Tunneling*, „American Economic Review", Vol. 90, Issue 2, 2000, s. 22–27.

[40] Np. C.A. Glassman, S.A. Rhoades, *Owner vs. manager control effects on bank performance*, „Review of Economics and Statistics", Vol. 62, Issue 2, 1980, s. 263–270; S.R. Akella, S.I. Greenbaum, *Savings and loan ownership structure and expense-preference*, „Journal of Banking and Finance", Vol. 12, Issue 3, 1988, s. 419–437; D.M. Gropper, C.D. Hudson, *A note on savings and loan ownership structure and expense preference: A re-examination*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 27, Issue 10, 2003, s. 2003–2014; L. Alien, A.S. Cebenoyan, *Bank acquisitions and ownership structure: Theory and evidence*, „Journal of Banking and Finance", Vol. 15, Issue 2, 1991, s. 425–448.

[41] V. Azofra, M. Santamaría, *Ownership, control, and pyramids in Spanish commercial banks*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 35, Issue 6, 2011, s. 1464–1476.

[42] R. La Porta *et al.*, *Investor protection and corporate valuation*, „The Journal of Finance", Vol. 57, Issue 3, 2002, s. 1147–1170.

Kolejny obszar badawczy to kwestia wpływu udziału menedżerów we własności na wartość przedsiębiorstwa; dowodzi się, że zależność ta istnieje, ale nie ma charakteru prostoliniowego: w pewnych przedziałach poziomu udziału w strukturze kapitału zależność jest pozytywna, a w niektórych negatywna[43].

Badania przeprowadzone na polskim rynku nie wskazały na istnienie spójnych i statystycznie istotnych relacji pomiędzy strukturami nadzoru korporacyjnego a wyceną i innymi wskaźnikami ekonomicznymi dla badanych spółek publicznych[44].

Ciekawe zagadnienie badawcze w bankowości stanowi kwestia wpływu kapitału zagranicznego na wyniki banków. W literaturze prezentuje się dwie konkurujące hipotezy: o przewadze efektywności banków krajowych (*home field advantage*) oraz o przewadze efektywności banków zagranicznych (*global advantage*)[45]. Wiele badań potwierdza pierwszą hipotezę, w przypadku krajów będących w fazie transformacji większość analiz wykazuje jednak przewagę efektywności banków zagranicznych[46]. Także analizy prowadzone w odniesieniu do polskich banków dowiodły pozytywnego wpływu kapitału zagranicznego[47].

Empirycznie potwierdzono także hipotezę o wyższej efektywności banków prywatnych względem banków będących własnością państwową[48] oraz o więk-

---

[43] R. Morck *et al.*, *Management ownership and market valuation: An empirical analysis*, „Journal of Financial Economics", Vol. 20, Issue 1–2, 1988, s. 293–315; J.J. McConnell, H. Servaes, *Additional evidence on equity ownership and corporate value*, „Journal of Financial Economics", Vol. 27, Issue 2, 1990, s. 595–612; K.C. Han, D.Y. Suk, *The effects of ownership structure on firm performance: Additional evidence*, „Review of Financial Economics", Vol. 7, No. 2, 1998, s. 143–155.

[44] M. Aluchna *et al.*, *Analiza empiryczna relacji między strukturami nadzoru korporacyjnego (corporate governance) a wskaźnikami ekonomicznymi i wyceną spółek notowanych na GPW*, PFCG, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005.

[45] A.N. Berger *et al.*, *Globalization of financial institutions: Evidence from cross-border banking performance*, „FRB Chicago Working Paper", No. 1999-25, March 2001.

[46] E. Miklaszewska (red.), *Bank na rynku finansowym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 305.

[47] E. Miklaszewska, K. Mikołajczyk, *Foreign bank entry and bank performance in Poland: Testing the global advantage hypothesis*, „Journal of Money, Investment and Banking", Issue 10, 2009, s. 57–78; A. Jurkowska, *Rola kapitału zagranicznego w przemianach polskiego sektora bankowego*, „Monografie: Prace Doktorskie", nr 5, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006. Pozytywnego znaczenia kapitału zagranicznego w prywatyzacji dowodzą też J.P. Bonin *et al.*, *Privatization matters: Bank efficiency in transition countries*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 29, Issue 8–9, 2005, s. 2155–2178; W.L. Megginson, *The economics of bank privatization*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 29, Issues 8–9, 2005, s. 1931–1980.

[48] J. Williams, N. Nguyen, *Financial liberalisation, crisis, and restructuring: A comparative study of bank performance and bank governance in South East Asia*, „Journal of Banking and Finance", Vol. 29, Issues 8–9, 2005, s. 2119–2154; A. Micco *et al.*, *Bank ownership and performance. Does politics matter?*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 31, Issue 1, s. 219–241; M.M. Cornett *et al.*, *The impact of state ownership on performance differences in privately-*

szym poziomie ryzyka banków państwowych, co skutkuje zwiększonym prawdopodobieństwem i wyższymi kosztami fiskalnymi kryzysów[49]. Wyjaśniając wyniki tych badań, wskazuje się na niższy poziom nadzoru korporacyjnego[50], a ponadto na dowiedzione silne wpływy polityczne[51] (zwłaszcza w latach wyborów parlamentarnych banki będące własnością państwową mają znacząco niższą rentowność[52]). To bardzo istotna i aktualna obserwacja, zważywszy na fakt, że w trakcie globalnego kryzysu finansowego wiele banków zostało znacjonalizowanych. Jakkolwiek w specyficznych warunkach kryzysu to rozwiązanie mogło być uznane za zasadne (w krótkim okresie pozwoliło na ustabilizowanie sektorów bankowych), to jednak w długim okresie należy banki ponownie sprywatyzować.

2.2. Kształtowanie relacji z właścicielami

2.2.1. Zaangażowanie właścicieli

Zaangażowanie właścicieli w monitorowanie działalności banku i poczynań jego kierownictwa oraz aktywne oddziaływanie na funkcjonowanie banku jest konieczne, by ograniczyć problemy agencyjne.

Jak wskazano, właściciele mają fundamentalny wpływ na określenie misji, celów działalności banku i jego strategii. Można wyróżnić cztery formy oddziaływania właścicieli na decyzje dotyczące funkcjonowania banku[53]:

– bezpośrednią pierwotną: poprzez określenie treści statutu banku, która wiąże wszystkie jego organy (ich decyzje nie mogą być sprzeczne z postanowieniami statutu),

---

-owned versus state-owned banks: An international comparison, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 19, Issue 1, 2010, s. 74–94.

[49] R. La Porta *et al.*, *Government ownership of commercial banks*, „Journal of Finance", Vol. 57, No. 1, 2002, s. 265–301; G. Ianotta *et al.*, *Ownership structure, risk and performance in the European banking industry*, „Journal of Banking and Finance", Vol. 31, 2007, s. 2127–2149; G. Caprio, M.S. Martínez Pería, *Avoiding disaster: Policies to reduce the risk of banking crises*, „Working Paper", No. 47, 2000 (Egyptian Center for Economic Studies).

[50] A.V. Banerjee, *A Theory of Misgovernance*, „Quarterly Journal of Economics", Vol. 112, Issue 4, 1997, s. 1289–1332.

[51] Przegląd badań prowadzonych nad tym zagadnieniem prezentuje K. Jackowicz, *Czynniki polityczne w bankowości – przegląd badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu", nr 140, 2010, s. 394–404.

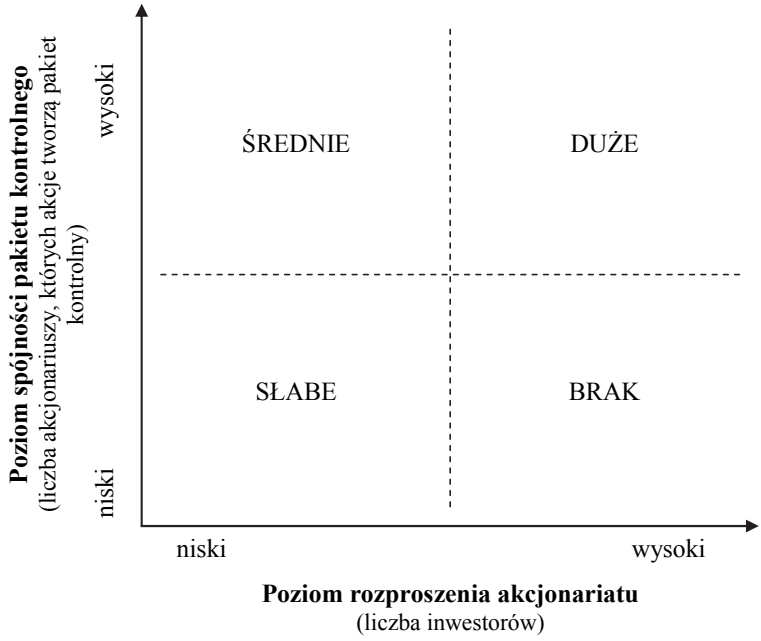
[52] K. Jackowicz *et al.*, *The influence of political factors on commercial banks in Central European countries*, „Journal of Financial Stability", w druku, http://dx.doi.org/10.1016/j.jfs.2012.08.001.

[53] S. Rudolf *et al.*, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 191–192.

– bezpośrednią wtórną – poprzez prawo pełnienia członka organów nadzorczych lub zarządczych,

– pośrednią pierwotną – poprzez prawo do podejmowania decyzji na walnym zgromadzeniu,

– pośrednią wtórną – poprzez prawo oddziaływania na skład organów nadzorczych i zarządczych[54].



Rysunek 1. Zaangażowanie akcjonariuszy w działalność spółki
Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 199

[54] Praktyka dowodzi, że w przypadku banków, których większościowym właścicielem jest bank zagraniczny, można wskazać znacznie szersze znaczenie formy pośredniej wtórnej. W szczególności dotyczy to: kwestii stosowania tzw. struktur macierzowych, gdy struktura organizacyjna spółki-córki jest odwzorowaniem struktury organizacyjnej spółki-matki i decyzje podejmowane są w poszczególnych pionach (przez nieformalnych przełożonych w centralach banku – właściciela), przyjmowania wspólnych w całej grupie (tj. narzuconych spółkom podporządkowanym) procedur, bezpośredni wpływ (narzucenie lub opiniowanie) na strategię i polityki funkcjonalne spółki-córki (w tym np. politykę kredytową i inwestycyjną). Poza wpływem na sam skład organów banku należy tu także wskazać kwestię określenia zakresu kompetencji poszczególnych członków zarządu i ich faktycznej, nieformalnej roli w strukturach macierzowych (np. *country managera* czy *regional managera*).

Zaangażowanie właścicieli w działalność banku zależy od relacji między poziomem spójności pakietu kontrolnego (liczba akcjonariuszy, których akcje tworzą pakiet kontrolny) a poziomem rozproszenia akcji (liczba akcjonariuszy portfelowych) – patrz rysunek 1. Zaangażowanie akcjonariuszy w działalność spółki rośnie wraz ze wzrostem rozproszenia akcji, jeżeli rośnie spójność pakietu kontrolnego (maleje liczba akcjonariuszy, których akcje łącznie tworzą pakiet kontrolny). Zaangażowanie pojedynczego inwestora tworzącego pakiet kontrolny rośnie wraz ze wzrostem rozproszenia akcji (wzrostem liczby inwestorów). Zaangażowanie akcjonariuszy maleje, jeżeli wraz ze wzrostem rozproszenia akcji rośnie liczba akcjonariuszy tworzących pakiet kontrolnych (zmniejsza się spójność pakietu kontrolnego)[55].

Ważne jest, aby działania i decyzje właścicieli były odpowiedzialne: powinni oni dbać o dobro banku (choć niekiedy występuje sprzeczność interesów). Kwestia odpowiedzialności akcjonariuszy banków stanowiła jedno z zagadnień poruszanych w analizie przyczyn globalnego kryzysu finansowego. Można stwierdzić, że w znacznej mierze został on spowodowany przez rozdrobnienie akcjonariatu instytucji finansowych (co rozmywa odpowiedzialność właścicieli za losy spółki i zwiększa siłę kierownictwa wykonawczego), a także występowanie krzyżowych zależności kapitałowych (co spotęgowało i rozprzestrzeniło kryzys) oraz agresywnej, nastawionej na szybki zysk, polityki inwestycyjnej funduszy i innych (często krótkoterminowych) inwestorów[56]. Nieefektywność władztwa korporacyjnego często jest związana ze szczególnymi strukturami i powiązaniami organizacyjno-kapitałowymi (gdzie banki stanowią element wielkich konglomeratów, zwłaszcza gdy członkowie grupy kapitałowej są wzajemnie właścicielami swych akcji). Zależności finansowe (np. udzielanie kredytów czy nabywanie papierów wartościowych) mogą być oparte na niewystarczającej analizie ryzyka, co w konsekwencji zwiększa zagrożenie dla całej grupy[57].

Nakazuje to baczniej przyjrzeć się specyficznej grupie właścicieli: **inwestorom instytucjonalnym**. Są nimi pośrednicy finansowi (banki komercyjne i inwestycyjne, zakłady ubezpieczeń, fundusze emerytalne i fundusze inwestycyjne), czyli instytucje lokujące na rynku kapitałowym pokaźne kwoty kapitału powierzonego im przez klientów[58].

---

[55] S. Rudolf *et al*., *Efektywny nadzór korporacyjny*, s. 199.

[56] M. Marcinkowska, *Regulacje w dobie kryzysu: nadzór, normy ostrożnościowe i rachunkowość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 534(17), 2009, s. 743–760.

[57] Eadem, *Corporate governance in banks: Problems and remedies*, „Financial Assets and Investing", Issue 2, 2012, s. 47–67.

[58] Szerszą charakterystykę poszczególnych typów inwestorów instytucjonalnych przedstawiają: W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, wyd. 5, PWN, Warszawa 2011, s. 550–634; R. Pastusiak, *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym. Operacje giełdowe rynku publicznego i niepublicznego*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 441–455.

Niegdyś rola inwestorów instytucjonalnych była pasywna, jednak wraz ze wzrostem ich udziału we własności, ewoluuje[59]. Współcześnie od inwestorów instytucjonalnych oczekuje się przyjęcia aktywnej roli dominujących akcjonariuszy, zainteresowanych efektywnym monitorowaniem funkcjonowania zarządów spółek, i działania w interesie wszystkich akcjonariuszy[60]. Podkreśla się nawet, że inwestorzy instytucjonalni nie są prawdziwymi właścicielami banku w tym sensie, że relacje z „prawdziwymi właścicielami" stanowią skomplikowaną sieć własności i odpowiedzialności. Prawdziwymi właścicielami są zatem klienci inwestorów instytucjonalnych (którzy wszelako nie mają możliwości decydowania o spółce, w którą dokonano inwestycji)[61]. Należy zatem mieć na względzie, że wpływ inwestorów instytucjonalnych na wartość spółki może się różnić w zależności od celów osób administrujących daną instytucją, nie zawsze pozostali inwestorzy odniosą zatem korzyści z ich działań[62].

Jakkolwiek podkreśla się, że instytucje te cechuje duże doświadczenie i profesjonalizm, to jednak zarazem argumentuje się, że odegrały negatywną rolę i przyczyniły się do wywołania kryzysu, gdyż żądały bardzo wysokich stóp zwrotu w krótkim okresie i motywowały banki do zachowań ryzykownych. Jednocześnie często krótki horyzont czasowy ich inwestycji[63] sprawiał, że nie ponosiły one konsekwencji sprowokowanych przez siebie działań.

W literaturze przedstawia się bariery efektywnego nadzoru korporacyjnego sprawowanego przez inwestorów instytucjonalnych. Wynikają one przede wszystkim z regulacji ograniczających działalność tych inwestorów, ale także z ich relacji biznesowych z firmami, w które inwestują, oraz z ograniczeń możliwości przetwarzania informacji koniecznych do monitorowania firm[64]. Dodatkowo należałoby wskazać jako potencjalne ograniczenie strategię inwestycyjną przyjętą przez inwestora instytucjonalnego[65].

---

[59] S.L. Gillan, L.T. Starks, *Corporate governance proposals and shareholder activism: The role of institutional investors*, „Journal of Financial Economics", Vol. 57, Issue 2, 2000, s. 275–305.

[60] P. Urbanek, *Struktura własności i kontroli...*, s. 383–398.

[61] J. Solomon, *Corporate Governance and Accountability*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Chichester 2007, s. 112.

[62] T. Woidtke, *Agents watching agents? Evidence from pension fund ownership and firm value*, „Journal of Financial Economics", Vol. 63, Issue 1, 2002, s. 99–131.

[63] Jest to dość paradoksalne, gdyż charakteryzując inwestorów instytucjonalnych, zwykle podkreśla się, że są to podmioty dokonujące długoterminowych inwestycji na rynku kapitałowym. Patrz: A. Sławiński, *Rola inwestorów instytucjonalnych, banków i funduszy arbitrażowych w rozwoju globalnego rynku finansowego*, http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/wyklady/wyklady_archiwum.html (dostęp: 16.08.2012).

[64] P. David, R. Kochhar, *Barriers to effective corporate governance by institutional investors: Implications for theory and practice*, „European Management Journal", Vol. 14, Issue 5, 1996, s. 457–466.

[65] Przykładowo, gdy fundusz stosuje strategię odwzorowania indeksu (*index tracking*), skład jego portfela nie będzie zależny od indywidualnych ocen poszczególnych spółek, a jedynie będzie odzwierciedlał ich udziały w indeksie giełdowym.

Z uwagi na dużą rolę inwestorów instytucjonalnych formułuje się rekomendacje dla tej specyficznej grupy akcjonariuszy odnoszące się do ich odpowiedzialności, uczciwości, staranności, godności, zapobiegania konfliktom interesów, uczciwej konkurencji i działań dla rozwoju rynku[66]. Wiele z tych rekomendacji znalazło się także w raporcie *Walker Review*[67], gdyż słusznie zauważono, że na działalność i wyniki banków wpływają – bezpośrednio lub pośrednio, aktywnie lub pasywnie – inicjatywy i decyzje podejmowane przez właścicieli. Podkreśla się tu określone obowiązki zarówno rady, jak i inwestorów instytucjonalnych, a także konieczność dialogu i zaangażowanej współpracy.

2.2.2. Relacje inwestorskie

„Relacje inwestorskie" to termin szerszy niźli relacje z właścicielami, uwzględnia bowiem także inne grupy inwestorów, w tym w szczególności obligatariuszy i nabywców innych dłużnych papierów wartościowych emitowanych przez bank.

Istota relacji inwestorskich polega na komunikowaniu się banku, którego papiery wartościowe (akcje i/lub obligacje) są lub będą notowane na giełdzie, z aktualnymi i potencjalnymi inwestorami, pośrednikami rynkowymi (maklerami, doradcami inwestycyjnymi) oraz inwestorskim środowiskiem opiniotwórczym (analitykami i mediami finansowymi).

Istnieje wiele definicji relacji inwestorskich; w zależności od podejścia do zakresu przestrzegania wymogów prawa i charakteru komunikacji można wskazać następujące[68]:

– w ujęciu minimalnym relacje inwestorskie to przekazywanie informacji o charakterze ekonomiczno-finansowym społeczności finansowej, w szczególności obecnym i potencjalnym inwestorom, w zakresie przewidzianym przepisami prawa, w celu utrzymania statusu spółki publicznej,

– w ujęciu rozszerzonym relacje inwestorskie to wykraczająca poza minimalne wymogi prawne dwustronna komunikacja o charakterze ekonomiczno-finansowym pomiędzy bankiem a społecznością finansową, w szczególności

---

[66] W Polsce jest to *Kodeks dobrych praktyk inwestorów instytucjonalnych*, październik 2006 (dostępny na www.izfa.pl). Warto też zwrócić uwagę na *Kanon dobrych praktyk rynku finansowego* – Uchwała nr 99/2008 KNF z dnia 18 marca 2008 r. w sprawie rekomendacji stosowania Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego, Dz.Urz. KNF nr 3, poz. 9 (kanon ów bazuje na *Międzynarodowym kodeksie postępowania i praktyki rynków finansowych*).

[67] D. Walker, *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final recommendations*, www.hm-treasury.gov.uk/d/walker_review_261109.pdf, October 2009 (dostęp: 30.11.2009).

[68] D. Dziawgo, *Relacje inwestorskie...*, s. 25. Autorka przedstawia przegląd definicji pojęcia relacji inwestorskich i dokonuje ich syntezy.

obecnymi i potencjalnymi inwestorami, zorientowana na realizację określonego przez bank celu.

Z punktu widzenia inwestorów celem tych relacji jest redukcja ryzyka inwestycyjnego. Ogólnie rzecz biorąc, komunikacja w ramach relacji inwestorskich ma na celu ograniczenie niepewności na rynku co do pozycji i poczynań banku oraz wzmocnienie jego wiarygodności dzięki większej przejrzystości warunków podejmowania decyzji[69]. Z ochroną inwestora ściśle łączy się więc zapewnienie mu istotnych informacji umożliwiających ocenę inwestycji i wsparcie podejmowanych decyzji ekonomicznych[70]. Natomiast z punktu widzenia banku można wskazać trzy grupy celów prowadzonych relacji inwestorskich[71]:

– cele prawne: utrzymanie statusu spółki publicznej, unikanie kar, dbałość o reputację prawną i ograniczanie ryzyka braku zgodności,

– cele ekonomiczno-finansowe: wzrost wartości banku, rzetelna wycena instrumentów finansowych emitowanych przez bank, dostęp do kapitału, dywersyfikacja źródeł kapitału, redukcja kosztów pozyskania kapitału, ograniczenie zmienności kursów giełdowych, stabilność finansowania, zarządzanie strukturą inwestorów, obrona przed wrogim przejęciem, wsparcie fuzji i przejęć,

– cele komunikacyjne: przekaz informacji, kreowanie wizerunku, budowa zaufania i lojalności, komunikacja dwustronna, rozpoznawalność banku, promocja banku na rynku finansowym, monitoring analityków i mediów, utrzymywanie zainteresowania bankiem, podnoszenie standardu jakości informacji i komunikacji, dotarcie do pośrednich uczestników relacji inwestorskich (np. interesariuszy biznesowych).

Aby zaprezentowane cele mogły zostać osiągnięte, relacje inwestorskie muszą stanowić spójny system uwzględniony w strategii banku i mający odpowiednie wsparcie zarówno u jego władz, jak i w kluczowych obszarach wewnętrznych. Można wskazać kilka komponentów relacji inwestorskich[72]. Jak wynika z przedstawionych definicji, ich podstawowy element – najważniejszy i najbardziej skomplikowany – to przekazywanie informacji. Aby zapewnić dwukierunkową komunikację, konieczne jest pozyskanie informacji zwrotnych. Sygnały płynące z rynku mogą być bardzo ważnym elementem systemu wczesnego

---

[69] S. Adamska, *Rola i zadania dyrektora finansowego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 213.

[70] G.K. Świderska (red.), *Wpływ zakresu ujawnianych informacji na poprawę ochrony inwestorów oraz pozycję konkurencyjną emitentów papierów wartościowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 56. Należy mieć jednak świadomość, że nie jest możliwe, by rynek osiągnął pełną efektywność informacyjną. Wynika to z faktu, że informacja zwykle nie dociera do wszystkich w tym samym czasie, różni inwestorzy potrzebują różnej ilości czasu na przeanalizowanie informacji i podjęcie decyzji, a ponadto mogą oni różnie interpretować treść informacji i w konsekwencji podejmować inne decyzje. K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje*, wyd. 3, PWN, Warszawa 2006, s. 148.

[71] D. Dziawgo, *Relacje inwestorskie...*, s. 27–38.

[72] Szerzej: D.A. Niedziółka, *Relacje inwestorskie*, PWN, Warszawa 2008, s. 13–16.

ostrzegania. Informacje można pozyskiwać albo w sposób bezpośredni (podczas spotkań, korespondencji, badań opinii itd.), albo pośredni (na podstawie notowań giełdowych). Kolejny etap polega na wykorzystaniu otrzymanych informacji w zarządzaniu. W zależności od indywidualnych uwarunkowań oraz cech rynku, ostatnim komponentem relacji inwestorskich może być kształtowanie struktury akcjonariatu.

Należy tu zaznaczyć, że relacje inwestorskie w znacznej mierze polegają na zarządzaniu oczekiwaniami inwestorów[73]. Można bowiem powiedzieć, że tworzenie wartości dla akcjonariuszy to pokonywanie oczekiwań inwestorów co do stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału[74]. Rynek kapitałowy dostarcza na to wielu dowodów. Jako przykład służyć może sytuacja, w której jednego dnia dwa banki ogłaszają swoje okresowe wyniki. Zdarza się, że podobne wyniki (w ujęciu względnym, jako wskaźniki) rynek odczyta odmiennie – jedne uzna za sygnał pozytywny, na który zareaguje wzrostem notowań, a drugie oceni jako niesatysfakcjonujące, czemu da wyraz w spadku cen walorów (w skrajnych przypadkach może to być nawet sytuacja, w której bank ogłaszający słabe wyniki będzie lepiej traktowany niż ten, który ogłasza dobre wyniki). Wynika to z odmiennych oczekiwań, mogą one bowiem dotyczyć np. poziomu wyniku finansowego lub sprzedaży albo poziomu dynamiki tych wielkości.

W komunikacji z inwestorami podmiot posługuje się dwoma rodzajami instrumentów: instrumentami komunikacji marketingowej i finansowej (przekazywanie informacji inwestorom i innym interesariuszom) oraz instrumentami sygnalizacji. Instrumenty sygnalizacji są to działania zarządu podejmowane w różnych obszarach finansów podmiotu, które pośrednio przekazują nowe informacje uczestnikom rynku. Oto przykłady takich instrumentów: niedoszacowanie ceny emisyjnej przy IPO, podział lub scalenie akcji, wypłata dywidendy, skup akcji własnych[75].

Zakres i forma informacji przekazywanych poszczególnym grupom powinny wynikać z polityki informacyjnej banku oraz być dostosowane do ich potrzeb informacyjnych i możliwości ich przeanalizowania. W zależności od przyjętego przez bank podejścia do zakresu relacji inwestorskich, a także biorąc pod uwagę grupy docelowe, można wskazać trzy grupy instrumentów tych relacji[76]:

---

[73] Szerzej o relacjach inwestorskich w kontekście zarządzania oczekiwaniami inwestorów: T. Copeland, A. Dolgoff, *Outperform with Expectations-Based Management. A State-of-the-Art. Approach to Creation and Enhancing Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005.

[74] M. Mikołajek-Gocejna, *Zarządzanie oczekiwaniami inwestorów*, [w:] A. Szablewski (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2010, s. 209–237.

[75] Szerzej: K. Mamcarz, *Inwestorski marketing-mix. Instrumenty sygnalizacji w komunikacji z inwestorami*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

[76] A.M. Krug, *Relacje inwestorskie w nowoczesnej spółce giełdowej*, Poligraf, Warszawa 2010, s. 51 oraz D. Dziawgo, *Relacje inwestorskie...*, s. 103.

– tradycyjne: raporty bieżące i okresowe[77], raporty analityczne, badanie struktury akcjonariatu, walne zgromadzenie, konferencje inwestorskie, *road-shows*, bezpośrednie spotkania z inwestorami i analitykami, wyjazdy studyjne, poczta tradycyjna, telefon, telekonferencje, wideokonferencje, listy do inwestorów, wywiady prasowe, komentarze, publikacje,

– wykorzystujące nowoczesne technologie[78]: strefa relacji inwestorskich na korporacyjnej stronie internetowej (lub odrębna strona internetowa)[79], połączenie konferencyjne (*conference call*), webcasting, wirtualne walne zgromadzenie, uczestnictwo online, newslettery, mailing, RSS, prezentacje multimedialne, portale społecznościowe, Twitter, Blip, blog, interaktywny analityk, udostępnianie zapisów przebiegów zdarzeń korporacyjnych,

– marketingowe: marketingowy raport roczny i dodatkowe raporty publikowane dobrowolnie, badania opinii jako narzędzie komunikacji, studia percepcji, programy lojalnościowe, broszury i biuletyny korporacyjne, prezentacje, dni inwestora (*investor days*), konferencje prasowe.

Należy liczyć się z tym, że niewłaściwe prowadzenie relacji inwestorskich wiąże się z ryzykiem[80]. Może to być ryzyko prawne, czyli dotyczące naruszenia regulacji prawnych[81] (ryzyko utraty statusu spółki publicznej, przekazania błędnej informacji lub przekazania informacji w niewłaściwy sposób, nieprzekazania lub nieterminowego przekazania informacji, ryzyko nierównego traktowania inwestorów, ujawnienia informacji poufnej i ryzyko manipulacji kursem[82]). Wśród pozaprawnych rodzajów ryzyka należy wskazać przede wszystkim ryzyko utraty przewagi konkurencyjnej (obniżenie wartości rynkowej, utrata zaufania i reputacji, negatywne przekazy w mediach, zaniżenie oceny *credit rating*, wyższy koszt pozyskania kapitałów, masowa wyprzedaż instrumentów finansowych emitowanych przez bank,

---

[77] Ewolucję podejścia do raportowania biznesowego i pożądany zakres raportu rocznego przedstawia: M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Współczesne trendy w sprawozdawczości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

[78] Na temat najlepszych praktyk internetowych relacji inwestorskich pisze: M. Remisiewicz, *Nowe technologie w relacjach inwestorskich*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006, s. 593–615.

[79] Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie zarekomendowała spółkom notowanym Modelowy Serwis Relacji Inwestorskich: http://naszmodel.gpw.pl/.

[80] D. Dziawgo, *Relacje inwestorskie...*, s. 122–126.

[81] Szerzej na temat obowiązków informacyjnych oraz odpowiedzialności za ich naruszenie: K. Haładaj, *Odpowiedzialność odszkodowawcza emitentów za naruszenie obowiązków informacyjnych*, C.H. Beck, Warszawa 2008; T. Sójka, *Obowiązki informacyjne spółek publicznych i odpowiedzialność cywilna za ich naruszenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

[82] O problemach i nieprawidłowościach w ujawnianiu informacji przez polskie spółki giełdowe pisze np. M. Andrzejewski, *Rachunkowość a ujawnianie informacji przez spółki giełdowe*, PWN, Warszawa 2002, s. 125–137.

brak możliwości pozyskania nowego kapitału). Dodatkowo występuje także ryzyko związane ze strukturą inwestorów (uzależnienie się od jednego inwestora lub od grupy inwestorów jednego rodzaju lub z jednego kraju/regionu, brak aktywności i zaangażowania inwestorów).

Ocena efektywności prowadzonych przez bank relacji inwestorskich wiąże się z pomiarem ich kosztów oraz oceną realizacji założonych celów. Można zatem wskazać kryteria ilościowe (cena instrumentów finansowych i jej zmienność, wartość obrotu akcjami/obligacjami banku, koszt kapitału, struktura inwestorów, aktywność analityków) i jakościowe (zaufanie, zadowolenie, sygnały zwrotne od inwestorów)[83].

Podsumowując, należy podkreślić, że dobrze prowadzone relacje inwestorskie pomagają ograniczyć ryzyko banku związane z jego obecnością na rynku kapitałowym, a w szerszym wymiarze – oddziaływać na wizerunek i reputację banku, pozytywnie wpływając na jego postrzeganie nie tylko przez właścicieli, ale także przez innych interesariuszy.

2.3. Oczekiwania i kontrybucje właścicieli

Zgodnie z teorią agencji, w przypadku oddzielania własności od władzy, dochodzi zwykle do konfliktu interesów między pryncypałem (właścicielem) a agentem (menedżerem).

Właściciele banków mają prawo ustalać cele finansowanego przezeń podmiotu, choć – jak wskazano w pierwszym tomie – istnieją tu ograniczenia. Podstawowe to regulacje prawne, które narzucają określone cele bankom z uwagi na konieczność zapewnienia ich bezpiecznego funkcjonowania. Ponadto podnosi się tu również kwestię zasadności lub konieczności uznania przez właścicieli praw innych interesariuszy do stanowienia o przedmiocie ich własności – banku – traktuje się ją jednak jako kwestię indywidualnych zapatrywań.

W prezentowanym podrozdziale wskazano wzajemne oczekiwania w relacjach bank – właściciele. Nie uwzględniono tu kwestii podejścia właścicieli do roszczeń interesariuszy, koncentrując się wyłącznie na aspekcie oczekiwań posiadaczy prawa własności[84].

---

[83] D. Dziawgo, *Relacje inwestorskie...*, s. 99–100.

[84] Kwestia ewentualnego uznania oczekiwań innych interesariuszy za uzasadnione będzie odzwierciedlona w przyjętej misji i strategii banku, a wynikające z tego relacje z innymi (głównymi) zainteresowanymi stronami, zostaną opisane w kolejnych rozdziałach.

2.3.1. Oczekiwania właścicieli wobec banków

Właściciele banku przede wszystkim oczekują wygenerowania **zwrotu na zainwestowanym kapitale**. Jest on uzyskiwany dzięki wzrostowi wartości banku oraz wypłacie dywidend; w przypadku akcjonariuszy będących założycielami spółki dodatkowym elementem zwiększającym ów zwrot na zainwestowanym kapitale mogą być świadectwa założycielskie[85].

Dywidenda stanowi bezpośredni sposób uzyskiwania zwrotu z inwestycji. Kwestia generowania zwrotu z inwestycji w bank dzięki wypłacanym przezeń dywidendom (w bankach spółdzielczych: oprocentowaniu wkładów członkowskich) jest uzależniona od generowania zysku oraz od przyjętej przez bank polityki dywidendy[86]. Zazwyczaj kluczowym źródłem zwrotu dla akcjonariusza jest wzrost wartości akcji, dywidendzie można jednak przypisać większe znaczenie poprzez zastosowanie akcji uprzywilejowanych co do dywidendy[87].

W przypadku banków na politykę wypłaty dywidend wpływa przede wszystkim ocena adekwatności kapitałowej. Prognozowane zapotrzebowanie banku na fundusze własne w przyszłości, a także wysokość planowanego zysku, są podstawami do określenia, czy istnieje możliwość wypłaty dywidend, czy też generowany zysk musi zostać przeznaczony na zwiększenie kapitałów wła-

---

[85] Celem świadectw założycielskich jest wynagrodzenie usług świadczonych przy powstaniu spółki. Mogą one być wydawane na okres maksymalnie dziesięciu lat od zarejestrowania spółki. Świadectwa dają prawo uczestnictwa w podziale zysku spółki w granicach ustalonych przez statut, po uprzednim odliczeniu na rzecz akcjonariuszy określonej w statucie minimalnej dywidendy. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych..., art. 355.

[86] W literaturze omawiane są trzy teorie wyjaśniające politykę dywidend: nieistotności dywidend, „wróbla w garści" i preferencji podatkowych. Dywidenda może być wypłacana albo w formie gotówki, albo w akcjach (odkup akcji własnych). Szerzej o polityce dywidend: E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 1996, s. 219–256; R.A. Brealey, S.C. Myers, *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, t. 1, PWN, Warszawa 1999, s. 573–613; A. Damodaran, *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, wyd. 2, Helion 2007, s. 101–142; J. Gajdka, E. Walińska, *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka*, t. 2, FRRwP, Warszawa 1998, s. 265–296; G. Łukasik, *Strategie finansowania rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2010, s. 70–84; A. Cwynar, W. Cwynar, *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa–Rzeszów 2007, s. 171–219, A.N. Duraj, *Czynniki realizacji polityki wypłat dywidendy przez publiczne spółki akcyjne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002.

[87] Polskie prawo spółek przewiduje, że: „Akcje uprzywilejowane w zakresie dywidendy mogą przyznawać uprawnionemu dywidendę, która przewyższa nie więcej niż o połowę dywidendę przeznaczoną do wypłaty akcjonariuszom uprawnionym z akcji nieuprzywilejowanych". Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych..., art. 353. Warto zauważyć, że przyznanie niektórym akcjom wyższych uprawnień dotyczących dywidendy może być rekompensowane innym akcjonariuszom poprzez wyłączenie prawa głosu posiadaczom akcji uprzywilejowanej w zakresie dywidendy (są to wówczas tzw. akcje nieme).

snych[88]. Należy przy tym zauważyć, że swoboda decyzji akcjonariuszy w odniesieniu do polityki dywidend jest ograniczona przepisami oraz decyzjami nadzoru bankowego[89]. Jeśli nadzór bankowy uzna, że bank wymaga dokapitalizowania, może zalecić niewypłacanie dywidendy; rekomendacja taka może dotyczyć konkretnego banku (w wyniku jego indywidualnej oceny) bądź całego sektora bankowego (w tym przypadku ustalane są warunki, których spełnienie może uprawniać banki do wypłacenia dywidendy).

Rozwiązaniem alternatywnym wobec wypłaty dywidendy jest wykup akcji własnych; może on ułatwić akcjonariuszom wyjście z inwestycji, zwiększyć płynność akcji, pozwolić na kształtowanie struktury akcjonariatu, umożliwić spółce obronę przed wrogim przejęciem[90].

Od banku wymaga się generowania wartości, które umożliwi **pomnażanie bogactwa właścicieli**[91]. Aby bank mógł zrealizować to żądanie, konieczne jest zidentyfikowanie źródeł tej wartości, czyli czynników, które – dobrze zarządzane – pozwalają zwiększać bogactwo właścicieli. Można uogólnić i stwierdzić, że wśród generalnych czynników finansowych na wartość banku wpływają procesy zarządzania: rentownością, ryzykiem i kapitałem (zasobami)[92]. Pogłębiona analiza powinna doprowadzić do wskazania w każdym z tych wymiarów specyficznych dla danego banku czynników operacyjnych, na których winien się skupić, by kreować wartość[93].

---

[88] Szerzej o ustalaniu zapotrzebowania na zysk w kontekście planowania funduszy własnych: H. Schierenbeck, *Ertragsorientiertes Bankmanagement*, Bd. 1: *Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling*, Ed. 7, Gabler, Wiesbaden 2001, s. 468. Patrz także: M. Marcinkowska, *Określanie zapotrzebowania banku na fundusze własne*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy w erze zawirowań*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 369–378.

[89] W szczególności dotyczy to ustalenia maksymalnej kwoty zysku, która może być przeznaczona do wypłaty: „Przeznaczenie do podziału między akcjonariuszy kwoty przekraczającej zysk za ostatni rok obrotowy, pomniejszony o niepokryte straty, akcje własne oraz o kwoty, które nie mogą być przeznaczone na wypłatę dywidendy, wymaga zgody Komisji Nadzoru Finansowego". Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 129.

[90] A. Pieloch, *Próba zastosowania modelu A.K. Dietmar w analizie motywów wykupu akcji własnych na GPW w Warszawie SA*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 217–236.

[91] Warto podkreślić, że proces tworzenia wartości banku nie jest jednoznaczny z tworzeniem wartości dla akcjonariuszy, choć oczywiście są one powiązane. Rynkowa transformacja wartości spółki w wartość dla akcjonariuszy dokonywana jest poprzez kształtowanie się kursów akcji, ponadto źródło wartości dla akcjonariuszy stanowi wypłata dywidendy (czyli podział zysku, co pomniejsza kapitały własne banku). Szerzej proces ten opisuje A. Szewc-Rogalska, *Wpływ struktur własnościowych spółek giełdowych na kreację wartości dla akcjonariuszy*, Wydawnictwo URz, Rzeszów 2012, s. 125–139.

[92] M. Marcinkowska, *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2003. Podobne wnioski można wysnuć z lektury: H. Schierenbeck, *Ertragsorientiertes Bankmanagment*, Bd. 1–3, Ed. 7, Gabler, Wiesbaden 2001.

[93] Szerzej na temat analizy czynników wartościotwórczych: A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy*, WIG Press, Warszawa 1999; A. Black *et al.*, *In Search of Shareholder Value. Ma-*

W ujęciu finansowym wartość dla akcjonariuszy powstaje wówczas, gdy generowany zysk finansowy przewyższa koszt kapitału własnego, czyli gdy kreowany jest zysk rezydualny[94]. Uwzględniając długi horyzont czasowy, zasadne wydaje się zaproponowanie, by analiza dotyczyła nie wyniku rezydualnego, ale wyniku rezydualnego skorygowanego o poziom ryzyka[95].

Zarządzanie wartością banku *stricte* wiąże się z zarządzaniem ryzykiem[96]. Zagadnienie to ma zawsze dwa aspekty: z jednej strony ryzyko postrzegane jest jako szansa na zarobek (zysk stanowi wynagrodzenie za podjęcie ryzyka), z drugiej zaś – niesie niebezpieczeństwo poniesienia straty[97]. Poziom tolerancji (akceptacji) ryzyka banku jest w znacznej mierze efektem postaw jego właścicieli – ich skłonności lub awersji do ryzyka. Tu także decyzje właścicieli są jednak ograniczane regulacjami prawnymi; zawarte w przepisach normy ostrożnościowe wyznaczają granicę ryzyka możliwego do podjęcia przez bank. Obserwowane w ostatnich latach przed kryzysem finansowym dążenia banków do wykreowania bardzo wysokich stóp zwrotu wiązały się z podejmowaniem coraz wyższego ryzyka. Wskazuje się, że akcjonariusze banków byli nieaktywni w wykonywaniu swych praw – nie wymagali od wybranych przez siebie rad

---

naging the Drivers of Performance, Financial Times Pitman Publishing, London 1998; C. Read *et al*., *eCFO: Sustaining Value in New Corporation*, John Wiley & Sons, Chichester 2001. Specyfikę banków uwzględniają prace: F. Fiordelisi, P. Moluneux, *Shareholder Value in Banking*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2006; J. Mabberley, *Activity-Based Costing in Financial Institutions*, 2nd ed., Pitman Publishing, London 1998; M. Marcinkowska, *Wartość banku...*; S. Gross, *Banks and Shareholder Value. An Overview of Bank Valuation and Empirical Evidence on Shareholder Value for Banks*, Deutscher Universitäts-Verlag, Frankfurt am Main 2006; Z. Korzeb, *Teoria kreowania wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym*, Difin, Warszawa 2010.

[94] Szerzej na temat wyniku rezydualnego (ekonomicznego): G.B. Stewart, *The Quest for Value*, Harper Business, New York 1991; A. Cwynar, P. Durak (red.), *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, Poltext, Warszawa 2010; A. Cwynar, *Analiza porównawcza wybranych mierników zysku* rezydualnego, KA, Kraków–Rzeszów–Zamość 2010. Specyfikę wyniku rezydualnego w instytucjach finansowych prezentuje: M. Marcinkowska, *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 499–529.

[95] Metodologia pomiaru rentowności skorygowanej o ryzyko uwzględniana jest w kalkulacji popularnego w bankach wskaźnika RAROC (zwrotu na kapitale skorygowanym o ryzyko lub skorygowanego o ryzyko zwrotu na kapitale, w zależności od sposobu uwzględnienia ryzyka w tym mierniku).

[96] S. Hörter, *Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling*, Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels 1998; A.M. George, *Protecting Shareholder Value. A Guide to Managing Financial Market Risk*, Irwin, Chicago 1996; A. Resti, A. Sironi, *Risk Management and Shareholders' Value in Banking. From Risk Measurement Models to Capital Allocation Policies*, John Wiley & Sons, Chichester 2007; C. Matten, *Managing Bank Capital. Capital Allocation and Performance Measurement*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Chichester 2000.

[97] Szerzej: K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007, s. 13 i n.

nadzorczych skutecznej kontroli zarządzania ryzykiem w bankach[98]. Należy jednak podkreślić, że to właśnie formułowane przez akcjonariuszy (zwłaszcza krótkoterminowych) nadmierne oczekiwania co do poziomu rentowności kapitału były kluczowym powodem zgubnej polityki finansowej banków. Tym samym właściciele nie działali w dobrze pojętym (długoterminowym) interesie banków. O ile zasadne jest oczekiwanie, że podmiot gospodarczy będzie generował zyski, o tyle oczekiwanie co do ich poziomu (ocenianego np. stopą rentowności kapitałów własnych lub aktywów) nie może być nadmiernie wysokie, gdyż skutkuje to koniecznością podejmowania nieakceptowalnie (z punktu widzenia klientów, a zatem i nadzoru) wysokiego poziomu ryzyka.

Z drugiej strony należy jednak zauważyć, że generalnie rynki kapitałowe nagradzają nie te spółki, które generują wysokie, a nieprzewidywalne dochody, lecz te, które cechuje przewidywalny, stabilny wzrost dochodów[99]. Wysoka zmienność, a zatem nieprzewidywalność dochodów, wywołuje wzrost niepewności inwestorów, co zostaje odzwierciedlone w cenie akcji poprzez wyższą stopę dyskonta dochodów[100]. Zwraca to uwagę na znaczenie zarządzania ryzykiem: te spółki, które zarządzają swym ryzykiem – sprawują kontrolę nad swą działalnością, są proaktywne i generują dochody z dużą regularnością – należą do grona najbardziej pożądanych inwestycji[101]. Zarządzanie ryzykiem pomaga zwiększyć wartość banku poprzez redukcję kosztu kapitału własnego.

Pomnażanie bogactwa stanowi zatem podstawowy, często jedyny, cel inwestorów. Należy jednak dodatkowo wskazać specyficzny typ inwestycji: społecznie odpowiedzialnych, czyli takich, przy których wyborze obok kryteriów finansowych uwzględnia się także wartości osobiste i **czynniki etyczne, wpływ emitenta na społeczeństwo i środowisko naturalne**[102]. Oczekuje się, że zaangażowanie się przedsiębiorstw w ideę społecznej odpowiedzialności pozytywnie wpłynie na jej wyniki operacyjne, finansowe i rynkowe (co jednak nie zawsze zostaje potwierdzone empirycznie)[103]. Nie rozstrzygając tego problemu,

---

[98] OECD, *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*, OECD, 2009.

[99] A.M. George, *Protecting Shareholder Value...*

[100] Relacja między poziomem ryzyka związanego z akcjami spółki a stopą dyskonta zwykle nie ma charakteru wprost proporcjonalnego: owszem, przy niskim poziomie ryzyka stopa dyskonta jest niska, wzrostowi ryzyka towarzyszy jednak na ogół szybszy wzrost stóp dyskonta. Im wyższa zatem zmienność dochodów banku, tym wyższe stopy dyskonta będą nakładane przez rynek przy wycenie jego akcji.

[101] P. Shimpi, *Integrating Corporate Risk Management*, Texere, New York 2001.

[102] OECD, *Recent Trends and Regulatory Implications in Socially Responsible Investment for Pension Funds*, OECD Roundtable on Corporate Responsibility, 2007.

[103] Szerzej: M. Marcinkowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji", nr 10, 2010, s. 7–10 oraz eadem, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji", nr 12, 2010, s. 3–6.

należy podkreślić, że inwestorzy etyczni i społecznie odpowiedzialni kierują się innymi celami niż ci konwencjonalni: oczekują, że spółki, oprócz tego, że generują dobre wyniki finansowe, będą odpowiedzialne społecznie i ekologicznie[104]. Nie liczą zatem na lepsze wyniki finansowe, a jedynie formułują dodatkowe kryterium wyboru inwestycji[105]. Inwestycja w banki respektujące zasadę społecznej odpowiedzialności jest więc wyrazem wyrażonej przez inwestora chęci **wsparcia** tej **idei** i **aprobaty misji banku** (niezależnie od oczekiwań co do finansowych efektów tej inwestycji). Oczywiście może to działać w dwie strony: albo inwestorzy kupują akcje banku, który spełnia ich kryteria inwestycyjne (wzbogacone o czynniki etyczne, społeczne i ekologiczne), albo akcjonariusze banku wymuszają na nim przyjęcie adekwatnej misji, uwzględniającej szersze niźli tylko biznesowe cele[106].

Cele biznesowe realizowane przez bank mogą być kolejnym oczekiwaniem inwestorów; w szczególności dotyczy to inwestorów strategicznych (większościowych). Zasadniczo właściciele **wpływają na misję i cele banku** m.in. poprzez wybór członków rady nadzorczej (a pośrednio także członków zarządu) oraz podejmowanie uchwał walnego zgromadzenia (wykonywanie prawa głosu)[107]. W ten sposób wpływają oni na strategię banku. Może to być także wpływ pośredni – jeśli akcjonariusze nie akceptują celów banku, rezygnują z posiadania jego akcji.

Najbardziej widoczny jest wpływ na kształtowanie celów tych banków, które funkcjonują w grupie kapitałowej. Cele te mogą być uzależnione od roli, jaką bank odgrywa lub ma odgrywać w grupie kapitałowej. Banki często pełnią w konglomeratach funkcję wiodącą (są spółką dominującą) i to one narzucają innym podmiotom (jednostkom podległym) cele. Jeśli jednak bank stanowi jeden z elementów szerszej struktury kapitałowej, zwłaszcza skupionej wokół przedsiębiorstwa produkcyjnego, jego cele będą podporządkowane celom tego

---

[104] W rzeczywistości grupa etycznych inwestorów jest skłonna poświęcić krótkoterminowe zyski finansowe, aby przekazać przyszłym pokoleniom wzbogacone dziedzictwo naturalne. Dla grupy inwestorów religijnych kwestie etyczne stanowią najistotniejsze kryteria decyzji inwestycyjnych.

[105] M. Marcinkowska, *Inwestycje społecznie odpowiedzialne*, [w:] B. Filipiak, B. Mikołajczyk (red.), *Rynki finansowe w rozwoju podmiotów gospodarczych*, Difin, Warszawa 2009, s. 239–255.

[106] Jeżeli bank realizuje cele, które są sprzeczne z oczekiwaniami właściciela, w zależności od posiadanych uprawnień oraz nastawienia może on realizować dwie strategie reakcji: strategię głosu (wpływać na procesy decyzyjne) lub strategię wyjścia (rezygnacja z własności). Szerzej: K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego*..., s. 25.

[107] Dodatkowo, należy odróżnić strukturę własności (udziału w kapitale) od struktury kontroli (udziału głosów na walnym zgromadzeniu). Polskie prawo spółek przewiduje, że akcje mogą mieć szczególne uprawnienia; uprawnienie może dotyczyć np. prawa głosu, przy czym jednej akcji nie można przyznać więcej niż dwa głosy. Uprzywilejowanie w zakresie prawa głosu nie dotyczy jednak spółki publicznej. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych..., art. 351, 352.

holdingu. Jak wskazano w pierwszym tomie (rozdział 1), czynnik ten różnicuje hierarchię celów banku. Dla przykładu, holding nie będzie zainteresowany wzrostem skali świadczonych przez bank usług, lecz rola jego zostanie zredukowana do kredytowania nabywców produktów wytwarzanych przez inne jednostki grupy (banki skupione wokół koncernów samochodowych). W szerszym wymiarze może się to wiązać ze zjawiskiem dążności akcjonariuszy większościowych do osiągania prywatnych korzyści z kontroli nad spółką (*private benefits of control*), co często prowadzi do pokrzywdzenia akcjonariuszy mniejszościowych[108] (ich ochronie mają służyć przepisy prawa oraz normy ładu korporacyjnego). Owe prywatne korzyści mogą być osiągane poprzez system cen transferowych (np. w obszarze outsourcingu usług informatycznych itp.) lub – co jest trudniejsze do weryfikacji – przez nabywanie od spółki-matki lub innych spółek grupy usług doradczych, wykorzystanie określonych koncepcji i praw majątkowych (np. logo).

Należy zwrócić uwagę na fakt, że specyfika formy prawnej lub rodzaju właściciela banku wymusza określone cele jego funkcjonowania. Ze szczególnym przypadkiem mamy do czynienia w banku państwowym lub banku będącym własnością jednostek samorządu terytorialnego. Bank taki jest instrumentem, za pomocą którego państwo może wpływać na kształt systemu finansowego; przede wszystkim jego celem jest **wspieranie programów rządowych i samorządowych**, realizowanych w znacznej części przy wykorzystaniu środków publicznych[109]. Właściciel zleca zatem realizację działań wspierających politykę państwa – cele i strategia banku państwowego są bezpośrednio podporządkowane potrzebom jego właściciela i jednocześnie społeczeństwa. Natomiast w przypadku banków spółdzielczych kluczowy jest **interes członków spółdzielni**, nadto bank spółdzielczy może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska[110]. W działalność banków spółdzielczych wpisany jest więc z definicji element społecznej odpowiedzialności.

Należy podkreślić, że opisane tu oczekiwania są zasadniczymi celami, których spełnienia spodziewają się właściciele w relacjach z bankiem. Akcjonariusze nie stanowią jednak grupy homogenicznej, ich indywidualne potrzeby mogą się więc różnić, a nawet prowadzić do konfliktów między poszczególnymi grupami właścicieli. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w której właściciele należą jednocześnie do innych grup interesariuszy (pracowników, kierownictwa banku, klientów itd.); specyficznym typem właściciela jest też państwo. W szczególnej roli występują ponadto ci właściciele, którzy są jednocześnie wierzycielami

[108] M.J. Barclay, C.G. Holderness, *Private benefits from control of public corporations*, „Journal of Financial Economics", Vol. 25, Issue 2, 1989, s. 371–395.

[109] L. Mazur, *Prawo bankowe. Komentarz*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 98.

[110] Patrz: Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze..., art. 1.

banku (tzn. udzielili mu pożyczki lub nabyli jego obligacje), oraz potencjalni właściciele w osobach posiadaczy obligacji zamiennych na akcje banku.

Występowanie właścicieli w podwójnej roli powoduje dywergencję ich oczekiwań.

2.3.2. Oczekiwania wobec właścicieli – kontrybucje inwestorów

Oczekiwania banku wobec właścicieli wiążą się przede wszystkim z wyposażeniem **bank w kapitał własny**. Jak wspomniano w pierwszym tomie (rozdział 3), kapitał w banku pełni w niewielkim stopniu funkcję finansowania działalności, co wynika z charakteru tej działalności i konsekwencji w postaci bardzo wysokiej dźwigni finansowej. Istotna jest natomiast jego funkcja założycielska, co z kolei wynika z wymogów prawnych odnośnie do minimalnej kwoty kapitału, który muszą wnieść założyciele banku. W relacji jednak do potencjalnej skali działalności znaczenie tej roli – ocenianej przez pryzmat kwot – nie jest duże. Fundamentalne znaczenie ma natomiast funkcja absorpcji strat, gwarancyjna (zabezpieczająca) oraz budowania zaufania do banku: bank wiarygodny to bank dobrze dokapitalizowany. Konieczne jest tu zatem spojrzenie przez pryzmat kapitału regulacyjnego i wewnętrznego, czyli z punktu widzenia wystarczalności kapitału do pokrycia ponoszonego przez bank ryzyka. Należy zastosować tu podejście prospektywne: zgromadzony kapitał ma być adekwatny w stosunku do ryzyka zmierzonego w danym momencie, ale także umożliwić dalszy rozwój prowadzonej działalności (czyli dalsze podejmowanie ryzyka). Warto przy tym przypomnieć, że kapitał regulacyjny dotyczy kategorii funduszy własnych, które są kategorią szerszą aniżeli kapitały własne[111]. Nadto trzeba mieć na względzie, że kapitał własny składa się nie tylko z kapitałów wniesionych przez akcjonariuszy (wpłaconego i zarejestrowanego kapitału zakładowego[112] i ewentualnie – w przypadku występowania premii emisyjnej – części kapitału zapasowego), ale i tych tworzonych z podziału zysku (np. kapitał zapasowy i rezerwowy, fundusz ogólnego ryzyka), które są efektem przychodów i kosztów nieuwzględnianych w wyniku finansowym (tzw. pozostały dochód całkowity), czy kapitałów odzwierciedlających aprecjację wartości

[111] Choć nadzorcy zachęcają, by kapitał własny stanowił jak największą część funduszy własnych. Mają temu służyć m.in. uwzględnione w regulacjach ostrożnościowych limity maksymalnego udziału tych pozycji funduszy własnych, które stanowią kapitał obcy (np. pożyczki podporządkowane) lub hybrydowy (np. obligacje zamienne na akcje) oraz określenie minimalnego poziomu nie tylko dla współczynnika wypłacalności, ale także dla wskaźnika uwzględniającego tylko podstawowe kapitały własne (*core tier I*).

[112] Prawo bankowe nakłada przy tym szczególne obostrzenie: kapitał założycielski banku nie może pochodzić z pożyczki lub kredytu, lub źródeł nieudokumentowanych. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 30.

rzeczowych aktywów trwałych (kapitał z aktualizacji wyceny). Generalnie jednak od decyzji właścicieli zależy poziom kapitałów własnych, a w konsekwencji także funduszy własnych. Powstają one zarówno bezpośrednio z wnoszonych przez właścicieli kwot (i zmniejszają się wskutek ewentualnego umorzenia tego kapitału), jak i ze źródeł wewnętrznych (np. zysk), jeśli właściciele zdecydują, że nie będą ich sobie wypłacać.

Podsumowując, podstawową kontrybucją właścicieli jest kapitał własny, a zatem kluczowa część funduszy własnych umożliwiających bankowi prowadzenie działalności (wiążącej się z podejmowaniem ryzyka, którego zabezpieczenie stanowi ów kapitał).

Należy zwrócić uwagę, że dopuszcza się, by część kapitału założycielskiego banku (maksymalnie 15%) nie była wniesiona gotowizną, lecz wkładami rzeczowymi. Prawo bankowe stawia przy tym warunek, że wkład niepieniężny może stanowić wyposażenie lub nieruchomości, jeśli będą one bezpośrednio przydatne w prowadzeniu działalności bankowej[113]. W zależności od potrzeb bank może więc oczekiwać od właścicieli wniesienia określonych rzeczowych aktywów trwałych, które wykorzysta w swej działalności.

Wniesienie kapitału przez niektórych właścicieli mogą także sprawić, że bank zyska **uznanie i status** na rynku. Jeśli inwestorzy, którzy cieszą się wysokim prestiżem, zaangażują się kapitałowo w bank, inni otrzymują sygnał, że został on pozytywnie oceniony, co może sugerować perspektywę zarobku. Inwestor (zwłaszcza inwestor strategiczny) może także wysłać pozytywny sygnał, że silnie zaangażuje się w sprawy banku i wesprze jego rozwój.

Wiąże się z tym kwestia budowania długoterminowych relacji między bankiem a inwestorami. W tym kontekście można mówić o **lojalnych inwestorach**, tak samo jak rozpatruje się lojalność innych interesariuszy (np. pracowników lub klientów)[114]. Jak wspomniano, krótkoterminowy charakter inwestycji w akcje banków (a także innych podmiotów) może rodzić negatywne konsekwencje. Bywa bowiem, że zawężenie horyzontu czasowego inwestycji wywołuje nadmierną presję na generowanie krótkoterminowych rezultatów, przy jednoczesnym ignorowaniu rosnącego poziomu ryzyka[115].

Jak podkreślono, właściciele oczekują **opłaty za użyczenie kapitału**. Zapłata ta jest uzasadnionym żądaniem, ale bank ma prawo wymagać, by oczekiwania co do jej poziomu **nie były wygórowane**. Właściciele powinni uznać prymat

---

[113] Pozostaje przy tym warunek o wysokości kapitału założycielskiego wnoszonego w formie pieniężnej – zob. przyp. 25.

[114] Por. F.F. Reichheld, *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 153 i n.

[115] Można powiedzieć, że krótkoterminowi inwestorzy realizują zyski, pozostawiając po wyjściu z inwestycji innym właścicielom zwiększone ryzyko związane z wygenerowaniem tych zysków.

celu bezpieczeństwa finansowego i możliwości dalszego rozwoju banku (zapewnienie adekwatności kapitałowej) oraz zadbać o należyte dokapitalizowanie banku, a zatem w niektórych warunkach – powstrzymać się od wypłat dywidend. Jak wskazano, w sukurs bankowi przychodzą tu nadzorcy, którzy nakładają niekiedy ograniczenia dotyczące możliwości wypłaty dywidendy. Bank ma także prawo oczekiwać, że właściciele nie będą wywierali nadmiernej presji na tworzoną wartość (gdyż to będzie stymulowało wzrost ryzyka[116]). Cel ten jest ważny, lecz nie najistotniejszy w hierarchii celów działania banków. Priorytet stanowi bezpieczeństwo, a to wiąże się ze **stabilnym, zrównoważonym wzrostem** operacyjnym i finansowym. Nazbyt wysokie tempo wzrostu banku może być dla niego niebezpieczne, powodując nawet bankructwo (wynika to m.in. z faktu, że często za tempem przyrostu finansowej skali działalności nie nadąża tempo rozwoju organizacyjnego)[117].

Ów priorytet można uogólnić, formułując następujący postulat: właściciele banku powinni **w odpowiedzialny sposób wyznaczać cele jego działania** i akceptować strategie realizacji. Przede wszystkim konieczne jest zapewnienie braku konfliktu między żądaniami właścicieli a wymaganiami instytucji sieci bezpieczeństwa[118]. O ile dialog między bankiem a regulatorami i nadzorcami

[116] Badania dowiodły, że początkowo właściciele karzą zbyt ryzykowne strategie (w celu ochrony zdolności banku do kontynuacji działalności w przyszłości – *charter value*); jeśli jednak opcja wartości staje się wystarczająco duża, by zrekompensować utratę *charter value*, właściciele wybierają dalsze zwiększanie ryzyka, aby tym bardziej zwiększyć opcję wartości. Do pewnego zatem stopnia oczekiwania akcjonariuszy są zgodne z oczekiwaniami nadzorców, ale w przypadku wysokiego poziomu ryzyka, są skłonni dążyć do dalszego jego zwiększania, wbrew oczekiwaniom nadzoru. S. Park, S. Peristiani, *Are bank shareholders enemies of regulators or a potential source of market discipline?*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 31, Issue 8, 2007, s. 2493–2515.

[117] Szerzej: D.T. Llewellyn, *An analysis of the causes of the recent banking crises*, „The European Journal of Finance", Vol. 8, 2002, s. 152–175; M. Iwanicz-Drozdowska, *Determinanty bezpieczeństwa banków w świetle analizy wybranych kryzysów bankowych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 215; Office of the Comptroller of the Currency, *Bank Failure. An Evaluation of the Factors Contributing to the Failure of the National Banks*, Washington 1988, s. 8; Office of the Comptroller of the Currency, *Problem Bank Identification, Rehabilitation, and Resolution. A Guide to Examiners*, Washington 2001, s. 5; Office of the Comptroller of the Currency, *Detecting Red Flags in Board Reports. A Guide for Directors*, Washington 2003, s. 53; D.R. Fraser, L.M. Fraser, *Evaluating Commercial Bank Performance. A Guide to Financial Analysis*, Bankers Publishing Company, Chicago 1991, s. 156; M. Marcinkowska, *Identyfikacja zagrożeń wypłacalności banku*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", nr 29(85), 2005, s. 49–80.

[118] Inwestorzy mogą wspierać cele nadzorców, dyscyplinując bank i karząc za podejmowanie nadmiernego ryzyka. Jak wzmiankowano, właściciele początkowo karzą banki za bardziej ryzykowne strategie, po przekroczeniu jednak określonego poziomu ryzyka nagradzają jego dalszy wzrost (co można tłumaczyć występowaniem efektu pokusy nadużyć). S. Park, S. Peristiani, *Are bank shareholders enemies...*, s. 2493–2515. Inną formą wpływania właścicieli na obniżenie

(lub między regulatorami i nadzorcami a właścicielami banku) jest możliwy i pożądany, o tyle bezwzględną zasadą winno być przestrzeganie i litery, i ducha prawa. Właściciel nie powinien więc żądać od banku (kierownictwa banku) działań bezprawnych lub nieetycznych.

Kwestia ta wiąże się z potrzebą (fundamentalną z punktu widzenia celu i tezy niniejszej rozprawy) udzielenia przez właścicieli banku zezwolenia na **włączenie do wiązki celów banku uzasadnionych roszczeń innych interesariuszy**. Należy przypomnieć, że z punktu widzenia interesów właścicieli zasadne jest zaakceptowanie i realizowanie przez bank pewnego zakresu – nie przesądza się tu jakiego dokładnie – potrzeb innych interesariuszy oraz ich zaangażowania w funkcjonowanie instytucji (z uwzględnieniem prymatu bezpieczeństwa i stabilności banku)[119].

W bezpośrednim związku z kwestią wytyczania celów działalności banku pozostaje oczekiwanie, że właściciel dokona **wyboru odpowiednich osób do pełnienia funkcji członków rady nadzorczej**, a za pośrednictwem rady nadzorczej – wyboru członków zarządu. Członkowie rady powinni dysponować wysokimi kwalifikacjami (i stale je podnosić)[120]. Jako że rola rady nadzorczej polega na monitorowaniu poczynań kierownictwa (to bowiem rada nadzorcza ponosi ostateczną odpowiedzialność za działalność banku, strategię ryzyka i stabilność finansową, jak również za to, w jaki sposób bank jest zorganizowany i kierowany[121]), jej członkowie muszą być profesjonalistami potrafiącymi odczytywać sygnały o zagrożeniu i jednocześnie przyczyniać się do tworzenia wartości banku[122].

Bezwzględnym obowiązkiem właścicieli jest zatem nie tylko wybór odpowiednich osób do tego ciała, ale także stała **ocena funkcjonowania rady** i sprawdzenie, czy należycie wypełnia swoje funkcje, troszcząc się o dobro banku. Podstawowy obowiązek rady nadzorczej to dbałość o dobro banku,

---

poziomu podejmowanego przez bank ryzyka jest zwalnianie tych menedżerów, którzy dopuszczają do jego nadmiernego wzrostu. Tu także empirycznie dowiedziono sprawowania dyscypliny przez właścicieli. K. Schaeck *et al.*, *Who disciplines bank managers?*, „Review of Finance", Vol. 16, No. 1, 2012, s. 197–243.

[119] Jak podkreślono w tomie 1 (rozdział 4), nie można żądać od banku szerokiego uwzględnienia interesów wszystkich zainteresowanych stron. To właściciele, jako podmioty z reguły ponoszące największe ryzyko, mają prawo dokonywania wyboru w tym obszarze. Można postulować, ale nie wymagać, by właściciele podzielili się tworzoną wartością dodaną (swym wynagrodzeniem za użyczony kapitał, ustalając go na godziwym poziomie).

[120] Jest to jedna z rekomendowanych przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego dobrych praktyk ładu korporacyjnego w bankowości. BCBS, *Principles for Enhancing Corporate Governance*, BIS, Basel 2010.

[121] *Ibidem*.

[122] L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2009, s. 44.

a jedynie właściciel, jako jej pryncypał, może zapewnić, że organ ten będzie należycie wywiązywał się ze swych zadań[123]. Podkreślić bowiem należy, że nie jest zadaniem rady troska o dobro właścicieli. Może stąd wynikać konflikt interesów, który – przy nieodpowiedzialnych postawach właścicieli – będzie się kończyć negatywnie dla banku. Za tym bardziej zasadne uznać więc należy żądanie od właścicieli **odpowiedzialnych postaw** (przy formułowaniu misji i celów działania banku, przy wyborze członków władz itd.).

W przypadku większościowych właścicieli banku, zwłaszcza inwestorów branżowych, można ponadto wysuwać postulat, by zapewnili **transfer wiedzy, doświadczenia, dobrych praktyk**, a także by stymulowali wspólne wypracowywanie nowych, ulepszonych standardów i realizację efektów synergii, dzięki połączonym kompetencjom i zasobom. Zdarza się jednak, że to podmiot przejmowany stanowi źródło wiedzy i doświadczenia dla akcjonariusza dominującego.

Szczególnym przypadkiem są tu banki spółdzielcze zrzeszone w banku zrzeszającym. Stanowi to do pewnego stopnia analogię grupy kapitałowej. Uczestnicy takiego zrzeszenia mają prawo oczekiwać, że udostępniony im zostanie kapitał intelektualny innych banków spółdzielczych i samego banku zrzeszającego, w szczególności gdy w celu zapewnienia jednolitości działania zawrą one umowę o współdziałaniu.

2.3.3. Ocena relacji banku z właścicielami

Podsumowanie przeprowadzonych w zaprezentowanym rozdziale rozważań na temat relacji banku z właścicielami stanowi tabela 2. Zestawiono w niej kluczowe perspektywy Pryzmatu Wyników[124]. Należy zaznaczyć, że omówiono tu ogólny, uniwersalny zestaw oczekiwań właścicieli wobec banków i banków wobec właścicieli, a w indywidualnych przypadkach może on być nieco odmienny, nadto może zmieniać się w czasie.

[123] Zakłada się, że rynek będzie oceniał spółki pod kątem jakości ich ładu korporacyjnego. Zatem „strażnikiem [dobrych praktyk ładu korporacyjnego] jest nie państwo, lecz – w ostatniej instancji – kapitał". A Nartowski, *Perspektywa samoregulacji polskiego rynku. Umowa społeczna czy interwencja państwa?*, [w:] D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 342.

[124] Narzędzie to zostanie szerzej omówione w tomie 3.

Tabela 2. Pryzmat Wyników – właściciele

Interesariusz (podgrupy)	WŁAŚCICIELE Obecni i potencjalni inwestorzy Inwestorzy instytucjonalni i indywidualni Inwestorzy strategiczni i mniejszościowi Inwestorzy długo- i krótkoterminowi	
Element pryzmatu	Opis	Przykładowe mierniki
1	2	3
Satysfakcja	Typowe oczekiwania i potrzeby interesariuszy wobec podmiotu: – zwrot na kapitale (wzrost wartości kapitału) – opłata za kapitał (dywidendy) – dane (do analizy i oceny wyników, ryzyka i perspektyw) – zaufanie (przeświadczenie, że kierownictwo będzie konsekwentnie realizować zadeklarowane cele)	– TSR – całkowity zwrot dla właścicieli (wzrost wartości akcji + dywidendy i inne wypłaty) – wynik rezydualny (np. EVA) – wzrost kapitalizacji w relacji do sektora – EPS – zysk na akcję – DY – stopa wypłaty dywidendy – P/BV – cena do wartości księgowej akcji – rentowność banku/jednostek biznesowych – faktyczne wyniki *vs*. prognozy analityków – FCF – wolne przepływy pieniężne – wynik operacyjny w relacji do sektora – wartość dodana – przychody ze sprzedaży (wg segmentów operacyjnych) – koszty operacyjne (wg kategorii) – marża odsetkowa – zwrot na kapitale własnym – zwrot na aktywach – stopień rotacji (zmienności) inwestorów
Kontrybucje	Typowe oczekiwania i potrzeby podmiotu wobec interesariuszy: – kapitał (dostęp do wystarczających kwot kapitału do prowadzenia działalności i realizacji inwestycji) – ryzyko (podjęcie przez inwestorów ryzyka) – wsparcie (lojalność inwestorów i ewentualne doradztwo, np. w sprawach kierunków strategicznych)	– wartość kapitału podstawowego w posiadaniu inwestorów instytucjonalnych – ratingi i rekomendacje inwestycyjne analityków – poziom dźwigni finansowej – liczba zgłaszanych przez inwestorów sugestii poprawy działalności; odsetek wdrożonych sugestii

Tabela 2 (cd.)

1	2	3
Strategie	Typowe strategie spełnienia tych oczekiwań: – zarządzanie ryzykiem – wzrost organiczny – przejęcia i połączenia kapitałowe – redukcja kosztów – inwestycje – dezinwestycje – optymalizacja kosztu kapitału	– wzrost działalności dotychczasowej (wzrost korygowany o dodatkową i niekontynuowaną działalność)/wzrost organiczny/nowa działalność – wzrost przychodów i wyniku operacyjnego – wzrost rynku (wg regionów) – wzrost udziału w rynku (wg segmentów) – rentowność produktów/klientów – nakłady na prace badawczo-rozwojowe – nakłady na inwestycje – relatywny poziom wydajności pracowników względem konkurentów (np. przychody lub wynik na pracownika) – wykorzystanie aktywów (np. przychody w relacji do aktywów) – koszt kapitału (dla poszczególnych składników i WACC) – mierniki ryzyka (płynność, wypłacalność itd.)
Procesy	Typowe procesy odnoszące się do realizacji tych strategii: – rozwój nowych produktów/usług – wzbudzanie popytu – zaspokajanie popytu – planowanie i zarządzanie bankiem	– wartość i udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów – wartość i udział przychodów ze sprzedaży na nowych rynkach i sektorach – realizacja wewnętrznych planów finansowych, budżetów i prognoz – wpływ głównych programów i projektów usprawnień procesów na koszty i korzyści – reakcja ceny akcji na ogłoszenia spółki (raporty bieżące), w relacji do rynku – koszty relacji inwestorskich
Zaplecze	Typowe zaplecze, które należy stworzyć, by przeprowadzić te procesy: – plany i struktura rozwoju nowych produktów – orientacja rynkowa, pozycjonowanie – zarządzanie jednostkami biznesowymi – zarządzanie cenami produktów i usług – inwestycje w kluczowe umiejętności	– liczba i potencjalna wartość przychodów z przygotowywanych nowych produktów – wartość marek – poziom inwestycji w kluczowe umiejętności – koszty utrzymywania zapasów produktów – próg rentowności – realizacja planu integracji po przejęciu/połączeniu kapitałowym – realizacja planu projektów restrukturyzacyjnych

1	2	3
Zaplecze	– przywództwo kierownictwa – relacje inwestorskie – kontrola finansowa – zarządzanie ryzykiem – integracja po przejęciu/połączeniu kapitałowym – zarządzanie aliansami strategicznymi – odpowiedzialność społeczna	

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002, s. 210–212.

Rozdział 3. Relacje banku z kierownictwem

3.1. Zarząd i rada nadzorcza banku

3.1.1. Regulacje prawne dotyczące kierownictwa banku

W różnych systemach prawnych stosowane są dwa modele organizacji kierownictwa: jednoszczeblowy/jednopoziomowy (*one-tier board*) i dwuszczeblowy/dualistyczny (*two-tier board*). W pierwszym modelu występuje jeden organ władzy: rada dyrektorów, którą tworzą dyrektorzy wykonawczy (*executive directors*) i niewykonawczy (*non-executive directors*). W drugim modelu funkcjonują dwa organy władzy: zarząd (organ władzy zarządczej i wykonawczej) i rada nadzorcza (organ władzy nadzorczej). W Polsce stosuje się model dwuszczeblowy. System ten przewiduje, że nie łączy się funkcji wykonawczych z nadzorczymi, toteż nie można być jednocześnie członkiem zarządu i rady nadzorczej[1].

Prawo reguluje zasady dotyczące powoływania i odwoływania członków rad nadzorczych i zarządów podmiotów gospodarczych, zakres odpowiedzialności i uprawnień oraz reguły funkcjonowania tych organów. W przypadku banków, z uwagi na konieczność zapewnienia ostrożnego i stabilnego kierowania nimi, regulacje prawne stawiają wyższe wymogi. W tabeli 3 zestawiono kluczowe postanowienia w tym zakresie, z uwzględnieniem formy prawnej banku[2].

---

[1] Wyjątek stanowi czasowe oddelegowanie członka rady nadzorczej do wykonywania czynności członków zarządu.

[2] W przypadku banków państwowych część uregulowań zawartych jest w prawie bankowym, a niektóre odnoszą się do konkretnego banku – BGK (część z nich jest odmienna od postanowień ogólnych, ale ustawa o BGK mówi, że „jeżeli przepisy prawa nie stanowią inaczej, do działalności BGK stosuje się przepisy prawa bankowego"). W tab. 3 zaznaczono, które unormowania odnoszą się do konkretnego przypadku; jeśli nie ma żadnej indykacji, oznacza to, że jest to ogólny zapis z prawa bankowego odnoszący się do banków państwowych.

Tabela 3. Uregulowania prawne dotyczące członków rady nadzorczej i zarządu banku

	Bank państwowy	Bank w formie spółki akcyjnej	Bank spółdzielczy
1	2	3	4
RADA NADZORCZA			
Liczebność	BGK: 8 do 12 członków	Co najmniej 5 osób fizycznych	Co najmniej 5 osób będących członkami banku; udział w radzie nadzorczej pracowników banku będących jego członkami nie może przekroczyć 1/5 składu RN
Wymagane kwalifikacje	BGK: osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje z zakresu finansów	Brak odrębnych uregulowań	Brak odrębnych uregulowań
Długość kadencji	3 lata BGK: 4 lata	Do 5 lat	Określa statut
Organ powołujący członków RN	Przewodniczący RN: Prezes Rady Ministrów na wniosek ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa Członkowie RN: minister właściwy do spraw Skarbu Państwa BGK: minister właściwy do spraw instytucji finansowych, po zasięgnięciu opinii ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa	Walne zgromadzenie	Stosownie do postanowień statutu: walne zgromadzenie, zebranie przedstawicieli lub zebrania grup członkowskich
ZARZĄD			
Liczebność	BGK: 3–7 osób	Co najmniej 3 osoby fizyczne	Co najmniej 3 osoby
Długość kadencji	BGK: 5 lat	Do 5 lat	5 lat
Organ powołujący członków zarządu	Prezes zarządu: rada nadzorcza; pozostali członkowie zarządu: rada nadzorcza, na wniosek prezesa zarządu	Rada nadzorcza	Prezes zarządu: rada nadzorcza; pozostali członkowie zarządu: rada nadzorcza, na wniosek prezesa zarządu

1	2	3	4
Organ powołujący członków zarządu	BGK: Prezes zarządu: rada nadzorcza na wniosek ministra właściwego ds. instytucji finansowych; wiceprezes – pierwszy zastępca prezesa: rada nadzorcza na wniosek ministra właściwego ds. transportu, wiceprezesi i pozostali członkowie zarządu: rada nadzorcza na wniosek prezesa zarządu		
Wymagana zgoda KNF	Powołanie prezesa zarządu oraz jednego członka zarządu	Powołanie dwóch członków zarządu, w tym prezesa	Powołanie prezesa zarządu
Wymagane kwalifikacje	Brak odrębnych uregulowań	Osoby przewidziane do objęcia w banku stanowisk członków zarządu, w tym prezesa, dają rękojmię ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem, przy czym co najmniej 2 osoby przewidziane do objęcia w banku stanowisk członków zarządu posiadają wykształcenie i doświadczenie zawodowe niezbędne do kierowania bankiem oraz udowodnioną znajomość języka polskiego	Co najmniej 2 członków zarządu, w tym prezes zarządu banku spółdzielczego, powinno posiadać kwalifikacje i doświadczenie zawodowe dające rękojmię prowadzenia działalności banku z zachowaniem bezpieczeństwa wkładów i lokat w nim zgromadzonych oraz pozostawać w stosunku pracy z tym bankiem, związanym z pełnioną funkcją
Możliwość łączenia funkcji	Rada nadzorcza może delegować, na okres nie dłuższy niż 3 miesiące, członków rady nadzorczej do wykonywania czynności członków zarządu: (1) którzy zostali odwołani, złożyli rezygnację albo z innych przyczyn nie mogą sprawować swoich czynności,	Możliwość delegowania członków rady nadzorczej, na okres nie dłuższy niż trzy miesiące, do czasowego wykonywania czynności członków zarządu, którzy zostali odwołani, złożyli rezygnację albo z innych przyczyn nie mogą sprawować swoich czynności	Nie można być jednocześnie członkiem rady i zarządu tej samej spółdzielni. W razie konieczności rada może wyznaczyć jednego lub kilku ze swoich członków do czasowego pełnienia funkcji członka (członków) zarządu

Tabela 3 (cd.)

1	2	3	4
Możliwość łączenia funkcji	(2) jeżeli uzna takie działanie za niezbędne w celu ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem		
Zakaz konkurencji	Członkowie zarządów lub rad nadzorczych nie mogą zajmować się działalnością konkurencyjną. W szczególności nie mogą być członkami zarządu lub rady nadzorczej innego banku, chyba że bank państwowy jest akcjonariuszem tego banku	Członek zarządu nie może bez zgody spółki zajmować się interesami konkurencyjnymi ani uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej lub osobowej, lub jako członek organu spółki kapitałowej bądź uczestniczyć w innej konkurencyjnej osobie prawnej jako członek organu. Zakaz obejmuje także udział w konkurencyjnej spółce kapitałowej, w przypadku posiadania w niej przez członka zarządu co najmniej 10% udziałów/ akcji bądź prawa do powołania co najmniej jednego członka zarządu	Członkowie zarządów i rad nadzorczych banków spółdzielczych, zarządów i rad nadzorczych banków zrzeszających, jak też osoby zajmujące stanowiska kierownicze w tych bankach, nie mogą zajmować się interesami konkurencyjnymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1376; Ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U., nr 94, poz. 1037, ze zm.; Ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. z 2003 r., nr 188, poz. 1848, ze zm.; Ustawy z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U., nr 119, poz. 1252, ze zm., Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o Banku Gospodarstwa Krajowego, Dz.U., nr 65, poz. 594, ze zm.

Regulacje precyzują, jakie są wymagane kwalifikacje członków zarządu[3] w przypadku banków komercyjnych i spółdzielczych[4], nie ma natomiast od-

[3] Szczegółowe wytyczne zawiera Uchwała KNB nr 1/2002 z dnia 10 stycznia 2002 r. w sprawie wykazu dokumentów załączanych do wniosków do Komisji Nadzoru Bankowego w sprawach o wydanie zezwolenia na utworzenie banku, o wyrażenie zgody na powołanie członków zarządu banku oraz do informacji o składzie zarządu przedstawianej Komisji Nadzoru Bankowego przez radę nadzorczą banku, Dz.Urz. NBP nr 1, poz. 1, ze zm.

[4] Dodatkowo akty wykonawcze precyzują wymogi dotyczące kandydatów na kuratora banku lub członka zarządu komisarycznego: powinien posiadać wykształcenie wyższe (w szczególności ekonomiczne, prawnicze lub z zakresu nauk o zarządzaniu) oraz co najmniej trzyletnie doświadczenie zawodowe związane z sektorem bankowym (w przypadku kandydata na członka zarządu

rębnych wytycznych dla członków zarządów banków państwowych. W ich jednak przypadku formułowane są wymogi dotyczące członków rad nadzorczych, co nie ma miejsca w pozostałych przypadkach (pozostawiono to w gestii rad nadzorczych, a pośrednio – odpowiednio właścicieli i członków). Wymaga się, by członkowie zarządów banków dawali rękojmię bezpiecznego zarządzania bankiem[5].

Prawa i obowiązki członków zarządu i członków rad nadzorczych regulują przepisy prawa oraz zapisy statutu banku.

3.1.2. Rada nadzorcza banku

Rada nadzorcza stanowi pierwsze ogniwo nadzoru sprawowanego nad funkcjonowaniem banku i działaniami jego zarządu[6]. Sprawuje ona stały nadzór nad działalnością banku we wszystkich dziedzinach. To właśnie na radzie spoczywa ostatecznie odpowiedzialność za funkcjonowanie i wyniki banku, za zachowanie stabilności i dobrej kondycji finansowej. Kompetencje i zasady funkcjonowania rady wynikają z przepisów prawa i statutu banku. Tryb jej działania powinien być określony w regulaminie rady.

W poszczególnych teoriach przedstawia się różne zapatrywania na rolę rady nadzorczej (zostało to podsumowane na rys. 2). Może ona być postrzegana jako zasób (sieć kontaktów) i pełnić rolę łączącą bank z otoczeniem[7]. W teorii interesariuszy zadanie rady ukazywane jest jako koordynacja relacji z różnymi zainteresowanymi stronami i osiąganie kompromisów między ich oczekiwania-

---

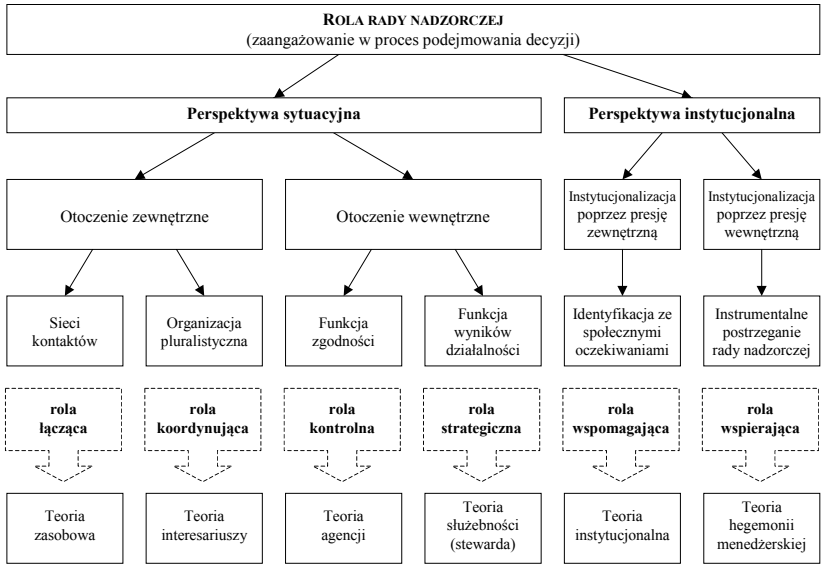
komisarycznego: uzyskane na stanowisku kierowniczym lub samodzielnym). Uchwała KNF nr 257/2011 z dnia 4 października 2011 r. w sprawie standardów wyłaniania kandydatów na kuratora banku lub członka zarządu komisarycznego banku, Dz.Urz. KNF nr 11, poz. 189.

[5] W szczególności dotyczy to posiadanego wykształcenia i doświadczenia zawodowego. Ponadto osoba, która ma zostać członkiem zarządu banku, nie może być karana za przestępstwo umyślne lub przestępstwo skarbowe, nie spowodowała udokumentowanych strat w miejscu pracy albo w związku z pełnieniem funkcji członka organu osoby prawnej, nie został wobec niej orzeczony zakaz prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek oraz pełnienia funkcji reprezentanta lub pełnomocnika przedsiębiorcy, członka rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej w spółce akcyjnej, spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub w spółdzielni. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1376, art. 22b.

[6] M. Marcinkowska, *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?*, [w:] P. Urbanek (red.) *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 153–168.

[7] J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York 1978; J. Pfeffer, *Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment*, „Administrative Science Quarterly", Vol. 17, No. 2, 1972, s. 218–228; A.J. Hillman *et al*., *The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change*, „Journal of Management Studies", Vol. 37, Issue 2, 2000, s. 235–255.

mi[8]. W teorii agencji za fundamentalną rolę rady uznaje się kontrolę i czuwanie nad tym, by zarząd działał zgodnie z celami właścicieli[9]. W teorii służebności (teorii stewarda) podkreśla się z kolei, że rada ma do spełnienia rolę strategiczną – ma dążyć do wykonywania „dobrej roboty"[10]. Według teorii instytucjonalnej, rada pełni rolę wspomagającą – w reakcji na presję z otoczenia; definiuje ona także cele banku i nadzoruje wdrażanie systemu wartości[11]. Wreszcie w teorii hegemonii menedżerskiej traktuje się radę jak „gumową pieczątkę" – jej zadaniem jest zatwierdzanie decyzji podejmowanych przez zarząd i ich formalna legitymizacja[12].



Rysunek 2. Typologia teorii odnoszących się do roli rady nadzorczej
Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Hung, *A typology of the theories of the roles of governing boards*, „Corporate Governance: An International Review", Vol. 6, Issue 2, 1998, s. 101–111

[8] R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010.

[9] E.F. Fama, M.C. Jensen, *Separation of ownership and control*, „Journal of Law & Economics", Vol. 26, Issue 2, 1983, s. 301–326; M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics", Vol. 3, Issue 4, 1976, s. 305–360.

[10] L. Donaldson, *The ethereal hand: Organizational economics and management theory*, „Academy of Management Review", Vol. 15, Issue 3, 1990, s. 369–381; J.H. Davis *et al.*, *Towards stewardship theory of management*, „Academy of Management Review", Vol. 22, Issue 1, 1997, s. 20–47.

[11] P. Selznick, *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organization*, University of California Press, Berkeley–Los Angeles 1949; idem, *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York 1957.

[12] M.L. Mace, *Directors: Myth and Reality*, Harvard University Press, Boston 1971; idem, *The President and the Board of Directors*, „Harvard Business Review", Vol. 50, Issue 2, 1972, s. 37–49.

Do najważniejszych kompetencji rady – kształtujących fundamenty działania banku – należy m.in. zatwierdzanie i nadzorowanie celów strategicznych banku i jego wartości korporacyjnych, nadzorowanie pracy zarządu oraz określanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności członków kierownictwa, formułowanie wytycznych dotyczących akceptowanego poziomu ryzyka, nadzór nad wprowadzeniem systemu zarządzania (składającego się co najmniej z systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej) oraz oceny adekwatności i skuteczności tego systemu[13].

Aby zadania te mogły być wykonywane należycie, muszą być spełnione określone warunki dotyczące cech członków rady oraz zasad jej organizacji.

Formułuje się liczne ogólne postulaty dotyczące członków rady nadzorczej banku. Do wymogów bezwzględnych należą: wysokie kwalifikacje, właściwe pojmowanie własnej roli w nadzorze korporacyjnym oraz umiejętność wyważonej – rzetelnej i obiektywnej – oceny spraw banku. Wymogi te zawiera jedna z zasad efektywnego władztwa korporacyjnego w bankach sformułowana przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego[14]. Należy zatem zadbać, by w radzie nadzorczej banku pracowały osoby charakteryzujące się dużym profesjonalizmem[15] (adekwatną kierunkową wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem, zaangażowaniem), stale podnoszące swe kwalifikacje. Członkowie rady muszą być w stanie poświęcać odpowiednio dużo czasu na wykonywanie swych zadań (które wszak nie sprowadzają się do uczestnictwa w posiedzeniach rady i jej komitetów)[16]. Ważne, by członkowie rady w sposób zaangażowany pełnili swe obowiązki, nie zaleca się jednak, by brali udział w bieżącym (operacyjnym) zarządzaniu[17].

---

[13] M. Marcinkowska, *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne...*, s. 153–168.

[14] BCBS, *Principles for Enhancing Corporate Governance*, BIS, Basel 2010.

[15] Szerzej na temat profesjonalizmu w funkcjonowaniu rad nadzorczych: J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005 oraz L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2009.

[16] Szczególnie ta kwestia jest obecnie mocno akcentowana – zwraca się uwagę na fakt, iż dyrektorzy powinni poświęcać swym obowiązkom związanym z nadzorowaną spółką znacznie więcej czasu niż obecnie. Raport Walkera wskazał, że typowe zaangażowanie niewykonawczych dyrektorów brytyjskich banków i innych instytucji finansowych wynosi zaledwie ok. 25 dni rocznie. W konkluzji Walker rekomenduje, by znacząco zwiększyć ten czas (30–36 dni) oraz by stosowny zapis był zawarty w akcie powołania członka rady. Patrz: D. Walker, *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final recommendations*, November 2009 („Walker Review"). Badania dowodzą, że przedsiębiorstwa, w których radach zasiadają „zajęci członkowie" (osoby będące członkami trzech lub więcej rad nadzorczych), mają gorsze wyniki; tłumaczy się to faktem, że poświęcają oni mniej czasu wykonywaniu swych obowiązków, przez co nie sprawują efektywnego monitoringu i kontroli. E.M. Fich, A. Shivdasani, *Are busy boards effective monitors?*, „The Journal of Finance", Vol. 61, No. 2, 2006, s. 689–724.

[17] BCBS, *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*, BIS, Basel 2006.

Niezbędne jest ponadto poddawanie rady i jej członków formalnym rygorystycznym ocenom, a raporty z tych procedur powinny być dostępne (w niektórych kodeksach nadzoru korporacyjnego stawia się wprost wymóg przeprowadzania takich ocen co najmniej raz do roku). Ma to zagwarantować, że rada (i jej poszczególni członkowie) wypełnia swoje zadania w sposób należyty, a w jej skład wchodzą osoby cechujące się profesjonalizmem, spełniające specyficzne wymagania nadzorowanej spółki.

Odrębną kwestię, o bardzo istotnym znaczeniu, stanowi udział w radzie członków niezależnych[18]. Polskie dobre praktyki zalecają, by przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej spełniało kryteria niezależności[19] (bez względu na ogólną liczebność rady[20]). Ich udział w radzie ma obiektywizować jej prace, zapewnić dbałość przede wszystkim o losy spółki (a nie tylko jej właścicieli), a także wprowadzić równowagę między interesami akcjonariusza dominującego i akcjonariuszy mniejszościowych.

Odnosząc się do kwestii organizacji prac rady, należy przede wszystkim uwzględnić zagadnienie tworzenia i funkcjonowania komitetów rady[21]. W polskich regulacjach wymaga się, by w radach nadzorczych jednostek zainteresowania publicznego[22] funkcjonował komitet audytu (w jego skład winny wchodzić co najmniej trzy osoby – w tym co najmniej jeden członek niezależny – posiadające kwalifikacje w zakresie rachunkowości lub rewizji finansowej)[23]. Obecnie postuluje się także, by w bankach były tworzone komitety ds. ryzyka, gdyż to głównie niedostateczny nadzór nad tym obszarem jest najbardziej widoczną niedoskonałością bankowego władztwa korporacyjnego.

---

[18] Profil niezależnego dyrektora opisano np. w: Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej), 2005/162/WE, Dz.Urz. L. 52 z 25.02.2005, s. 51.

[19] *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, Załącznik do Uchwały nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.

[20] Niektóre kodeksy *corporate governance* sugerują procentowy udział niezależnych członków rady (np. brytyjski Combined Code – 50%).

[21] Szerzej: D. Dobija *et al*., *Komitety rad nadzorczych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011; M. Marcinkowska, *Rola Komisji ds. Audytu we wspieraniu efektywnego nadzoru korporacyjnego*, [w:] S. Rudolf (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2004, s. 365–386.

[22] Są nimi spółki publiczne oraz instytucje finansowe. Ustawa wyłącza spod tego obowiązku niektóre grupy instytucji finansowych (np. banki spółdzielcze, SKOKi, OFE itd.).

[23] Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz.U. nr 77, poz. 649, ze zm., art. 86. Dodatkowo prawo bankowe stanowi, że rada nadzorcza banku może powołać spośród jej członków komitet do spraw audytu wewnętrznego, który sprawuje nadzór nad działalnością komórki audytu wewnętrznego. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 9e.

W dużych europejskich bankach najczęściej tworzy się komitety: audytu, wynagrodzeń, nominacji, ryzyka, w rzadkich przypadkach także: strategii, społecznej odpowiedzialności, kredytów, mediacyjny, jakości, technologii itd.[24] Komitety zwykle są małymi ciałami (średnio 4–5 osób)[25], co ułatwia im pracę i komunikację między członkami. W polskich bankach najczęściej funkcjonują komitety audytu (lub rewizyjny) i do spraw wynagrodzeń; rzadko jeszcze powoływane są komitety do spraw: ryzyka, nominacji, etyki i/lub zgodności (*compliance*). W bankach spółdzielczych komitety rad nadzorczych stanowią rzadkość (część tworzy jedynie komitet ds. audytu). Reena Aggarwal i współautorzy potwierdzają, że te spółki, które mają w radach komitet audytu złożony z niezależnych członków, są lepiej wyceniane[26].

Badania empiryczne prowadzone w odniesieniu do rad nadzorczych koncentrują się na zagadnieniach: optymalnej liczby członków rady, liczby członków niezależnych, profilu, wiedzy i doświadczenia członków rad, zróżnicowania członków rad, wewnętrznej organizacji rady (funkcjonowania komitetów), zakresu odpowiedzialności rady itp.[27]

Badacze dowodzą, że małe rady są bardziej efektywne[28]. Wyniki te potwierdzają Benjamin E. Hermelin i Michael S. Weisbach[29], odnotowując przy tym brak zależności między składem rady (rozumianym jako relacja dyrektorów wewnętrznych i zewnętrznych) a wynikami działalności przedsiębiorstwa[30]. Bernard S. Black i Sanjai Bhagat[31], prowadząc szersze badania nad tą ostatnią

---

[24] Nestor Advisors, *Board Profile, Structure and Profiles in Large European Banks. A Comparative Corporate Governance Study*, London 2008.

[25] Zdarzają się także duże komitety (8–9 osobowe). Nestor Advisors, *Bank Boards after the Flood. The Changing Governance of the 25 Largest European Banks*, London 2010.

[26] R. Aggarwal *et al*., *Do U.S. firms have the best corporate governance? A cross-country examination of the relation between corporate governance and shareholder wealth*, „NBER Working Paper", No. 12819, January 2007. W tych badaniach potwierdzono także pozytywną zależność między niezależnością rady a wartością przedsiębiorstwa.

[27] Szerzej: M. Marcinkowska, *Wpływ władztwa korporacyjnego na tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008, s. 35–58.

[28] D.L. Yermack, *Higher market valuation of companies with a small board of directors*, „Journal of Financial Economics", Vol. 40, Issue 2, 1996, s. 185–211; T. Eisenberg *et al*., *Larger board size and decreasing firm value in small firms*, „Journal of Financial Economics", Vol. 48, Issue 1, 1998, s. 35–54.

[29] B.E. Hermalin, M.S. Weisbach, *Boards of Directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature*, „NBER Working Paper", No. 8161, March 2001.

[30] Brak potwierdzenia przekonania o tym, że większa proporcja członków zewnętrznych w radzie czyni ten organ lepszym nadzorcą przyniosła także metaanaliza: Y. Deutsch, *The impact of board composition on firms' critical decisions: A meta-analytic review*, „Journal of Management", Vol. 31, No. 3, 2005, s. 424–444

[31] B.S. Black, S. Bhagat, *The uncertain relationship between board composition and firm performance*, „The Business Lawyer", Vol. 54, 1999, s. 921–963.

kwestią, wskazali na zróżnicowane wyniki: niektóre odmienności między radami o różnych proporcjach niezależnych dyrektorów wpływają pozytywnie na wartość przedsiębiorstwa, inne zmniejszają ją[32]. W kolejnych badaniach[33] ci sami autorzy wskazali, że spółki o niskiej rentowności zwiększają udział niezależnych członków w radzie, brakuje jednak dowodów, że strategia ta działa. Podmioty o bardziej niezależnych radach nie osiągają lepszych wyników niż inne spółki. Z kolei John A. Pearce i Shaker A. Zahra[34] wskazali, że zwiększona niepewność co do otoczenia spółki i złe wyniki finansowe w przeszłości były związane z dużą liczebnością rady i powodowały wzrost dyrektorów zewnętrznych w kolejnych latach. Co istotne, dowiedli oni, że skład rady pozytywnie wpływa na wyniki finansowe.

Prowadzono także badania dotyczące różnorodności składu rady. David A. Carter, Betty J. Simkins i W. Gary Simpson[35] przeanalizowali zależność między różnorodnością rady (rozumianą jako odsetek kobiet oraz osób pochodzenia afroamerykańskiego, azjatyckiego lub hiszpańskiego wśród członków rady) a wartością spółki w grupie przedsiębiorstw Fortune 1000. Wyniki dowiodły istnienia pozytywnego związku między udziałem kobiet lub mniejszości w radzie a wartością spółki; zaobserwowano także, że odsetek ten rośnie wraz z wielkością spółki i liczebnością rady. Dowiedziono też, że rady, w których zasiadały kobiety, lepiej wykonywały funkcje nadzorcze[36].

Do podstawowych obowiązków rady nadzorczej należy wybór członków zarządu i określanie zakresu ich obowiązków i odpowiedzialności oraz nadzorowanie pracy zarządu, ocena członków kierownictwa i rozliczenie z realizacji powierzonych zadań.

3.1.3. Zarząd banku

Omawiając teorie dotyczące roli rady nadzorczej, prezentowano jednocześnie zapatrywania na postawy zarządu – istnieje tu pełen wachlarz stanowisk: od postrzegania menedżerów jako osób o podejściu oportunistycznym (teoria

[32] Potwierdza się jednak, że sytuacja, w której przewodniczący rady nie jest członkiem niezależnym, zaostrza problemy agencyjne. J.W. Cole, W.S. Hesterly, *Independence of the chairman and board composition: Firm choices and shareholder value*, „Journal of Management", Vol. 26, No. 2, 2000, s. 195–214.

[33] S. Bhagat, B.S. Black, *The non-correlation between board independence and long-term firm performance*, „Journal of Corporation Law", Vol. 27, Issue 2, 2002, s. 231–274.

[34] J.A. Pearce, S.A. Zahra, *Board composition from a strategic contingency perspective*, „Journal of Management Studies", Vol. 29, Issue 4, 1992.

[35] D.A. Carter *et al.*, *Corporate governance, board diversity, and firm value*, „The Financial Review", Vol. 38, No. 1, 2003.

[36] R.B. Adams, D. Ferreira, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, „Journal of Financial Economics", Vol. 94, Issue 2, 2009, s. 291–309.

agencji), aż do poglądu, że są oni profesjonalistami, którzy sprawują faktyczną władzę w spółce (teoria hegemonii menedżerskiej). Studia przypadków pozwalają znaleźć dowody na prawdziwość każdej z tych teorii: zależnie od cech osobowości, a także od wzorców kulturowych i konkretnych warunków otoczenia (w tym zwłaszcza pozycji i roli właścicieli i rad nadzorczych oraz instytucji sieci bezpieczeństwa), postawy menedżerów mogą być odmienne, a w konsekwencji wymagać odmiennego podejścia do sprawowania nad nimi nadzoru.

Zakres funkcji zarządu (tak w układzie zewnętrznym, np. wobec właścicieli i innych interesariuszy z otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznym, np. wobec pracowników) wyznacza szerokie ramy odpowiedzialności członków zarządu: jest to odpowiedzialność służbowa, majątkowa i moralna[37].

Danny Miller i Cyrille Sardais kreślą charakterystykę „agentów-aniołów" (czyli odpowiedzialnego kierownictwa), akcentując, że największe znaczenie mają tu: osobowość i uczciwość danego lidera, reputacja i relacje z interesariuszami, odwaga, świadomość społeczna, niezależność finansowa i społeczna, niezależność emocjonalna od właścicieli, znajomość przedmiotu działalności przedsiębiorstwa (wiedza biznesowa)[38].

Niezależnie od motywacji i postaw, kluczowe zadanie zarządu polega na kierowaniu sprawami banku i realizacji postawionych przed nim celów poprzez wdrażanie strategii wedle wytycznych właścicieli i rady nadzorczej.

Kierowanie to proces, w którym zasoby banku wykorzystywane są po to, by osiągnąć ustalone cele. Na proces ów składają się[39]:

– planowanie – wskazuje, że kierownicy z góry obmyślają swoje cele i działania, które oparte są na jakiejś metodzie, planie czy logice,

– organizowanie – oznacza, że kierownicy kontrolują zasoby banku (ludzkie, materialne i niematerialne); efektywność podmiotu zależy od jego umiejętności gospodarowania dla osiągnięcia celów,

– przewodzenie – określa, w jaki sposób menedżerowie kierują podwładnymi i wpływają na nich, skłaniając do tego, by wykonywali konieczne zadania prowadzące do realizacji celów banku,

– kontrolowanie – oznacza, że kierownicy starają się zapewnić, by bank zmierzał do osiągnięcia swych celów.

Od tego, jak kierownicy realizują swoje zadania, zależą losy banku i spełnienie przezeń oczekiwań interesariuszy. To wszak odpowiedzialni menedżerowie kształtują przedsiębiorstwa i przewodzą im w taki sposób, dzięki któremu korzystają liczni interesariusze. To oni zapewniają, że organizacja tworzy

[37] J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy...*, s. 80.

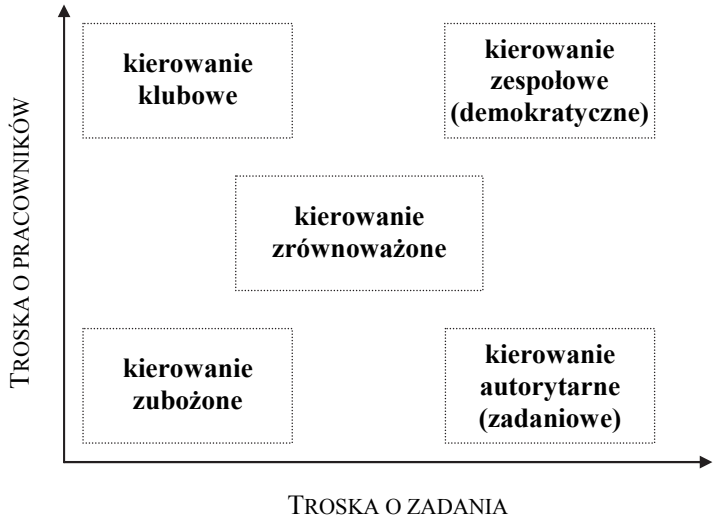
[38] D. Miller, C. Sardais, *Angel agents: Agency theory reconsidered*, „Academy of Management Perspectives", Vol. 25, Issue 2, 2011, s. 6–13.

[39] J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 23.

wartości dla wszystkich uprawnionych interesariuszy w etyczny, możliwy do zaakceptowania, sposób[40].

Sukcesy w znacznej mierze zależą od przyjętego stylu kierowania, ten zaś zależy od cech osobowości menedżera oraz od warunków, w jakich sprawuje on władzę (w tym zwłaszcza od cech i siły podwładnych oraz chęci i możliwości delegowania)[41]. W zależności od stopnia koncentracji menedżera na zadaniach realizowanych przez bank (świadczeniu przezeń usług), a także od stopnia koncentracji na pracownikach, wymienia się różne style kierowania (style przywództwa) – od autorytarnego, poprzez zrównoważone, aż po klubowe i demokratyczne (patrz rys. 3).

Lidera (przywódcę) charakteryzują: silna osobowość, wiarygodność, posiadanie jasnej wizji, koncentracja, komunikatywność, charyzma, umiejętność mobilizowania podwładnych[42]. Odwaga i wytrwałość podkreślane są jako najważniejsze cechy przywódcy[43]. Wymienione przymioty umożliwiają liderom motywowanie podwładnych do pracy.



Rysunek 3. Style kierowania
Źródło: opracowanie własne na podstawie J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 387–388

[40] T. Maak, *Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital*, „Journal of Business Ethics", Vol. 74, Issue 4, 2007, s. 329–343.

[41] R. Tannenbaum, W.H. Schmidt, *How to choose a leadership pattern*, „Harvard Business Review", Vol. 51, Issue 3, May–June 1973, s. 162–180; H. Weihrich, *How to change a leadership pattern*, „Management Review", Vol. 68, Issue 4, 1979, s. 26–32.

[42] J.D. Wood, *What makes a leader?*, „Financial Times Mastering Management", No. 14, s. 2.

[43] T. Teal, *The human side of management*, „Harvard Business Review", November–December 1996.

W zarządzaniu można wyodrębnić aspekt strategiczny i operacyjny. Zarządzanie strategiczne jest kompleksowym procesem nastawionym na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających osiągnięciu wyższego stopnia zgodności banku i otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych[44]. Zarządzanie operacyjne to z kolei sterowanie; polega na realizacji celów i zadań, które stanowią rozwinięcie i uzupełnienie strategii[45]. Na każdym szczeblu wykorzystywane są różne techniki menedżerskie[46], które pozwalają osiągnąć skuteczność i efektywność zarządzania[47]. Podstawowym zadaniem kierownictwa banku warunkującym przygotowanie adekwatnej strategii jest sporządzenie diagnozy polegającej na ocenie banku i otoczenia, w którym działa[48].

Prawo bankowe wymaga, by w banku istniał system zarządzania, który stanowi zbiór zasad i mechanizmów odnoszących się do procesów decyzyjnych zachodzących w banku oraz do oceny prowadzonej działalności bankowej[49]. W ramach tego systemu w banku musi funkcjonować co najmniej[50]:

– system zarządzania ryzykiem – jego zadaniem jest identyfikacja, pomiar lub szacowanie oraz monitorowanie ryzyka występującego w działalności banku, służy to zapewnieniu prawidłowości procesu wyznaczania i realizacji szczegółowych celów prowadzonej przez bank działalności,

– system kontroli wewnętrznej, dostosowany do struktury organizacyjnej, obejmujący jednostki organizacyjne centrali banku, oddziały banku oraz podmioty zależne; celem tego systemu jest wspomaganie procesów decyzyjnych przyczyniające się do zapewnienia: skuteczności i efektywności działania banku, wiarygodności sprawozdawczości finansowej, zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi.

Omawiany system jest projektowany i wprowadzany przez zarząd (który ma także zapewnić jego działanie), a zadanie rady nadzorczej polega na sprawowaniu nadzoru nad wprowadzeniem systemu oraz na ocenie jego adekwatności i skuteczności.

---

[44] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania* organizacjami, PWN, Warszawa 1999, s. 233.

[45] E. Urbanowska-Sojkin *et al.*, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 52.

[46] Przegląd technik menedżerskich zawiera np. praca: J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2010.

[47] Szerzej: P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009. Drucker w swoich książkach stale podkreśla, że menedżerowie muszą przede wszystkim zarządzać sobą.

[48] Szerzej: K. Obłój, *Strategia organizacji*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2007.

[49] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 9. Patrz także Uchwała nr 258/2011 KNF z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, Dz.Urz. KNF, nr 11, poz. 42.

[50] Szerzej: M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009, s. 354 i n.

W relacjach banku z członkami zarządu podstawowe znaczenie mają dwie – powiązane ze sobą – kwestie: fluktuacji i wynagradzania kierownictwa. Rada nadzorcza może stosować dwa bodźce, by motywować menedżerów do realizacji postawionych celów (zazwyczaj sformułowanych przez właścicieli): bodźce pozytywne, w postaci wynagrodzeń, oraz bodźce negatywne, w postaci groźby zwolnienia[51].

Zmiany na stanowiskach kierowniczych mogą mieć charakter dobrowolny lub wymuszony. Dobrowolne odejście menedżera z pracy wiąże się bądź z jego przejściem na emeryturę, bądź z wyborem pracy u konkurencji (np. z uwagi na zaoferowanie lepszych warunków kontraktu), bądź też stanowi wynikającą z innych jeszcze przesłanek samodzielnie podjętą decyzję. Odejście wymuszone zachodzi wówczas, gdy to bank rezygnuje ze współpracy z menedżerem, np. na podstawie negatywnej oceny wyników banku lub dokonań danego kierownika. Zmiany na stanowiskach kierowniczych mogą mieć znaczący wpływ na wyniki banku. Charakter wspomnianego wpływu zależy przede wszystkim od tego, czy nowy menedżer przewyższa kompetencjami odchodzącego oraz czy potrafi współpracować z osobami, którymi kierował dotychczas jego poprzednik. Dotyczy to także umiejętności dopasowania się do zastanej kultury organizacyjnej bądź możliwości wpływania na jej zmianę.

Badania dowodzą, że wymuszone zmiany na stanowiskach kierowniczych wiążą się ze złymi wynikami generowanymi przez przedsiębiorstwa, są jednak dość rzadkie (częściej wiążą się np. z presją głównego akcjonariusza, próbami przejęcia itd.)[52]. Poprawę wyników odnotowuje się częściej w tych przypadkach, w których nowy prezes jest rekrutowany z zewnątrz[53]. Inne badania pokazują jednakże, że osoby z zewnątrz są rzadko wybierane, jeśli do sukcesji są dostępni kandydaci wewnętrzni (wybiera ich się jedynie wówczas, gdy są wyraźnie lepsi od konkurentów)[54].

Zasadniczo wpływ zmian na stanowiskach kierowniczych na wyniki przedsiębiorstw badany jest w trzech wymiarach: wpływu na ceny akcji (reakcji rynku kapitałowego na ogłoszenie zmian personalnych), wpływu na wyniki operacyjne i finansowe oraz wpływu na działalność przedsiębiorstwa (np. zmiany zachodzące po przyjściu nowego menedżera). Wnioski z tych badań sugerują, że

---

[51] A.T. Coughlan, R.M. Schmidt, *Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation*, „Journal of Accounting and Economics", Vol. 7, Issues 1–3, 1985, s. 43–66. Autorzy dowodzą empirycznie, że rada nadzorcza wykorzystuje oba narzędzia, by stworzyć menedżerom zachęty zgodne z celami właścicieli.

[52] D.J. Denis, D.K. Denis, *Performance changes following top management dismissals*, „Journal of Finance", Vol. 50, Issue 4, 1995, s. 1029–1057.

[53] M.R. Huson *et al.*, *Managerial succession and firm performance*, „Journal of Financial Economics", Vol. 74, Issue 2, 2004, s. 237–275.

[54] A. Agrawal *et al.*, *Are outsiders handicapped in CEO successions?*, „Journal of Corporate Finance", Vol. 12, Issue 3, 2006, s. 619–644.

zmiany na stanowiskach kierowniczych mają wpływ na wyniki, ale jest to w znacznej mierze zależne od warunków (przede wszystkim od tego, czy zmiany mają charakter dobrowolny czy wymuszony oraz od tego, w jakiej sytuacji znajdował się podmiot)[55]. Należy jednak z dużą ostrożnością podchodzić do wniosków z omawianych badań, gdyż trudno jednoznacznie stwierdzić, w jakim stopniu zmiany wyników stanowią efekt działań nowego prezesa, a w jakim są konsekwencją zmiany działania innych członków zarządu oraz rady nadzorczej.

Z zagadnieniem zmian na stanowiskach kierowniczych ściśle wiąże się kwestia planowania sukcesji i ścieżek karier. Wybór odpowiednich członków kierownictwa (zwłaszcza prezesa zarządu) to jeden z podstawowych obowiązków rady nadzorczej. Zaakcentowano już wymogi stawiane kierownictwu banków. Bardzo istotne jest zatem, by bank miał plan pozyskiwania osób, które mogłyby piastować te stanowiska. W ostatnich latach akcjonariusze wzmogli presję, by rady nadzorcze zwiększyły przejrzystość w odniesieniu do kwestii planowania sukcesji prezesa[56]. Jest to bowiem istotne zagadnienie ładu korporacyjnego, gdyż wiąże się z zapewnieniem możliwości stabilnego funkcjonowania.

Warto podkreślić, że kwestia utraty lub zmiany kluczowych członków kierownictwa stanowi poważny czynnik ryzyka operacyjnego banku. Agencje ratingowe uwzględniają zatem czynniki związane z sukcesją w procesie oceny ratingowej. Moody's w ocenie banków i instytucji finansowych wyodrębnia ryzyko związane z kluczowym kierownictwem (*key man risk*) rozumiane jako stopień, w jakim bank jest zależny od jednej osoby lub grupy osób, zwłaszcza jeśli zdominowały one proces podejmowania decyzji[57]. Ryzyko związane z sukcesją może być ocenione przez pryzmat: procesu planowania sukcesji, struktury stażu i długości kadencji członków wyższego kierownictwa, pozycji i cech osobowościowych prezesa (np. jego charyzmy i przywództwa), potencjalnych kandydatów wewnętrznych na następców, zaangażowania rady w proces planowania sukcesji, rozwoju menedżerów i planowania ścieżek karier oraz czynników kulturowych[58].

---

[55] Przegląd wyników badań zawiera: M.R. Huson, R. Parrino, *The effects of management turnover on firm performance*, [w:] H.K. Baker, R. Anderson (eds), *Corporate Governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010, s. 323, 344.

[56] D.F. Larcker, B. Tayan, *CEO succession planning: Who's behind door number one?*, „Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series: Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance", No. CGRP-05, June 2010, SSRN: http://ssrn.com/abstract=1678062 (dostęp: 23.08.2012).

[57] Moody's Investor Service, *Moody's Consolidated Global Bank Rating Methodology*, 29.06.2012, www.moodys.com/research/Moodys-Consolidated-Global-Bank-Rating-Methodology--PBC_143152 (dostęp: 23.08.2012).

[58] Czynniki te pozwalają na dokonanie łącznej oceny ryzyka sukcesji – *Succession Risk Index*. Patrz: *Investors Identify Their 7 Top Concerns Relative to Succession Planning*, www.integraladvisorsllc.com/investorsuccession.pdf (dostęp: 23.08.2012).

Z uwagi zatem na znaczenie doboru członków zarządów oraz ryzyko operacyjne wiążące się z utratą czołowych menedżerów i procesem ich zastępowania, planowanie sukcesji i ścieżek karier musi być integralną częścią strategii banku, o co powinna zadbać jego rada nadzorcza (lub – jeśli taki wyodrębniono – komitet ds. nominacji lub ds. wynagrodzeń)[59].

Dla relacji banku z kierownictwem fundamentalne znaczenie ma kwestia warunków kontraktów, w tym zwłaszcza zasad ustalania i wysokości **wynagrodzeń**. Sposób ustalania wynagrodzenia powinien motywować kierownictwo i umożliwiać kontrolę jego działania oraz prowadzić do zwiększenia efektywności funkcjonowania banku[60]. Wysokość dochodów kierownictwa uzależnia się zatem od osiąganych przez przedsiębiorstwo wyników finansowych. Coraz częściej jednak w systemach premiowych odzwierciedlane jest kompleksowe, rynkowe podejście: odnośnikiem może tu być pozycja rynkowa (np. wzrost udziału w rynku) oraz wartość rynkowa przedsiębiorstwa (wzrost ceny giełdowej akcji) lub całkowity zwrot z inwestycji w akcje[61]. Zgodnie bowiem z założeniami teorii agencji, oczekuje się pozytywnego związku między wysokością wynagrodzenia a efektywnością przedsiębiorstwa i jego wartością[62].

Motywującą rolę spełnia nie tylko wysokość płaconych wynagrodzeń, ale także ich forma[63]. Na wynagrodzenie członków zarządów składają się: płace, premie roczne za rentowność spółki (wypłacane w gotówce bądź częściowo w gotówce, a częściowo w akcjach spółki), premie i nagrody okresowe powiązane z bieżącymi wynikami finansowymi spółki (przyznawane w całości w akcjach lub w gotówce bądź też częściowo w akcjach, a częściowo w gotówce, a także w akcjach fikcyjnych – *phantom stock* – lub tzw. jednostkach dywidend), premie i nagrody za długookresowe wyniki ekonomiczne spółki, dochody z tytułu udziału w zysku, dochody z tytułu nieodpłatnych akcji spółki przyznawanych niezależnie od jej wyników ekonomicznych, opcje na akcje, dochody z tytułu wpłat spółek na zakup akcji, dochody z tytułu funduszy oszczędnościowo-inwestycyjnych, dochody z tytułu wpłat spółek na fundusze emerytalne i ubezpieczeniowe, dochody z tytułu tzw. *fringe benefits*. Dodatkowo stosuje się odroczone wynagrodzenia (*deferred compensation*): określone elementy dochodu wypłacane są dopiero po upływie pewnego czasu od momentu ich

[59] M. Tonello *et al.*, *The Role of the Board in Turbulent Times: CEO Succession Planning*, „The Conference Board Executive Action Series", No. 312, August 2009, SSRN: http://ssrn.com/abstract=1448021 (dostęp: 23.08.2012).

[60] J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy...*, s. 74.

[61] A. Rappaport, *New thinking on how to link executive pay with performance*, „Harvard Business Review", March–April 1999, s. 99.

[62] M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 151.

[63] M.C. Jensen, K.J. Murphy, *CEO incentives – It's not how much you pay, but how*, „Harvard Business Review", May–June 1990, s. 139.

przyznania; realizacja wypłat uzależniona jest często od realizacji pewnych warunków[64].

Generalnie badania dotyczące polityki wynagrodzeń wyższej kadry menedżerskiej wskazują na zależność wynagrodzeń od wyników (w wielu badaniach podkreśla się występowanie zależności asymptotycznych lub nielinearnych w miejsce zakładanej relacji liniowej). Uwzględnienie jednak analizy poszczególnych składników wynagrodzenia (w szczególności akcji i opcji na akcje) oraz kwestii pomiaru efektywności i wartości spółki prowadzi do niekonkluzywnych wyników – trudno zatem o jednoznaczną ocenę efektywności stosowania wynagrodzenia jako mechanizmu ograniczającego problemy agencji[65]. Szeroki opis prowadzonych w tym obszarze badań prezentuje Piotr Urbanek[66], także potwierdzając trudności w jednoznacznej ocenie możliwości rozwiązywania potencjalnego konfliktu agent – pryncypał za pomocą motywacyjnych systemów wynagradzania (podkreśla jednak, że włączenie elementów długookresowych, akcji i opcji na akcje, znacznie poprawia siłę związku między wynagrodzeniem kierownictwa a efektywnością przedsiębiorstwa).

System wynagradzania kierownictwa banków jest wskazywany jako jeden z podstawowych problemów *corporate governance* – owych nieprawidłowości, które doprowadziły do kryzysu finansowego[67]. Podkreśla się, że nieskuteczność mechanizmów władztwa korporacyjnego w tym obszarze wiąże się z następującymi kwestiami[68]:

– nadmierny wzrost wynagrodzeń – pakiety wynagrodzeń i odpraw menedżerów bankowych znacząco wzrosły w ostatnich latach[69], prowadząc do osiągnięcia wysokiego poziomu kosztów agencyjnych nakładanych na właści-

---

[64] M. Marcinkowska, R. Milewski, *Wynagrodzenia czołowych kierowników korporacji*, „Przemysł Lekki", nr 1/62/97 (UŁ, Katedra Ekonomii). Szczegółowy opis tych instrumentów zawiera np. praca: P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005.

[65] M. Marcinkowska, *Wpływ władztwa korporacyjnego...*, s. 35–58. Badania empiryczne przeprowadzone wśród polskich banków giełdowych wykazały, że istnieje dodatnia, istotna statystycznie zależność między poziomem wynagrodzeń kierownictwa a wielkością banku i krótkoterminowymi wynikami finansowymi (mierzonymi wskaźnikiem EPS) oraz ujemna, istotna statystycznie zależność z liczbą akcjonariuszy; dodatnią zależność, ale nieistotną statystycznie charakteryzował się także wskaźnik trzyletniej stopy zwrotu dla właścicieli. Eadem, *Remuneration of bank managers*, EIASM 9th Workshop on Corporate Governance, Brussels 2012.

[66] P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*

[67] M. Marcinkowska, *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne...*, s. 153–168.

[68] Eadem, *Remuneration of bank managers...*

[69] Niektórzy autorzy dowodzą jednak, że poziom wynagrodzenia menedżerów banków nie różnił się znacząco od poziomu występującego w podmiotach niefinansowych. R. DeYoung *et al.*, *Executive compensation and the business policy choices at U.S. commercial banks*, „The Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Research Working Papers", No. RWP 10-02, 2010.

cieli banków[70], a praktyki ustalania wynagrodzeń doprowadziły do zniekształcenia bodźców motywacyjnych[71],

– narażanie banku na nadmierne ryzyko – konstrukcja systemów wynagradzania zarządów banku zachęcała do ponoszenia wyższego ryzyka, przede wszystkim z uwagi na uzależnienie premii od krótkoterminowych wyników[72],

– presja właścicieli na wyniki – inwestorzy instytucjonalni wywierali silny nacisk na generowanie wysokich zwrotów, co prowadziło do podejmowania wysokiego ryzyka[73]; wskutek niezrealizowania oczekiwań właścicieli wzrastała rotacja na stanowiskach kierowniczych, co destabilizuje bank[74],

– manipulowanie przez menedżerów poziomem ryzyka (np. poprzez hedging), poziomem wyników (*earnings management*), informacjami o grupie porównawczej (przy ustalaniu średniego poziomu do odniesień) oraz przy publikacji danych[75],

– słaba jakość ujawnianych danych na temat wynagrodzeń[76],

– nieadekwatne wykonywanie zadań przez radę nadzorczą i brak niezależności komitetu do spraw wynagrodzeń[77].

W związku z zaobserwowanymi problemami formułuje się rekomendacje dotyczące konstrukcji systemów wynagradzania menedżerów banków. Podkreśla się w szczególności konieczność ściślejszego nadzoru nad systemem

---

[70] G.L. Clementi *et al.*, *Rethinking compensation in financial firms*, [w:] V.V. Acharya, M. Richardson (eds), *Restoring Financial Stability*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, s. 201.

[71] L.A. Bebchuk, J.M. Fried, *Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press, Boston 2006.

[72] L.A. Bebchuk, H. Spamann, *Regulating bankers' pay*, „Georgetown Law Journal", Vol. 98, Issue 2, 2010, s. 247–287; M. Bhattad, A. Kanchan, *Regulatory Reforms: Governance and Supervision of Remuneration*, Capgemini Financial Services, 2011, www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/regulatory-reforms-governance-and-supervision-of-remuneration/ (dostęp: 1.01.2012).

[73] D. Erkens *et al.*, *Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide*, „Journal of Corporate Finance", Vol. 18, Issue 2, 2012, s. 389–411; I.-H. Cheng *et al.*, *Yesterday's heroes: Compensation and creative risk-taking*, „NBER Working Paper", No. 16176, 2010.

[74] M.C. Jensen, J.L. Zimmerman, *Management compensation and the managerial labor market*, „Journal of Accounting and Economics", Vol. 7 , No. 1–3, 1985, s. 3–9.

[75] M. Faulkender *et al.*, *Executive compensation: An overview of research on corporate practices and proposed reforms*, „Journal of Applied Corporate Finance", Vol. 22, No. 1, 2010, s. 107–118.

[76] M. Ward, *Director remuneration: A gap in the disclosure rules*, „Corporate Governance: An International Review", Vol. 6, No. 1, 1998, s. 48–51; A. Chizema, *Institutions and voluntary compliance: The disclosure of individual executive pay in Germany*, „Corporate Governance: An International Review", Vol. 16, No. 4, 2008, s. 359–374.

[77] L.A. Bebchuk, J.M. Fried, *Pay without Performance...*; D. Walker, *A review of corporate governance...*; Y.-F. Lin, *Corporate governance, leadership structure and CEO compensation: evidence from Taiwan*, „Corporate Governance: An International Review", Vol. 13, No. 6, 2005, s. 824–835.

wynagradzania ze strony właścicieli[78] i rady nadzorczej[79], zasadność ustalenia limitów wynagrodzeń, konieczność uwzględnienia elementów długoterminowej oceny i odraczania płatności w czasie[80] oraz potrzebę zwiększenia zakresu ujawniania informacji na temat wynagrodzeń kierownictwa w sprawozdaniu z działalności[81].

Najistotniejsze znaczenie w obszarze reformowania wynagrodzeń w sektorze finansowym mają rekomendacje ustalone na szczycie państw G-20 w Pittsburghu. Wymagane jest takie zaprojektowanie systemów wynagradzania, by uwzględniały one cele długoterminowe i ostrożne podejmowanie ryzyka (m.in. należy zapewnić symetryczną zmienność premii w zależności od generowanych wyników). Zaakcentowano też odpowiedzialność rady nadzorczej w projektowaniu i monitorowaniu tego systemu[82].

Na tej podstawie Financial Stability Forum (obecnie: Financial Stability Board) opracowało zasady i standardy ich wdrażania, które dotyczą ustalania poziomu i struktury wynagrodzeń w powiązaniu z ponoszonym ryzykiem oraz nadzorowania tego systemu[83]. Konieczne jest bowiem zapewnienie, by system i struktura wynagrodzeń nie zachęcały do nieodpowiedzialnego (nadmiernego) narażania banku na ryzyko – polityka wynagradzania musi być zbieżna z efektywnym zarządzaniem ryzykiem. Wytyczne te uwzględniono w rekomendacjach i regulacjach nadzorczych[84]. Jakkolwiek założenia te są słuszne i konie-

---

[78] Właścicielom przyznaje się prawo do niewiążącego doradztwa w sprawie wynagrodzeń (*say-on-pay*).

[79] Zasady wynagradzania członków kierownictwa powinny być ustalane przez wyodrębniony w radzie komitet ds. wynagrodzeń, złożony z niezależnych członków o wystarczającym poziomie profesjonalnej wiedzy z zakresu finansów.

[80] Odroczenie wypłaty ma na celu zmniejszenie ryzyka manipulowania krótkoterminowymi wynikami i generowania nadmiernego ryzyka.

[81] D. Larcker, B. Tayan, *Corporate Governance Matters. A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Pearson Education, Upper Saddle River 2011, s. 274–278; M. Faulkender *et al*., *Executive Compensation...*, s. 107–118.

[82] G-20 Working Group 1, *Enhancing Sound Regulation and Strengthening Transparency. Final Report*, March 2009.

[83] Szczegółowe wytyczne zalecają obowiązek stosowania ograniczeń warunkujących wypłaty, konieczność odroczonej wypłaty części premii (40–60%, w przypadku osób na najwyższych stanowiskach – powyżej 60%), przy okresie odroczenia wynoszącym co najmniej 3 lata (dłuższym przy bardziej ryzykownej transakcji) i wymóg wypłaty co najmniej połowy premii w instrumentach innych niż gotówka. FSF, *FSF Principles for Sound Compensation Practices*, April 2009; FSB, *FSB Principles for Sound Compensation Practices – Implementation Standards*, September 2009.

[84] Komisja Wspólnot Europejskich, *Zalecenie Komisji w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych*, Bruksela, 30.04.2009, K(2009)3159; CEBS, *Guidelines on Internal Governance*, 2010; Uchwała nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrz-

czność naprawy systemu – zasadna, to jednak szczegółowe rozwiązania budzą szereg wątpliwości i rodzą trudności przy wdrożeniu[85].

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego wprowadził niektóre postulowane zmiany (m.in. dotyczące konieczności ujawniania informacji na temat wynagrodzeń), a ponadto wskazał podstawowe zasady ładu korporacyjnego odnoszące się do zagadnień wynagradzania kierownictwa[86]:

– rada nadzorcza powinna aktywnie nadzorować projektowanie i funkcjonowanie systemu wynagradzania, a także monitorować go oraz dokonywać jego przeglądu, tak aby móc zapewnić, że działa zgodnie z założeniami,

– wynagrodzenia powinny być skutecznie dostosowane do rozważnego podejmowania ryzyka: poziom wynagrodzenia powinien być powiązany z poziomem ryzyka i uwzględniać wszystkie jego rodzaje; harmonogramy wypłat wynagrodzeń powinny zostać dostosowane do horyzontu czasowego ryzyka; struktura form wypłaty (udział gotówki, akcji i innych form wynagrodzeń) powinna być dostosowana do ryzyka.

Zagadnienie wynagradzania kierownictwa banków rodzi wiele kontrowersji, zwłaszcza w kontekście wyników sektora bankowego, wywołanego kryzysu finansowego i w konsekwencji – konieczności ratowania wielu banków za publiczne pieniądze. Stąd ingerencje regulatorów w obszar, który winien być normowany przez właścicieli i rady nadzorcze.

Ponadto planuje się zwiększenie odpowiedzialności kierownictwa banków i wprowadzenie sankcji dla tych dyrektorów, którzy doprowadzili do ich upadłości (łącznie z sankcjami karnymi za poważne uchybienia w zarządzaniu bankiem)[87].

---

nego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, Dz.Urz. KNF, nr 11, poz. 42.

[85] EBF, *Remuneration Policies after the Crisis*, 2010, www.ebf-fbe.eu/uploads/27%20April%20Remuneration%20Policies.pdf (dostęp: 10.11.2011); Institute of International Finance, *Compensation in Financial Services. Industry Progress and the Agenda for Change*, March 2009; Institute of International Finance, *Compensation Reform in Wholesale Banking 2010: Progress in Implementing Global Standards*, September 2010.

[86] BCBS, *Principles for Enhancing....*

[87] HM Treasury, *Sanctions for the Directors of Failed Banks – Consultation Paper*, www.hm-treasury.gov.uk/consult_sanctions_directors_banks.htm, July 2012 (dostęp: 22.08.2012). W dokumencie proponuje się możliwe do uchylenia przyjęcie założenia, że kierownictwo banku, który został doprowadzony do bankructwa nie było odpowiednie do sprawowania funkcji i jego kandydatura nie powinna była zostać zatwierdzona przez nadzór. Przyjmuje się, że doprowadzenie banku do stanu niewypłacalności może być spowodowane m.in. niedbalstwem, niekompetencją i lekkomyślnością kierownictwa.

3.2. Oczekiwania i kontrybucje kierownictwa

Jak przedstawiono w rozdziale drugim, zgodnie z teorią agencji, w przypadku oddzielania własności od władzy dochodzi zwykle do konfliktu interesów między pryncypałem (właścicielem) a agentem (menedżerem). Stosuje się zatem zachęty, by menedżerowie realizowali postawione przed nimi cele, a ponadto wdraża mechanizmy kontrolne i nadzoruje ich poczynania.

W prezentowanym podrozdziale wskazano wzajemne oczekiwania w relacjach bank – członkowie kierownictwa (wykonawczego i nadzorującego).

3.2.1. Oczekiwania kierownictwa wobec banków

Jak wszyscy interesariusze, kierownictwo oczekuje od banku **uczciwego, odpowiedzialnego traktowania**; pozwala to na realizację podstawowej potrzeby – bezpieczeństwa we wzajemnych relacjach.

Kierownictwo oczekuje od banku **otrzymania konkurencyjnych wynagrodzeń oraz innych korzyści**. Jest to oczywiście uzasadnione oczekiwanie, choć należy dobitnie podkreślić, że wysokość wynagrodzenia powinna być uzależniona od efektów pracy kierownictwa, czyli od wyników generowanych przez bank w kontekście postawionych celów. Cele te mogą mieć charakter finansowy (np. określony poziom wyniku finansowego, tempo przyrostu wyniku lub aktywów, wskaźniki rentowności i ryzyka), giełdowy (np. całkowity zwrot dla właścicieli, kwota zysku przypadającego na akcję, wskaźnik ceny akcji do wyniku finansowego), rynkowy (np. osiągnięcie określonego udziału w zysku lub wzrost jego poziomu) lub operacyjny (np. reorganizacja i usprawnienie procesów wewnętrznych, wdrożenie określonych procedur, uzyskanie jakichś certyfikatów), mogą być uzależniane także od indywidualnych kompetencji i dokonań danego menedżera[88]. Konieczne jest przy tym zagwarantowanie, by system wynagradzania opierał się na elementach premiujących wyniki uzyskiwane w długim terminie i uwzględniał akceptowany przez bank poziom ryzyka. Jak wspomniano, powstały regulacje i rekomendacje wskazujące zasady kształtowania wynagrodzeń członków zarządów banków oraz wymagające ujawniania informacji na ich temat. Nie istnieją natomiast wytyczne odnoszące się do wynagradzania członków rad nadzorczych – pozostają one całkowicie w gestii właścicieli banków[89].

---

[88] Przykłady kryteriów stosowanych w systemach wynagradzania kierownictwa zawierają np. prace: C. Mallin, *Corporate Governance*, 3rd ed., Oxford University Press, Oxford 2007; K.J. Murphy, *Executive compensation*, [w:] O. Ashenfelter, D. Card (eds), *Handbook of Labor Economics*, Elsevier, 1st ed., Vol. 3B, Amsterdam 1999, s. 2485–2563.

[89] W praktyce stosowane są różne podejścia do ustalania wynagrodzeń członków rad nadzorczych: jest to zwykle stała płacona okresowo kwota (miesięcznie lub kwartalnie), która może

Jednym z aspektów wynagradzania menedżerów banków funkcjonujących w formie spółek akcyjnych (zwłaszcza gdy są notowane na giełdzie papierów wartościowych) jest kwestia **ich udziału we własności banków**. Z jednej strony pozwala to właścicielom zapewnić, że cele kierownictwa będą zgodne z ich celami i bank będzie zarządzany w sposób umożliwiający generowanie wartości dla akcjonariuszy, z drugiej jednak – może prowadzić do efektu „zakorzenienia"[90]. Należy dodatkowo zaznaczyć, że wpływ udziału menedżerów we własności zarządzanej spółki na jej wyniki nie zawsze jest pozytywny[91].

Dodatkowe oczekiwanie menedżerów związane z kwestią wynagrodzeń stanowi wysoka rekompensata w przypadku utraty pracy. Dotyczy to odpraw i wynagrodzenia otrzymywanego przez taki czas po zakończeniu kontraktu, przez jaki obowiązuje jeszcze zakaz prowadzenia działalności konkurencyjnej, a także tzw. złotych spadochronów, czyli apanaży otrzymywanych przez członków najwyższego kierownictwa w przypadku utraty pracy w konsekwencji przejęcia banku przez inny podmiot[92].

Niezależnie od wymiernych korzyści uzyskiwanych przez kierownictwo banku, bardzo ważna jest także **możliwość realizacji własnych aspiracji** dzięki pełnionym funkcjom. Są to indywidualne aspekty, które wynikają z osobowości i systemu wartości danego człowieka. Osobiste przekonania i ambicje menedżerów bardzo często przekładają się na cele i strategie, które starają się oni realizować w kierowanych przez siebie podmiotach.

---

uwzględniać także członkostwo w komitetach rady; inne podejście to przekazywanie wynagrodzenia za udział w posiedzeniach rady i ewentualnie komitetów; mogą być „także stosowane podejścia mieszane. Zdarzają się również sytuacje, w których członkowie rady nadzorczej nie otrzymują żadnego wynagrodzenia (tak dzieje się czasem w przypadku osób będących pracownikami – zwykle na stanowiskach kierowniczych – podmiotów dominujących). Przegląd informacji na temat zmian w wynagradzaniu członków rad nadzorczych polskich spółek publicznych jest co pół roku publikowany w kwartalniku „Przegląd Corporate Governance" wydawanym przez Polski Instytut Dyrektorów (www.pid.org.pl/index.php?page=przeglad-corporate-governance).

[90] Wysoki udział menedżerów we własności może prowadzić do tego, że będą w stanie zablokować ewentualne inicjatywy zwolnienia ich. W konsekwencji mogą czuć się bezkarni. L. Alien, A.S. Cebenoyan, *Bank acquisitions and ownership structure: Theory and evidence*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 15, Issue 2, 1991, s. 425–448; Z. Iqbal, D.W. French, *Executive share ownership, trading behavior, and corporate control: Evidence from top management turnover during financial distress*, „Journal of Economics and Business", Vol. 59, Issue 4, 2007, s. 298–312.

[91] Zwykle badania potwierdzają, że relacja ta nie jest prostoliniowa (w pewnych przedziałach udziału jest pozytywna, w innych negatywna). Patrz np. R. Morck *et al*., *Management ownership and market valuation: An empirical analysis*, „Journal of Financial Economics", Vol. 20, Issues 1–2, 1988, s. 293–315; K.C. Han, D.Y. Suk, *The effects of ownership structure on firm performance: additional evidence*, „Review of Financial Economics", Vol. 7, No. 2, 1998, s. 143–155.

[92] Szerzej o narzędziach obrony przed wrogim przejęciem: M. Szymański, B. Nogalski, *Obrona przed wrogim przejęciem. Jak chronić swój biznes*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Istotne są zatem również niematerialne efekty uzyskiwane dzięki pełnieniu funkcji kierowniczych w bankach. Menedżerowie banku i członkowie rady nadzorczej zyskują **prestiż i status** społeczny. Dobra realizacja zadań, zwłaszcza gdy postawione cele są trudne i ambitne, pozwala na **osiągnięcie satysfakcji z własnych dokonań**. Jest to bardzo istotny element w pracy menedżerów, który stanowi ważny czynnik motywacyjny[93]. Jakkolwiek można dowieść, że ludzie pracują dla pieniędzy, to jednak przede wszystkim do pracy motywuje ich chęć nadania znaczenia swemu życiu[94] – ten aspekt wydaje się szczególnie istotny w przypadku wysoko opłacanych menedżerów bankowych.

Warto też zwrócić uwagę na motywacyjną rolę rynku pracy dla menedżerów. Z jednej strony są to obawy przed zwolnieniem za złe wyniki. Z drugiej zaś strony, osiągane sukcesy stanowią podstawę dalszego rozwoju ich kariery[95]. Uogólniając, można zatem stwierdzić, że **doświadczenie** zdobywane przez członków kierownictwa podczas pełnienia funkcji to również zasób, jaki otrzymują oni od banku. Co istotne, jest to doświadczenie cenne niezależnie od tego, czy osiągane rezultaty pracy były pozytywne czy negatywne. Zarówno bowiem te działania, które zwieńczył sukces, jak i te przedsięwzięcia, które zakończyły się niepowodzeniem, stanowią cenną lekcję, która może być przydatna w dalszej pracy.

3.2.2. Oczekiwania wobec kierownictwa – kontrybucje członków zarządu i rady nadzorczej

Podstawowym wymogiem adresowanym zarówno do członków zarządu, jak i rady nadzorczej jest **dbałość o sprawy banku i zaangażowanie w realizację jego celów**. Niezależnie zatem od osobistych aspiracji i potrzeb, na pierwszym miejscu muszą być postawione kwestie związane z bezpiecznym funkcjonowaniem banku, jego stabilnym i efektywnym rozwojem oraz generowaniem pożądanych wyników[96].

---

[93] J. McConvill, *Commentary. Executive compensation and corporate governance: Rising above the "Pay-for-Performance" principle*, „American Business Law Journal", Vol. 43, Issue 2, 2006, s. 413–438.

[94] J. Pfeffer, *Six dangerous myths about pay*, „Harvard Business Review", May–June 1998, s. 109–119.

[95] Szerzej: E.F. Fama, *Agency problems and the theory of the firm*, „The Journal of Political Economy", Vol. 88, No. 2, 1980, s. 288–307; R. Gibbons, K.J. Murphy, *Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence*, „NBER Working Papers Series", No. WP 3792, 1991.

[96] Niestety, można zaobserwować, że apanaże związane z zasiadaniem w radzie nadzorczej i inne korzyści z tym związane mogą powodować konformistyczne postawy. Jak argumentuje się w teorii hegemonii menedżerskiej, członkowie rady nadzorczej, chcąc jak najdłużej pobierać owe korzyści, mogą stać się ulegli wobec zarządu (względnie właścicieli).

W tym miejscu uwidacznia się kwestia wpływu zarządu i rady nadzorczej na wytyczane cele i kierunki rozwoju banku. Jakkolwiek uważa się, że to właściciele ustalają cele, to jednak – w zależności od ich siły i zaangażowania – większe może być tu znaczenie zarządu i rady nadzorczej. Często właściciele ograniczają się do wskazania ogólnych oczekiwań, cedując na kierownictwo kwestie szczegółowe. W praktyce zatem to kierownictwo – opierając się jedynie na ogólnych wytycznych – ustala cele banku i strategie ich realizacji. Podstawowym zatem oczekiwaniem wobec kierownictwa jest **odpowiedzialne ustalenie hierarchii celów banku, sformułowanie najlepszych strategii ich osiągania oraz efektywna ich realizacja**. Należy przy tym pamiętać o potencjalnym konflikcie z właścicielami, mogą oni bowiem niekiedy wysuwać roszczenia, których spełnienie byłoby dla banku niebezpieczne[97]. Trzeba zatem podkreślić, że najważniejszy obowiązek zarządu i rady nadzorczej polega na **dbałości o losy banku**, a nie jego właścicieli[98]. Możliwość występowania konfliktów utrudnia sformułowanie celów i ustalenie, które oczekiwania poszczególnych interesariuszy powinny zostać uznane za uzasadnione – osiągnięcie tego kompromisu jest jednak zadaniem kierownictwa banku[99].

Akcentuje się przy tym, że przedstawione oczekiwania nie są formułowane wyłącznie pod adresem zarządu. Współcześnie podkreśla się, że rola rad nadzorczych nie ogranicza się do funkcji monitorującej i kontrolnej, ale organ ten powinien być także zaangażowany w proces podejmowania strategicznych decyzji, gdyż może poprawić ich jakość, a w konsekwencji – efekty działalności

---

[97] Np. w przypadku żądania realizacji wysokich zysków w krótkim terminie, co może prowokować do podejmowania nadmiernego ryzyka lub do zjawisk kształtowania wyników finansowych (*earnings management*) bądź „strojenia witryn" (*window dressing*). Kształtowanie wyniku finansowego może mieć charakter memoriałowy lub realny. Konsekwencją jest albo zawyżanie wyniku, albo jego zaniżanie. Działania takie mogą mieć charakter incydentalny (dotyczyć jednego okresu) bądź długofalowy (wiążą się np. z wygłaszaniem wyników w poszczególnych okresach). Szerzej o aktywnym kształtowaniu wyniku finansowego oraz metodach jego wykrywania pisze np. P. Wójtowicz, *Wiarygodność sprawozdań finansowych wobec aktywnego kształtowania wyniku finansowego*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010.

[98] Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, formułując zalecenia dotyczące funkcjonowania rad nadzorczych w bankach, zauważa, że szczególnie duża ostrożność wymagana jest w sytuacji banku, którego kontrolujący akcjonariusze mają prawo do powoływania członków rady. Podkreśla, że w takich przypadkach należy pamiętać, że członkowie rady ponoszą odpowiedzialność za sam bank, niezależnie od tego, kto ich powołuje. BCBS, *Principles for Enhancing...*

[99] Badania przeprowadzane wśród rad nadzorczych dowodzą, że ich członkowie w najwyższym stopniu utożsamiają się z interesami spółki, a na dalszym miejscu – jej właścicieli. Znacznie mniej wskazań dotyczyło pracowników i klientów, a oczekiwania pozostałych interesariuszy miały znikome znaczenie. S. Rudolf *et al.*, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 69–73. BCBS podkreśla, że rada nadzorcza powinna zapewnić, że są opracowywane i wdrażane polityki identyfikacji potencjalnych konfliktów interesów, a jeśli nie można im zapobiec, odpowiednio zarządza się nimi. BCBS, *Principles for Enhancing...*

banku[100]. Ważne jest zatem wypracowanie modelu współpracy między zarządem i radą nadzorczą oraz umiejętne radzenie sobie z potencjalnymi konfliktami[101].

Aby podstawowy wymóg adresowany do kierownictwa mógł zostać zrealizowany, członkowie zarządu i rady nadzorczej muszą cechować się **wysokimi kwalifikacjami i profesjonalizmem**[102]. Jak wspomniano, przepisy precyzują minimalne wymagania dotyczące niektórych członków zarządu (a w przypadku banków państwowych także rady nadzorczej), należy jednak zaakcentować, że bank powinien sformułować określone wymogi odnośnie do wszystkich członków tych organów. Bank, angażując członków zarządu i rady nadzorczej, potrzebuje ich talentu, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, a także zaangażowania i staranności zawodowej oraz określonych cech osobowościowych pasujących do istniejącej lub pożądanej kultury korporacyjnej i predestynujących ich do sprawowania powierzonych funkcji. Muszą to być zatem osoby o dużym autorytecie i uznanej reputacji.

Osoby cenione w środowisku, cieszące się dobrą reputacją i uznaniem mogą swą obecnością w organach banku **wspierać** jego **renomę**. Zasiadanie w organach banku osób, które rynek finansowy uznaje za profesjonalistów oraz darzy zaufaniem i respektem, daje sygnał, że zadbają one należycie o sprawy banku: że zarząd będzie właściwie kierował jego działalnością, a rada nadzorcza będzie sprawować należyty monitoring[103]. Prestiż członków kierownictwa jest budowany dzięki ich wiedzy i umiejętnościom, doświadczeniom i powiązaniom społecznym (czyli dzięki kapitałowi ludzkiemu i społecznemu)[104]. Podobnie zatem jak w przypadku kluczowych właścicieli, znajduje tu zastosowanie teoria sygnalizacji.

Rada nadzorcza i zarząd są kluczowymi organami z punktu widzenia ładu korporacyjnego. Fundamentem dla systemu władztwa korporacyjnego w banku winna być **uczciwość**[105]. Zadaniem organów banku jest przestrzeganie zasad etycznych oraz ich promowanie wśród pracowników, klientów, partnerów

---

[100] W.Q. Judge Jr., C.P. Zeithaml, *Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process*, „The Academy of Management Journal", Vol. 35, No. 4, 1992, s. 766–794; J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 206, 208.

[101] Relacje między zarządem a radą nadzorczą można podzielić na wynikające: z nadzoru, ze współdziałania organów banku oraz z charakteru kompetencji stanowiących. S. Rudolf *et al.*, *Efektywny nadzór korporacyjny*, s. 68 i n.

[102] Szerzej o profesjonalizmie członków rad nadzorczych: L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych...*

[103] Por. A. Shivdasani, *Board composition, ownership structure, and hostile takeovers*, „Journal of Accounting and Economics", Vol. 16, Issues 1–3, s. 167–198; S.T. Certo *et al.*, *Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings*, „Entrepreneurship: Theory & Practice", Vol. 26, Issue 2, 2001, s. 33–50.

[104] S.T. Certo, *Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures*, „Academy of Management Review", Vol. 28, Issue 3, 2003, s. 432–446.

[105] M. Marcinkowska, *Nowy ład w bankowości*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 43–62.

i innych interesariuszy. Zachęty do zachowań etycznych mogą pochodzić z różnych źródeł i oddziaływać na różnych poziomach, tu warto zaakcentować, że rola kierownictwa banku (i wykonawczego, i nadzorczego) polega na kształtowaniu **etycznego klimatu** oraz tworzeniu zachęt na poziomie organizacji (są to praktyczne środki motywujące i zobowiązujące pracowników do przestrzegania obowiązujących zasad, regulacji, przepisów i standardów etycznych[106]). Kluczowe znaczenie dla etycznych postaw organizacji ma właśnie ukształtowanie odpowiedniego klimatu etycznego, czyli stabilnej, psychologicznie znaczącej, wspólnej wszystkim pracownikom percepcji (opartej na obserwacjach, a nie odczuciach) w odniesieniu do procedur etycznych i polityki prowadzonej przez przedsiębiorstwo[107]. Ów klimat etyczny może być odmienny w różnych organizacjach, zależnie od interesu własnego poszczególnych pracowników i zespołów, przyjaźni między pracownikami, ich moralności, społecznej odpowiedzialności podmiotu oraz jego rentowności i operacyjnej efektywności, ale także od zasad, standardowych procedur, regulacji i kodeksów[108]. I to właśnie silna kultura etyczna banku może dopełniać formalne instrumenty ładu korporacyjnego. Podkreśla się, że ma to szczególne znaczenie w przypadku sektora spółdzielczego, gdzie mechanizmy rynkowe (nadzoru właścicielskiego) nie funkcjonują i nie dyscyplinują podmiotów do właściwych zachowań[109]. Jest to zatem silna rekomendacja także dla banków spółdzielczych.

W szerszym wymiarze przedstawiona problematyka łączy się z kwestią kultury organizacyjnej banku, może być przydatna w stymulowaniu zachowań sprzyjających realizacji jego celów[110]. Należy zapewnić zgodność między bankiem a kulturą korporacyjną, czyli między normami organizacyjnymi i kulturowymi. Kierownictwo może kształtować kulturę organizacyjną podwładnych, oddziałując: bezpośrednio (w sferze stosunków społecznych) i pośrednio (w sferze zmian organizacyjnych)[111].

---

[106] Z. Razaee, *Corporate Governance post Sarbanes-Oxley. Regulations, Requirements, and Integrated Processes*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007, s. 447.

[107] J.C. Wimbush, J.M. Shepard, *Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence*, „Journal of Business Ethics", Vol. 13, 1994, s. 637–647.

[108] R.R. Sims, *The challenge of ethical behavior in organizations*, „Journal of Business Ethics", Vol. 11, 1992, s. 505–513.

[109] C.R. Diacon, C.T. Ennew, *Can business ethics enhance corporate governance? Evidence from a survey of UK insurance executives*, „Journal of Business Ethics", Vol. 15, 1996, s. 623–634.

[110] Kultura organizacyjna definiowana jest jako wzorzec podstawowych założeń, wymyślony, odkryty lub zbudowany przez daną grupę w procesie uczenia się, jak radzić sobie ze swoimi problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji (E.H. Schein, *Organizational Culture & Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass. A Wiley Imprint, San Francisco 2010) bądź jako zbiór wartości, często uważanych za oczywiste, pomagający członkom organizacji zrozumieć, które działania są możliwe do przyjęcia, a które nie (R.W. Griffin, G. Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 8th ed., Houghton Mifflin, Boston 2006).

[111] Szerzej: C. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1990. Należy jednak zaznaczyć, że część badaczy podaje w wątpliwość możliwości kształtowania

Podsumowując, oczekiwania banku wobec rady nadzorczej i zarządu można sprowadzić do sformułowanych przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego zasad odpowiedzialności kierownictwa banków[112]:

– rada nadzorcza ponosi ogólną odpowiedzialność za bank, w tym za zatwierdzanie i nadzór nad realizacją jego celów strategicznych, strategii ryzyka, ładu korporacyjnego i wartości korporacyjnych; rada jest również odpowiedzialna za nadzorowanie zarządu,

– zarząd ponosi odpowiedzialność za zapewnienie – według wytycznych rady nadzorczej – że działania banku są zgodne ze strategią biznesową, tolerancji ryzyka/apetytu na ryzyko i polityką zatwierdzoną przez radę.

Tak menedżerowie, jak i członkowie rady nadzorczej są zatem za coś odpowiedzialni i ponoszą odpowiedzialność (mają obowiązek dopilnowania realizacji określonych zadań). Szczegółowe oczekiwania stanowią efekt operacjonalizacji tych wymogów.

3.2.3. Ocena relacji banku z kierownictwem

Podsumowanie przeprowadzonych w tym rozdziale rozważań na temat relacji banku z kierownictwem stanowi tabela 4. Zestawiono tu kluczowe perspektywy Pryzmatu Wyników[113]. Należy zaznaczyć, że omówiono tu ogólny, uniwersalny zestaw oczekiwań członków kierownictwa wobec banków oraz banków wobec zarządu i rady nadzorczej, a w indywidualnych przypadkach może on być nieco odmienny, nadto może zmieniać się w czasie.

Tabela 4. Pryzmat Wyników – kierownictwo

Interesariusz (podgrupy)	KIEROWNICTWO Członkowie rady nadzorczej, członkowie zarządu	
Element pryzmatu	Opis	Przykładowe mierniki
1	2	3
Satysfakcja	Typowe oczekiwania i potrzeby interesariuszy wobec podmiotu: – wynagrodzenia i inne korzyści – prestiż, status społeczny, duma z osiągnięć, – rozwój osobisty, nowa wiedza i umiejętności	– rotacja na stanowiskach kierowniczych (poziom i trend) – przyczyny odejść – wynagrodzenie (i pozostałe korzyści) w relacji do płac oferowanych przez konkurentów

kultury organizacyjnej przez kadrę kierowniczą. Por. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 158.

[112] BCBS, *Principles for Enhancing...*

[113] Narzędzie to zostanie szerzej omówione w tomie 3.

Tabela 4 (cd.)

1	2	3
Kontrybucje	Typowe oczekiwania i potrzeby podmiotu wobec interesariuszy: – kwalifikacje, wiedza, umiejętności, doświadczenie, kreatywność, renoma – zaangażowanie, staranność zawodowa – lojalność, uczciwość – przywództwo	– skuteczność realizacji celów banku (krótki i długi okres) – tendencje kluczowych wskaźników finansowych (głównie rentowności i ryzyka) tendencje cen notowanych instrumentów finansowych (akcji i obligacji), – średni czas sprawowania funkcji – opinie środowiska (w tym analityków) i mediów – opinie podwładnych – ocena nadzorcza (m.in. BION)
Strategie	Typowe strategie spełnienia tych oczekiwań: – przyciągać i rekrutować najlepszych ludzi – promować kultywowane wartości – wzmacniać pożądaną kulturę organizacyjną	– poziom utraconych członków kierownictwa – poziom zmiennych składników wynagrodzenia (nagród i premii) – poziom kosztów funkcjonowania zarządu i rady nadzorczej w relacji do planu – realizacja celów dotyczących równości (płci, rasy itp.)
Procesy	Typowe procesy odnoszące się do realizacji tych strategii: – planowanie i zarządzanie zasobami ludzkimi, planowanie ścieżek karier – motywowanie – monitorowanie i kontrola	– poziom kwalifikacji członków zarządu i rady nadzorczej (wykształcenie, doświadczenie zawodowe, osiągnięcia) – liczba i zakres przeprowadzonych kontroli
Zaplecze	Typowe zaplecze, które należy stworzyć, by przeprowadzić te procesy: – standardy rekrutacji – pozyskiwania talentów – konkurencyjne wynagrodzenie – wartości organizacyjne i kulturowe – mechanizmy wyrażania uznania – szkolenia i rozwój umiejętności	– jeżeli nabór odbywa się w formie konkursu: liczba otrzymanych ofert (liczba kandydatów) – liczba naruszeń etyki biznesowej – zakres braku zgodności z przepisami – porównanie z praktykami stosowanymi przez konkurentów

1	2	3
Zaplecze	– zrównoważona polityka – zrównoważona polityka pracownicza – polityka uczciwego traktowania – polityka doradztwa i mentoringu – etyka biznesu – wyposażenie stanowisk pracy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002, s. 288–290.

Rozdział 4. Relacje banku z pracownikami

4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

4.1.1. Pracownicy banku

Wszystkie rozważania o przedsiębiorstwie i jego osiągnięciach mają swe źródło w rozważaniach o dokonaniach człowieka – o możliwościach jego umysłu i skutkach współdziałania dla osiągnięcia wybranego celu. Należy podkreślić, że potęgę organizacji buduje potęga ludzi, którzy ją tworzą[1].

W filozofii zarządzania zasobami ludzkimi pracowników uznaje się za jeden z najbardziej wartościowych elementów przedsiębiorstwa[2]. W rozdziale trzecim pierwszego tomu przedstawiono kapitał ludzki jako fundamentalny element kapitału intelektualnego. Jest on mierzalną wielkością ekonomiczną[3], charakteryzującą ludzką zdolność do wykonywania pracy[4]. Na kapitał ludzki składają się: kompetencje pracowników, ich motywacja oraz kultura organizacyjna[5]. Należy zaakcentować, że to właśnie te zasoby mają kluczowe znaczenie w kształtowaniu kapitału relacyjnego banku.

W pierwszym tomie, omawiając zagadnienia tworzenia kapitału relacyjnego, zaznaczono, że wymaga to dysponowania kompetencjami relacyjnymi.

---

[1] M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 89.

[2] E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 13.

[3] Na temat pomiaru kapitału ludzkiego patrz np.: A. Lipka *et al*., *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji. Problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008; P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005; Ł. Jabłoński, *Kapitał ludzki a konwergencja gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2012; J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001; M. Dobija, *How to place human resources into the balance sheet?*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting", Vol. 3, No. 3, 1998, s. 83–92.

[4] M. Dobija (red.), *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2011, s. 7, 9.

[5] A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo URz, Rzeszów 2010, s. 49.

Należy tu podkreślić, że relacje tworzą ludzie, a zatem kapitał ludzki jest kluczowym czynnikiem w generowaniu kapitału relacyjnego. To bowiem od umiejętności relacyjnych pracowników, ich wiedzy, doświadczenia i zaangażowania zależy nawiązanie i pielęgnowanie relacji banku z interesariuszami. W tym kontekście można wskazać określone umiejętności relacyjne, jakie powinni posiadać pracownicy. Osoby odpowiedzialne za relacje z partnerami winny charakteryzować się kompetencjami społecznymi (umiejętnościami interpersonalnymi), w szczególności: umiejętnością komunikacji, ekstrawertyzmem, umiejętnościami zarządzania konfliktami, empatią, stabilnością emocjonalną, autorefleksją, poczuciem sprawiedliwości, umiejętnością współpracy, umiejętnością pozyskiwania wiedzy[6].

Przed pracownikami banku stawia się liczne wymagania. Część z nich określają ogólne przepisy ustanawiające obowiązki pracownicze (np. kodeks pracy), w przypadku instytucji finansowych wymogi są jednak wyższe. Oczekiwania te odnoszą się przede wszystkim do profesjonalizmu, odpowiedzialności, uczciwości, rzetelności osób zatrudnionych w bankach. Każdy bank określa, jakich wymaga kompetencji i cech osobowościowych od swoich pracowników, tak by były zgodne z jego wizją i misją, odpowiadały charakterowi stanowiska pracy i związanemu z nim zakresowi obowiązków, a także pozwalały wkomponować się w przyjętą kulturę organizacyjną. Wynika to z odpowiedzialności banku jako instytucji zaufania publicznego. Bank postrzegany jest przez pryzmat swych pracowników. To dzięki nim realizuje swoje zadania i za ich pośrednictwem nawiązuje i podtrzymuje relacje z otoczeniem. Dotyczy to i pracowników obsługi (oddziału, call center, mediów elektronicznych), i zaplecza, zapewniających prawidłowy przebieg i sprawność procesów[7]. Konstatacja ta stanowi

---

[6] A. Walter *et al*., *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, „Journal of Business Venturing", Vol. 21, Issue 4, 2006, s. 541–567; G.W. Marshall *et al*., *Hiring for success at the buyer–seller interface*, „Journal of Business Research", Vol. 56, Issue 4, 2003, s. 247–255.

[7] Z marketingowego punktu widzenia pracowników można podzielić ze względu na zakres kontaktów z klientami i stopień uczestnictwa w działaniach marketingowych na: łączników (częsty kontakt z klientem i bezpośrednie zaangażowanie w działania marketingowe), moderatorów (dość częsty kontakt z klientem, nie są bezpośrednio zaangażowani w działania marketingowe), pracowników sfery oddziaływania (rzadki kontakt z klientem, nie są bezpośrednio zaangażowani w działania marketingowe), personel pomocniczy (rzadki kontakt z klientem, nie jest bezpośrednio zaangażowany w działania marketingowe). V.C. Judd, *Differentiation with the 5th P*, „Industrial Marketing Management", Vol. 16, Issue 4, 1987, s. 241–247. Podejście to wiąże się z koncepcją tzw. marketingu wewnętrznego, nakazującego rozszerzyć tradycyjny, czteroelementowy *marketing mix* o piąty element: ludzi (pracowników) – szerzej nt. zmian w podejściu do miksu marketingowego: E. Constantinides, *The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing*, „Journal of Marketing Management", Vol. 22, Issue 3/4, 2006, s. 407–438; A. Pizam, *The return of the fifth marketing mix P*, „International Journal of Hospitality Management", Vol. 30, Issue 4, 2011, s. 763–764.

podstawę koncepcji marketingu wewnętrznego, który przyjmuje za ogólny cel motywację i orientację personelu na klienta[8].

Pracownicy banku są podstawowym zasobem umożliwiającym generowanie jego wartości, należy jednak zwrócić uwagę także na fakt, że stanowią oni także potencjalne źródło **ryzyka operacyjnego**.

Ryzyko operacyjne jest postrzegane w regulacjach bankowych jako ryzyko straty wynikającej z niewłaściwych lub zawodnych procesów wewnętrznych, ludzi i systemów, lub też ze zdarzeń zewnętrznych[9]. Źródłem tego ryzyka mogą być celowe działania pracownika (np. oszustwo) bądź też działania, które nie są efektem jego świadomej decyzji, ale wynikają np. z niedostatecznych kwalifikacji lub czynników losowych (np. pomyłki, błędy). Ze stosowanej przez nadzór bankowy systematyki zdarzeń operacyjnych kilka kategorii dotyczy pracowników[10]. Po pierwsze, należy wskazać oszustwa wewnętrzne, czyli straty z tytułu zamierzonych nieuczciwych działań, sprzeniewierzenie własności lub obejście regulacji, przepisów prawa lub przepisów wewnętrznych banku (z wyłączeniem zdarzeń z zakresu różnicowania i dyskryminacji), dotyczące co najmniej jednej osoby wewnętrznej. Do tej grupy należą działania nieuprawnione[11] oraz kradzież i oszustwo[12].

Drugim znaczącym obszarem ryzyka operacyjnego są praktyki kadrowe i bezpieczeństwo pracy, czyli straty wynikające z działań banku niezgodnych z prawem pracy, przepisami bhp, porozumieniami zawartymi z pracownikami lub z wypłat roszczeń z tytułu odszkodowań za wypadki przy pracy oraz zdarzeń z zakresu różnicowania i dyskryminacji. Dotyczy to stosunków pracowniczych[13], bezpieczeństwa środowiska pracy[14] oraz podziałów i dyskryminacji[15].

---

[8] E. Flejterska *et al*., *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe USz, Szczecin 2008, s. 34.

[9] BCBS, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Comprehensive Version*, BIS, Basel 2006.

[10] KNF, *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Warszawa 2013.

[11] Działania nierejestrowane – zamierzone, nieautoryzowane transakcje – poniesiona strata, błędna wycena transakcji – zamierzona.

[12] Oszustwo, oszustwo kredytowe, bezwartościowy depozyt; kradzież, wymuszenie, defraudacja, rabunek; sprzeniewierzenie aktywów; zamierzone zniszczenie aktywów; fałszerstwo; oszustwo czekowe; przemyt; przejęcie rachunku, podszycie itp.; niezgodności podatkowe, unikanie podatków – umyślne; przekupstwo, łapówkarstwo; wykorzystanie poufnych informacji w transakcji w celu osiągnięcia korzyści (nie na rachunek banku).

[13] Zdarzenia związane z wypłatą wynagrodzeń, z rozwiązywaniem współpracy z pracownikiem; zorganizowane działania związków zawodowych – strajki, protesty.

[14] Wypadki na terenie administrowanym przez bank; wypadki przy pracy z powodu nieprzestrzegania przez bank przepisów bhp i przeciwpożarowych; inne zdarzenia skutkujące wypłatami odszkodowań dla pracowników.

[15] Wszelkie typy dyskryminacji pracowników.

Jak zatem widać, występują tu czynniki zarówno po stronie pracowników, jak i samego banku.

Kolejny obszar ryzyka operacyjnego związanego z działalnością pracowników dotyczy klientów, produktów i praktyki biznesowej, czyli strat wynikających z niezamierzonego lub spowodowanego zaniedbaniem niewypełnienia zawodowych zobowiązań w stosunku do poszczególnych klientów (w tym wymagań dotyczących uczciwości i odpowiedzialności) albo też z charakteru lub struktury produktu. Można tu wymienić cztery rodzaje zdarzeń operacyjnych wiążących się z pracownikami: (1) obsługę klientów, ujawnianie informacji o klientach, zobowiązania względem klientów[16], (2) wady produktów[17], (3) klasyfikacje klienta i ekspozycji[18], (4) usługi doradcze[19].

Ostatnia kategoria ryzyka operacyjnego wiążąca się z pracownikami to dokonywanie transakcji, dostawa oraz zarządzanie procesami, czyli straty wynikające z błędów podczas przeprowadzania transakcji lub zarządzania procesami, jak również z relacji z kontrahentami i dostawcami. Dotyczy to obszarów: wprowadzania danych do systemu, wykonywania, rozliczania i obsługi transakcji[20], monitorowania i sprawozdawczości[21], dokumentacji dotyczącej klienta[22], zarządzania rachunkami klientów[23].

Ryzyko operacyjne może być źródłem poważnych strat finansowych, ale nade wszystko rodzi zagrożenie utraty reputacji. Zarządzanie wymienionymi kategoriami ryzyka operacyjnego polega przede wszystkim na rekrutacji pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i przymiotach osobistych oraz na ich ciągłych szkoleniach (podnoszeniu kwalifikacji) i motywowaniu, a także na nadzorowaniu i monitorowaniu (w szczególności poprzez funkcję kontroli wewnętrznej). Kluczowe znaczenie ma tutaj jednak klimat etyczny i etos pracy.

Doniosłą rolę odgrywają też promowane normy środowiskowe i zawodowe – dobre praktyki. Banki w swym postępowaniu kierują się przepisami prawa oraz normami wynikającymi z samoregulacji (np. kodeksów etycznych, dobrych

---

[16] W tym m.in. naruszenie zaufania, ujawnianie informacji dotyczących klientów, naruszenie prywatności, agresywna sprzedaż.

[17] Wadliwie skonstruowane produkty bankowe, w tym błędy wzorów umów, regulaminów i innych tego typu dokumentów, brak autoryzacji oraz błędy modeli, np. wyceny.

[18] Dokonywanie oceny profilu klienta niezgodnie z wytycznymi, przekraczanie limitów ekspozycji względem klienta.

[19] Spory o jakość działalności doradczej świadczonej przez bank.

[20] Np. błędy wprowadzania, utrzymania i ładowania danych, błędy księgowe, przeoczenie terminu lub niewywiązanie się z ciążącego obowiązku itp.

[21] Niewykonanie obowiązku sprawozdawczego, opublikowanie nierzetelnego sprawozdania (poniesiona strata).

[22] Zagubienie dokumentacji dotyczącej udzielenia, odwołania pełnomocnictwa, klauzul, brak lub niekompletność dokumentacji.

[23] Udzielenie dostępu do rachunku osobom nieuprawnionym, błędne dane klienta (poniesiona strata), wyrządzenie szkody lub straty w aktywach klienta wskutek zaniedbania.

praktyk itp.) oraz dobrymi zwyczajami kupieckimi, z uwzględnieniem zasad: profesjonalizmu, rzetelności, rzeczowości, staranności i najlepszej wiedzy[24]. W *Kanonie dobrych praktyk rynku finansowego* zostały wyartykułowane podstawowe wartości i ideały etyczne przyświecające podmiotom finansowym. Wymogami odnoszącymi się do pracowników są: uczciwość, rzetelność, staranność, kompetencje zawodowe, zapewnienie poszanowania godności klientów i kontrahentów[25].

W *Zasadach dobrej praktyki bankowej* sprecyzowano określone **normy zachowań i postaw pracowników**[26].

1. Pracownik banku powinien:

a) wykonywać swoje obowiązki starannie i sumiennie, zgodnie z najlepszą wiedzą i wolą, w granicach dopuszczalnego ryzyka uzasadnionego interesem banku,

b) dbać o dobre imię banku i godnie go reprezentować,

c) być lojalnym wobec banku, w którym jest zatrudniony,

d) dążyć do podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych,

e) wykorzystywać posiadaną wiedzę i kwalifikacje w interesie banku i jego klientów.

2. Sprawą honoru pracownika banku powinna być odpowiedzialność za wypowiadane słowa, którymi powinien on czuć się związany tak jak formalnie sporządzonym dokumentem.

3. Pracownik banku powinien być uprzejmy i taktowny, udzielać rzetelnych informacji, rzeczowo wyjaśniać klientom istotę świadczonych przez bank usług, przy negocjacjach warunków umów udzielać informacji, które mają znaczenie dla zawieranej umowy.

4. Pracownik nie powinien podejmować czynności, które mogłyby doprowadzić do powstania konfliktu interesów pomiędzy nim a bankiem, w szczególności nie powinien podejmować działań konkurencyjnych wobec banku, w którym jest zatrudniony.

5. Pracownik nie może wykorzystywać zajmowanego w banku stanowiska dla osiągania osobistych korzyści.

Przedstawione wytyczne powinny przyświecać każdej zatrudnionej w banku osobie w jej codziennej pracy. Jednakże należy tu zwrócić uwagę na potencjalne problemy z ich stosowaniem. W szczególności trzeba wskazać dylematy, w

---

[24] ZBP, *Zasady dobrej praktyki bankowej*, Warszawa, kwiecień 2011.

[25] *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*, 2008, http://www.knf.gov.pl/Images/Kanon_DPRF_tcm75-22555.pdf (dostęp: 30.09.2008). Kanon propaguje ideę profesjonalizmu i wartości etyczne, jakimi powinny kierować się podmioty finansowe. Komisja Nadzoru Finansowego popiera inicjatywę promowania zasad kanonu i rekomenduje podmiotom finansowym przyjęcie go do stosowania. Uchwała nr 99/08 KNF z dnia 18 marca 2008 r. w sprawie rekomendacji stosowania Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego, Dz.Urz. KNF nr 3, poz. 9.

[26] *Ibidem*, rozdział VI.

obliczu których mogą stanąć pracownicy, takie jak np. dbałość o zysk banku – czy troska o zysk klienta; troska o korzyść jednego klienta – czy troska o korzyść innego klienta; ujawnianie informacji o nieprawidłowościach i złych zachowaniach (*whistleblowing*) – czy solidarność zespołowa; postępowanie w sytuacjach występujących w różnych kulturach itd.[27]

Dylematy takie wynikają z kontrowersji związanych z etyką; o ile powszechnie akceptuje się twierdzenie, że zarządzanie powinno być etyczne, o tyle trudniej jest dokładnie określić, co jest etyczne, a co nieetyczne w różnych sytuacjach[28].

Są to ważne problemy, na ich rozstrzygnięcie wpływa przede wszystkim osobisty system wartości pracowników, nadto klimat etyczny panujący w banku, a niekiedy dodatkowo także uwarunkowania, w których podejmowana jest decyzja. W nawiązaniu do czwartej z wymienionych tu zasad należy podkreślić, że obowiązkiem banku jest nie dopuścić do sytuacji, w której pracownik miałby taki np. dylemat, czy postąpić właściwie z punktu widzenia pracodawcy czy klienta. Łączą się tu zatem relacje banku z różnymi interesariuszami: pracownikami i klientami. Odpowiedzialność banku przejawia się w tym, że jego interes nie jest sprzeczny z interesem klientów, a w konsekwencji pracownik nie stanie nigdy przed wymienionym dylematem.

4.1.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Relacje banku z pracownikami stanowią fundament w kształtowaniu kapitału relacyjnego, gdyż wpływają na satysfakcję pracowników, ich poczucie przynależności oraz zaangażowanie w funkcjonowanie instytucji i utożsamianie się z jej misją i celami. Omawiając metody zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej, wskazuje się na cztery typy relacji strukturalnych: relacje kooperacyjne (powodowane przez podział pracy), relacje koordynacyjne (będące efektem podziału pracy w organizacji) i relacje komunikacyjne (pojawiające się w związku z formalnym i nieformalnym systemem obiegu informacji)[29].

Z punktu widzenia kształtowania kapitału relacyjnego banku, zarządzanie relacjami z pracownikami (szerzej – zarządzanie kadrami) jawi się jako krytyczna funkcja zarządzania bankiem. Zarządzanie kadrami oznacza ogół działań odnoszących się do pracowników i nakierowanych na osiąganie celów banku i zaspokajanie potrzeb (rozwój) pracowników. Bezpośrednim celem

---

[27] W. Gasparski (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2004, s. 25.

[28] Szerzej: K. Kietliński *et al.*, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

[29] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 48 i n.

zarządzania personelem jest więc ukształtowanie efektywnego zespołu pracowników oraz uruchomienie potencjału kadrowego; cele systemowe wiążą się z jednej strony z realizacją celów banku, a z drugiej – z zaspokajaniem potrzeb pracowników[30].

Działania personalne obejmują trzy fazy: preparację, realizację i kontrolę, przy czym poszczególne składniki tego procesu pozostają we wzajemnych interakcjach[31] (patrz tab. 5)

Tabela 5. Fazy, składniki i instrumenty zarządzania kadrami

Faza	Składniki	Instrumenty
Preparacja	Planowanie kadr	Filozofia personalna, cele, strategia, plany
Realizacja	Pozyskanie pracowników	Rekrutacja, selekcja, wprowadzenie do pracy
	Rozwój i motywowanie	Ocena, doskonalenie, przemieszczanie (awanse), integrowanie, motywowanie
	Odejścia	Formy rozwiązania stosunku pracy, outplacement, leasing pracowniczy, downsizing
Kontrola	Kontrola funkcji personalnej	Przegląd kadr, bilans społeczny, controlling personalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Gospodarowicz (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, PWE, Warszawa 2000, s. 75.

Podstawowym etapem zarządzania ludźmi jest **planowanie kadr**, czyli analiza pracy, przewidywanie zapotrzebowania na pracowników, prognozowanie potencjału ludzkiego i opracowanie planów kadrowych[32]. Analiza pracy polega na określeniu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy. Na tej podstawie formułowane są wymagania kwalifikacyjne. Pomocne mogą tu być *Standardy kwalifikacyjne w bankowości polskiej* (opracowane z wykorzystaniem doświadczeń europejskich pod patronatem Związku Banków Polskich). Zawierają one opis wymagań dotyczących wiedzy i umiejętności pracowników banków na poszczególnych stanowiskach (w systemie wyróżniono kolejno stopnie zawodowe: samodzielny pracownik bankowy, dyplomowany pracownik bankowy, specjalista bankowy z zakresu wybranej specjalności, ekspert/menedżer bankowy – w jednej ze specjalności zintegrowanych)[33].

[30] A. Gospodarowicz (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, PWE, Warszawa 2000, s. 69–70.

[31] *Ibidem*, s. 76.

[32] *Ibidem*, s. 76.

[33] www.zbp.pl/standardy_kwalifikacyjne (dostęp: 24.08.2012). System standardów jest systemem certyfikacji obiektywnie potwierdzającym poziom wiedzy (teorii) i umiejętności (praktyki) pracowników banków i instytucji finansowych z nimi współpracujących.

Zakres odpowiedzialności wiąże się z miejscem i rolą stanowisk w strukturze organizacyjnej banku. Zadania pracowników oraz wymagania co do kwalifikacji personelu będą przy tym odmienne przy różnych strukturach organizacyjnych banku[34].

Zapotrzebowanie na pracowników prognozuje się na podstawie analizy strategii i planów operacyjnych banku, w przewidywaniach tych powinny zostać uwzględnione czynniki, które mogą zmienić oczekiwania dotyczące wydajności pracy (np. doskonalenie kwalifikacji, postęp technologii, automatyzacja, zmiany organizacyjne itp.). W ten sposób określana jest pożądana liczba pracowników o określonych kwalifikacjach w poszczególnych jednostkach wewnętrznych banku. Po uwzględnieniu przewidywanych zmian w stanie i strukturze istniejącego zatrudnienia określane są nadwyżki i niedobory w poszczególnych okresach i obszarach, a następnie opracowywane plany kadrowe, czyli plany zagospodarowania nadwyżek i niedoborów[35].

Można wskazać cztery rodzaje decyzji rekrutacyjnych (odnoszących się do niedoborów kadrowych)[36]:

– powstrzymanie się od rekrutacji – zadania rozdzielane są pomiędzy członków personelu[37],

– nieobsadzone wakujące stanowiska – elastyczny system pracy, praca w godzinach nadliczbowych, wewnętrzne przesunięcia kadrowe/awans, skorzystanie z usług podwykonawców,

– częściowe obsadzenie wakatu – zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie pracowników tymczasowych, *job sharing*,

– pełne obsadzenie wakatu – bezpośrednie obsadzenie wakatu, przeformułowanie charakterystyki stanowiska.

Pozyskiwanie pracowników rozpoczyna właściwą fazę realizacji zarządzania kadrami. Dobór pracowników składa się z etapu rekrutacji (gromadzenia puli kandydatów z zewnątrz lub z banku), etapu selekcji (wybór kandydatów na podstawie konfrontacji specyfiki i wymagań stanowiska z cechami i możliwościami osób chętnych do podjęcia pracy) oraz wprowadzenia do pracy[38].

---

[34] Wśród podstawowych modeli struktur organizacyjnych wymienia się: tradycyjną strukturę funkcjonalną hierarchiczną (jednostki wewnętrzne grupowane są na podstawie funkcji), strukturę banku federacyjnego (komórki funkcjonalne zgrupowane są w grupy klientowskie), strukturę macierzową (istnieją komórki funkcjonalne oraz wyróżnione na podstawie grup klientów). J. Kudła, *Struktury organizacyjne banków komercyjnych*, Twigger, Warszawa 2001.

[35] D. McNaughton, *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, t. 1: *Efektywne zarządzanie zmianami*, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 1995, s. 227–229.

[36] K. Lanz, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1994, s. 15.

[37] Ewentualnie bank rezygnuje z danej grupy zadań/obszaru działalności lub zleca je na zewnątrz.

[38] A. Gospodarowicz (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, s. 83–87.

Kolejny etap stanowi **rozwój i motywowanie pracowników**. Jak już wspomniano, przed pracownikami banku stawia się wiele wymagań; wynikają one z przepisów prawa, dobrej praktyki bankowej oraz wewnętrznych regulaminów i nieformalnie formułowanych oczekiwań. Aby było możliwe ukształtowanie pozytywnych relacji z pracownikami, bank musi także zadbać o spełnienie ich uzasadnionych potrzeb.

Abraham Maslow, wyróżniając hierarchię potrzeb (potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, afiliacji, szacunku i samorealizacji), podkreśla, że ich realizacja na poszczególnych szczeblach ściśle wiąże się z instrumentami motywacji. Natura człowieka każe mu chcieć więcej – i to właśnie stanowi podstawowy motor działań[39]. Frederick Herzberg dzieli potrzeby na zwierzęce (czynniki higieniczne) i ludzkie (czynniki motywacyjne); prawdziwa motywacja, jego zdaniem, pochodzi z osiągnięć, osobistego rozwoju, satysfakcji z pracy i uznania[40].

Podstawowymi zasadami dotyczącymi motywowania pracowników są: automotywacja, świadomość własnych celów, stawianie celów przed pracownikami, indywidualna motywacja, wyrażanie uznania dla osiągniętego postępu, uznanie dla indywidualnego pracownika[41]. Na efektywność pracowników w znacznym stopniu wpływa jakość przełożonych nadzorujących ich pracę[42].

Douglas McGregor opisuje dwa rodzaje podejścia menedżerów do zarządzania pracownikami i motywowania ich[43]:

– teoria X – zakłada przeciętność ludzi, lenistwo pracowników, konieczność sprawowania nadzoru; praca traktowana jest jako zło konieczne; jest to podejście „kija i marchewki”,

– teoria Y – zakłada, że ludzie chcą i potrzebują pracować.

W zależności od bodźców, na które reagują pracownicy, menedżerowie powinni właściwie dostosowywać narzędzia motywacyjne – ukierunkować podwładnych na taką realizację zadań, by możliwe było osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.

---

[39] A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York 1954.

[40] F. Herzberg *et al*., *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959.

[41] K. Lanz, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, s. 80.

[42] Dodatkowo zaobserwowano, że wpływ dobrych przełożonych na dobrych pracowników jest znacznie większy niż wpływ dobrych przełożonych na pracowników o niższej jakości. E.P. Lazar *et al*., *The value of bosses*, „NBER Working Paper Series”, No. WP 18317, August 2012.

[43] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York 1960. Podejście to rozszerzył W. Ouchi, wskazując teorię Z, opierającą się na analizie japońskiego stylu pracy: zatrudnienie w jednym przedsiębiorstwie na całe życie, troska o pracowników i ich status socjalny, nieformalna kontrola, decyzje podejmowane w wyniku konsensu, wolne awanse, doskonały przepływ informacji, poświęcenie dla przedsiębiorstwa i dbałość o jakość. W. Ouchi, *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Boston 1981.

Można wyróżnić wiele rodzajów działań motywacyjnych[44]:

– motywowanie administracyjno-prawne – ma charakter obligatoryjny, usankcjonowany karami; jego istotą jest podporządkowanie się woli przełożonego i interesom organizacji, bez względu na interesy i potrzeby pracownika; cel to wyeliminowanie (lub choćby ograniczenie) niepożądanych zachowań zatrudnionych, a także przynoszących złe wyniki działań, poprzez stosowanie narzędzi przymusu administracyjno-prawnego; wyróżnia się tu motywowanie nakazowe, zakazowe i normatywne,

– motywowanie pobudzające – jest nakierowane na wzbudzenie u motywowanego zainteresowania takim wykonaniem pracy, które prowadzi do osiągania celów motywującego (jeśli motywowany będzie się zachowywał zgodnie z oczekiwaniami motywującego, otrzyma korzyść); można tu wymienić motywowanie materialne (pieniężne i niepieniężne) i niematerialne (korzyści pozaekonomiczne: wyróżnienia, odznaczenia, dyplomy uznania, planowanie ścieżek kariery, szkolenia, system ocen pracowniczych, rozmowy osobiste, wzrost zakresu obowiązków),

– motywowanie perswazyjne – jest formą opartego na partnerstwie oddziaływania strony motywującej i motywowanej; może mieć charakter jednostronny (motywowanie perswazyjne emocjonalne) lub dwustronny (motywowanie perswazyjne racjonalne).

Najbardziej podstawowym (i jednym z najskuteczniejszych) narzędzi motywowania są wynagrodzenia. Wynagrodzenie stanowi obligatoryjną zapłatę za pracę[45].

Pełni ono kilka funkcji[46]:

– ekonomiczną – płaca jest ekwiwalentem za wykonaną pracę,

– społeczną – płaca jest podstawą zaspokojenia potrzeb pracownika,

– organizacyjną – metody organizacji pracy wykorzystywane są do zobiektywizowanego ustalania wysokości płac,

– etyczną – dotyczy ona poglądu na sprawiedliwość (obiektywność) wynagradzania; płace mogą odzwierciedlać normy moralne dotyczące przekonań o tym, co jest dobre, a co złe,

– fizjologiczną – w wynagrodzeniu powinien być uwzględniony czas pracy i warunki jej wykonywania,

– prawną – przepisy (zewnętrzne i wewnętrzne) ustalają elementy systemu płac.

Wynagrodzenia mogą mieć charakter pieniężny i niepieniężny. Wynagrodzenie stałe to płaca zasadnicza oraz ewentualne stałe dodatki, np. funkcyjne (za

[44] A. Gospodarowicz (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, s. 100–105.

[45] Obowiązek wynika z kodeksu pracy, przy czym prawo – rozporządzenia Rady Ministrów – wyznacza minimalny poziom wynagrodzenia za pracę.

[46] Z. Jackiewicz, *Refleksje nad polityką wynagradzania w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2010, s. 34–37.

pełnienie określonej funkcji lub członkostwo w jakichś zespołach). Wynagrodzenie stałe nie wiąże się bezpośrednio z indywidualnymi efektami pracy, lecz ze stanowiskiem. Płaca jest gwarantowana na podstawie umowy (oraz regulaminu wynagradzania).

Wynagrodzenia zmienne z kolei wiążą się z efektami pracy, ukierunkowane są na jej wyniki. Można tu wyróżnić bodźce krótkoterminowe (premie, nagrody i inne wynagrodzenia ruchome) oraz długoterminowe (własnościowe – akcje, opcje na akcje; własnościowe powiązane z efektami pracy i wynikami banku, oszczędnościowo-ubezpieczeniowe – dodatkowe ubezpieczenia społeczne)[47].

Wśród koncepcji elastycznych systemów wynagrodzeń można wskazać[48]:

– płace wynikające z indywidualnych dokonań i charakterystyk – czynnik kluczowy stanowi tu pracownik; jest on wynagradzany za osiągnięcia, wyniki, dobrą postawę, postępy w karierze, kompetencje i umiejętności, doświadczenie, gotowość do działań (motywacja),

– wynagrodzenia grupowe – podmiotem wynagradzania jest zespół (grupa pracowników); o poziomie i strukturze wynagradzania członków zespołu mogą decydować wyniki, osiągnięcia, wkład pracy, kompetencje, umiejętności,

– wynagrodzenia związane z wynikami całej organizacji – wynagrodzenia pracowników zależą od efektów całego banku (udział w zyskach i korzyściach)[49].

Poza wynagrodzeniami (stałymi i zmiennymi) pracownicy mogą otrzymywać dodatkowe korzyści (najczęściej niepieniężne). Świadczenia dodatkowe obejmują np.: samochód służbowy, ryczałt samochodowy za wykorzystanie samochodu prywatnego do celów służbowych, prawo przejazdu pociągiem lub przelotu samolotem w wyższej klasie, bezpłatne parkingi, telefon komórkowy, bony towarowe, finansowanie dokształcania pracowników, opieka medyczna (dla pracownika i rodziny), pożyczki na preferencyjnych warunkach, zniżki przy zakupach produktów i usług firmy, wyposażenie w sprzęt (np. komputer, drukarka itp.) do pracy w domu, subskrypcję czasopism, wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne, dopłaty do wczasów, pokrycie kosztów podróży turystycznych (pracownika i rodziny), imprezy integracyjne, zakup lub wynajem mieszkania,

---

[47] S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 18–20

[48] J. Nieżurawska, *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, TNOiK, Toruń 2010, s. 45–83.

[49] Często stosuje się ograniczenia dolne i górne premii za wyniki: próg aktywizacji premii to minimalny poziom zadań uruchamiających mechanizm premiowy (poziom wyniku finansowego, wielkość sprzedaży itp.); próg górny wyznacza poziom, po przekroczeniu którego kwota lub stawka premiowa jest stała. Dodatkowo można uwzględnić stawkę premiową progresywną (stawka rośnie po przekroczeniu określonego progu realizacji zadania). M. Proniewski, W. Tarasiuk, *Zarządzanie instytucjami kredytowymi. Strategie, modele biznesowe i operacyjne*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 299–301.

beneficja kulturalne i rekreacyjno-sportowe, beneficja żywieniowe (kupony na lunch, subsydiowane posiłki), polisy ubezpieczeniowe, doradztwo finansowo-podatkowe, odprawy specjalne[50].

Wynagrodzenia spełniają następujące funkcje: zachęcania do pracy w danym podmiocie, utrzymania pracowników w organizacji, pobudzania ich do osiągania pożądanych efektów pracy oraz do ciągłego uczenia się. Aby wynagrodzenia spełniały funkcję motywacyjną, należy przestrzegać określonych zasad[51]:

– wysokość wynagrodzenia za pracę powinna być proporcjonalna do wymagań (trudności) i efektów pracy,

– narzędzia motywowania powinny być zróżnicowane stosowanie do oczekiwań pracowników i organizacji przedsiębiorstwa,

– wszystkie narzędzia motywowania powinny tworzyć spójny system, zrozumiały dla pracowników i akceptowany przez nich,

– motywowanie przez wynagrodzenia powinno mieć charakter pozytywny (wynagradzanie za efekt, a nie karanie za brak efektu),

– odległość czasowa między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji nie powinna być duża (nie można zatrzeć związku między wykonaną pracą a płacą),

– niezbędne jest przestrzeganie zasady widoczności wpływu pracownika na wynagradzany efekt pracy.

Motywowanie wiąże się z ustalaniem celów (indywidualnych i zespołowych), które z kolei muszą odnosić się do pożądanych efektów dotyczących realizacji celów banku. Współcześnie banki często stosują system zarządzania przez cele (*Management by Objectives*, MBO), opracowany przez Petera Druckera ponad pół wieku temu[52]. MBO to system, dzięki któremu cele banku mogą zostać przełożone na cele dla poszczególnych zespołów i pojedynczych pracowników – sprawia to, że zatrudnieni lepiej rozumieją oczekiwania wobec nich i mogą przyczynić się do realizacji celu całej organizacji[53]. Podkreśla się tu interakcje między przełożonym a podwładnym w procesie formułowania celów; dzięki włączeniu poszczególnych szczebli zarządzania w proces planowania możliwe jest zwiększenie efektywności wdrożenia planów. Cele powinny być ustalane zgodnie z regułą SMART, tzn. być konkretne (*specific*), mierzalne (*measurable*), przypisane do osób, które mają wpływ na określone zadania

[50] S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń...*, s. 19; J. Nieżurawska, *Elastyczne systemy wynagrodzeń...*, s. 177.

[51] *Ibidem*, s. 31–34.

[52] P.F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York 1954.

[53] Przydatne jest tu stosowanie podejścia kaskadowania kart dokonań, czyli przełożenia strategii organizacji na oczekiwania wobec poszczególnych obszarów i stopniowego podziału celów całej organizacji na cele jednostek wewnętrznych, zespołów pracowniczych i pojedynczych pracowników (szerzej w t. 3).

(*assignable*), realistyczne – osiągalne (*realistic*) oraz mieć określony horyzont czasowy, w jakim powinny zostać osiągnięte (*time-related*)[54].

Należy tu rozważyć behawioralny aspekt kwestii trudności formułowanych celów, gdyż wiąże się ona z motywacją pracowników do podjęcia wysiłku. Badania potwierdzają, że ustalenie trudnych celów skutkuje lepszymi wynikami aniżeli sformułowanie celów średnich lub łatwych bądź niesprecyzowanie żadnych[55]. Postawienie wszelako zbyt trudnych zadań demotywuje: zadanie postrzegane jest wówczas przez pracowników jako niewykonalne, co powoduje, że nie podejmują oni trudu jego realizacji (względnie wkładają w to mniejszy wysiłek)[56]. Cel powinien zatem być ambitny: należy go wyznaczyć powyżej poziomu postrzeganego jako osiągalny, nie wolno jednak przekraczać optimum[57].

Realizacja zadań związanych z motywowaniem pracowników wymaga stałego oceniania ich kompetencji, zaangażowania, efektów pracy oraz przydatności dla przedsiębiorstwa. Znane są dwa podstawowe ujęcia dotyczące procesu oceny pracy[58]:

– szacujące – pracownik jest oceniany pod kątem wiedzy, umiejętności oraz zdolności wykorzystania ich w pracy, jakości pracy, liczby produktywnych wyników, stosunku do pracy,

– rozwojowe – nacisk kładzie się na wskazanie i rozwinięcie możliwości ocenianego, na planowanie kariery pracowników.

Istnieje wiele metod diagnozowania zasobów ludzkich, np. analiza SWOT, audyt personalny, bilans społeczny, karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, controlling personalny, benchmarking. Ostatni wymieniony element to instrument stosowany w wielu obszarach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (poza diagnozą zasobów ludzkich, także przy formułowaniu i realizacji strategii kadrowej oraz kontroli strategii). Może to być benchmarking wewnętrzny (porównania w obrębie banku), benchmarking odnoszący się do

---

[54] G.T. Doran, *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, „Management Review", Vol. 70, Issue 11, 1981, s. 35–35.

[55] Szerzej: A. Riahi-Belkaoui, *Behavioral Management Accounting*, Quorum Books, Westpoint, Connecticut 2002, s. 183.

[56] Zależność między trudnością celu a motywacją pracowników do jego realizacji ma kształt krzywej o kształcie odwróconego „U". R. Simons, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999, s. 242; J. Watts, *Accounting in the Business Environment*, Pitman Publishing, London 1996, s. 676.

[57] Na efekty wpływa nie tylko trudność celów, ale także niepewność zadań (im bardziej pewne zadania, tym lepsze rezultaty). Szerzej: M. Marcinkowska, *Budżetowanie w świetle teorii behawioralnych*, [w:] W. Krawczyk (red.), *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, cz. VII, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Art-Tekst, Kraków–Zakopane 2006, s. 257–270.

[58] E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 153.

konkurencji (porównania z innymi bankami) lub benchmarking funkcjonalny – horyzontalny (porównywanie tych samych procesów/funkcji w innych podmiotach, niezależnie od branży)[59].

Ocena pracowników stanowi podstawę do ich wynagradzania oraz planowania rozwoju (i kontroli efektów). Powinna ona być przeprowadzana na podstawie przyjętego systemu ocen pracowniczych, czyli zbioru celowo dobranych, wzajemnie powiązanych elementów, które mają służyć zwiększeniu efektywności bieżącego i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów banku. Na system ten składają się: cele, zasady, kryteria, metody, procedury oceniania pracowników[60]. W zależności od funkcji[61] i celów oceny, stosuje się kryteria: kwalifikacyjne, efektywnościowe (te mają największe znaczenie z punktu widzenia MBO), behawioralne, osobowościowe[62]. Dobór kryteriów ma wpływ na kształtowanie kultury korporacyjnej. W praktyce stosuje się metody absolutnej oceny oraz metody relatywne[63].

Dbałość o rozwój pracowników jest obowiązkiem zarówno banku, jak i samych zatrudnionych. Rozwój ten dotyczy przygotowania personelu do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk związanych z większą odpowiedzialnością. Jest to kluczowy warunek rozwoju banku. Wymaga on oceny pracowników oraz identyfikacji ich potrzeb rozwojowych, doskonalenia kadry (szkoleń i innych form podnoszenia kwalifikacji[64]), a także rozwoju zawodowego podczas wykonywania pracy i kierowania karierą zawodową (w tym planowania ścieżek karier)[65].

---

[59] G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 74.

[60] A. Ludwiczyński, H. Król (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2008, s. 276.

[61] Można wskazać funkcje retrospektywne (np. odnoszące się do oceny wyników pracy, przydatności pracownika) i prospektywne (np. odnoszące się do obiektywnego wymiaru kariery pracownika, planowania sukcesji, awansów, szkoleń).

[62] *Ibidem*, s. 285.

[63] Metodami oceny absolutnej są: ocena opisowa, metoda wydarzeń krytycznych, metoda porównań ze standardami/wzorcami, listy kontrolne, skale ocen, testy wyboru, *Assesment Center*, ocenianie przez pryzmat postawionych celów, metodę 360º. Do metod relatywnych należą: ranking, metoda porównania parami, metoda wymuszonego rozkładu, portfolio personalne. *Ibidem*, s. 289–302.

[64] Dotyczy to nie tylko szkoleń zewnętrznych, ale także wewnętrznych. W przypadku dużych podmiotów zasadne jest rozwinięcie własnego systemu edukacyjnego; zasady podaje: A. Sajkiewicz, *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 73–100.

[65] A. Gospodarowicz (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, s. 88–99 oraz D. McNaughton, *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, t. 1: *Efektywne zarządzanie zmianami*, s. 234–247.

Ostatnim etapem w fazie realizacji strategii zasobów ludzkich są **odejścia z pracy**. Można tu wyróżnić zwolnienia wynikające z inicjatywy banku, zwolnienia będące inicjatywą pracowników oraz odejścia niezależne od obu stron (odejścia naturalne).

Zwolnienia inicjowane przez kierownictwo mogą wynikać z negatywnej oceny pracowników (ich postaw, postępów, efektów pracy, przydatności w obliczu planowanych zadań) lub być konsekwencją zmiany kierunku, skali i rozwoju działalności (np. na skutek zmiany warunków rynkowych, restrukturyzacji, zwiększenia automatyzacji, zakończenia lub przeniesienia na zewnątrz części działalności, konieczności obniżania kosztów itd.). Z uwagi na przykre następstwa zwolnień bank powinien szczególnie zadbać o tryb i sposób rozwiązania stosunku pracy i w możliwym stopniu ułatwić zwalnianemu pracownikowi przystosowanie się do nowych warunków. Może wspierać pracowników np. poprzez outplacement, leasing personalny („wypożyczenie" pracowników innemu podmiotowi), zapewnienie wysokich odpraw i inne podobne działania zmniejszające dotkliwość skutków zwolnień[66]. Prawidłowe przeprowadzenie procesu redukcji zatrudnienia („derekrutacji") daje przedsiębiorstwu możliwość zadbania o swój wizerunek i poprawę efektywności działania[67].

Gdy zwolnienie jest inicjatywą pracownika, warto poznać powody, którymi się kierował (przyczyny decyzji o odejściu); może to dopomóc zarówno w doskonaleniu samego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, jak i przyczynić się do lepszej diagnozy funkcjonowania banku i reagowania na negatywne sygnały. Ze zwolnieniami niektórych pracowników wiąże się wspomniane już ryzyko utraty kluczowych osób z punktu widzenia sprawnej kontynuacji działalności banku. Należy zabiegać o minimalizację tego ryzyka, dbając o zadowolenie z pracy kluczowych członków personelu, ale także o to, by nie monopolizowali określonej wiedzy lub umiejętności (tak by byli możliwi do zastąpienia).

4.1.3. Zaangażowanie pracowników i komunikacja z pracownikami

W pierwszym tomie rozprawy (rozdział 4) podkreślono, że wybór pożądanego stopnia zaangażowania interesariuszy jest ważny dla kwestii kształtowania relacji z nimi, przy czym wskazano, że w zależności od wyników analizy danej grupy interesów, można przyjąć różne strategie co do ich zaangażowania. W przypadku pracowników niezbędne jest zaangażowanie interaktywne, oparte na wzajemnym szacunku, otwartości i zaufaniu – pożądany jest wysoki poziom

[66] A. Gospodarowicz (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, s. 105–106.

[67] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, WP PWN, Warszawa 2010, s. 116.

zaangażowania pracowników (co zarazem oznacza akceptację ich znacznego poziomu wpływu na bank).

Zaangażowanie zatrudnionych postrzega się więc jako pozytywną postawę wobec banku i jego wartości. Zaangażowany pracownik ma świadomość kontekstu biznesowego (m.in. zna strategię i cele organizacji) i współpracuje z innymi, jak najlepiej wykonując pracę i starając się ją usprawnić, dla realizacji celów i interesów podmiotu[68]. Zaangażowanie pracowników stanowi pochodną ich poświęcenia (wykonywanych obowiązków), motywacji i „obywatelstwa organizacyjnego" (*organizational citizenship*)[69].

Warto zatem wzbudzać u pracowników postawy zaangażowania (w pracę lub szerzej – w działalność banku), gdyż przynosi to pozytywne efekty obu stronom relacji: bardziej zaangażowany pracownik odczuwa większą satysfakcję z pracy, jest jej bardziej oddany i lojalny; pozwala to na osiąganie wyższej wydajności pracy i lepszych wyników przez pracodawcę[70]. Czynniki budowy i efekty zaangażowania pracowników podsumowano w tabeli 6.

Jeden z kluczowych etapów zarządzania relacjami z interesariuszami stanowi komunikacja, przy czym powinna ona być wielostronna. Komunikacja, dzięki otwartości i szczerości, pozwala kształtować zaufanie, niezbędne do budowy kapitału relacyjnego. Dialog jest konieczny, by pracownicy zaangażowali się na rzecz pracodawcy.

---

[68] Szeroki przegląd definicji zaangażowania pracowników zawiera praca: G. Robertson-Smith, C. Markwick, *Employee Engagement. A Current Review of Thinking*, „IES Report", No. 469, 2009, www.nhsemployers.org/SiteCollectionDocuments/Staff%20engagement%20current%20thinking.pdf (dostęp: 25.08.2012).

[69] Jest to model Institute of Employment Studies, opisany w: R. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice. Improving Performance Through Reward*, 3rd ed., Kogan Page, London 2010, s. 128–129.

[70] Empirycznie udowodniono, że lepsze postawy (większe zaangażowanie) pracowników wpływają na lesze postrzeganie firmy przez klientów i większą ich satysfakcję, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe. Patrz np.: A.J. Rucci *et al.*, *The employee-customer-profit chain at sears*, „Harvard Business Review", Vol. 76, No. 1, 1998, s. 82–97; E. Jones *et al.*, *Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer–seller relationships*, „Journal of Business Research", Vol. 56, Issue 4, 2003, s. 323–340; J.L. Heskett *et al.*, *The Value Profit Chain. Threat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, The Free Press, New York 2003, s. 136–165; P.A. Dabholkar, K.A. Abston, *The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research*, „Journal of Business Research", Vol. 61, Issue 9, 2008, s. 959–967. Podobne wyniki potwierdzono także w badaniach dotyczących sektora bankowego: A. Caruana, P. Callaya, *The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers*, „International Journal of Bank Marketing", Vol. 16, Issue 3, 1998, s. 108–116. Podkreśla to znaczenie marketingu wewnętrznego (szerzej: I.N. Lings, *Internal market orientation: Construct and consequences*, „Journal of Business Research", Vol. 57, Issue 4, 2004, s. 405–413).

Tabela 6. Źródła, typy i efekty zaangażowania pracowników

Źródła zaangażowania pracowników	Typy zaangażowania pracowników	Efekty zaangażowania pracowników
– cechy pracy – zadania stanowiące wyzwania – postrzegane wsparcie organizacyjne – jakość relacji pracownik–organizacja – postrzegane wsparcie kierownictwa – jakość relacji pracownik–przełożony – nagrody i uznanie – sprawiedliwość proceduralna – uczciwość w przydzielaniu zasobów i rozwiązywaniu sporów – sprawiedliwość rozdzielania – co jest uważane za sprawiedliwe lub prawe w odniesieniu do alokacji dóbr w społeczności	– zaangażowanie w pracę – zaangażowanie organizacyjne	– satysfakcja z pracy – poświęcenie dla organizacji (oddanie) – poziom zamiaru odejścia – postawy i zachowania „organizacyjnego obywatelstwa”

Źródło: S. Balain, P. Sparrow, *Engaged to Perform. A New Perspective on Employee Engagement*, Lancaster University Management School, Centre for Performance-led HR, White Paper 09/04, May 2009, s. 17.

Podstawą budowania relacji banku z pracownikami powinien być zatem stały dialog. Przynosi on obopólne korzyści, pozwalając na wzrost obustronnego zadowolenia i lojalności, wsparcie wewnętrznych procesów i poprawę jakości pracy; w konsekwencji umożliwia to rozwój banku. Zestawienie potencjalnych korzyści, które odnosi się dzięki dialogowi z pracownikami, a także wskazanie podstawowych barier dla dialogu, przedstawiono na rysunku 4.

Wśród najczęściej wykorzystywanych narzędzi komunikacji z pracownikami występują: korporacyjne biuletyny/gazetki, elektroniczny newsletter, fora internetowe, okresowe (lub doraźne) spotkania lub czaty z członkami najwyższego kierownictwa (co istotne, niektóre z tych form pozwalają na komunikację między różnymi grupami pracowników, co umożliwia lepszą integrację). Przydatnymi narzędziami są ankiety badające satysfakcję pracowników, kwestionariusze sprawdzające ich opinię oraz ankiety pozwalające im ocenić przełożonych. Komunikacja banku z zatrudnionymi może się także odbywać za pośrednictwem związków zawodowych, rad pracowników oraz poprzez ich udział w radzie nadzorczej banku. Możliwość zastosowania konkretnych rozwiązań zależna jest przede wszystkim od kultury organizacyjnej ukształtowanej w danej instytucji.

Aby dialog z pracownikami był efektywny, powinny zostać spełnione następujące warunki: zarząd musi mieć świadomość potrzeby prowadzenia

dialogu, musi być wiarygodny w oczach pracowników, ponadto w banku powinna istnieć właściwa kultura organizacyjna sprzyjająca prowadzeniu dialogu[71].

KORZYŚCI DLA BANKU	KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW
– Budowa pozytywnej relacji z pracownikami – Wzrost lojalności pracowników w stosunku do pracodawcy, ich zaangażowania i motywacji, a co za tym idzie – jakości pracy – Pozyskanie i zatrzymanie w banku wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników – Lepsze zrozumienie potrzeb, oczekiwań i preferencji pracowników, dzięki czemu możliwe są ulepszenia w sferze polityki pracowniczej – Zarządzanie ryzykiem wystąpienia sytuacji kryzysowych ze strony pracowników – Wsparcie innowacyjności, wykorzystywanie wiedzy i pomysłów pracowników odnośnie do oferowanych produktów/usług – Pozytywna reputacja banku jako organizacji troszczącej się o pracowników oraz wychodzącej naprzeciw ich oczekiwaniom – Wizerunek i marka odpowiedzialnego pracodawcy	– Wzrost satysfakcji i zadowolenia pracowników – Zaspokojenie ich podstawowych potrzeb związanych z wynagrodzeniem, szkoleniami, awansami – Partycypowanie w decyzjach podejmowanych przez kierownictwo banku – Wywieranie pozytywnego wpływu na funkcjonowanie banku, w tym na kształtowanie polityki pracowniczej – Wzrost zaufania pracowników do działań oraz komunikatów wysyłanych przez bank – Poczucie bezpieczeństwa

KLUCZOWE OGRANICZENIA/SŁABOŚCI W PROWADZONYM DIALOGU Z PRACOWNIKAMI

– Niewłaściwe rozumienie istoty dialogu
– Nadużywanie definicji dialogu (obietnice niepoparte odpowiednimi skutkami)
– Brak odpowiedniego podejścia zarządu do dialogu
– Brak wiedzy na temat prowadzenia dialogu

REKOMENDOWANE FORMY DIALOGU Z PRACOWNIKAMI

– Badanie opinii, satysfakcji pracowników
– Newsletter, gazeta firmowa
– Skrzynka pomysłów
– Fora intranetowe
– Czat z członkami zarządu
– Kształtowanie „liderów dialogu" z pracodawcą
– Spotkania z zarządem, kadrą kierowniczą
– Negocjacje zbiorowe
– Rady pracownicze
– Prowadzenie dialogu z pracownikami poprzez związki zawodowe
– Obchód zarządu (kontakt bezpośredni)

Rysunek 4. Dialog z pracownikami – korzyści, ograniczenia, rekomendowane formy
Źródło: opracowanie własne na podstawie PKPP Lewiatan, Deloitte, *Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce*, Warszawa 2011, http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/pliki-do-pobrania/bledy-i-bariery-w-dialogu-firm-z-interesariuszami-w-polsce,5476.html (dostęp: 12.01.2012)

[71] PKPP Lewiatan, Deloitte, *Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce*, Warszawa 2011, http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/pliki-do-pobrania/bledy-i-bariery-w-dialogu-firm-z-interesariuszami-w-polsce,5476.html (dostęp: 12.01.2012).

4.2. Oczekiwania i kontrybucje pracowników

W niniejszym podrozdziale wskazano wzajemne oczekiwania w relacjach bank – pracownicy. Ogólne, najbardziej podstawowe i uniwersalne oczekiwania są unormowane postanowieniami prawa pracy[72]. Część natomiast wynika z indywidualnie kształtowanych potrzeb obu stron relacji i zależy od specyfiki danego banku i/lub jego pracowników. Prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników określone są w regulaminie pracy, nadto mogą wynikać z norm nieformalnych (np. kodeksów etycznych, zasad postępowania pracowników, zasad obsługi klienta itd.). Należy zauważyć, że charakter relacji pracodawcy z pracownikami jest szczególny; większość oczekiwań jednej strony stanowi prawny obowiązek drugiej strony. Prawo wspiera tu zatem zarówno pracobiorców, jak i pracodawców w kluczowych aspektach ich relacji.

Dodatkowo zachodzą sytuacje, które mogą zostać wskazane jako wzajemne oczekiwania stron wobec siebie, względnie od obydwu stron oczekuje się określonych postaw i zachowań (mogą to być oczekiwania społeczne, oczekiwania nadzorców itd.).

Ma to np. miejsce w przypadku wspomnianego już ujawnienia w dobrej wierze informacji o nieprawidłowościach i złych zachowaniach (*whistleblowing*). Oczekuje się, że pracownik, mając wiedzę o nielegalnych, nieetycznych działaniach, poinformuje o tym; jednocześnie organizacja ma zapewnić możliwość bezpiecznego przekazywania takich informacji. *Whistleblowing* rodzi szereg dylematów etycznych[73], wobec jednak mnożących się przypadków nieetycznych zachowań korporacji i braku reakcji ze strony pracowników, dobre praktyki ładu korporacyjnego nakazują stworzenie procedur umożliwiających zatrudnionym (a także partnerom biznesowym) informowanie zarządu lub rady nadzorczej (ewentualnie instytucji zewnętrznych, np. nadzoru lub mediów) o nieprawidłowościach[74].

---

[72] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., nr 21, poz. 94, ze zm.

[73] Patrz M. Arszułowicz, *Whistleblowing*, [w:] W. Gasparski, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WP PWN, Warszawa 2012, s. 503–514.

[74] Szerzej nt. zjawiska *whistleblowing*: J.P. Near, M.P. Miceli, *Whistle-blowing: Myth and reality*, „Journal of Management", Vol. 22, Issue 3, 1996, s. 507–526. Szczególnie istotną kwestią jest zapewnienie, by osoby ujawniające informacje o nieprawidłowościach nie spotkały żadne działania odwetowe lub inne negatywne konsekwencje (badania przeprowadzone w USA w 2011 r. przez National Business Ethics Survey wykazały, że ok. 45% pracowników obserwuje co roku jakieś nielegalne lub nieetyczne działania współpracowników lub kierownictwa i większość z nich – 65% – informuje o tym; niestety z tej grupy aż 22% doświadcza jakiejś formy odwetu, poczynając od braku awansu, poprzez degradację lub przeniesienie służbowe, aż po przemoc fizyczną. Szerzej: Ethics Resource Center, *Retaliation: When Whistleblowers Become Victims. A Supplemental Report of the 2011 National Business Ethics Survey*®, 2012, http://www.ethics.org/nbes/files/RetaliationFinal.pdf (dostęp: 4.09.2012).

Kolejne społeczne oczekiwanie wobec pracodawcy i pracowników dotyczy wolontariatu pracowniczego. Wolontariat taki zakłada aktywne uczestnictwo w programach (np. realizowanych z organizacjami pozarządowymi) polegających na czynnym zaangażowaniu pracowników w działalność woluntarystyczną na rzecz wspólnego dobra[75]. Oczekuje się, że bank będzie wspierał personel w tych działaniach (np. poprzez delegację do wykonywania tych zadań w czasie pracy, inicjowanie lub objęcie patronatu nad określonymi programami, finansowe wspieranie realizowanych projektów społecznych itd.).

Oczywiście już samo zatrudnianie przez bank personelu leży w zakresie istotnych oczekiwań społecznych, gdyż kształtuje to rynek pracy w danym regionie i wpływa na jego rozwój społeczno-gospodarczy.

4.2.1. Oczekiwania pracowników wobec banków

Najważniejsze oczekiwania pracowników wobec banków dobrze oddaje opis wewnętrznych relacji zalecanych przez *Kodeks dobrych praktyk rynku finansowego*: „Podmiot finansowy dba o **kształtowanie właściwych relacji ze swoimi pracownikami i współpracownikami w duchu wzajemnego poszanowania i odpowiedzialności, zapewniając odpowiednie warunki wykonywania czynności przez pracowników**”[76].

Minimalne oczekiwania pracowników wobec banków wiążą się z obowiązkami pracodawcy określonymi w prawie pracy[77]. Polski ustawodawca przedstawił niewyczerpujący katalog obowiązków pracodawcy (zapisy kodeksowe wskazują, co pracodawca jest obowiązany czynić „w szczególności”). Występują tu dwa rodzaje obowiązków pracodawcy, które stanowią zarazem uprawnienia pracowników[78]:

– obowiązki wynikające bezpośrednio ze stosunku pracy i bezpośrednio odnoszące się do świadczenia pracy – stanowią podstawę roszczeń pracowniczych,

– obowiązki łączące się ze stosunkiem pracy, ale niewynikające bezpośrednio z niego – nie stanowią podstawy do roszczeń indywidualnych.

W pierwszej grupie podstawowy obowiązek pracodawcy wiąże się z rekrutowaniem pracowników – pracodawca jest obowiązany **przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu** (np. ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność,

---

[75] K. Klimkiewicz, *Społecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw jako odpowiedź na współczesne problemy w organizacjach – przykłady dobrych praktyk w polityce personalnej*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 42, 2009, s. 197–210.

[76] *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*, 2008, http://www.knf.gov.pl/Images/Kanon_DPRF_tcm75-22555.pdf (dostęp: 30.09.2008). Podkreślenie – moje (przyp. M.M.)

[77] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy...

[78] M. Barzycka-Banaszczyk, *Prawo pracy. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 1998, s. 170.

rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy). Do pewnego stopnia wiąże się to z obowiązkiem banku wpływania na **kształtowanie zasad współżycia społecznego**.

Każdy zatrudniony ma prawo oczekiwać, że pracodawca zaznajomi go z **zakresem jego obowiązków**, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonym stanowisku oraz z jego podstawowymi uprawnieniami. Sporządzenie zakresu obowiązków i poinformowanie o nich pracownika jest niezbędne, by mógł on właściwie je wykonywać. Od pracodawcy oczekuje się także **zorganizowania pracy** w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy, a także w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości pracy (zwłaszcza pracy monotonnej i pracy w ustalonym z góry tempie)[79]. Wiąże się z tym kwestia ochrony zdrowia i życia pracowników przez **zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy** (i prowadzenia systematycznego szkolenia pracowników w tym zakresie). Wymaga to odpowiedniego wykorzystania osiągnięć nauki i techniki. Pracodawca ponosi bowiem odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy, przy czym na jej zakres nie wpływają obowiązki pracowników w bhp. Do obowiązków pracodawcy należy także dokonywanie oceny (i dokumentowanie) ryzyka zawodowego związanego z wykonywaną pracą oraz stosowanie zmniejszających je niezbędnych środków, a także informowanie pracowników o ryzyku zawodowym, które wiąże się z wykonywaną pracą oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami. W razie wystąpienia wypadków przy pracy pracodawca jest obowiązany systematycznie analizować ich przyczyny[80] i na podstawie wyników tych badań stosować właściwe środki zapobiegawcze.

Z kwestią bezpieczeństwa w pracy można powiązać kolejne uzasadnione oczekiwanie pracownika: bank jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi[81], prześladowaniom i molestowaniu pracowników. Ten aspekt poczucia bezpieczeństwa odnosi się do jednej z fundamentalnych potrzeb człowieka, jaką jest ochrona jego godności.

---

[79] Kolejnym obowiązkiem jest stworzenie pracownikom podejmującym zatrudnienie po ukończeniu szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe lub szkoły wyższej warunków sprzyjających przystosowaniu się do należytego wykonywania pracy.

[80] A także przyczyny chorób zawodowych i innych chorób związanych z warunkami środowiska pracy.

[81] Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu go, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu jego poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Wśród podstawowych uprawnień pracownika znajduje się terminowe otrzymywanie prawidłowego **wynagrodzenia**. Pracownik nie może zrzec się prawa do wynagrodzenia ani przenieść go na inną osobę.

Wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy. Warunki wynagradzania są określane w regulaminie wynagradzania, przy czym nie mogą być mniej korzystne niż wynika to z przepisów prawa.

Ilość świadczonej pracy może zostać odzwierciedlona w wynagrodzeniu w systemie prowizyjnym. Na wysokość wynagrodzenia może wpływać także jakość świadczonej pracy; jeśli bowiem wskutek wadliwie wykonanej pracy z winy zatrudnionego nastąpiło obniżenie jakości produktu lub usługi, wynagrodzenie ulega odpowiedniemu zmniejszeniu, zaś w przypadku wadliwego wykonania z winy pracownika produktów lub usług wynagrodzenie nie przysługuje.

Ustalając wysokość wynagrodzenia, pracodawca powinien brać pod uwagę posiadane przez pracownika kwalifikacje (mogą one być elementem różnicującym wysokość wynagrodzenia poszczególnych pracowników wykonujących takie same prace). Należy jednak podkreślić, że mogą wystąpić sytuacje, w których pracownik ma kwalifikacje wyższe od wymaganych na danym stanowisku i wówczas jego oczekiwania co do zwiększenia wynagrodzenia na tej podstawie mogą być bezzasadne.

Obowiązkiem banku jest przy tym **ułatwianie pracownikom podnoszenia kwalifikacji** zawodowych[82]. Wiąże się to m.in. z postępem technologicznym i koniecznością uzupełniania posiadanej wiedzy. Pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe przysługują: urlop szkoleniowy oraz zwolnienie z całości lub części dnia pracy, tak by mógł punktualnie przybyć na obowiązkowe zajęcia oraz na czas ich trwania. Pracodawca może przyznać zatrudnionemu podnoszącemu kwalifikacje zawodowe dodatkowe świadczenia, w szczególności pokryć opłaty za kształcenie, przejazd, podręczniki i zakwaterowanie.

Pracodawca może również określić kwalifikacje zawodowe pracowników wymagane do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku w wewnętrznych przepisach prawa pracy – układach zbiorowych pracy i regulaminie wynagradzania. Sformułowanie takich wymagań oznacza, że pracownik musi posiadać lub uzupełnić kwalifikacje; ich brak może bowiem być podstawą do wypowiedzenia przez pracodawcę umowy o pracę.

Warto w tym miejscu podkreślić, że pracownicy mogą mieć wpływ na relacje – w tym wzajemne zobowiązania i warunki stosunku pracy – między nimi a bankiem na podstawie zawartego układu zbiorowego (dotyczy to np. sytuacji, w której u pracodawcy funkcjonuje zakładowa organizacja związkowa). Pra-

[82] Przez podnoszenie kwalifikacji zawodowych rozumie się zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika, z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą.

cownicy mogą zatem usankcjonować prawnie określone dodatkowe oczekiwania wobec banku (przy czym układ może obejmować także osoby świadczące pracę na innej podstawie niż stosunek pracy, a także emerytów i rencistów).

Kolejnym uzasadnionym oczekiwaniem pracowników wobec banku, które w znacznym stopniu wiąże się z kwestią wynagrodzeń (w tym premii i nagród), jest stosowanie przez pracodawcę **obiektywnych i sprawiedliwych kryteriów oceny** personelu oraz wyników jego pracy.

Inne jeszcze obowiązki pracodawcy wiążą się z **prowadzeniem i należytym przechowywaniem dokumentacji** w sprawach związanych ze stosunkiem pracy i akt osobowych. Jest to ważne z punktu widzenia pracownika, gdyż udokumentowanie niektórych faktów pozwala m.in. chronić określone prawa, a także warunkuje możliwość starania się o określone uprawnienia.

Pracownicy mogą również oczekiwać od banku **zaspokajania** ich **potrzeb socjalnych**, przepisy zastrzegają jednak, że jest to uzależnione od posiadanych przez pracodawcę środków. Obowiązek określony w kodeksie pracy dotyczy całej załogi, a nie pojedynczych pracowników, nie uzasadnia zatem indywidualnych roszczeń poszczególnych osób.

Stopień, w jakim bank zechce zaspokajać potrzeby socjalne personelu, zależy przede wszystkim od jego kondycji finansowej, ale nade wszystko także od przyjętych wartości i wykształconej kultury korporacyjnej. Bank, który chce być uznawany za dobrego (odpowiedzialnego i troskliwego) pracodawcę, w znacznym stopniu wykracza zwykle poza minimalne wymogi kodeksowe co do zakresu swoich obowiązków.

Do ustawowych praw pracownika, oprócz prawa do wynagrodzenia, należą także: prawo do odpoczynku i do urlopów wypoczynkowych, prawo do urlopu macierzyńskiego, prawo do powstrzymania się od wykonywania pracy, w razie gdy warunki pracy nie odpowiadają przepisom bezpieczeństwa i higieny pracy i stwarzają bezpośrednie zagrożenie dla zdrowia lub życia pracownika albo gdy wykonywana przez niego praca grozi takim niebezpieczeństwem innym osobom.

Istotną kwestią dla pracowników jest także **zapewnienie odpowiedniej wiedzy i informacji na temat działalności banku**[83]. Oczekiwanie to bywa realizowane za pośrednictwem różnych form komunikacji kierownictwa z pracownikami – od korespondencji (listy, newsletter, czat), aż po spotkania. Ważną rolę pełnią tu rady pracowników, którym pracodawca przekazuje informacje dotyczące: działalności i sytuacji ekonomicznej oraz prognozowanych w tym zakresie zmian; stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia bądź takich,

[83] „Pracownikom i ich przedstawicielom należy zagwarantować, na właściwych poziomach, informację i konsultację we właściwym czasie, w przypadkach i na warunkach przewidzianych w prawie Unii oraz ustawodawstwach i praktykach krajowych". *Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej*, 2010/C 83/02, Dz.Urz. UE 30.03.2010, C83/389, art. 27.

które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia[84]. W wymienionych sprawach pracodawca prowadzi konsultacje z radą pracowników. Zasadą jest przy tym, że konsultacje prowadzone są w dobrej wierze oraz z poszanowaniem interesów stron. Inną stosowaną praktyką angażowania pracowników w funkcjonowanie banku jest ich udział w radzie nadzorczej[85]. Jakkolwiek ta forma partycypacji pracowniczej budzi wiele kontrowersji, to należy przyznać, że sprzyja ona braniu przez zatrudnionych odpowiedzialności za losy pracodawcy[86].

Poza prawami pracownika zagwarantowanymi przepisami prawa trzeba także wskazać oczekiwania wobec banku, które wiążą się z „obowiązkami" etycznymi, występują one na różnych etapach relacji z pracownikami. Można tu zatem wskazać odpowiedzialność banku wobec osób, które[87]:

– mogłyby podjąć w nim pracę – chodzi tu o obowiązki na etapie wyboru kandydatów i przyjmowania do pracy, czyli kwestie: merytorycznej i etycznej selekcji kandydatów, braku dyskryminacji, uproszczeń dokonywanych w ocenie kandydatów (ocena na podstawie posiadanych stopni, certyfikatów, listów rekomendacyjnych, zdanych testów itd.), równości szans,

– są zatrudnione w banku – w trakcie zatrudnienia pracowników należy wskazać przede wszystkim kwestie prawidłowej oceny kadr oraz procesy motywowania, w tym zwłaszcza adekwatnego ustalenia poziomu wynagrodzenia (uwzględniając m.in. powiązanie wynagrodzenia z wynikami, poziom udziału w zyskach itd.); dodatkowo należy uwzględnić zagadnienie dbałości banku o rozwój pracowników; trzeba także wskazać konieczność zapewnienia poczucia bezpieczeństwa pracownikom (zwłaszcza w okresach zmian personalnych, reorganizacji itp.),

– były pracownikami banku – na etapie zwalniania pracowników ważne jest zapewnienie sprawiedliwych powodów zwolnień (czy jest to konsekwencja złej oceny pracy świadczonej przez daną osobę, czy konieczność będąca efektem restrukturyzacji, racjonalizacji kosztów, nadmiaru pracowników w stosunku do potrzeb), ale także przyzwoity sposób ich przeprowadzenia oraz udzielenie wsparcia zwalnianym osobom[88]; odrębną kwestię stanowi także utrzymywanie

[84] Ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji, Dz.U., nr 79, poz. 550, ze zm.

[85] W bankach spółdzielczych obowiązuje limit udziału w radzie nadzorczej pracowników banku będących jego członkami: nie może on przekroczyć 1/5 składu rady.

[86] Szerzej: S. Rudolf, *Przedstawicielstwo pracownicze w organach nadzoru korporacyjnego – tendencje zmian*, [w:] idem (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2004, s. 387–403.

[87] Por. E. Sternberg, *Just Business. Business Ethics in Action*, 2nd ed., Oxford University Press, Oxford 2000, s. 131–163; C. Szmidt, *Odpowiedzialność wobec pracowników*, [w:] W. Gasparski, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, s. 340–353.

[88] Wsparcie to może dotyczyć np. odpraw oraz pomocy w znalezieniu nowej pracy (w tym doradztwa zawodowego), ale także wsparcia psychologicznego. Systemem takich „łagodnych

dobrych stosunków z byłymi pracownikami, w szczególności z osobami, które przeszły na emeryturę lub rentę.

Dodatkowo można wskazać oczekiwanie pracowników (a w szerszym kontekście – oczekiwanie społeczne), że pracodawca umożliwi **zachowanie równowagi między życiem zawodowym a osobistym** (*work–life balance*). Oczywiście punkt równowagi będzie odmienny u różnych osób (czynnikami różnicującymi mogą być np. wiek, płeć, wykształcenie, status rodzinny). Wśród społecznie oczekiwanych programów, jakie mogą wdrażać pracodawcy, warto wymienić np. te adresowane do kobiet w ciąży i młodych matek, elastyczne formy czasu pracy i zatrudnienia, opiekę medyczną, dofinansowanie wyjazdów wakacyjnych dla dzieci, pomoc w opiece nad dziećmi i osobami starszymi itd. Podkreśla się, że takie podejście do pracowników sprawia, że osoby te są bardziej efektywne, zmotywowane do pracy i lojalne[89].

4.2.2. Oczekiwania wobec pracowników – kontrybucje zasobów ludzkich

Podstawowy wymóg adresowany do pracowników banku, który stanowi jednocześnie wymóg kodeksu pracy, polega na **sumiennym i starannym wykonywaniu** przezeń **pracy** oraz na stosowaniu się do dotyczących pracy poleceń przełożonych (o ile nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę). Jest to obowiązek ogólny, a jego uszczegółowienie znajduje się w konkretnych zakresach obowiązków poszczególnych zatrudnionych.

Podobnie jak w przypadku obowiązków pracodawcy, wymieniony w regulacjach prawnych katalog obowiązków pracowników jest niewyczerpujący. Kodeks pracy precyzuje, że zatrudniony jest obowiązany w szczególności **przestrzegać czasu pracy** ustalonego w zakładzie pracy oraz regulaminu pracy **i ustalonego porządku**.

Tak jak oczekiwaniem pracownika wobec banku było zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, tak pracodawca ma prawo żądać od zatrudnionych **przestrzegania przepisów oraz zasad bhp**, a także przepisów przeciwpożarowych[90].

---

zwolnień" jest outplacement (zwany też zwolnieniem monitorowanym). Szerzej: A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2010.

[89] R. Nowak-Lewandowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, s. 157–167.

[90] Przestrzeganie przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy jest podniesione przez kodeks pracy do rangi podstawowego obowiązku pracownika. Kodeks wymienia szczegółowe powinności pracownika w tym względzie. Za nieprzestrzeganie przez pracownika przepisów bhp może być nałożona kara upomnienia, nagany lub kara pieniężna, a w skrajnych przypadkach

Na podobnej zasadzie bank ma obowiązek kształtowania **zasad współżycia społecznego**, zaś obowiązkiem pracownika jest ich **przestrzeganie w pracy**. Oznacza to, że bank i jego pracownicy są współodpowiedzialni za funkcjonującą w banku kulturę organizacyjną, a w konsekwencji – m.in. – za kultywowane obyczaje i normy zachowań oraz atmosferę pracy.

Zgodnie z prawem, do obowiązków pracownika należy także **dbałość o dobro zakładu pracy**, oraz chronienie jego mienia. Kwestia dbałości pracownika o dobro banku obejmuje bardzo szeroki zakres zagadnień. Można tu nawiązać do nadrzędnego obowiązku sumiennego i starannego wykonywania pracy. Pracownik, który wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków ze swej winy wyrządził pracodawcy szkodę, ponosi odpowiedzialność materialną (w granicach rzeczywistej straty poniesionej przez pracodawcę i tylko za normalne następstwa działania lub zaniechania, z którego wynikła szkoda). Jeżeli pracownik umyślnie wyrządził szkodę, jest obowiązany do jej naprawienia w pełnej wysokości. Ochrona mienia banku wiąże się z obowiązkiem dbałości każdego pracownika o zasoby majątkowe instytucji (w tym zwłaszcza o urządzenia i elementy wyposażenia, za pomocą których bank tworzy warunki pracy). Szczególne obowiązki pracownika wiążą się także z odpowiedzialnością za mienie powierzone pracownikowi. Prawo stanowi, że zatrudniony odpowiada w pełnej wysokości za szkodę w powierzonym mu mieniu z obowiązkiem zwrotu albo wyliczenia się (w szczególności, choć nie wyłącznie, dotyczy to pieniędzy, papierów wartościowych lub kosztowności).

Inny aspekt dbałości pracownika o dobro banku stanowi obowiązek zachowania w **tajemnicy informacji**, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Należy tu mieć na względzie ustawę o ochronie informacji niejawnych[91] oraz ustawę o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji[92], a w przypad-

---

naruszenie obowiązku może spełniać przesłanki rozwiązania przez bank umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika.

[91] Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych, Dz.U., nr 182, poz. 1228. Ustawa m.in. klasyfikuje informacje jako „poufne", jeśli ich nieuprawnione ujawnienie spowoduje szkodę dla RP przez to, że zagrozi stabilności systemu finansowego, wpłynie niekorzystnie na funkcjonowanie gospodarki narodowej.

[92] Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji., Dz.U. z 2003 r., nr 153, poz. 1503, ze zm. Zgodnie z ustawą, czynem nieuczciwej konkurencji jest działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża lub narusza interes innego przedsiębiorcy lub klienta; jednym z wymienionych w ustawie przykładów czynów nieuczciwej konkurencji jest naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, czyli przekazanie, ujawnienie lub wykorzystanie cudzych informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa albo ich nabycie od osoby nieuprawnionej, jeżeli zagraża lub narusza interes przedsiębiorcy). Przepis ten stosuje się również do byłych pracowników, przez okres trzech lat od ustania stosunku pracy. Przez tajemnicę przedsiębiorstwa rozumie się nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa lub inne informacje posiadające wartość gospodarczą, co do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności. Za

ku banków, których papiery wartościowe są notowane na rynku publicznym, także ustawę o obrocie instrumentami finansowymi[93]. Szczególnie istotnym obowiązkiem pracowników banku jest przestrzeganie tajemnicy bankowej[94]. Prawo bankowe stanowi, że bank, osoby w nim zatrudnione[95] oraz osoby, za których pośrednictwem bank wykonuje czynności bankowe (mogą nimi być np. samodzielni przedsiębiorcy, pośrednicy finansowi, firmy windykacyjne itd.), są obowiązane zachować tajemnicę bankową, która obejmuje wszystkie informacje dotyczące czynności bankowej uzyskane w czasie negocjacji, w trakcie zawierania i realizacji umowy, na podstawie której bank tę czynność wykonuje[96].

Na banku – mającym status instytucji zaufania publicznego – ciąży szczególna powinność ochrony klientów i informacji ich dotyczących. Kwestie tajemnicy przedsiębiorstwa i tajemnicy bankowej mają fundamentalne znaczenie dla budowy zaufania klientów i świadczenia im na tej podstawie usług. Dla wielu klientów to właśnie ten aspekt – bezwzględnej pewności ochrony informacji – stanowi ważną przesłankę wyboru banku. Istota stosunków między bankiem a klientem wymaga lojalności, szczególnego zaufania oraz poufności[97]. Tajemnica bankowa jest jednym z instrumentów realizacji prawa klientów banku do prywatności – tylko oni mogą decydować o zakresie i zasięgu udostępniania innym informacji o sobie[98]. Jako że prawo bankowe nie podaje terminów

złamanie tajemnicy przedsiębiorstwa (ujawnienie informacji stanowiących taką tajemnicę) ustawa przewiduje sankcje karne: kara grzywny, ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2 (takiej samej karze podlega osoba, która – uzyskawszy bezprawnie informację stanowiącą tajemnicę przedsiębiorstwa – ujawnia ją innej osobie lub wykorzystuje we własnej działalności gospodarczej).

[93] Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, Dz.U., nr 183, poz. 1538, ze zm. Ustawa zakazuje wykorzystywania insiderom informacji poufnych do czasu ich właściwego przekazania. Informacją poufną jest określana w sposób precyzyjny informacja dotycząca, bezpośrednio lub pośrednio, jednego lub kilku emitentów instrumentów finansowych, jednego lub kilku instrumentów finansowych albo nabywania lub zbywania takich instrumentów, która nie została przekazana do publicznej wiadomości, a która po takim przekazaniu mogłaby w istotny sposób wpłynąć na cenę tych instrumentów finansowych lub na cenę powiązanych z nimi pochodnych instrumentów finansowych.

[94] Szerzej patrz: M. Marcinkowska, *Prawne ograniczenia ujawniania informacji przez banki*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy – konkurencyjność, efektywność, wyzwania*, „Annales UMCS", Sectio H, Vol. 45, 2, 2011, s. 173–182.

[95] Powszechnie przyjmuje się, że pod pojęciem osób zatrudnionych należy również rozumieć osoby świadczące usługi dla banku na podstawie stosunków cywilnoprawnych. Należy podkreślić, że dotyczy to wszystkich zatrudnionych, a nie wyłącznie osób bezpośrednio zaangażowanych w realizację usługi bankowej. L. Mazur, *Prawo bankowe. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 597.

[96] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz.1376. Ustawa precyzuje rodzaje informacji, których zakaz powyższy nie dotyczy, a także wskazuje instytucje, którym bank ma obowiązek udzielenia informacji stanowiących tajemnicę bankową.

[97] A. Janiak, *Przywileje bankowe w prawie polskim*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 98.

[98] J. Gliniecka, *Tajemnica finansowa. Aspekty aksjologiczne, normatywne i funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Gdańsk 2007, s. 63.

obowiązywania tajemnicy bankowej, przyjmuje się, że zakres czasowy jest nieograniczony.

Złamanie tajemnicy bankowej może nadszarpnąć zaufanie do instytucji finansowej, a w konsekwencji nawet zachwiać jej stabilność finansową. Nie brak opinii, że „bez tajemnicy bankowej nie ma banku, w tym sensie, że jest ona charakterystycznym i nierozerwalnie z bankami związanym elementem ich działalności”[99]. Przestrzeganie tajemnicy bankowej (a w szerszym wymiarze także tajemnicy przedsiębiorstwa) jest zatem ważnym prawnym i etycznym obowiązkiem każdego pracownika.

Z kwestią zachowania tajemnicy wiąże się jednak wzmiankowane już trudne zagadnienie *whistleblowing*, czyli ujawniania informacji o nieprawidłowościach w banku (sygnalizowanie, etyczne donosy). Można stwierdzić, że postawy takie wypływają z odpowiedzialności zarówno pracowników, jak i banku wobec społeczeństwa, nadzoru, sektora. Ujawnienie wewnętrznych informacji o nieprawidłowościach pozwala bowiem na wczesne reagowanie i zapobieżenie ich potencjalnym skutkom lub przynajmniej na zmniejszenie ich skali. Oczekuje się zatem, że odpowiedzialność pracowników przełoży się na poinformowanie odpowiednich organów o zaobserwowanych nieprawidłowościach, a z kolei odpowiedzialność banku – na zapewnienie im ochrony[100].

Jak już wcześniej zaakcentowano, poza obowiązkami wynikającymi z przepisów, regulacji i kodeksów etycznych, bank oczekuje od pracowników zaangażowania w pracę – współtworzenia jego przyszłości, oddania w wykonywaniu zadań oraz współodpowiedzialności za wpływ wywierany na otoczenie (w tym zwłaszcza na klientów, kontrahentów i społeczność).

4.2.3. Ocena relacji banku z pracownikami

Podsumowanie przeprowadzonych w prezentowanym rozdziale rozważań na temat relacji banku z pracownikami stanowi tabela 7. Zestawiono w niej kluczowe perspektywy Pryzmatu Wyników[101]. Należy zaznaczyć, że omówiono tu ogólny, uniwersalny zestaw oczekiwań pracowników wobec banków i banków wobec pracowników, a w indywidualnych przypadkach może on być nieco odmienny, nadto może zmieniać się w czasie.

---

[99] P. Bodył Szymala, *Klient w banku czyli prawo bankowe z perspektywy odbiorcy usług bankowych*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2005, s. 196.

[100] Obecnie ochrona „sygnalistów” jest niewystarczająca, toteż dominują obawy przed działaniami odwetowymi ze strony pracodawcy (np. zwolnieniem z pracy, szykanowaniem). Ponadto postawy takie bywają utożsamiane z donosicielstwem i traktowane jako przejaw nielojalności wobec pracodawcy lub współpracowników. Fundacja Batorego, CBOS, *Bohaterowie czy donosiciele? Co Polacy myślą o osobach ujawniających nieprawidłowości w miejscu pracy? Raport z badań ilościowych*, Warszawa 2012.

[101] Narzędzie to zostanie szerzej omówione w tomie 3.

Tabela 7. Pryzmat Wyników – pracownicy

Interesariusz (podgrupy)	PRACOWNICY Na poszczególnych szczeblach w hierarchii, w poszczególnych jednostkach biznesowych, w poszczególnych obszarach funkcjonalnych	
Element pryzmatu	Opis	Przykładowe mierniki
1	2	3
Satysfakcja	Typowe oczekiwania i potrzeby interesariuszy wobec podmiotu: – cele – charakter i zakres pracy, duma z osiągnięć – dbałość – szacunek, uczciwe traktowanie, fizyczne środowisko pracy, polityka, morale – umiejętności – nabyte umiejętności, dostępność i jakość szkoleń, dostęp do wiedzy i doradztwa – wynagrodzenia – poszczególne składniki płac (elementy stałe i zmienne, odprawy)	– poziom wynagrodzeń (także w relacji do średniej płacy w gospodarce i sektorze) – poziom satysfakcji (badania ankietowe) – rotacja pracowników (poziom i trend) – przyczyny odejść (wywiady z osobami zwalniającymi się z pracy) – poziom skarg pracowników (wg kategorii) adekwatność/jakość szkoleń
Kontrybucje	Typowe oczekiwania i potrzeby podmiotu wobec interesariuszy: – „ręce” – wielkość zatrudnienia, umiejętności, produktywność, elastyczność – „serca” – lojalność, zaangażowanie, doświadczenie, morale – „umysły” – kwalifikacje, wiedza, zespoły projektowe – „głos” – sugestie, praca zespołowa, różnorodność, kultura	– przychody/wartość dodana na pracownika – wynik na jednego zatrudnionego – średni staż pracy – wskaźnik absencji – opinie na temat wystarczalności i przydatności oferowanych i wymaganych szkoleń – liczba zgłoszonych/wdrożonych sugestii zmian i usprawnień sugerowanych przez pracowników – skłonność pracowników do zdobywania dodatkowych umiejętności – skłonność pracowników do rekomendowania firmy jako pracodawcy
Strategie	Typowe strategie spełnienia tych oczekiwań: – zwiększenie elastyczności pracowników – przyciągać i rekrutować najlepszych ludzi – zatrzymać kluczowych pracowników – wzmacniać pożądaną kulturę organizacyjną	– poziom zatrudnienia w relacji do planu (w tym liczba pracowników stałych, okresowych) – poziom rekrutacji w relacji do planu – wykaz umiejętności w relacji do planu – relacja liczby pracowników na jednego kierownika – poziom utraconych pracowników, członków kierownictwa – poziom zmiennych składników wynagrodzenia (nagród i premii)

Tabela 7 (cd.)

1	2	3
Strategie		– poziom kosztów osobowych w relacji do planu – przerost zatrudnienia (poziom nadmiernego zatrudnienia) oraz koszty z tym związane – realizacja celów dotyczących równości (płci, rasy itp.)
Procesy	Typowe procesy odnoszące się do realizacji tych strategii: – planowanie i zarządzanie zasobami ludzkimi	– poziom znajomości strategii wśród pracowników – długość cyklu rekrutacji – wskaźnik akceptacji ofert pracy – oferowane szkolenia: dostępność/popyt – liczba wypełnionych ankiet oceny pracowników – liczba odpowiedzi na ocenę efektywności praktyk HR – liczba pracowników działu HR na jednego zatrudnionego
Zaplecze	Typowe zaplecze, które należy stworzyć, by przeprowadzić te procesy: – szkolenia i rozwój umiejętności – standardy rekrutacji – konkurencyjne wynagrodzenie – wartości organizacyjne i kulturowe – mechanizmy wyrażania uznania – system oceny i awansów – zrównoważona polityka pracownicza – polityka uczciwego traktowania – polityka doradztwa i mentoringu – etyka biznesu – bezpieczeństwo i higiena pracy – wyposażenie stanowisk pracy	– łączne koszty osobowe na jednego zatrudnionego (poziom i trend) – liczba otrzymanych podań o pracę – jakość przyjętych pracowników w relacji do standardów/ustanowionych celów – liczba godzin szkoleń na pracownika rocznie – porównanie poziomu wynagrodzeń z konkurentami (innymi pracodawcami) – porównanie najlepszych praktyk HR z konkurentami (innymi pracodawcami) – liczba naruszeń etyki biznesowej – liczba wypadków przy pracy, liczba dni nieobecności wskutek wypadków przy pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002, s. 288–290.

Rozdział 5. Relacje banku z klientami

5.1. Zarządzanie relacjami z klientami

5.1.1. Klienci banków

Kreowanie klientów jest podstawowym celem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa[1]. Klienci stanowią jedną z pięciu sił konkurencyjnych, wymienianych przez Michaela E. Portera[2]. Siła przetargowa nabywców polega na wymuszaniu niższych cen, domaganiu się wyższej jakości lub zwiększenia zakresu obsługi; mogą też oni przeciwstawiać sobie konkurentów. Współcześnie rynki charakteryzują się istotną zmianą w układzie sił – coraz częściej podstawową rolę zaczynają odgrywać klienci, którzy stają się nie tylko partnerami, ale nawet decydentami w zakresie budowania ofert rynkowych przedsiębiorstw, w tym także banków[3].

Klient stał się współcześnie najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstw. Listy klientów – lojalnych nabywców dokonujących powtórnych transakcji – to jeden z najważniejszych i najwartościowszych zasobów przedsiębiorstwa[4]. Są

---

[1] P.F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York 1954.

[2] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1994, s. 41.

[3] B. Dobiegała-Korona, *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 85–99.

[4] Niekiedy mówi się, że klienci stanowią najważniejsze aktywa przedsiębiorstw. Warto podkreślić, że portfel lojalnych klientów (czy szerzej: relacje z klientami), jakkolwiek jest efektem określonych zdarzeń w przeszłości i źródłem oczekiwanych korzyści ekonomicznych w przyszłości, zwykle nie spełnia jednak definicji aktywów i nie może być ujęty w bilansie. Standardy rachunkowości wskazują, że w przypadku braku prawnych podstaw ochrony tych relacji, jednostka nie sprawuje nad nimi kontroli. Jednak przy braku prawnej ochrony relacji z odbiorcami transakcje wymiany (inne niż stanowiące część transakcji połączenia jednostek gospodarczych) tych samych lub podobnych relacji nieuregulowanych umowami stanowią dowód na to, że jednostka może kontrolować przyszłe korzyści ekonomiczne płynące z relacji z odbiorcami, zatem spełniona jest definicja wartości niematerialnych. IFRS Foundation, *International Accounting Standard 38. Intangible Assets*, [w:] *International Financial Reporting Standards*, London 2011,

one bowiem obietnicą przyszłych przepływów pieniężnych i zysków, stanowią o sile rynkowej banku, zmniejszając niepewność jego działań[5].

Relacje między bankiem a klientami, w podstawowej warstwie, są określone regulacjami prawnymi. Przede wszystkim prawo bankowe formułuje katalog czynności bankowych i innych czynności, które mogą być wykonywane przez bank[6]. Wprowadzenie takich ograniczeń wiąże się z dążeniem regulatora do zmniejszenia ryzyka podejmowanego przez bank. Z drugiej jednak strony jest przejawem troski o klientów – część czynności bankowych (czynności bankowe *sensu stricto*) może być wykonywana wyłącznie przez banki, czyli instytucje podlegające nadzorowi, którym prawo stawia bardziej surowe wymagania niż innym podmiotom gospodarczym. Na bazie wymienionych w regulacjach prawnych dopuszczalnych czynności banki formułują ofertę produktową (oraz organizują gospodarkę finansową). W odniesieniu do oferty bankowej definiowane są operacje bankowe: umowne relacje między bankiem i klientem, w których bank świadczy usługi, a klient jest usługobiorcą; z operacjami tymi wiążą się określone świadczenia bądź to na rzecz banku (np. prowizje, odsetki od kredytów), bądź też na rzecz nabywcy (np. odsetki od depozytów)[7]. W literaturze wskazuje się wiele klasyfikacji operacji bankowych[8].

Prawo w znacznym stopniu ingeruje w relacje banków z klientami – nie tylko wyznaczając dopuszczalny zakres działalności tych instytucji, ale także określając zasady funkcjonowania kluczowych produktów (dotyczy to w szczególności rachunków bankowych, kredytów[9], gwarancji, akredytyw, bankowych rozliczeń pieniężnych, instrumentu pieniądza elektronicznego, elektronicznych

---

s. A923–A957. Portfel klientów jednostki (jej relacje z klientami) mogą jednak zostać wyodrębnione jako składnik aktywów przez podmiot przejmujący daną jednostkę. IFRS Foundation, *International Financial Reporting Standard 3. Business Combinations*, [w:] *International Financial...*, s. A129–A177.

[5] B. Dobiegała-Korona, *Klient kapitałem przedsiębiorstwa...*, s. 85–99 oraz M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 117.

[6] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz.1376, art. 5–6. Katalog czynności, które mogą być wykonywane przez banki spółdzielcze wskazuje Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U., nr 119, poz. 1252, ze zm., art. 6, 7, 8.

[7] W. Jaworski, *Bankowość. Podstawowe założenia*, Poltext, Warszawa 1996, s. 85–89.

[8] Patrz np.: K. Opolski, *ABC bankowości. Samodzielny pracownik bankowy*, Olympus, Warszawa 1998, s. 82; S. Flejterski, B. Świecka, *Finanse i bankowość. Przewodnik do studiowania*, Economicus, Szczecin 2004, s. 66 i n. (autorzy tej pozycji wymieniają także grupy usług, operacji i czynności typowych dla różnych rodzajów banków).

[9] W przypadku kredytów ingerencja jest szeroka, prawo bankowe wymaga bowiem, by bank uzależniał przyznanie kredytu od zdolności kredytowej kredytobiorcy, a także ustala maksymalny limit zaangażowania banku. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe...

form płatności)[10]. Szczególną formą ingerencji państwa w kształtowanie stosunków umownych między bankiem a jego klientami może być administracyjne nakładanie limitów cen na określone produkty, co w założeniu ma chronić nabywców bądź rynek[11]. Dodatkowo należy podkreślić, że prawo chroni interesy klientów banków nie tylko poprzez regulacje dotyczące poszczególnych usług bankowych, ale także zapewniając ochronę tajemnicy bankowej oraz wyposażając klientów w prawo do informacji; szczególną ochronę prawo przyznaje konsumentom[12]. Z drugiej strony należy zauważyć, że regulacje zapewniają także bankom specjalne uprawnienia. Podstawowe uprzywilejowanie wynika ze wspomnianego już przyznania tym instytucjom monopolu w zakresie części czynności bankowych, kolejne to prawo do informacji o kliencie (obowiązek przedstawienia bankowi w określonych sytuacjach wymaganych informacji i dokumentów) i kontroli wykorzystania kredytu. Specyficznym (dość dyskusyjnym) uprawnieniem są m.in. bankowy tytuł egzekucyjny, bankowy tytuł wykonawczy, bankowy tytuł zabezpieczenia, uprzywilejowanie wierzytelności bankowych w postępowaniu nakazowym[13].

Szczególna kwestia wiąże się ze wskazaniem przez prawo, kto może oraz kto ma obowiązek korzystać z usług banku. Pierwszy aspekt dotyczy dozwolonego kręgu podmiotów, z którymi bank może zawierać określone umowy. Podstawowe ograniczenie polega tu na wskazaniu wieku klientów indywidualnych (osób fizycznych) – prawo stanowi, że z rachunków bankowych mogą bez ograniczeń korzystać osoby pełnoletnie, zaś małoletni posiadacze rachunków mogą swobodnie dysponować zgromadzonymi środkami pieniężnymi po ukończeniu trzynastego roku życia[14]. Osoby młodsze korzystają z usług banku poprzez szkolne kasy oszczędnościowe.

---

[10] Patrz: *ibidem*; Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1232; Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim, Dz.U., nr 126, poz. 715, ze zm.

[11] Przykładami takich ograniczeń stosowanych w niektórych legislacjach (obecnie lub w przeszłości) są: limit oprocentowania kredytów i ograniczenie dodatkowych kosztów związanych z kredytem, limit oprocentowania depozytów, ograniczenia wysokości prowizji za niektóre transakcje bankowe.

[12] Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, Dz.U., nr 50, poz. 331, ze zm.; Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, Dz.U., nr 171, poz. 1206. Szerzej patrz: E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo bankowe*, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2009; P. Bodył Szymala, *Klient w banku, czyli prawo bankowe z perspektywy odbiorców usług bankowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005; W. Springer, *Ochrona klienta usług bankowych w Unii Europejskiej i w Polsce*, Twigger, Warszawa 1999.

[13] Szerzej: A. Janiak, *Przywileje bankowe w prawie polskim*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003.

[14] O ile nie sprzeciwi się temu na piśmie jego przedstawiciel ustawowy. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 58.

Z drugiej strony, niektóre podmioty muszą korzystać z usług banku; nakaz dotyczy: obowiązku posiadania rachunku bankowego przez przedsiębiorców i przeprowadzania rozliczeń za jego pośrednictwem, opłacania składek na rzecz ZUS za pośrednictwem banku, przechowywania w nim aktywów funduszy inwestycyjnych i emerytalnych. Obowiązki te nie wynikają oczywiście z dbałości państwa o interesy banków, lecz z chęci ochrony interesu publicznego i interesu fiskalnego państwa.

Poza określeniem minimalnych ram prawnych relacje banków z klientami kształtowane są na warunkach rynkowych.

Relacje banków z klientami stanowią warunek konieczny wytwarzania przychodów (a w konsekwencji zysków i wartości), należy jednak mieć także na względzie, że generują one ryzyko. Nade wszystko trzeba tu podkreślić ryzyko finansowe. Podstawowym jego rodzajem jest ryzyko kredytowe, czyli niebezpieczeństwo poniesienia strat na skutek niewywiązania się kredytobiorcy z umowy, tj. niespłacenia kredytu (wraz z odsetkami i prowizjami) lub nieterminowej jego spłaty. Źródło ryzyka kredytowego stanowi przede wszystkim osoba kredytobiorcy (ryzyko związane jest z jego kondycją finansową i rzetelnością) oraz umowa kredytu (ryzyko związane jest z warunkami transakcji oraz ewentualnymi nieprawidłowościami umowy i ustanowieniem zabezpieczenia). Banki starają się ograniczać to ryzyko, przede wszystkim dokładnie analizując zdolność kredytową klientów, adekwatnie wyceniając kredyty[15], ustanawiając zabezpieczenia, dostosowując warunki kredytowe do potrzeb i możliwości klientów oraz monitorując umowy kredytowe[16].

Ryzyko finansowe związane z klientami (w szczególności ryzyko stóp procentowych, ryzyko walutowe) wbudowane jest w transakcje z nimi zawierane i może być kształtowane przez bank na mocy umów zawieranych z nabywcami. Trudniejsze do zarządzania okazuje się ryzyko płynności, na które ma wpływ nie tylko kształtowana przez bank struktura aktywów i zobowiązań, ale także zagrożenie wynikające z możliwości przedterminowego wycofywania wkładów przez klientów[17].

---

[15] Cena kredytu powinna uwzględniać premię za ryzyko.

[16] Szerzej: M. Wiatr, *Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym. Elementy systemu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008; M. Wójciak, *Metody oceny ryzyka kredytowego*, PWE, Warszawa 2007; R. Kałużny, *Pomiar ryzyka kredytowego w banku. Aspekty finansowe i rachunkowe*, PWN, Warszawa 2009; J. Gwizdała, *Ryzyko kredytowe w działalności banku komercyjnego*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2011; A. Matuszyk, *Credit Scoring*, CeDeWu, Warszawa 2008; A. Langner, *CreditMetrics a portfel kredytów zagrożonych*, CeDeWu, Warszawa 2007; K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.

[17] W odniesieniu do ryzyka finansowego podejmowanego przez banki formułowane są normy ostrożnościowe (mogą być zawarte w aktach normatywnych lub w rekomendacjach nadzorczych), które mogą stanowić ograniczenia w kształtowaniu transakcji zawieranych przez bank z klientami (może to dotyczyć np. skali zaangażowania banku w transakcje z pojedynczym

Ryzyko operacyjne stanowi nieodłączny aspekt działalności każdego banku. Relacje z klientami mogą rodzić przede wszystkim ryzyko z kategorii oszustw zewnętrznych (kradzieże, fałszerstwo, oszustwa). Z relacjami tymi wiąże się także ryzyko z grupy „klienci, produkty, praktyki operacyjne", w szczególności ryzyka z kategorii: obsługa klientów, ujawnianie informacji o klientach, zobowiązania względem klientów (naruszenie zaufania, zagadnienia pozyskiwania informacji o klientach itp.), niewłaściwych praktyk biznesowych lub rynkowych (np. pranie pieniędzy), klasyfikacja klienta i ekspozycje (np. błędy oceny profilu klienta), usługi doradcze (spory o jakość działalności doradczej świadczonej przez bank), a także z grupy „dokonywanie transakcji, dostawa oraz zarządzanie procesami operacyjnymi", w szczególności ryzyka z kategorii: wprowadzanie do systemu, wykonywanie, rozliczanie i obsługa transakcji (np. błędy komunikacji), dokumentacja dotycząca klienta (brak lub niekompletność dokumentacji prawnej), zarządzanie rachunkami klientów[18]. Bank może ograniczać narażenie na te aspekty ryzyka operacyjnego w podobny sposób jak w odniesieniu do innych jego obszarów: przede wszystkim dzięki ustanowieniu i przestrzeganiu odpowiednich procedur wewnętrznych oraz właściwemu funkcjonowaniu kontroli wewnętrznej. Kluczową rolę odgrywa posiadanie odpowiednich informacji o nabywcach. Wynika stąd konieczność gromadzenia i analizowania przez bank danych pozyskanych zarówno bezpośrednio od klienta (np. z wniosków kredytowych i zawieranych umów, wypełnianych ankiet oraz informacji przekazanych w trakcie kontaktów z pracownikami banku, z dostarczanych bankowi lub możliwych do uzyskania dokumentów, w tym sprawozdań finansowych i dokumentów podatkowych), jak i z danych możliwych do uzyskania w trakcie świadczenia usług (z systemów transakcyjnych, finansowych i marketingowych) oraz ze źródeł zewnętrznych (w tym od analityków rynkowych, wywiadowni gospodarczych, mediów itd.). Warto dodać, że istnieją regulacje prawne i rekomendacje nadzorcze dotyczące analiz *due diligence* klientów banków (wiąże się to przede wszystkim z kwestią prania pieniędzy i z przeciwdziałaniem finansowaniu terroryzmu)[19].

klientem lub grupą klientów, uzależnienia wartości udzielanych kredytów od wartości zabezpieczeń, ograniczenia możliwości dokonywania transakcji w walutach obcych itp.).

[18] KNF, *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Warszawa 2013.

[19] BCBS, *Customer Due Diligence for Banks*, BIS, Basel 2001; BCBS, *General Guide to Account Opening and Customer Identification*, BIS, Basel 2003; BCBS, *Consolidated KYC Risk Management*, BIS, Basel 2004; Ustawa z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł, Dz.U. z 2010 r., nr 46 poz. 276, ze zm.

5.1.2. Kapitał klienta: wartość klienta i wartość dla klienta

Jak podkreślono w pierwszym tomie rozprawy (rozdział 3), wartość banków w znacznym stopniu wynika z czynników niematerialnych tworzących kapitał intelektualny. Jednym z filarów tego kapitału jest kapitał klientowski, zwany też kapitałem relacji z klientami[20]. Kapitał klientowski (kapitał klientów) to niezbędny element każdego przedsiębiorstwa – posiadanie lojalnych klientów warunkuje utrzymanie się na rynku. Bez posiadania kapitału klientowskiego niemożliwe jest zatem generowanie wartości banku. W szerokim ujęciu kapitał klientów obejmuje[21]:

– kapitał relacji z klientami,

– wartość klientów.

Pierwsza składowa kapitału klientów dotyczy relacji z nabywcami produktów bankowych, a zatem: komunikacji, partnerstwa, jakości obsługi, ochrony praw konsumenta itd. Drugi element związany jest z zyskami, które bank osiąga dzięki relacjom z klientami.

W wąskim ujęciu kapitał klientów sprowadza się jedynie do ich wartości postrzeganej przez rentowność transakcji, zwykle ocenianej w cyklu życia klienta[22]. Współcześnie podkreśla się jednak konieczność szerszego spojrzenia, uwzględniającego także niefinansowe aspekty, w tym niematerialne kontrybucje wnoszone przez nabywców.

Rentowność i wartość klienta może być obliczana *ex post*, jak również *ex ante*, dla celów budowy strategii marketingowych[23].

Rentowność klienta (lub rentowność rachunku klienta) definiuje się jako sumę przychodów od konkretnego klienta lub grupy klientów, pomniejszoną o wszystkie koszty, jakie powstały przy ich obsłudze[24]. Kalkulacja rentowności

---

[20] L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpowe*r, HarperCollins Publishers, New York 1997 oraz J. Roos *et al*., *Intellectual Capital; Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, London 1997.

[21] M. Capiga, *Kapitał klienta w banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Twigger, Warszawa 2005, s. 22. Przegląd koncepcji definiowania kapitału klientów przedstawiono w pracy W. Caputa *et al*., *Prorynkowa orientacja instytucji finansowych w erze informacji*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 121.

[22] W marketingu relacji cykl życia klienta charakteryzowany jest przez cykl życia potrzeb klienta (związany z poszczególnymi etapami życia człowieka lub podmiotu – klienta instytucjonalnego) oraz cykl życia relacji z bankiem (obejmujący fazy: pozyskania, utrzymania i utraty oraz ewentualnie odzyskania klienta). M. Bruhn, *Relationship Marketing – Management of Customer Relationships*, Prentice Hall, London 2003, s. 42 i n.

[23] B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006, s. 81–95.

[24] K. Ward, *Strategic Management Accounting*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996, s. 118.

klienta bazuje na rentowności produktów, z których ów klient korzysta[25]. Przeprowadzenie takiej analizy rentowności stanowi wstęp do analizy wartości klientów – czyli zdyskontowanych zysków, które bank będzie dzięki nim generować w przyszłości[26]. **Wartość klienta**[27] określa się najczęściej na bazie wartości bieżącej netto, jako zdyskontowaną sumę marż zrealizowanych na danym kliencie w określonym czasie.

Życiowa wartość zysków realizowanych na poszczególnych klientach (CP_i) jest określana jako[28]:

$$CP_i = \sum_{t=1}^{T} \frac{\sum_{j=1}^{J_i}(p_{ijt} - c_{ijt}) - \sum_{k=1}^{K_i} mc_{ikt}}{(1+r)^t},$$

gdzie: p_{ijt} – przychody z transakcji j dokonanych przez klienta i w okresie t; c_{ijt} – koszty transakcji j dokonanych przez klienta i w okresie t; m_{ikt} – zmienne koszty marketingu (k) przypadające na klienta i w okresie t; r – stopa dyskonta.

Uogólniając, wartość klientów można przedstawić za pomocą wzoru[29]:

$$CV = \sum_{i=1}^{t} m_i \cdot (1+i)^{-t},$$

co przy założeniu stałych rocznych zysków oznacza życiową wartość klienta[30]:

---

[25] Szerzej o zasadach kalkulacji wyniku na kliencie: M. Marcinkowska: *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2003.

[26] Zwykle przywołuje się koncepcję życiowej wartości klienta (lub wartości klienta w cyklu życia) – *Customer Life Value* (CLV) lub *Customer Life-Time Value* (CLTV). Cykl życia jest tu rozumiany jako cykl relacji z klientem: od jego pozyskania, poprzez szybki rozwój relacji, etap stabilności, spadek natężenia relacji, aż po utratę klienta. Szerzej patrz np.: R.C. Blattberg *et al.*, *Customer Equity. Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, HBSP, Boston 2001, s. 13 i n.

[27] Przegląd poglądów na temat wartości klienta przedstawiono np. w pracach: W. Chang *et al.*, *Customer Lifetime Value: A review*, „Social Behavior & Personality: An International Journal", Vol. 40, Issue 7, 2012, s. 1057–1064; B. Dobiegała-Korona, *Istota i pomiar wartości klienta*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 21–44. Przydatność narzędzi rachunkowości zarządczej do oceny wartości klienta opisuje M. Łada, *Pomiar ekonomiczny zorientowany na relacje z klientami we współczesnej rachunkowości*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2011.

[28] F.J. Mulhern, *Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions*, „Journal of Interactive Marketing", Vol. 13, Issue 1, 1999, s. 25–40.

[29] A. Jenkinson, *Valuing Your Customers. From Quality Information to Quality Relationships through Database Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London 1995, s. 337.

[30] Model zakłada stałą marżę w czasie oraz jednakową stopę zatrzymania klientów (lojalności). S. Gupta, D.R. Lehman, *Customers as assets*, „Journal of Interactive Marketing", Vol. 17,

$$CLV = m\left(\frac{r}{1+i-r}\right),$$

a przy założeniu, że roczne zyski zmieniają się w tempie *g*, życiowa wartość klienta wynosi[31]:

$$CLV = m\left(\frac{r}{1+i-r(1+g)}\right),$$

gdzie: *CV* – wartość klienta; *CLV* – życiowa wartość klienta; m_i – marża (zysk) na kliencie w okresie *t*[32]; *i* – stopa dyskonta (np. koszt kapitału); *r* – stopa zatrzymania (retencji) klientów[33]; *t* – okres analiz[34]; *g* – roczna stopa wzrostu wyniku na kliencie.

Przechodząc z analizy pojedynczych klientów do analizy portfela klientów, można wskazać trzy stadia nawiązywania relacji z nimi: „znajomi", „przyjaciele" i „partnerzy". W wartości portfela klientów (*CPLV*) będzie wówczas ujęta wartość owych trzech subportfeli[35]. Argumentuje się, że taka analiza – jakkolwiek może być oczywiście przeprowadzona na podstawie ogólnych wzorów

---

Issue 1, 2003, s. 9–24. Przykłady zastosowania tej formuły do wyceny banków przedstawia S. Kasiewicz, *Wartość klienta w sektorze banków komercyjnych*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Cele – organizacja – narzędzia*, t. 1, FRRwP, Warszawa 2001, s. 87–101.

[31] S. Gupta, D.R. Lehman, *Customers as assets...*, s. 9–24.

[32] Marża na kliencie (a precyzyjniej: wynik realizowany na kliencie) w poszczególnych latach analizy uwzględnia wszystkie przychody ze sprzedaży przeciętnemu klientowi oraz koszty związane z pozyskaniem klienta, jego utrzymaniem, obsługą i zapewnieniem jakości.

[33] Wskaźnik zatrzymania/utrzymania klientów określany jest jako relacja liczby klientów powtarzających zakup w danym okresie do liczby klientów dokonujących zakupów w poprzednim okresie (szerzej: R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, wyd. 3, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 65 i n. – praca zawiera także opis wielu innych wskaźników przydatnych w analizie klientów). Specyfika bankowości nakazuje modyfikację tego wskaźnika. Stopa zatrzymania (retencji) klientów banku może być określona jako relacja liczby klientów posiadających nadal aktywną umowę (dotyczącą dowolnego produktu finansowego) na koniec danego okresu do liczby klientów z aktywną umową na koniec poprzedniego okresu. Kluczowe jest tu słowo „nadal" – zależnie od analizowanego okresu bazą do porównań może być np. pula klientów banku na koniec poprzedniego roku (mianownik), wówczas licznikiem będzie liczba klientów z tej puli, którzy na koniec analizowanego roku nadal mają aktywną umowę (dotyczącą tego samego lub innego produktu).

[34] Okres analiz powinien być wyznaczony przez średnią długość utrzymywania relacji z klientem. Można przyjąć, że jest on równy odwrotności wskaźnika klientów utraconych.

[35] W każdym subportfelu liczba klientów określana jest jako liczba klientów na koniec poprzedniego okresu, powiększona o klientów nowo pozyskanych oraz klientów przekształconych z pozostałych grup i pomniejszona o klientów utraconych.

wartości klienta – ułatwia uwzględnienie różnych poziomów przychodów i kosztów (w tym kosztów pozyskania i konwersji różnych grup klientów). Zwraca się też uwagę na odmienne postawy i zaangażowanie poszczególnych grup w relacje, a w konsekwencji na różny horyzont czasowy relacji (i inną stopę retencji) oraz odmienne reagowanie na ewentualne szoki kosztowe[36].

Aby w ogóle móc generować wartość klienta, trzeba wytworzyć **wartości dla klienta** – wartości dostarczane klientowi. Wartość tę można definiować na wiele sposobów[37]: jako sumę użyteczności pozyskiwanych przez klienta; jako różnicę między tym, co klient otrzymuje a ponoszonymi przezeń w zamian kosztami lub jako relację między tym, co otrzymuje, a tym, co daje w zamian[38] (patrz rys. 5). Co istotne, całkowita wartość produktu (usługi) dla klienta postrzegana jest przez pryzmat korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu lub usługi[39], pomniejszoną o koszty. Z perspektywy klienta wartość można także określić jako relację[40]:

$$\text{wartość} = \frac{\text{efekty stworzone dla klienta + jakość procesu}}{\text{cena dla klienta + koszt nabycia usługi}}.$$

W przedstawionej formule podkreśla się, że sposób nabycia czy dostarczenia usługi jest czasem równie ważny jak efekty dostarczane odbiorcy. Analiza wartości dla klienta wiąże się z określeniem minimalnej akceptowalnej wartości – jest ona zależna od oczekiwań klienta i jego dotychczasowych doświadczeń oraz od oferty i jakości świadczonej przez konkurentów, a także od możliwości i ograniczeń technologicznych[41].

---

[36] Szerzej: M.D. Johnson, F. Selnes, *Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships*, „Journal of Marketing", Vol. 68, Issue 2, 2004, s. 1–17.

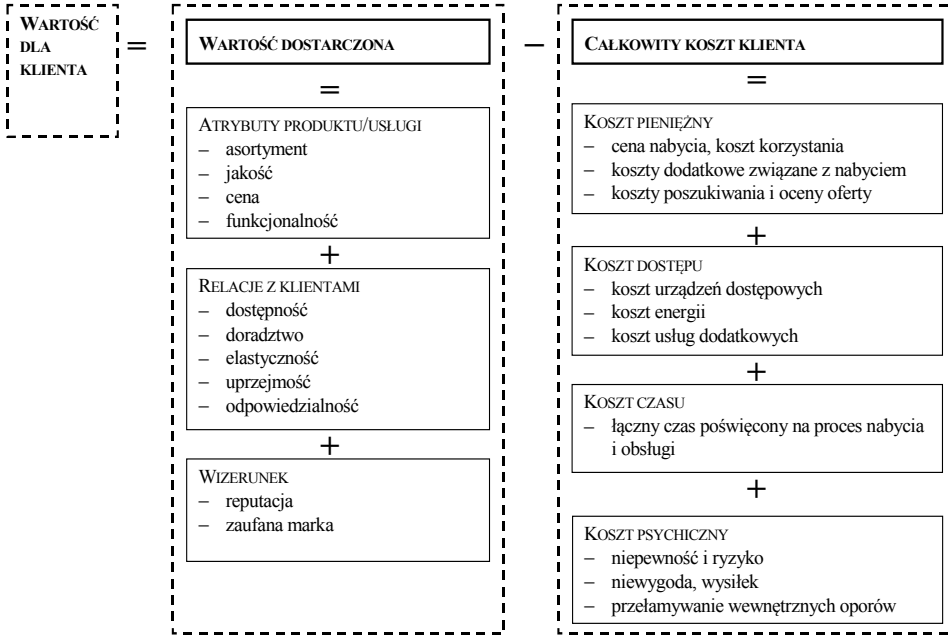
[37] Szeroki przegląd definicji wartości dla klienta oraz podejście badawcze do jej pomiaru przedstawia A. Sagan (red.), *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2011. Przydatność narzędzi rachunkowości zarządczej do oceny wartości dla klienta opisuje M. Łada, *Pomiar ekonomiczny zorientowany…*

[38] B. Dobiegała-Korona, *Istota i pomiar wartości klienta...*, s. 21–44.

[39] P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 33.

[40] J.L. Heskett *et al.*, *The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York 1997, s. 40.

[41] C.B. Adair, B.A. Murray, *Break-Through Process Redesign. New Pathways to Customer Value*, AMACOM – American Management Association, New York 1994, s. 57.



Rysunek 5. Wartość dla klienta
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Szablewski, *Kapitał klienta*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006, s. 57–80

W tabeli 8 przedstawiono cechy wartości dla klienta. Można przy tym zauważyć, że wartość ta występuje na różnych poziomach – jako[42]:

– wartość podstawowa – opiera się na ofercie produktowej, standardowych działaniach promocyjnych, a głównym narzędziem konkurowania jest cena,

– wartość dodatkowa – wynika z elementów oferty dodatkowej (wprowadzania nowości na rynek, indywidualnie dopasowanej oferty, różnicowania cen w zależności od klienta, indywidualizacji działań promocyjnych),

– wartość poszerzona o obsługę klienta – wiąże się ze świadczeniem doradztwa, zapewnieniem specjalistów do dyspozycji klienta i wspieraniem racjonalnych wyborów dokonywanych przez klientów; dotyczy także sposobów rozwiązywania problemów reklamacyjnych,

– wartość oparta na relacjach – wiąże się z pełną indywidualizacją oferty – dostosowaniem produktów do potrzeb klientów, uzależnieniem cen od długości i jakości relacji banku z klientem, personalizacją procesu komunikacji, stosowaniem programów lojalnościowych; opiera się na renomie marki banku.

[42] B. Kucharska, *Kreowanie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 195–210.

Tabela 8. Cechy wartości dla klienta

WARTOŚĆ DLA KLIENTA	
SUBIEKTYWNA	zależy od cech klienta i jego indywidualnych oczekiwań oraz od możliwości ponoszenia określonych kosztów; jest zróżnicowana dla poszczególnych segmentów rynku
UWARUNKOWANA SYTUACYJNIE	zależy od sytuacji zawierania umowy (zakup nowy, rutynowy, zmodyfikowany) – w różnych sytuacjach ten sam klient może odmiennie postrzegać korzyści i koszty
RELATYWNA	jest oceniana przez klientów w relacji do dostępnych alternatyw
TEMPORALNA	jest charakterystyczna w danym czasie; doświadczenia klienta powodują zmianę jego oczekiwań
DYNAMICZNA	najpierw istotne jest zawarcie umowy (zakup), później ważne stają się relacje między bankiem i klientem; wartość zmienia się pod wpływem działań banku kształtujących potrzeby i oczekiwania klientów
ZALEŻY OD RODZAJU NABYWANYCH USŁUG	rodzaj produktu/usługi wpływa na oczekiwania klientów wobec nich; przy różnych produktach inna może być skłonność do ponoszenia kosztów przez klientów
ZALEŻY OD RELACJI BANK–KLIENT	w mniejszym stopniu zależy od pojedynczych transakcji; opiera się na długoterminowych kontaktach banku z klientem
WIELOWYMIAROWA	jest oceniana co najmniej w wymiarze: ekonomicznym, funkcjonalnym, emocjonalnym
NIEJEDNOZNACZNA I NIEPRECYZYJNA	klienci nie zawsze potrafią określić swoje potrzeby, motywy i oczekiwania, mają problem z komunikowaniem potrzeb
NIEMIERZALNA OBIEKTYWNIE	przedmiotem pomiaru może być satysfakcja klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kucharska, *Kreowanie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 195–210.

Jednoczesne tworzenie wartości klienta i wartości dla klienta to cele przeciwstawne. Pierwszy wymaga bowiem generowania jak najwyższych zysków na relacjach z klientami, drugi zaś – dostarczenia klientowi produktów o wysokiej wartości, przy ponoszeniu przez klienta jak najniższych kosztów (patrz tab. 9). Tworzenie kapitału klientów wymaga wszelako pogodzenia tych perspektyw

i kształtowania obustronnie korzystnych relacji, czyli optymalizacji długookresowej użyteczności relacji bank–klient[43].

Tabela 9. Sprzeczne sposoby maksymalizowania korzyści banków i ich klientów

Element kompozycji marketingowej	Wariant najdogodniejszy dla banków	Wariant najdogodniejszy dla klientów
Produkty	Standardowe, oferta ograniczona, stare i sprawdzone produkty	„Na miarę", oferta bardzo szeroka, ciągłe innowacje
Ceny	Możliwie najwyższe, dla wszystkich jednakowe	Możliwie najniższe, zróżnicowane
Dystrybucja	Jednokanałowa, ograniczona sieć placówek, obsługa zautomatyzowana	Wielokanałowa, szeroka sieć placówek, obsługa przez personel i kanały elektroniczne
Promocja	Reklama w mass mediach, promocja sprzedaży skierowana na cały rynek	Przekaz informacji przez personel banku i reklamę selektywną, programy lojalnościowe
Jakość obsługi	Standardowa (umiarkowana)	Możliwie najwyższa

Źródło: M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 54.

Relacja między wartością przedsiębiorstwa a satysfakcją klientów nie jest prostą zależnością liniową: istnieją strategie, które zwiększają (lub zmniejszają) zarówno wartość podmiotu, jak i satysfakcję jego klientów, a także strategie, które zwiększają wartość przedsiębiorstwa, obniżając jednocześnie satysfakcję nabywców, i wreszcie strategie, które co prawda prowadzą do zaspokojenia potrzeb klientów, ale mają negatywny wpływ na wartość podmiotu[44].

W warunkach optimum układ pozostaje w równowadze i żadna ze stron nie ma powodu do zmiany ani zerwania relacji[45]:

$$U_b = U_c$$

przy czym:

$$U_b = B_b - C_b$$

$$U_c = B_c - C_c$$

[43] Szerzej: M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2004.

[44] J.M. McTaggart *et al.*, *The Value Imperative. Managing Superior Shareholder Returns*, The Free Press, New York 1994, s. 14–16.

[45] M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element...*, s. 55–59.

gdzie:

U_b, U_c – użyteczność (*utility*) z relacji dla banku (b) i klienta (c),

B_b, B_c – korzyści (*benefits*) odnoszone z relacji dla banku (b) i klienta (c),

C_b, C_c – koszty (*costs*) relacji ponoszone przez bank (b) i klienta (c).

Jeżeli układ nie jest w równowadze, kapitał klienta nie będzie generowany:

– jeśli przewaga użyteczności jest po stronie banku – czerpie on wysokie zyski, istnieje jednak zagrożenie, że utraci część klientów (którzy znajdą na rynku lepsze oferty); jest to zatem koncentracja na bieżących wynikach i pozbawienie się źródła zarobkowania w przyszłości; wartość klientów jest zatem niska,

– jeśli przewaga użyteczności jest po stronie klientów – bank może zapewnić sobie trwałe relacje z klientami, nie będą one jednak rentowne; wartość klientów jest zatem niska lub nawet zerowa.

Jak wspomniano, kapitał klienta stanowi kategorię szerszą aniżeli tylko wartość klienta, uwzględnia bowiem także kapitał relacji z klientem. W ujęciu finansowym **kapitał klientów** jest postrzegany jako zdyskontowana suma dochodów na wszystkich klientach – obecnych i przyszłych[46]:

$$CE = \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k}{(1+i)^k} \sum_{t=k}^{\infty} m_{t-k} \frac{r^{t-k}}{(1+i)^{t-k}} - \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k c_k}{(1+i)^k},$$

a po przekształceniach:

$$CE = \int_{k=0}^{\infty} \int_{t=k}^{\infty} n_k m_{t-k} e^{-ik} e^{-\left(\frac{1+i-r}{r}\right)(t-k)} dtdk - \int_{k=0}^{\infty} n_k c_k e^{-ik} dk,$$

gdzie: m – dochód na kliencie, t – okres (rok), k – liczba kohort klientów[47], i – stopa dyskonta, r – stopa retencji (odsetek zatrzymanych klientów), c – koszt pozyskania klienta, n – liczba klientów.

Autorzy jednocześnie dowodzą, że największe znaczenie dla generowania kapitału klienta ma poprawa stopy zatrzymania klientów (wskaźnika lojalności).

Spojrzenie z punktu widzenia całej bazy klientów i kapitału klientów, a nie życiowych wartości poszczególnych klientów, okazuje się ważne zwłaszcza

[46] S. Gupta *et al.*, *Valuing customers*, „Journal of Marketing Research", Vol. 41, Issue 1, 2004, s. 7–18.

[47] Autorzy odróżniają kohorty klientów według okresów ich pozyskania; zakładają przy tym ten sam wzorzec generowania wartości życiowej danej kohorty klientów (jest on jedynie przesunięty w czasie w stosunku do pierwszej).

w przypadku przejęć i połączeń kapitałowych. Dowodzi się, że maksymalizacja wartości klientów nie jest wówczas zbieżna z maksymalizacją kapitału klientów (prowadzi do suboptymalizacji)[48].

Generowanie kapitału klienta wymaga[49]:

– uwzględnienia specyfiki poszczególnych kategorii klientów (potencjalnych, obecnych i utraconych),

– koncentracji działań na pozyskanych klientach, utrzymania ich i rozwijania trwałej współpracy,

– tworzenia wartości dla klienta,

– różnicowania klientów,

– doboru metod i instrumentów zarządzania właściwych dla odmiennych grup klientów,

– konstruowania baz danych i generowania informacji dla każdej kategorii klientów[50].

Zarządzanie kapitałem klienta obejmuje z kolei następujące etapy[51]:

– zarządzanie relacjami potencjalnymi – działania zorientowane na osoby i podmioty, które bank chce pozyskać jako swych klientów,

– pozyskanie klientów – zawarcie pierwszej umowy z klientem,

– zarządzanie aktualnymi klientami – działania na rzecz zwiększenia retencji klientów, aktywizacja klientów i budowanie ich lojalności, budowa trwałych relacji, reagowanie na sygnały o zagrożeniu utratą klientów,

– analizę klientów utraconych (zarówno tych, którzy odeszli samodzielnie, jak i tych, których odejście sprowokował bank) – analizy przyczyn utraty klientów i ewentualnej konieczności zmiany kompozycji marketingowej lub strategii banku[52],

---

[48] Xavier Drèze i André Bonfrer dowodzą, że firma, która stosuje podejścia maksymalizacji CLV, może mieć mniejszą i mniej rentowną bazę klientów niż ta, która stosuje strategię maksymalizacji CE. X. Drèze, A. Bonfrer, *Moving from customer lifetime value to customer equity*, „Quantitative Marketing & Economics", Vol. 7, Issue 3, 2009, s. 289–320.

[49] M. Capiga, *Kapitał klienta banku...*, s. 25.

[50] Optymalnie: dla poszczególnych klientów.

[51] Patrz także: ibidem, s. 25; G. Urbanek, *Drugie życie klienta*, „Marketing i Rynek", nr 4, 2004; J.A. Unruh, *Customers Mean Business, Six Steps to Building Relationships That Last*, Addison-Wesley, Boston 1996.

[52] Generalnie można wskazać trzy kluczowe powody utraty klientów: (1) niekonkurencyjne ceny produktów – powodem mogą być zbyt wysokie wymagania dotyczące marży (zysku na produkcie), zbyt wysokie koszty lub struktura cenowa niezachęcająca do lojalności, (2) zbyt niska jakość – wiąże się to ze strategią marketingową (np. zła konstrukcja produktów, zła segmentacja, nieodpowiedni wizerunek marki), niewłaściwą sprzedażą i obsługą klientów (co może wynikać z nieadekwatnego doboru pracowników, ich niskich kompetencji lub słabej motywacji do pracy), (3) nieodpowiedni klienci (niewłaściwy dobór klientów). F.F. Reichheld, *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 213.

– reakwizycję – działania na rzecz odzyskania wybranych klientów, którzy zrezygnowali z usług banku.

Zasygnalizowane aspekty wymagają zdefiniowana odpowiedniej strategii marketingowej, czyli decyzji, sposobów i środków realizacji celów marketingowych[53].

Wartość dla klienta jest zatem nierozerwalnie związana z jego **satysfakcją** (ta bowiem stanowi wypadkową wartości otrzymanej i oczekiwań klientów)[54] oraz z postrzeganą jakością[55]. Istnieje wiele definicji jakości, a ich wspólnym mianownikiem jest stwierdzenie, że jakość to zdolność do spełniania oczekiwań i potrzeb odbiorcy[56]. Fundamentalne zatem znaczenie ma znajomość potrzeb, wymagań i oczekiwań klientów.

Analizy pokazują wyraźną różnicę pomiędzy deklarowaną istotnością poszczególnych atrybutów składających się na relację klienta z bankiem a ich rzeczywistym wpływem na satysfakcję[57]. Można tu zatem wskazać „motywatory", czyli czynniki, które są deklarowane jako ważne i faktycznie mają wysoki wpływ na satysfakcję. „Ukryte szanse" to te elementy, które co prawda mają niską deklarowaną wartość, ale w istocie znacznie poważniej wpływają na satysfakcję. W przypadku „czynników higienicznych" mamy do czynienia z odwrotną sytuacją: deklaruje się ich duże znaczenie, ale faktycznie mają niższy wpływ (wynika to z faktu, że stają się standardem i są traktowane jako oczywiste). Te aspekty, które w niewielkim stopniu wpływają na satysfakcję i mają niską deklarowaną ważność, traktuje się jako potencjalne oszczędności (należy jednak odróżnić te elementy, które już nie wpływają na satysfakcję, od tych, które jeszcze nie nabrały dużego znaczenia).

---

[53] W. Grzegorczyk, *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 139.

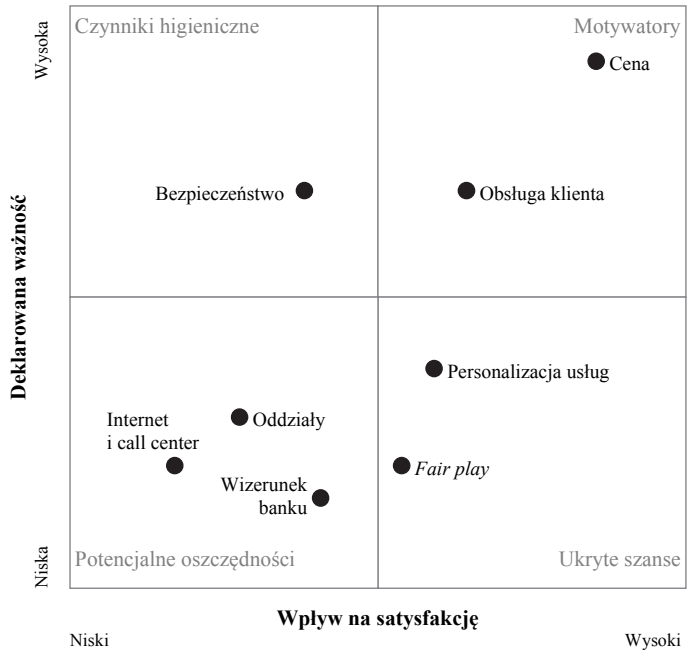
[54] Przegląd modeli satysfakcji klienta oraz metod pomiaru i zasad skutecznego zarządzania nią przedstawia L. Nieżurawski *et al.*, *Satysfakcja klienta. Strategia – pomiar – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010.

[55] W literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności w postrzeganiu relacji między satysfakcją a jakością: niektórzy badacze nie dokonują rozróżnienia między tymi pojęciami, inni wskazują na zależności między nimi (np. definiując satysfakcję na poziomie transakcyjnym, a jakość – na poziomie globalnym). W drugim ujęciu rozbieżne są opinie co do tego, czy uczucie satysfakcji prowadzi do postrzegania jakości, czy też to satysfakcja stanowi efekt oceny postrzeganej jakości. Szerzej: J. Kudła, K. Opolski (red.), *Jakość a wzrost efektywności oddziałów bankowych*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 58–59.

[56] K. Opolski, *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Olympus, Warszawa 1998, s. 25.

[57] Deloitte, *Kurs na zmiany: Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce*, Warszawa, maj 2012, s. 18, www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/Raporty/8569b806f0f67310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm (dostęp: 23.05.2012).

Na satysfakcję nabywców największy wpływ mają cztery atrybuty: ceny, obsługa klienta, personalizacja usług oraz *fair play*[58]. Na rysunku 6 przedstawiono podsumowanie badań w tym obszarze[59].



Rysunek 6. Czynniki satysfakcji klientów banków
Źródło: Deloitte, *Kurs na zmiany: Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce*, Warszawa 2012, s. 18, www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/Raporty/8569b806f0f67310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm (dostęp: 23.05.2012)

Należy przy tym zaznaczyć, że satysfakcja klientów nie zawsze przekłada się na ich lojalność (jakkolwiek jest z nią silnie związana)[60].

Z tego względu warto analizować zarówno poziom satysfakcji, jak i lojalności klientów oraz powiązania między nimi. Można tu stosować np. wskaźniki[61]:

[58] Jednym z obszarów, w których klienci wykazują wysoki poziom niezaspokojenia przez banki swoich potrzeb, jest szczerość i uczciwość (*fair play*). Znajduje to odzwierciedlenie w co najmniej kilku atrybutach wskazanych w badaniu przez klientów: edukacja ekonomiczna klientów, podważana rzetelność reklam i informacji o produktach.

[59] Badanie przeprowadzono według metodologii TRI × M, o której wspomniano w tomie 1 rozprawy (rozdział 4).

[60] Przykładowo, według cytowanych wyżej badań, działania banków wspierające lokalne społeczności i środowisko w wysokim stopniu wpływają na satysfakcję klientów, ale w niższym na lojalność (tzn. niedociągnięcia na innych polach mają silniejszy wpływ). Na drugim biegunie są natomiast: uprzejmość i kompetencje pracowników.

[61] Szerzej: R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe...*

satysfakcji klientów (w formule podstawowej i poszerzonej, uwzględniającej wagi w poszczególnych kategoriach), wskaźnik utrzymania (retencji) klientów i wskaźnik utraty klientów, wskaźnik lojalności klientów (rozumiany jako liczba klientów deklarujących bezwarunkową lub warunkową chęć zakupu w relacji do liczby badanych klientów), wskaźnik *Net Promoter Score* (będący różnicą między odsetkiem osób deklarujących się jako „promotorzy marki" a odsetkiem „destruktorów marki", czyli osób, które nie są skłonne rekomendować banku), wskaźniki określające poziom „uproduktowienia" klienta (średnia liczba produktów posiadanych przez klienta) i wskaźniki określające częstotliwość wykonywania operacji bankowych (intensywność korzystania z oferty).

By tworzyć i podtrzymywać wartość klientów, trzeba odejść od marketingu transakcyjnego i wdrożyć marketing relacyjny, w którego centrum nie znajdują się produkty, lecz klienci.

Na tej bazie wykształciła się koncepcja **bankowości relacji**/bankowości relacyjnej (*relationship banking*). Zakłada się w niej, że bank uzyskuje wymierne korzyści z nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami[62]. Bankowość relacji oznacza więc powiązania między bankiem i klientami wykraczające poza wykonywanie prostych, standardowych, anonimowych transakcji finansowych. Korzyścią z tych relacji mogą być: transfer informacji, zaangażowanie i chęć kontynuowania współpracy na różnych stadiach rozwoju i w różnych warunkach oraz dostarczanie usług po bardziej korzystnych cenach[63]. Bankowość relacji może być opisywana w kontekście długości okresu trwania interakcji oraz ich zakresu (rozległości). Doniesienia z pierwszych badań dotyczących bankowości relacji publikowane były już w latach sześćdziesiątych XX w. – opisywane zagadnienia dotyczą relacji z klientami depozytowymi, ale w znacznie szerszym

[62] P. Stodolny, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, Cedewu, Warszawa 2008, s. 57.

[63] S. Ongena, D.C. Smith, *Bank relationships: A review*, [w:] P. Harker, S.A. Zenios (eds), *The Performance of Financial Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge 2000, s. 221–258. Utrzymywanie relacji może oznaczać, że zarówno bank, jak i klient są skłonni do chwilowego poświęcenia, mając na względzie uzyskanie określonych korzyści w przyszłości. Przykładem może być oferowanie przez bank bardzo dobrych warunków dla młodych klientów (w szczególności osób młodocianych oraz studentów) – klienci ci są czasowo nierentowni, bank liczy jednak na to, że dzięki ich lojalności ukształtowanej na tym etapie będzie w stanie zarobić na nich w dalszych fazach relacji. Z drugiej strony, klient może być skłonny korzystać z oferty rachunku ROR lub bieżącego i oferty depozytowej na gorszych warunkach niż u konkurencji, mając na względzie to, że w przyszłości, w przypadku zainteresowania kredytem, otrzyma od banku bardziej korzystną ofertę niż w konkurencyjnych bankach (jest to jeden z typów zjawiska racjonowania kredytów; w tym przypadku lepsze warunki kredytowe są efektem lepszej wiedzy banku o kliencie, co obniża ryzyko kredytowe).

wymiarze w literaturze przedstawia się relacje z klientami kredytowymi (w tym zjawisko racjonowania kredytów)[64].

Pojęcie bankowości relacji jest rozpatrywane także z punktu widzenia klienta: może on utrzymywać z bankiem relacje oparte na transakcjach (*transaction relationships* – klient utrzymuje bank na dystans, dostarcza mu niewiele informacji, korzysta z produktów kilku banków) lub relacje partnerskie (utrzymuje rachunki w jednym banku lub niewielkiej ich liczbie – banki mają o nim rozległą wiedzę, a on utrzymuje z nimi stały kontakt)[65].

Różnice między bankowością transakcyjną a bankowością relacji podsumowano w tabeli 10.

Tabela 10. Bankowość transakcyjna i bankowość relacji

Aspekt	Bankowość transakcyjna	Bankowość relacji
Orientacja	Pojedyncza transakcja	Utrzymanie klientów
Koncentracja marketingu	Cechy produktów	Korzyści z produktów
Horyzont czasowy	Krótki okres	Długi okres
Zakres obsługi klientów	Niewielki	Bardzo duży
Kontakt z klientem	Wybrany przez klienta lub bank	Poziomy kontaktu uzgodnione z klientem
Źródło jakości	Produkty	Obsługa klienta (pracownicy)
Źródło zysków	Transakcja	Wartość życiowa klienta
Wiedza o produktach	Jednokierunkowa (bank)	Obustronna
Podstawa relacji z klientem	Wystarczalność produktów	Zaufanie
Rola marketingu	Sprzedaż	Wykorzystanie możliwości banku do generowania korzyści dla klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Farrance, *Managing Relationships in a Corporate Bank*, Financial World Publishing, Canterbury 2002, s. 7.

[64] Kluczowymi pracami, w których podjęto ten temat są: D.R. Hodgman, *Credit risk and credit rationing*, „Quarterly Journal of Economics", Vol. 74, Issue 2, 1960, s. 258–278; idem, *The deposit relationship and commercial bank investment behavior*, „The Review of Economics and Statistics", Vol. 43, No. 3, 1961, s. 257–268; E.J. Kane, B.G. Malkiel, *Bank portfolio allocation, deposit variability, and the availability doctrine*, „Quarterly Journal of Economics", Vol. 79, Issue 1, 1965, s. 113–134; J. Wood, *Commercial Bank Loan and Investment Behavior*, John Wiley & Sons, New York 1975; A.W.A. Boot, *Relationship banking: What do we know?*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 9, Issue 1, 2000, s. 7–25. Szersze spojrzenie (z punktu widzenia teorii bankowości) prezentują także: S. Bhattacharya, A.V. Thakor, *Contemporary banking theory*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 3, Issue 1, 1993, s. 2–5; X. Freixas, J.-C. Rochet, *Mikroekonomia bankowa*, CeDeWu, Warszawa 2007.

[65] G. Leahy, *Managing Banking Relationships*, Woodhead Publishing, Cambridge 1997, s. 8–9.

Marketing relacyjny (zwany też partnerskim[66]) definiuje się jako kompleks działań marketingowych mających na celu ustanowienie, utrzymanie oraz wzmocnienie długookresowych i obustronnie korzystnych relacji podmiotu z jego klientami[67]. Obejmuje on działania przygotowawcze (badania marketingowe, planowanie strategiczne), jak i działania wykonawcze w obrębie miksu marketingowego[68]. Wskazując różnice między tradycyjnym marketingiem transakcyjnym a marketingiem partnerskim, należy podkreślić, że o ile ten pierwszy jest zorientowany na zdobywanie klientów i zogniskowany wokół cech produktu i doprowadzeniu do ich sprzedaży, o tyle marketing relacyjny jest zorientowany na utrzymanie dotychczasowych klientów i budowanie ich lojalności, koncentruje się na korzyściach klienta z transakcji (z nabywanych produktów), a jego cel polega na doprowadzeniu do wielokrotnych, powtarzanych transakcji[69]. Podsumowując, w marketingu partnerskim w centrum zainteresowania stoi klient (relacje z nim), a nie sprzedaż (transakcje zawierane z klientem). Jak jednak podkreśla Jan Krzysztof Solarz, o przyjęciu przez bank takiej filozofii marketingowej świadczy m.in., że unika się deklaracji, iż klient jest królem w banku, a raczej sprawia, by w istocie nim był[70].

---

[66] Pojęcie *relationship marketing* bywa tłumaczone jako: marketing relacji, marketing związków i wzajemnych relacji, marketing związku/więzi/powiązań, marketing partnerski. J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2004. W pracy przedstawiono także różne definicje tego pojęcia.

[67] M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element...*, s. 12. Należy podkreślić, że marketing relacyjny nie jest jednorodną koncepcją; przegląd różnych podejść („szkół marketingu relacji") przedstawia M. Kowalska-Musiał, *Morfologia relacji w ujęciu paradygmatu marketingu relacji*, [w:] O. Witczak (red.), *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 10–20.

[68] Marketing mix obejmuje: produkt, cenę, system dystrybucji i system promocji; niektórzy autorzy proponują rozszerzenie tej koncepcji o dodatkowe elementy (pracowników, świadectwa materialne świadczenia usługi i proces jej świadczenia). Szerzej: W. Grzegorczyk, *Marketing bankowy. Podręcznik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999; M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994; eadem, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999; R.F. Nicholas, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Olympus, Warszawa 1993; B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995; J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006.

[69] M. Czyż, *Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce (na przykładzie wybranych banków)*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 162. Niekiedy zamiast o „marketingu transakcyjnym" mówi się o „koncepcji dystrybucyjnej", podkreślając, że w koncepcji marketingowej bank zorientowany jest właśnie na potrzeby klienta, a w konsekwencji zyski pochodzą nie ze sprzedaży produktów, lecz z zaspokojenia potrzeb klienta. Por. B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, s. 22.

[70] J.K. Solarz, *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltext, Warszawa 1997, s. 151.

5.1.3. System zarządzania relacjami z klientami

Relacje banku z klientami powinny mieć charakter partnerski; muszą one być oparte na zaangażowaniu obu stron. Zaangażowanie owo postrzega się przede wszystkim w kategoriach ekonomicznych (odpłatne spełnianie określonych potrzeb finansowych klientów), ale ważne jest także zaangażowanie emocjonalne odnoszące się do psychicznych i uczuciowych więzi. Takie pozytywne zaangażowanie pozwala zbudować lojalność klientów[71].

Rozwój rynków i konkurencji zmusza do redefinicji działań marketingowych; zadanie to umożliwia dokonujący się stały postęp technologiczny. W zależności od konkurencji panującej na rynku (wynikającej z działalności zarówno innych banków, jak i instytucji spoza sektora bankowego mogących oferować substytucyjne produkty) oraz od liczby i stopnia rozdrobnienia klientów, a także od posiadanej infrastruktury technologicznej, banki dążą do nakierowania działań marketingowych i sprzedażowych na potrzeby konkretnych klientów. Prowadzi to do zróżnicowania podejścia i narzędzi marketingowych, które stosuje się wobec odrębnych segmentów bądź nawet poszczególnych klientów.

Zmiana podejścia do marketingu dała początek systemom zarządzania relacjami z klientami (*Customer Relationship Management*, CRM). Podstawowy cel CRM polega na poznaniu klientów i ich potrzeb oraz na dostosowaniu do nich produktów i usług oraz oferowanej obsługi, a w konsekwencji – na poprawie satysfakcji klientów. Należy wszakże podkreślić, że zwiększanie tej satysfakcji musi ostatecznie prowadzić do budowania wartości banku.

Zrozumienie preferencji klientów – możliwe dzięki lepszemu wykorzystaniu informacji o nich – pozwala na[72]:

– dostosowanie banku do tych oczekiwań (modyfikację i rozwój oferty oraz standardu obsługi) – bardziej zindywidualizowaną obsługę,

– zmianę zachowań i przyzwyczajeń klienta na bardziej pożądane z punktu widzenia banku,

– lepsze adresowanie oferty i zwiększenie efektywności kampanii marketingowych.

---

[71] B. Dobiegała-Korona, *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 2(3), 2007, s. 18–24. Warto podkreślić, że lojalność klientów wynika z różnych motywów, a w konsekwencji można wyróżnić jej różne typy, zarówno o pozytywnym (lojalność świadoma, z rozsądku, zaangażowana, partnerska), jak i negatywnym (z rutyny, z przymusu, warunkowa) charakterze. Szerzej o motywach, rodzajach i modelach lojalności: K. Dziewanowska, *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2012.

[72] M. Marcinkowska, *Budowanie wartości banku poprzez wykorzystanie systemów CRM*, [w:] L. Pawłowicz (red.), *Dylematy integracji rynku finansowego*, ODDK, Gdańsk 2007, s. 101–114.

Najwyższy stopień systemu CRM stanowi tzw. marketing jednostkowy lub indywidualny (*one-to-one marketing*), w którym uwaga banku skoncentrowana jest na pojedynczych klientach[73]. Budowa takich relacji z klientami wymaga odejścia od prostej sprzedaży „reaktywnej" na rzecz podejścia proaktywnego – oferowania klientowi porad – ma to na celu zbudowanie całego portfela finansowego i zarządzanie nim przez bank[74].

Zarówno pomiar rentowności i wartości klientów, jak i zarządzanie ich kapitałem powinny odnosić się do jednorodnych grup. Wymaga to zatem dokonania segmentacji klientów. Segmentacja polega na wyodrębnieniu grup klientów o podobnych cechach, potrzebach i zachowaniach. Przed bankiem stoją tu dwa poważne zadania: odpowiednie zdefiniowanie segmentów oraz właściwe przypisanie do nich poszczególnych klientów.

Kluczowym celem segmentacji jest takie wyodrębnienie jednorodnych grup nabywców usług bankowych, które umożliwi optymalizację działań banku i dobre wykorzystanie jego zasobów w rozwoju relacji z klientami[75] – czyli osiągnięcie jak najwyższego dochodu przy efektywnym zastosowaniu odpowiednich instrumentów marketingowych[76]. Na cel składają się zatem[77]:

– wybór rynków docelowych i wybór optymalnego portfela klientów – ważne jest zarówno wskazanie, które segmenty nabywców są dla banku najbardziej atrakcyjne, jak i określenie, którzy klienci nie są pożądani;

– dostosowanie elementów miksu marketingowego do potrzeb poszczególnych segmentów, tj. adekwatne ukształtowanie produktów, wybór odpowiednich kanałów dystrybucji oraz posprzedażowej obsługi klientów, zaprojektowanie efektywnej promocji usług (w tym wybór instrumentów i czasu działań promocyjnych), określenie optymalnej strategii cenowej.

Problem właściwego zdefiniowania segmentów wiąże się z doborem takich charakterystycznych cech klientów, które unifikowałyby ich i czyniły zeń jednorodną grupę[78]. Cechy stanowiące podstawę segmentacji powinny mieć

---

[73] Szerzej: J. Becker, *Marketing – Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, Verlag Vahlen, München 1998, s. 294.

[74] Wprowadzenie takiego systemu sprzedaży możliwe jest w tych bankach, które bądź to należą do grupy kapitałowej, obejmującej spółki oferujące pełną gamę usług finansowych, bądź też tworzą adekwatne alianse strategiczne, umożliwiające wspólną sprzedaż pakietów usług.

[75] E. Ślązak, *Znaczenie segmentacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej banku*, [w:] M. Zaleska (red.), *Współczesna bankowość*, t. 1, Difin, Warszawa 2007, s. 110.

[76] U.C. Swoboda, *Bankowość detaliczna*, Cedewu, Warszawa 2004, s. 112.

[77] Por. D. Buchnowska, *CRM. Strategia i technologia*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2006, s. 80; E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe USz, Szczecin 2008, s. 216.

[78] Szerzej o metodach i kryteriach segmentacji klientów (indywidualnych i instytucjonalnych) banku: P. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1991; A. Kusińska, *Segmentacja*

przełożenie na potrzeby klienta, które bank może zaspokoić, oraz wskazywać na czynniki, na które klienci są podatni. Daje to bankowi wiedzę o tym, jakie są obecne oczekiwania danej grupy klientów, oraz pozwala antycypować przyszłe potrzeby. Z drugiej strony – wskazuje narzędzia, które bank może wykorzystać do zarządzania relacjami z danym segmentem klientów.

Jak już wzmiankowano, nie można dążyć do pełnej realizacji oczekiwań klientów, gdyż odbywałoby się to kosztem wartości banku. Koncentracja na zaspokojeniu potrzeb klientów nie powinna zatem prowadzić do nierentownych produktów lub projektów. Przed podjęciem decyzji o sposobie i stopniu zorientowania działalności na klientów należy sprawdzić, czy[79]:

– klienci ci są właściwi – czy są skłonni zapłacić odpowiednią cenę za dobre produkty i usługi i czy potencjalnie będą lojalni wobec dostawcy,

– sprzedaż dla danych klientów jest rentowna,

– przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednimi produktami i usługami, które może zaoferować klientom,

– przedsiębiorstwo jest wyposażone we właściwe systemy dostaw, aby móc produkować i dystrybuować produkty do klientów oraz czy potrafi zrobić to lepiej od konkurencji (taniej, szybciej lub oferując szersze usługi – w zależności od tego, co jest najbardziej istotne dla klienta).

Zarządzanie relacjami z klientami zależy m.in. od przynależności do pożądanych segmentów oraz od tego, czy dany klient jest dla banku rentowny (tab. 11).

Tabela 11. Segmenty docelowe i rentowność klientów

Klienci	RENTOWNI	NIERENTOWNI
SEGMENT DOCELOWY (pożądany)	ZATRZYMAĆ	PRZEKSZTAŁCIĆ
SEGMENT NIEPOŻĄDANY	MONITOROWAĆ	WYELIMINOWAĆ

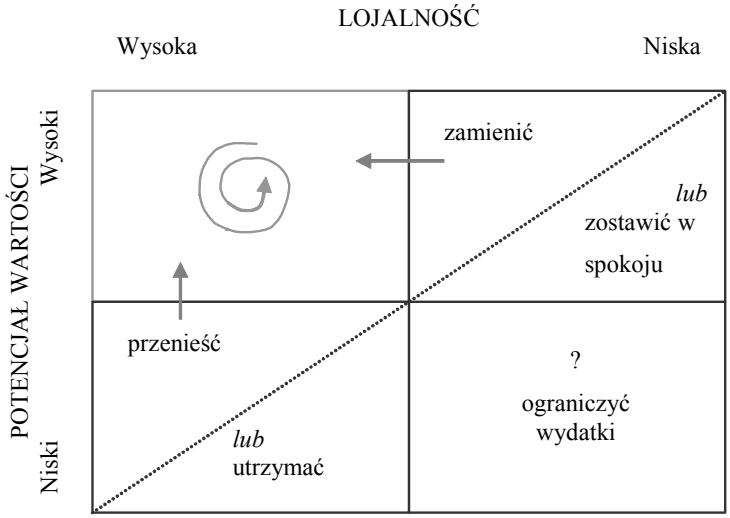
Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 72.

rynku i typologia konsumentów, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2009; M. Capiga, *Bankowość*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008; D. Buchnowska, *CRM – strategia i technologia...*; J. Harasim, *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2004; U.C. Swoboda, *Bankowość detaliczna...*; E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami...*; E. Ślązak, *Znaczenie segmentacji w budowaniu...*

[79] R. Koch, I. Godden, *Managing Without Management*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996, s. 88–89.

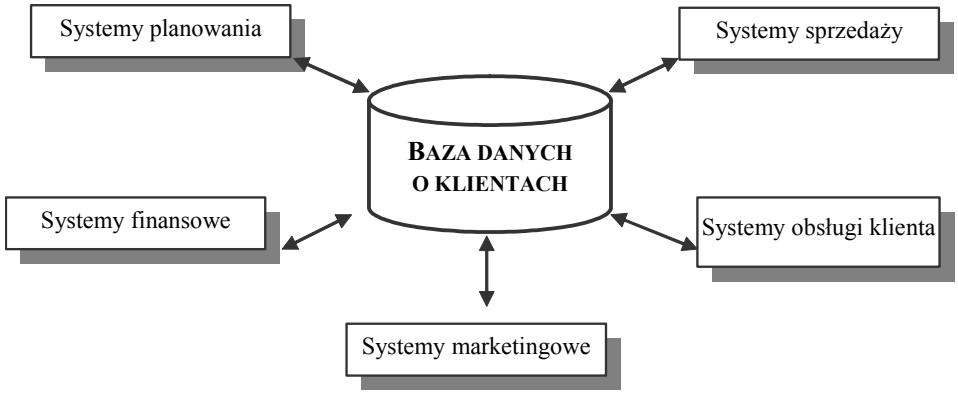
Oparcie decyzji na ocenie rentowności jest jednak możliwe tylko wówczas, gdy mamy do czynienia z klientem, który znajduje się w dojrzałej fazie cyklu relacji z bankiem, tj. gdy osiągnął on docelowy poziom rentowności. Aby analizą objąć wszystkich nabywców, należy rozszerzyć ją o ocenę potencjalnej wartości.

Połączone analizy wartości klienta i jego lojalności dają podstawy do dokonania trafnych decyzji dotyczących postępowania względem konkretnych klientów lub segmentów klientów. To lojalność klienta, jego przywiązanie do produktów i usług oferowanych przez bank sprawiają, że jego wartość może być przez dany podmiot zaliczona do cennych zasobów. Uznana agencja reklamowa Ogilvy & Mather proponuje dokonywanie modelowania wartości klientów zgodnie z przedstawionym schematem (rys. 7).



Rysunek 7. Modelowanie wartości klienta
Źródło: A. Jenkinson, *Valuing Your Customers. From Quality Information to Quality Relationships through Database Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London 1995

By proces analizy wartości dla klienta powiódł się, niezbędna jest odpowiednia baza danych. Taką zintegrowaną bazę danych o nabywcach wykorzystuje się operacyjnie (do wykonywania bieżących operacji) oraz analitycznie (do przeprowadzania analiz danych historycznych). Stanowi ona centralną bazę w banku, stosuje się ją w wielu systemach, również ona sama czerpie z nich dane. Zilustrowano to na rysunku 8.



Rysunek 8. Kliencka baza danych
Źródło: J. O'Connor, E. Galvin, *Marketing & Information Technology*, Pitman Publishing, London 1997, s. 66

W szerszym ujęciu można mówić o systemie informacji marketingowej, w ramach którego dane są w sposób ciągły pozyskiwane, gromadzone, przetwarzane, poddawane analizie i ocenie oraz przekazywane w postaci dokładnej i adekwatnej informacji do odpowiednich komórek decyzyjnych w banku[80]. System ten powinien zawierać zarówno dane wewnętrzne (finansowe, transakcyjne itp.), jak i zewnętrzne (z urzędów statystycznych, z publikacji instytucji sieci bezpieczeństwa i innych instytucji państwowych, z analiz rynkowych, sprawozdań konkurentów, prasy fachowej itd.) oraz wyniki badań marketingowych.

Aby móc ocenić kapitał klientów banku i zarządzanie nim, należy przeanalizować szereg miar finansowych, a także niefinansowych: zarówno kwantytatywnych, jak i kwalitatywnych. Bank powinien tu uwzględnić różne aspekty i etapy zarządzania relacjami z klientami, wartością klienta i wartością dla klienta.

W analizach nabywców stosowane są różne rodzaje danych i informacji[81]:

– opisowe: demograficzne, socjoekonomiczne, adresowe itp.; celem ich gromadzenia jest poznanie i zrozumienie klienta; źródło stanowią: klienci, system operacyjny, źródła zewnętrzne,

– behawioralne: styl życia, rodzaje nabywanych produktów i sposób korzystania z nich; celem ich gromadzenia jest zrozumienie zachowań klienta;

[80] A. Gospodarowicz (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, PWE, Warszawa 2000, s. 56. Szerzej na temat systemów informacyjnych marketingu: A. Nowicki (red.), *System informacyjny marketingu przedsiębiorstwa. Modelowanie*, PWE, Warszawa 2005; J. Unold, *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009; M. Nowak, *Controlling działalności marketingowej*, PWE, Warszawa 2007; G. Kotliński, *System informacji marketingowej w zarządzaniu bankiem komercyjnym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999.

[81] M. Marcinkowska, *Budowanie wartości banku...*, s. 101–114.

źródło stanowią: systemy wewnętrzne, programy lojalnościowe, źródła zewnętrzne,

– kontekstowe: satysfakcja, postawy, reakcja na kampanie i zdarzenia oraz na działania konkurentów; celem ich gromadzenia jest zrozumienie przyczyn zachowań klienta; źródło stanowią: pracownicy, badania rynkowe itp.

Przy tworzeniu systemów informacyjnych dotyczących zarządzania kapitałem klientów warto skorzystać z doświadczeń autorów prezentujących całościowe systemy oceny przedsiębiorstwa lub kapitału intelektualnego. Przykładami takich systemów są: Zbilansowana Karta Osiągnięć (*Balanced Scorecard*, BSC), Nawigator, Monitor Aktywów Niematerialnych (*Intangible Assets Monitor* – IAM)[82]. W analizach kapitału klientów banku mogą zostać uwzględnione wskaźniki finansowe, operacyjne i rynkowe[83]. Ich przykłady przedstawiono w tabeli 12.

Stosowanie systemów zarządzania relacjami z klientami niesie potencjalnie szereg korzyści[84]:

– ułatwia pozyskiwanie i zatrzymywanie klientów, pomaga pogłębić ich lojalność, a jednocześnie podnieść rentowność i zwiększyć wartość klientów,

– umożliwia bardziej adekwatną ocenę klientów, właściwą segmentację i koncentrację na właściwej grupie docelowej,

– pomaga poprawić zadowolenie klientów z relacji z bankiem: klient zyskuje personalizację oferty i obsługi; umożliwia zmniejszenie odsetka klientów utraconych,

– ułatwia realizację strategii sprzedażowych i marketingowych poprzez lepsze adresowanie kampanii marketingowych,

– umożliwia ocenę podejmowanych kampanii marketingowych i zwiększenie ich efektywności,

– ułatwia wdrożenie inicjatyw zarządzania jakością (TQM, Six Sigma) oraz oceny dokonań (*Balanced Scorecard*),

– może podnieść komfort pracy sprzedawców,

– zmniejsza niepewność, pozwala na łatwiejsze podejmowanie decyzji, umożliwia przygotowanie się na potencjalne zagrożenia w przyszłości,

– ułatwia zarządzanie ryzykiem kredytowym i operacyjnym,

– umożliwia wdrożenie motywacyjnych systemów wynagradzania w lepszy sposób powiązanych z efektami.

---

[82] Narzędzia te zostaną opisane w tomie 3.

[83] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996; L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital...*; K.-E. Sveiby, *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997; M. Smith, *New Tools For Management Accounting*, Pitman Publishing, London 1995; D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London 1997; M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element...*; M. Capiga, *Kapitał klienta banku...*; M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*; J.D. Lenskold, *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

[84] M. Marcinkowska, *Budowanie wartości banku...*, s. 101–114.

Tabela 12. Przykłady wskaźników służących analizie kapitału klientów banku – zestawienie

– rentowność klientów – rentowność największych 20% klientów – średni koszt pozyskania klienta – liczba klientów wytwarzających 100% zysku – liczba nierentownych klientów – wartość strat na klientach nierentownych – wartość bieżąca netto klienta – odsetek sprzedaży (wartości produktów/transakcji) dla 20% największych klientów – liczba klientów – tempo przyrostu liczby klientów – wskaźnik rekomendacji – odsetek klientów aktywnych – udział w rynku (poszczególne segmenty) według zakresu produktów – liczba potencjalnych klientów – profil klientów (średni wiek, liczba lat edukacji, dochody itp.) – zgodność profilu klientów z profilem docelowym (stopień dostosowania klientów do segmentu docelowego) – liczba potencjalnych klientów – stopień pokrycia segmentów docelowych, pokrycie rynku docelowego – liczba utraconych klientów – koszt utraty klienta – odsetek klientów odzyskanych (wskaźnik reakwizycji) – prawdopodobieństwo utraty klienta (przejęcia klienta przez konkurencję) – stopa retencji – średni czas związku z klientem – liczba klientów na jednego pracownika – liczba klientów na jednego pracownika pionu sprzedaży – odsetek pracowników obsługujących klientów – liczba kontaktów z klientami – czas poświęcony klientom (pozyskanie klienta, sprzedaż produktów, obsługa produktów, przyjmowanie i rozpatrywanie skarg i reklamacji, odpowiadanie na zapytania) – wskaźnik kontaktów	– średni czas zakładania rachunku, udzielania kredytu itd. – średni czas obsługi klienta w placówce/centrum telefonicznym – „service level" w centrum telefonicznym (odsetek połączeń telefonicznych odebranych w czasie nie dłuższym niż 20 s) – liczba odsłon witryny informacyjnej/transakcyjnej banku w miesiącu – średni czas wizyty klienta na stronie informacyjnej/transakcyjnej banku – średnia liczba produktów posiadanych przez klienta (wskaźnik cross-sellingu) – liczba (odsetek) i wartość (odsetek) transakcji wykonanych kanałami zdalnymi – liczba umów anulowanych – średnia liczba operacji dokonywanych przez klienta w miesiącu/roku – częstotliwość korzystania z usług bankowych – indeks satysfakcji klienta – indeks lojalności klienta – indeks jakości obsługi – liczba skarg i reklamacji – liczba placówek i bankomatów – inwestycje w nowe programy usług/wsparcia/szkolenia – inwestycje w rozwój nowych rynków – koszty marketingowe na jednego klienta – rentowność inwestycji marketingowych – koszty szkoleniowe/liczba klientów – koszty niezwiązane z produktem na jednego klienta – liczba rekordów w bazach danych o klientach – świadomość i wizerunek marki – liczba certyfikatów i nagród jakości – liczba nagród i wyróżnień dla produktów banku – liczba i charakter naruszenia przepisów dotyczących konkurencji – liczba i charakter spraw sądowych oraz spraw rozstrzyganych w Bankowym Arbitrażu Konsumenckim

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Marcinkowska, *Kapitał klientów jako składowa wartości banków*, [w:] J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii praktyki i zarządzania*, t. 6, cz. 1, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock–Łódź 2006, s. 133–166.

Systemy CRM stają się coraz bardziej popularne – także w bankach. Należy jednak zaznaczyć, że samo wdrożenie systemu nie gwarantuje sukcesu; wiele projektów kończy się niepowodzeniem[85]. Aby bank mógł odnieść sukces dzięki wdrożeniu CRM, musi uczynić zeń filozofię działania, kompleksowe podejście do biznesu bankowego, spójną strategię zarządzania bankiem, jak również relacjami z klientami, ich utrzymywaniem i kończeniem – w celu maksymalizacji wartości stworzonego portfela relacji[86]. Jak zaakcentowano w rozdziale 8, dla zapewnienia sukcesu w relacjach z klientami fundamentalne znaczenie ma ukształtowanie właściwej kultury korporacyjnej w banku i zaangażowanie pracowników w ten cel[87].

5.2. Oczekiwania i kontrybucje klientów

W prezentowanym podrozdziale wskazano wzajemne oczekiwania w relacjach bank – klienci.

Należy zauważyć, że charakter relacji banku z klientami jest szczególny, wymaga obustronnego zaufania. Jak wspomniano, prawo wspiera obie strony tych relacji (np. poprzez zapisy dotyczące ochrony klientów, ale też uregulowania dające bankowi uprzywilejowaną pozycję w odniesieniu do pozyskiwania informacji i realizacji postanowień niektórych transakcji).

Podobnie jak w przypadku relacji z wszelkimi grupami interesariuszy, tak również w odniesieniu do relacji z osobami i podmiotami korzystającymi z usług bankowych, należy podnieść kwestię potencjalnego konfliktu między oczekiwaniami klientów a potrzebami banku. Trzeba tu jednoznacznie podkreślić, że dobra praktyka bankowa wymaga, by[88]:

– w stosunkach z klientami banki postępowały z uwzględnieniem szczególnego zaufania, jakim są darzone, oraz wysokich wymagań co do rzetelności, traktując wszystkich klientów z należytą starannością,

---

[85] Wśród przyczyn niepowodzeń wdrożenia systemu CRM wymienia się: niewłaściwe zrozumienie celów CRM oraz potrzeby dokonania głębokich zmian w organizacji, nadmierną koncentrację na stronie informatycznej i zbyt dużą ufność w system komputerowy, złe zaplanowanie systemu, złą jakość danych, brak koncentracji na zrozumieniu klienta, koncentrację na obniżeniu kosztów, a nie na zwiększeniu wartości, nieumiejętność wykorzystania informacji, nadmierną natarczywość wobec klientów. Szerzej: *ibidem*.

[86] Szerzej o postrzeganiu CRM: I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 28 i n.

[87] Warto podkreślić, że fachowość i wiedza personelu banku jest postrzegana jako najbardziej istotny czynnik jakości usług bankowych. J. Garczarczyk (red.), *Model jakości usług finansowych w* Polsce, AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 133.

[88] ZBP, *Zasady dobrej praktyki bankowej*, Warszawa, kwiecień 2011.

– banki nie wykorzystywały swego profesjonalizmu w sposób naruszający interesy klientów,

– banki w stosunkach z klientami i przy wykonywaniu czynności na rzecz klienta działały zgodnie z zawartymi umowami, w granicach dobrze pojętego interesu własnego i z uwzględnieniem interesu klientów.

5.2.1. Oczekiwania klientów wobec banków

Podejście marketingowe do zarządzania bankiem opiera się na założeniu, że klienci nie kupują produktów czy usług, lecz efekty ich wykorzystania, czyli zaspokojenie określonych potrzeb. Najważniejsze oczekiwania klientów wobec banków wiążą się właśnie z **zaspokojeniem** ich **potrzeb finansowych**. Jak wspomniano, potrzeby te są różne u klientów z odmiennych segmentów oraz inne na poszczególnych etapach ich życia i etapach relacji z bankiem. Współczesny trend na rynku usług finansowych polega na dążeniu do **kompleksowej obsługi finansowej** nabywców: podmioty starają się zapewnić im pełną gamę usług finansowych[89]. Z uwagi na ograniczenia prawne (zastrzeżenie możliwości świadczenia określonych usług finansowych wyłącznie przez wskazany podsektor finansowy) mogą tego dokonywać albo w ramach konglomeratów finansowych, albo w ramach porozumień o współpracy (np. aliansów strategicznych)[90].

Dodajmy, że bank może te potrzeby spełniać bezpośrednio (sprzedając klientowi produkty własne lub swych partnerów) lub pośrednio przyczyniać się do ich realizacji. Ten drugi przypadek dotyczy wspomnianej już roli **sygnalizacji**: bank, udzielając podmiotowi kredytu, wysyła rynkowi sygnał, że pozytywnie zweryfikował zdolność kredytową klienta, co ułatwia mu dalsze pozyskiwanie kapitałów na rynku finansowym.

W prezentowanym rozdziale zwrócono uwagę na konieczność budowy relacji z klientami na podstawie tworzenia wartości dla klienta. Wartość ta wiąże się z dostarczanymi mu korzyściami, można zatem mówić o wartości[91]:

---

[89] W rezultacie wyłania się zjawisko określane mianem amalgamacji usług – tworzenie ściśle „zlepionych" produktów bankowo-ubezpieczeniowo-inwestycyjnych. D. Korenik (red.), *Innowacyjne usługi banku*, PWN, Warszawa 2006, s. 27.

[90] Szerzej: M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Konglomeraty finansowe*, PWE, Warszawa 2007; I.D. Czechowska, *Procesy integracji sektora bankowego i ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2004; M. Swacha-Lech, *Bankassurance – sprzedaż produktów bankowo-ubezpieczeniowych*, CeDeWu, Warszawa 2008; M. Marcinkowska, *Kompleksowa obsługa finansów osobistych – czyli o agregatorach usług finansowych*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy – szanse i zagrożenia rozwoju*, t. 1: *Instrumenty i strategie rynku finansowego*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005, s. 85–97; M. Marcinkowska, *Konsolidacja sektora finansowego – tendencja one-shop finance*, [w:] J. Węcławski (red.), *Konsolidacja systemu bankowego w Polsce i innych krajach europejskich*, „Zeszyty Naukowe. Studia i Prace Naukowe Polskiego Stowarzyszenia Finansów i Bankowości", nr 2, 2008, s. 121–142.

[91] Por. B. Dobiegała-Korona, *Istota i pomiar wartości klienta...*, s. 21–44.

– funkcji – ściślejsze dopasowanie produktu do indywidualnych potrzeb i oczekiwań,

– formy – możliwość wyboru najbardziej wygodnego dla klienta sposobu zakupu i korzystania z usług bankowych,

– czasu – dostępność oferty w czasie dogodnym dla klienta (m.in. z uwagi na konieczność i możliwość korzystania z oferty bankowej),

– miejsca – możliwość skorzystania z oferty w miejscu odpowiadającym wygodzie zakupu (m.in. z uwagi na konieczność i możliwość korzystania z oferty bankowej),

– komunikacji – dostosowanie informacji (oraz sposobu, miejsca, formy i czasu jej przekazania) o ofercie, warunkach korzystania z niej do indywidualnych potrzeb i możliwości klienta,

– edukacji – doradzanie klientom w celu lepszego wykorzystania funkcji produktów i podejmowania racjonalnych decyzji,

– doświadczeń – doznania klientów przed nabyciem usług oraz w trakcie korzystania z nich,

– zaufania – opartego na pozytywnych doświadczeniach i wysokiej satysfakcji z relacji.

W tym kontekście zaspokojenie potrzeb klientów wiąże się przede wszystkim z **dostępnością** usług. Kwestia ta ma kilka wymiarów. Podstawowy dotyczy możliwości skorzystania z usług banku, czyli braku barier – chodzi tu o możliwość skorzystania z usług za pośrednictwem zaproponowanych przez bank kanałów dystrybucji. Jest to z jednej strony sprawa **wygody** dotyczącej formy, miejsca i czasu zawierania umów i korzystania z oferty banku, a z drugiej – technicznej możliwości korzystania z tych usług. Należy zatem zadbać o to, by klient był w stanie w wygodny, bezpieczny i tani sposób skorzystać z usług banku.

Jednym z oczekiwań ściśle związanych z wygodą i dostępnością usług jest ich **innowacyjność** – niektóre grupy klientów zainteresowane są stałym rozwojem oferty produktowej banku, zapewniającym możliwość skorzystania z nowoczesnych rozwiązań[92].

[92] W szczególności należy tu wskazać na nurt otwartych innowacji (*open innovation*) lub innowacji stymulowanych przez klientów (*user-driven innovation*), w którym są oni angażowani do tworzenia innowacji. Szerzej: D. Fasnacht, *Open Innovation in the Financial Services. Growing Through Openess, Flexibility, and Customer Integration*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2009. Ważną rolę pełni tu obecność banków w mediach społecznościowych oraz *crowdsourcing*. Szerzej: B. King, *Bank 3.0.*, Marshall Cavendish Business, Singapore 2013; I. Kuchciak, *Social media jako element strategii banków opartej na budowaniu relacji z konsumentami*, „Zarządzanie i Finanse", t. 10, nr 4, cz. 1, 2012, s. 349–366.

W szerszym wymiarze należy też mówić o wymaganiach dotyczących **jakości** produktów i świadczonych przez bank usług[93]. Wśród podstawowych czynników determinujących jakość produktów i usług bankowych najczęściej wymienia się[94]:

– dostępność i materialność (*tangibles*, *accessibility*) – zapewnienie dostępności produktów, usług, pracowników banku w miejscu i czasie dogodnym dla klienta oraz zapewnienie adekwatnego funkcjonowania materialnych aspektów działalności banku,

– pewność i niezawodność (*reliability*, *assurance*) – zapewnienie rzetelnego, niezawodnego, terminowego i bezbłędnego dostarczenia produktów i usług, umiejętność rozwiązywania problemów klientów,

– gotowość do reakcji i empatia (*responsiveness*, *empathy*) – zaangażowanie pracowników w obsługę klienta, indywidualizowanie kontaktów,

– jasność i przejrzystość (*clarity*) – stosowanie jasnych zasad i komunikacja zrozumiałym językiem,

– uprzejmość i wygląd (*courtesy*, *appearance)* – zapewnienie profesjonalnego, budzącego zaufanie wyglądu obiektów bankowych i pracowników; zapewnienie uprzejmej i przyjaznej obsługi;

– dodatkowe cechy (*features*) – poszerzanie podstawowego produktu i usługi o dodatkowe cechy.

Dostępność usług oceniana jest przez klientów także w kontekście **atrakcyjności cen**. Polityka cenowa banku stanowi pochodną jego ogólnej strategii rynkowej i jest aspektem polityki produktowej; w znacznej mierze zależy także od profilu klientów. Niekiedy ceny dyktowane przez bank mogą stanowić barierę do skorzystania z jego usług, co prowadzi do wykluczenia finansowego[95]. Jakkolwiek nie powinno się narzucać bankowi obowiązku dotowania klientów (co miałoby miejsce w przypadku utrzymywania relacji z nabywcami nierentownymi), to jednak można oczekiwać, że podstawowy zakres jego usług będzie oferowany na takich warunkach, które nie okażą się barierą dla osób mniej zamożnych.

Zagadnienie to wiąże się także z problematyką edukacji klientów. Na poziomie relacji z klientami bank powinien wykazać się **dbałością o ich świadomość finansową**. Konieczne jest zatem prowadzenie edukacji ekonomicznej (a w określonym zakresie także technologicznej) klientów oraz wspieranie ich

---

[93] Należy przy tym zwrócić uwagę, że może istnieć znaczna rozbieżność między jakością postrzeganą przez klientów i bank, a także między oczekiwaniami klientów a ich percepcją przez kierownictwo. Więcej o lukach w dostarczaniu jakości usług: V.A. Zeithaml *et al*., *Communication and control processes in the delivery of service quality*, „Journal of Marketing", Vol. 52, No. 2, 1988, s. 35–48.

[94] Por. P. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie...*; K. Opolski, *Strategia jakości w nowoczesnym...*

[95] Szerzej na ten temat w rozdziale 9.

specjalistycznym doradztwem. Edukacja finansowa to szeroko zakrojone działania, które mają upowszechniać wiedzę oraz wykształcić pozytywne nawyki wśród klientów (także potencjalnych), prowadzić do podejmowania racjonalnych decyzji w zakresie zarządzania finansami oraz do efektywnego dysponowania środkami finansowymi, zgodnie z obecnymi i przyszłymi potrzebami i możliwościami[96]. Dotyczy to zarówno kwestii podstawowych, związanych z gospodarką finansową[97], jak i konkretnych aspektów korzystania z poszczególnych produktów finansowych. Jest to szczególnie istotne w obliczu coraz bardziej skomplikowanych charakterystyk produktów finansowych, utrudniających niekiedy zrozumienie istoty tych instrumentów oraz porównanie z innymi ofertami. Odpowiedzialność banku przejawiać się więc będzie realizowaniem funkcji doradztwa opartej na transparentnym i wiarygodnym komunikowaniu się bankowców z klientami[98].

Uczciwe **przekazywanie informacji** klientom (także tym potencjalnym) to podstawowe oczekiwanie wobec banku. Dotyczy ono przede wszystkim rzetelnego informowania o ofercie (zarówno o korzyściach z nią związanych, jak i o ryzyku)[99], a także sytuacji finansowej banku, jego przynależności do systemu gwarantowania depozytów oraz jego ogólnej misji i prowadzonej polityce. Taka przejrzystość stanowi wyraz uczciwości i rzetelności banku w relacjach z klientami.

Z kwestią szczególnych zadań banków związanych z doradztwem i dbałością o interes klienta wiąże się specyficzne zagadnienie potencjalnego konfliktu między jego interesem a interesem banku, zwłaszcza gdy weźmie się pod uwagę nieobiektywny charakter potrzeb nabywcy. Dotyczy to sytuacji, w której klient

---

[96] M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Edukacja i świadomość finansowa. Doświadczenia i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 13.

[97] Kwestia edukacji finansowej jest przede wszystkim podnoszona w odniesieniu do klientów indywidualnych (i to aspekt najistotniejszy), można jednak wskazać określone oczekiwania wobec banku także ze strony klientów instytucjonalnych, choć ten aspekt raczej postrzega się na poziomie doradztwa w konkretnych przypadkach, niźli ogólnej edukacji.

[98] Por. J. Szambelańczyk, *Kapitał społeczny jako warunek stabilności systemu bankowego*, [w:] idem (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 97–106.

[99] Odwołują się to tego m.in. *Zasady dobrej praktyki bankowej*: Bank powinien informować klienta o rodzajach i warunkach świadczonych usług, wyjaśniając różnice między poszczególnymi oferowanymi usługami ze wskazaniem korzyści, które dana usługa gwarantuje oraz związanych z daną usługą ryzykach. Zasady działania banku w stosunkach z klientami, informacje o świadczonych usługach, a także umowy, dokumenty bankowe i pisma kierowane do klientów powinny być formułowane w sposób precyzyjny i zrozumiały. Akcje reklamowe banków powinny rzetelnie informować klientów o prowadzonej działalności. Banki, informując o rodzajach i warunkach świadczonych usług, powinny zapewnić klientowi pełną i rzetelną informację, w tym o możliwościach uzyskania dodatkowych korzyści oraz o kosztach i ryzykach związanych z poszczególnymi oferowanymi usługami, umożliwiając klientowi dokonanie właściwego wyboru. Patrz: ZBP, *Zasady dobrej praktyki bankowej...*

oczekuje od banku realizacji określonych usług (np. udzielenia kredytu), a w ocenie pracowników realizacja tych potrzeb nie leży w jego dobrze pojętym interesie (choć – być może – jest z zgodna z krótkoterminowym interesem banku). Do takiej sytuacji może dojść w przypadku nadmiernego zadłużenia klientów (które już jest faktem bądź łatwo przewidzieć, że może wystąpić wskutek realizacji danej transakcji) lub chęci zaangażowania się klienta w ryzykowne transakcje związane np. z inwestowaniem środków[100]. Bank ma obowiązek przestrzec klienta przed takim zagrożeniem i nie dopuścić do tego, by jego brak profesjonalnej wiedzy lub racjonalności w podejmowaniu decyzji doprowadził do pogorszenia sytuacji finansowej. Ważne jest, by bank, jako rzetelny, profesjonalny doradca, potrafił w sposób **odpowiedzialny** odmówić klientowi realizacji usługi, która mogłaby mieć dla niego negatywne konsekwencje, lub przynajmniej w jednoznaczny i klarowny sposób wyjaśnić zagrożenia związane z realizacją jego oczekiwań.

Dla klientów banków fundamentalne znaczenie ma bezpieczeństwo funkcjonowania tych podmiotów. Bank powinien zapewnić, że jest jednostką stabilną i pewną. Klient musi mieć **poczucie bezpieczeństwa** – będzie lokował swoje środki tylko w tym banku, który uważa za bezpieczny i do którego ma zaufanie[101]. Poczucie bezpieczeństwa oferowane nabywcom zależy od silnych fundamentów finansowych i rozważnego zarządzania bankiem, a wzmacniają je zabezpieczenia wynikające z działań instytucji sieci bezpieczeństwa[102]. Poczucie bezpieczeństwa jest także pochodną podkreślanego tu odpowiedzialnego podejścia banku do klienta, profesjonalnej oceny jego potrzeb i możliwości oraz solidności, niezawodności i rzetelności w realizacji usług.

5.2.2. Oczekiwania wobec nabywców usług banku – kontrybucje klientów

Sens pozyskiwania klientów nie polega na zdobywaniu udziału w rynku, lecz na generowaniu zysków i wartości banku dzięki transakcjom przeprowadzanym z nimi. Podstawowe zatem oczekiwanie banku wobec klientów to przynoszenie wysokich przychodów i niskich kosztów, dzięki czemu możliwe

[100] Wskazuje się zasady odpowiedzialnego kredytowania i pożyczania – patrz np. European Commission, *Public Consultation on Responsible Lending and Borrowing in the EU*, Brussels 2009, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2009/responsible_lending/consultation_en.pdf (dostęp: 15.05.2011).

[101] M. Capiga, *Kapitał klienta w systemie zarządzania bankiem a problem bezpieczeństwa*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska, *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa 2008, s. 139–148.

[102] Zauważmy zatem, że na relacje banku z klientami wpływają jego relacje z innymi interesariuszami (siecią bezpieczeństwa) – instytucje te wspierają możliwość budowania trwałych relacji z klientami.

jest generowanie zysków. Nie da się jednocześnie maksymalizować wyników uzyskiwanych z relacji z klientami i satysfakcji klientów, toteż bank musi wypracować strategię umożliwiającą optymalizację korzyści obu stron.

Jak wskazano, dla tworzenia wartości banku ważne jest budowanie partnerskich relacji z nabywcami. Ich efektem ma być ukształtowanie **lojalności klientów**, która pozwala na nawiązanie trwałych relacji i generowanie kapitału klientów[103]. O lojalności można mówić, gdy dochodzi do nieprzypadkowej, umotywowanej reakcji behawioralnej (w postaci ponownego skorzystania z oferty) i gdy klient ma odpowiedni stosunek do banku i jego produktów (może on wynikać z aspektów emocjonalnych lub racjonalnych)[104]. Lojalność klienta określa się na podstawie: gotowości korzystania z usług oferowanych przez bank bez względu na charakter oferty innych banków; jednoznacznego, dobrowolnego rekomendowania innym usług danego banku; zaangażowania klienta w politykę produktową, np. poprzez sugerowanie lepszych rozwiązań[105]. Ten ostatni aspekt jest związany ze szczególnie istotnym kolejnym oczekiwaniem banków: **otrzymywaniem od klientów informacji** zwrotnych na temat oferty (a w szerszym wymiarze – także ogólnych informacji o funkcjonowaniu banku, o jego wizerunku). Pozwala to nie tylko na dopracowanie oferty i poprawę jakości obsługi, ale stanowi cenną wiedzę o tym, jak tożsamość banku i jego autoprezentacja są przekształcane w faktyczny wizerunek na rynku. Ważne są tu zatem informacje o odczuciach klientów.

Odrębne zagadnienie to otrzymywanie od klientów informacji o nich samych i warunkach zawierania transakcji, dzięki czemu bank może ograniczać ponoszone ryzyko (finansowe i operacyjne). Kwestia ta jest bardzo istotną kontrybucją nabywców, która umożliwia efektywne zarządzanie ryzykiem oraz poprawę i stabilizację wyników banku. Relacje banku z klientami mogą być oceniane przez pryzmat zgromadzonych rodzajów, jakości i ilości wiarygodnych informacji na temat klientów.

Efektywne zarządzanie relacjami z klientami wymaga kształtowania ich w taki sposób, który umożliwia generowanie korzyści, ale także przeniesienia

---

[103] Badania empiryczne pozwoliły dowieść znaczenia lojalności klientów instytucji finansowych: wzrost stopy zatrzymania klientów o 5% może zwiększyć zyski o 25–85%. AT Kearney, *Banks Shift Gears in Drive for Top-Line Growth. Focus Turns to Customers in the Financial Services Industry*, 2004, www.atkearney.com/index.php/Publications/banks-shift-gears-in-drive-for-top-line-growth.html (dostęp: 30.08.2012).

[104] P. Stodolny, *Analiza satysfakcji...*, s. 71–72. Należy przy tym zwrócić uwagę, że lojalność jest efektem zarówno czynników zależnych od banku, jak i czynników zewnętrznych (np. dostępnych alternatyw i siły konkurencji oraz istniejących barier) oraz czynników zależnych od samych klientów (ich sfery psychologicznej – osobowości, percepcji, doświadczeń itd.). I. Dembińska-Cyran *et al.*, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 283.

[105] J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, s. 181. Nowoczesne modele pomiaru satysfakcji i lojalności klienta opisano w pracy: S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012.

ich na podłoże emocjonalne[106]. Często produkty banków oraz sposoby ich oferowania i obsługi bywają zbliżone, a wówczas tym, co może wyróżnić instytucję i zdecydować o trwałych, korzystnych relacjach z klientami, są pozytywne emocje. Bank oczekuje zatem od nabywców właśnie owych pozytywnych uczuć, **partnerstwa i zaangażowania**. Zaangażowanie klientów ułatwia rozwój banku (umożliwia lepsze poznanie oczekiwań klientów i dostosowanie do nich oferty i procedur).

Aby zwiększyć lojalność klientów i wzbudzić ich pozytywne emocje oraz zaangażowanie w relacje, banki stosują różnorodne marketingowe programy lojalnościowe. Poza podstawowymi formami korespondencji z klientami (listowną, elektroniczną), należy tu nade wszystko wymienić wydawanie kart lojalnościowych (uprawniających np. do zniżek w partnerskich sklepach i placówkach usługowych, gromadzenia punktów, które mogą być zamieniane na prezenty), zakładanie klubów konsumentów i klubów doradczych („rady klientów"), organizowanie wydarzeń marketingowych (np. sportowych, rekreacyjnych, kulturalnych)[107] oraz tworzenie grup na portalach społecznościowych.

Podobnie jak w przypadku innych omówionych grup interesariuszy, także klienci kreują status banku – poprzez własny status i pozycję społeczną oraz wyrażane (wysławiane lub manifestowane) opinie o banku, jego produktach i obsłudze **budują prestiż marki**[108]. Ponadto, rekomendując bank innym osobom, dzieląc się własnymi pozytywnymi doświadczeniami, mogą przyciągać nowych klientów[109] i zwiększać **udział banku w rynku**. Można zatem obliczyć wartość referencji klienta[110], czyli jego pośredni wpływ na zyski banku wynikający ze skutecznego polecenia – czyli pozyskania przez bank klienta (przy poniesieniu niższych kosztów).

Jak wielokrotnie podkreślano, fundament relacji banku z klientami stanowi **zaufanie** pokładane w tej instytucji. Jest ono warunkiem koniecznym do zawarcia transakcji i kontynuacji realizacji zawartych umów. Bez zaufania,

---

[106] E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami...*, s. 171.

[107] Szerzej: M. Kieżel, *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 100 i n.

[108] B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 1, 2006.

[109] Jedną z najprostszych miar lojalności klientów stanowi wskaźnik *Net Promoter Score*™, jest on tworzony na podstawie odpowiedzi klientów na pytanie: „Jak bardzo jest prawdopodobne, że polecisz [bank X] znajomemu?". Wskaźnik ten to różnica pomiędzy procentowym udziałem klientów, którzy polecają produkty danej instytucji, a tymi, którzy zniechęcają innych do korzystania z nich. F.F. Reichheld, *The One Number You Need to Grow*, „Harvard Business Review", Vol. 81, Issue 12, 2003, s. 46–54.

[110] Szerzej: V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, WP PWN, Warszawa 2010, s. 178 i n. Deming zauważa, że zyski jednostek pochodzą od lojalnych, powracających klientów, którzy chwalą produkty i usługi danego przedsiębiorstwa i namawiają znajomych do zakupów. W.E. Deming, *Out of the Crisis*, MIT, Cambridge 1982.

którym nabywcy darzą bank, niemożliwe byłoby jego stabilnego funkcjonowanie, ogranicza ono zagrożenie runu na kasy.

Tak jak klienci oczekują od banku zapewnienia bezpieczeństwa, tak również bank wymaga, by nabywcy działali w sposób uczciwy i odpowiedzialny; by stwarzali podwaliny bezpiecznych relacji. Jak wskazano w tym rozdziale, klienci generują ryzyko finansowe i operacyjne. O ile ryzyko finansowe w znacznej mierze pozostaje pod kontrolą banku, o tyle ryzyko operacyjne nie zawsze podda się procedurom i kontroli wewnętrznej, które mogą okazać się niewystarczające wobec wszelkich form ewentualnych prób oszustw, fałszerstw i kradzieży. Podstawowym zatem wymogiem banków wobec klientów jest ich **uczciwość** i wiarygodność. Tak samo bowiem jak klienci pokładają ufność w banku, tak i bank udziela im kredytu zaufania. Odpowiedzialność klientów w relacjach z bankami przejawia się więc w uczciwości, ale także w respektowaniu określonych przez instytucję (często na podstawie wytycznych nadzorczych) reguł postępowania.

5.2.3. Ocena relacji banku z klientami

Podsumowanie przeprowadzonych w prezentowanym rozdziale rozważań na temat relacji banku z klientami stanowi tabela 13. Zestawiono tu kluczowe perspektywy Pryzmatu Wyników[111]. Należy zaznaczyć, że omówiono tu ogólny, uniwersalny zestaw oczekiwań klientów wobec banków i banków wobec klientów, a w indywidualnych przypadkach może on być nieco odmienny, nadto może zmieniać się w czasie.

Tabela 13. Pryzmat Wyników – klienci

Interesariusz (podgrupy)	KLIENCI Obecni, potencjalni i byli klienci (użytkownicy końcowi) oraz kluczowi pośrednicy (dystrybutorzy, dealerzy, brokerzy, agenci itd.) Osoby dokonujące zakupu (nabywcy) i osoby użytkujące produkty/usługi (konsumenci)	
Element pryzmatu	Opis	Przykładowe mierniki
1	2	3
Satysfakcja	Typowe oczekiwania i potrzeby interesariuszy wobec podmiotu: – szybkość – szybka, niezawodna dostawa oferowanych produktów i usług – jakość – wysoka jakość produktów i usług	– poziom satysfakcji klientów (jakość, niezawodność, wygoda, wartość) – oceny porównawcze – liczba skarg i zażaleń klientów; liczba postępowań sądowych z klientami – odszkodowania zasądzone (i dobrowolnie przekazane) na rzecz klientów

[111] Narzędzie to zostanie szerzej omówione w tomie 3.

Tabela 13 (cd.)

1	2	3
Satysfakcja	– cena – produkty i usługi o przystępnej cenie (rozsądna cena w relacji do oferowanej wartości) – łatwość i wygoda – niekłopotliwe zawieranie transakcji, łatwość korzystania z oferty	– kary, grzywny nałożone przez sądy i instytucje nadzorcze (w tym instytucje chroniące konsumentów) – liczba reklamacji – liczba zwrotów – poziom oszczędności osiągnięty przez klientów
Kontrybucje	Typowe oczekiwania i potrzeby podmiotu wobec interesariuszy: – zysk – pokaźna marża – wzrost – przyrost wielkości sprzedaży – opinie – informacje zwrotne dotyczące działalności oraz sugestie sposobów ulepszenia produktów i usług – zaufanie – dostęp do kluczowych informacji w celu poprawy efektywności łańcucha dostaw i nawiązania długofalowej współpracy	– rentowność klientów – lojalność klientów/wskaźnik odejść – wartość klientów – wartość utraconej działalności – wartość powtórzonych zakupów – poziom skłonności rekomendowania – liczba wdrożonych sugestii poprawy zgłoszonych przez klientów – precyzja planowania popytu – poziom ryzyka kredytowego (płatności na czas/płatności opóźnione/brak płatności)
Strategie	Typowe strategie spełnienia tych oczekiwań: – rozszerzenie/odnowienie oferty produktowej – przyciągnięcie potencjalnie rentownych nowych/odzyskanych klientów – zatrzymanie rentownych obecnych klientów – zwiększanie udziału w docelowych segmentach rynku	– liczba klientów – poziom sprzedaży nowych/starych produktów – poziom powtórnych zakupów – udział w rynku – rentowność klientów
Procesy	Typowe procesy odnoszące się do realizacji tych strategii: – tworzenie nowych produktów i usług – wzbudzenie popytu – zaspokojenie popytu – planowanie i zarządzanie przedsiębiorstwem	– przeciętny czas realizacji zamówienia/zlecenia – koszty złej jakości – odsetek reakcji na reklamy/promocje – odsetek wizyt na stronie internetowej/ofert/kontaktów prowadzących do sprzedaży – poziom inwestycji w nowe/ulepszone produkty i rozwój usług
Zaplecze	Typowe zaplecze, które należy stworzyć, by przeprowadzić te procesy: – badania rynkowe – rozwój produktów – asortyment produktów	– poziom popytu w relacji do zdolności zaspokojenia – segmentacja i profilowanie produktów – świadomość, percepcja i pozycjonowanie marki – porównanie cen

1	2	3
	– polityka cenowa – kampanie marketingowe i zarządzanie marką – zarządzanie kanałami dystrybucji – zarządzanie aliansami – efektywność sprzedawców – operacje realizacji zamówień – usługi techniczne – obsługa posprzedażowa – zarządzanie relacjami z klientami – zarządzanie jakością	– przychody ze sprzedaży według kanałów dystrybucji/sprzedawców – koszty pozyskania nowych produktów w relacji do kosztów utrzymania obecnych klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002, s. 250–252.

Rozdział 6. Relacje banku z wierzycielami

6.1. Kapitał obcy w finansowaniu banków[1]

6.1.1. Instrumenty dłużne emitowane przez banki

Sektor bankowy – jako jeden z elementów rynku finansowego – jest głównym dostawcą kapitału dla podmiotów gospodarczych i osób fizycznych, umożliwiając im funkcjonowanie, a tym samym rozwój gospodarki. Jednakże wzrost zapotrzebowania na kredyty bankowe, przy jednoczesnym zmniejszeniu podaży depozytów i dynamicznym rozwoju instrumentów finansowych, spowodował, że banki doświadczają trudności w pozyskiwaniu źródeł finansowania akcji kredytowej (oraz innych obszarów działalności). Gdy popyt na kredyty jest znaczący i przewyższa możliwość finansowania akcji kredytowej depozytami, a bank mimo to pragnie go zaspokoić, konieczne staje się pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania. Należy wówczas ustalić politykę finansowania długoterminowego[2]. W ten sposób modyfikacji ulega tradycyjny model bankowości, który opiera się na transferze środków między deponentami i kredytobiorcami – banki są zmuszone do poszukiwania także innych źródeł kapitału, umożliwiających zapewnienie adekwatności bilansowej[3]. Korzystanie z innych instrumentów finansowania działalności banku jest także podyktowane potrzebą

---

[1] W podrozdziale wykorzystano fragmenty artykułów: M. Marcinkowska, *Pozyskiwanie kapitału przez banki*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 260, 2011, s. 7–32; eadem, *Zobowiązania jako element funduszy własnych banku*, [w:] A. Kopiński (red.), *Finanse przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", nr 98, 2010, s. 171–181.

[2] Praktyka ostatnich lat wskazuje, że banki sięgały także po źródła krótkoterminowe (w tym depozyty międzybankowe) do finansowania akcji kredytowej, co stoi w sprzeczności z fundamentalnymi zasadami bankowości i rodzi duże ryzyko, a ponadto jest kosztowne.

[3] Kwestia doboru źródeł finansowania działalności bankowej jest jednym z kluczowych aspektów polityki zarządzania bilansem. Zapewnienie adekwatności bilansowej oznacza takie kształtowanie struktury bilansu i pozycji pozabilansowych, które umożliwi realizację podstawowych celów działania banku, w szczególności osiągania wysokiej rentowności i zachowania bezpieczeństwa. M. Marcinkowska, *Pozyskiwanie kapitału...*, s. 7–32.

zarządzania ryzykiem; w szczególności dotyczy to ryzyka płynności oraz ryzyka rynkowego.

Zadłużenie banku stanowi jego kontraktowe zobowiązanie do dokonania w przyszłości spłaty (zwykle w ratach) w zamian za przekazane środki. W najszerszym znaczeniu finansowanie wierzytelnościami obejmuje pożyczki, kredyty, papiery dłużne, zobowiązania, leasing i fundusze emerytalne[4].

Banki należą do podmiotów charakteryzujących się bardzo wysokim poziomem dźwigni finansowej (*highly leveraged institutions*) – kapitały własne w niewielkim stopniu finansują ich działalność. Wynika to ze specyfiki tej działalności – koncepcja banku (pośrednika finansowego) opiera się na założeniu, że przyjmuje on depozyty od podmiotów nadwyżkowych i udziela kredytów podmiotom deficytowym. To właśnie zobowiązania z tytułu depozytów dominują w pasywach banku[5].

Do alternatywnych wobec depozytów sposobów pozyskiwania środków finansowych przez banki należą metody opierające się na wykorzystaniu dłużnych papierów wartościowych[6]: obligacji, bankowych papierów wartościowych oraz listów zastawnych, a także na zaciąganiu kredytów i pożyczek. Odrębną kwestię stanowi zasilanie się z rynku międzybankowego[7] i zaciąganie kredytów w banku centralnym[8].

Obecnie polskie banki w niewielkim jeszcze stopniu korzystają z emisji dłużnych papierów wartościowych (zobowiązania z ich tytułu stanowią nieco powyżej 4% sumy bilansowej[9]), zważywszy jednak na tendencje światowe (w strefie euro wskaźnik ten przekracza 15%), można się spodziewać wzrostu znaczenia tego źródła kapitałów.

---

[4] Z. Bodie, R.C. Merton, *Finanse*, PWE, Warszawa 2003, s. 576. W niniejszym rozdziale zostaną pominięte zobowiązania z tytułu depozytów, jako że stanowią one rdzenną działalność banku i należą do obszaru relacji z klientami.

[5] M. Marcinkowska, *Pozyskiwanie kapitału...*, s. 7–32.

[6] M. Capiga *et al*., *Finanse banków*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005, s. 120.

[7] Patrz rozdział 7.

[8] Patrz rozdział 1.

[9] Na koniec III kwartału 2012 r. udział emisji dłużnych papierów wartościowych w sumie bilansowej krajowych banków komercyjnych wyniósł 4,4% (w przypadku banków spółdzielczych było to zaledwie 0,4%). Należy jednak zauważyć dynamiczny przyrost znaczenia tej pozycji w bilansie – na koniec roku 2009 wskaźnik ten wyniósł w przypadku krajowych banków komercyjnych 2%, zaś banki spółdzielcze nie wykazywały takiej pozycji. Obliczenia na podstawie: KNF, *Dane miesięczne*, www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/dane_o_rynku/Dane_miesieczne.html (dostęp: 10.12.2012). Na koniec III kwartału 2012 r. udział obligacji banków (o terminie zapadalności powyżej 1 roku) w krajowym rynku nieskarbowych papierów dłużnych wynosił już prawie 39% (podczas gdy na koniec roku 2000 udział ten był niższy niż 1%). FitchRatings, *Podsumowanie II kwartału 2012 na rynku nieskarbowych instrumentów dłużnych w Polsce*, www.fitchpolska.com.pl/papiery_dluzne.htm (dostęp: 10.12.2012).

Skłonność i gotowość banków do publicznej emisji papierów wartościowych jest uzależniona przede wszystkim od koniunktury gospodarczej i sektorowej, obowiązujących procedur prawnych, rynku papierów wartościowych i rynku kredytowego, tendencji na rynku giełdowym, wielkości i kondycji ekonomicznej banku[10].

Instrumenty dłużne (wierzytelnościowe, roszczeniowe) inkorporują prawa: emitenta – do pozyskania kapitału – i wierzyciela – do jego zwrotu wraz z uzgodnionymi korzyściami (odsetkami lub/i dyskontem)[11]. Są wystandaryzowaną formą pożyczki lub kredytu, podzieloną na mniejsze, równe części, którymi można handlować na rynku wtórnym (o ile nie zawarto stosownych ograniczeń)[12].

Dłużne instrumenty finansowe mogą być przedmiotem obrotu na rynku pierwotnym i wtórnym; w ramach tego drugiego wyróżnia się rynek regulowany (giełdowy i pozagiełdowy) oraz rynek nieregulowany (transakcje obrotu dokonywane są głównie przez banki)[13].

Instrumenty dłużne w obrocie masowym charakteryzują następujące cechy[14]:

– charakter zbliżony do instrumentów emitowanych w serii,

– ujednolicone nominały i terminy zapadalności,

– samodzielny przedmiot masowego obrotu,

– obrót w skoncentrowanej postaci,

– jednolita wartość rynkowa (ustalana na podstawie określonych algorytmów matematycznych),

– mogą mieć kupony (oprocentowanie wypłacane okresowo posiadaczowi papieru).

Do najpopularniejszych instrumentów dłużnych stosowanych przez banki należą: obligacje, listy zastawne, bankowe papiery wartościowe, a także papiery wartościowe emitowane w ramach procesów sekurytyzacji.

Obligacja to papier wartościowy emitowany w serii (tzn., że papiery wartościowe podzielone są na określoną liczbę równych jednostek) – jego emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji (obligatariusza) i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia o charakterze pieniężnego

[10] E. Ostrowska, *Banki na rynkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2005, s. 101.

[11] D. Czechowska (red.), *Instrumenty dłużne w gospodarce*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 28–29.

[12] D. Dziawgo, *Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym*, PWN, Warszawa 1998, s. 52.

[13] K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje*, wyd. 3, PWN, Warszawa 2006, s. 72. Opis poszczególnych segmentów rynku kapitałowego w Polsce i na świecie oraz procedury pozyskiwania finansowania na rynku publicznym i niepublicznym opisuje szczegółowo R. Pastusiak, *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, CeDeWu, Warszawa 2010.

[14] D. Czechowska (red.), *Instrumenty dłużne...*, s. 28.

nym lub niepieniężnym. Ogólne zasady emisji, zbywania, nabywania i wykupu obligacji określa ustawa o obligacjach[15].

Można wskazać wiele rodzajów tych papierów: nieodwołalne wykupywane w terminie zapadalności, odwołalne na żądanie emitenta, odwołalne na żądanie obligatariusza, amortyzacyjne, wieczyste, zamienne[16].

Obligacje mogą być zabezpieczone lub nie; zabezpieczenie stanowią składniki majątku emitenta bądź poręczenie udzielone przez inny podmiot. Emisja obligacji miewa charakter publiczny[17] lub niepubliczny. Wyróżnia się obligacje imienne lub na okaziciela. W przypadku obligacji imiennych emitent może zakazać ich zbywania lub go ograniczyć. Zbycie obligacji ma zawsze charakter bezwarunkowy. Warunki emisji obligacji mogą (nie muszą) określać cel emisji. Jeśli w warunkach emisji wskazano taki cel, środków pochodzących z obligacji nie można przeznaczyć na jakiś inny.

Wartość obligacji wyznacza zdyskontowany strumień generowanych przez nią dochodów[18]. Dochodem z tych papierów są przede wszystkim odsetki i/lub dyskonto. Ze względu na oprocentowanie (tj. sposób i wielkość naliczania i wypłacania odsetek) obligacje dzielą się na instrumenty: o zmiennym oprocentowaniu, o stałym oprocentowaniu, bez odsetek (zerokuponowe). W przypadku stosowania dyskonta obligacje są sprzedawane poniżej wartości nominalnej.

Obligacja może także dawać posiadaczowi prawo do udziału w zyskach emitenta (jeśli jest to wskazane w warunkach emisji). Ustawa wskazuje również możliwość emitowania obligacji przychodowych (krąg ich emitentów jest jednak ograniczony) – mogą one przyznawać posiadaczom prawo do pierwszeństwa w zaspokojeniu roszczeń, przed innymi wierzycielami emitenta (z całości lub części przychodów albo z całości lub części majątku przedsięwzięć, które zostały sfinansowane ze środków uzyskanych z emisji obligacji, bądź też z całości lub z części przychodów z innych przedsięwzięć określonych przez emitenta).

Można wskazać kilka rodzajów obligacji o specyficznym charakterze, które są szczególnie atrakcyjne dla banków: obligacje zamienne, obligacje długoterminowe, zobowiązania z tytułu papierów wartościowych o nieokreślonym terminie wymagalności. Pierwszy powód atrakcyjności takich obligacji to ich długi horyzont czasowy, co zwiększa stabilność finansowania banku. Drugi

---

[15] Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach, Dz.U. z 2001 r., nr 120, poz. 1300, ze zm.

[16] Szerzej: M. Górski, *Rynkowy system finansowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 305–312.

[17] Wg Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz.U. z 2009 r., nr 185, poz. 1439, ze zm.

[18] Szerzej: J. Kudła, *Instrumenty finansowe*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2002, s. 36; W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, wyd. 3, WN PWN, Warszawa 2005, s. 250; Z. Bodie, R.C. Merton, *Finanse*, s. 320–321.

wiąże się z poprawą oceny wypłacalności banku dzięki możliwości zaliczenia tych instrumentów do funduszy własnych[19]; delegacje w tej sprawie zawierają uchwały KNF wskazujące warunki, jakim muszą odpowiadać wyemitowane instrumenty dłużne, oraz limity ich uwzględnienia w rachunku kapitałowym[20]. Regulacje umożliwiające zaliczenie wymienionych rodzajów obligacji do funduszy własnych banków stanowiły odpowiedź KNF na obserwowane trudności w dostępie do kapitału.

Obligacje zamienne to papiery uprawniające do objęcia akcji emitowanych przez spółkę w zamian za te obligacje, mają one termin wykupu nie krótszy niż 5 lat od daty zamknięcia emisji[21].

---

[19] Obligacje zamienne i obligacje długoterminowe mogą być elementem funduszy własnych podstawowych (na mocy uchwały nr 314/2009 KNF, na mocy uchwały nr 434/2010 środki pozyskane przez banki mogą być przez nie uwzględniane w funduszach podstawowych do roku 2040), a zobowiązania z tytułu papierów wartościowych o nieokreślonym terminie wymagalności – do funduszy własnych uzupełniających (na mocy ustawy Prawo bankowe). We wszystkich przypadkach przepisy nakładają limity ograniczające zakres wykorzystania instrumentów dłużnych i hybrydowych w tworzeniu funduszy własnych banku. Szerzej: M. Marcinkowska, *Zobowiązania jako element...*, s. 171–181.

[20] Uchwała nr 314/2009 KNF z dnia 14.10.2009 r. w sprawie innych pozycji bilansu banku, ich wysokości, zakresu i warunków ich zaliczania do funduszy podstawowych banku, Dz.Urz. KNF z 2010 r., nr 1, poz. 8. Uchwała obowiązywała do końca roku 2010, jednak na mocy uchwały nr 434/2010 środki pozyskane przez banki mogą być przez nie uwzględniane w funduszach podstawowych do roku 2040, przy czym uchwała ta wprowadza limity kwot możliwych do zaliczenia (Uchwała nr 434//2010 KNF z dnia 20 grudnia 2010 r. w sprawie innych pozycji bilansu banku zaliczanych do funduszy podstawowych banku, ich wysokości, zakresu i warunków ich zaliczania do funduszy podstawowych banku, Dz.Urz. KNF z 2011 r., nr 1, poz. 1).

[21] Mogą być zaliczone do funduszy podstawowych, jeżeli:

– nie przyznają obligatariuszowi prawa do wcześniejszego wykupu,

– w razie upadłości/likwidacji banku-emitenta, przed zamianą na akcje, roszczenia obligatariuszy zaspokajane są w ostatniej kolejności,

– zamiana na akcje nastąpi od 1 roku do 5 lat od daty zamknięcia emisji,

– łączna wysokość oprocentowania obligacji do dnia dokonania zamiany na akcje nie przekroczy 40% wartości nominalnej obligacji,

– oprocentowanie obligacji wypłacane jest z dołu i pierwsza wypłata nie może nastąpić przed upływem 3 miesięcy od daty zamknięcia emisji,

– propozycja nabycia obligacji zostaje skierowana do dotychczasowych akcjonariuszy; innym adresatom proponuje się nabycie obligacji, jeżeli akcjonariusze nie skorzystają z oferty,

– jeśli nastąpi istotne pogorszenie sytuacji finansowej banku, przyznają bankowi będącemu emitentem prawo do: wstrzymania lub odroczenia wypłaty oprocentowania; dokonania zamiany na akcje przed terminem przewidywanym w warunkach emisji,

– jeśli uzyskane ze sprzedaży obligacji środki przewyższają wartość nominalną akcji na jakie zostaną zamienione, nadwyżka środków zostanie zaliczona na kapitał zapasowy,

– wyemitowane są w PLN, EUR, USD lub CHF.

Obligacje długoterminowe to z kolei obligacje o terminie wykupu od 10 do 30 lat, które emitent będący bankiem może wykupić, a które obligatariuszowi przyznają prawo wyłącznie do otrzymywania oprocentowania[22].

Wreszcie zobowiązania z tytułu papierów wartościowych o nieokreślonym terminie wymagalności (oraz inne instrumenty o podobnym charakterze) mogą zostać zaliczone do funduszy własnych uzupełniających banku[23].

Listy zastawne są emitowane na podstawie ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych[24] – przyznaje ona wyłączne prawo ich emisji bankom hipotecznym[25]. Banki te mogą emitować listy zastawne imienne lub na okaziciela, nominowane w złotych lub w walutach obcych. Posiadacze listów zastawnych nie mają prawa wykupić ich przed terminem. Papiery te miewają charakter listów hipotecznych lub publicznych. Postrzega się je jako dość bezpieczne – ich zabezpieczenie polega na tym, że podstawą emisji listów hipotecznych są wierzytelności zabezpieczone hipoteką (jest to klasyczny przykład sekurytyzacji, czyli zamiany wierzytelności na papiery wartościowe), a publicznych – wierzytelności banków z tytułu kredytów udzielonych podmiotom o zerowym lub minimalnym ryzyku lub przez nie gwarantowanych (są to w szczególności rządy i banki centralne państw OECD oraz jednostki samorządu terytorialnego).

Bezpieczeństwo listów zastawnych zwiększają także liczne wymogi nałożone ustawą (np. dotyczące funkcjonowania niezależnego powiernika), a także ograniczenia dotyczące wartości kredytów (zwłaszcza w odniesieniu do wartości nieruchomości) oraz wielkości emisji:

– ogólna kwota znajdujących się w obiegu listów zastawnych banku nie może przewyższać 40-krotności jego funduszy własnych,

---

[22] Mogą być zaliczone do funduszy podstawowych, jeżeli:

– ich wykup przed terminem jest możliwy jedynie za zgodą KNF: nie wcześniej niż po upływie 10 lat od daty zamknięcia emisji; jeżeli przemawia za tym szczególny interes ekonomiczny banku; nie spowoduje to istotnego pogorszenia sytuacji finansowej banku,

– przyznają bankowi-emitentowi prawo wstrzymania lub odroczenia wypłaty oprocentowania, jeżeli nastąpi istotne pogorszenie jego sytuacji finansowej,

– w razie upadłości/likwidacji banku-emitenta roszczenia obligatariuszy zaspokajane są w ostatniej kolejności,

– wyemitowane są w PLN, EUR, USD lub CHF.

[23] Pod warunkiem że: nie podlegają one spłacie z inicjatywy wierzyciela bez uprzedniej zgody KNF, umowa przyznaje bankowi możliwość odroczenia spłaty odsetek z tytułu tych pozycji, w razie upadłości/likwidacji banku środki podlegają zwrotowi w ostatniej kolejności, warunki emisji zapewniają możliwość pokrywania strat kwotą długu wraz z niespłaconymi odsetkami, wynikającymi z tych pozycji (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz.1376, art. 127).

[24] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, Dz.U. z 2003 r., nr 99, poz. 91, ze zm.

[25] Szerzej na temat listów zastawnych: K. Kanigowski, *List zastawny jako instrument rynku kapitałowego*, Centrum Szkoleniowo-Wydawnicze Kwantum, Warszawa 1997; B. Półtorak, *Sekurytyzacja kredytu hipotecznego*, wyd. 2, CeDeWu, Warszawa 2009.

– całkowita kwota znajdujących się w obiegu hipotecznych listów zastawnych nie może przekroczyć sumy nominalnych kwot będących podstawą emisji wierzytelności zabezpieczonych hipoteką, a przychody z tytułu odsetek od tych wierzytelności nie mogą być niższe niż koszty odsetek listów zastawnych.

Emisje listów zastawnych dokonane w Polsce mają bardzo niski łączny udział w rynku kapitałowym, co wynika z niewielkiego znaczenia banków hipotecznych – polskie regulacje bankowe są bowiem dla nich bardzo restrykcyjne, a dość liberalne dla banków uniwersalnych.

Kolejny rodzaj instrumentów dłużnych emitowanych przez banki to **bankowe papiery wartościowe**. Ich emisja stanowi czynność bankową *sensu stricto*[26], a dokonuje się jej na podstawie ustawy Prawo bankowe[27]. Jest to specyficzny rodzaj papieru dłużnego, do którego nie stosują się przepisy ustawy o obligacjach ani ustawy o publicznym obrocie papierami wartościowymi. Na miesiąc przed planowaną emisją bank powiadamia o niej KNF, a warunki emisji podaje do publicznej wiadomości. Bankowe papiery wartościowe mogą być emitowane w formie dokumentu lub w formie zdematerializowanej. Do bankowych papierów wartościowych nie stosuje się również przepisów ustawy o ofercie publicznej.

Bank nie może udzielać kredytu ani pożyczki na kupno emitowanych przez siebie bankowych papierów wartościowych.

Podstawowe grupy bankowych papierów wartościowych to bony oszczędnościowe i certyfikaty depozytowe (CD). Pierwsze z wymienionych instrumentów są adresowane do klientów indywidualnych, charakteryzują je niskie kwoty nominalne; w przypadku wcześniejszego umorzenia przeważnie traci się część lub całość odsetek. Natomiast certyfikaty depozytowe są przeznaczone głównie dla klientów instytucjonalnych, opiewają na wysokie kwoty nominalne i nie ma możliwości ich wcześniejszego wykupu[28].

Emisja bankowych papierów wartościowych wzbogaca asortyment produktów lokacyjnych oferowanych klientom i pozwala bankom na pozyskanie dodatkowego kapitału[29]. Jest to atrakcyjny dla banku produkt, gdyż zwykle ma istotne ograniczenia (zakaz lub nieatrakcyjne warunki) dotyczące wycofania środków przed terminem, co ułatwia zarządzanie płynnością banku. Dodatkową zaletą certyfikatów depozytowych jest ich hurtowy charakter (wysokie kwoty nominalne), co przy zakazie wcześniejszego wykupu znacząco ułatwia zarządzanie płynnością, a przy tym obniża koszty pozyskania kapitału w porównaniu np. z emisją obligacji.

---

[26] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 5.
[27] *Ibidem*, art. 89 i n.
[28] J. Kudła, *Instrumenty finansowe*, s. 71 i n.
[29] M. Capiga *et al*., *Finanse banków*, s. 120.

W Polsce emisja bankowych papierów wartościowych nie jest popularna wśród banków uniwersalnych, z uwagi na nadpłynność sektora i ograniczoną atrakcyjność dla klientów (ograniczenia przedterminowego wykupu). Emisją certyfikatów depozytowych są natomiast zainteresowane banki specjalistyczne (np. samochodowe)[30].

Specyficzny rodzaj instrumentów dłużnych banku stanowią **zobowiązania podporządkowane**. Zwykle przyjmują one postać obligacji, choć mogą to być także inne formy pożyczek. Ich szczególny charakter powoduje, że bywają nazywane instrumentami hybrydowymi – jakkolwiek są zobowiązaniami, specyficzna konstrukcja prawna sprawia, że pożyczkodawcy ponoszą niemal takie samo ryzyko jak właściciele banku, a zatem regulacje prawne umożliwiają zakwalifikowanie ich do funduszy własnych banku. Niezbędną cechą takich instrumentów jest stabilność pozyskanych tą drogą funduszy oraz możliwość szybkiego pozyskania dodatkowych źródeł kapitału w przypadku planowania rozwoju działalności lub zagrożenia obniżenia wypłacalności[31].

Zobowiązania podporządkowane mogą za zgodą KNF być elementem funduszy własnych uzupełniających; są to zobowiązania z tytułu przyjęcia przez bank środków pieniężnych spełniających zgodnie z umową warunki wskazane w ustawie Prawo bankowe[32]. Ponadto pewna grupa pożyczek podporządkowanych może być uwzględniona w kapitale krótkoterminowym[33], także wpływając pozytywnie na poziom adekwatności kapitałowej banku[34].

---

[30] I. Pyka (red.), *Kapitał finansowy banków*, PWE, Warszawa 2008, s. 178.

[31] M. Marcinkowska, *Zobowiązania jako element...*, s. 171–181.

[32] Zobowiązaniem podporządkowanym jest zobowiązanie spełniające następujące warunki:

– środki pieniężne przyjęto na okres co najmniej 5 lat,

– nie mogą być wycofane z banku przed upływem okresu umowy (na wniosek banku Komisja Nadzoru Finansowego może wyrazić zgodę na wcześniejszy zwrot środków pieniężnych, pod warunkiem spełnienia wymogów kapitałowych określonych w art. 128, ust. 1),

– podlegają zwrotowi w ostatniej kolejności w przypadku upadłości lub likwidacji banku,

– zwrot środków pieniężnych nie jest przez bank zabezpieczony (bezpośrednio ani pośrednio).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe..., art. 127.

[33] Kapitał krótkoterminowy może być wykorzystywany przy ustalaniu przestrzegania normy adekwatności kapitałowej wyłącznie przez banki, których skala działalności handlowej jest znacząca.

[34] Zobowiązanie z tytułu otrzymanej pożyczki podporządkowanej, uwzględnione w kapitale krótkoterminowym, musi spełniać następujące warunki:

1) pożyczka nie została zaliczona do funduszy własnych banku,

2) pierwotny termin spłaty pożyczki wynosi co najmniej 2 lata,

3) środki z tytułu pożyczki zostały w pełni wpłacone,

4) umowa pożyczki uniemożliwia spłatę pożyczki przed umownym terminem bez zgody Komisji Nadzoru Finansowego, w innych okolicznościach niż likwidacja lub upadłość banku,

5) umowa pożyczki uniemożliwia spłatę kapitału i odsetek, gdyby miało to spowodować naruszenie wypełnienia normy, o której mowa w art. 128, ust. 1, pkt 2 lit. a ustawy Prawo bankowe, zwanej dalej „normą adekwatności kapitałowej”,

Pożyczki podporządkowane – o ile zostaną zaliczone do funduszy własnych banku – traktowane są jako instrumenty hybrydowe. Uzasadnia się to w ten sposób, że instrument nie tylko nie jest w żaden sposób zabezpieczony przed stratą, ale dodatkowo pożyczkodawca godzi się, by w przypadku upadłości lub likwidacji banku jego wierzytelność została zaspokojona w ostatniej kolejności – zrzeka się zatem praw, jakie przysługiwałyby mu na podstawie prawa upadłościowego[35]. Tym samym pożyczkodawca godzi się na znacznie wyższe ryzyko – ma możliwość odzyskania środków z masy upadłości dopiero po zaspokojeniu wszystkich innych zobowiązań banku, co oznacza duże prawdopodobieństwo poniesienia częściowej lub całkowitej straty. Ryzyko to jest więc niemal na tym samym poziomie, jaki dotyczy właścicieli banku (posiadaczy instrumentów kapitałowych).

Zobowiązania podporządkowane obciąża wyższe ryzyko[36], więc agencje ratingowe przyznają im niższe oceny[37]. Zobowiązania te są zatem droższe niż inne typy długu. Rozpiętość odsetkowa (*spread*) CDS-ów (*credit default swap*) dotyczących zobowiązań podporządkowanych jest dwu-, a nawet trzykrotnie wyższa niż zobowiązań uprzywilejowanych[38].

Omawiając instrumenty dłużne emitowane przez banki, należy jeszcze wspomnieć o **instrumentach sekurytyzacyjnych**. Istnieje wiele definicji seku-

---

6) zaliczona do kapitału krótkoterminowego kwota otrzymanych pożyczek podporządkowanych nie przekracza 150% kwoty, o jaką fundusze podstawowe przewyższają wyższą z kwot określonych jako:

a) połowa wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego,

b) różnica wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego i funduszy uzupełniających.

Uchwała nr 76/2010 KNF z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie zakresu i szczegółowych zasad wyznaczania wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka, Dz.Urz. KNF, nr 2, poz. 11, ze zm.

[35] Prawo upadłościowe określa m.in. kolejność zaspokajania wierzycieli z funduszów masy upadłości – Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. z 2009 r., nr 175, poz. 1361, ze zm.

[36] Stopa odzysku w przypadku długu podporządkowanego jest bardzo niska; zwykle przyjmuje się ją na poziomie 10% (por. BIS, *79th Annual Report*, Basel 2009). W czasach recesji i kryzysu stopa ta znacznie się zmniejsza (np. dla niektórych islandzkich banków w 2009 r. stopa odzysku dla zobowiązań uprzywilejowanych wynosiła 3%, a dla zobowiązań podporządkowanych: 0,125%), ECB, *Credit Default Swaps and Counterparty Risk*, Frankfurt am Main 2009.

[37] Przykładowe ratingi Fitch: BNP Paribas, HSBC, Banco Santander: AA, zobowiązania podporządkowane: AA–; Societe Generale, Credit Agricole, BBVA: AA–, zobowiązania podporządkowane: A+.

[38] W roku 2009 światowy kryzys finansowy spowodował wzrost spreadów CDS-ów dotyczących zobowiązań podporządkowanych banków nawet do poziomu pow. 400 p.b. (wcześniej wynosił on poniżej 20 p.b.). BIS, *79th Annual Report*; ECB, *EU Banking Sector Stability*, Frankfurt am Main 2009.

rytyzacji[39]; w ścisłym znaczeniu oznacza ona proces, w ramach którego następuje wyodrębnienie w bilansie homogenicznej niepłynnej grupy aktywów, przeniesienie praw własności lub praw do czerpania pożytków na specjalnie powołaną do tego celu jednostkę[40] – ta na ich podstawie dokonuje emisji dłużnych papierów wartościowych[41].

Sekurytyzacja jest procesem upłynniania aktywów bankowych (uwalniania środków zaangażowanych w należności kredytowe), który umożliwia pozyskiwanie źródeł finansowania dalszej działalności operacyjnej[42]. Istnieje wiele form sekurytyzacji; przede wszystkim należy wskazać transfer aktywów – przelew wierzytelności – lub nowację (aktywa sprzedawane są spółce celowej, która finansuje zakup emisją dłużnych papierów wartościowych) oraz subpartycypację – sekurytyzację syntetyczną (nie następuje sprzedaż aktywów, prawa własności nie są przenoszone do spółki celowej, inicjator wykorzystuje derywaty kredytowe w celu podziału ryzyka kredytowego związanego z aktywami i przeniesienia go na inne podmioty)[43].

Głównymi rodzajami instrumentów sekurytyzacyjnych są[44]:

– MBS (*mortgage-backed securities*) – instrumenty zabezpieczone hipotecznymi wierzytelnościami kredytowymi,

– ABS (*asset-backed securities*) – instrumenty zabezpieczone innymi niż hipoteczne wierzytelnościami kredytowymi,

– CDO (*collaterized debt obligations*) – zabezpieczone skrypty dłużne: obligacje zabezpieczone kredytami (*collaterized loan obligations*, CLO) i obligacje zabezpieczone papierami wartościowymi, najczęściej innymi obligacjami (*collaterized bond obligations*, CBO),

– ABCP (*asset-backed commercial papers*) – krótkoterminowe papiery komercyjne zabezpieczone różnego rodzaju aktywami, np. kredytami samochodowymi, kredytami na kartach kredytowych, pożyczkami studenckimi itd.

W sektorze bankowym sekurytyzację stosuje się w celu: ograniczenia ryzyka kredytowego, poprawy płynności finansowej[45], poprawy podstawowych

---

[39] Formalną definicję sekurytyzacji zawiera Uchwała nr 76/2010 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie zakresu i szczegółowych zasad wyznaczania wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka, Dz.Urz. KNF, nr 2, poz. 11, ze zm.

[40] Spółka celowa (*special purpose vehicle*, SPV).

[41] S. Gudkova, *Sekurytyzacja należności kredytowych* banków, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 10. Przegląd definicji sekurytyzacji przedstawia także M. Kalasińska, *Sekurytyzacja aktywów bankowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2007, s. 8 i n.

[42] I. Pyka, *Rynkowe instrumenty finansowe w alokacji kapitału bankowego*, Difin, Warszawa 2012, s. 69.

[43] E. Szabłowska, *Sekurytyzacja – innowacyjne narzędzie zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 223, 2010, s. 191–203.

[44] E. Miklaszewska (red.), *Bank na rynku finansowym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 257.

[45] Sekurytyzacja jest wymieniana jako jedna z metod zarządzania płynnością banków (w polskiej literaturze przedmiotu określana jest także opisowo jako „metoda przekształcania

wskaźników oceny kondycji finansowej (w tym zwłaszcza adekwatności kapitałowej), obniżenia kosztów, zwiększenia dochodowości aktywów, dywersyfikacji aktywów, pozyskania nowych źródeł finansowania działalności, wzbogacenia oferty produktowej, uzyskania lepszego dopasowania terminów zapadalności aktywów i wymagalności pasywów[46].

Z transakcjami sekurytyzacyjnymi wiąże się wiele rodzajów ryzyka: kredytowe, płynności spółki celowej, upadłości lub utraty reputacji inicjatora, operacyjne, związane z przedmiotem sekurytyzacji, ryzyko rynkowe, ryzyko wyceny (w tym błędnej oceny ratingowej)[47]. Jak unaocznił globalny kryzys finansowy, sekurytyzacja może stanowić niebezpieczny instrument, w szczególności wobec zawyżonych ocen ratingowych, opartych na niedopracowanej metodologii zastosowanej do zbyt małej ilości danych, co doprowadziło do niedoszacowania ryzyka inwestycyjnego[48]. Sekurytyzacja może też, rzecz jasna, być instrumentem korzystnym, tylko wówczas jednak, gdy jest oparta na rozsądnych zasadach, a konstrukcja wyemitowanych instrumentów pozwala na adekwatną ocenę ryzyka z nimi związanego.

Podsumowując, należy stwierdzić, że instrumenty dłużne mają istotne znaczenie w polityce finansowej banków – mogą służyć poprawie wypłacalności, ograniczeniu ryzyka, a także stanowić uzupełniający element finansowania działalności komercyjnej banków (w szczególności: udzielania kredytów), z drugiej jednak strony mogą oczywiście także rodzić dodatkowe ryzyko.

6.1.2. Zobowiązania w polityce finansowej banków

Strategie finansowe banków związane z korzystaniem z instrumentów dłużnych są bardzo zróżnicowane. Generalnie można wskazać trzy kluczowe powody stosowania przez banki zobowiązań innych niż depozyty:

– zdobycie finansowania w celu zaspokojenia zwiększonego popytu na kredyty bankowe przy niewystarczającej bazie depozytowej,

---

wierzytelności kredytowych w papiery wartościowe"). Patrz: W. Grabczan, *Zarządzanie ryzykiem bankowym*, FRRwP, Warszawa 1996, s. 209; W. Przybylska-Kapuścińska (red.), *Zarządzanie ryzykiem i płynnością banku komercyjnego*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 166.

[46] I. Pyka (red.), *Przesłanki i formy sekurytyzacji aktywów podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 58, 62.

[47] E. Szabłowska, *Ryzyko transakcji sekurytyzacyjnych*, [w:] B. Filipiak, M. Dylewski (red.), *Ryzyko w finansach i bankowości*, Difin, Warszawa 2010, s. 150–160; A. Waszkiewicz, *Ryzyko sekurytyzacji a kryzys finansowy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

[48] E. Szabłowska, M. Marcinkowska, *Rola agencji ratingowych w procesie sekurytyzacji*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy w erze zawirowań*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 449–459.

– ograniczenie ryzyka,

– poprawa adekwatności kapitałowej w sytuacji braku możliwości lub chęci korzystania z instrumentów kapitałowych.

Pierwszy powód jest związany z istotnymi przemianami zachodzącymi na rynkach finansowych, które wpływają na zmianę modelu systemu bankowego. Mamy obecnie do czynienia z przechodzeniem od tradycyjnych struktur bankowej alokacji finansowej (transformacji depozytów w kredyty) do złożonych międzynarodowych struktur holdingowych, które wykorzystują depozyty oraz innowacyjne instrumenty finansowe do alokacji w kredyty, pozabankowe instrumenty inwestorskie i finansowe instrumenty „amalgamatowe"[49]. Jest to odejście od tradycyjnych funkcji banków w stronę **finansjalizacji**[50] – banki koncentrują się nie na obsłudze sfery realnej, lecz na wzroście wartości tworzonych instrumentów finansowych[51], które umożliwiają im generowanie zysków (głównie w krótkim okresie). Jest to zjawisko bardzo niebezpieczne, gdyż sfera finansowa nie może rozwijać się w oderwaniu od sfery realnej. Banki, z roli pośredników gromadzących depozyty od podmiotów nadwyżkowych w celu udzielania kredytów podmiotom deficytowym, wchodzą w rolę podmiotów z niedoborem kapitału (który miałby sfinansować dodatkowe zapotrzebowanie na kredyty bankowe oraz inwestycje finansowe banków). Nie wdając się w tym miejscu w pogłębione dyskusje na temat zasadności takiej transformacji bankowości, należy jedynie podkreślić, że generuje ona bardzo znaczące ryzyko systemowe (dowiódł tego globalny kryzys finansowy). W koncepcji tradycyjnej bankowości należałoby przyjąć, że granice bazy depozytowej wyznaczają granice akcji kredytowej; jeśli zatem banki nie potrafią zdobyć depozytów, nie powinny szerzej rozwijać działalności kredytowej. Pozyskiwanie środków na refinansowanie kredytów z rynku finansowego stanowi wypaczenie idei banku jako pośrednika finansowego. Ponadto udzielanie kredytów niemających pokrycia w oszczędnościach może prowadzić do zjawiska nadmiernego zadłużenia (przekredytowania), współcześnie wskazywanego jako jeden z powodów

[49] I. Pyka, *Rynkowe instrumenty finansowe...*, s. 26–27.

[50] Finansjalizacja oznacza gwałtowny rozwój rynków finansowych (wzrost udziału w PKB). Paul H. Dembiński podkreśla, że zmienia ona życie społeczne i wypacza funkcje systemu finansowego, doprowadzając do niemal całkowitego prymatu transakcji nad relacjami. P.H. Dembiński, *Finanse po zawale*, Studio Emka, Warszawa 2011. Patrz także: Observatoire de la Finance, *Manifesto of Observatoire de la Finance: For finance that serves the common good*, www.obsfin.ch/Document/2011-ENG-Manifeste%20de%20l%27Observatoire.pdf (dostęp: 10.09.2012).

[51] J. Toporowski ujął to trafnie: „w erze finansów, finanse finansują głównie finanse". J. Toporowski, *The wisdom of property and the culture of the middle classes*, [w:] *Why the World Economy Needs a Financial Crash and Other Critical Essays on Finance and Financial Economics*, Anthem Press, New York 2010, s. 92.

kryzysu gospodarczego[52]. Zbyt duże tempo wzrostu sektora finansowego może być szkodliwe dla gospodarki[53].

Drugi wymieniony aspekt emisji zobowiązań przez bank wiąże się z kwestią zarządzania ryzykiem. Przede wszystkim należy tu wskazać **ryzyko płynności**. W polskim sektorze bankowym mamy do czynienia ze strukturalnym niedopasowaniem terminów zapadalności aktywów i wymagalności pasywów: kredyty o horyzoncie czasowym kilkunastu i kilkudziesięciu lat finansowane są krótkoterminowymi zobowiązaniami (depozytami kilkumiesięcznymi i środkami zgromadzonymi na rachunkach bieżących, wymagalnymi w każdej chwili). Jest to sytuacja potencjalnie niebezpieczna, zważywszy na ryzyko łatwej utraty tych źródeł finansowania, a przy tym kosztowna, z uwagi na konieczność stałego odnawiania refinansowania. Korzystanie z instrumentów dłużnych (w znacznej części długoterminowych) pozwala zmniejszyć niedopasowanie struktury terminowej aktywów i pasywów.

Należy zaznaczyć, że regulatorzy, dostrzegając ryzyko związane z płynnością banków, uchwalają dodatkowe normy ostrożnościowe. Bazylea III wprowadza m.in. minimalne standardy płynności i mierniki ułatwiające monitorowanie i ocenę ryzyka utraty płynności: wskaźnik płynności krótkoterminowej (*Liquidity Coverage Ratio*, LCR – ma promować krótkoterminową odporność na potencjalne zakłócenia płynności) i wskaźnik strukturalny (*Net Stable Funding Ratio*, NSFR – odnosi się do płynności w dłuższym terminie i dotyczy niedopasowania płynności)[54].

Emisja zobowiązań dokonywana jest także w celu ograniczenia **ryzyka rynkowego**. Przede wszystkim dotyczy to ryzyka walutowego, w pewnym stopniu może też odnosić się do ryzyka stóp procentowych. Specyfika polskiego sektora bankowego polega również na wysokim udziale kredytów walutowych (jest to związane przede wszystkim z kredytami hipotecznymi). Skala tych kredytów, przy jednoczesnym niskim udziale depozytów walutowych, powoduje

---

[52] Generalnie gdy w danej gospodarce tempo przyrostu kredytów jest szybsze niż tempo przyrostu PKB, stanowi to negatywny sygnał, jako że może prowadzić do luki kredytowej i nadmiernego zadłużenia (co może stanowić źródło kryzysu finansowego). Gwałtowny przyrost kredytów nie zawsze jednak jest zjawiskiem negatywnym – systemy finansowe w gospodarkach wschodzących są na etapie niskiego rozwoju (wiele gospodarstw domowych i podmiotów gospodarczych nie ma dostępu do kredytów), zatem wysokie tempo przyrostu akcji kredytowej może odzwierciedlać rozwój finansowy gospodarki. Niestety, nie ma sposobu na łatwe rozróżnienie miedzy nierównowagą finansową a szybkim, ale zrównoważonym, rozwojem sektora finansowego. Jeśli jednak tempo przyrostu kredytów znacznie przewyższa swój długoterminowy trend, często zwiastuje to kryzys finansowy. Szerzej: BIS, *82nd Annual Report. 1 April 2011 – 31 March 2012*, Basel 2012, s. 27–28.

[53] S. Cecchetti, E. Kharroubi, *Reassessing the impact of finance on growth*, „BIS Working Papers", No. 381, June 2012.

[54] BCBS, *Basel III: International Framework for Liquidity Risk Measurement, Standards and Monitoring*, BIS, Basel 2010.

trudności w zabezpieczeniu ryzyka walutowego powszechnie stosowanymi instrumentami (np. instrumentami pochodnymi). Aby zatem zmniejszyć długie pozycje walutowe, banki starają się pozyskać zobowiązania w tych walutach – zwykle w formie pożyczek lub dłużnych papierów wartościowych. Zazwyczaj konstrukcja tych instrumentów odpowiada charakterystykom portfeli kredytowych, dzięki czemu bank ogranicza narażenie się na ryzyko. Tu także warto jednak podkreślić, że jest to odejście od tradycyjnego modelu bankowości; o ile w skali mikro (z punktu widzenia pojedynczych banków) taka polityka pozwala na redukcję ryzyka rynkowego, o tyle w skali całego sektora może powodować wzrost ryzyka systemowego. Odrębną kwestię stanowi dyskusyjna polityka udzielania na szeroką skalę kredytów walutowych osobom fizycznym osiągającym dochody w walucie krajowej. Tacy kredytobiorcy często nie mają świadomości ryzyka, na które mogą się narażać, i zwykle nie są w stanie zabezpieczyć się przed jego skutkami. Szoki i zawirowania na rynku walutowym mogą doprowadzić do lawinowego wzrostu ryzyka kredytowego, co w konsekwencji także może zwiększać ryzyko systemowe dla banków.

Narodowy Bank Polski wyodrębnił w swych analizach grupy banków ze względu na strategię finansowania[55] (patrz rys. 9 oraz 10):

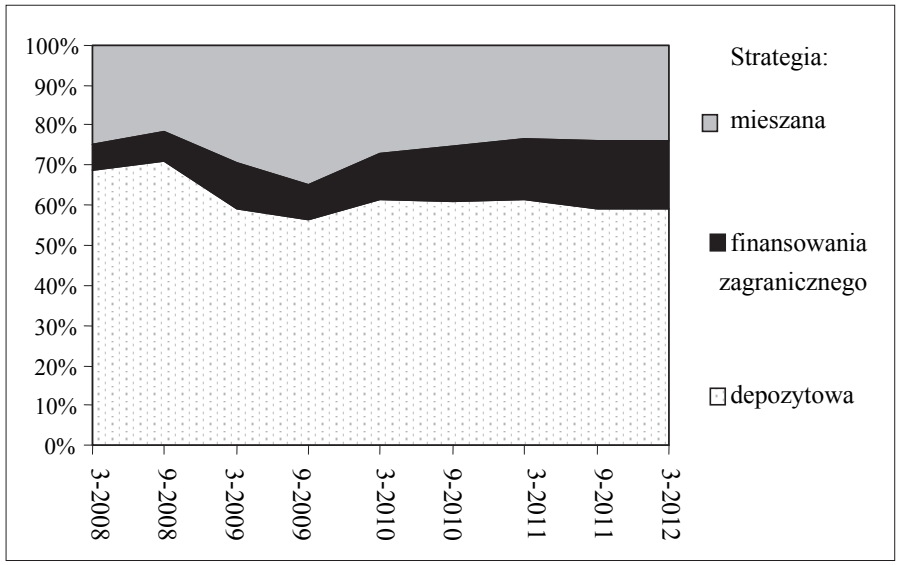
– banki o strategii depozytowej mają niemal 60-procentowy udział w aktywach sektora banków komercyjnych; grupę tę można scharakteryzować jako odzwierciedlającą tradycyjny, wyważony model bankowości – kredyty finansowane są przede wszystkim depozytami, a pozostałe źródła mają niewielkie znaczenie (przy czym źródła te są zdywersyfikowane),

– banki bazujące głównie na finansowaniu zagranicznym mają najmniejszy, ale dynamicznie rosnący udział (17%) – kredyty finansowane są przede wszystkim środkami pozyskanymi od podmiotów macierzystych (zwykle są to pożyczki podporządkowane),

– banki o strategii mieszanej – stanowią poniżej 25% sektora – to banki o najbardziej zróżnicowanym portfelu pasywów; największe znaczenie mają depozyty, bardzo wysoki jest także udział zobowiązań od banków.

Należy zaznaczyć, że banki stosujące drugą i trzecią strategię są narażone na znacznie większe ryzyko. Koncentracja źródeł finansowania powoduje uzależnienie finansowania banku od decyzji i kondycji finansowej innych banków. Wycofanie tych środków przez kapitałodawców może stanowić zagrożenie dla stabilności instytucji korzystających z takiego finansowania. Z drugiej strony należy zauważyć, że w ostatnich latach strategia finansowania oparta na depozytach jest dla banków droższa niż stosowanie w tym zakresie innych metod.

[55] NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, lipiec 2012; NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, lipiec 2011.

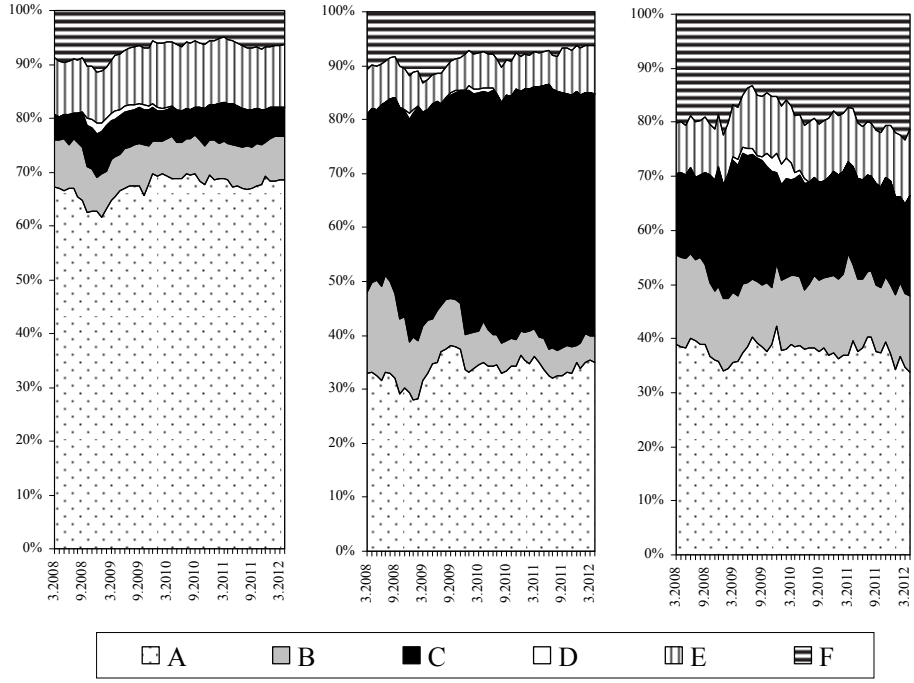


Rysunek 9. Udział banków o różnych strategiach finansowania w aktywach sektora banków komercyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa 2011; NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, lipiec 2011; NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, grudzień 2012

Trzeci z wymienionych powodów stosowania przez banki instrumentów dłużnych wiąże się z kwestią **poprawy adekwatności kapitałowej**. Argument ów dotyczy tylko niektórych instrumentów dłużnych, przede wszystkim pożyczek podporządkowanych (zaliczanych do funduszy własnych uzupełniających za zgodą KNF) oraz zobowiązań z tytułu papierów wartościowych o nieokreślonym terminie wymagalności (zaliczanych do funduszy własnych uzupełniających). Dodatkowo, przejściowo, podobną rolę pełnią obligacje zamienne i obligacje długoterminowe, z tą różnicą, że przepisy prawa traktowały je jako lepsze źródła kapitału, pozwalając na zaliczenie ich do funduszy własnych podstawowych.

Jakkolwiek kapitały własne są lepiej postrzegane przez nadzór bankowy i rynek finansowy (lepiej gwarantują stabilność funkcjonowania banku), to jednak właściciele banku mogą nie być zainteresowani zwiększaniem swego bezterminowego zaangażowania (nabywania akcji), ani zmniejszeniem swego udziału w kapitale na skutek objęcia dodatkowo wyemitowanych akcji przez nowych właścicieli. Często zatem w przypadku potrzeby dokapitalizowania banku będą skłonni albo sami zaangażować dodatkowe kwoty na określony czas (w jednej z wymienionych form długu), albo pozyskać te środki z rynku.



Rysunek 10. Struktura finansowania w bankach o strategii depozytowej (lewy panel), strategii finansowania zagranicznego (środkowy panel) i strategii mieszanej (prawy panel)
Legenda: A – depozyty sektora niefinansowego, rządowego i samorządowego, B – zobowiązania wobec podmiotów finansowych – rezydentów, C – zobowiązania wobec podmiotów finansowych – nierezydentów, D – zobowiązania z tytułu operacji Repo z NBP, E – kapitały, F – pozostałe pasywa
Źródło: opracowanie własne na podstawie NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, lipiec 2011; NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, grudzień 2011; NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, lipiec 2012

Kwestia wykorzystania zobowiązań podporządkowanych na potrzeby zabezpieczenia ryzyka ma także szerszy kontekst. Poziom funduszy własnych stanowi również odniesienie dla innych norm ostrożnościowych (m.in. limitów koncentracji zaangażowań, progu koncentracji kapitałowej, nadzorczych norm płynności). Bank poprzez zaciągnięcie pożyczki podporządkowanej[56] zwiększa fundusze własne, a tym samym ma większe możliwości w zakresie prowadzenia i rozwijania działalności – dotyczy to m.in. rozszerzania akcji kredytowej, zwiększenia możliwości zaangażowania kredytowego i kapitałowego w pojedyncze podmioty (pożyczki podporządkowane często są wykorzystywane do sfinansowania przejęć kapitałowych). Ważnym aspektem jest także omówiony już wpływ instrumentów dłużnych i hybrydowych na płynność banku oraz ograniczenie ryzyka rynkowego i ograniczenie kosztów.

[56] Lub zobowiązań z tytułu papierów wartościowych o nieokreślonym terminie wymagalności.

Niezabezpieczone instrumenty dłużne (w szczególności pożyczki podporządkowane) mogą także powodować zmniejszanie ryzyka banku i wpływanie na jego stabilne funkcjonowanie nie tylko bezpośrednio – jak tu opisano, ale także pośrednio. Wiąże się to z zagadnieniem tzw. prywatnego monitoringu banków (dyscypliny rynkowej)[57].

Aby wesprzeć rozwój dyscypliny rynkowej i realnie uzupełnić nadzór instytucjonalny monitoringiem prywatnym, postuluje się nawet wprowadzenie obowiązku emitowania przez banki zobowiązań podporządkowanych (*mandatory subordinated debt*). Propozycja ta zakłada, że banki miałyby obowiązek emitowania zobowiązań podporządkowanych o wartości spełniającej minimalny limit regulacyjny (np. 2–3% sumy aktywów ważonych ryzykiem). Na instrumenty dłużne nałożone byłyby określone wymogi (m.in. musiałyby być przedmiotem obrotu na konkurencyjnym rynku, mieć charakter długoterminowy i być emitowane regularnie)[58]. Koncepcja ta nie jest pozbawiona wad. Aby bowiem dyscyplina rynkowa mogła efektywnie funkcjonować, nie wystarczy, że bank będzie emitował niezabezpieczony dług – konieczne jest spełnienie wielu warunków[59]. Według MFW w krajach o gospodarkach wschodzących nie są spełnione wstępne warunki konieczne dla dyscypliny rynkowej, zatem wysiłki mające na celu jej wzmocnienie powinny się skoncentrować najpierw na rozwoju infrastruktury rynkowej i ogólnego środowiska motywacyjnego[60].

Z drugiej strony, nie brak opinii, że korzystanie z instrumentów hybrydowych zmniejsza jakość funduszy własnych. W szczególności w czasach kryzysów postuluje się konieczność spełnienia norm adekwatności kapitałowej przez fundusze własne podstawowe (zwłaszcza kapitały zasadnicze)[61]. Choć na rozwiniętych rynkach finansowych banki zwykle plasują wiele emisji instrumentów podporządkowanych i nie mają problemu z ich rolowaniem, to jednak w czasie kryzysu finansowego pozyskiwanie kapitału w ten sposób (w tym także zastępowanie instrumentów wygasających) jest bardzo kosztowne, a niekiedy nawet niemożliwe[62].

---

[57] Szerzej: M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009.

[58] Board of Governors of the Federal Reserve System, *Using subordinated debt as an instrument of market discipline*, „Staff Study", No. 172, December 1999.

[59] Np.: istnieje możliwość monitorowania aktywów banku, na rynku są niebankowi pośrednicy finansowi chętni zainwestować w zobowiązania podporządkowane, inwestorzy muszą mieć świadomość, że ich inwestycje w instrumenty podporządkowane są obarczone ryzykiem, rynki kapitałowe są na tyle płynne, by przyjąć emisje pierwotne i ułatwić wtórny obrót tymi instrumentami, regulacje dotyczące instytucji finansowych i rynków finansowych są na tyle mocne, by zapewnić brak manipulacji rynkami.

[60] C. Karacadag, A. Shrivastava, *The role of subordinated debt in market discipline: The case of emerging markets*, „IMF Working Paper", No. WP/00/215, December 2000.

[61] FSA, *The Turner Review. A regulatory response to the global banking crisis*, London 2009.

[62] S. Grenville, *Subordinated debt: How do we repair a failed system?*, „Financial Times", 26.05.2009.

Rozwodnienie kapitałów instrumentami dłużnymi obniża zdolność banku do absorbowania strat. Takie stanowisko nadzorców podzielają uczestnicy rynków finansowych, czego dowodzą liczne przykłady przedterminowego wykupywania instrumentów dłużnych i hybrydowych i ich zamiany na kapitał podstawowy[63]. Warto zatem odnotować, że doświadczenia kryzysu *sub-prime* skłoniły twórców regulacji bankowych do wprowadzenia bardziej surowych definicji składników funduszy własnych, co ma zwiększyć jakość i przejrzystość bazy kapitałowej banków[64].

6.2. Dyscyplina rynkowa[65]

Kluczowym aspektem relacji banku z wierzycielami jest możliwość sprawowania przez nich dyscypliny rynkowej, czyli prywatnego monitoringu[66].

Uznaje się, że wierzyciele banku (w szczególności nabywcy instrumentów podporządkowanych, którzy ponoszą największe ryzyko) mogą wpływać na banki ponoszące nadmierne ryzyko – dyscyplinować je, by bezpieczniej funkcjonowały. Gdy inwestorzy uznają, że ryzyko banku emitującego dane walory jest zbyt wysokie, mogą żądać wyższej rentowności tych instrumentów (czyli rekompensować ryzyko ceną), względnie odmówić finansowania banku. Instytucja prowadząca zatem nadmiernie ryzykowną działalność – w przypadku istnienia efektywnej dyscypliny rynkowej – musi się liczyć z wyższym kosztem kapitałów lub w ogóle z trudnościami w pozyskaniu go.

Jak wspomniano w rozdziale pierwszym, aby zniechęcić banki do podejmowania nadmiernego ryzyka, instytucje sieci bezpieczeństwa korzystają z dwóch mechanizmów[67]: regulacji i dyscypliny rynkowej. Dyscyplina rynkowa

---

[63] Bank of England, *Financial Stability Report*, No. 25, June 2009.

[64] BCBS, *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, BIS, Basel 2010.

[65] Podstawę do zredagowania podrozdziału stanowiły artykuły: M. Marcinkowska, *O skuteczności dyscypliny rynkowej*, [w:] J. Czekaj (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej. Rynki finansowe*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, s. 85–92; M. Marcinkowska, *Prywatny monitoring banków jako uzupełnienie nadzoru instytucjonalnego*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, PSFiB–Difin, Warszawa 2008, s. 67–78; M. Marcinkowska, *Dyscyplina rynkowa – czyli czy prywatny monitoring zwiększa bezpieczeństwo systemu bankowego*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 188, 2005, s. 5–22.

[66] Zagadnienia dotyczące dyscypliny rynkowej kompleksowo opisuje K. Jackowicz, *Dyscyplina rynkowa w bankowości. Rodzaje i możliwości zastosowania*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

[67] A. Demirgüç-Kunt, H. Huizinga, *Market discipline and financial safety net design*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. WPS 2183, September 1999.

jest ważnym instrumentem, komplementarnym wobec nadzoru instytucjonalnego[68]. Oznacza ona, że interesariusze z sektora prywatnego, którzy mogą ponieść straty finansowe na skutek decyzji danego podmiotu, dyscyplinują go, czyli wpływają na jego postępowanie[69].

Podmioty, które mogą sprawować rynkowy nadzór nad bankiem, to posiadacze jego akcji notowanych na giełdzie, dłużnych lub hybrydowych papierów wartościowych, pożyczkodawcy (w szczególności podmioty udzielające pożyczek podporządkowanych), a także ci deponenci, których wkłady nie są objęte systemem gwarantowania/ubezpieczania depozytów[70]. Ogólnie zatem dyscyplina rynkowa realizowana jest przez tych uczestników rynku, którzy mogą ponieść straty i są zainteresowani ograniczaniem ryzyka w ramach swoich relacji z bankiem.

Uczestnicy rynków analizują i oceniają działalność banków, podejmowane przez nie ryzyko i generowane efekty finansowe. Rynkowy nadzór nad bankami sprawuje się poprzez udostępnianie prywatnych funduszy (kapitały finansujące działalność) oraz opłatę wymaganą za ich użyczenie (koszt kapitału). Negatywna ocena banku skutkować może zwiększeniem kosztu kapitału oraz ograniczeniem finansowania (gdy rynek uzna, że działalność banku jest zbyt ryzykowna)[71]. Cel dyscypliny rynkowej polega na tym, by ograniczyć ponoszenie przez banki nadmiernego ryzyka, chronić przed manipulacjami oraz niedoszacowaniem ryzyka[72].

Wskazuje się kilka rodzajów dyscypliny rynkowej[73]:

– prewencyjną (*ex ante*) i represyjną (*ex post*),

– antycypacyjną i retrospektywną,

– sprawowaną przez kapitałodawców (akcjonariuszy, wierzycieli, deponentów) i kapitałobiorców,

– bezpośrednią (sprawowaną przez podmioty sektora prywatnego) i pośrednią (realizowaną przez nadzór na skutek sygnałów rynkowych).

Dyscyplina rynkowa zadziała wyłącznie wówczas, gdy rynek będzie mógł wpływać na cenę instrumentów emitowanych przez bank, znając poziom

---

[68] Wymienia się także tzw. dyscyplinę rynkową pośrednią, realizowaną przez nadzór na podstawie obserwacji sygnałów rynkowych. Ponieważ również rynek obserwuje sygnały pochodzące z nadzoru finansowego, podkreśla się, że nadzór instytucjonalny i indywidualny (monitoring prywatny) dopełniają się, a nie są substytucyjne wobec siebie.

[69] FRS Study Group on Disclosure, *Improving public disclosure in banking*, „Staff Study", No. 173, March 2000.

[70] M. Marcinkowska, *Prywatny monitoring banków...*, s. 67–78.

[71] Eadem, *Dyscyplina rynkowa...*, s. 5–22.

[72] H. Benink, C. Wihlborg, *The New Basel Capital Accord: Making it effective with stronger market discipline*, „European Financial Management", Vol. 8, Issue 1, 2002, s. 103–115.

[73] K. Jackowicz, *Dyscyplina rynkowa w bankowości...*

związanego z nim ryzyka[74]. Niezbędne jest zatem dysponowanie adekwatnymi informacjami oraz odzwierciedlanie ich w decyzjach wpływających na dostępność i cenę instrumentów emitowanych przez bank. Zwraca się tu jednak uwagę na fundamentalną kwestię, a mianowicie na zakres, w jakim ceny instrumentów finansowych emitowanych przez banki faktycznie uwzględniają aktualne i odpowiednie informacje[75]. Nie brak bowiem badań wskazujących, że cena instrumentów finansowych (w tym także dłużnych o charakterze podporządkowanym) nie stanowi dobrej miary ryzyka bankowego[76]. Wiąże się to m.in. z tym, że wyższe ceny emitowanych przez banki instrumentów dłużnych mogą motywować je do dalszego zwiększania skali ponoszonego ryzyka[77].

Dyscyplina rynkowa jest potencjalnie silnym narzędziem nadzoru nad działalnością banków, który może przyczynić się do zwiększenia ich stabilności – zarówno w odniesieniu do pojedynczych podmiotów, jak i do całego sektora. Istnieje wszakże wiele warunków, które muszą być spełnione, by ów potencjał mógł być realizowany. I tak skuteczność dyscypliny rynkowej zależy od[78]:

---

[74] J.M. Blum, *The limits of market discipline in reducing banks' risk taking*, „Swiss National Bank Working Paper", No. 00.08, June 2000.

[75] A. Sironi, *Testing for market discipline in the European banking industry: Evidence from subordinated debt issues*, „Journal of Money, Credit, and Banking", Vol. 35, No. 3, 2003, s. 443–472.

[76] D. Hancock, U. Birchler, *What does the yield on subordinated bank debt measure?*, „FEDS Working Paper", No. 2004-19, 2004.

[77] J.M. Blum, *Subordinated debt, market discipline, and banks' risk taking*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 26, Issue 7, 2002, s. 1427–1441.

[78] Opis warunków skuteczności dyscypliny rynkowej zawierają np. prace: A. Demirgüç--Kunt, H. Huizinga, *Market discipline and financial...*; J. Jagtiani, C. Lemieux, *Market discipline prior to bank failure*, „Journal of Economics and Business", Vol. 53, Issues 2–3, 2001, s. 313–324; F.S. Mishkin, *Financial policies and the prevention of financial crises in emerging market countries*, „NBER Working Paper", No. 8087, January 2001; A. Sironi, *Testing for market discipline...*, s. 443–472; J.A. Lopez, *Disclosure as a supervisory tool: Pillar 3 of Basel II*, „FRBSF Economic Lester", No. 2003-22, 1.08.2003; J.R. Barth *et al.*, *Bank regulation and supervision: What works best?*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 13, Issue 2, 2004, s. 205–248; B. Gup, *Market discipline: Is it fact or fiction?*, [w:] idem (ed.), *The New Basel Capital Accord*, Thomson, New York 2004, s. 67–96; D.T. Llewellyn, *Inside the 'black box' of market discipline*, „Economic Affairs", Vol. 25, No. 1, 2005, s. 41–47; V.K. Goyal, *Market discipline of bank risk: Evidence from subordinated debt contracts*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 14, Issue 3, 2005, s. 318–350; E. Nier, U. Baumann, *Market discipline, disclosure and moral hazard in banking*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 15, Issue 3, 2006, s. 332–361; I. Distinguin *et al.*, *Market discipline and the use of stock market data to predict bank financial distress*, „Journal of Financial Services Research", Vol. 30, No. 2, 2006, s. 151–176; T.J. Curry *et al.*, *Equity market information, bank holding company risk, and market discipline*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 32, Issue 5, 2008, s. 807–819; A.B. Ashcraft, *Does the market discipline banks? New evidence from regulatory capital mix*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 17, Issue 4, 2008, s. 543–561; A. Pop, D. Pop, *Requiem for market discipline and the specter of TBTF in Japanese banking*, „The Quarterly Review of Economics and

– istnienia wysokiej jakości standardów rachunkowości i nadzoru nad wiarygodnością sporządzanych sprawozdań,

– dostępu do wiarygodnych, kompletnych, aktualnych informacji o profilu ryzyka ponoszonego przez bank,

– istnienia dobrze rozwiniętych rynków papierów wartościowych,

– stopnia rozwoju sektora bankowego,

– emitowania przez banki dłużnych papierów wartościowych o charakterze podporządkowanym (w szczególności gdy podlegają one ograniczeniom umownym[79]), notowanych na giełdzie[80],

– istnienia odpowiednio dużej liczby interesariuszy zainteresowanych monitorowaniem banków oraz będących w stanie właściwie zrozumieć i interpretować informacje ujawniane przez bank, reagujących racjonalnie na informacje,

– wielkości banku i oceny przez rynek efektów TBTF (bank jest zbyt duży, by upaść) i TBTS (zbyt duży, by ratować),

– skali zasięgu „sieci bezpieczeństwa" (gwarantowania depozytów, pomocy państwa dla upadających banków, finansowanie przez bank centralny) i braku założenia o istnieniu mechanizmów ochronnych ze strony państwa – w przypadku upadłości banku jego wierzyciele muszą mieć świadomość narażenia na straty,

– występowania reakcji banków na sygnały rynkowe (wartości koszt kapitału i długu).

Należy mieć także na względzie, że możliwości sprawowania prywatnego monitoringu są osłabione np. w przypadku konglomeratów i struktur holdingowych[81], które współcześnie stały się bardzo popularne w sektorze bankowym.

Finance", Vol. 49, Issue 4, 2009, s. 1429–1459; G. Iannotta, *Market discipline in the banking industry: Evidence from spread dispersion*, „The European Journal of Finance", Vol. 17, No. 2, 2011, s. 111–131; M. Völz, M. Wedow, *Market discipline and too-big-to-fail in the CDS market: Does banks' size reduce market discipline?*, „Journal of Empirical Finance", Vol. 18, Issue 2, 2011, s. 195–210.

[79] Klauzule zawarte w umowie mogą zawierać ograniczenia np. dotyczące polityki inwestowania, wypłat dywidendy, finansowania.

[80] Jakkolwiek badania dowodzą istnienia dyscypliny rynkowej sprawowanej przez deponentów (zob. np. S. Park, *Market discipline by depositors: Evidence from reduced-form equations*, „The Quarterly Review of Economics and Finance", Vol. 35, Issue 5, 1995, s. 497–514; T.S. Mondschean, T.P. Opiela, *Bank time deposit rates and market discipline in Poland: The impact of state ownership and deposit insurance reform*, „Journal of Financial Services Research", Vol. 15, Issue 3, 1999, s. 179–196; H. Uchida, M. Satake, *Market discipline and bank efficiency*, „Journal of International Financial Markets, Institutions & Money", Vol. 19, Issue 5, 2009, s. 792–802), najlepsze efekty są widoczne w przypadku dłużnych niezabezpieczonych papierów wartościowych, w szczególności o charakterze podporządkowanym.

[81] A.W.A. Boot, A. Schmeits, *Market discipline and incentive problems in conglomerate firms with applications to banking*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 9, Issue 3, 2000, s. 240–273; R.R. Bliss, M.J. Flannery, *Market discipline in the governance of U.S. bank holding*

Jak wskazano, nadzór finansowy wspiera możliwości funkcjonowania dyscypliny rynkowej. Podstawowym narzędziem jest zobowiązanie banków do publikowania informacji umożliwiających dokonanie ich oceny. Dyscyplina rynkowa stanowi trzeci filar bazylejskiej umowy kapitałowej[82]. Regulacje wydane na jej podstawie wskazują wymagany zakres informacji, jakie muszą udostępniać banki. Informacje (o charakterze ilościowym i jakościowym) dotyczą kapitałów, narażenia na ryzyko i adekwatności kapitałowej[83].

Jako że instrumenty dłużne podporządkowane są najskuteczniejszym instrumentem w kontekście możliwości sprawowania dyscypliny rynkowej (motywowania banków do obniżenia ryzyka)[84], padają sugestie obowiązkowej emisji długu podporządkowanego[85]. Wymaga to oczywiście, by system ów był dobrze zaprojektowany i funkcjonował efektywnie[86].

Najpierw jednak wysiłki mające na celu wzmocnienie dyscypliny rynkowej powinny się skoncentrować na wzmocnieniu infrastruktury rynkowej i ogólnego środowiska motywacyjnego[87].

---

companies: Monitoring vs. influencing, „European Finance Review", Vol. 6, Issue 3, 2002, s. 361–395.

[82] BCBS, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Comprehensive Version*, BIS, Basel 2006.

[83] Uchwała nr 385/2008 w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu, Dz.Urz. KNF, nr 8, poz. 39, ze zm. Od 31 grudnia 2011 r. katalog wymaganych informacji został powiększony o ujawnienia dotyczące wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku. Uchwała nr 259/2011 zmieniająca uchwałę KNF nr 385/2008 w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu, Dz.Urz. KNF, nr 11, poz. 43. W Polsce, podobnie jak w całej Unii Europejskiej, obowiązek publikacji tych informacji dotyczy wszystkich banków (Uchwała nr 81/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 22 marca 2011 r. w sprawie banków objętych obowiązkiem ogłaszania informacji w zakresie określonym uchwałą nr 385/2008 KNF z dnia 17 grudnia 2008 r. w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczącym adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu, www.knf.gov.pl/Images/U_81_2011_tcm75-26004.pdf).

[84] J. Niu, *Can subordinated debt constrain banks' risk taking?*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 32, Issue 6, 2008, s. 1110–1119.

[85] Board of Governors of the Federal Reserve System, *Using Subordinated Debt...*; R.J. Herring, *The subordinated debt alternative to Basel II*, „Journal of Financial Stability", Vol. 1, Issue 2, 2004, s. 137–155.

[86] Wymaga to m.in., by okresy zapadalności tych instrumentów nie były zbyt krótkie, a częstotliwość odnawiania zbyt duża; rynek musi być wystarczająco płynny, a ryzyko ponoszone przez banki – zbyt wysokie. Patrz: J. Ch. Rochet, *Rebalancing the Three Pillars of Basel II*, „FRBNY Economic Policy Review", September 2004.

[87] C. Karacadag, A. Shrivastava, *The role of subordinated debt...*

6.3. Oczekiwania i kontrybucje wierzycieli

W prezentowanym podrozdziale wskazano wzajemne oczekiwania w relacjach bank – wierzyciele.

6.3.1. Oczekiwania wierzycieli wobec banku

Wierzyciele banku oczekują od niego przede wszystkim **zwrotu pożyczonego kapitału**. Jest on uzależniony od wypłacalności i płynności instytucji, podstawowy zatem wymóg wierzycieli dotyczy dobrej kondycji finansowej banku.

Poza zwrotem nominalnej kwoty zainwestowanej w bank wierzyciele oczekują **wynagrodzenia za użyczony kapitał** – przyjmuje ono formę odsetek lub dyskonta. Odmiennie niż w przypadku właścicieli, dochód wierzycieli z inwestycji nie jest uzależniony od generowania przez bank zysku (oraz od jego wysokości)[88] ani od decyzji podejmowanych np. przez walne zgromadzenie. Dochód ten zostaje z góry określony w prospekcie emisyjnym lub w umowie zawieranej z bankiem. Dochód z instrumentów dłużnych może być określony w formule stałej stopy procentowej (wówczas wysokość odsetek jest niezależna od jakichkolwiek parametrów) lub zmiennej stopy procentowej (oprocentowanie podlega różnicowaniu w zależności od kształtowania się wybranego parametru, np. stopy procentowej pożyczek na rynku międzybankowym, stopy inflacji, oprocentowania innego instrumentu finansowego itd.). W przypadku instrumentów zerokuponowych, uwzględniających dyskonto, dochód zostaje określony z góry (w stopie dyskonta).

Z uwagi na fakt, że wierzyciele ponoszą ryzyko niższe niż właściciele, dochodowość instrumentów dłużnych jest niższa niż dochodowość instrumentów kapitałowych. Instrumenty hybrydowe, mając cechy zarówno kapitału własnego, jak i długu, plasują się według tego kryterium pośrodku.

W związku z tym, że na wypłacalność i płynność banku wpływa przede wszystkim rodzaj i skala ponoszonego przez bank ryzyka, wierzyciele oczekują od banku **rozważnego podejmowania ryzyka** i profesjonalnego zarządzania nim, tak by byli w stanie odzyskać zainwestowane środki wraz z należnym dochodem oraz by ryzyko owo nie przewyższyło tego, które zostało wkalkulowane w cenę instrumentów dłużnych. Aby kontrolować poziom ponoszonego ryzyka, inwestorzy muszą monitorować sytuację finansową banku i oceniać jego działania. W tym celu niezbędne jest **dostarczanie przez bank informacji**, które umożliwiają dokonanie oceny jego poczynań, aktualnej sytuacji oraz

[88] Z wyjątkiem tych instrumentów, w przypadku których w warunkach emisji posiadaczom dłużnych papierów wartościowych przyznano prawo do udziału w zyskach emitenta.

planów i przewidywanej sytuacji w przyszłości. Jak wskazano, przejrzystość stanowi warunek konieczny dyscypliny rynkowej.

Podkreśla się, że ważnym narzędziem w konkurowaniu o kapitał są relacje inwestorskie. Współcześnie charakter tej konkurencji wynika z przeładowania informacją, zadanie polega zatem na zdobyciu uwagi, rozpoznawalności i zaufania inwestorów. Relacje inwestorskie muszą stanowić w związku z tym proces pozyskiwania oraz podtrzymywania zainteresowania i zaufania inwestorów poprzez dostarczanie szybciej, lepiej i dokładniej informacji rzetelnej, wiarygodnej i jak najlepiej dostosowanej do potrzeb szerokiego grona użytkowników[89]. Polityka informacyjna to dziś jedno z kluczowych narzędzi kształtowania wizerunku podmiotu, a działy relacji inwestorskich aspirują do roli kreatorów sukcesu przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym[90].

Nie wszyscy inwestorzy będą jednak w stanie przeanalizować otrzymane informacje i dokonać właściwej oceny banku. W sukurs przychodzą im analitycy rynkowi oraz agencje ratingowe. Bank, chcąc zwiększyć swą wiarygodność i ułatwić potencjalnym inwestorom podejmowanie decyzji, poddaje się niezależnej, specjalistycznej ocenie – zostaje mu (lub konkretnej emisji długu) przyznana **ocena ratingowa**. Rating jest oceną wiarygodności finansowej banku, jego zdolności kredytowej, pozwala zatem oszacować ryzyko inwestycyjne związane z papierami wartościowymi emitowanymi przez dany podmiot[91].

Komunikacja banku z wierzycielami musi być rzetelna i uczciwa. Warunkuje to wiarygodność i przydatność informacji udostępnianych przez bank. Można tu dokonać uogólnienia: **uczciwość i rzetelność** kupiecka stanowi warunek konieczny do zdobycia zaufania wierzycieli i zachęcenia ich, by dostarczali bankowi kapitał (po obustronnie satysfakcjonującej cenie).

Na koniec można jeszcze wspomnieć o **możliwości wpływania przez wierzycieli na działalność banku**. Zasadniczo istota instrumentów dłużnych – w przeciwieństwie do instrumentów kapitałowych – sprowadza się do tego, że pożyczkodawca ma ograniczony wpływ na decyzje podejmowane przez podmiot (jego zakres powinien być określony w umowie), nie sprawuje on także kontroli nad kierownictwem. Te uprawnienia – zgodnie z przepisami prawa – przysługują dostarczycielom kapitału własnego (który stanowi roszczenie rezydualne, a zatem wiąże się z wyższym ryzykiem). Wierzyciel ma więc możliwość jedynie pośredniego wpływu na dokonania banku – poprzez zaangażowanie się w daną relację (stanie się stroną kontraktu stanowiącego dłużny instrument finansowy) pod warunkiem spełnienia przez bank określonych oczekiwań bądź odmowę

[89] M. Mikołajek-Gocejna, *Konkurowanie o kapitał*, [w:] A. Szablewski (red.), *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, Difin, Warszawa 2009, s. 74–102.

[90] M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 47.

[91] Szerzej: D. Dziawgo, *Credit rating na międzynarodowym rynku finansowym*, PWE, Warszawa 2010, s. 69 i n.

finansowania. Dodatkowym środkiem nacisku na kierownictwo jest także cena użyczenia kapitału. Na tych dwóch elementach opiera się mechanizm dyscypliny rynkowej. Podstawowy wymóg wierzycieli w tym aspekcie to zatem reagowanie banku na sygnały płynące z rynku.

6.3.2. Oczekiwania wobec dostawców kapitału obcego – kontrybucje wierzycieli

Podstawowym oczekiwaniem adresowanym do wierzycieli banku jest istota kontraktu finansowego, czyli **użyczenie kapitału**. Jak opisano, główna funkcja kapitału obcego w banku polega na finansowaniu działalności aktywnej, czyli udzielaniu kredytów i nabywaniu papierów wartościowych. Pozyskanie kapitałów dłużnych niekiedy umożliwia rozwój działalności banku, a gdy kapitał pozyskuje się w miejsce innych źródeł (których termin wymagalności minął lub które zostały wycofane z banku przed terminem), umożliwia to refinansowanie aktywów – kapitał obcy nie służy wówczas rozwojowi działalności banku, lecz warunkuje jej kontynuację. Co istotne zatem, bank wymaga, by był to kapitał stabilny, to znaczy, by zachowania inwestorów były przewidywalne. Emitowane przez bank instrumenty dłużne mają bowiem **ograniczać** podejmowane przez niego **ryzyko** (ryzyko płynności i ewentualnie ryzyko rynkowe), należy jednak mieć na uwadze, że także i one rodzą dodatkowe ryzyko dla banku. Wiąże się ono z charakterystykami finansowymi instrumentu finansowego; ma jednak w znacznym stopniu charakter ograniczony, jako że kontrakt zostaje dopasowywany do cech portfela aktywów, któremu jest dedykowany (który ma refinansować). Podstawowe ryzyko dotyczy w tym przypadku zagrożenia związanego z utratą danego źródła kapitału lub odmową rolowania instrumentu dłużnego (np. na skutek pogorszenia sytuacji finansowej wierzyciela). Sytuacja taka jest tym groźniejsza, im bardziej skoncentrowane są źródła kapitału obcego, zwłaszcza gdy pożyczkodawcą jest główny właściciel (podmiot dominujący wobec banku).

Wierzycielom przysługuje opłata za użyczenie kapitału, naturalne oczekiwanie banku polega na tym, by koszty pozyskania kapitału były możliwie niskie. Cena instrumentów finansowych składa się z kilku komponentów, część z nich zależna jest od aktualnych i przewidywanych warunków makroekonomicznych (np. inflacji) i od warunków tych umów (m.in. czasu trwania umowy); kluczowy element stanowi zaś premia za ryzyko. Bank oczekuje zatem, że wierzyciele nie będą wymagali wysokiej stopy zwrotu z inwestycji. Jest to oczywiście uzależnione od faktycznego poziomu ryzyka z nią związanego, więc bank może jedynie oczekiwać, że **wycena kontraktu** będzie **godziwa** – że wierzyciele nie będą się domagali nadmiernie wysokiego wynagrodzenia w stosunku do podejmowanego ryzyka.

Ponieważ sygnały rynkowe są ważne dla oceny przez nadzór i klientów, bankowi zależy, by wierzyciele mieli do niego **zaufanie**. Przejawem braku

zaufania wobec banku będzie bowiem odmowa finansowania lub wycofanie środków. Gdy instrumenty dłużne są notowane na giełdzie, gwałtowna wyprzedaż papierów wartościowych może dać początek panice rynkowej, która niechybnie doprowadzi do poważnych trudności finansowych banku, w skrajnych przypadkach nawet do jego bankructwa. Zaufanie do instytucji, co oczywiste, jest uzależnione od jej działania i postawy – musi ona na nie zasłużyć.

6.3.3. Ocena relacji banku z wierzycielami

Podsumowanie przeprowadzonych w tym rozdziale rozważań na temat relacji banku z wierzycielami stanowi tabela 14. Zestawiono tu kluczowe perspektywy Pryzmatu Wyników[92]. Należy zaznaczyć, że omówiono tu ogólny, uniwersalny zestaw oczekiwań wierzycieli wobec banków i banków wobec wierzycieli, a w indywidualnych przypadkach może on być nieco odmienny, nadto może zmieniać się w czasie. Prezentowany zestaw jest w znacznym stopniu zbieżny z katalogiem wskazanym w odniesieniu do właścicieli. Wynika to z faktu, że obie grupy są kapitałodawcami i jako inwestorzy mają bardzo podobne kontrybucje i oczekiwania.

Tabela 14. Pryzmat Wyników – wierzyciele

Interesariusz (podgrupy)	WIERZYCIELE Obecni i potencjalni pożyczkodawcy, inwestorzy nabywający dłużne papiery wartościowe banków (obligatariusze, nabywcy bankowych papierów wartościowych, nabywcy listów zastawnych)	
Element pryzmatu	Opis	Przykładowe mierniki
1	2	3
Satysfakcja	Typowe oczekiwania i potrzeby interesariuszy wobec podmiotu: – zwrot na kapitale (wzrost wartości kapitału) – opłata za kapitał (odsetki) – dane (do analizy i oceny wyników, ryzyka i perspektyw) – zaufanie (przeświadczenie, że kierownictwo będzie konsekwentnie realizować zadeklarowane cele)	– koszt pozyskania kapitału obcego – średnioważony koszt kapitału – rentowność banku/jednostek biznesowych – faktyczne wyniki *vs*. prognozy analityków – FCF – wolne przepływy pieniężne – wynik operacyjny w relacji do sektora – wartość dodana – marże odsetkowe – zwrot na kapitale własnym – zwrot na aktywach – ratingi i rekomendacje inwestycyjne analityków – mierniki ryzyka (płynność, wypłacalność itd.)

[92] Narzędzie to zostanie szerzej omówione w tomie 3.

1	2	3
Kontrybucje	Typowe oczekiwania i potrzeby podmiotu wobec interesariuszy: – kapitał (dostęp do wystarczających kwot kapitału do prowadzenia działalności i realizacji inwestycji) – zaufanie (podjęcie przez inwestorów ryzyka) – stabilizowanie sytuacji finansowej banku (ułatwienie zarządzania ryzykiem dzięki specyficznym cechom instrumentów dłużnych) – wsparcie (lojalność inwestorów)	– stopień rotacji (zmienności) inwestorów – poziom dźwigni finansowej – odsetek wierzycieli dokonujących rolowania instrumentów dłużnych
Strategie	Typowe strategie spełnienia tych oczekiwań: – zarządzanie ryzykiem – wzrost organiczny – przejęcia i połączenia kapitałowe – redukcja kosztów – inwestycje – dezinwestycje – optymalizacja kosztu kapitału	– wzrost działalności dotychczasowej (wzrost korygowany o dodatkową i niekontynuowaną działalność)/wzrost organiczny/nowa działalność – wzrost udziału w rynku (wg segmentów) – rentowność działalności – relatywny poziom wydajności pracowników względem konkurentów – wykorzystanie aktywów (np. przychody w relacji do aktywów) – koszt kapitału (dla poszczególnych składników i WACC)
Procesy	Typowe procesy odnoszące się do realizacji tych strategii: – rozwój nowych produktów/usług – wzbudzanie popytu – zaspokajanie popytu – planowanie i zarządzanie bankiem	– wartość i udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów; wartość i udział przychodów ze sprzedaży na nowych rynkach i sektorach – realizacja wewnętrznych planów finansowych, budżetów i prognoz – wpływ głównych programów i projektów usprawnień procesów na koszty i korzyści – reakcja ceny akcji na ogłoszenia spółki (raporty bieżące), w relacji do rynku – koszty relacji inwestorskich
Zaplecze	Typowe zaplecze, które należy stworzyć, by przeprowadzić te procesy: – plany i struktura rozwoju nowych produktów – orientacja rynkowa, pozycjonowanie – zarządzanie jednostkami biznesowymi – zarządzanie cenami produktów i usług	– liczba i potencjalna wartość przychodów z przygotowywanych nowych produktów – wartość marek – poziom inwestycji w kluczowe umiejętności – koszty utrzymywania zapasów produktów – próg rentowności

Tabela 14 (cd.)

1	2	3
Zaplecze	– inwestycje w kluczowe umiejętności – przywództwo kierownictwa – relacje inwestorskie – kontrola finansowa – zarządzanie ryzykiem – integracja po przejęciu/połączeniu kapitałowym – zarządzanie aliansami strategicznymi odpowiedzialność społeczna	– realizacja planu integracji po przejęciu/połączeniu kapitałowym – realizacja planu projektów restrukturyzacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002, s. 210–212.

Rozdział 7. Relacje banku z konkurentami

7.1. Konkurencja w sektorze bankowym

„Konkurencja" może być pojmowana jako współzawodnictwo, rywalizacja (jako proces konkurowania) lub jako podmioty konkurujące ze sobą[1]. Konkurencja oznacza zatem współzawodnictwo w dążeniu do osiągania pewnych celów; mamy z nią do czynienia, gdy działanie pewnego podmiotu w celu osiągnięcia jakiegoś dobra napotyka na podobne działanie ze strony innego[2].

Można wskazać kilka kluczowych cech konkurencji[3]:

– jest ona procesem, a nie aktem jednorazowym,

– jest rywalizacją o osiągnięcie większych korzyści niż inne podmioty działające na rynku,

– może toczyć się o rynki zbytu, o dostęp do zasobów,

– jej środkiem i celem jest proponowanie oferty korzystniejszej od oferty innych uczestników rynku,

– działania konkurencyjne mogą polegać na dostosowywaniu się do warunków rynkowych i przeciwdziałaniu niekorzystnym skutkom działań podejmowanych przez rywali.

Istnieje wiele definicji terminu „konkurencyjność". Może być on rozumiany jako akt lub proces pokonywania konkurentów za pomocą sprzedaży produktów i usług na jak najkorzystniejszych dla klientów warunkach[4] lub jako długofalowa zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech produk-

---

[1] E. Sobol (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2002, s. 349.

[2] T. Przybyciński, *Konkurencja a sektor bankowy w Polsce*, Szkoła Gówna Handlowa, Warszawa 2000, s. 7.

[3] A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 10.

[4] J. Witecka (red.), *Grupa Lizbońska. Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 134.

tów oferowanych przez konkurentów[5]. Za bardziej zasadne trzeba uznać to drugie podejście, gdyż konkurencyjność to cecha (własność), a konkurowanie to proces.

W definiowaniu konkurencyjności można przyjąć dwie koncepcje[6]:

– w pierwszej uznaje się konkurencyjność za szansę na bezpieczne i trwałe funkcjonowanie przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasu (podejście to wydaje się szczególnie istotne w przypadku banków); mowa tu zatem o przewadze konkurencyjnej (lub zdolności konkurencyjnej),

– w drugiej konkurencyjność jest bieżącą pozycją podmiotu na rynku wyrażoną jego udziałem w tym rynku i osiąganą rentownością (efektywnością działania).

Główny wyznacznik konkurencyjności stanowi sukces rynkowy: jej miarą jest pozycja rynkowa wynikająca z akceptacji produktów i usług, których cechy są odbierane jako lepsze niż te oferowane przez konkurentów (przedsiębiorstwo uznaje się za bardziej konkurencyjne, jeśli jego udział w rynku rośnie szybciej niż udziały rywali). Konkurencyjność wiąże się zatem z oferowaniem lepszej jakości lub z możliwością funkcjonowania przy niższych kosztach niż konkurenci[7].

Porządkując pojęcia związane z konkurencją, można wskazać „strukturę konkurencyjności" podmiotu, na którą składają się[8]:

– potencjał konkurencyjności – ogół zasobów niezbędnych do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku,

– przewaga konkurencyjna – efekt wykorzystania potencjału konkurencyjnego, umożliwiającego stworzenie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania,

– instrumenty konkurowania – pozycja konkurencyjna – osiągnięty przez podmiot wynik konkurowania.

Konkurencyjność wiąże się z efektywnością działania – podmiot jest konkurencyjny, jeśli potrafi zainteresować klientów swą ofertą i jeśli umie sprzedawać z zyskiem. Do pewnego stopnia jednak przetrwanie na rynku wymaga ograni-

---

[5] S. Flejterski, *Konkurencyjność a dylematy dywersyfikacji struktury bankowości w Polsce*, [w:] *Finanse i bankowość a wejście Polski do Unii Europejskiej*, materiały konferencyjne Ogólnopolskiej Konferencji Katedr Finansów, Warszawa–Pułtusk 1999, s. 39.

[6] S. Kasiewicz, *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 42.

[7] J.S. Metcalfe *et al.*, *Evaluation of the Impact of European Community Research Programmes upon the Competitiveness of European Industry – Concepts and Approaches*, Commission of the European Communities, Luxembourg, 1992, http://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other_reports_studies_and_documents/evaluation_of_the_impact_of_ec_research_programmes_on_competitiveness_of_european_industry.pdf (dostęp: 3.09.2012).

[8] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, wyd. 2, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005, s. 89.

czenia zysków (na skutek np. oferowania lepszych cen dla klientów – czyli generowania niższych przychodów – albo na skutek generowania wyższych kosztów, by lepiej wyróżnić produkty na rynku lub poprawić jakość obsługi). Faktycznie konkurencja w sektorze zawsze działa w kierunku obniżenia stopy zysku, aż do jej dolnej granicy (uzyskiwanej w warunkach konkurencji doskonałej)[9]. W dłuższym jednak okresie, aby móc funkcjonować i realizować cele, dla których przedsiębiorstwo powstało, należy poszukiwać ścieżek poprawy tej efektywności (np. poprzez zmniejszenie kosztów, zwiększenie poziomu jakości itd.). Tylko bowiem efektywne banki mogą przetrwać w konkurencyjnym środowisku[10].

Za bank konkurencyjny uznaje się taki bank, który potrafi sprostać wyzwaniom konkurencji efektywnej, a przy tym rozszerzonej, ale i działać w imię interesów własnych i społeczności, w której funkcjonuje[11]. Konkurencja efektywna występuje wówczas, gdy wymusza wzrost wydajności i innowacje techniczno-ekonomiczne oraz organizacyjne, i gdy daje możliwość wyboru korzystnych warunków cenowych oraz wysokiej jakości produktów i usług. Natomiast konkurencja rozszerzona stanowi proces, w którym uczestnicy rynku depozytowo-kredytowo-płatniczego po stronie podażowej, dążąc do zrealizowania swoich interesów, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od innych ofert pod względem ceny, jakości lub innych charakterystyk wpływających na decyzję zawarcia transakcji.

Można jeszcze wskazać konkurencję możliwą do działania; zgodnie z tą teorią (która zastąpiła teorię konkurencji doskonałej), osoby podejmujące decyzję poszukują nie najlepszych, a jedynie najbardziej satysfakcjonujących rozwiązań[12].

Należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden specyficzny aspekt konkurencji bankowej – jej związek z ryzykiem i stabilnością banków. Wskazuje się, że zwiększająca się presja konkurencyjna może mieć negatywny wpływ na bezpieczeństwo banków, a tym samym na stabilność całego sektora finansowego[13]. Taka sytuacja może zdarzyć się, gdy bank – dążąc do poprawy swej

---

[9] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 23.

[10] Banki działające w gospodarkach dojrzałych dostosowują się do działalności w warunkach wysokiej konkurencji poprzez zwiększanie efektywności. D.A. Grigorian, V. Manole, *Determinants of commercial bank performance in transition: An application of data envelopment analysis*, „IMF Working Paper", No. WP/02/146, September 2002.

[11] D. Korenik, *Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiątych XX w. (rynek klientów indywidualnych i gospodarczych)*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 12.

[12] J.K. Solarz, *W poszukiwaniu modelu systemu bankowego dla Polski*, „Materiały i Studia", nr 48, NBP, Warszawa 1994, [za:] W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, wyd. 2, Poltext, Warszawa 2004, s. 29.

[13] Group of Ten, *Report on Consolidation in the Financial Sector*, BIS, IMF, Basel 2001.

konkurencyjności i efektywności, będzie narażał się na nadmierne ryzyko, które nie ma pokrycia w jego kapitałach. W innych badaniach dowodzono jednak, że nie występuje kompromis między konkurencją banków a stabilnością[14], a nawet potwierdzano pozytywny związek między konkurencją a stabilnością sektora finansowego[15]. Istnieją także badania, które dostarczają częściowych dowodów na rzecz obydwu koncepcji[16].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery typy (poziomy) konkurencyjności[17]:

– mikrokonkurencyjność – odnosi się do pojedynczych produktów i usług lub ich grup; związana jest z przewagą usług jednego banku nad usługami oferowanymi przez inne banki,

– mezokonkurencyjność – odnosi się do sektora bankowego kraju (sektor bankowy jednego kraju może być bardziej konkurencyjny od sektora bankowego innego kraju),

– makrokonkurencyjność – odnosi się do gospodarki narodowej danego kraju,

– megakonkurencyjność – odnosi się do grupy państw (np. Unii Europejskiej).

Konkurencyjność podmiotów gospodarczych – także i banków – kształtowana jest z jednej strony przez czynniki makro (związane z otoczeniem), a z drugiej – przez czynniki mikro (wynikające z poczynań samych podmiotów). Wśród czynników związanych z otoczeniem największy wpływ na konkurencję w sektorze finansowym mają[18]:

---

[14] J.H. Boyd, G. De Nicolò, *The theory of bank risk-taking and competition revisited*, „Journal of Finance", No. 60, Vol. 3, 2005, s. 1329–1343; J.H. Boyd *et al*., *Bank risk-taking and competition revisited: New theory and new evidence*, „IMF Working Paper", No. 06/297, January 2007.

[15] T. Beck, *Bank competition and financial stability: Friends or foes?*, „World Bank Policy Research Working Paper Series", June 2008; D. Anginer *et al*., *How does bank competition affect systemic stability?*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 5981, February 2012.

[16] Banki o większej sile rynkowej mają mniejsze ogólne narażenie na ryzyko, ale siła rynkowa może prowadzić do zwiększenia ryzyka portfela kredytowego. A.N. Berger *et al*., *Bank competition and financial stability*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 4696, August 2008.

[17] S. Flejterski, *Różnicowanie struktur we współczesnej bankowości*, Wydawnictwo Naukowe USz, Szczecin 1999, s. 93.

[18] Por. J. Canals, *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN, Warszawa 1997, s. 13; D. Korenik, *Konkurencyjność i konkurencja banków polskich...*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 83; W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, s. 67; M. Marcinkowska, *Wewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności banków*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2006, s. 93–128.

– regulacje prawne,
– tendencje liberalizacji rynku i deregulacji, a następnie reregulacji,
– globalizacja, integracja rynków międzynarodowych,
– niestabilność ekonomiczna rynków,
– konsolidacja i wzrost koncentracji rynku,
– tendencje *all-finance*,
– tendencje do „odpośredniczenia" (*disintermediation*),
– wzrost konkurencji ze strony podmiotów niebankowych,
– innowacje finansowe,
– innowacje technologiczne, wirtuzalizacja usług bankowych,
– zmiany w świadomości ekologicznej i społecznej.

W sektorze usług finansowych walka konkurencyjna rozgrywa się na następujących płaszczyznach[19]:
– cech oferowanych produktów i usług,
– cen oferowanych produktów i usług,
– wygody dla klienta,
– wizerunku banku jako instytucji zaufania publicznego.

Spośród wymienionych czynników najbardziej wymierny element konkurencji stanowi cena (często wskazywana w badaniach jako kluczowy czynnik wyboru banku, czasem nawet przez jej pryzmat ocenia się jakość produktów bankowych). Konkurowanie ceną jest możliwe poprzez ograniczenie kosztów własnych banku i zmniejszenie marży zysku. Często stosuje się także „pakietowanie" produktów, co umożliwia zwiększenie sprzedaży oraz subsydiowanie nierentownych produktów dzięki wysokimi zyskom generowanym przez inne produkty[20]. Na ceny na rynku bankowym w znacznym stopniu wpływa siła przetargowa klientów – łatwo bowiem zauważyć, że kredyty dla klientów korporacyjnych są wyceniane bardziej konkurencyjnie niż dla klientów indywidualnych[21].

Funkcja wygody dla klienta instytucji finansowych określana jest poprzez następujące elementy: liczba oferowanych produktów i usług (uniwersalny lub specjalistyczny charakter oferty), zasięg geograficzny (liczba i lokalizacja placówek oraz bankomatów, dostęp za pomocą zdalnych kanałów dystrybucji)

---

[19] J.F. Sinkey, Jr., *Commercial Bank Financial Management*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, s. 17; J. Devlin, C.T. Ennew, *Understanding competitive advantage in retail financial services*, „International Journal of Bank Marketing", Vol. 15, Issue 3, 1997, s. 73–82.

[20] O strategiach cenowych banków szerzej w: M. Marcinkowska: *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2003 oraz eadem, *Analiza rentowności produktów banku*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 5, 2001.

[21] Szerzej na temat związku cenotwórstwa i konkurencyjności w sektorze bankowym w: F. De Graeve *et al.*, *Competition, transmission and bank pricing policies: evidence from Belgian loan and deposit markets*, „University of Ghent Working Paper", No. 04/261, October 2004.

i średni koszt dostępu do banku (w tym do kanałów zdalnych), czas pracy banku (godziny dostępności usług), jakość produktów i usług[22].

Współcześnie zarówno deregulacja, jak i innowacje technologiczne powodują, że banki starają się znacząco rozszerzać zakres usług. Tendencja ta jest zgodna z koniecznością świadczenia usług jak najbardziej wygodnych dla klienta – w tym przypadku o wygodzie świadczy możliwość skorzystania z szerokiej oferty jednej instytucji, dzięki czemu klient nie musi kontaktować się i przeprowadzać transakcji z kilkoma podmiotami[23]. Z punktu widzenia banku wszelako takie działania mogą być niebezpieczne. Nowa działalność wymaga bowiem rozszerzenia również umiejętności instytucji. Jeśli jest ona w stanie wejść na nowe rynki na tyle wcześnie, by skorzystać z pozycji lidera, może mieć szansę zdobycia owych umiejętności w dostatecznym czasie, co pozwoli jej na efektywne operowanie. Często jednak znaczne rozszerzanie zakresu nie jest optymalne[24] – banki ponoszą nakłady, zanim znany jest potencjalny popyt (a zarazem – możliwe oszacowanie efektywności inwestycji), uruchamianie nowej działalności na ogół odbywa się także w warunkach niepewności co do pełnych potrzeb inwestycyjnych (pierwotne plany często są przekraczane) oraz wymogów dotyczących niezbędnych umiejętności. W konsekwencji działania takie są często nierentowne; bank decydując się na nie, musi zatem charakteryzować się wysoką rentownością w innych obszarach (które będą „subsydiować" nowy obszar) i stale rozwijać swe kompetencje. Potwierdza to często głoszoną tezę, że wysoka konkurencja nie sprzyja poprawie efektywności. Na tym tle warto zaznaczyć, że produkty finansowe są łatwe do skopiowania, co powoduje, że ich cechy mogą być czynnikami przewagi konkurencyjnej w relatywnie krótkim czasie i nie należy na nich opierać strategii konkurowania.

Przewagę konkurencyjną w długim okresie może dać natomiast jakość. Jak wskazano w rozdziale dziewiątym, jakość to zdolność do spełniania oczekiwań i potrzeb odbiorcy[25]. Dbałość o wysoką jakość jest szczególnie ważna w sektorze usług, klient nie ma bowiem możliwości obiektywnego stwierdzenia jakości usługi (z uwagi na jej niematerialny charakter, nietrwałość, różnorodność, jednoczesność świadczenia i konsumpcji) – postrzega ją poprzez kompetencje, wiedzę, profesjonalizm oraz zachowanie i kulturę osobistą obsługujących go pracowników[26].

---

[22] J.F. Sinkey, Jr., *Commercial Bank Financial Management*, s. 18.

[23] W rozdziale 5 wspomniano o zjawisku „amalgamacji" usług finansowych. D. Korenik (red.), *Innowacyjne usługi banku*, PWN, Warszawa 2006, s. 27.

[24] A.W.A. Boot *et al.*, *Expansion of banking scale and scope: Don't banks know the value of focus?*, „London Business School WP", No. WP LBS-IFA 275-1998, June 1998.

[25] K. Opolski, *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Olympus, Warszawa 1998, s. 25.

[26] J. Harasim, *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2004, s. 76.

Największe bodaj znaczenie dla konkurencyjności banku ma jego renoma. Głównymi czynnikami kształtującymi zaufanie do banku są jego wielkość, adekwatność kapitałowa, stabilność dochodów, płynność oraz łatwość pozyskania wiarygodnych informacji na jego temat. Jak podkreślano w pierwszym tomie (rozdział 2), dla banków ogromnie ważną funkcją jest zatem świadome kształtowanie odpowiedniego wizerunku, który ułatwi zaskarbienie sobie zaufania klientów i należyte nim zarządzanie. Zauważmy przy tym, że konstrukcja sieci bezpieczeństwa ma wpływ na zaufanie do banków, a tym samym może kształtować podstawy konkurencyjności sektora bankowego w danym kraju[27]. Warto zatem podkreślić, że międzynarodowe inicjatywy (np. podejmowane przez BCBS i Komisję Europejską) mają m.in. na celu ujednolicenie warunków konkurowania, dzięki harmonizacji i konwergencji przepisów.

Podsumowując, w kontekście omówionych tu płaszczyzn konkurowania banków, wymienić można główne wewnętrzne czynniki ich konkurencyjności[28]:

– potencjał kapitałowy – dostępność zasobów finansowych (umożliwiających prowadzenie i rozszerzanie działalności),

– potencjał kadrowy – dostępność pracowników i kadry zarządzającej o odpowiednich (stale podnoszonych) kwalifikacjach i doświadczeniu,

– zasoby niematerialne – dostępność wiedzy i umiejętność zarządzania nią; umiejętność zarządzania relacjami z klientami; silna marka i dobra renoma itp.,

– posiadane zasoby fizyczne – dostępność zasobów materialnych (budynki, wyposażenie techniczne, kanały dystrybucji),

– nowoczesność stosowanych technologii (systemy informacyjne, systemy telekomunikacyjne),

– zakres i innowacyjność oferty,

– jakość oferowanych produktów i świadczonych usług,

– jakość zarządzania bankiem,

– efektywność funkcjonowania (rentowność, poziom kosztów),

– wizerunek marki, kapitał zaufania.

Istnieje wiele ścieżek konkurowania na rynku. Wybór konkretnej strategii wymaga oceny: silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, szans i zagrożeń występujących w otoczeniu, jego oczekiwań, osobistych wartości uczestników tego procesu[29].

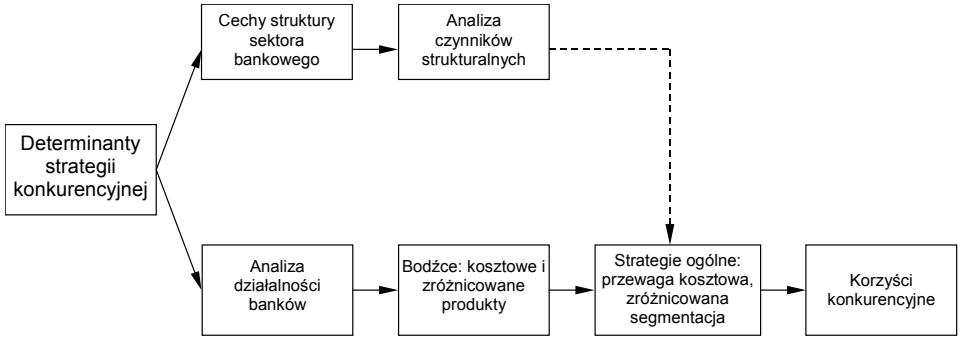
---

[27] S. Claessens, *Competition in the Financial Sector: Overview of Competition Policies*, „IMF Working Paper", No. WP/09/45, March 2009.

[28] Por. także: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2000; K. Stępień *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 63 i n.; J. Canals, *Strategie konkurencyjne...*, s. 254; S. Kasiewicz, *Konkurencyjność banków a zarządzanie wartością*, [w:] J. Bieliński (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 218–225.

[29] M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, s. 16.

W każdym sektorze podmioty gospodarujące powinny określić specyficzne dla danej branży determinanty strategii konkurencyjnej. Na rysunku 11 został przedstawiony ogólny schemat determinant strategii konkurencyjnej w sektorze bankowym.



Rysunek 11. Determinanty strategii konkurencyjnej w sektorze bankowym
Źródło: J. Canals, *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 225

Michael E. Porter, stwierdzając, że istota formułowania strategii polega na odniesieniu przedsiębiorstwa do otoczenia, wyróżnia pięć podstawowych sił konkurencyjnych – wyznaczają one łącznie potencjał sektora, w którym działa (lub zamierza działać) podmiot. Siły leżące u podstaw nacisków konkurencyjnych wpływają na silne i słabe strony przedsiębiorstwa, oddziałują na jego umiejscowienie w sektorze. Dokładne ich przeanalizowanie pozwala określić, w jakich dziedzinach zmiany strategii mogą przynieść największe korzyści, oraz zwraca uwagę na obszary, w których występujące trendy przypuszczalnie będą miały największe znaczenie, przekształcając się w szanse lub zagrożenia[30]. Do strukturalnych wyznaczników natężenia konkurencji Porter zalicza:

1. Groźbę nowych wejść – zależy ona przede wszystkim od istniejących barier wejścia oraz reakcji już istniejących podmiotów na pojawienie się nowego konkurenta[31].

2. Siłę przetargową dostawców i nabywców – klienci banków konkurują z sektorem – wywierają nacisk na banki w celu wymuszenia poprawy cen

[30] *Ibidem*, s. 21–22.

[31] W sektorze usług bankowych do głównych barier wejścia należą: polityka państwa i regulacje prawne, wymogi kapitałowe i inne normy ostrożnościowe, wielkość (korzyści z rosnącej skali działalności), dostęp do kanałów dystrybucji (nakłady kapitałowe niezbędne do poniesienia na zbudowanie sieci oddziałów i/lub kanałów zdalnych). Swoistą barierę wejścia stanowi także niezbędna w bankowości renoma bezpiecznego, stabilnego podmiotu. Klienci częściej wybierają banki znane, o dłuższej tradycji funkcjonowania; dla nowych graczy oznacza to np. konieczność poniesienia znacznych nakładów na wykreowanie wizerunku.

(wyższego oprocentowania depozytów, niższego oprocentowania kredytów, niższych opłat i prowizji), domagając się wyższej jakości (za tę samą cenę) lub poszerzenia zakresu obsługi[32].

3. Groźbę pojawienia się substytutów – podmiotami, z którymi banki muszą rywalizować o klientów, są zarówno inne instytucje finansowe, jak i podmioty spoza tego sektora. Aby zachować pozycję konkurencyjną, banki często podejmują współpracę (alianse strategiczne) lub wchodzą w kooperacje kapitałowe (powiązania holdingowe) z głównymi rywalami, albo starają się wyjść im naprzeciw, rozszerzając zakres swych usług[33].

4. Rywalizację między dotychczasowymi konkurentami w ramach sektora[34] – polega ona na zdobyciu jak najlepszej pozycji na rynku za pomocą konkurencji cenowej, wizerunkowej lub wzbogacania oferty pod kątem zwiększania wygody dla klienta[35].

W przypadku sektora bankowego czynnikami stanowiącymi o konkurencyjności rynku są: bariery wejścia i wyjścia, środowisko informacyjne i instytucjo-

---

[32] Siła przetargowa klientów zależy od: stopnia ich koncentracji, wielkości dokonywanych transakcji, stopnia ujednolicenia produktów. Tradycyjnie banki mają przewagę nad dostawcami kapitału, obecna tendencja „odpośredniczania" oraz znaczna konkurencja cenowa i innowacje technologiczne powodują jednak, że umacnia się trend odpływu środków z sektora bankowego, obserwuje się zatem wzmocnienie siły przetargowej kapitałodawców (deponentów).

[33] Substytuty produktów i usług bankowych dostarczane są przez następujące grupy podmiotów: spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, fundusze inwestycyjne, zakłady ubezpieczeń, internetowe aukcje finansowe (pożyczki społecznościowe), biura maklerskie, firmy leasingowe i faktoringowe, poczta i inne podmioty pośredniczące w transferze pieniędzy, kasy zapomogowo-pożyczkowe, kasy oszczędnościowe, kasy mieszkaniowe, instytucje udzielające pożyczek gotówkowych, a także fundusze venture capital; głównymi podmiotami z sektora niefinansowego są zaś firmy informatyczne.

[34] Ze specyficzną sytuacją mamy do czynienia w przypadku banków spółdzielczych, które prowadzą działalność na tym samym obszarze, a zatem konkurują głównie ze sobą (V. Boberski, *Community Banking Strategies. Steady Growth, Safe Portfolio Management, and Lasting Client Relationships*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010, s. 8), co jest niezgodne z zasadami ruchu spółdzielczego. A. Balcewicz, *Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 54. Tzw. zasady wiedeńskie i manchesterskie wymagają kooperacji między spółdzielniami w każdej możliwej formie, w celu lepszego zaspokojenia potrzeb swoich członków i środowiska. J. Szambelańczyk, *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 93.

[35] Wśród czynników strukturalnych wpływających na kształt i siłę rywalizacji między bankami wymienia się: liczbę konkurentów (w tym zwłaszcza zagranicznych), różnorodność konkurentów (m.in. podział banków na komercyjne i spółdzielcze, uniwersalne i specjalistyczne, a także zróżnicowanie strategii przez nie wdrażanych), tempo rozwoju (wzrostu) sektora, stopień rozpowszechnienia usług bankowych, poziom kosztów oraz bariery wyjścia. Do tych ostatnich należą: wyspecjalizowane zasoby, stałe koszty wyjścia, restrykcje państwowe i społeczne, przeszkody emocjonalne, współzależności o charakterze strategicznym. Im wyższe bariery wyjścia, tym większa determinacja w prowadzeniu działalności w danym sektorze (co niekorzystnie wpływa na efektywność).

nalne oraz presja konkurencyjna wewnątrz sektora (w tym poziom koncentracji rynku i obecność banków zagranicznych) oraz ze strony podmiotów niebankowych[36].

Jak wynika z przedstawionego wyliczenia, na warunki konkurowania banków znaczny wpływ wywierają regulacje bankowe – przede wszystkim poprzez ustalanie niektórych barier wejścia i wyjścia (co zmniejsza efektywność konkurencji)[37]. Analizy wskazują przy tym, że regulacje ostrożnościowe nie muszą stanowić ograniczenia konkurencji na rynku bankowym[38]. Podkreśla się wszakże, że współcześnie, nawet jeśli chciałoby się ograniczyć administracyjnie konkurencję, byłoby to trudne do realizacji, zważywszy na tempo rozwoju innowacji technologicznych, kanałów marketingowych oraz inżynierii finansowej[39].

W zależności od wyników przeprowadzonej analizy banku i jego otoczenia, a także oczekiwań otoczenia i samych uczestników procesu, każdy podmiot powinien sformułować własną strategię konkurencyjną. Strategia taka to podejmowanie przez podmiot działań zaczepnych albo obronnych, które mają na celu utrzymanie pozycji w sektorze, skuteczne radzenie sobie z siłami konkurencyjnymi i uzyskanie wyższej rentowności. W literaturze wymienia się trzy główne strategie konkurencji[40]:

1. Strategia przewagi kosztowej – zakłada wiodącą pozycję pod względem kosztów, wymaga agresywnego inwestowania w urządzenia (innowacje), ścisłej kontroli kosztów, unikania klientów nieprzynoszących dochodu, unikania wydatków na reklamę itp. W bankowości liderem kosztów może być podmiot, który osiąga efekty skali (ma duży udział w rynku) i umie efektywnie zarządzać zasobami finansowymi, materialnymi (aktywami rzeczowymi) i niematerialnymi (kapitałem intelektualnym)[41].

---

[36] S. Claessens, L. Laeven, *What drives bank competition? Some international evidence*, „Journal of Money, Credit and Banking Claessens", Vol. 36, Issue 3, 2004, s. 563–583; D. Anzoategui *et al*., *Bank Competition in the Middle East and Northern Africa Region*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 5363, August 2010; A. Demirgüç-Kunt, M.S. Martínez Pería, *A framework for analyzing competition in the banking sector: An application to the case of Jordan*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. WP 5499, December 2010; M.D. Delis, *Bank competition, financial reform, and institutions: The importance of being developed*, „Journal of Development Economics", Vol. 97, Issue 2, 2012, s. 450–465.

[37] S. Claessens, *Competition in the financial sector...*

[38] Faktycznie dowodzą jednak, że surowe regulacje ustanawiające bariery wejścia i regulacje dotyczące własności mają negatywny wpływ na konkurencję. R. Ahrend, J.M. Arnold, *Does prudential regulation harm competition in the banking sector?*, „Paolo Baffi Centre Research Paper", No. 2011-98, July 2011, http://ssrn.com/abstract=1884152 (dostęp: 3.09.2012).

[39] X. Vives, *Competition in the changing world of banking*, „Oxford Review of Economic Policy", Vol. 17, No. 4, 2001, s. 535–547.

[40] M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, s. 50; J. Canals, *Strategie konkurencyjne...*, s. 252 i n.

[41] Głównymi źródłami redukcji kosztów w bankach są: eliminacja lub zmniejszanie departamentów, konsolidacja operacji, usprawnienie procesów, konsolidacja oddziałów, redukcja kosztów kierownictwa, zwiększenie wydajności, sprzedaż linii biznesowych; w mniejszym zakresie także:

2. Strategia zróżnicowania produktów – polega na wyróżnieniu się wśród konkurentów unikatowym produktem, sposobem jego dystrybucji i obsługi klienta, jakością usług. W bankowości produkty są na ogół łatwe do skopiowania (innowacyjny produkt natychmiast uzupełnia oferty konkurentów), toteż częściej instytucje starają się konkurować jakością lub kanałami dystrybucji (sposobami i miejscem obsługi klientów). Strategia ta niekiedy uniemożliwia osiągnięcie znacznego udziału w rynku, gdyż sprzedaż nie ma masowego charakteru. Z drugiej jednak strony jej podstawą są silne więzi z klientami, których lojalność może przełożyć się na stabilne i rentowne funkcjonowanie banku.

3. Strategia koncentracji na określonej grupie klientów, produktów lub regionu geograficznego – polega na skupieniu uwagi na wybranym segmencie, dzięki czemu w lepszym stopniu można zaspokoić potrzeby klientów i obniżyć koszty (poprawić efektywność).

Należy zwrócić uwagę na fakt, że konkurencja wpływa na orientację banku[42]: zwiększony poziom konkurencyjności w sektorze bankowym powoduje większe zaangażowanie instytucji w budowanie relacji z klientami[43]. Sukces w bankowości wymaga bowiem wypracowania trwałych więzi z klientami, które prowadzą do utrwalenia ich lojalności, a to z kolei owocuje zawieraniem licznych transakcji z bankiem.

Charakter konkurencji wewnątrz sektora różni się od charakteru konkurencji z podmiotami niebankowymi, odmienna jest zatem również specyfika relacji banku z pozostałymi bankami oraz z innymi podmiotami. W tym pierwszym przypadku jest to koegzystencja wymagająca w pewnym zakresie współpracy (współpraca z konieczności), w drugim zaś istnieje możliwość podjęcia współpracy biznesowej i wykorzystania potencjalnych efektów synergicznych wynikających z łączenia różnych sfer działalności, metod dystrybucji i modeli biznesowych (współpraca z wyboru). Konkurenci mogą zatem stać się partnerami banku, a współpraca może być obopólnie korzystna[44].

Specyficzny charakter ma konkurencja banków z podmiotami ze sfery bankowości równoległej („bankowości cienia" – *shadow banking*). Są to podmioty, które „wyglądają tak jak banki, działają tak jak banki, udzielają pożyczek i same

---

kontrola jakości, ograniczanie zatrudnienia, wykorzystywanie sugestii zgłaszanych przez pracowników. J.L. Gray, T.W. Harvey, *Quality Value Banking. Effective Management Systems That Increase Earnings, Lower Costs, and Provide Competitive Customer Service*, J. Wiley & Sons, New York 1992, s. 48.

[42] W rozdziale 5 opisano dwie podstawowe orientacje banku: relacyjną (polegającą na koncentracji na relacjach z klientami) i transakcyjną (polegającą na koncentracji na produktach i operacjach).

[43] H. Degryse, S. Ongena, *The impact of competition on bank orientation and specialization*, „CESifo Working Paper", No. 1119, 2004.

[44] Szerzej w rozdziale 8.

zapożyczają się tak jak banki, i pod każdym względem są bankami – ale nigdy nie podlegały bankowym regulacjom prawnym"[45]. W Polsce obiegowo mianem instytucji parabankowych obejmuje się SKOK-i[46], instytucje pożyczkowe, instytucje płatnicze, firmy pośrednictwa kredytowego i pośrednictwa finansowego, internetowe platformy pożyczek społecznościowych itp., jest to zatem odmienna grupa podmiotów od wskazywanej przez Komisję Europejską[47].

Stanowią one dla banków zagrożenie konkurencyjne, gdyż nie działają w obrębie takich samych ograniczeń – mogą oferować klientom lepsze ceny lub realizować wyższe marże i prowadzić działalność w szerszym zakresie. Istotnym zagrożeniem dla banków jest także to, że złe doświadczenia klientów z tymi podmiotami (w szczególności wskutek oszustw lub upadłości) mogą być przenoszone na opinię o sektorze bankowym (często bowiem klienci nie dostrzegają różnicy między bankami i parabankami). Wskazuje się, że instytucje parabankowe generują wysokie ryzyko[48]. W celu jego ograniczenia postuluje się rozszerzenie regulacji (objęcie wszystkich instytucji prowadzących działalność depozytową takimi samymi regulacjami jak banki)[49], objęcie ich nadzorem KNF, nałożenie na nie szerszych obowiązków informacyjnych itp.[50] Wydaje się, że regulowanie wszelkiego typu instytucji parabankowych byłoby błędnym posunięciem, nieuwzględniającym charakteru ich funkcjonowania i ograniczającym swobodę działalności gospodarczej. Zasadne natomiast jest kontrolowanie przez powołane organy zgodności umów zawieranych przez różne podmioty

[45] N. Roubini, S. Mihm, *Ekonomia kryzysu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 26. Jest to powszechnie przyjmowana definicja parabanków. Definicja stosowana przez oficjalne organy jest znacznie węższa. Zgodnie z definicją przyjętą przez Unię Europejską, równoległy system bankowy opiera się na dwóch filarach: (1) w jego skład wchodzą podmioty działające poza normalnym systemem bankowym zaangażowane w jeden z następujących rodzajów działalności: przyjmowanie środków finansowych mające cechy przyjmowania depozytów, dokonywanie transformacji terminów zapadalności lub transformacji płynności, przeprowadzanie transferu ryzyka kredytowego oraz stosowanie bezpośredniej lub pośredniej dźwigni finansowej; (2) obejmuje on działania, które mogłyby stanowić ważne źródła finansowania podmiotów pozabankowych. Działania te obejmują sekurytyzację, pożyczki papierów wartościowych i transakcje z udzielonym przyrzeczeniem odkupu („transakcje repo"). Komisja Europejska, *Zielona Księga. Równoległy system bankowy*, COM(2012) 102 final, Bruksela, 19.03.2012.

[46] W 2012 r. Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe objęto nadzorem Komisji Nadzoru Finansowego, zatem instytucje te „wychodzą z cienia", wciąż jednak podlegają znacznie łagodniejszym regulacjom, co stwarza nierówne warunki konkurowania.

[47] Warto podkreślić, że jednakowe etykietowanie wszystkich tych podmiotów to błąd, gdyż różny jest charakter ich działalności i różny wpływ na bezpieczeństwo sektora finansowego.

[48] Dotyczy to jednak w szczególności tych instytucji, które zajmują się sekurytyzacją, pożyczkami papierów wartościowych, transakcjami repo (a więc w rozumieniu definicji stosowanej przez Komisję Europejską).

[49] W. Srokosz, *Instytucje parabankowe w Polsce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

[50] Szerzej o ryzyku związanym z parabankami: P. Masiukiewicz, *Regulacje a ryzyko shadow banking w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse", t. 10, nr 4, cz. 2, s. 5–22.

z przepisami prawa (w tym brak stosowania klauzul abuzywnych) oraz szersze informowanie konsumentów na temat zastrzeżeń instytucji nadzorczych do ich działalności i wzmacnianie edukacji finansowej społeczeństwa.

Banki stosują trojakiego rodzaju podejście do konkurowania z parabankami. Po pierwsze – ignorują je, uznając, że ich oferta skierowana jest do innego segmentu klientów. Po drugie, konkurują z nimi tak jak z innymi instytucjami finansowymi (starając się np. konkurować jakością lub renomą – akcentować bezpieczeństwo). Po trzecie wreszcie, obserwuje się aktywne wchodzenie banków na rynek parabanków i bezpośrednie konkurowanie na nim, poprzez zakładanie spółek działających na analogicznych zasadach (a więc niepodlegających takim ograniczeniom prawnym jak banki).

Na koniec warto wspomnieć o tym, że konkurenci (zarówno z sektora, jak i spoza niego) powinni być także źródłem wiedzy i inspiracji w zakresie doskonalenia działalności banku. Analiza dokonań konkurentów może być podstawą do dokonywania zmian w ofercie lub funkcjonowaniu banku. Należy w tym kontekście wspomnieć o benchmarkingu[51] – metodzie poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, które umożliwiają osiąganie najlepszych wyników poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia. Polega ona na konfrontowaniu własnej efektywności z wynikami tych podmiotów, które uznaje się za wzór doskonałości w danym obszarze. W zależności od zakresu porównań można wskazać benchmarking: strategiczny, procesowy, produktowy, organizacyjny[52]. Wysiłki konkurentów mogą zatem stanowić dla banku motywację do dalszego rozwoju.

7.2. Wzajemne relacje banków

7.2.1. Współtworzenie systemu bankowego

System bankowy jest elementem systemu finansowego. System finansowy może być rozumiany wąsko (jedynie jako instytucje finansowe) bądź szeroko (w najszerszym ujęciu obejmuje – oprócz instytucji finansowych – także instrumenty finansowe, rynki finansowe oraz infrastrukturę i zasady funkcjonowania poszczególnych ogniw)[53].

---

[51] Od angielskiego *benchmark* – wzorzec, punkt odniesienia.

[52] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji* strategicznej, Difin, Warszawa 2001, s. 140–141. Patrz także: B. Karlöf, S. Östblom, *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.

[53] Z. Pietrzak *et al*., *System finansowy w* Polsce, t. 1, wyd. 2, PWN, Warszawa 2008, s. 20.

W konsekwencji system bankowy można scharakteryzować w szerokim ujęciu jako wszystkie instytucje bankowe oraz normy określające ich wzajemne powiązania i stosunki z otoczeniem[54].

Konkurencja w sektorze bankowym ma specyficzny charakter, wynikający ze szczególnej natury i roli banków; nie może być to ostre, rujnujące współzawodnictwo (nie dąży się do zniszczenia innych graczy rynkowych)[55]. Funkcjonowanie banków opiera się bowiem na zaufaniu społecznym; wszystkim im zależy na bezpiecznej, stabilnej działalności, co jest warunkiem koniecznym (choć niewystarczającym) do stworzenia odpowiedniego wizerunku – godnych zaufania podmiotów. Kolejnym źródłem odmienności konkurowania w sektorze bankowym jest fakt, że żaden z podmiotów w nim funkcjonujących nie może działać w pojedynkę. Wynika to z charakteru działalności bankowej, która wymaga uczestnictwa w systemie wzajemnych rozliczeń, dokonywania operacji na międzybankowym rynku pieniężnym, a czasem także wspólnego oferowania produktów (np. w ramach konsorcjów kredytowych). Banki wzajemnie dyscyplinują się, dążąc do zachowania stabilności całego sektora[56].

Obecnie konkurencja w bankowości pojmowana jest nie jako destruktywna rywalizacja, ale jako długofalowa presja, prowadząca poprzez współzawodnictwo do innowacji i dynamicznego rozwoju[57].

W odniesieniu do tego sektora szczególnie zasadne wydaje się stosowanie angielskiego określenia *coopetition*, oznaczającego taki sposób konkurowania (*competition*), który wymaga kooperacji (*cooperation*) podmiotów. Można zatem mówić o „kooperencji" lub „koopurencji"[58] banków, czyli jednoczesnej rywalizacji i współpracy.

Podstawowy obszar współpracy stanowi współtworzenie zasad funkcjonowania sektora bankowego. Jak wskazano w rozdziale pierwszym, banki mogą (a nawet powinny) współtworzyć normy prawne, którym mają podlegać. Oczywiście wytyczanie ogólnych kierunków należy do regulatorów (ustawodawców, nadzorców itd.), chodzi jednak o to, by banki uczestniczyły w konsul-

---

[54] W.J. Jaworski *et al*., *Banki. Rynek. Operacje. Polityka*, wyd. 7, Poltext, Warszawa 1998, s. 14.

[55] B. Kosiński, *Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych*, [w:] L. Oręziak, B. Pietrzak (red.), *Bankowość na świecie i w Polsce*, Olympus, Warszawa 2000–2001, s. 129–130.

[56] Dowodem jest choćby występowanie dyscypliny rynkowej na rynku międzybankowym (przy czym silna dyscyplina rynkowa ogranicza ryzyko, ale także zmniejsza dyscyplinę rynkową). I. Distinguin *et al*., *Interbank deposits and market discipline: Evidence from Central and Eastern Europe*, „Journal of Comparative Economics", w druku, http://dx.doi.org/10.1016/j.jce.2012.07.005 (dostęp: 4.09.2012).

[57] G. Woźniewska, *Potencjał konkurencyjny banku spółdzielczego*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 36.

[58] W polskiej literaturze przedmiotu stosowane jest słowo „koopetycja", zasadne jednak wydaje się zastosowanie analogii w słowotwórstwie i uwzględnienie w neologizmie członów pochodzących z dwóch słów: kooperacja i konkurencja.

tacjach środowiskowych na temat norm, których wdrożenie jest rozważane. Zabieranie przez nie głosu w dyskusji na etapie stanowienia prawa może ograniczyć ryzyko uchwalenia norm, które mogłyby być potencjalnie nieefektywne lub nawet szkodliwe. Banki powinny zatem co najmniej uczestniczyć w konsultacjach, a także analizach ewentualnych skutków nowych regulacji.

Warto, by na etapie konsultacji nie były to opinie poszczególnych podmiotów (a przynajmniej – nie tylko jednostkowe opinie), gdyż te mogą być odczytane jako obrona własnych interesów. Zasadne jest zatem przekazywanie uzgodnionej opinii sektora bankowego, np. za pośrednictwem samorządu bankowego (np. Związku Banków Polskich). Ma to wówczas walor zobiektywizowanego głosu w dyskusji, abstrahującego od indywidualnych interesów.

Odrębny aspekt współstanowienia norm określających zasady działania sektora bankowego to tworzenie (lub współtworzenie) przez banki samoregulacji. Samoregulacja jest często określana jako „miękkie prawo" (*soft law*), opiera się na dobrowolnie opracowanych i przyjętych kodeksach dobrych praktyk lub innych zasadach niemających charakteru formalnie obowiązujących. „*Soft law*" to pojęcie szerokie, odnoszące się np. do samoregulacji (*self-regulation*), dobrowolnej regulacji (*voluntary regulation*), współregulacji (*co-regulation*), *quasi*-regulacji, władztwa prywatnego (*private governance*). „Miękkie prawo" może być definiowane w ujęciu[59]:

– szerokim – oznacza wszystkie zasady postępowania inne aniżeli przepisy prawne, regulacje administracyjne lub umowy,

– wąskim – oznacza zestaw instrumentów tworzonych przez profesjonalistów z ich własnej inicjatywy lub w kooperacji z konsumentami i/lub państwem, albo na podstawie autoryzacji państwowej, stosowanych na bazie porozumienia.

Samoregulacja – czyli dobrowolne przyjęcie określonych zasad postępowania – aby była skuteczna, musi być wsparta samokontrolą, czyli systemem zapewniającym przestrzeganie przyjętych norm. Oba elementy łącznie składają się na samodyscyplinę[60].

Samoregulacja wywołuje niekiedy skrajne opinie[61]. Z jednej strony – jej zwolennicy podkreślają, że są to instrumenty bardziej elastyczne (szybciej tworzone, wdrażane i zmieniane) i lepiej dostosowane do potrzeb i sytuacji konkretnych podmiotów, rynków, warunków. Kolejny argument polega na przywoływaniu prawidłowości, że zasady formułowane oddolnie i przyjmowane

[59] A. Mokrzysz-Olszyńska, *Znaczenie soft law w regulowaniu działalności reklamowej*, „Working Papers", nr 281, 2007 (SGH, Instytut Gospodarki Światowej).

[60] E. Rutkowska-Tomaszewska, *Zasady dobrych praktyk na rynku usług bankowych i ich znaczenie w działalności Bankowego Arbitrażu Konsumenckiego*, „Kwartalnik Arbitraż i Mediacja", nr 4(12), 2010.

[61] H. Davies, D. Greek, *Globalny nadzór i regulacja sektora finansowego*, PWN, Warszawa 2010, s. 251–252.

dobrowolnie są zwykle uczciwiej stosowane[62]. Z drugiej wszelako strony – przeciwnicy samoregulacji dowodzą, że trudne jest (o ile w ogóle możliwe) zapewnienie pełnego zakresu wdrożenia oddolnych norm i skutecznego egzekwowania ich stosowania. Należy mieć wszak na względzie różnice wizji i celów poszczególnych uczestników systemu, co skutkuje odmiennymi strategiami konkurowania i chęcią kooperacji z innymi podmiotami. Skuteczność samoregulacji zależy więc od wspólnego dążenia uczestników danego sektora do zapewnienia jego reputacji i stabilności.

Skuteczność samoregulacji jest też warunkowana poczuciem odpowiedzialności uczestników systemu finansowego oraz stopniem rozwoju rynków finansowych. Im słabsze są postawy etyczne i silniejsze ekonomiczne oczekiwania uczestników tych rynków, tym słabsze będą efekty samoregulacji. Jednocześnie im bardziej rozwinięte są rynki finansowe, im bardziej skomplikowane innowacyjne instrumenty finansowe i mniej konserwatywne nastawienie instytucji finansowych, tym większe zagrożenie, że nie będzie możliwe uzyskanie pozytywnych efektów samoregulacji[63].

Jako przykłady kodeksów dobrych praktyk można wskazać normy środowiskowe, opracowane przez organizacje branżowe, związki samorządowe bądź stowarzyszenia zrzeszające profesjonalistów z określonych zawodów lub sektorów gospodarki. Są one typowym przykładem samoregulacji – inicjatywą oddolną, adresowaną do instytucji lub/i ich pracowników, przyjmowaną na zasadach dobrowolności. Mogą dotyczyć określonej sfery działalności (np. reklamy), podmiotów określonego sektora lub rodzaju (np. podmiotów sektora finansowego, spółek giełdowych, rynków finansowych itd.) bądź też pracowników określonych sektorów lub wykonujących dany zawód (np. księgowych, doradców gospodarczych).

Jedną z form samoregulacji są kodeksy etyczne stanowione przez przedsiębiorstwa, organizacje samorządowe, środowiskowe itp. Dowodzi się, że kodeksy etyczne przedsiębiorstw mogą być skutecznym mechanizmem władztwa, stanowiąc wytyczne dla postaw ekonomicznych. Takie kodeksy są szczególnie istotne, gdy inne instrumenty (mechanizmy rynkowe, interwencje państwa, społeczny klimat etyczny) nie pozwalają osiągnąć optymalnych społecznie

[62] Wynika to choćby z faktu, iż podmiot łamiący „reguły klubowe" bywa bardziej napiętnowany niźli ten, który łamie prawo narzucone odgórnie (którego zasadność budzi niekiedy wątpliwości).

[63] A. Cukierman podaje przykład Kanady i USA, wskazując, że samoregulacja może mieć większe szanse w Kanadzie, gdzie banki są mniej innowacyjne i mają bardziej konserwatywną politykę kredytową, a jednak – przy bardzo dużym rynku kredytów *subprime* kraj ten radzi sobie znacznie lepiej niż Stany Zjednoczone. A. Cukierman, *Reflections on the crisis and on its lessons for regulatory reform and for central bank policies*, „Journal of Financial Stability", Vol. 7, Issue 1, 2011, s. 26–37.

efektów[64]. Regulacje nie zawsze okazują się skuteczne, nie zawsze sprzyjają zwiększaniu wartości przedsiębiorstw; często to etyka kierownictwa, edukacja etyczna lub normy społeczne – a nie rygorystyczne przepisy – pomagają osiągnąć lepsze efekty[65].

Odrębne zagadnienie stanowią dobre praktyki ładu korporacyjnego, czyli zbiory zasad, standardów lub dobrych praktyk dotyczących różnych aspektów władztwa korporacyjnego, z reguły niewiążące formalnie – niebędące aktem prawnym[66]. Kodeksy dobrych praktyk mogą być ustanawiane przez instytucje nadzorcze – z inicjatywy rządów lub giełd papierów wartościowych – bądź przez przedstawicieli określonej grupy interesów, np. menedżerów lub pewnej kategorii inwestorów – instytucjonalnych, funduszy emerytalnych itp.[67]

Przykładem zbioru zasad adresowanych do podmiotów sektora finansowego jest *Kanon dobrych praktyk rynku finansowego*, który propaguje ideę profesjonalizmu i wartości etyczne, którymi powinny kierować się podmioty finansowe oferujące klientom produkty lub usługi finansowe. Kanon to inicjatywa oddolna, a jego przyjęcie do stosowania przez wszystkie podmioty finansowe jest rekomendowane przez Komisję Nadzoru Finansowego[68] oraz wiele instytucji i organizacji branżowych.

Kolejny przykład – o szerszym charakterze – stanowi *Kodeks postępowania i praktyki rynków finansowych*[69], który obejmuje szeroki zakres tematyczny rynku międzybankowego (tj. wszelkich nieregulowanych rynków) oraz instrumentów stosowanych przez departamenty skarbowe banków (np. transakcje walutowe, transakcje rynku pieniężnego, opcje, transakcje futures, swapy itd.).

Dla działalności banków istotne znaczenie mają – przywoływane już – *Zasady dobrej praktyki bankowej*, przyjęte przez Związek Banków Polskich, które stanowią zbiór norm postępowania związanych z działalnością banków i odnoszą się odpowiednio do banków i ich pracowników (oraz innych osób, za których pośrednictwem banki wykonują czynności bankowe)[70].

---

[64] S. Thomson, *Business ethics as corporate governance*, „European Journal of Law and Economics", Vol. 11, Issue 2, 2001, s. 153–164.

[65] L. He, S.J.K. Ho, *Monitoring costs, managerial ethics and corporate governance: A modeling approach*, „Journal of Business Ethics", Vol. 99, No. 4, 2011, s. 623–635.

[66] Weil, Gotschal & Manges, *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States*, European Commission, Internal Market Directorate General, 2002.

[67] K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 84.

[68] Uchwała nr 99/2008 KNF z dnia 18 marca 2008 r. w sprawie rekomendacji stosowania Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego, Dz.Urz. KNF, nr 3, poz. 9.

[69] Polskie Stowarzyszenie Dealerów Bankowych ACI Polska, *Kodeks Wzorcowy (Międzynarodowy Kodeks Postępowania i Praktyki Rynków Finansowych)*, 2004, www.acipolska.pl/kodeks-wzorcowy.html (dostęp: 30.09.2008).

[70] ZBP, *Zasady dobrej praktyki bankowej*, Warszawa 2011.

7.2.2. Rynek międzybankowy, systemy płatności, systemy wymiany danych

Specyfika konkurencji w sektorze bankowym wymaga współistnienia i współpracy m.in. na międzybankowym rynku pieniężnym oraz w systemie rozrachunków międzybankowych. Są one ważnymi elementami systemu finansowego i ich sprawne funkcjonowanie ma fundamentalne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania sektora bankowego i całej gospodarki. Dodatkowo należy wskazać na współpracę banków w ramach systemów wymiany danych, która służy poprawie skuteczności zarządzania ryzykiem tych instytucji.

Rynek międzybankowy stanowi segment rynku pieniężnego, definiowany jako rynek wolnych środków płynnych systemu bankowego[71]. Rynek ten ma kilka segmentów[72]:

1. Z punktu widzenia uczestników transakcji, wyróżnia się:

a) segment transakcji z udziałem banków komercyjnych i spółdzielczych oraz banku centralnego,

b) segment transakcji pomiędzy samymi bankami.

2. Z punktu widzenia przedmiotu transakcji (instrumentów):

a) rynek transakcji niezabezpieczonych – dotyczy lokat międzybankowych; wyróżnia się lokaty terminowe (standardowe i łamane) oraz depozyty typu *call* (depozyty likwidowane za wypowiedzeniem),

b) rynek transakcji niezabezpieczonych – obejmuje transakcje warunkowe (repo, *sell–buy back*, *buy–sell back*[73]) oraz swapy walutowe[74],

c) krótkoterminowe dłużne papiery wartościowe.

Międzybankowy rynek pieniężny służy do bieżącego zarządzania płynnością finansową. W Polsce najpopularniejszym instrumentem są lokaty niezabez-

[71] I. Pyka (red.), *Rynek pieniężny i kapitałowy*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 32.

[72] D. Szulc, *Bank centralny jako uczestnik międzybankowego rynku pieniężnego*, [w:] J. Świderska (red.), *Bank centralny w Polsce. Wybrane aspekty*, Difin, Warszawa 2010, s. 97–128; I. Pyka (red.), *Rynek finansowy*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2010, s. 138–144; J. Czekaj (red.), *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*, PWN, Warszawa 2008, s. 96–109.

[73] Cechą charakterystyczną transakcji warunkowych jest to, że są one zabezpieczone, czyli wiąże się z nimi znacznie niższe ryzyko kontrahenta (pozostaje oczywiście ryzyko wartości zabezpieczenia). Konsekwencję tego stanowi niższy koszt takiej pożyczki (w porównaniu z pożyczkami na rynku lokat międzybankowych). W Polsce występują dwa rodzaje transakcji warunkowych, których zabezpieczeniem są dłużne papiery wartościowe: repo oraz sell–buy-back/buy–sell-back (SBB/BSB). Główna różnica między transakcją repo a SBB sprowadza się do kwestii technicznej: transakcja repo przeprowadzana jest na podstawie jednej umowy, w której uwzględnione są obydwie fazy kontraktu, zaś transakcja SBB opiera się na dwóch umowach: sprzedaży papierów wartościowych na rynku kasowym i ich kupna na rynku terminowym, po z góry określonej cenie.

[74] Swap walutowy (fx swap) składa się z dwóch przeciwstawnych transakcji wymiany walut rozliczanych w różnych terminach; są to zatem dwie zabezpieczone transakcje depozytowe.

pieczone (w strefie euro większe znaczenie mają transakcje repo). Lokaty międzybankowe mają pierwotny charakter wobec innych segmentów rynku bankowego, a nawet całego rynku pieniężnego[75]. W tym segmencie rynku uczestniczą wyłącznie banki, nie ma tu rynku wtórnego. Na rynku tym zawiera się transakcje wysokokwotowe na okres od jednego dnia do jednego roku[76]. Rynek ten jest nieregulowanym rynkiem typu *over the counter* – uczestnicy w celu zawarcia transakcji kontaktują się ze sobą bezpośrednio[77].

W Polsce stopy rynku międzybankowego ustalono jako średnie arytmetyczne stóp (kwotowanych przez banki mające status dealera rynku pieniężnego), po których banki są skłonne udzielić kredytu innym bankom[78] i które banki są skłonne zapłacić za środki przyjęte w depozyt od innych banków[79]. Stawki te mają charakter referencyjny i mogą nie odzwierciedlać faktycznego kosztu pieniądza (rzeczywiste ceny, po których dokonywane są transakcje, zawierają się między tymi stawkami). Ceny rynku międzybankowego są podstawowym punktem odniesienia przy ustalaniu oprocentowania innych instrumentów finansowych. Jest zatem sytuacją groźną dla rynków i gospodarki, że stawkami tymi można łatwo manipulować[80]. W Polsce krytyka dotycząca nieadekwatności stawek WIBOR/WIBID, wynikająca z formuły ich obliczania (bazują na stawkach deklarowanych, a nie faktycznych) oraz ograniczonej płynności rynku międzybankowego, doprowadziła do powstania Systemu Monitoringu Rynku Pieniężnego[81], który zawiera dane o rzeczywistych cenach transakcji depozytowych. Podkreśla się, że dzięki temu uczestnicy systemu wymiany danych mogą lepiej zarządzać ryzykiem na rynku pieniężnym oraz oceniać i kształtować własną cenową politykę depozytową i kredytową, odnosząc ją do bieżących cen i trendów rynku depozytowego. Jest to o tyle istotne, że stawki z rynku międzybankowego bardzo często stanowią podstawę do ustalania cen produktów

[75] D. Szulc, *Bank centralny jako uczestnik...*, s. 97–128.

[76] Lokaty jednodniowe mogą rozpoczynać się w terminach (w stosunku do dnia zawarcia umowy) od dnia bieżącego (*overnight* – O/N) lub od dnia następnego po bieżącym (*tomorrow/next* – T/N). Pozostałe lokaty zaczynają się za dwa dni od dnia bieżącego. Standardowe terminy lokat międzybankowych to terminy: jednego tygodnia (*spot week* – SW), dwóch tygodni (2W), jednego, trzech, sześciu lub dziewięciu miesięcy (1M, 3M, 6M, 9M), jednego roku (1Y).

[77] Z. Pietrzak *et al*., *System finansowy w* Polsce, t. 1, s. 207.

[78] WIBOR – *Warsaw Interbank Offered Rate* (podobnie: LIBOR w Londynie, EURIBOR w Brukseli).

[79] WIBID – *Warsaw Interbank Bid Rate* (podobnie: LIBID w Londynie, EURIBID w Brukseli).

[80] Jak ujawniono w 2012 r., kilka banków celowo manipulowało kursami LIBOR w celu poprawy wyników finansowych tych instytucji. Brytyjski rząd natychmiast przygotował propozycje reformy (zmiany zasad kalkulacji stawek oraz ustanowienie nadzoru nad samym mechanizmem kwotowań, rozważane są także inne benchmarki) – *The Withley Review of LIBOR: Initial Discussion Paper*, August 2012, http://hm-treasury.gov.uk/d/condoc_wheatley_review.pdf (dostęp: 11.08.2012); na instytucje, które uczestniczyły w procederze nałożono wysokie kary.

[81] http://smrp.pl/ (dostęp: 11.08.2012).

bankowych i innych instrumentów finansowych – gdy są więc zniekształcone, rodzi to daleko idące konsekwencje zarówno dla banków, jak i ich klientów (a przy dużej skali tych produktów – dla całej gospodarki).

Na wysokość stóp rynku międzybankowego wpływa przede wszystkim podaż i popyt na pieniądz, poziom stóp ustalanych przez bank centralny i ocena wiarygodności finansowej kontrahenta (ryzyko inwestycyjne); znaczenie mają także inne czynniki, jak np.: oczekiwania dotyczące przyszłego poziomu inflacji, ogólna sytuacja w gospodarce i polityka pieniężna banku centralnego[82]. Można przy tym rozróżnić, że w Polsce oprocentowanie lokat międzybankowych o krótkim terminie zapadalności jest zdeterminowane przede wszystkim popytem na środki pieniężne i ich podażą, zaś na oprocentowanie lokat o dłuższym terminie wpływają głównie oczekiwania odnośnie do przyszłego poziomu stóp procentowych[83]. Dodatkowo można zaobserwować dużą zmienność cen na koniec okresów sprawozdawczych[84].

Na wielkość i płynność rynku międzybankowego wpływa przede wszystkim skala nadpłynności i popytu na płynność, ale także wielkość limitów przyznawanych sobie wzajemnie przez banki. Lokaty międzybankowe są zatem swoistym wskaźnikiem zaufania wzajemnego banków – utrata zaufania instytucji wobec siebie skutkuje drastycznym ograniczeniem transakcji na rynku międzybankowym[85]. Niesprawny rynek międzybankowy blokuje skuteczność mechani-

---

[82] W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, wyd. 3, PWN, Warszawa 2005, s. 27; I. Pyka (red.), *Rynek finansowy*, s. 145; M. Podstawka (red.), *Finanse*, PWN, Warszawa 2010, s. 641

[83] I. Pyka (red.), *Kapitał finansowy banków*, PWE, Warszawa 2008, s. 169.

[84] Głębsze analizy tego zjawiska pozwoliły na potwierdzenie, że częściowo wiąże się to z różnicami sprawozdawczymi i tzw. efektem strojenia witryn (*window dressing*), służącym kształtowaniu wyniku finansowego. C.F. Furfine, *Public disclosures and calendar-related movements in risk premiums: Evidence from interbank lending*, „Journal of Financial Markets", Vol. 7, Issue 1, 2004, s. 97–116.

[85] M. Capiga, *Finanse banków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 137; W. Gradoń, *Zaufanie jako czynnik kształtowania stabilności rynku międzybankowego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 105, 2012, s. 117–126. Efekt ten był szczególnie ostro widoczny w 2008 r.: ogłoszenie upadłości banku inwestycyjnego Lehman Brothers zaostrzyło kryzys zaufania między instytucjami finansowymi; nastąpił skokowy wzrost ryzyka kontrahenta (obserwowany w cenach instrumentów i drastycznym zmniejszeniu limitów kredytowych), co doprowadziło do znaczącego spadku obrotów na rynku międzybankowym. W Polsce dodatkowym czynnikiem ograniczającym aktywność banków była struktura własnościowa sektora (obawy o pogorszenie sytuacji finansowej podmiotów dominujących kontrahentów). W reakcji na zaburzenia na rynkach pieniężnych banki centralne zastosowały nadzwyczajne środki umożliwiające bankom pozyskanie płynności, co pozwoliło na ustabilizowanie sytuacji na rynku (w Polsce był to tzw. Pakiet zaufania – zestaw uchwał Rady Polityki Pieniężnej i Zarządu NBP). Szerzej: NBP, *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2008 r.*, Warszawa 2010. Patrz także: A. Sławiński (red.), *Polityka pieniężna*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 219 i n. Mechanizm wpływania banku centralnego na równowagę na rynku międzybankowym opisuje T. Matsuoka, *Imperfect interbank markets and the lender of last resort*, „Journal of Eco-

zmu transmisji impulsów monetarnych do gospodarki i osłabia jej zasilanie finansowe, a zatem decyduje o stanie płynności ogólnogospodarczej[86]. Wobec tego banki centralne przeprowadzają operacje na rynku międzybankowym, koncentrując się na kontroli stawek kwotowań na tym rynku i stopnia płynności sektora bankowego[87]. Uważa się, że w obliczu osłabienia funkcji rynku międzybankowego i związanej z tym potencjalnie słabej redystrybucji rezerw banku centralnego konieczne jest przeprowadzanie przez bank centralny operacji (uwzględniających szeroki zakres instrumentów) z szerokim spektrum instytucji[88].

Należy bowiem zwrócić uwagę na fakt, że rynek międzybankowy może negatywnie wpływać na stabilność finansową – upadłości banków zmniejszają pulę dostępnej płynności, wskutek czego tworzą się lub zaostrzają problemy z brakiem płynności na rynku, co może prowadzić do kolejnych upadłości, a nawet zaburzeń systemowych rodzących znaczne koszty dla społeczeństwa[89]. Powiązania między bankami bywają istotnym kanałem zarażania się, przenoszącym ryzyko do sfery realnej[90]. Przyczyny powstawania ryzyka systemowego na rynku międzybankowym wiążą się m.in. z kwestiami[91]: asymetrii

---

nomic Dynamics and Control", Vol. 36, Issue 11, 2012, s. 1673–1687. Znaczenie finansowania międzybankowego poważnie zmalało od roku 2008, a jego koszty wzrosły. ECB, *Changes in Bank Financing Patterns*, ECB, Frankfurt am Main 2012.

[86] I. Pyka, *Bank centralny na współczesnym rynku pieniężnym*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 81.

[87] *Ibidem*, s. 96.

[88] W okresach zawirowań na rynkach finansowych bank centralny powinien rozszerzyć swoją działalność pośrednictwa (nie ograniczać się wyłącznie do gromadzenia i dystrybucji rezerw) i podejmować innowacyjne działania w celu wspierania tych rynków. Committee on Global Financial System, *Central bank operations in response to the financial turmoil*, „CFGS Papers", No. 31, July 2008. Można zauważyć, że w trakcie globalnego kryzysu finansowego banki centralne, wobec ograniczeń w pełnieniu tradycyjnych funkcji i ograniczeń wynikających z przebiegu zawirowań na rynku finansowym (w tym deformacji kanałów transmisji), silnie zdywersyfikowały i rozbudowały grupę niestandardowych narzędzi polityki pieniężnej. Szerzej: W. Przybylska-Kapuścińska, *Relacje między bankiem centralnym a bankami komercyjnymi w świetle wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 170, 2011, s. 162–176.

[89] D.W. Diamond, R.G. Rajan, *Liquidity shortages and banking crises*, „NBER Working Paper Series", No. 10071, October 2003; C. Upper, *Simulation methods to assess the danger of contagion in interbank markets*, „Journal of Financial Stability", Vol. 7, Issue 3, 2011, s. 111–125. W badaniach dowiedziono jednak, że w przypadku homogenicznych banków rynek międzybankowy stabilizuje system, w przypadku systemów z bankami heterogenicznymi rynek międzybankowy odgrywa niejednoznaczną rolę. G. Iori *et al.*, *Systemic risk on the interbank market*, „Journal of Economic Behavior & Organization", Vol. 61, Issue 4, 2006, s. 525–542.

[90] R. Iyer, J.-L. Peydró, *Interbank contagion at work. Evidence from a natural experiment*, „ECB Working Paper Series", No. 1147, January 2010.

[91] Szerszy opis przedstawia: K. Patora, *Rynek międzybankowy a stabilność finansowa sektora banków komercyjnych*, „Zarządzanie i Finanse", t. 10, nr 4, cz. 2, 2012, s. 129–144.

informacji[92], negatywnej selekcji[93], jazdy na gapę[94] i pokusy nadużyć[95]. Poszukując środków zaradczych dla tego problemu zarażania się poprzez kanał płynności, zauważono, że mogą one dotyczyć np. organizacji struktury powiązań banków[96].

Na marginesie warto wspomnieć, że analiza tego zjawiska prowadzi do konstatacji, że regulacje ostrożnościowe nie mogą opierać się wyłącznie na bilansach banków, ale muszą także uwzględniać strukturę powiązań finansowych z innymi bankami[97].

Na podkreślenie zasługuje, że potwierdzono empirycznie istnienie wzajemnych relacji banków na rynku międzybankowym (między parami banków pożyczających sobie wzajemnie pieniądze). Relacje są ważną determinantą zdolności banku do wejścia na międzybankowy rynek płynności[98]. Jeśli relacje takie są silne i długotrwałe, to działają dobrze także w czasie kryzysu, umożliwiając zdrowszym instytucjom bezpieczne udzielanie pożyczek, a tym przeżywającym trudności – ułatwiając pozyskanie środków[99].

Drugą wymienioną sferą koniecznej współpracy banków są **systemy płatności** i systemy rozliczeń. Sprawny system rozliczeń i rozrachunków bezgotówkowych jest jednym z podstawowych warunków konkurencyjności gospodarki i prawidłowego jej funkcjonowania, warunkujący możliwość szybkiego i bezpie-

---

[92] F. Heider *et al*., *Liquidity hoarding and interbank market spreads. The role of counterparty risk*, „ECB Working Paper Series", No. 1126, December 2009; P. Bolton *et al*., *Outside and inside liquidity*, „The Quarterly Journal of Economics", Vol. 126, Issue 1, 2011, s. 259–321.

[93] T. Philippon, V. Skreta, *Optimal interventions in markets with adverse selection*, „American Economic Review", Vol. 102, Issue 1, 2012, s. 1–28.

[94] G.A. Vento, P. La Ganga, *Interbank market and liquidity distribution during the financial crisis: The e-MID case*, „Journal of Money, Investment and Banking", Issue 18, 2010, s. 68–94.

[95] V.V. Acharya *et al*., *Imperfect competition in the interbank market do liquidity as a rationale for central banking*, „American Economic Journal: Macroeconomics", Vol. 4, Issue 2, 2012, s. 184–217.

[96] W przypadku struktury „wielu centrów pieniężnych" (centra pieniężne są symetrycznie powiązane z niektórymi bankami, które z kolei nie mają powiązań między sobą) ryzyko zarażania się jest mniejsze niż w przypadku struktury kompletnej, w której wszystkie banki mają wzajemne symetryczne powiązania. H. Degryse, G. Nguyen, *Interbank exposures: An empirical examination of systemic risk in the Belgian banking system*, „National Bank of Belgium Working Papers – Research Series", No. 43, March 2004.

[97] A. Krause, S. Giansante, *Interbank lending and the spread of bank failures: A network model of systemic risk*, „Journal of Economic Behavior & Organization", Vol. 83, Issue 3, 2012, s. 583–608.

[98] J.F. Cocco *et al*., *Lending relationships in the interbank market*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 18, Issue 1, 2009, s. 24–48.

[99] M. Affinito, *Do interbank customer relationships exist? And how did they function in the crisis? Learning from Italy*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 36, Issue 12, 2012, s. 3163–3184.

cznego przesyłania środków pieniężnych[100]. Stanowi on najważniejszy element infrastruktury rynków finansowych i zarazem całej gospodarki[101].

Omawiając systemy umożliwiające dokonywanie rozliczeń pieniężnych, należy rozróżnić[102]:

– systemy transferu funduszy – formalne porozumienie wielu członków, wynikające z prywatnych umów lub postanowień prawa, określające wspólne zasady i zestandaryzowane procedury, mające na celu przekazywanie i rozliczanie zobowiązań pieniężnych powstałych między członkami systemu; gdy większość uczestników takiego systemu stanowią banki, jest on nazywany międzybankowym systemem transferu funduszy[103],

– system płatności lub system płatniczy (*payment system*) – system złożony z zestawu instrumentów, procedur bankowych oraz – zazwyczaj – międzybankowych systemów transferu funduszy, który zapewnia cyrkulację pieniędzy,

– system rozrachunków – system stosowany dla ułatwienia rozrachunku transferu funduszy lub instrumentów finansowych.

W systemach rozliczeń międzybankowych można wyróżnić systemy[104]:

– brutto – każda instrukcja płatnicza jest rozliczana indywidualnie poprzez rachunek banku płatnika i banku beneficjenta (suma transferów związanych z rachunkiem równa się wartości zleceń wysłanych i otrzymanych przez każdy bank), występują tu dwa typy systemów: w czasie rzeczywistym i w oznaczonym czasie (opóźniony),

– netto – wykorzystywana jest kompensata (kompensowanie, netting), polegająca na saldowaniu wzajemnych należności i zobowiązań stron rozliczeń; wyliczanie sald dla każdego uczestnika systemu może się odbywać na zasadzie kompensaty dwustronnej (bilateralnej) lub wielostronnej (multilateralnej).

Prowadzenie systemów płatności wymaga zgody banku centralnego (nie dotyczy to systemów przez niego prowadzonych)[105]; bank centralny sprawuje

---

[100] J. Harasim *et al.*, *Europejski rynek płatności detalicznych*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 137.

[101] O. Szczepańska, *Stabilność finansowa jako cel banku centralnego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 135.

[102] Committee on Payment and Settlement Systems, *A Glossary of Terms Used in Payments and Settlements Systems*, BIS, Basel 2003.

[103] Ewolucję i klasyfikację systemów transferu funduszy przedstawia Ł. Murowaniecki, *Model rozliczeń międzybankowych w czasie rzeczywistym na przykładzie banków spółdzielczych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011, s. 23 i n.

[104] A. Iwańczuk, G. Kotliński, *Bankowe rozliczenia pieniężne*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 102.

[105] NBP prowadzi systemy płatności wysokokwotowych: SORBNET oraz TARGET2-NBP, obsługujące rachunki bieżące banków odpowiednio w złotych i euro. Ponadto, aktualnie nadzorem NBP objęte są systemy: płatności detalicznych (ELIXIR, EuroELIXIR, System Rozliczeń Płatności Natychmiastowych, Bluesach) i płatności kartowych (Krajowy System Rozliczeń, EasyPay i SIM EasyPay). Lista decyzji wydanych przez Prezesa NBP dotyczących systemów

także nadzór nad systemami płatności[106]. Systemy płatnicze stanowią swoisty pomost łączący dwa cele banku centralnego: stabilność monetarną i stabilność finansową[107].

Głównymi celami sprawowania tego nadzoru przez banki centralne są[108]:

– utrzymanie stabilności finansowej sektora finansowego,

– ochrona i zapewnienie kanałów transmisji polityki pieniężnej,

– zapewnienie efektywności i sprawności systemów płatności oraz ich zgodności z przepisami prawa,

– utrzymanie zaufania publicznego do systemów płatności, instrumentów płatniczych i waluty krajowej.

Zakłócenia w funkcjonowaniu systemów płatności mogą narazić ich uczestników na ryzyko: kredytowe, płynności, operacyjne, prawne. Zważywszy na skalę i dotkliwość skutków wystąpienia któregoś z tych ryzyk, wskazuje się także na zagrożenie ryzykiem systemowym. Aby wskazać wytyczne co do tego, jak ograniczyć to ryzyko, Bank Rozrachunków Międzynarodowych (BIS) opracował zestaw podstawowych zasad dla systemowo ważnych systemów płatności[109]. Sytuacja, w której jakiś uczestnik systemu płatności nie byłby w stanie regulować swych zobowiązań lub wystąpiłyby zakłócenia w działaniu systemu[110], mogłaby spowodować, że także inni uczestnicy tego systemu (lub inne podmioty systemu finansowego) nie byliby w stanie realizować swoich zobowiązań, gdy staną się wymagalne. Mogłoby to zatem wywołać efekt domina – rozległe problemy z płynnością, a w konsekwencji zagrozić stabilności systemu lub rynków finansowych[111]. Generalnie można powiedzieć, że system

---

płatności znajduje się na stronie www.nbp.pl/home.aspx?f=/systemplatniczy/nadzor_syst_platn/systemy_platnosci.html.

[106] Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o ostateczności rozrachunku w systemach płatności i systemach rozrachunku papierów wartościowych oraz zasadach nadzoru nad tymi systemami, Dz.U. z 2010 r., nr 112, poz. 743, ze zm.

[107] O. Szczepańska, *Stabilność finansowa...*, Warszawa 2008, s. 135.

[108] NBP, *Rola Narodowego Banku Polskiego w zakresie nadzoru nad systemami* płatności, Warszawa 2004, s. 6–7.

[109] Committee on Payment and Settlement Systems, *Core Principles for Systemically Important Payment Systems*, BIS, Basel 2001.

[110] Można tu wskazać kolejne źródło ryzyka: wszyscy uczestnicy sieci płatności są zależni od jednego podmiotu (dostawcy infrastruktury przetwarzania płatności) oraz od wymiany informacji. Zagregowane ryzyko sieci jest większe niż suma ryzyk ponoszonych przez poszczególnych jej uczestników operujących osobno. Należy przy tym zwrócić uwagę, że poszczególni uczestnicy systemu płatności mogą nie mieć możliwości lub motywacji do ograniczania ryzyka systemowego. A.G. Haldane, E. Flatter, *The role of central banks in payment systems oversight*, „Bank of England Quarterly Bulletin", Spring 2005, s. 66–71.

[111] Przykłady „epizodów bankowych" (zakłóceń w systemach rozrachunków) i reakcji banku centralnego opisuje A.F. Brimmer, *Distinguished lecture on economics in government: Central banking and systemic risks in capital markets*, „Journal of Economic Perspectives", Vol. 3, Issue 2, 1989, s. 3–16.

rozrachunków brutto nie jest narażony na występowanie efektu zarażania, ale intensywnie angażuje płynność, natomiast system netto pozwala oszczędzać płynność, ale naraża banki na zarażenie się kryzysem[112].

Współczesne trendy rozwojowe systemów płatności dotyczą: innowacji technologicznych, zwiększonych współzależności, decentralizacji i koncentracji. Warto też zwrócić uwagę na występowanie tendencji do odpośredniczenia także na tym rynku – istnieją bowiem również niebankowe systemy płatności, które stają się coraz bardziej powszechne[113]. Trendy te zwiększają wymagania stawiane przed bankami centralnymi[114], ale też zwiększają rywalizację na rynku bankowym i stwarzają większą presję konkurencyjną.

Uczestnictwo banków w określonych systemach płatności (a w szerszym ujęciu: wdrożenie różnych form i standardów płatności dostępnych dla klientów) jest czynnikiem, który może przynieść bankom korzyści konkurencyjne (dzięki zwiększeniu wygody dla klientów, skróceniu czasu realizacji zleceń płatniczych, obniżeniu koszów realizacji usług płatniczych, zestandaryzowaniu procesów, zwiększeniu pewności realizacji płatności). Z drugiej jednak strony, wiąże się z tym ryzyko finansowe, operacyjne i biznesowe – instytucje muszą ponieść nakłady związane z infrastrukturą, koszty związane z opracowaniem i wdrożeniem nowych rozwiązań i procedur, może ulec zmniejszeniu ich baza przychodów. Może to wpływać na konieczność dokonania zmian w strategiach biznesowych banków[115].

Należy zwrócić uwagę, że banki nie muszą być uczestnikami systemu płatności i korzystać z pośrednictwa izb rozliczeniowych. Rozwiązaniem alternatywnym są inne mechanizmy rozliczeń i rozrachunku[116]:

– zdecentralizowany system rozliczeniowy zgodny ze standardami SEPA (działający poza strukturą Elektronicznej Izby Rozliczeniowej, potrafiący przetwarzać transakcje SEPA w ramach zdefiniowanego rynku),

– rozliczenia i rozrachunki wewnątrz banku lub grupy, wykorzystywane, gdy dłużnik i wierzyciel mają rachunki w tym samym banku lub w tej samej grupie,

---

[112] X. Freixas, *Contagion and efficiency in gross and net interbank payment systems*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 7, Issue 1, 1998, s. 3–31.

[113] Oferowane m.in. przez: prywatne organizacje, np. Western Union, Money Gram, władze transportu miejskiego (np. Oyster w Londynie, Navigo w Paryżu), sieci handlowe, internetowe systemy transakcyjne, operatorów telefonii komórkowej. Niekiedy rozwiązania w zakresie płatności oferowane są przez te podmioty we współpracy z bankami.

[114] R. Gogoski, *Payment systems in economy – present and future tendencies*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences", Vol. 44, 2012, s. 436–445.

[115] Szerzej: I. Kuchciak, *SEPA jako element integracji systemów płatniczych – analiza szans i zagrożeń*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy. Inspiracje z integracji europejskiej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008, s. 45–53.

[116] J. Harasim *et al*., *Europejski rynek...*, s. 152.

– dwustronne, zdecentralizowane rozliczenia i rozrachunki (np. system korespondencyjny).

Rozwiązania te stanowią przykład współpracy między bankami, ale takiej, która pozwala zachować konkurencyjność; w przypadku dużych banków sieciowych możliwe jest zdobycie dodatkowej przewagi poprzez oferowanie bankom-korespondentom usług płatniczych po konkurencyjnych cenach[117].

Dla małych banków uczestnictwo w systemie rozliczeń może być nieopłacalne z uwagi na konieczność dostosowania infrastruktury i procesów, ponoszenia określonych kosztów związanych z uczestnictwem w tych systemach, co – przy małej skali działalności – powoduje, że rozwiązanie takie jest nieefektywne. Przykładowo, banki spółdzielcze nie są bezpośrednimi uczestnikami rozliczeń poprzez Krajową Izbę Rozrachunkową, lecz korzystają z pośrednika rozliczeniowego, jakim jest bank zrzeszający.

Trzecim wymienionym obszarem koniecznej współpracy banków jest **wymiana danych i informacji**[118]. Otwartość informacyjna banków oznacza wzajemne dzielenie się informacjami, jakimi dysponują uczestnicy danego systemu (konsorcjum). Prawidłowa otwartość informacyjna polega na dzieleniu się określonymi posiadanymi informacjami oraz na ułatwianiu i popieraniu wzajemnej wymiany informacji[119]. Motywem przepływu informacji jest w tym przypadku możliwość poprawy jakości podejmowanych decyzji dzięki poszerzaniu wiedzy banku[120].

Dane dostarczane przez systemy wymiany informacji umożliwiają m.in. lepszą ocenę wiarygodności klientów i weryfikację ich tożsamości, pełniejszą ocenę ryzyka i poprawę efektywności działań prewencyjnych, poprawę bezpieczeństwa operacji, poprawę wykrywalności zachowań przestępczych[121]. W szczególności należy wskazać wymianę informacji umożliwiających lepsze zarządzanie ryzykiem kredytowym i operacyjnym.

Systemy wymiany informacji kredytowej pozwalają na: pogłębienie wiedzy banków na temat kredytobiorców i zmniejszenie ryzyka nietrafionych decyzji kredytowych, ograniczenie asymetrii informacyjnej między kredytodawcą i kredytobiorcą oraz redukcję „renty informacyjnej" uzyskiwanej przez banki,

---

[117] *Ibidem*.

[118] Dane są to podstawowe, surowe, niepoddane analizie fakty, liczby i zdarzenia; informacje są przeanalizowanymi lub przetworzonymi danymi, które powiadamiają odbiorcę o sytuacji. J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 477. Więcej definicji przytacza np. Z. Malara, J. Rzęchowski, *Zarządzanie informacją na rynku globalnym*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 16 i n.

[119] M. Bratnicki, *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 38–67.

[120] S. Forlicz, *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 49.

[121] www.cpb.pl/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=3&Itemid=6 (dostęp: 15.09.2012).

dyscyplinowanie kredytobiorców do obsługi długu, przeciwdziałanie zjawisku nadmiernego zadłużenia[122].

Ryzyko kredytowe może być ograniczone przede wszystkim dzięki adekwatnej ocenie ryzyka związanego z kredytobiorcą, czyli dzięki zbadaniu jego zdolności kredytowej. Banki dokonują tego badania na podstawie informacji dostarczonych przez klientów (wnioskodawców), cennym ich uzupełnieniem są jednak dane i informacje pochodzące także od innych banków (mogą to być np. informacje o zadłużeniu klienta w innych bankach – liczbie i wartości zaciągniętych kredytów oraz o jakości obsługi tego zadłużenia: czy klient zalega lub zalegał ze spłatą kredytów, czy wywiązał się z zawartych umów). Prawo bankowe zezwala bankom na to, by wspólnie z bankowymi izbami gospodarczymi tworzyły instytucje upoważnione do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania bankom informacji stanowiących tajemnicę bankową w zakresie, w jakim informacje te są potrzebne w związku z wykonywaniem czynności bankowych oraz w związku ze stosowaniem metod statystycznych stosowanych do obliczania wymogów kapitałowych[123]. W Polsce banki i Związek Banków Polskich powołały Biuro Informacji Kredytowej. „Biuro zarządza i rozbudowuje efektywny system wymiany informacji kredytowej poprzez gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i dystrybucję kompleksowej informacji o historii kredytowej klientów banków i SKOK-ów w formie raportów kredytowych”[124]. Działają także biura informacji gospodarczej gromadzące, przetwarzające i udostępniające informacje gospodarcze dotyczące wiarygodności płatniczej[125].

Drugim przykładem współpracy banków w zakresie wymiany danych są systemy gromadzenia, przetwarzania i udostępniania danych dotyczących ryzyka operacyjnego. Z uwagi na specyfikę tego rodzaju ryzyka i ograniczone zasoby informacyjne pojedynczych banków (wynikające m.in. z faktu, iż dane dotyczące zdarzeń operacyjnych są rejestrowane od niedawna) modelowanie tego ryzyka, tworzenie analiz scenariuszowych oraz budowa wzorców (benchmarków), na podstawie międzybankowych analiz porównawczych, wymagają posiadania znacznych zbiorów danych. System wymiany informacji między bankami umożliwia realizację tych celów i wspomaga banki w szacowaniu

[122] K. Markowski, *Cele, funkcje i dylematy funkcjonowania systemów wymiany informacji kredytowej*, [w:] L. Kukliński, K. Markowski (red.), *Systemy wymiany informacji kredytowej – doświadczenia polskie i europejskie*, Biuro Informacji Kredytowej, Warszawa 2012, s. 7–14.

[123] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1376, art. 105, ust. 4. Przepis ten zezwala także na gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie instytucjom ustawowo upoważnionym do udzielania kredytów informacji stanowiących tajemnicę bankową w zakresie, w jakim informacje te są niezbędne w związku z udzielaniem kredytów, pożyczek pieniężnych, gwarancji bankowych i poręczeń, a pozostałym instytucjom kredytowym – informacji niezbędnych do oceny ryzyka kredytowego konsumenta.

[124] www.bik.pl/bik/o_bik/zasady_dzialania/ogolne.htm (dostęp: 15.09.2012).

[125] Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych, Dz.U., nr 81, poz. 530, ze zm.

ryzyka operacyjnego. W rekomendacjach nadzorczych zachęca się zatem banki, by w miarę możliwości dokonywały wymiany informacji z innymi bankami na temat przypadków wystąpienia strat operacyjnych w sposób zapewniający poufność odpowiednich danych[126]. W Polsce systemem takim jest ZORO (System Zdarzeń z Obszaru Ryzyka Operacyjnego)[127].

Podstawową zasadą działania systemów wymiany danych jest wzajemność – prawo do korzystania ze zgromadzonych danych i możliwość ich analizy warunkowane są przekazywaniem rzetelnych i kompletnych danych, zgodnie z zawartą umową.

7.2.3. Kooperencja banków

Jak podkreślono, zasadne jest oczekiwanie od banków **kooperencji**, czyli jednoczesnej rywalizacji i współpracy.

Strategia kooperencji (*coopetition*) jest „paradoksalnym" zachowaniem podmiotów gospodarczych, łączącym przeciwstawne podejścia: konkurencji i współpracy.

Tymczasem można wskazać, że procesy konkurencji i kooperacji są ze sobą powiązane od zarania dziejów: konkurencja wiąże się z postawą egoistycznego wyróżniania, a kooperacja równoważy ją postawą altruistyczną. Konkurencja wiąże się z dążeniem do przetrwania i zwyciężania w rywalizacji o ograniczone zasoby, a kooperacja pozwala na łączenie wysiłków i umiejętności w duchu zasady „w jedności siła"[128].

Zwykle wskazuje się, że termin „kooperencja" ukuł w 1993 r. Ray Noorda (założyciel Novella)[129]. Można jednak przypomnieć, że wcześniej (w 1990 r.) o podobnej tematyce pisał M.E. Porter, wprowadzając koncepcję klastrów, czyli geograficznych skupisk powiązanych firm, konkurujących ze sobą, ale i współpracujących[130]. Podobne podejście da się też odczytać w pojęciu „przewagi

---

[126] Komisja Nadzoru Finansowego, *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Warszawa 2004.

[127] www.cpb.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=11&Itemid=18 (dostęp: 15.09.2012). Centrum Prawa Bankowego i Informacji administruje także (w imieniu Związku Banków Polskich) innymi systemami wymiany informacji, są to m.in.: System Analiz i Monitorowania Rynku Obrotu Nieruchomościami (AMRON), System Bankowy Rejestr, System Dokumenty Zastrzeżone, System Pojazdy, System Wymiany Ostrzeżeń o Zagrożeniach.

[128] J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 136.

[129] G.B. Dagnino, *Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation*, [w:] G.B. Dagnino, E. Rocco, *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Routledge, New York 2009, s. 25–43; A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition. A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation*, Currency Doubleday, New York 1996.

[130] M.E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, MacMillan Press, London 1990. Szerzej o klastrach patrz: B. Mikołajczyk *et al.*, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009.

kooperacyjnej", oznaczającym zdolność do budowania przewagi rynkowej dzięki angażowaniu się w relacje współpracy z innymi podmiotami (w tym rywalami branżowymi)[131].

Augustine A. Lado, Nancy G. Boyd i Susan C. Hanlon, opisując zachowania przedsiębiorstw poszukujących zysków, analizowali zakres współpracy i konkurencji między nimi i wyodrębnili m.in. zachowania synkretyczne, w których silna jest zarówno orientacja kooperacji, jak i rywalizacji. Autorzy argumentują, że taki swoisty synkretyzm, łączenie współpracy i konkurencji lepiej wspiera rozwój wiedzy, postęp technologiczny oraz wzrost ekonomiczny i rynkowy niż czysta konkurencja lub pełna kooperacja[132].

Adam M. Brandenburger i Barry J. Nalebuff opisują przedsiębiorstwo działające w „sieci wartości"[133], w której toczy się gra między uczestnikami (którzy wpływają na tworzoną i niszczoną wartość). Podmioty współpracując mogą stworzyć większy i bardziej wartościowy rynek, niż gdyby działały w pojedynkę; następnie jednak rywalizują ze sobą, walcząc o zdobycie największego udziału w tym rynku[134].

Koncepcja kooperencji opiera się na trzech elementach[135]:

– zależności między przedsiębiorstwami są źródłem tworzenia wartości ekonomicznej i miejscem jej podziału,

– zależności między przedsiębiorstwami opierają się na grze o sumie dodatniej i zmiennej, co może przynieść wielostronne korzyści (choć nie zawsze sprawiedliwe),

– zależności opierają się na częściowej zbieżności interesów.

Maria Bengtsson, Suzanna Hinttu i Sören Kock analizują cztery formy relacji między konkurentami: konkurencja, kooperacja, koegzystencja i kooperencja,

---

[131] E. Lank, *Collaborative Advantage. How Organizations Win by Working Together*, Palgrave Macmillan, New York 2006.

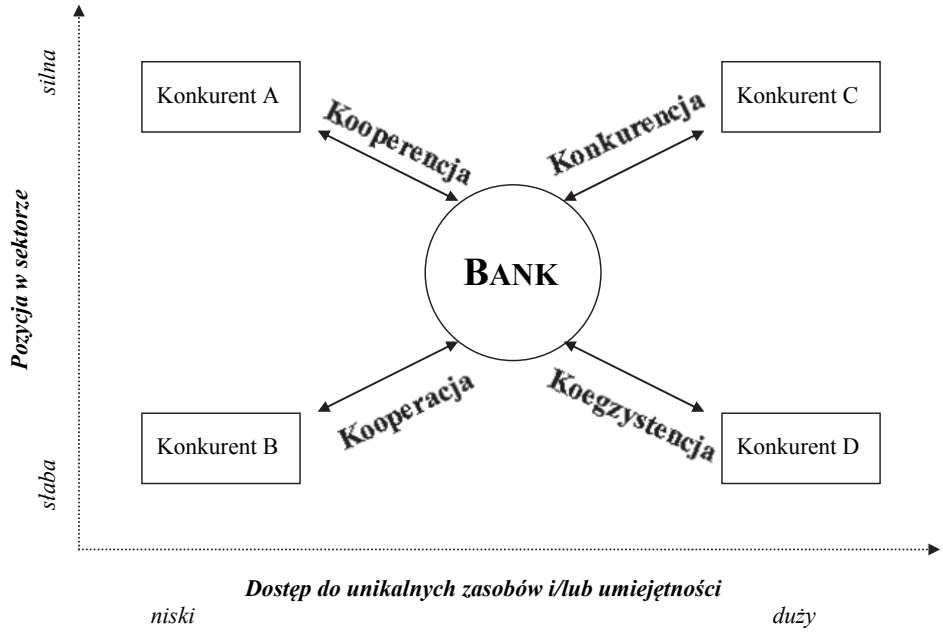
[132] A.A. Lado *et al*., *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, „Academy of Management Review", Vol. 22, Issue 1, 1997, s. 110–141. Istotnie, wiele studiów potwierdza, że kooperencja sprzyja rozwojowi innowacji (P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*, „Technovation", Vol. 29, Issue 12, 2009, s. 819–828; D.R. Gnyawali, B.-J. Park, *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, „Research Policy", Vol. 40, Issue 5, 2011, s. 650–663), choć zauważa się, że bardziej przełomowe innowacje są wdrażane na rynek dzięki kooperacji (A.-L. Menton, *Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?*, „Technovation", Vol. 31, Issue 1, 2011, s. 44–53).

[133] Sieć wartości tworzą: dostawcy (dostarczający zasoby podmiotom w sektorze), konkurenci (podmioty, których oferta może być atrakcyjna dla klientów), komplementariusze (podmioty oferujące dobra i usługi komplementarne wobec oferty podmiotu) i klienci (dokonujący oceny i wyboru konkurujących ofert).

[134] A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition. A revolutionary mindset...*

[135] G.B. Dagnino, *Coopetition strategy. A new kind...*, s. 25–43.

wyjaśniając, że ich wybór jest zależny od możliwości pozyskania z zewnątrz kluczowych zasobów i umiejętności oraz od pozycji rynkowej podmiotów (rys. 12)[136].



Rysunek 12. Relacje między konkurentami
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 14, Issue 3, 1999, s. 178–194 oraz M. Bengtsson *et al*., *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*, 19th Annual IMP Conference, http://impgroup.org/uploads/papers/4294.pdf (dostęp: 6.09.2012)

Należy przy tym zaznaczyć, że kooperencja może dotyczyć dwóch banków, większej ich liczby lub całego sektora, w zależności od uwarunkowań zewnętrznych, a partnerstwo może dotyczyć wybranych obszarów, zagadnień lub działań[137]. Fakt współpracy banków w obrębie danej kwestii nie wyklucza konkurowania w innych.

[136] M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 14, Issue 3, 1999, s. 178–194 oraz M. Bengtsson *et al*., *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*, 19th Annual IMP Conference, http://impgroup.org/uploads/papers/4294.pdf (dostęp: 6.09.2012).

[137] Zauważmy, że z kooperencją można mieć do czynienia nie tylko pomiędzy bankami, ale także w obrębie banków (między jednostkami wewnętrznymi, w tym działami, departamentami, oddziałami), a także w obrębie grupy kapitałowej banku (między jednostkami powiązanymi:

Na tworzenie i kształtowanie relacji kooperencyjnych wpływają czynniki[138]:

– sektorowe: zaawansowanie technologiczne, podatność na globalizację, nasilenie walki konkurencyjnej, struktura sektora, stopień koncentracji sektora, tempo wzrostu i rentowność sektora, bariery wejścia, pewność dostępu do zasobów, zagrożenie substytutami, wiek sektora,

– korporacyjne: komplementarność zasobów, zbieżność celów i strategii banków, symetria wielkości kooperantów, podobieństwo struktur i kultur organizacyjnych, reputacja, system powiązań z innymi konkurentami i umiejętności współdziałania z konkurentami.

Kooperencja jest dynamicznym procesem, cechującym się tym, że w niektórych obszarach i warunkach banki współpracują ze sobą, a w innych – konkurują. I tak kooperacja nasila się, gdy: zwiększa się zagrożenie konkurencyjne ze strony innych konkurentów, rosną wymagania klientów, wzrasta presja na poprawę efektywności, zwiększa się zagrożenie ze strony otoczenia instytucjonalnego (np. wprowadzanych regulacji prawnych), rozszerzają się wzajemne relacje i wspólne działania banków. Konkurencja natomiast rośnie, gdy strategiczne cele banków są zbieżne, gdy sektor osiąga fazę dojrzałości lub schyłkową, maleje asymetria konkurencyjna (postrzeganie tego, kto jest konkurentem), zmniejsza się wzajemna zależność od zasobów[139]. W zależności od uwarunkowań, relacje kooperencyjne mogą więc mieć tendencje prokonkurencyjne lub prokooperacyjne, albo pozostawać w równowadze. Banki mogą zatem współpracować ze sobą w niektórych obszarach (technologii, działań marketingowych, relacji z regulatorami itd.), a w innych rywalizować (oferty produktowej, pozyskiwania i obsługi klientów itd.), przy czym układ ten zmienia się w czasie.

Dzięki kooperencji banki osiągają wymierne korzyści, rodzi jednak ona także zagrożenia[140]. Podstawowe korzyści to: dostęp do zasobów (w szczególności akcentuje się zasoby niematerialne: informacja, *know-how*, reputacja) i technologii, korzyści skali i zasięgu, ograniczenie kosztów, oszczędność czasu, zmniejszenie ryzyka, zwiększenie siły przetargowej wobec dostawców. Korzyści te zwiększają przewagę konkurencyjną kooperentów względem innych konkurentów. Należy zwłaszcza podkreślić znaczenie współpracy banków dla tworzenia zdrowych podwalin systemu bankowego i utrzymania jego stabilności. Warto dodatkowo zaznaczyć przydatność współpracy sektora bankowego w rywalizacji z konkurentami z innych sektorów; banki, budując korzystny wizeru-

---

z jednostką nadrzędną i podmiotami podległymi). W tym przypadku szczególnie istotne jest, by stosowany w banku system oceny jednostek nie motywował do nadmiernej wewnętrznej rywalizacji, gdyż będzie to prowadzić do suboptymalizacji.

[138] J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 87–97 i 116–129.

[139] Y. Luo, *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business", Vol. 42, Issue 2, 2007, s. 129–144.

[140] J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw...*, s. 48–53.

nek instytucji zaufania publicznego, walczą o to, by były ogólnie postrzegane przez klientów (i dostawców) jako podmioty, z którymi warto współpracować. Natomiast ryzyko, z jakim muszą się liczyć uczestnicy kooperencji, wiąże się przede wszystkim z zagrożeniem oportunistycznych zachowań stron relacji[141], niebezpieczeństwem wycieku strategicznych informacji, dysproporcją korzyści (wynikającą z asymetrii układu wzajemnych relacji).

Zgodnie z teorią kapitału społecznego, przynależność banku do określonej sieci relacji (w tym relacji kooperencji) stanowi cenny zasób. Wraz ze wzrostem zaufania i wzajemnego pozytywnego zaangażowania banków w te relacje, można osiągać korzyści ze współpracy i ograniczać zagrożenia związane z rywalizacją[142].

Z najwyższą i specyficzną formą współdziałania banków mamy do czynienia w sektorze banków spółdzielczych. Fundamentem spółdzielczych sektorów bankowych jest bowiem zasada **współdziałania banków spółdzielczych** w ramach struktur zrzeszeniowych będących formą stowarzyszenia banków spółdzielczych (członkowskich) i określonej jednostki zrzeszającej. Wynika to, po pierwsze, z kooperacyjnej natury spółdzielczości, a po drugie – z konieczności zapewnienia sprawnych mechanizmów funkcjonowania bankom małym, których możliwości finansowe i rynkowe są ograniczone w porównaniu z bankami komercyjnymi. Nadto same regulacje ostrożnościowe (np. dotyczące wymaganej wysokości funduszy własnych) wymuszają poszukiwanie rozwiązań konsolidacyjnych[143]. Sformułowano szereg zasad funkcjonowania sektora spółdzielczego w ogóle oraz sektora banków spółdzielczych. Wspomniano już o zasadzie wymagającej kooperacji między spółdzielniami[144]. Jej realizację umożliwia, i zarazem określa ramy współistnienia banków spółdzielczych, zasada regionalizacji, która wymaga określenia ograniczonego obszaru działalności poszczególnych instytucji[145].

Współpraca banków spółdzielczych przejawia się także w przyjęciu zasad subsydiarności i solidarności. Pierwsza skutkuje tym, że banki wyższego szczebla pełnią rolę pomocową wobec banków zrzeszonych: to, czego nie można wykonać na danym szczeblu struktury, jest wykonywane na wyższym[146]. Zasada solidarności wymaga wzajemnego udzielenia pomocy (między bankami

---

[141] Wiążą się one z dylematem więźnia.

[142] B. Jankowska, *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 65.

[143] A. Gospodarowicz (red.), *Funkcjonowanie spółdzielczych grup bankowych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 14.

[144] J. Szambelańczyk, *Banki spółdzielcze w Polsce...*, s. 96.

[145] A. Alińska, *Bankowość spółdzielcza w krajach Unii Europejskiej*, Twigger, Warszawa 2002, s. 137.

[146] Może to dotyczyć np. działań marketingowych (w szczególności badania rynku, kampanii promocyjnych), windykacji należności, kontroli wewnętrznej itp.

spółdzielczymi działającymi na danym terenie oraz pomiędzy różnymi poziomami struktury grupowej). Szczególnymi przejawami stosowania tej zasady są wspólne fundusze gwarancyjne (dla banków spółdzielczych w ogóle lub dla zrzeszenia) oraz mechanizm wyrównywania wyniku (pozwalający ograniczyć obciążenia podatkowe grupy, gdy część banków ponosi straty)[147].

Wyróżnia się trzy modele organizacyjne zrzeszeń banków spółdzielczych[148]:

1. Federacyjno-sieciowy: zrzeszenie banków ma jednolity wizerunek, bank zrzeszający (struktura wyższego szczebla) nie prowadzi działalności konkurencyjnej wobec banków spółdzielczych i ma charakter pomocowy dla zrzeszonych banków. Występują ograniczenia terytorialne lub licencyjne, członkami banków spółdzielczych są osoby fizyczne lub prawne, a członkami struktur wyższego szczebla wyłącznie banki spółdzielcze. W systemie wyodrębnia się trzy obszary: reprezentacji polityczno-samorządowej członków, operacyjno-biznesowy oraz monitoringu i kontroli. Dowiedziono, że ten model pozwala osiągnąć wyniki co najmniej tak samo dobre jak model zdecentralizowany.
2. Atomistyczno-konkurencyjny (zdecentralizowany): banki spółdzielcze funkcjonują jako niezależne podmioty o indywidualnej tożsamości, nie wprowadza się ograniczeń wzajemnej konkurencji, zakres usług banku zrzeszającego jest niewielki, funkcje monitoringu i kontroli są ograniczone.
3. Mieszany (hybrydowy): eklektyczne połączenie cech obu modeli. Związki organizacyjne między członkami grupy są luźniejsze (brak relacji hierarchicznych, brak integracji proceduralnej i produktowej).

W Polsce banki spółdzielcze mają obowiązek zrzeszania się z bankiem zrzeszającym (na podstawie umowy zrzeszenia). Bank zrzeszający jest wyposażony przez regulacje prawne w funkcje pośrednika między zrzeszonymi bankami spółdzielczymi a wybranymi instytucjami systemu finansowego, także wypełniając za nie niektóre obowiązki[149], jak również ma narzucony obowiązek sprawowania kontroli nad bankami zrzeszonymi. Jednocześnie prawo zapewnia, by banki zrzeszone miały realny wpływ na bank zrzeszający, stanowiąc, że banki zrzeszone spółdzielcze muszą być akcjonariuszami banku spółdzielczego

[147] *Banki spółdzielcze w Polsce*, KNF, Warszawa 2006.

[148] K.P. Fischer, *Régie, réglementation et performance des coopératives financières*, „Annals of Public and Cooperative Economics", Vol. 71, Issue 4, 2000, s. 607–636; idem, *Governance, regulation and mutual financial intermediaries performance: The foundations of success*, „CREFA Working Paper", No. 01-11, August 2002. Patrz także: J. Szambelańczyk, *Banki spółdzielcze w Polsce...*, s. 105 i n.

[149] Np. prowadzi rachunki bieżące zrzeszonych banków, nalicza i utrzymuje rezerwę obowiązkową, prowadzi rachunek, na którym deponowane są aktywa banków spółdzielczych, stanowiące pokrycie funduszu ochrony środków gwarantowanych, wypełnia za zrzeszone z nim banki spółdzielcze obowiązki informacyjne wobec NBP i BFG, reprezentuje zrzeszone banki spółdzielcze w stosunkach zewnętrznych w sprawach wynikających z umowy zrzeszenia.

i ustalając maksymalny udział w akcjonariacie (24%) podmiotów niebędących bankami spółdzielczymi zrzeszonymi z danym bankiem[150].

Kolejnym ważnym obszarem współpracy banków spółdzielczych będą „instytucjonalne systemy ochrony" (*institutional protection schemes*, IPS), które – zgodnie z regulacjami CSR IV/CRR[151] – są rozwiązaniem wprowadzającym wzajemną odpowiedzialność za płynność i wypłacalność uczestników takiego systemu (rozwiązanie przewiduje np. konieczność transferu funduszy własnych lub spłaty należności danej instytucji)[152]. Wymaga to zawarcia długoterminowych porozumień, stosowania podobnych strategii biznesowych oraz narzędzi zarządzania ryzykiem (konieczne jest prowadzenie własnego przeglądu ryzyka przez IPS) oraz konsolidacji danych finansowych. W praktycznym wymiarze IPS to struktura podobna do grup kapitałowych. W założeniu system ten ma wzmacniać pozycję kapitałową i płynnościową banków spółdzielczych i ograniczać ryzyko niespełnienia norm ostrożnościowych. Rozwiązanie to stanowi jednak ograniczenie swobody deycyzjnej poszczególnych banków i może okazać się demotywujące dla banków silnych kapitałowo i efektywnych. Uzasadniając je, można odwołać się do zasad spółdzielczych, w tym nade wszystko solidaryzmu i kooperacji.

Analizy dowodzą, że pozycja rynkowa spółdzielczych grup bankowych jest dobra i można efektywnie funkcjonować na rynku usług finansowych, mając jako fundament spółdzielczą formę własności[153]. Dyskusyjna jest wszakże kwestia możliwości wzajemnego konkurowania tych banków. Co prawda, akcentuje się zasadę wymagającą współdziałania banków spółdzielczych, gdy jednak działają one na tym samym obszarze, a także gdy świadczą usługi drogą elektroniczną, nieunikniona jest rywalizacja z innymi podmiotami. Z drugiej strony, banki spółdzielcze, które zazwyczaj są podmiotami małymi, o specyficznym modelu biznesowym, mają szansę na rozwój i skuteczne konkurowanie z bankami komercyjnymi[154], gdy połączą swe siły. Sektor banków spółdziel-

[150] Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U., nr 119, poz. 1252, ze zm.

[151] Komisja Europejska, *Wniosek: Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych*, KOM(2011) 452 wersja ostateczna, Bruksela, 20.07.2011.

[152] System ten, stosowany z powodzeniem w europejskich grupach spółdzielczych, pozytywnie wpływa na ich postrzeganie przez klientów i członków jako instytucji bezpiecznych, przyczyniając się do ich stabilnego funkcjonowania. European Association of Co-operative Banks, *European co-operative banks in the financial and economic turmoil. First asessments*, „Research Paper", 2010; V. McCarroll, S. Habberfield, *The Outlook for co-operative banking in Europe 2012. Banking on values, building on agility*, Oliver Wyman, [b.m.w.] 2012.

[153] A. Gospodarowicz (red.), *Funkcjonowanie spółdzielczych grup bankowych...*, s. 260–261.

[154] Banki spółdzielcze jako głównych konkurentów wskazują banki komercyjne (85% wskazań) oraz SKOK-i (55% wskazań), ale także inne banki spółdzielcze (33% wskazań). G. Woźnia-

czych wyróżnia się bowiem zdolnościami adaptacyjnymi do zmieniających się warunków otoczenia i możliwościami funkcjonowania w formie atrakcyjnej dla klientów i właścicieli, stanowiąc dzięki temu konkurencję dla bankowości komercyjnej[155].

Należy jednak zwrócić uwagę, że konkurowanie banków spółdzielczych z komercyjnymi powoduje poszerzenie zakresu ich działania, a jednocześnie zanik więzi społecznych między członkami i klientami banku spółdzielczego oraz osłabienie relacji między klientami i bankiem, które stanowiły dotąd kluczowy czynnik ich przewagi konkurencyjnej[156]. Zwraca się przy tym uwagę na to, że współpraca w formule zrzeszeń jest nieefektywna, dotyczy bowiem zwykle tego, co nakazują przepisy i normy nadzorcze – przez wiele banków jest postrzegana jako wymóg narzucony z góry, a tymczasem współdziałanie wymaga zaufania, którego brakuje. W praktyce zatem banki spółdzielcze bardziej ze sobą konkurują niż współpracują[157].

Jak zauważa Jan Szambelańczyk, rozstrzygnięcie dylematu konkurencji między bankowymi grupami spółdzielczymi na rzecz wzajemnego niekonkurowania byłoby silnym bodźcem do pełniejszej integracji sektora i przesłanką do racjonalizacji związanych z tym kosztów[158].

7.3. Oczekiwania i kontrybucje konkurentów

Nawiązując do opisanych tu form relacji z konkurentami, można ogólnie podzielić konkurentów banku na trzy grupy:

– inne banki – podmioty, z którymi bank wiąże relacja kooperencji lub koegzystencji,

– podmioty, z którymi bank może potencjalnie współpracować, np. konkurenci z innych podsektorów finansowych (zakłady ubezpieczeń, fundusze inwestycyjne i emerytalne, pośrednicy finansowi itp.),

– podmioty, z którymi bank rywalizuje – podmioty, które świadczą analogiczne lub bardzo zbliżone usługi, a które nie podlegają identycznym jak banki regulacjom ostrożnościowym, co stawia je w uprzywilejowanej pozycji (np. SKOK-i).

---

kowska, *Składniki potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego – na podstawie wyników badania ankietowego*, „Finanse", nr 1(2), 2010, s. 113–135.

[155] A. Alińska, *Specyfika działalności i wyniki finansowe sektora banków spółdzielczych w Europie*, [w:] A. Szelągowska, *Współczesna bankowość spółdzielcza*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 39–51.

[156] G. Woźniewska, *Problemy konkurencyjności banku spółdzielczego*, [w:] A. Szelągowska, *Współczesna bankowość spółdzielcza*, s. 123–137.

[157] W. Żółtkowski, *Bank lokalny*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 225–226.

[158] J. Szambelańczyk, *Banki spółdzielcze w Polsce...*, s. 231.

W prezentowanym podrozdziale wskazano wzajemne oczekiwania w relacjach bank – konkurenci, koncentrując się na konkurentach z sektora (w następnym rozdziale zostanie podjęta kwestia współpracy i partnerstwa banków z innymi podmiotami).

7.3.1. Wzajemne oczekiwania i kontrybucje banków

Wspólną troską wszystkich banków winna być stabilność systemu finansowego, każdy bank powinien zatem dążyć do tego, by nie podejmować nadmiernego ryzyka (zachować je na optymalnym poziomie) oraz **nie generować ryzyka systemowego**. Charakter relacji w systemie finansowym i groźba wystąpienia efektu domina (zarażania się przez banki kryzysem) sprawiają, że wszystkie banki są swoimi zakładnikami. Nieodpowiedzialna, nadmiernie ryzykowna postawa jednego banku (zwłaszcza istotnego systemowo) może spowodować problemy dla całego sektora, w interesie banków leży więc wzajemne dyscyplinowanie się[159].

Banki ponoszą odpowiedzialność za kształt systemu bankowego. Jest on tworzony przez przepisy prawa i nieformalne normy oraz dzięki uczciwemu wypełnianiu tych reguł przez wszystkich uczestników systemu i wzajemnemu dyscyplinowaniu się do respektowania obowiązujących zasad. Podstawowe zatem wzajemne oczekiwanie banków polega na tym, by wszystkie podmioty sektora zachowały ową **odpowiedzialną i uczciwą postawę** i przyczyniały się do kreowania dobrego wizerunku banku jako takiego.

Od banków wymaga się **wzajemnej współpracy**. Jak podkreślono, może ona dotyczyć współtworzenia regulacji (wspólny dialog z nadzorcami), współtworzenia systemów płatniczych oraz udzielania wsparcia płynnościowego (w ramach lokat międzybankowych), a także wymiany informacji umożliwiających ograniczanie ryzyka i doskonalenie systemów zarządzania nim. Za naganne należy uznać zachowania oportunistyczne, nastawione na realizację własnych korzyści jednego banku, a narażające na szwank interes całego sektora. Z uwagi na wspomniane relacje zakładnika, zachowania takie są krótkowzroczne i w ostatecznym rozrachunku mogą się odbić negatywnie na sytuacji tego, kto wyłamał się ze stosowania wspólnych reguł. W najlepszym przypadku może go spotkać ostracyzm ze strony innych banków bądź dostawców czy klientów (jeśli uznają oni, że postawa tego podmiotu zasługuje na bojkot), w najgorszym razie dotkną go negatywne konsekwencje związane z ryzykiem systemowym.

Podwaliną wzajemnej współpracy (w szczególności finansowania na rynku międzybankowym jest **zaufanie**. Brak zaufania między bankami skutkuje brakiem zaufania klientów i społeczeństwa do banku, co grozi katastrofą systemu

[159] Jak wskazano, jedną z możliwości sprawowania dyscypliny nad konkurentami z sektora jest rynek międzybankowy.

finansowego[160]. Niezbędne jest zatem wzajemne monitorowanie banków i motywowanie do uczciwych i odpowiedzialnych postaw.

Dla działalności banków istotne znaczenie mają – przywoływane już – *Zasady dobrej praktyki bankowej*, przyjęte przez Związek Banków Polskich, które stanowią zbiór norm postępowania związanych z działalnością banków i odnoszą się odpowiednio do banków i do ich pracowników (oraz innych osób, za których pośrednictwem banki wykonują czynności bankowe). Dokument ten określa m.in. **zasady wzajemnych stosunków pomiędzy bankami** (a także zasady reklamy). Stanowią one dobre podsumowanie wzajemnych oczekiwań banków[161]:

1. Banki we wzajemnych stosunkach kierują się zasadami rzetelności, lojalności środowiskowej i kultury korporacyjnej oraz powszechnie przyjętymi wzorcami zachowań instytucji zaufania publicznego, z poszanowaniem zasad uczciwej konkurencji.
2. Banki, nie naruszając własnych interesów oraz zachowując tajemnicę handlową, powinny wspomagać się przy wykonywaniu wspólnych przedsięwzięć służących umacnianiu systemu bankowego, a także przy wykonywaniu czynności bankowych – na zasadzie równości i wzajemności, szczególnie w zakresie wymiany informacji dopuszczonej przepisami prawa i wewnętrznymi porozumieniami.
3. Przy wzajemnym udzielaniu informacji i wydawaniu poświadczeń banki powinny szczególnie dbać o ich prawdziwość i rzetelność.
4. Banki, bez ważnych powodów, nie powinny wypowiadać sobie umów, zwłaszcza umów o stałej współpracy.
5. Banki powinny dążyć do polubownego załatwiania powstających pomiędzy nimi sporów, a w szczególności korzystać z sądownictwa polubownego prowadzonego przez samorząd bankowy.
6. Ocena usług oferowanych przez banki należy do klientów, w związku z tym banki w reklamach nie powinny odnosić się do ofert innych banków ani kreować negatywnych wizerunków konkurentów.
7. Banki w swoich reklamach nie powinny podawać w wątpliwość solidności innych banków ani oceniać ich działalności.
8. W celu zapewnienia wiarygodności i obiektywizmu banki nie powinny finansować dokonywanych przez prasę i instytucje niebankowe porównań ofert bankowych.

---

[160] Brak wzajemnego zaufania wśród banków był prawdopodobnie głównym powodem drugiej fazy ostatniego globalnego kryzysu finansowego. Jak podkreśla Chorafas, „przy niskim poziomie zaufania, kapitalizm został pozostawiony bez kapitału, co uderza w realną gospodarkę". D.N. Chorafas, *Capitalism Without Capital*, Palgrave Macmillan, New York 2009, s. xvii.

[161] ZBP, *Zasady dobrej praktyki bankowej...*

Przedstawiony katalog wzajemnych powinności banków należy uzupełnić wymogiem prawnym związanym z **zakazem nieuczciwej konkurencji** i **ochroną konkurencji**. Przepisy regulują zasady zapobiegania i zwalczania nieuczciwej konkurencji[162]. Czynem nieuczciwej konkurencji jest działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża ono lub narusza interes innego przedsiębiorcy lub klienta[163]. Przepisy prawa zakazują także praktyk ograniczających konkurencję[164], tj. w szczególności zawierania porozumień ograniczających konkurencję[165] i nadużywania pozycji dominującej[166]. Regulacje te stanowione są w interesie publicznym, a także przedsiębiorców i klientów.

---

[162] Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. z 2003 r., nr 153, poz. 1503, ze zm.

[163] Czynami nieuczciwej konkurencji są w szczególności: wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów albo usług, wprowadzające w błąd oznaczenie towarów lub usług, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, pomawianie lub nieuczciwe zachwalanie, utrudnianie dostępu do rynku, przekupstwo osoby pełniącej funkcję publiczną, a także nieuczciwa lub zakazana reklama, organizowanie systemu sprzedaży lawinowej oraz prowadzenie lub organizowanie działalności w systemie konsorcyjnym.

[164] Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, Dz.U., nr 50, poz. 331, ze zm.

[165] Zakazane są porozumienia, których celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym, polegające w szczególności na: 1) ustalaniu, bezpośrednio lub pośrednio, cen i innych warunków zakupu lub sprzedaży towarów; 2) ograniczaniu lub kontrolowaniu produkcji lub zbytu oraz postępu technicznego lub inwestycji; 3) podziale rynków zbytu lub zakupu; 4) stosowaniu w podobnych umowach z osobami trzecimi uciążliwych lub niejednolitych warunków umów, stwarzających tym osobom zróżnicowane warunki konkurencji; 5) uzależnianiu zawarcia umowy od przyjęcia lub spełnienia przez drugą stronę innego świadczenia, niemającego rzeczowego ani zwyczajowego związku z przedmiotem umowy; 6) ograniczaniu dostępu do rynku lub eliminowaniu z rynku przedsiębiorców nieobjętych porozumieniem; 7) uzgadnianiu przez przedsiębiorców przystępujących do przetargu lub przez tych przedsiębiorców i przedsiębiorcę będącego organizatorem przetargu warunków składanych ofert, w szczególności zakresu prac lub ceny.

[166] Nadużywanie pozycji dominującej polega w szczególności na: 1) bezpośrednim lub pośrednim narzucaniu nieuczciwych cen, w tym cen nadmiernie wygórowanych albo rażąco niskich, odległych terminów płatności lub innych warunków zakupu albo sprzedaży towarów; 2) ograniczeniu produkcji, zbytu lub postępu technicznego ze szkodą dla kontrahentów lub konsumentów; 3) stosowaniu w podobnych umowach z osobami trzecimi uciążliwych lub niejednolitych warunków umów, stwarzających tym osobom zróżnicowane warunki konkurencji; 4) uzależnianiu zawarcia umowy od przyjęcia lub spełnienia przez drugą stronę innego świadczenia, niemającego rzeczowego ani zwyczajowego związku z przedmiotem umowy; 5) przeciwdziałaniu ukształtowaniu się warunków niezbędnych do powstania bądź rozwoju konkurencji; 6) narzucaniu przez przedsiębiorcę uciążliwych warunków umów, przynoszących mu nieuzasadnione korzyści; 7) podziale rynku według kryteriów terytorialnych, asortymentowych lub podmiotowych.

7.3.2. Ocena relacji banku z konkurentami

Podsumowanie przeprowadzonych w tym rozdziale rozważań na temat relacji banku z wierzycielami stanowi tabela 15. Zestawiono tu kluczowe perspektywy Pryzmatu Wyników[167]. Należy zaznaczyć, że omówiono tu ogólny, uniwersalny zestaw wzajemnych oczekiwań banków wobec siebie, a w indywidualnych przypadkach może on być nieco odmienny, nadto może zmieniać się w czasie.

Tabela 15. Pryzmat Wyników – konkurenci

Interesariusz (podgrupy)	KONKURENCI Obecni i potencjalni konkurenci z sektora (inne banki)	
Element pryzmatu	Opis	Przykładowe mierniki
1	2	3
Satysfakcja i kontrybucje	Typowe oczekiwania i potrzeby banków wobec siebie: – zgodność z przepisami – uczciwe postępowanie – bezpieczeństwo funkcjonowania – zasady – stanowienie uczciwych, jasnych, przejrzystych, spójnych norm środowiskowych – współtworzenie prawa – rynek pożyczek międzybankowych	– liczba banków w systemie – poziom koncentracji rynku bankowego (indeks Herfindahla–Hirschmana, udział 5, 10, 15 największych banków w rynku) – ogółem (aktywa), depozyty, kredyty – udział banku w rynku bankowym; udział w rynku finansowym – poziom uwzględnienia przez regulatorów sugerowanych zmian w regulacjach (sugestie wniesione/sugestie uwzględnione) – kary, grzywny nałożone przez sądy i instytucje nadzorcze (w tym instytucje ochrony konkurencji/urzędy antymonopolowe) – skala wzajemnych transakcji na rynku międzybankowym (wg produktów, wg kontrahentów) – wskaźnik międzybankowy (należności od banków/zobowiązania wobec banków) – limity przyznawane bankom wzajemnie na rynku międzybankowym
Strategie	Typowe strategie spełnienia tych oczekiwań: – zgodność z przepisami (*compliance*), normami i umowami – odpowiedzialność – współpraca – kooperencja	– poziom braku zgodności z przepisami (wg kategorii) – poziom braku zgodności z normami wewnętrznymi (wg kategorii) – poziom braku zgodności z zawartymi porozumieniami i umowami – liczba wspólnych inicjatyw/procesów z innymi bankami

[167] Narzędzie to zostanie szerzej omówione w tomie 3.

Tabela 15 (cd.)

1	2	3
Procesy	Typowe procesy odnoszące się do realizacji tych strategii: – analiza rynku (konkurencji) – stworzenie i wdrażanie polityki i wewnętrznych zasad – zarządzanie ryzykiem braku zgodności oraz kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny – presja na dostawców	– koszty badań rynku – korzyści i koszty konkurencyjne (korzyści z kooperencji i koszty utraconych możliwości) – liczba wdrożonych innowacji, wspólnie inicjowanych przez kooperentów – jakość relacji z konkurentami
Zaplecze	Typowe zaplecze, które należy stworzyć, by przeprowadzić te procesy: – rynek międzybankowy – system płatności	– jakość relacji z konkurentami – kondycja finansowa konkurentów – poziom ryzyka systemowego – skala wykorzystania systemu płatności (liczba transakcji, czas i koszty realizacji płatności, odsetek błędów)

Źródło: opracowanie własne wg wzoru zaczerpniętego z A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002.

Rozdział 8. Relacje banku z kooperantami

8.1. Partnerstwo z dostawcami i kooperantami

W analizach kapitału relacyjnego banku autorzy zwykle koncentrują się na klientach; badając wpływ otoczenia na działalność instytucji, dodatkowo zwracają zwykle uwagę na regulatorów i nadzorców, konkurentów, pracowników i społeczności. Dostawy i inni kontrahenci banku są rzadko przywoływaną grupą interesariuszy, z którymi banki utrzymują relacje. Jakkolwiek w podmiotach usługowych rola dostawców jest bardziej ograniczona niż w sektorach produkcyjnych, to jednak nie można umniejszać jej znaczenia. Od wiarygodności, rzetelności i profesjonalizmu dostawców i innych kooperantów oraz od jakości dostarczanych bankowi wyrobów i usług zależy przecież jego zdolność do nieprzerwanego świadczenia usług wysokiej jakości.

Banki, świadome tej zależności i ryzyka leżącego po ich stronie, coraz częściej formułują formalne warunki, standardy czy wytyczne, które muszą spełniać dostawcy. Niejednokrotnie dochodzi też do takiego zacieśnienia współpracy, że powstają alianse strategiczne lub nawet formalne powiązania kapitałowe, a ich skutek stanowi wspólna organizacja procesów i bardzo głębokie interakcje partnerów, co zmniejsza ryzyko ponoszone przez spółkę. Innym sposobem na zmniejszenie ryzyka jest uniezależnienie się od jednego lub kilku dużych dostawców i dokonywanie zakupów u wielu zróżnicowanych podmiotów. W obydwu przypadkach stosowane są rozwiązania, które mają na celu daleko idące usprawnienia logistyczne (przede wszystkim: skrócenie czasu i kosztu dostaw); często można się spotkać z decyzjami o bliskiej czy nawet jednakowej lokalizacji partnerów[1].

Kooperanci banku są bardzo niejednorodną grupą podmiotów, w jej skład wchodzą dostawcy usług, materiałów i sprzętu wykorzystywanego przez bank, podwykonawcy określonych zadań oraz partnerzy, z którymi bank kooperuje, by zwiększyć swą przewagę konkurencyjną na rynku. Wymienić tu można

[1] M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników* przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 243.

w szczególności dostawców informacji, usług konsultingowych, przetwarzania dokumentów i danych, usług telekomunikacyjnych, a także dostawców oprogramowania, technologii, sprzętu (np. urządzeń wykorzystywanych w kanałach dystrybucji usług bankowych), firm windykacyjnych itd. Jak wspomniano w rozdziale siódmym, kooperantami mogą być także niektórzy konkurenci; przede wszystkim dotyczy to konkurentów spoza sektora bankowego. Podmioty oferujące inne usługi finansowe (np. ubezpieczeniowe, inwestycyjne) mogą stać się partnerami strategicznymi, z którymi bank powiąże swą ofertę (lub jej sprzedaż), aby móc lepiej zaspokajać potrzeby klientów oraz poszerzyć ich bazę.

Michael E. Porter wymienia pozycję przetargową dostawców jako jedną z „sił konkurencyjnych" kształtujących sektory gospodarki i natężenie konkurencji. Dostawcy mogą wykorzystywać siłę przetargową, np. grożąc podniesieniem cen, obniżeniem jakości sprzedawanych produktów i usług bądź ograniczeniem lub opóźnieniem dostaw. Ich siła przetargowa zależy m.in. od: stopnia koncentracji rynku dostawców (w relacji do stopnia koncentracji sektora odbiorców), znaczenia sektora odbiorców w portfelu dostawców (udział w ich wolumenie sprzedaży), znaczenia produktów lub usług dostawcy dla działalności nabywcy, zróżnicowania wyrobów dostawców[2].

Porter podkreśla, że głównymi elementami kształtowania strategii zaopatrzenia są[3]:

– stabilność i konkurencyjność dostawców,
– optymalny stopień integracji pionowej,
– rozdział zakupów między odpowiednich dostawców,
– stworzenie maksymalnej siły nacisku na wybranych dostawców.

Obecnie przede wszystkim akcentuje się rolę dostawców w procesie tworzenia wartości: jakość materiałów, produktów i usług oraz urządzeń dostarczanych przez dostawców, podwykonawców i kooperantów bezpośrednio wpływa na jakość produktów i usług banku. Ponieważ to bank ponosi przed klientem odpowiedzialność za swe produkty, musi dopilnować, by i jemu przekazano należytą wartość[4].

Analizując rolę dostawców, można przyjąć punkt widzenia mikro (pojedynczego banku) lub mezo (sektora bankowego). Mamy tu do czynienia z systemem wartości złożonym z łańcuchów wartości: dostawców, banku (banków), kanałów dystrybucji i nabywców[5]. Należy przy tym zauważyć, że niektóre funkcje mogą być przekazywane przez bank na zewnątrz (np. poprzez outsourcing), a niektóre – przejmowane z zewnątrz do struktur banku.

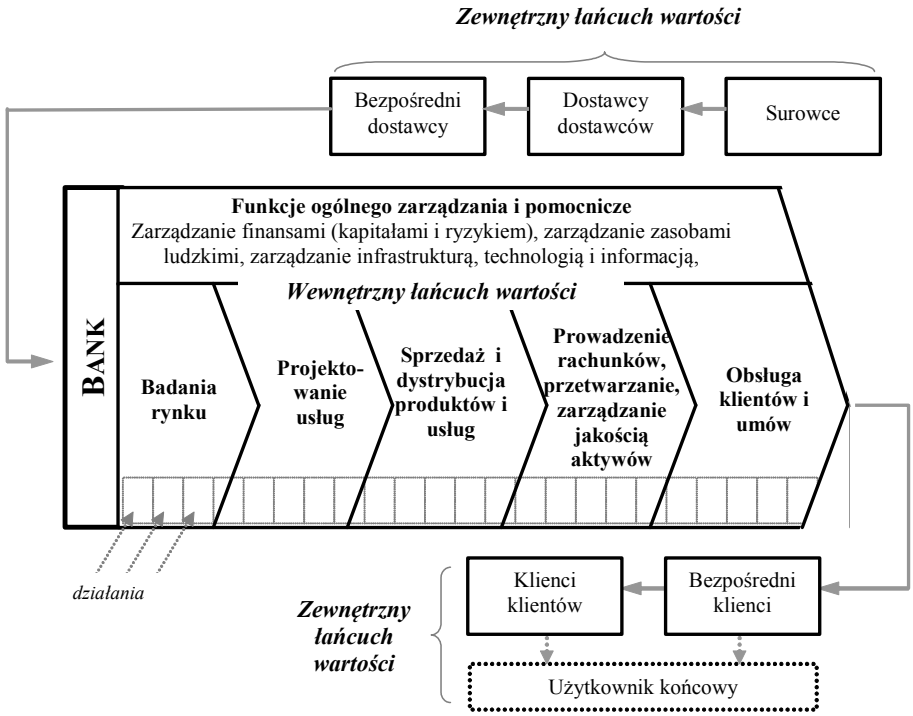
---

[2] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 44–45.

[3] *Ibidem*, s. 134.

[4] M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań...*, s. 243.

[5] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 95.



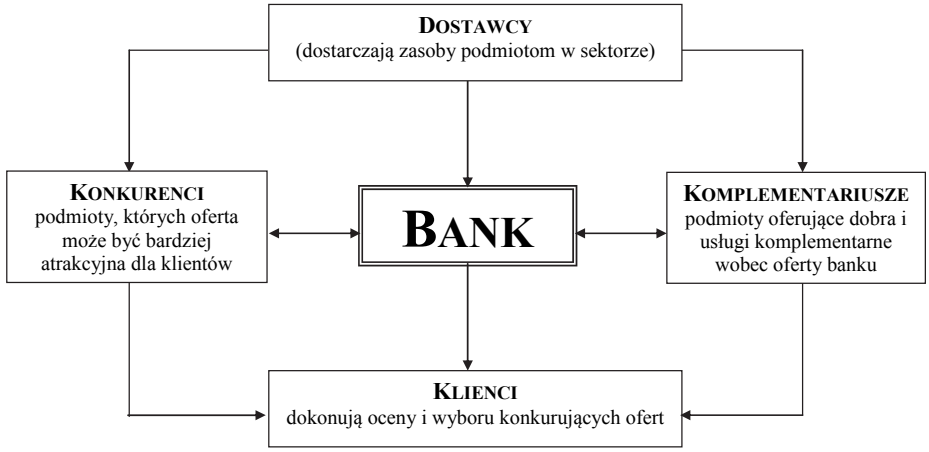
Rysunek 13. Łańcuchy wartości
Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Hope, J. Hope, *Transforming the Bottom Line. Managing Performance with the Real Numbers*, HBSP, Boston 1996, s. 49 oraz J. Mabberley, *Managing the Future in Financial Institutions. Meeting the Challenge with Better Information*, Pitman Publishing, London 1996

Przyjmując takie całościowe podejście do analizy tworzonej wartości, należy wskazać, że wszyscy uczestnicy procesu (podmioty tworzące poszczególne łańcuchy) są powiązani i ponoszą odpowiedzialność za jego efekt[6]. Na jakość usług świadczonych przez bank wpływa jakość wyrobów i usług dostarczanych przez dostawców, ci zaś są z kolei zależni od łańcucha swoich dostawców, a wreszcie – od surowców i innych zasobów wykorzystywanych przez poszczególne ogniwa systemu. Z drugiej strony, produkty i usługi banku wywierają wpływ na klientów, a pośrednio także na ich klientów[7]. Na rysunku 13 podsumowano te zależności.

[6] T. Hope, J. Hope, *Transforming the Bottom Line. Managing Performance with the Real Numbers*, HBSP, Boston 1996, s. 49.

[7] W przypadku przedsiębiorstw wytwarzających dobra fizyczne wyodrębniani są także użytkownicy końcowi (ostateczni). Można także wyodrębnić grupy klientów (nabywców) i konsumentów (osoby faktycznie korzystające z danych wyrobów), które mogą się różnić w niektórych przypadkach (np. ktoś kupuje produkt – jest klientem, towar ten przekazuje komuś – kto jest

W szerszej koncepcji mówi się o sieci wartości (rys. 14)[8]. Akcentuje się tu rozleglejsze środowisko działania każdego podmiotu: poza łańcuchem dostawcy – bank – klienci zwraca się dodatkowo uwagę na konkurentów i komplementariuszy (czyli podmioty, których oferta jest komplementarna wobec oferty analizowanego podmiotu). Partnerami banku, którzy wpływają na rynkową atrakcyjność jego oferty dla klientów, są tu zarówno dostawcy, jak i komplementariusze (a jak wskazano w poprzednim rozdziale, w pewnym zakresie także konkurenci). Te dodatkowe elementy otoczenia uwzględnia się, gdyż wpływają one na warunki, w jakich zawierane są kontrakty, a także na postawy i oczekiwania dostawców.



Rysunek 14. Sieć wartości
Źródło: opracowanie własne na podstawie A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation*, Currency Doubleday, New York 1996, s. 17

Relacje z dostawcami mogą mieć charakter zwykłej wymiany transakcyjnej (relacje płytkie, w krótkim horyzoncie czasowym, o niskiej powtarzalności) lub wymiany partnerskiej (duże znaczenie dla obu stron, długoterminowy, powtarzalny charakter transakcji).

konsumentem np. w prezencie lub w efekcie podziału obowiązków). W przypadku produktów i usług bankowych z reguły użytkownik końcowy jest klientem banku (nabywcy są konsumentami), można jednak wskazać pewne produkty bankowe, których ostatecznymi adresatami (osobami korzystającymi) mogą być podmioty inne niż ich nabywcy (podmioty, z którymi bank zawarł umowę). Przykładami są: karty przedpłacone (elektroniczne portmonetki), rachunki powiernicze, bankowe papiery wartościowe na okaziciela.

[8] A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation*, Currency Doubleday, New York 1996.

Długookresowa orientacja banku w relacjach partnerskich oznacza, że dostrzega on współzależność wyników osiąganych wraz z partnerem i postrzega ją jako korzyści zaangażowanych stron w długim okresie[9].

Mówimy tu zatem o kooperacji, którą można zdefiniować jako proces współpracy lub współdziałania dwóch lub większej liczby podmiotów w celu osiągnięcia czegoś, do czego dążą wszyscy kooperanci[10]. Jest to kompromis oparty na zaufaniu[11].

Wzmocnienie pozycji rynkowej banków, które nie wszystko chcą lub mogą wykonywać same, wymaga albo dokonywania przejęć kapitałowych (umożliwiających osiągnięcie synergii), albo zbudowania skutecznej sieci kooperacji[12].

Wśród motywów tworzenia związków kooperacyjnych między podmiotami gospodarczymi wymienia się: uczenie się, osiągnięcie ekonomii skali, uzyskanie dostępu do zasobów innych podmiotów (technologicznych, rynkowych, zdolności produkcyjnych itp.), redukcja ryzyka biznesowego, przyspieszenie wejścia na rynek. Czynnikami zewnętrznymi, które skłaniają firmy do podjęcia kooperacji, są: globalizacja rynków i gustów, skrócenie cykli życia produktów i technologii, liberalizacja rynków, nowe możliwości osiągania ekonomii skali, zakresu i doświadczenia, większa turbulencja otoczenia i związana z tym niepewność strategiczna[13].

Można wskazać wiele rodzajów związków kooperacyjnych[14]:

a) ze względu na stopień sformalizowania i rodzaj umocowania prawnego współpracy:

– kooperację bezumowną, opartą na niesformalizowanych relacjach,

– kooperację umowną (np. związki konsorcjalne),

b) ze względu na przedmiotowy zakres współpracy:

– kooperację w zakresie pozyskiwania zasobów produkcyjnych, surowców i materiałów (np. stowarzyszenia kupieckie, grupy zakupowe),

– kooperację w zakresie pozyskiwania nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych (wspólne nakłady na działalność badawczo-rozwojową),

---

[9] Relacje o krótkoterminowej orientacji koncentrują się na bieżących wariantach i wynikach, a relacje długoterminowe opierają się na przyszłych celach i są związane z bieżącymi i przyszłymi wynikami. J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 95.

[10] Przegląd definicji i koncepcji kooperacji przedstawia D. Nowak, *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 15–32.

[11] Nie ma przy tym znaczenia, czy zaufanie jest efektem wcześniejszych doświadczeń wspólnych relacji, czy kalkulacji. J.H. Dyer, *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal", Vol. 18, Issue 7, 1997, s. 535–556.

[12] J. von Köppen, *Strategie banków w Europie*, CeDeWu, Warszawa 1999, s. 245.

[13] G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 69.

[14] M. Górzyński *et al.*, *Tworzenie związków kooperacyjnych miedzy MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006, s. 10–11.

– kooperację w zakresie działalności produkcyjnej lub usługowej,
– kooperację w zakresie dystrybucji i marketingu,
– kooperację w zakresie wspólnego reprezentowania interesów przedsiębiorców (np. izby i stowarzyszenia gospodarcze oraz handlowe),

c) ze względu na kierunki współpracy:
– współpracę horyzontalną (poziomą) – pomiędzy jednostkami gospodarczymi o podobnym profilu działalności,
– współpracę wertykalną (pionową) – w ramach łańcucha wartości (np. dostawca–bank, bank–dystrybutor).

Pożądane jest, by relacje banku z kooperantami, którzy mają wpływ na newralgiczne obszary jego działalności, były oparte na zasadach partnerstwa. Strategiczne partnerskie relacje między kupującymi a dostawcami polegają na ciągłym zaangażowaniu obu stron w dłuższej perspektywie czasowej w wymianę informacji, podział ryzyka i osiąganych korzyści[15].

Zaprojektowanie związków między bankiem a dostawcami wymaga[16]:
– oceny wartości związku,
– identyfikacji roli i uprawnień decyzyjnych uczestników łańcucha dostaw[17],
– zawarcia skutecznych umów,
– zaprojektowania skutecznych mechanizmów rozwiązywania konfliktów.

Kluczowe znaczenie ma jednak właściwy dobór partnera relacji, poprzedzony staranną analizą *due diligence*[18]. Analiza ta ma na celu sprawdzenie jakości i wiarygodności potencjalnego partnera (dostawcy, kooperanta). Współcześnie coraz częściej oprócz standardowych kryteriów finansowych i operacyjnych uwzględnia się także zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem

---

[15] S. Kasiewicz, *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 250.

[16] *Ibidem*, s. 251.

[17] Łańcuch dostaw jest koncepcją węższą niż łańcuch wartości; uwzględnia wszystkie podmioty, zaangażowane bezpośrednio lub pośrednio w realizację potrzeby (zamówienia) klienta. Oprócz przedsiębiorstwa i jego dostawców (i ich dostawców) uwzględnia także podmioty dystrybuujące, transportujące, magazynujące surowce, materiały i wyroby przekazywane przez poszczególne ogniwa łańcucha. Łańcuch dostaw obejmuje ciągły przepływ informacji, produktów i funduszy pomiędzy poszczególnymi uczestnikami. S. Chopra, P. Meindl, *Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation*, 5th ed., Pearson, Harlow 2013, s. 13.

[18] Analiza *due diligence* przeprowadzana jest zwykle w kontekście decyzji dotyczących zakupu, przejęcia, połączenia, integracji podmiotów gospodarczych (szerzej: W. Fołtyn, *Due diligence w integracji przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2005), zważywszy jednak na strategiczny charakter partnerstwa banku z kooperantami i ryzyko z tym związane, zasadne jest jej przeprowadzenie również w tym przypadku. Bardziej zaawansowane systemy CRM zawierają moduł zarządzania relacjami z partnerami (*partner relationship management* – PRM), gromadzący wiedzę o obecnych i potencjalnych partnerach, ułatwiający m.in. ocenę poszczególnych kooperantów i analizę wartości relacji z nimi. D. Buchnowska, *CRM. Strategia i technologia*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2006, s. 111.

(wpływem kooperanta na środowisko naturalne oraz przestrzeganiem norm społecznych).

Celem tych relacji jest dodawanie wartości do produktów i usług oferowanych przez bank klientom, po kosztach nie wyższych od przysporzonej wartości i w granicach akceptowanego poziomu ryzyka.

Tabela 16. Kluczowe determinanty tworzenia relacji międzyorganizacyjnych

Typ relacji	Motywy tworzenia związków relacyjnych				
	asymetria	wzajemność	efektywność	stabilność	zasadność
Stowarzyszenia handlowe	Lobbowanie regulacji prawnych	Promowanie wspólnych dóbr (np. wystawy, targi)	Uzyskanie korzyści ekonomicznych	Ograniczenie niepewności regulacyjnej (np. standaryzacja produktów)	Wzmacnianie wizerunku uczestników relacji
Dobrowolne federacje (związki)	Wzmocnienie kolektywnej siły w pozyskiwaniu funduszy	Koordynacja powiązań w sieci	Osiąganie korzyści w pozyskiwaniu i dystrybucji donacji	Stabilizacja wpływu donacji do uczestników	Zwiększenie widoczności i rozpoznawalności uczestników w społeczeństwie
Wspólne przedsięwzięcia (jv)	Zwiększenie siły rynkowej i barier wejścia	Uzyskanie synergii w technologii i dzieleniu informacji	Zwiększenie ekonomii skali	Podział ryzyka przy wejściu na nowe rynki	Wzmocnienie profilu w sektorze
Wspólne programy	Sprawowanie kontroli nad dostępem do zasobów	Ułatwienie wymiany klientów lub pracowników	Ograniczenie kosztów usług społecznych	Podział ryzyka przy wdrażaniu nowych programów	Demonstracja norm współpracy
Powiązania korporacyjno-finansowe	Wpływ na źródła kapitału	Dzielenie wiedzy i informacji	Ograniczenie kosztów poszukiwania kapitału	Połączenie składników finansowych	Prezentacja rentowności projektu
Powiązania agencyjno-sponsorskie	Wzmocnienie siły względem innych agencji	Ułatwienie wymiany informacji	Racjonalizacja pozyskiwania funduszy	Ograniczenie niepewności w przepływie funduszy	Zwiększenie akceptowalności i prestiżu agencji

Źródło: C. Oliver, *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, „Academy of Management Review", Vol. 15, Issue 2, 1990, s. 241–265.

Typ relacji oraz przyczyny ich tworzenia związane są z oczekiwanymi korzyściami – celami, dla których są zawierane. Zasadniczo można wskazać pięć grup determinant kooperacji międzyorganizacyjnych: asymetria, wzajemność, efektywność, stabilność, zasadność[19].

Wybór dostawców i kooperantów banku powinien być poprzedzony sformułowaniem wymogów oraz zasad, które będą obowiązywać obie strony relacji. Wiele banków określa formalną politykę relacji z dostawcami, uwzględniającą m.in. wymagania kierowane pod adresem potencjalnych partnerów. Wymagania te stanowią pochodną misji i strategii banku oraz wyznawanych wartości. W szczególności mogą się odnosić do zgodności działań dostawcy z przepisami prawa, respektowania przez niego praw pracowniczych, posiadania certyfikatów jakości, spełnienia określonych norm ekologicznych, zaangażowania społecznego, przestrzegania zasad uczciwej konkurencji itp. Spełnienie tych warunków (potwierdzone przeprowadzonym przez bank audytem) warunkuje możliwość podjęcia i kontynuacji współpracy.

Wskazano dotąd szereg potencjalnych korzyści wiążących się z kooperacją i partnerskimi relacjami, należy jednak mieć na względzie także związane z nimi koszty i ryzyko. Koszty wiążą się głównie z zaangażowaniem zasobów oraz transferem wiedzy do partnerów. Natomiast podstawowe zagrożenie dotyczy utraty konkurencyjności wskutek wykorzystania przez partnerów wiedzy, umiejętności i innych zasobów banku, utraty kontroli nad określonymi funkcjami lub obszarem działalności, obniżenia jakości świadczonych przez bank usług bądź narażenia się na ryzyko braku zgodności z regulacjami.

Istotę relacji między firmami (i ryzyka z nimi związanego) można opisać za pomocą teorii gier[20]. Kwestie dylematów we współdziałaniu obrazuje „dylemat więźnia"; współdziałanie i różnicowanie można przedstawić za pomocą gier „walki płci" i „gry w tchórza"[21]. W pełnym współdziałaniu podmioty pracują na rzecz osiągnięcia wspólnego celu, dzielą się umiejętnościami i informacjami. Gdy przystępujące do współpracy strony nie są pewne, w jaki sposób zachowa się partner relacji, stosują ostrożne podejście, które polega na ograniczaniu współdziałania w reakcji na przewidywane niekorzystne zachowania drugiej strony. Jeśli taką samą strategię przyjmą obie strony, będzie to skutkowało ograniczeniem współdziałania pomimo oczywistych korzyści z pełnej współpracy („dylemat więźnia"). Gdy możliwe punkty równowagi Nasha są jednakowo

[19] C. Oliver, *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, „Academy of Management Review", Vol. 15, Issue 2, 1990, s. 241–265.

[20] Autorami teorii gier są J. von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, New Jersey 2007 (pierwotne wydanie: Princeton University Press, 1944). Opis stanu równowagi w grach przedstawił J. Nash: J. Nash Jr., *Bargaining problem*, „Econometrica", Vol. 18, No. 2, 1950, s. 156–162; idem, *Non-cooperative games*, „The Annales of Mathemtics", Vol 54, Issue 2, 1951, s. 286–295; idem, *Two-person cooperative games*, „Econometrica", Vol. 21, No. 1, 1953, s. 128–140.

[21] Opisuje je obrazowo J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 56–78.

dobre, zdobycie jednego z nich wiąże się z problemem koordynacji, gdyż osiągnięcie zadowalającego wyniku wymaga tego, by wszystkie kooperujące podmioty robiły w przybliżeniu to samo („walka płci"). Problemowi temu można zaradzić albo poprzez zaangażowanie, albo poprzez określenie hierarchii[22].

Pokazuje to, jak duże znaczenie ma zaufanie do drugiej strony oraz wzajemna uczciwość i zaangażowanie. Jest to tym bardziej ważne, że nie dotrzymując warunków umów (zwłaszcza nieformalnych), można na ogół odnieść określone krótkoterminowe korzyści[23]. Wpływa to na pogorszenie reputacji podmiotu zachowującego się oportunistycznie, ma to jednak znaczenie wyłącznie wówczas, gdy uczestnicy rynku (klienci, inni partnerzy) reagują negatywnie na takie postawy (np. bojkotując nieuczciwe lub nierzetelne przedsiębiorstwo). To zaś, czy takie reakcje występują, zależy w znacznej mierze od systemu wartości związanego z daną kulturą.

8.2. Outsourcing i centra usług

Potrzeby współczesnych banków wymuszają konieczność poszukiwania odpowiedniego modelu operacyjnego, co skutkuje stosowaniem przez nie różnorodnych rozwiązań sourcingowych. „Sourcing, jako strategia wykorzystania zasobów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych danej organizacji, zawiera określony zestaw modeli działania i współpracy, odnoszący się do tego, w jaki sposób i przez kogo obsługiwane będą poszczególne procesy biznesowe bądź obszary funkcjonalne"[24].

8.2.1. Outsourcing

Pojęcie outsourcingu to neologizm, który oznacza wykorzystywanie zasobów zewnętrznych – termin pochodzi od złożenia angielskich słów *outside resources using*[25]. Jest to zlecanie innym podmiotom wykonania określonych

[22] Z odmienną sytuacją mamy do czynienia w przypadku strategii zróżnicowania zachowań, która zachodzi, gdy stosowanie określonej strategii przynosi korzyść jednemu lub kilku graczom ją stosującym, zaś posługiwanie się nią przez wszystkich uczestników rynku powoduje, że nikt nie osiąga korzyści („gra w tchórza").Typowym przykładem takiej gry jest mały rynek, który może być zyskowny tylko dla kilku uczestników, a w sytuacji gdy jest na nim więcej graczy, każdy ponosi straty; wycofanie się z takiego rynku oznacza jednak rezygnację z potencjalnych zysków i pozostawienie ich tym podmiotom, które na nim pozostaną.

[23] *Ibidem*, s. 92.

[24] A. Nosowski, *Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 144.

[25] Polskimi odpowiednikami terminu „outsourcing" są: „wydzielenie", „wyodrębnienie". R. Kaszubski, A. Tupaj-Cholewa, *Prawo bankowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 104. W zależności od lokalizacji dostawcy usług zleconych niekiedy stosuje się odmienną

zadań, czynności lub procesów. Pewne funkcje (lub ich elementy) są zatem przekazywane przez bank na zewnątrz (zlecane stronom trzecim)[26].

Od lat siedemdziesiątych XX w. banki outsourcują niektóre czynności biurowe (drukowanie, przetwarzanie i przechowywanie danych), w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych – wskutek gwałtownego rozwoju technologii – obserwowano znaczne zainteresowanie outsourcingiem usług informatycznych, a obecnie również czynności w strategicznych obszarach są zlecane na zewnątrz. Niemal 2/3 banków europejskich zleca usługi podmiotom wewnątrz tej samej grupy kapitałowej, wspólnym przedsięwzięciom lub bankom i innym licencjonowanym podmiotom w ramach partnerstwa strategicznego[27].

Aby outsourcing przyniósł spodziewane efekty, powinno zostać spełnionych kilka warunków[28]:

– przekonanie o słuszności decyzji o wykorzystaniu outsourcingu,

– sprawdzenie wiarygodności i obdarzenie zaufaniem partnera outsourcingowego,

– podpisanie wieloletniej umowy, z zapewnieniem jej elastyczności,

– racjonalne oczekiwania odnośnie do możliwości uzyskania spodziewanych korzyści,

– określenie podstawowych mierników sukcesu, pozwalających ocenić stopień wykonania zadań przez dostawcę,

– uznanie, że outsourcing jest strategią biznesową (nie powinien być działaniem przypadkowym).

Głównymi motywami banków przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu są: redukcja kosztów, dostęp do nowych technologii i lepsze zarządzanie, koncentracja na podstawowej działalności, ekonomia skali, uwolnienie zasobów, jakość usług, generowanie zmian – elastyczność[29]. Z outsourcingiem wiąże się jednak także ryzyko. W tabeli 17 zestawiono kluczowe rodzaje ryzyka ponoszonego przez banki w procesie outsourcingu oraz stosowane mechanizmy ograniczania go[30]. Wskazany katalog należy uzupełnić o ryzyko strategiczne i reputacyjne.

---

terminologię: „outsourcing" – w przypadku tej samej (zbliżonej) lokalizacji co zleceniodawca, „nearsourcing" – w przypadku nieodległej lokalizacji lub „offshoring" – w przypadku lokalizacji zagranicznej, często w znacznej odległości. K. Rybiński, *Globalizacja w trzech odsłonach*, Difin, Warszawa 2007, s. 31.

[26] Teoretycznie podzlecać można każde działanie wykonywane przez bank (przykłady outsourcingu na każdym etapie łańcucha wartości podaje D. Jennings, *Outsourcing opportunities for financial services*, „Long Range Planning", Vol. 29, Issue 3, 1996, s. 393–404). Jedynie zapisy prawa i strategia banku mogą wyznaczać granice.

[27] ECB, *Outsourcing in the EU banking sector*, [w:] *Report on EU Banking Structures*, ECB, Frankfurt am Main 2004, s. 25–32.

[28] E. Gostomski *et al.*, *Pośrednictwo kredytowe w Polsce – podręcznik dla praktyków*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 90.

[29] ECB, *Outsourcing in the EU...*, s. 25–32.

[30] Informacje pochodzą z ankiety, kolejność prezentacji zgodna z hierarchią wskazań respondentów. Szczegółowy opis sposobów ograniczania ryzyka banku związanego z outsourcingiem

Tabela 17. Ryzyko związane z outsourcingiem i mechanizmy jego ograniczania – w opinii banków i nadzoru bankowego

Punkt widzenia	Ponoszone przez banki ryzyko związane z outsourcingiem	Mechanizmy ograniczania ryzyka outsourcingu
Banku	– utrata kontroli nad usługami – ryzyko operacyjne – utrata wewnętrznych umiejętności – utrata elastyczności – wysokie koszty – transparentność kosztów – obniżenie jakości/przewagi konkurencyjnej – problemy kulturowo-społeczne – problemy techniczne – nieskuteczność ochrony tajemnicy	– umowy o zakresie usług (*service level agreements*) – sprawozdawczość nadzorcza – dobór partnerów – zasady zarządzania – udziały kapitałowe/wspólne przedsięwzięcia (jv) – ograniczenia czasowe
Nadzoru bankowego	– utrata bezpośredniej kontroli – ryzyko operacyjne – utrata wewnętrznych umiejętności – ryzyko koncentracji – utrata kontroli nadzorczej – utrata poufności – ryzyko prawne – ryzyko reputacyjne – elastyczność	– nadzór ostrożnościowy – adekwatna organizacja – obowiązki kierownictwa – niewiążące regulacje – zakaz outsourcowania podstawowej działalności – informowanie nadzoru – ocena przez audyt zewnętrzny – przestrzeganie dobrych praktyk – ujawnianie poufnych informacji – ograniczenia czasu trwania umów – unikanie nadmiernej zależności – certyfikowana jakość dostawcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ECB, *Outsourcing in the EU banking sector*, [w:] *Report on EU Banking Structures*, ECB, Frankfurt am Main 2004, s. 25–32.

Aby ograniczyć ryzyko ponoszone przez banki zlecające usługi na zewnątrz, regulatorzy i nadzorcy bankowi opracowują przepisy i wytyczne[31] dotyczące korzystania z outsourcingu. Nie można bowiem dopuścić do sytuacji, w której instytucja przeniesie część swojej podstawowej działalności do innych podmiotów, które nie podlegają nadzorowi. Brak kontroli nadzorczej mógłby

przedstawia J. Harasim, *Ryzyko związane z wykorzystaniem outsourcingu i offshoringu przez banki oraz sposoby jego ograniczania*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa 2008, s. 149–163.

[31] Rekomendacje nadzorcze dotyczące outsourcingu zawiera dokument BCBS, The Joint Forum, *Outsourcing in Financial Services*, BIS, Basel 2005. Sformułowane zasady odnoszą się przede wszystkim do banków, ale część adresowana jest również do nadzorców.

doprowadzić do sytuacji, w której zagrożone byłoby bezpieczeństwo banku (bezpieczeństwo zgromadzonych w nim depozytów)[32]. W Polsce podstawowe zasady zawiera Prawo bankowe, które określa, jakie czynności mogą być zlecane przez bank innym podmiotom[33] (a także jakie czynności nie mogą być powierzane innym[34]) oraz na jakich warunkach[35]. Ważnym w tym kontekście postanowieniem jest przepis zakazujący wyłączenia lub ograniczenia odpowiedzialności – zarówno przedsiębiorcy wykonującego na rzecz banku zlecone czynności, jak i banku wobec klientów.

Część wymienionych ryzyk może zostać skutecznie ograniczona dzięki stosowaniu tzw. outsourcingu wewnętrznego.

---

[32] Z. Ofiarski, *Prawo bankowe*, wyd. 4., Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 298.

[33] Bank może zlecić wykonywanie: 1) w imieniu i na rzecz banku pośrednictwa w zakresie czynności wymienionych w art. 5 i 6 polegającego na: a) zawieraniu i zmianie umów rachunków bankowych według wzoru zatwierdzonego przez bank, b) zawieraniu i zmianie umów kredytów i pożyczek pieniężnych udzielanych osobom fizycznym, w tym kredytu konsumenckiego, c) zawieraniu i zmianie umów kredytów i pożyczek pieniężnych dla mikroprzedsiębiorców i małych przedsiębiorców, d) zawieraniu i zmianie umów ugody w sprawie spłaty kredytów i pożyczek, e) zawieraniu i zmianie umów dotyczących ustanowienia prawnego zabezpieczenia kredytów i pożyczek, f) zawieraniu i zmianie umów o kartę płatniczą, których stroną jest konsument oraz mikroprzedsiębiorca i mały przedsiębiorca, g) przyjmowaniu wpłat, dokonywaniu wypłat oraz obsłudze czeków związanych z prowadzeniem rachunków bankowych przez ten bank, h) dokonywaniu wypłat i przyjmowaniu spłat udzielonych przez ten bank kredytów i pożyczek pieniężnych, i) przyjmowaniu wpłat na rachunki bankowe prowadzone przez inne banki, j) przyjmowaniu dyspozycji przeprowadzania bankowych rozliczeń pieniężnych związanych z prowadzeniem rachunków bankowych przez ten bank, k) wykonywaniu czynności związanych z emitowaniem i przechowywaniem bankowych papierów wartościowych oraz innych papierów wartościowych, a także wykonywaniu innych czynności zleconych związanych z emisją i obsługą papierów wartościowych, l) windykacji należności banku, m) wykonywaniu innych czynności, po uzyskaniu zezwolenia KNF (zgoda jest udzielana, jeżeli powierzenie przez bank wykonywania innych czynności jest niezbędne do prowadzenia działalności bankowej w sposób ostrożny i stabilny lub istotnego obniżenia kosztów tej działalności); 2) czynności faktycznych związanych z działalnością bankową. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz.1376, art. 6a.

[34] Outsourcing nie może obejmować: zarządzania bankiem (w szczególności zarządzania ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności bankowej, w tym zarządzania aktywami i pasywami, dokonywania oceny zdolności kredytowej i analizy ryzyka kredytowego), przeprowadzania audytu wewnętrznego banku.

[35] Konieczne jest: posiadanie przez obie strony umowy planów działania zapewniających ciągłe i niezakłócone prowadzenie działalności w zakresie objętym umową, zapewnienie, że powierzenie wykonywania określonych czynności nie wpłynie niekorzystnie na prowadzenie przez bank działalności zgodnie z przepisami prawa, ostrożne i stabilne zarządzanie bankiem, skuteczny systemu kontroli wewnętrznej w banku, możliwość wykonywania obowiązków przez biegłego rewidenta upoważnionego do badania sprawozdań finansowych banku na podstawie zawartej z bankiem umowy oraz ochrony tajemnicy prawnie chronionej, uwzględnienie ryzyka związanego z powierzeniem wykonywania czynności w systemie zarządzania ryzykiem. Nadto wymagane jest poinformowanie KNF o zawieranych umowach i prowadzenie przez bank ewidencji umów outsourcingu.

8.2.2. Centra usług

Jakkolwiek definicja outsourcingu wskazuje, że polega on na przekazywaniu części zadań na zewnątrz, w literaturze przedmiotu wyróżnia się outsourcing zewnętrzny (nazwijmy go właściwym) i outsourcing wewnętrzny, który odnosi się do tworzenia niezależnego centrum zysków (w miejsce hierarchicznych departamentów), do którego przekazywane jest wykonywanie określonych procesów. Wewnętrzny outsourcing może być także zorganizowany jako pozioma współpraca niezależnych podmiotów (w formie wspólnego przedsięwzięcia lub odrębnej spółki)[36].

Centra usług (*Shared Services Center*, SSC)[37] są to scentralizowane jednostki świadczące usługi wsparcia na rzecz całej lub części organizacji bądź grupy kapitałowej. Ich utworzenie pozwala koncernom na usprawnienie działalności i zwiększenie jej efektywności poprzez wydzielanie i centralizację funkcji wsparcia dla dużych obszarów rynkowych, a także umieszczanie ich w jednym miejscu oraz reorganizację procesów[38]. W rezultacie model centrum usług wykorzystuje najlepsze aspekty zarówno centralizacji niektórych działań (są one wykonywane w jednym miejscu dla całego koncernu), jak i decentralizacji (podstawowa działalność przedsiębiorstw pozostaje dalej podzielona na poszczególne biura regionalne)[39]. Coraz częściej centra usług prowadzą także działalność komercyjną na rzecz innych podmiotów niż zrzeszone w danej grupie kapitałowej, wykorzystując posiadane zasoby i doświadczenie i osiągając większe korzyści dzięki ekonomii skali[40].

Podobnie jak w przypadku outsourcingu, centra usług tworzone są do realizacji procesów w ramach funkcji wsparcia, tj. przede wszystkim z zakresu: informatyki, księgowości i finansów, logistyki (transport i magazynowanie), zarządzania personelem (w szczególności organizacja szkoleń, administracja kadrowa itp.), administracji.

Najczęściej wymieniane korzyści płynące z utworzenia centrum usług to spadek kosztów (a w konsekwencji – poprawa wyników) i poprawa jakości;

---

[36] U. Arnold, *New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, „European Journal of Purchasing & Supply Management", Vol. 6, Issue 1, 2000, s. 23–29.

[37] Koncepcja centrów usług jest do pewnego stopnia podobna do idei centrów doskonałości, centrów kompetencji, centrów umiejętności (choć te zwykle dotyczą struktur prowadzących badania naukowe bądź badania nad nowymi technologiami).

[38] Centra usług tworzone są zwykle przez duże przedsiębiorstwa, o dużej liczbie jednostek biznesowych. D.S. Schulman *et al*., *Shared Services. Adding Value to the Business Units*, John Wiley & Sons, New York 1999, s. 7.

[39] M. Czubaszek, M. Marcinkowska, *Jakie są cele tworzenia centrów usług*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 3(78), 2006.

[40] Można wówczas mówić o co-sourcingu.

wymienia się także rozwój technologiczny i lepsze wykorzystanie technologii[41]. Z centrum usług wiąże się także ryzyko; źródłem zagrożenia mogą być czynniki[42]:

– zarządcze – złe rozpoznanie podstawowych umiejętności, źle zdefiniowany model biznesowy, niedostosowana organizacja, niepowodzenia w przeprowadzeniu zmian, nieefektywne wdrażanie strategii, brak kontroli działu zakupu nad działaniami administracyjnymi, utrudniony dostęp do usług itd.,

– ekonomiczne – wysokie koszty wdrażania zmian (zwłaszcza gdy poszczególne jednostki mają niekompatybilne systemy informatyczne lub gdy konieczne są przeprowadzki części pracowników), ponoszenie nieoczekiwanych kosztów, nieprawidłowe ceny, niewystarczające inwestycje w infrastrukturę itd.,

– prawne – nieprecyzyjne kontrakty,

– techniczne – brak standardów technologicznych (lub szybko starzejące się standardy), częste zmiany technologii, skomplikowane wdrażanie technologii, szkodliwe technologie itp.,

– marketingowe – zawyżone lub zmieniające się oczekiwania klientów wewnętrznych, źle zdiagnozowany wewnętrzny rynek itd.

Korzyści outsourcingu w znacznej mierze pokrywają się z zaletami centrów usług, dokonując wyboru między nimi należy zatem rozważyć przede wszystkim charakter i skalę usług, które mają być zlecone. Zazwyczaj outsourcing jest stosowany w odniesieniu do czynności nieskomplikowanych, o wysokim natężeniu i dużej powtarzalności, świadczonych przez wiele podmiotów (co zmniejsza uzależnienie od jednego dostawcy). Gdy istnieje możliwość wykorzystania ekonomii skali, a także gdy bank dysponuje wystarczającymi zasobami (finansowymi i intelektualnymi) oraz gdy niezbędna jest specjalistyczna wiedza, rzadka i szczególnie cenna, warto rozważyć centrum usług.

Większość dużych banków globalnych zleca na zewnątrz jakieś usługi (najczęściej z obszaru IT lub *back office*), a przewiduje się, że ten trend będzie się wzmacniał (w tych samych obszarach, a dodatkowo w większym niż obecnie stopniu w obszarze jednostek wsparcia: przetwarzania płac, zarządzania środkami trwałymi, zamówień itd.)[43].

Polskie banki zlecają (lub planują zlecenie) na zewnątrz wiele rodzajów działań, w szczególności są to: serwis i obsługa IT, ochrona placówek bankowych, pośrednictwo w sprzedaży produktów banku, transport wartości pieniężnych, transport dokumentów bankowych, skanowanie, archiwizacja i niszczenie

[41] M. Czubaszek, *Centra usług*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 218, 2008, s. 19–33.

[42] D. Gill, J. MacCormick, *Shared Services Centres*, „Working Paper", No. 5, February 2000 (State Services Commission), www.ssc.govt.nz/sites/all/files/WkPap5.pdf (dostęp: 8.09.2012); B. Bergeron, *Essentials of Shared Services*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003, s. 50.

[43] CapGemini, *Word Retail Banking Report 2007*, www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/world_retail_banking_report_2007 (dostęp: 19.02.2010).

dokumentów bankowych, doradztwo finansowe i prawne, windykacja należności, obsługa kasowa, przetwarzanie danych, prowadzenie spraw kadrowych, obsługa korespondencji i inne[44].

8.3. Alianse strategiczne banków

Bank – jak każde przedsiębiorstwo – może rozwijać się wewnętrznie (wzrost organiczny) albo zewnętrznie – połączenia lub przejęcie innych banków bądź alianse strategiczne[45]. Alians to[46]:

– związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest realizowanie przez partnerów wspólnego celu,

– formalna lub nieformalna współpraca przedsiębiorstw konkurujących w ramach tego samego sektora lub sektorów pokrewnych,

– różne formy współpracy między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, którzy zdecydowali się wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie lub rodzaj działalności, łącząc i koordynując swoje zasoby, środki i umiejętności.

Zbudowanie optymalnej struktury działalności wymaga odpowiedzi na pytania o to: która część działalności powinna znajdować się w ramach struktury organizacyjnej (danego banku), która powinna być realizowana w ramach grupy kapitałowej, a która – w ramach struktur kontraktowych (sieci współdziałania)[47].

Wśród celów zawierania aliansów strategicznych wymienia się: wzrost przedsiębiorstwa, obronę i poprawę pozycji, zwiększenie udziału w rynku, dostęp do nowych rynków, globalizację, uzyskanie ekonomiki skali, dywersyfikację produkcji, nabycie nowej lub poprawa własnej technologii, redukcję kosztów, czasu i ryzyka, racjonalizację portfela produktów/usług, pokonanie prawnych i handlowych barier wejścia, wykorzystanie nadmiaru zdolności produkcyjnych, zwiększenie elastyczności, stabilizację dochodów, minimalizację inwestycji kapitałowych, zdobycie *know-how* w produkcji, technologii i zarządzaniu, restrukturyzację, zdobycie nowych kanałów dystrybucji itp.[48]

Alianse mogą mieć charakter formalny lub nieformalny. W przypadku aliansów formalnych wyróżnia się wspólne przedsięwzięcia (alianse kapitałowe – spółki i joint venture) oraz umowy (umowy o współpracy, licencje, franczyza,

---

[44] A. Korzeniowska, *Outsourcing w bankowości*, Difin, Warszawa 2009, s. 124.

[45] Podstawową różnicę między aliansem a fuzją (połączeniem) stanowi charakter celów: w przypadku aliansu są to ograniczone wspólne cele kooperantów, realizowane niezależnie od ich własnych odrębnych celów. W przypadku fuzji natomiast cele są spójne i jednolite. B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 21.

[46] M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 12–14.

[47] M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004, s. 16.

[48] M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, s. 70–79; B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, s. 50.

umowy o stowarzyszeniu)[49]. Alians może oznaczać współpracę między konkurentami (porozumienia poziome) lub stanowić instrument integracji pionowej[50]. Alianse strategiczne mogą też być jednostkowymi umowami o współpracę między potencjalnymi lub bezpośrednimi konkurentami[51].

W zależności od postawionych celów, alianse przybierają formę współpracy w obrębie: projektowania produktu, zaopatrzenia, produkcji lub świadczenia usług, marketingu, dystrybucji[52]. Warto zaznaczyć, że w przypadku aliansów strategicznych najlepsze efekty osiąga się, gdy każde przedsiębiorstwo koncentruje się na tylko jednym fragmencie łańcucha wartości. Pozwala to podporządkować wszystkie aspekty organizacji temu konkretnemu zadaniu, co zwiększa efektywność działania[53].

Można wskazać wiele rodzajów aliansów strategicznych (patrz tab. 18).

Tabela 18. Klasyfikacja aliansów strategicznych

Kryterium	Rodzaje aliansów
Funkcje przedsiębiorstwa	Zaopatrzenie, B+R, kadry, produkcja, marketing, finanse, IT
Rodzaje partnerów	Przedsiębiorstwa, organizacje samorządowe, kultura, sport
Relacje między partnerami	Poziome (horyzontalne), pionowe (wertykalne), diagonalne
Zasięg geograficzny	Regionalne, krajowe, międzynarodowe
Liczba partnerów	Bilateralne, trilateralne, proste sieci, sieci kompleksowe
Czas trwania	Nieokreślony, określony (krótkoterminowe, średnioterminowe, długoterminowe)

Źródło: A. Sznajder (red.), *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 42.

Zarządzanie partnerstwem polega na[54]:
– analizie i selekcji potencjalnych partnerów,
– planowaniu i wdrażaniu partnerskich programów współpracy,
– okresowej kontroli efektywności relacji partnerskiej.

[49] M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, s. 91.

[50] W. Szpringer, *Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia*, [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213–257.

[51] J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 33.

[52] S.M.L. Urban, S. Vendemini, *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell Publishing, Oxford 1992, s. 131.

[53] R. Johnston, P.R. Lawrence, *Beyond vertical integration – The rise of the value-adding partnership*, „Harvard Business Review", Vol. 66, Issue 4, July–August 1988, s. 94–101.

[54] J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku...*, s. 128.

Główny cel aliansu polega na uzyskiwaniu efektu synergicznego[55], możliwego dzięki dopasowaniu słabych i mocnych stron partnerów. Efekty synergii można osiągnąć w wymiarze: marketingowym, finansowym, organizacyjnym i kulturowym (tożsamości i integracji)[56]. Mogą one w działaniu przedsiębiorstw obejmować: skutki ekonomii skali, możliwość wzrostu dochodów nowego właściciela dzięki powiększeniu zasobów finansowych, efekty uzyskane dzięki komplementarności zasobów, korzyści integracji pionowej, zyski z dywersyfikacji produkcji, skutki umocnienia i wzrostu pozycji rynkowej, skutki poprawy systemu organizacji i zarządzania oraz likwidacji niegospodarności[57]. Synergizm zachodzi, gdy dane zasoby i funkcje realizowane przez przedsiębiorstwa mogą zostać lepiej wykorzystane[58].

Szersze spojrzenie na klasyfikację aliansów prezentuje Denise G. Jarratt, wskazując trzy grupy celów[59]:

– tworzenie nowej wartości: zwiększenie zakresu oferty, poprawa jakości, wprowadzenie innowacji produktowych, tworzenie nowych produktów,

– obrona pozycji konkurencyjnej: dostęp do zasobów zwiększających konkurencyjność, tworzenie barier wejścia, obrona przed substytutami i innymi zagrożeniami z otoczenia, wspólna promocja,

– rozwijanie zdolności firmy: poprawa sieci dystrybucji, poprawa systemu produkcji, usprawnienie systemu zakupów, poprawa siły finansowej, dotarcie do nowych grup klientów, poszerzenie wiedzy.

---

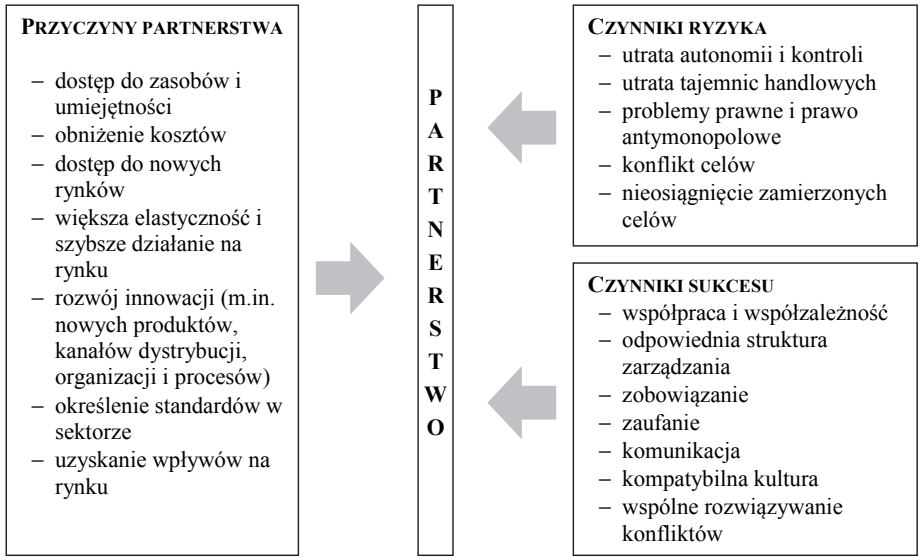
[55] Synergia (czy też synergizm) jest terminem pochodzącym od łacińskiego słowa „*synergía*", i greckiego „*sunergos*", oznaczającego współdziałanie. Synergia jest rozumiana jako kooperacja czynników, skuteczniejsza niż suma ich oddzielnych działań. J. Tokarski (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa, s. 980; W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1970. W odniesieniu do działań ludzi przez synergizm rozumie się potencjalną zdolność pojedynczych organizacji lub grup do bardziej produktywnego lub skutecznego działania w wyniku połączenia sił. *Collins English Dictionary*, Harper Collins Publishers, 1991. Podkreślany jest element zwiększonej efektywności, większych osiągnięć, wynikających z połączonych działań lub kooperacji. *The Oxford English Dictionary*, t. 17, Clarendon Press, Oxford 1989, s. 480. Jest to również współdziałanie wielu organów w celu wykonania określonej funkcji. *Grand Larousse Encyclopedique*, t. 12, Libraire Larousse, Paris 1964, s. 113.

[56] A. Kool-Olczak, *Formy organizacyjno-prawne struktur sieciowych przedsiębiorstw*, [w:] O. Witczak (red.), *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 67–76.

[57] L. Piaseczny (red.), *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw*, Topexim, Warszawa 1991, s. 10–11.

[58] Szerzej o determinantach i pułapkach synergii: M.J. Sirower, *The Synergy Trap*, The Free Press, New York 1997; J. Chadam, *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych*, Difin, Warszawa 2012.

[59] D.G. Jarratt, *A strategic classification of business alliances: A qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises*, „Qualitative Market Research: An International Journal", Vol. 1, Issue 1, 1998, s. 39–49.



Rysunek 15. Przyczyny oraz czynniki ryzyka i sukcesu związane z partnerstwem
Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 129

Podjęcie decyzji o zawiązaniu aliansu powinno być poprzedzone analizą możliwych do osiągnięcia celów, ale także czynników ryzyka związanego z danym partnerem i samą umową; należy także określić czynniki sukcesu potencjalnego partnerstwa (rys. 15).

Ocena efektów aliansu może opierać się na pięciu kryteriach[60]:

1) wzrost rynku: znalezienie nowych nisz rynkowych, wzrost udziału w rynku, wprowadzenie nowych linii produkcyjnych, dostęp do najlepszych kanałów dystrybucji, szybsze reagowanie na potrzeby klientów, wyższa satysfakcja klientów, skrócony cykl rotacji towarów, wzrost reputacji marki,

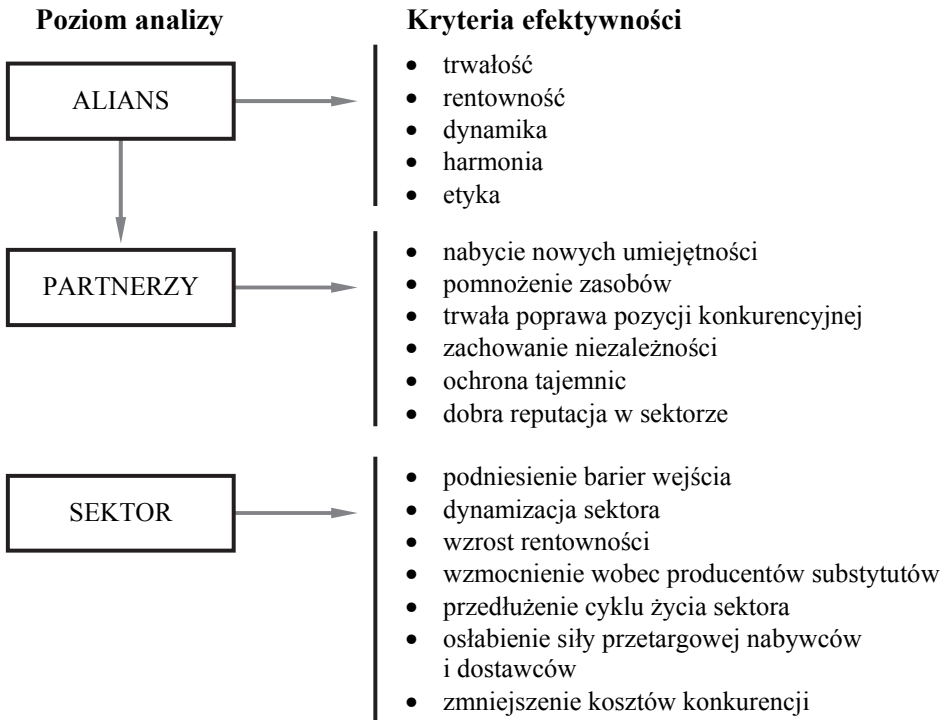
2) potencjał organizacyjny: rozwinięcie zdolności usługowych, poprawa pracy zespołowej, wyższa produktywność (krótszy cykl rozwoju produktu), niższa absencja, wyższe morale pracowników, umiejętność zamiany pomysłów w produkty, rozszerzenie i pogłębienie wiedzy i specjalizacji, szybsze i efektywniejsze podejmowanie decyzji, wyższa synergia, wyższy poziom współpracy, podniesienie zdolności do świadczenia usług,

3) zdolności innowacyjne: nowe umiejętności techniczne, udoskonalony proces produkcyjny, innowacje finansowe, innowacje produktowe lub kontynuacja udoskonaleń, integracja mechanizmu generowania zysku,

[60] R.P. Lynch, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, Wiley, New York 1993, s. 84.

4) przewagi konkurencyjne: pozycja najlepszego konkurenta w swojej klasie, stworzenie nowych barier wejścia lub wyjścia, pozycja przywódcy kosztowego lub jakościowego, rozszerzenie rynku w celu maksymalizacji efektywności produkcji, wczesne wejście na rynek, kontrolowanie nisz rynkowych, uznana marka, uczestnictwo we współzawodnictwie liderów,

5) kryteria finansowe: szybsze przepływy finansowe, spadek kosztów stałych, racjonalizacja kosztów stałych, poprawa przychodów ze sprzedaży produktów, praw, aktywów, spadek kosztów produkcji, wyższa efektywność, spadek jednostkowych kosztów handlowych, zabezpieczenie się przed konkurencją kosztową, wzrost marży zysku, utrzymanie relacji kosztów do ceny.



Rysunek 16. Model oceny efektywności aliansu strategicznego
Źródło: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 120

Na rysunku 16 przedstawiono kryteria oceny efektywności aliansu z punktu widzenia: aliansu, partnerów i sektora (sektorów), w jakim działają.

Jak wspomniano, alianse strategiczne mogą być zawierane z konkurentami banku – dotyczy to zwłaszcza dostawców usług substytucyjnych (zakłady ubezpieczeń, fundusze inwestycyjne, fundusze emerytalne, pośrednicy finansowi).

W szerszym ujęciu można mówić o integracji usług finansowych, która przybiera zwykle jedną z trzech form[61]:

1. Pełna integracja – tworzenie i sprzedaż usług finansowych przez jeden podmiot, w którym wszystkie działania mają wspólną bazę kapitałową[62].

2. Integracja w ramach grupy kapitałowej[63] – podmioty świadczące jednorodne usługi finansowe (w ramach poszczególnych podsektorów) są powiązane kapitałowo i wspólnie dystrybuują produkty własne i innych członków grupy; w praktyce występują trzy rodzaje takich struktur:

a) wariant oparty na dominującym banku uniwersalnym (wariant niemiecki) – podmiot dominujący świadczy usługi bankowości (uniwersalnej i inwestycyjnej), natomiast inne usługi finansowe (np. ubezpieczenia, fundusze inwestycyjne) tworzone są przez odrębne wyspecjalizowane podmioty zależne,

b) grupa kapitałowa, w której jednostką dominującą jest bank uniwersalny lub zakład ubezpieczeń, a podmioty zależne świadczą pozostałe usługi finansowe,

c) grupa o strukturze holdingowej, w której jednostka dominująca zwykle nie prowadzi działalności operacyjnej, a jedynie nadzoruje spółki zależne świadczące usługi finansowe w poszczególnych podsektorach.

3. Integracja na podstawie porozumienia o współpracy[64] – podmioty finansowe (zakład ubezpieczeń, bank, fundusz inwestycyjny) powołują wspólne

---

[61] OECD, *Supervision of financial services in the OECD area*, „Financial Market Trends", No. 81, April 2002; H.D. Skipper Jr., *Financial services integration worldwide*, „Policy Issues in Insurance: Insurance Regulation and Supervision in OECD Countries", No. 3, May 2001, s. 99–172. Patrz także M. Marcinkowska, *Konsolidacja sektora finansowego – tendencja one-shop finance*, [w:] J. Węcławski (red.), *Konsolidacja systemu bankowego w Polsce i innych krajach europejskich*, „Studia i Prace Naukowe Polskiego Stowarzyszenia Finansów i Bankowości. Zeszyty Naukowe", nr 2, 2008, s. 121–142.

[62] W praktyce regulacje uniemożliwiają zastosowanie tej opcji w odniesieniu do działalności finansowej.

[63] Mowa wówczas o holdingach finansowych lub konglomeratach finansowych. Szerzej: M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Konglomeraty finansowe*, PWE, Warszawa 2007. W prawodawstwie Unii Europejskiej warunki uznania grupy kapitałowej za konglomerat finansowy są formalnie zdefiniowane (Dyrektywa 2002/87/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 grudnia 2002 r. w sprawie dodatkowego nadzoru nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń oraz przedsiębiorstwami inwestycyjnymi konglomeratu finansowego i zmieniająca dyrektywy Rady 73/239/EWG, 79/267/EWG, 92/49/EWG, 92/96/EWG, 93/6/EWG i 93/22/EWG oraz dyrektywy 98/78/WE i 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz.Urz. L 035/1, 11.02.2003).

[64] Współpraca taka najczęściej dotyczy banków i zakładów ubezpieczeń (M. Śliperski, *Bancassurance: związki bankowo-ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2002; I.D. Czechowska, *Procesy integracji sektora bankowego i ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2004; M. Swacha-Lech, *Bankassurance – sprzedaż produktów bankowo-ubezpieczeniowych*, CeDeWu, Warszawa 2008), współcześnie także banków i funduszy inwestycyjnych i emerytalnych. Ponadto można zauważyć coraz bardziej intensywną współpracę banków z pośrednikami kredytowymi (szerzej: E. Gostomski *et al.*, *Pośrednictwo kredytowe w Polsce...*; K. Waliszewski, *Pośrednictwo kredytowe w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2010) i innymi pośrednikami finansowymi (W. Przy-

przedsięwzięcie (joint venture) lub tworzą alians strategiczny – bez powiązań kapitałowych, jedynie na podstawie porozumień marketingowych i ewentualnie organizacyjnych.

Badania empiryczne dotyczące efektywności wymienionych struktur dowodzą, że integracja w formie grupy kapitałowej przynosi najlepsze efekty finansowe, ale jednocześnie jest obarczona najwyższym ryzykiem. Porozumienia o sprzedaży (bez powiązań kapitałowo-organizacyjnych) generują najniższe ryzyko dla partnerów, ale przynoszą także niskie efekty finansowe. Z aliansami strategicznymi związane jest relatywnie niskie ryzyko, przynoszą one jednak także bardzo niskie efekty finansowe[65].

Specyficznym rodzajem aliansu jest franczyza (*franchising*) pozwalająca bankowi na większą ekspansję. Bank koncentruje się na rozwoju produktów, budowie wizerunku i pozycji rynkowej oraz na zarządzaniu siecią firm partnerskich, a franczyzobiorca – na sprzedaży produktów bankowych (pod marką banku). Dzięki lepszej znajomości rynku lokalnego i motywacji w postaci prowadzenia własnej działalności gospodarczej franczyzobiorca ułatwia bankowi ekspansję rynkową[66].

Dokonując wyboru struktury integracji finansowej, należy mieć na względzie potencjalne problemy dotyczące zarządzania: brak specjalistycznej wiedzy i/lub doświadczenia, politykę marketingu i dystrybucji (potencjalny konflikt kanałów), jasne zdefiniowanie docelowego rynku/klientów, kwestie zarządzania finansowego (głównie: zarządzanie ryzykiem i ocena dokonań), potencjalny wewnętrzny konflikt interesów[67].

8.4. Oczekiwania i kontrybucje kooperantów

Podobnie jak w przypadku relacji banku z konkurentami, znaczna część relacji z partnerami biznesowymi ma charakter wzajemny – wynika to z istoty kooperacji i partnerstwa. Jak podkreślano, partnerstwo jest zawierane w celu

---

bylska-Kapuścińska (red.), *Pośrednictwo finansowe w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2009), w tym firmami leasingowymi, domami maklerskimi, instytucjami factoringowymi (choć w tym przypadku integracja zwykle następuje w ramach grupy kapitałowej). Równolegle do wspomnianego wcześniej zjawiska dezintermediacji można zatem mówić o zjawisku przeciwstawnym: reintermediacji (J. Cichorska, *Produkty substytucyjne w portfelu aktywów i pasywów banku komercyjnego*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2011, s. 28).

[65] P. Korhonen, R. Voutilainen, *Finding the most preferred alliance structure between banks and insurance companies*, „European Journal of Operational Research", Vol. 175, Issue 2, 2006, s. 1285–1299.

[66] Szerzej: J. Węcławski, *Franchising w strategiach barków komercyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług", nr 38, 2009, s. 382–388.

[67] Są to aspekty, które mogą stanowić o niepowodzeniu połączeń kapitałowych lub aliansów strategicznych w każdym przypadku, w odniesieniu jednak do tak złożonych struktur mają one szczególne znaczenie. H.D. Skipper Jr., *Financial services integration...*

osiągnięcia obopólnych korzyści. Aby było to możliwe, niezbędna jest współpraca na uzgodnionych warunkach. Współpraca ta opiera się na zaufaniu, wymaga podejmowania zobowiązań, a następnie uczciwości w ich wypełnianiu[68].

Podstawowym oczekiwaniem obu stron relacji partnerskich jest **zaufanie** drugiej strony. **Lojalność i uczciwość** warunkują przy tym możliwość obdarzenia kooperanta zaufaniem.

Relacje między partnerami muszą być zatem oparte na wzajemnym zaufaniu, więziach społecznych i wspólnych wartościach[69]. Generowanie kapitału relacyjnego wymaga pozytywnego nastawienia do partnera i do samego aliansu[70]. Związek oparty wyłącznie na zobowiązaniach kontraktowych nie będzie w stanie przynieść takich korzyści jak związek oparty na zaufaniu i pozytywnych interakcjach[71]. Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych może być źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ zmniejsza koszty transakcyjne, sprzyja zwiększaniu inwestycji w aktywa specyficzne dla relacji oraz przyczynia się do zwiększenia zakresu wymiany informacji[72]. Partnerzy, którzy sobie ufają, osiągają lepsze efekty (generują wyższe zyski, oferują lepszą jakość klientom), a także są bardziej elastyczni i adaptacyjni[73].

W rozdziale drugim zaakcentowano, że zaufanie stanowi pierwszy kluczowy komponent kapitału relacyjnego; opiera się na przekonaniu co do tego, jak partner aliansu zachowa się w ramach wspólnych relacji. Podstawy tego przekonania mają charakter racjonalny (wynikający z oceny wiarygodności partnera) i emocjonalny (związany z przeświadczeniem, że partner wykaże dobrą wolę i będzie życzliwie nastawiony do aliansu i partnerów). Zaangażowanie dotyczy intencji partnerów do kontynuacji relacji. Tu także można wyróżnić komponent racjonalny (wynikający z kalkulacji kierownictwa, że partnerstwo jest korzystne) oraz emocjonalny (wiążący się ze skłonnością do dodatkowego wysiłku i chęcią

---

[68] J.S. Czarnecki, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011, s. 133.

[69] P. Kale *et al*., *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*, „Strategic Management Journal", Vol. 21, Issue 3, 2000, s. 217–237; B. Uzzi, R. Lancaster, *Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients*, „Management Science", Vol. 49, Issue 4, 2003, s. 383–399; F. Boersma *et al*., *Trust in international joint venture relationships*, „Journal of Business Research", Vol. 56, Issue 12, 2003, s. 1031–1042.

[70] J.B. Cullen *et al*., *Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management*, „Journal of World Business", Vol. 35, Issue 3, 2000, s. 223–240.

[71] A. Madhok, *Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach*, „Journal of International Business Studies", Vol. 26, Issue 1, 1995, s. 117–137.

[72] C.-L.E. Liu *et al*., *Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*, „Journal of World Business", Vol. 45, Issue 3, 2010, s. 237–249.

[73] N. Kumar, *The power of trust in manufacturer-retailer relationships*, „Harvard Business Review", Vol. 74, Issue 6, November–December 1996, s. 92–106.

wyjścia poza granice zwykłego zobowiązania i obowiązku)[74]. Uogólniając, można zatem mówić o zaufaniu ukształtowanym w trakcie procesów (wzajemnych interakcji), związanym z cechami partnerów (w znacznej mierze będącym pochodną uwarunkowań kulturowych) i zaufaniu instytucjonalnym (wynikającym z wewnętrznych mechanizmów i zapewnionych „gwarancji")[75]. Niezależnie od charakteru i źródeł zaufania, istotne znaczenie ma tu przejrzystość.

Wymiana wiedzy i informacji stanowi zatem kolejne wzajemne oczekiwanie partnerów kooperacji. Kapitał relacyjny ułatwia uczenie się organizacji, a zaufanie pozwala mieć pewność co do wiarygodności i uczciwości drugiej strony, a to sprzyja wymianie wiedzy[76]. Dzielenie się informacjami ma decydujące znaczenie dla powodzenia relacji. Z jednej strony kooperanci banku potrzebują od niego stosownej wiedzy, by móc należycie wykonać swe zobowiązanie kontraktowe. Z drugiej zaś strony, partnerzy potrzebują bieżących informacji, by móc oceniać postępy w realizacji wspólnych postanowień i analizować korzyści ze współpracy, a także wzajemnie weryfikować swą wiarygodność. W przypadku strategicznych powiązań można także wymagać szerszej kwestii: dzielenia się nie tylko informacjami i wiedzą, ale i umiejętnościami oraz strategicznymi zasobami, w tym zwłaszcza technologią. Jak akcentowano w rozdziale drugim, inwestowanie w zasoby specyficzne dla relacji (a tym bardziej wspólne tworzenie określonych zasobów) zwiększa wiarygodność powiązań partnerów (jest potwierdzeniem obietnic kooperacyjnych także w przyszłości) i sprzyja generowaniu kapitału relacyjnego.

Elementy te warunkują **wspólny rozwój**, który może być postrzegany jako wspólny cel partnerstwa – niezależnie od tego, że szczegółowe cele stron relacji mogą być odmienne; istotne jest, że zaangażowane strony będą dążyć do realizacji postanowień umownych, gdyż upatrują w tym korzyści dla siebie (a przy odpowiednim doborze partnerów i sprzyjających warunkach współpracy oznaczać to będzie realizację obopólnych korzyści). Podobnie jak w przypadku relacji z innymi interesariuszami, także i tutaj pożądane są skłonność do współpracy i **zaangażowanie** partnerów w realizację wspólnych celów, jak również zapewnienie korzystnych efektów współpracy.

Kolejny wymóg – ściśle wiążący się z poprzednimi – stanowi samokontrola sprawowana przez strony relacji. Jakkolwiek umowy precyzują warunki

---

[74] J.B. Cullen *et al.*, *Success through commitment and trust...*, s. 223–240. Zachowania kooperacyjne mogą zatem mieć charakter egoistyczny (wynikać z nastawienia na realizację określonych korzyści) lub nieegoistyczny (wynikający z emocji, empatii, więzi przyjacielskich itp.). B. Williams, *Formal structures and social reality*, [w:] D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations*, Blackwell Publishing, Oxford 1988, s. 3–13.

[75] A. Parkhe, *Building trust in international alliances*, „Journal of World Business", Vol. 33, Issue 4, 1998, s. 417–437.

[76] C.-L.E. Liu *et al.*, *Understanding the impact...*, s. 237–249; A. Madhok, *Revisiting multinational firms*'…, s. 30–43.

kontraktu, a zazwyczaj także sposoby jego kontroli prze obie strony, z punktu widzenia uczciwości i rzetelności, konieczne jest zapewnienie przez każdego z partnerów mechanizmów **samokontroli** wywiązywania się z umownych zobowiązań (zarówno formalnych, jak i dorozumianych).

8.4.1. Oczekiwania kooperantów wobec banków

Zasadnicza część oczekiwań kooperantów wobec banków jest identyczna jak banków wobec nich. Należy jednak pamiętać, że ich nadrzędne cele nie są podporządkowane celom banku i nie muszą być z nimi zbieżne w całej rozciągłości. Ważne jednak, by częściowo pokrywały się – w objętym współpracą obszarze. Nie wszystkie kooperacje banku mają charakter strategiczny, nie wszystkie zatem oczekiwania będą tak rozległe jak tu powiedziano.

Każda jednak forma relacji kooperantów z bankiem wiąże się z oczekiwaniem korzyści ekonomicznych. Dostawcy, zleceniobiorcy usług outsourcingowych i inne podmioty współpracujące z bankiem spodziewają się, że zawierane z nimi transakcje będą źródłem **zysków**. Pożądane jest przy tym, by były to zyski stabilne oraz by kontrakty miały charakter długoterminowy (lub choćby powtarzalny) – tak by mogły być dla kooperantów banku źródłem tworzenia wartości w długim okresie, nawet jeśli w trakcie trwania współpracy zdarzą się okresy mniejszej dochodowości lub nawet jej braku. Dla kontrahentów pożądany jest oczywiście wzrost przychodów z transakcji z bankiem – czy to na skutek rozwoju skali działalności banku (a w konsekwencji większego wolumenu zleceń), czy też w konsekwencji rozszerzania zakresu współpracy o dodatkowe elementy. Z punktu widzenia finansów, dla kooperantów banku ważne są nie tylko aspekty memoriałowe (przychody, koszty, zysk), ale także – a często przede wszystkim – kasowe. Oczekuje się zatem, że bank będzie prezentował rzetelność i uczciwość kupiecką, czego jednym z przejawów jest **pewność i terminowość płatności** za wykonane na jego rzecz usługi lub dostarczone produkty.

Z tym wiąże się kolejny postulat: **przewidywalności** zachowań banku co do charakteru i rozwoju współpracy. Warunkuje ona stabilność podmiotu w obrębie danego obszaru działalności, a zaufanie co do długofalowego charakteru kooperacji pozwala np. na dokonywanie inwestycji mających na celu rozwój (nadążający za oczekiwaniami banku co do skali, jakości i czasu wykonywania zadań). Ograniczenie niepewności dotyczącej przyszłości współpracy jest szczególnie ważne, gdy bank wymaga wyłączności na korzystanie z usług partnera. W takich sytuacjach kontrahent jest eliminowany z rynku (lub jego części[77]) i wiąże swą działalność tylko z danym zleceniodawcą.

[77] Ograniczenie może dotyczyć np. nieobsługiwania innych banków.

Jeśli takich ograniczeń nie ma (lub też po upływie okresu ich obowiązywania), dla partnera banku istotne mogą być **referencje**, jakich udziela on swoim kooperantom. Jedną z ich form bywa informowanie przez bank, że dany podmiot jest jego dostawcą lub partnerem (lub zezwolenie na to, by kontrahent o tym informował). Ma to szczególną wartość, zwłaszcza gdy bank stosuje formalną politykę oceny swych kooperantów i przeprowadza audyty weryfikujące spełnienie jego wymagań. Referencje takie mogą być dla partnera znakomitą reklamą, zwiększać jego wiarygodność, poprawiać wizerunek, a w konsekwencji – przysparzać mu kolejnych klientów i przyczyniać się do dalszego rozwoju.

8.4.2. Oczekiwania banku wobec partnerów – kontrybucje kooperantów

Poza nadrzędnymi ogólnymi wymaganiami banku względem kooperantów kluczowe znaczenie ma **pewność i jakość** realizacji umowy. Jak akcentowano, jakość dostarczana przez bank klientom, a w niektórych przypadkach nawet możliwość zachowania ciągłości prawidłowego działania, jest uzależniona od jakości świadczonych na rzecz banku usług i dostarczanych mu wyrobów. Bank musi więc mieć pewność, że może polegać na swych partnerach. Dotyczy to zarówno pewności dotyczącej poziomu jakości wykonania zobowiązań, jak i (a może nawet przede wszystkim) pewności co do ich wykonania, w tym także możliwości zaplanowania zakresu współpracy w przyszłości[78].

Kolejny aspekt oczekiwań banku ma charakter ekonomiczny: istotne są wymierne korzyści, jakie bank może osiągnąć dzięki współpracy. Poza wymienioną już korzyścią związaną z pewnością i jakością wykonania umów dla banku ważne jest, by ponosił w związku z nimi **jak najniższe koszty**. Oczywiście uczciwość nakazuje, by ustalona cena była godziwa, czyli by odpowiadała wartości zrealizowanych przez kontrahenta zobowiązań.

W przypadku umów powtarzalnych lub długoterminowych dla banku może mieć znaczenie **elastyczność** kontraktów (np. różna intensywność zleceń w poszczególnych okresach). Jest to dodatkowa korzyść z kontraktów, która umożliwia adaptacyjność do bieżących warunków i oszczędności kosztów.

Specyficznym wymogiem kierowanym pod adresem kooperantów banku (w szczególności podmiotów, do których outsourcowane są określone działania, i pośredników w pozyskiwaniu klientów i zawieraniu z nimi umów) jest zachowanie w **tajemnicy informacji** pozyskanych w trakcie świadczenia usług.

[78] Niezależnie od zaufania, jakim bank obdarza swoich dostawców i partnerów, zapewnianie ciągłości działania i zarządzanie sytuacjami awaryjnymi wymagają, by miał plany szybkiej reakcji na wypadek utraty kontrahenta lub niedotrzymania przezeń warunków umowy.

Kwestia ta dotyczy oczywiście wszelkich relacji między podmiotami gospodarczymi – zachowanie tajemnicy handlowej stanowi jeden z warunków konkurencyjności. W przypadku banków zagadnienie to jest znacznie bardziej poważne i dotyczy zachowania tajemnicy bankowej, czyli nieujawniania konfidencjonalnych z natury rzeczy informacji dotyczących klientów i ich transakcji. Prawo bankowe wymaga zachowania tej tajemnicy zarówno przez bank, jak i wszystkie osoby i podmioty zaangażowane (czyli np. realizujące określone czynności w imieniu banku).

8.4.3. Ocena relacji banku z kooperantami

Podsumowanie przeprowadzonych w tym rozdziale rozważań na temat relacji banku z kooperantami stanowi tabela 19. Zestawiono tu kluczowe perspektywy Pryzmatu Wyników[79]. Należy zaznaczyć, że omówiono tu ogólny, uniwersalny zestaw wzajemnych oczekiwań banków i ich kooperantów wobec siebie, a w indywidualnych przypadkach może on być nieco odmienny, nadto może zmieniać się w czasie.

Tabela 19. Pryzmat Wyników – kooperanci

Interesariusz (podgrupy)	KOOPERANCI Dostawcy, outsourcerzy, partnerzy aliansów strategicznych	
Element pryzmatu	Opis	Przykładowe mierniki
1	2	3
Satysfakcja	Typowe oczekiwania i potrzeby interesariuszy wobec podmiotu: – zyski – rozsądne marże – wzrost – przyrost wolumenu przychodów – opinia – informacje zwrotne o banku i sugestie usprawnień – zaufanie – dostęp do kluczowych informacji w celu zwiększenia efektywności sieci wartości	– wartość umów (koszty usług, materiałów itd.) – poziom satysfakcji dostawców/partnerów – trend średnich wydatków u jednego dostawcy – średni czas trwania relacji z dostawcami – odsetek zakupów z tytułu umów ramowych z dostawcą – poziom zgodności prognoz zamówień – poziom zaległości w płatności dla dostawców – poziom błędów w fakturach dostawców – mierniki ryzyka (płynność, wypłacalność itd.)

[79] Narzędzie to zostanie szerzej omówione w tomie 3.

1	2	3
Kontrybucje	Typowe oczekiwania i potrzeby podmiotu wobec interesariuszy: – szybkość – szybka, pewna dostawa zamówionych produktów i usług – jakość – wysoka jakość zamówionych produktów i usług – taniość – rozsądna cena produktów i usług (dobra relacja wartości do ceny) – łatwość – brak problemów w przeprowadzaniu transakcji – eksperctwo – dostęp do umiejętności i wiedzy – technologie – dostęp do wiodących technologii – sieci – dostęp do klientów poprzez skuteczne sieci sprzedaży – kanały – dostęp do niezbędnych kanałów dystrybucji, zbyt kosztownych do replikacji	– odsetek wolumenu produktów banku sprzedanych przez partnerów – kontrybucje partnerów w przychodach/oszczędnościach kosztowych – poziom skarg na działalność dostawców – poziom braku zgodności jakości produktów – poziom opóźnień w dostawach – poziom problemów po zakupie produktów/usług – poziom reklamacji klientów związany z błędami dostawców i partnerów – poziom sugerowanych przez partnerów i wdrożonych sugestii usprawnień – ocena kontrybucji dostawców: wartość w stosunku do ceny
Strategie	Typowe strategie wykorzystywane do spełnienia tych oczekiwań: – poprawa wyników dostawców (jakość, dostawy, usługi) – optymalizacja kosztów zamówień	– postęp w zakresie strategii zakupowych – postęp w zakresie realizacji celów joint ventures – łączne koszty zakupów w relacji do planu
Strategie	– ustanowienie aliansów (umów lub wspólnych przedsięwzięć) – osiąganie pożądanych celów (oczekiwanych korzyści)	– odsetek outsourcowanych zadań (odsetek kosztów)
Procesy	Typowe procesy odnoszące się do realizacji tych strategii: – stworzenie umów o poziomie usług – monitoring jakości dostaw – śledzenie łącznych kosztów dostaw – analiza i dzielenie danych o popycie i prognozach – uzgodnienie ról, granic i mechanizmów wspólnych przedsięwzięć – pomiar postępów i osiągnięć	– liczba dostawców – wartość zakupów według kategorii – odsetek zakupów u akredytowanych dostawców – liczba przeprowadzonych audytów dostawców w relacji do planu – liczba przetworzonych faktur od dostawców – benchmarki produktywności funkcji zakupów (np. porównywalne wydatki, liczba dostawców itp.)
Zaplecze	Typowe zaplecze, które należy stworzyć, by przeprowadzić te procesy: – akredytacja i audyt dostawców – zakupy przez Internet – samofakturowanie	– kwota wynegocjowanych opustów i zniżek – stabilność finansowa dostawców i partnerów

Tabela 19 (cd.)

1	2	3
Zaplecze	– zdolności negocjacyjne – systemy wymiany danych – outsourcing – organizacja, zarządzanie, integracja joint venture – rozwiązywanie konfliktów interesów w joint venture – benchmarking efektywności i wydajności funkcji zakupowej	– odsetek zamówień zdalnych (np. internetowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002, s. 317–319.

Rozdział 9. Relacje banku z państwem i społeczeństwem

9.1. Relacje banku z państwem

9.1.1. Rola państwa w systemie bankowym

Państwo jest multiinteresariuszem banków. Opisano już pierwszą jego rolę – **regulatora i nadzorcy** rynku finansowego (rozdział 1). Państwo może również być **właścicielem** banków (patrz rozdział 2). Dotyczy to głównie przypadków, gdy państwo jest założycielem lub współzałożycielem danej instytucji. Bank państwowy ma szczególną misję – jego rola polega na wspieraniu zadań rządu. Sytuacja, w której państwo było założycielem i jest właścicielem lub współwłaścicielem banków komercyjnych, z reguły dotyczy gospodarek postsocjalistycznych i zazwyczaj wkrótce następuje proces prywatyzacji takich banków. Z jednej strony prywatyzacja umożliwia zasilenie budżetu państwa środkami ze sprzedaży akcji prywatyzowanych instytucji, z drugiej – daje szansę na pozyskanie przez banki dodatkowych funduszy (np. poprzez kolejne emisje akcji, w tym także publiczne). Zwykle podkreśla się także kwestię umożliwienia lepszego rozwoju banków dzięki transferowi *know-how* oraz nadzorowi sprawowanemu przez prywatnych właścicieli[1].

Państwo bowiem zazwyczaj postrzegane jest jako podmiot, który nie zapewnia efektywnego nadzoru właścicielskiego[2]. Frederic S. Mishkin wyjaśnia,

---

[1] Badania empiryczne potwierdzają, że prywatyzacja banków zazwyczaj poprawia ich efektywność; zyski są większe, gdy rząd w pełni zrzeka się kontroli, gdy banki są sprzedawane inwestorom strategicznym, kiedy banki zagraniczne są dopuszczone do udziału w procesie prywatyzacji i kiedy rząd nie ogranicza konkurencji. G.R.G. Clarke *et al.*, *Bank privatization in developing countries: A summary of lessons and findings*, „Journal of Banking and Finance", Vol. 29, Issues 8–9, 2005, s. 1905–1930.

[2] Empirycznie potwierdzono hipotezę o wyższej efektywności banków prywatnych względem banków będących własnością państwową. J. Williams, N. Nguyen, *Financial liberalisation, crisis, and restructuring: A comparative study of bank performance and bank governance in South East Asia*, „Journal of Banking and Finance", Vol. 29, Issues 8–9, 2005, s. 2119–2154; M.M. Cornett

że banki będące własnością państwa nie mają motywacji, by alokować swój kapitał w sposób najbardziej wydajny (z uwagi na to, że rząd nie kieruje się w działaniu motywem generowania zysku)[3].

Z drugiej jednak strony, będąc właścicielem banków, państwo może wymuszać na nich określone zachowania, w tym np. kredytowanie gospodarki[4] (zwłaszcza w obszarach, w które nie chcą się zaangażować komercyjne banki, m.in. ze względu na nadmierne ryzyko lub zbyt niską dochodowość[5]) i dostęp do usług bankowych dla tych segmentów społeczeństwa, które są całkowicie lub częściowo ich pozbawione[6].

Ze specyficzną sytuacją mamy do czynienia, gdy państwo staje się właścicielem banku, wdrażając w ten sposób element planu ratowania danej instytucji przed upadłością (*bailout*). Oznacza to realizację dość powszechnie krytykowanej funkcji rządu (Skarbu Państwa) jako elementu sieci bezpieczeństwa. Opcja ta była wykorzystywana – w różnej formie – na dużą skalę przez wiele państw w trakcie globalnego kryzysu finansowego (w latach 2007–2010[7]). Jakkolwiek interwencje te prawdopodobnie uratowały system finansowy, to jednak rodzą one pokusę nadużyć i rozbudzają nadmierne oczekiwania wobec państwa, winny zatem być stosowane tylko w nadzwyczajnych sytuacjach. Jak jednak wskazują badania Międzynarodowego Funduszu Walutowego, nacjonalizację banków często stosuje się w przypadku kryzysów finansowych[8].

---

et al., *The impact of state ownership on performance differences in privately-owned versus state--owned banks: An international comparison*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 19, Issue 1, 2010, s. 74–94. A. Micco *et al*., *Bank ownership and performance. Does politics matter?*, „Journal of Banking and Finance", Vol. 31, Issue 1, s. 219–241. M. Bajończyk opisuje szereg negatywnych konsekwencji występowania państwa jako właściciela przedsiębiorstw. M. Bajończyk, *Menedżerowie i właściciele na rynku kapitałowym. Kryzys zarządzania spółkami*, Difin, Warszawa 2010, s. 230 i n.

[3] F.S. Mishkin, *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, 9th ed., Pearson, Boston 2010, s. 187.

[4] Potwierdzenie dają np. wyniki badań: P. Sapienza, *The effects of government ownership on bank lending*, „Journal of Financial Economics", Vol. 72, Issue 2, 2004, s. 357–384.

[5] Należy przy tym mieć na uwadze, że interwencje państwa w tym obszarze mogą prowadzić do nieefektywnej alokacji kapitału.

[6] Dotyczy to kwestii wykluczenia finansowego (będącego częścią pojęcia wykluczenia społecznego: W. Szpringer, *Społeczna odpowiedzialność banków. Między ochroną konsumenta a osłoną socjalną*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 101).

[7] Zestawienie banków wspartych w czasie kryzysu pomocą udzieloną przez rządy państw przedstawiono w artykule *The FED's Secret Liquidity Lifelines*, „Bloomberg", www.bloomberg.com/data-visualization/federal-reserve-emergency-lending/#/overview/?sort=nomPeakValue&group=none&view=peak&position=0&comparelist=&search= (dostęp: 15.09.2012).

[8] A. M. Andrews, *State-owned banks, stability, privatization, and growth: Practical policy decisions in a world without empirical proof*, „IMF Working Paper", No. WP/05/10, January 2005.

Podsumowując zatem kwestię własności państwowej banków, można wskazać trzy nurty teorii[9]:

– w ujęciu społecznym sugeruje się, że banki będące własnością państwową przyczyniają się do wzrostu gospodarczego i zwiększają ogólny dobrobyt – państwo bowiem realizuje za ich pośrednictwem swoje podstawowe cele[10],

– w teorii politycznej (interferencji politycznych) podkreśla się rolę polityków, którzy wpływają na banki, wymagając realizacji swych osobistych celów (np. zatrudnienia ich elektoratu, finansowania uprzywilejowanych przedsiębiorstw itp.)[11],

– w teorii agencji wskazuje się na koszty agencyjne związane z biurokracją rządową, które mogą skutkować nieefektywnością w zarządzaniu bankami[12].

W praktyce zatem faktyczny wpływ państwa jako właściciela banków jest zależny od odpowiedzialności polityków, poziomu rozwoju mechanizmów uniemożliwiających korupcję polityczną oraz od postaw kierownictwa tych instytucji.

Ważna rola państwa w relacjach z bankami polega na organizowaniu systemu finansowego i całego systemu gospodarczego (w tym „klimatu dla biznesu"), a także wprowadzaniu mechanizmów ograniczających niedoskonałości rynków. Można to uogólnić do kwestii **wspierania konkurencyjności banków i stanowienia warunków dla równej konkurencji**. Zagadnienie to wiąże się z ukształtowaniem takich warunków, by banki spełniały funkcję systemu finansowego[13].

Jak wskazano w rozdziale siódmym, głównymi czynnikami wyznaczającymi ramy konkurencji w sektorze bankowym są[14]:

---

[9] Y. Googoolye, *Supervision and regulation of state-owned banks*, Financial Stability Institute, World Bank and International Monetary Fund Seminar on „Supervision and Regulation of State-Owned Banks", Mumbai, 5 November 2008, http://www.bis.org/review/r081222e.pdf (dostęp: 15.09.2012).

[10] A.B. Atkinson, J.E. Stiglitz, *Lectures on Public Economics*, McGraw-Hill, New York 1980.

[11] A. Shleifer, *State versus private ownership*, „Journal of Economic Perspectives", Vol. 12, Issue 4, 1998, s. 133–150; C.-H. Shen, C.-Y. Lin, *Why government banks underperform: A political interference view*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 21, Issue 2, 2012, s. 181–202. W szerszym kontekście można tu zatem mówić o politycznej korupcji i wykorzystywaniu politycznych wpływów do osiągnięcia prywatnych lub partyjnych korzyści.

[12] A.V. Banerjee, *A theory of misgovernance*, „Quarterly Journal of Economics", Vol. 112, Issue 4, 1997, s. 1289–1332; O. Hart *et al.*, *The proper scope of government: Theory and an application to prisons*, „The Quarterly Journal of Economics", Vol. 112, Issue 4, 1997, s. 1127–1161; A. Shleifer, R.W. Vishny, *A survey of corporate governance*, „Journal of Finance", Vol. 52, Issue 2, 1997, s. 737–783.

[13] Patrz punkt 9.1.3.

[14] S. Claessens, *Competition in the financial sector: Overview of competition policies*, „IMF Working Paper", No. WP/09/45, March 2009; S. Claessens, L. Laeven, *What drives bank competition? Some international evidence*, „Journal of Money, Credit and Banking", Vol. 36, Issue 3, 2004, s. 563–583; D. Anzoategui *et al.*, *Bank competition in the Middle East and Northern Africa Region*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. WP5363, August

– bariery wejścia i wyjścia,
– dostęp do informacji,
– środowisko instytucjonalne oraz
– presja konkurencyjna w sektorze finansowym (bankowym i pozabankowym).

Państwo może w sposób bezpośredni oddziaływać na wszystkie te elementy poprzez prowadzoną politykę konkurencji[15] (dodatkowy wpływ na konkurencję może ono wywierać, będąc właścicielem banków)[16].

Bariery wejścia ustanawiane są przede wszystkim przez regulacje (np. licencjonowanie banków i wymogi kapitałowe), zaś bariery wyjścia – zarówno przez regulacje, jak i podejście nadzorców do likwidowania niewypłacalnych banków.

Dostęp do informacji ma kluczowe znaczenie dla ograniczania ryzyka bankowego. Jak wspomniano w rozdziale siódmym[17], banki – współpracując ze sobą – tworzą systemy wymiany informacji. Państwo może je wesprzeć w tym obszarze, zarówno stymulując rozwój takich systemów (promując przystępowanie do nich także podmiotów niebankowych), jak i dając (i usprawniając) dostęp do rejestrów państwowych[18]. Motyw wymiany informacji daje możliwość poprawy jakości decyzji podejmowanych przez banki, a w konsekwencji – lepszą alokację zasobów w gospodarce.

Środowisko instytucjonalne jest współtworzone przez państwo przede wszystkim za pomocą regulacji i zasad prowadzenia działalności gospodarczej[19]. W szczególności należy tu podkreślić znaczenie respektowania praw wierzycieli

---

2010; A. Demirgüç-Kunt, M.S. Martínez Pería, *A framework for analyzing competition in the banking sector: An application to the case of Jordan*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 5499, December 2010; M.D. Delis, *Bank competition, financial reform, and institutions: The importance of being developed*, „Journal of Development Economics", Vol. 97, Issue 2, 2012, s. 450–465.

[15] Szerzej – patrz np.: M. Motta, *Competition Policy. Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.

[16] The World Bank, *Global Financial Development Report 2013. Rethinking the Role of State in Finance*, The World Bank, Washington 2012, s. 94.

[17] Punkt 7.2.2.

[18] Oczywiście państwo w tym aspekcie winno wspierać także słabszą stronę, czyli klientów, stanowiąc regulacje, poprzez które będą oni mieli ułatwiony dostęp do informacji (np. o ofercie, o kondycji finansowej banków); w szerszym wymiarze łączy się to z zagadnieniami ochrony konsumentów.

[19] Bank Światowy sporządza rankingi państw według „indeksu łatwości prowadzenia działalności gospodarczej", uwzględniając w metodologii ocenę regulacji i praktyki odnoszących się m.in. do uruchamiania działalności gospodarczej, zaciągania kredytów, ochrony inwestorów, płacenia podatków, egzekwowania umów i niewypłacalności. Według danych za 2012 r. Polska uplasowała się na 55. miejscu, poprawiając swą pozycję w ciągu roku o 19 miejsc. International Finance Corporation, The World Bank, *Doing Business 2013. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 185 Countries*, 10th ed., The World Bank, Washington 2013.

i rygorystyczne egzekwowanie umów[20]. Na równe warunki konkurowania wpływa także korupcja – im wyższy jej poziom w gospodarce, tym gorszy wpływ na konkurencję[21].

Wpływ państwa na presję konkurencyjną w sektorze finansowym uwidacznia się w formułowaniu regulacji obowiązujących w odniesieniu do działalności finansowej (tj. dotyczących zarówno banków, innych instytucji finansowych, jak i podmiotów niebankowych i niefinansowych świadczących takie usługi), udzielaniu licencji na prowadzenie działalności w danym sektorze regulowanym (i udzielaniu zezwolenia na utworzenie oddziałów banków zagranicznych i instytucji kredytowych) i wyrażaniu zgody na nabycie pakietów akcji banków przez określone podmioty (w tym w szczególności przez banki zagraniczne). Istotne znaczenie mają także kształtowane warunki funkcjonowania rynków finansowych (w tym kapitałowego i pieniężnego), co wiąże się zwłaszcza z uchwalaniem i egzekwowaniem regulacji dotyczących ochrony inwestorów[22].

Cytowane tu badania dowodzą, że konkurencja w systemach bankowych jest większa w tych krajach, gdzie: obowiązują niższe bariery wejścia, jest większy udział banków zagranicznych, funkcjonuje lepiej rozwinięty rynek kapitałowy i niebankowe pośrednictwo finansowe oraz szersze ujawnianie informacji. Dbałość państwa o zapewnienie konkurencji na rynku bankowym konieczna jest z tego względu, że zwiększa ona efektywność oraz ogranicza wykluczenie finansowe, a także sprzyja systemowej stabilności finansowej[23].

Należy tu jednak mieć na uwadze, że ta sama polityka państwa, która sprzyja doskonaleniu rynków (zmniejszaniu negatywnych konsekwencji ich niedoskonałości), może jednocześnie powodować nowe zniekształcenia[24].

---

[20] W krajach, w których system prawny wzmacniał te priorytety, banki są lepiej rozwinięte. R. Levine, *The legal environment, banks, and long-run economic growth*, „Journal of Money, Credit and Banking", Vol. 30, No. 3, Part 2: *Comparative financial systems*, 1998, s. 596–613.

[21] Transparency International stworzył metodologię i na bieżąco ocenia „indeks postrzeganej korupcji". W 2012 r. Polska uplasowała się na 41. miejscu (podobnie jak rok wcześniej); Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2012*, www.transparency.org/cpi2012/results (dostęp: 30.12.2012).

[22] R. La Porta *et al*., *Legal determinants of external finance*, „NBER Working Paper Series", No. WP 5879, January 1997.

[23] The World Bank, *Global Financial Development Report 2013. Rethinking the Role of State in Finance*, The World Bank, Washington 2012, s. 94.

[24] Przykładowo, jak wskazano w rozdziale 5, ustanowienie przez państwo gwarancji dla zobowiązań banków, które ma zmniejszyć ryzyko runów na banki, jednocześnie może powodować, że zmniejszy się motywacja wierzycieli banków do monitorowania i oceny instytucji. W konsekwencji może to prowokować banki do podejmowania większego ryzyka. Państwo może próbować ograniczać ryzyko generowane przez duże, powiązane instytucje finansowe, takie interwencje mogą jednak ograniczać motywację prywatnych właścicieli do sprawowania efektywnego nadzoru korporacyjnego – mogą oni bowiem sądzić, że zadanie to wykonuje państwo. Interwencje państwa mogą zatem zwiększać poleganie na państwie (i wzrost oczekiwań

W szerszym wymiarze trzeba także wskazać na **wpływ państwa na gospodarkę, decyzje ekonomiczne przedsiębiorstw i gospodarstw domowych**. Dotyczy to kwestii zachęt do oszczędzania, w szczególności długoterminowego (np. poprzez ulgi podatkowe, ale także kształtowanie świadomości finansowej i pobudzanie zainteresowania oszczędzaniem), stymulowania inwestycji przedsiębiorstw (lub wybranych sektorów) i eksportu lub określonych sfer aktywności (np. budownictwa mieszkaniowego, inwestycji ekologicznych) poprzez ułatwienia kredytowe (np. system poręczeń i gwarancji kredytów, systemy kredytów preferencyjnych itp.). Działania w tych obszarach powodują wzrost aktywności banków i ułatwienie dostępu do produktów bankowych dla podmiotów i osób, które bez tego wsparcia rządowego nie mogłyby skorzystać z oferty instytucji finansowych lub nie byłyby zainteresowane nią[25]. Winien to być zatem element ogólnej polityki społeczno-gospodarczej kraju, spójny z wizją jego rozwoju.

Zarówno teoria, jak i praktyka ekonomii nie wskazały jednoznacznie, jak duża powinna być rola państwa w gospodarce, a tym samym – w finansach. Nie wdając się w dywagacje światopoglądowe i polityczne, można podsumować ten wątek stwierdzeniem, że funkcja państwa polega na zbudowaniu **podwalin systemu społeczno-gospodarczego** (ustroju ekonomicznego) i zapewnieniu warunków funkcjonowania systemu finansowego (stworzeniu odpowiedniej infrastruktury, tworzeniu regulacji i sprawowaniu nadzoru), w tym na kształtowaniu środowiska konkurencyjnego banków (i innych instytucji finansowych). Dyskusyjną kwestią są natomiast bezpośrednie ingerencje państwa.

9.1.2. Banki w systemie podatkowym

System podatkowy państwa ma istotny wpływ na funkcjonowanie banków – zarówno bezpośredni (obciążenia podatkowe wpływają na efektywność działalności bankowej), jak i pośredni (poprzez wpływ na preferencje i możliwości klientów banków). Z drugiej strony, również banki wywierają znaczący wpływ na system podatkowy państwa – przede wszystkim poprzez płacone podatki (lub ich unikanie), ale także poprzez kreowanie możliwości unikania opodatkowania przez klientów.

---

co do realizacji zadań, które powinny być wykonywane przez podmioty rynkowe). Szerzej: The World Bank, *Global Financial...*, s. 3.

[25] Oczywiście występuje tu ryzyko nieefektywnej alokacji zasobów, określone priorytety mogą jednak wynikać z polityki społecznej państwa (np. wyrównywanie szans), a także mogą wiązać się z koniecznością wspomożenia banków w podejmowaniu ryzyka kredytowego, wiążącego się np. z finansowaniem określonych inwestycji, grup przedsiębiorstw (w szczególności należy tu wskazać sektor małych i średnich przedsiębiorstw) lub części społeczeństwa (np. określonych grup społecznych, zawodowych lub mieszkańców określonych regionów).

Skala podatków płaconych przez banki jest oceniana niejednoznacznie. Podmioty te uiszczają znaczące kwoty podatku dochodowego[26] i ponoszą koszty dodatkowych obowiązkowych obciążeń parafiskalnych, fakt wyłączenia usług finansowych z opodatkowania podatkiem VAT rodzi jednak opinie, że kontrybucje wnoszone przez sektor finansowy na rzecz budżetów są zbyt niskie[27].

Państwo nakłada na banki różne formy i rodzaje podatków – są to zarówno podatki „jawne" (oficjalne), jak i ukryte[28]. Wśród oficjalnych podatków i opłat występują te, które dotyczą ogółu podmiotów gospodarczych (np. podatek dochodowy[29], podatek od wartości dodanej[30], opłata skarbowa), a także obciążenia specyficzne dla sektora finansowego (np. podatek od transakcji finansowych). Swoistą formę podatków stanowią m.in.: nieoprocentowana rezerwa obowiązkowa, składki na fundusze gwarantowania depozytów, podatek od środków utrzymywanych w walutach obcych. Niejawne podatki nie są uwzględniane w systemie podatkowym państwa, ale bywają dla niego znacznym źródłem dochodów. Z uwagi na występowanie *quasi*-podatków prawdziwa skala opodatkowania pośrednictwa finansowego jest znacznie większa od „oficjalnej"[31].

Podatki bywają nakładane na różne elementy dotyczące działalności pośredników finansowych: dochód (zysk brutto, dochody z określonych źródeł

---

[26] W krajach Grupy G-20 udział banków w podatku dochodowym od przedsiębiorstw wynosi średnio 17,5%, przy czym jest on dość zróżnicowany (od 6% w Argentynie do ok. 25% w Kanadzie, Włoszech i Turcji). IMF Staff, *Fair and substantial contribution by the financial sector. Final report for the G-20*, b.m.w., June 2010, s. 61.

[27] Udział sektora finansowego w wartości dodanej wynosi zwykle kilka procent (jedynie w Luksemburgu powyżej 20%). Przykładowo, w USA: 8,02%, Unii Europejskiej: 5,3%, w strefie euro: 5,8%, w Wielkiej Brytanii: 9,6%, w Polsce: 5,2% (dane za rok 2008). European Commission, *Financial Sector Taxation*, „Taxation Papers", No. WP 25, 2010, s. 8.

[28] P. Honohan, *Avoiding the pitfalls in taxing financial intermediation*, [w:] idem (ed.), *Taxation of Financial Intermediation. Theory and Practice for Emerging Economies*, World Bank Publications, Washington 2003, s. 4. Niektóre z owych ukrytych podatków – zwłaszcza w gospodarkach słabiej rozwiniętych – mogą powodować znaczne koszty alternatywne. Szerzej: Ch. Chamley, P. Honohan, *Taxation of financial intermediation. Measurement principles and application to five African countries*, „World Bank Working Paper", No. 421, May 1990.

[29] Szczególne znaczenie ma tu kwalifikacja określonych kategorii do kosztów uzyskania przychodów (kontrowersje dotyczą np. odpisów z tytułu rezerw celowych/odpisów aktualizujących wartość należności, koszty opłat ostrożnościowych związanych z tworzeniem funduszu stabilizacyjnego itp.).

[30] W większości systemów podatkowych instytucje finansowe są zwolnione z VAT. Kwestia opodatkowania usług finansowych tym podatkiem jest jednak szeroko dyskutowana. Rozważane są zarówno modele skrajne – pełne zwolnienie z opodatkowania *vs*. pełne opodatkowanie (np. na gruncie podstawowych przepływów pieniężnych), jak i modele pośrednie, w których opodatkowane są tylko niektóre kategorie finansowe (np. prowizje i opłaty, przepływy związane z usługami agencyjnymi itd.) lub decyzja o opodatkowaniu jest opcjonalna (podmiot może wybrać, czy jest podatnikiem VAT, czy nie). Szerzej: S. Poddar, *Consumption taxes: The role of the Value-Added Tax*, [w:] P. Honohan (ed.), *Taxation of Financial Intermediation...*, s. 361.

[31] Ch. Chamley, P. Honohan, *Taxation of Financial Intermediation...*

– np. lokat kapitałowych), przychody (odsetki i prowizje), wybrane pozycje bilansu (aktywa, zobowiązania, kapitał własny) lub „sprzedaż" (np. udzielone kredyty) bądź dokonywane transakcje (np. dotyczące papierów wartościowych lub transakcje wykonywane w walutach obcych)[32].

Wśród specyficznych dla banków form podatków warto wymienić wymogi dotyczące rezerwy obowiązkowej. Gdy rezerwa nie jest oprocentowana, stanowi rozszerzenie renty senioralnej, a zatem ma charakter podatku inflacyjnego. Niekiedy wymogi dotyczące utrzymywania płynnej rezerwy nakładają na banki obowiązek nabywania papierów wartościowych (emitowanych przez rząd lub bank centralny), często charakteryzujących się stopami rentowności odbiegającymi od rynkowych. Wówczas są one formą podatku ukrytego.

Innym rodzajem ukrytych podatków bywają także nakazy pożyczania przez banki określonej części zasobów wskazanym przez państwo sektorom lub nabywania przez banki wskazanych papierów wartościowych, w szczególności gdy towarzyszą temu limity oprocentowania owych aktywów.

Warto podkreślić, że podatki mogą pełnić funkcję korygującą. Jeśli na rynku występują niedoskonałości i zniekształcenia (np. związane z asymetrią informacji, monopolem i innymi czynnikami ograniczającymi konkurencję), nakładane przez państwo podatki mogą być częścią polityki korygującej owe zniekształcenia[33]. W wielu jednak przypadkach owe podatki (lub *quasi*-podatki) budzą kontrowersje – ich potencjalne pozytywne skutki są ograniczone bądź wywołują niezamierzone efekty negatywne. Za przykład może posłużyć tu choćby kwestia opłat na systemy gwarantowania depozytów. Systemy owe – w założeniu – mają sprzyjać zapewnieniu stabilności systemu bankowego i chronić klientów banków (w szczególności konsumentów). W praktyce jednak – jak już zaznaczano – konstrukcja tych systemów może powodować pokusę nadużyć i wręcz zachęcać instytucje do podejmowania wyższego ryzyka.

Swoistą formą *quasi*-podatku są niektóre normy ostrożnościowe – np. wymogi dotyczące tworzenia rezerw celowych na należności zagrożone (istotna jest tu kwestia sposobu ich uwzględniania w obliczaniu podatku dochodowego[34]) lub wymogi odnośnie do adekwatności kapitałowej.

Globalny kryzys finansowy wzmógł dyskusje na temat nałożenia na banki dodatkowych podatków i opłat. Wśród celów owych dodatkowych obciążeń fiskalnych wskazuje się: zwiększenie dochodów podatkowych państwa (wsparcie dla budżetów osłabionych kryzysem finansowym i gospodarczym), zwiększenie obciążeń podatkowych sektora (wobec oceny, iż obecnie są one zbyt

[32] M. Marcinkowska, *Dodatkowe podatki i opłaty od banków – potrzeby praktyki i dylematy teorii finansów*, [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", nr 170, 2011, s. 100–127.

[33] Mowa wówczas o tzw. podatkach Pigou. P. Honohan, *Avoiding the pitfalls...*, s. 13.

[34] Szerzej: E.M. Sunley, *Corporate income tax treatment of loan-loss reserves*, [w:] P. Honohan (ed.), *Taxation of Financial Intermediation...*, s. 291.

niskie w relacji do innych sektorów), nałożenie na sektor finansowy kary za spowodowanie kryzysu finansowego, zmniejszenie zaangażowania banków w gospodarkę (delewarowanie), konieczność zwiększenia stabilności sektora finansowego (możliwa do osiągnięcia dzięki ograniczeniu skali ryzykownych transakcji)[35].

Wskazuje się trzy rodzaje instrumentów fiskalnych, które umożliwiłyby realizację przedstawionych celów[36]:

– podatek od transakcji finansowych (*Financial Transaction Tax*, FTT) – ma charakter podatku obrotowego – przedmiotem opodatkowania są transakcje dotyczące instrumentów finansowych[37],

– podatek od działalności finansowej (*Financial Activity Tax*, FAT) – jego celem jest obciążenie działań podejmowanych przez instytucje finansowe (dokonanie korekty zbyt niskiego opodatkowania banków, wynikającego głównie ze zwolnienia z VAT), bez interweniowania w bezpośrednie transakcje zawierane na rynku finansowym[38],

– inne podatki i opłaty, w tym: podatek od dodatkowych wynagrodzeń, dodatkowy podatek dochodowy, opłata od transakcji walutowych, podatki „korekcyjne" (np. podatek od ryzyka systemowego), opłata na fundusz stabilności finansowej (*Financial Stability Contribution*).

Niektóre państwa już wdrożyły regulacje nakładające dodatkowe obciążenia podatkowe na banki, część krajów przygotowuje lub rozważa takie normy[39]. Pomimo tego wskazuje się, że wykorzystanie wpływów z dodatkowych opłat i podatków od banków do celów budżetowych (ograniczania nierównowagi finansów publicznych) w krótkim okresie nie służy poprawie stabilności finansowej, może bowiem powodować zmniejszenie zdolności sektora finansowego do akumulacji kapitału (zwiększając tym samym jego podatność na potencjalne szoki), może też wpłynąć na ograniczenie akcji kredytowej i wzrost cen usług bankowych, a ponadto utrudnić warunki funkcjonowania banków, zmniejszyć ich dochodowość i osłabić konkurencyjność[40].

Natomiast ustanowienie dodatkowych opłat od banków (i ewentualnie od innych podmiotów finansowych) w celu tworzenia funduszu stabilizacyjnego

---

[35] NBP, *Wybrane aspekty dodatkowego opodatkowania banków w kontekście debaty na forum Unii Europejskiej*, NBP, Warszawa 2010; IMF Staff, *Fair and substantial contribution...*; European Commission, *Taxation of the Financial Sector*, COM(2010) 549/5 Brussels, 7.10.2010.

[36] European Commission, *Financial Sector Taxation*.

[37] Szerzej: T. Matheson, *Taxing financial transactions: Issues and evidence*, [w:] S. Claessens *et al*. (eds), *Financial Sector Taxation. The IMF's Report to G-20 and Background Material*, International Monetary Fund, b.m.w., 2010, s. 145.

[38] Szerzej: IMF Staff, *Fair and substantial contribution...*; M. Keen *et al*., *The Financial Activities Tax*, [w:] S. Claessens *et al*. (eds), *Financial Sector Taxation...*, s. 118.

[39] Szerzej: M. Marcinkowska, *Dodatkowe podatki i opłaty od banków...*, s. 100–127.

[40] Por. NBP, *Wybrane aspekty dodatkowego opodatkowania...*, s. 9; ZBP, *Stanowisko Zarządu ZBP w sprawie podatku bankowego*, Warszawa, 14.02.2010.

przeznaczonego na finansowanie restrukturyzacji bądź kontrolowanej likwidacji banków doświadczających poważnych trudności finansowych jest uzasadnione i akceptowane.

Banki – podobnie jak inne podmioty – zwykle starają się ograniczać swe obciążenia podatkowe[41]. Może się to odbywać w drodze naruszania przepisów prawa (uchylanie się od opodatkowania – *tax evasion*) lub poprzez legalne kształtowanie obciążeń podatkowych (unikanie opodatkowania – *tax avoidance*)[42]. Próba ucieczki od opodatkowania stanowi typową reakcję na przekroczenie krytycznej stawki podatkowej[43]. Nadto banki mogą stwarzać klientom możliwości unikania opodatkowania (np. poprzez specjalną konstrukcję oferowanych produktów finansowych) lub nawet uchylania się od opodatkowania (np. poprzez pomoc w ukrywaniu dochodów lub majątku). O ile w pierwszym przypadku jest to kwestia niezgodności z duchem prawa (bez jego łamania), o tyle w drugim nieprzestrzegana jest sama litera prawa[44].

Uważa się, że na sektorze bankowym ciąży szczególna odpowiedzialność zarówno za przestrzeganie litery, jak i ducha prawa. W konsekwencji oczekuje się, że banki będą w pełni realizować wszystkie swe obliga podatkowe i nie uciekną się do planowania podatkowego (zarządzania podatkami), które miałoby skutkować wynikiem podatkowym odmiennym od intencji regulatora, a także, że będą adekwatnie kontrolować zawierane przez siebie transakcje oraz współpracować z władzami podatkowymi[45].

---

[41] W literaturze i praktyce gospodarczej stosowane jest określenie „zarządzanie przez podatki", oznaczające podejmowanie decyzji dotyczących tych sfer działalności przedsiębiorstwa, z którymi wiążą się określone skutki podatkowe. J. Sokołowski, *Zarządzanie przez podatki*, WN PWN, Warszawa 1995, s. 9.

[42] I. Kuchciak, *Raje podatkowe w zmniejszaniu obciążeń podatkowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 27.

[43] Prawo narastającego oporu podatników wobec podatków, sformułowane przez W. von Gerloffa. Patrz *ibidem*, s. 23; S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, wyd. 3, WN PWN, Warszawa 2005, s. 53.

[44] W latach 2009–2010 miało miejsce kilka przypadków złamania tajemnicy bankowej przez banki szwajcarskie i przekazania przez nie danych o zagranicznych klientach podejrzanych o niepłacenie podatków stosownym władzom podatkowym. Jakkolwiek wpłynęło to negatywnie na wielkość depozytów szwajcarskiego sektora bankowego, argumentowano, że tajemnica bankowa nie może służyć ochronie przestępców. Szerzej: M. Marcinkowska, *Prawne ograniczenia ujawniania informacji przez banki*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy – konkurencyjność, efektywność, wyzwania*, „Annales UMCS", Sectio H, Vol. XLV, 2, 2011, s. 173–182.

[45] HM Revenue & Customs, *Code of Practice on Taxation for Banks*, www.hmrc.gov.uk/thelibrary/bank-code-practice.htm (dostęp: 30.12.2012). Powyższe zasady, sformułowane w 2009 r. przez brytyjskie władze podatkowe, zostały przyjęte przez ponad 200 instytucji finansowych, w tym wszystkie największe banki.

Oczekiwania te mogą być uznane przez banki (a także ich klientów) za uzasadnione wówczas, gdy system podatkowy jest sprawiedliwy i zbudowany ze spójnych regulacji[46], a nakładane obciążenia podatkowe nie są postrzegane jako nadmierne.

9.1.3. Odpowiedzialność banku wobec państwa i gospodarki

W pierwszym tomie rozprawy (rozdział 1) wskazano funkcje i role pełnione przez banki w gospodarce. Przypomnijmy, że do podstawowych należą: udział w kreacji pieniądza, udział w społecznym podziale pracy, dokonywanie alokacji i transformacji środków[47]. Głównym zadaniem banków – które stanowią podstawowy element systemu finansowego – jest alokacja zasobów. Podstawowe funkcje, które musi spełniać system finansowy, by realizować owo zadanie, to[48]:

– rozliczanie i dokonywanie płatności w celu ułatwienia wymiany dóbr i usług,
– agregacja funduszy w celu finansowania różnej wielkości projektów,
– transfer zasobów ekonomicznych w czasie, przestrzeni i między branżami,
– dostarczanie sposobów zarządzania niepewnością i kontroli ryzyka,
– rozpowszechnianie informacji o cenach w celu podejmowania decyzji w różnych sektorach gospodarki[49],
– dostarczanie sposobów rozwiązywania problemów asymetrii informacji oraz motywacji powstających przy tworzeniu kontraktów finansowych.

W tabeli 20 przedstawiono, w jaki sposób banki wypełniają te funkcje.

Tabela 20. Wykonywanie przez banki funkcji systemu finansowego

Podstawowe funkcje	Sposób wykonywania funkcji przez banki
1	2
Przeprowadzanie i rozliczanie płatności	Dostarczają podstawowych form płatności (przelewy z rachunku rozliczeniowego, czeki, karty płatnicze, wypłata gotówki z bankomatu itp.)
Agregacja i dezagregacja funduszy	Zbierają depozyty i inne źródła funduszy, sprzedają fundusze powiernicze i inwestycyjne

[46] Szerzej: gdy spełnione są powszechnie uznawane zasady podatkowe. S. Owsiak, *Finanse publiczne...*, s. 188.

[47] W. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, wyd. 2, Poltext, Warszawa 2004, s. 22.

[48] R.C. Merton, *A functional perspective of financial intermediation*, „Financial Management", Vol. 24, Issue 2, 1995, s. 23–41.

[49] Podkreśla się, że system finansowy (w tym system bankowy) ma za zadanie obniżanie kosztów transakcyjnych (kosztów dokonywania wymiany) powstających w procesie gospodarowania przez społeczeństwo. B. Pietrzak *et al.*, *System finansowy w Polsce*, t. 1, PWN, Warszawa 2008, s. 17–18.

Tabela 20 (cd.)

1	2
Transfer funduszy	Udzielają kredytów osobom prywatnym, przedsiębiorstwom i instytucjom rządowym, w różnych miejscach i na różne terminy
Przetwarzanie informacji	Pełnią wiele usług polegających na pozyskiwaniu, przetwarzaniu, przechowywaniu i rozpowszechnianiu informacji
Zarządzanie niepewnością i kontrola ryzyka	Ograniczają niepewność związaną z ryzykiem kredytowym, płynnością i ryzykiem stopy procentowej, i oferują usługi zarządzania ryzykiem
Zaradzanie problemom agencyjnym powstającym przy zawieraniu kontraktów finansowych	Monitorują zdolność kredytową pożyczkobiorców, sygnalizują zmiany w jakości kredytu, dostarczają gwarancji (i akceptów)

Źródło: J.F. Sinkey, Jr., *Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2002, s. 4.

Efektywnie działające banki poprawiają dobrobyt materialny (położenie społeczeństwa), zwiększają dobrobyt konsumentów (pozwalając na korzystniejszy rozkład zakupów w czasie) i przyczyniają się do wzrostu produkcji i wydajności w całej gospodarce[50].

Zważywszy na funkcje pełnione przez banki w gospodarce, należy zaakcentować fundamentalne znaczenie tych instytucji dla sprawnego funkcjonowania gospodarki oraz dla rozwoju gospodarczego. Jak już podkreślono w pierwszym rozdziale, banki wpływają na wzrost gospodarczy kraju i na kształt ładu społeczno-gospodarczego[51]. Trzeba wszelako mieć na względzie, że ich wpływ na

[50] F.S. Mishkin, *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, PWN, Warszawa 2002, s. 55.

[51] Obszar ten jest przedmiotem wielu studiów. Patrz np.: R. Levine, *Financial development and economic growth: Views and agenda*, „Journal of Economic Literature", Vol. 35, Issue 2, 1997, s. 688–726; R. Levine *et al.*, *Financial intermediation and growth: Causality and causes*, „Journal of Monetary Economics", Vol. 46, Issue 1, 2000, s. 31–77; A. Demirgüç-Kunt, R. Levine, *Finance, financial sector policies, and long-run growth*, „World Bank Policy Research Working Paper Series", No. 4469, January 2008; C. Calderón, L. Liu, *The direction of causality between financial development and economic growth*, „Journal of Development Economics", Vol. 72, Issue 1, 2003, s. 321–334; B. McCaig, T. Stengos, *Financial intermediation and growth: Some robustness results*, „Economics Letters", Vol. 88, Issue 3, 2005, s. 306–312; C. Bangake, J.C. Eggoh, *Further evidence on finance-growth causality: A panel data analysis*, „Economic Systems", Vol. 35, Issue 2, 2011, s. 176–188; M. Koetter, M. Wedow, *Finance and growth in a bank-based economy: Is it quantity or quality that matters?*, „Journal of International Money and Finance", Vol. 29, Issue 8, 2010, s. 1529–1545; J. Zhang *et al.*, *Financial development and economic growth: Recent evidence from China*, „Journal of Comparative Economics", Vol. 40, Issue 3, 2012, s. 393–412; P.O. Demetriades, K.A. Hussein, *Does financial development cause economic growth? Time-series evidence from 16 countries*, „Journal of Development Economics",

wzrost gospodarczy jest w znacznym stopniu uwarunkowany charakterem regulacji kształtujących system finansowy w danym kraju[52].

Można tu podkreślić postrzeganie sektora finansowego z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju: uważa się, że rozwój sektora bankowego powinien wspierać rozwój społeczno-gospodarczy kraju, w szczególności poprzez udzielanie kredytów dla przedsiębiorstw (zarówno dużych, jak i sektora MSP) oraz poprzez oferty dla osób najuboższych (by przeciwdziałać wykluczeniu finansowemu, a w szerszym sensie – wykluczeniu społecznemu)[53]. Zrównoważony rozwój sektora finansowego polega zatem na godzeniu bezpiecznego, efektywnego działania banków (przy realizacji oczekiwań klientów, kooperantów i inwestorów) ze stymulowaniem rozwoju gospodarczego i społecznego kraju.

Vol. 51, Issue 2, 1996, s. 387–411; M. Kar *et al*., *Financial development and economic growth nexus in the MENA countries: Bootstrap panel granger causality analysis*, „Economic Modelling", Vol. 28, Issues 1–2, 2011, s. 685–693; N. Khadraoui, M. Smida, *Financial development and economic growth: Static and dynamic panel data analysis*, „International Journal of Economics & Finance", Vol. 4, Issue 5, 2012, s. 94–104; P. Wachtel, *How much do we really know about growth and finance?*, „Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review", First Quarter 2003, s. 33–47; A. Janc, A. Krymarys-Balcerzak, *Współczesny bank i jego znaczenie dla wzrostu gospodarczego*, [w:] R. Szewczyk (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej*, t. 3: *Bankowość*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 39–47; G. Paluszak, *Znaczenie rozwoju sektora bankowego dla wzrostu gospodarczego*, [w:] R. Szewczyk (red.), *Nauki finansowe...*, t. 3: *Bankowość*, s. 49–55; L. Balcerowicz, *Rozwój systemu finansowego*, „Bezpieczny Bank", nr 4(29), 2005, s. 125–132; S. Flejterski, *Podstawy metodologii finansów. Elementy komparatystyki*, Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2006, s. 75. Należy przy tym zauważyć, że część badań wskazuje jedynie istnienie zależności, bez oceny przyczynowości, natomiast niektóre badania wskazują dwukierunkową zależność (wzajemne pozytywne oddziaływanie na siebie wzrostu gospodarczego i rozwoju sektora finansowego, w tym bankowego).

[52] J.R. Barth *et al*., *Rethinking Bank Regulation. Till Angels Govern*, Cambridge University Press, Cambridge 2008; A. de Serres *et al*., *Regulation of financial systems and economic growth*, „OECD Economics Department Working Papers", No. 506, 2006; OECD, *Policy framework for effective and efficient financial regulation. General guidance and high-level checklist*, 2010, http://www.oecd.org/finance/financialmarkets/44362818.pdf (dostęp: 15.09.2012); OECD, *Regulatory Policy and the Road to Sustainable Growth*, 2010, www.oecd.org/regreform/policyconference/46270065.pdf (dostęp: 15.09.2012). Kluczowym problemem w ustaleniu optymalnego kształtu i zakresu regulacji bankowych jest konieczność dokonywania wyboru między bezpieczeństwem i efektywnością banków, zapobieganiem upadłości a promocją konkurencji, ale także między stabilnością i rentownością banków a konkurencyjnością systemu bankowego i gospodarki narodowej. W. Szpringer, *Bezpieczeństwo systemu bankowego. Konkurencja czy współpraca?*, Twigger, Warszawa 2001, s. 34.

[53] E. Ostrowska, *Dylematy zrównoważonego rozwoju sektora finansowego w Polsce*, [w:] eadem, J. Ossowski (red.), *Rynki finansowe. Mikrofinanse*, Fundacja na Rzecz Polskich Związków Kredytowych – Instytut Stefczyka, Sopot 2009, s. 365–383.

Niestety, w literaturze przedmiotu brakuje zgodności co do tego, jakie metody powinny zostać użyte, by osiągnąć trwały zrównoważony wzrost, który doprowadziłby do powszechnego dobrobytu społeczno-ekonomicznego[54].

Dodać przy tym należy, że system bankowy może napędzać wzrost gospodarczy, ale jeśli funkcjonuje wadliwie, może wywołać jego zahamowanie, a nawet załamanie gospodarcze i prowadzić do niestabilności ekonomicznej[55].

W rozdziałach pierwszym i siódmym zaakcentowano już, że do obowiązków banków należy przyczynianie się do stabilności systemu finansowego. W szerszym ujęciu można tu mówić o ich roli w kształtowaniu bezpieczeństwa gospodarczego. Bezpieczeństwo to stanowi dobro publiczne; jeden z jego elementów to bezpieczeństwo obrotu gospodarczego (warunkowane m.in. rozbudowaną infrastrukturą operacji rozliczeniowych)[56]. Banki, współtworząc bezpieczny i sprawny system płatności, przyczyniają się zatem do kształtowania bezpieczeństwa gospodarczego.

Bank winien pełnić rolę służebną wobec gospodarki i społeczeństwa. Świadcząc usługi („prowadząc bankowość"), pełni on swoistą służbę – działa dla dobra innych, przysparza im dobra – nie tylko właścicielom, ale również pozostałym interesariuszom. Skupienie się wyłącznie na realizacji celów właścicieli nie może zyskać akceptacji; konieczne jest zatem ustalenie właściwych proporcji, by bank był i narzędziem osiągania ekonomicznych oczekiwań właścicieli, i zarazem narzędziem działania dla dobra innych interesariuszy, stanowiących pewną cząstkę społeczeństwa i występujących w realnym życiu gospodarczym[57].

9.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Zrównoważony rozwój powinien polegać na zachowaniu właściwych proporcji, tak aby całokształt wszystkich elementów pozostawał w równowadze. O takim rozwoju mówi się w kontekście wzrostu gospodarczego (kryteriów ekonomicznych) i społecznego (w tym rozwoju ekologicznego). Współcześnie postrzega się go jako obowiązek naszej cywilizacji; stanowi on fundament tworzenia makrogospodarczych strategii, konieczne jest także włączenie go do strategii sektorowych[58]. W ujęciu mikro zrównoważony rozwój kojarzy się

[54] B. Świecka (red.), *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, Difin, Warszawa 2008, s. 92.

[55] Z. Polański, B. Woźniak, *System finansowy w Polsce*, t. 1, PWN, Warszawa 2008, s. 20.

[56] J.K. Solarz, *Nanofinanse. Codzienność zmienia świat*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 37–38.

[57] D. Korenik, *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 21; L. Dziawgo, *Rola banków w gospodarce przyszłości jako podstawowy dylemat współczesnej bankowości*, [w:] M. Haffer, W. Kraszewski (red.), *Czynniki wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2004, s. 218.

[58] E. Ostrowska, *Dylematy zrównoważonego rozwoju...*, s. 365–383.

z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu (przedsiębiorstw, ale w szerszym ujęciu także i innych podmiotów).

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility*, CSR) może być zdefiniowana jako koncepcja, wedle której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w działaniach biznesowych i relacjach z interesariuszami[59].

Zgodnie z tą ideą, wszystkie podmioty stanowią integralną część społeczeństwa, a zatem w równy sposób powinny kształtować swe relacje z różnymi interesariuszami. Podkreśla się więc odpowiedzialność podmiotów gospodarczych nie tylko za wyniki finansowe, ale także ekologiczne i społeczne. Współcześnie przedsiębiorstwa postrzegane są jako organizacje służące otoczeniu, które powinny ponosić odpowiedzialność za postęp społeczny[60].

Istnieje wiele definicji CSR[61], najogólniejsza wskazuje, że oznacza ona odpowiedzialność przedsiębiorstw za wpływ na społeczeństwo. Wymaga to ścisłej współpracy z interesariuszami, która ma na celu budowę wspólnych dla właścicieli i innych zainteresowanych stron, a także społeczeństwa jako całości, wartości, oraz rozpoznawanie, zapobieganie i łagodzenie ewentualnych negatywnych skutków działalności[62]. W szerokim ujęciu jest to zatem zaangażowanie przedsiębiorstwa w zrównoważony rozwój, pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznościami lokalnymi i szeroko pojmowanym społeczeństwem

---

[59] Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and European Economic and Social Committee implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility, COM (2006) 136, Brussels, 22.03.2006.

[60] M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 49.

[61] Szeroki ich przegląd zawierają prace: A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 56–57; FORGE, *Guidance on Corporate Social Responsibility Management and Reporting for the Financial Services Sector*, 2002, www.abi.org.uk/Media/Releases/2002/11/ABI_amp_BBA_launch_new_CSR_guidance_for_Financial_Services_Sector.aspx (dostęp: 23.01.2004) (patrz także M. Marcinkowska, *Banki jako podmioty odpowiedzialne społecznie i ekologicznie*, [w:] M. Marcinkowska, S. Wieteska (red.), *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej*, Difin, Warszawa 2007, s. 451–462), a rodowód i ewolucję pojęcia – prace: M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009; A. Poliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009; G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.

[62] Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, KOM(2011) 681 wersja ostateczna, Bruksela, 25.10.2011, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF (dostęp: 10.09.2012).

– wszystko w celu poprawy warunków ich życia. CSR oznacza otwarte i przejrzyste praktyki biznesowe oparte na wartościach etycznych, szacunku dla pracowników, społeczności i środowiska naturalnego. Cel społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw polega na dostarczaniu zrównoważonej wartości społeczeństwu i właścicielom. Jest ona zatem łącznikiem między strategią przedsiębiorstwa a zrównoważonym rozwojem[63]. Strategia CSR pozwala w zrównoważony sposób połączyć podejście do kwestii finansowych (zachowanie konkurencyjności) z podejściem do kwestii społecznych („czynienie świata lepszym miejscem")[64].

Można mówić o prawnym i etycznym wymiarze społecznej odpowiedzialności. Zazwyczaj społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa postrzegana jest przez pryzmat woluntarystycznie podejmowanych zobowiązań wobec określonych interesariuszy, można ją jednak rozpatrywać także z punktu widzenia prawa: oznacza ona, że przedsiębiorca będzie rygorystycznie wywiązywał się ze wszelkich nałożonych na niego przez prawo obowiązków. Może też być rozważana jako realizacja aksjologii wypływającej z norm prawnych[65]. Odpowiedzialność społeczna rozumiana jako obowiązek określony prawnie nie przyjmuje zasady dobrowolności, lecz zasadę obowiązkowości[66].

Etyczny wymiar omawianej koncepcji oznacza dostrzeganie konsekwencji własnych decyzji i działań (oddziaływania na interesariuszy) i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz kierowanie się poszanowaniem dobra społeczeństwa w ramach ogólnie przyjętych norm[67].

Wskazuje się przy tym na dwa zasadnicze podejścia do kwestii szeroko pojmowanej odpowiedzialności przedsiębiorstw[68]:

---

[63] Charakterystykę CSR i koncepcji pokrewnych (w tym obywatelstwa korporacyjnego, rozwoju zrównoważonego, społecznego odpowiadania) przedstawia A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 44.

[64] S. Urip, *CSR Strategies. Corporate Social Responsibility for a Competitive Edge in Emerging Markets*, John Wiley & Sons, Singapore 2010, s. 43.

[65] CSR z perspektywy nauk prawnych (głównie w wymiarze konstytucyjnym) omawia M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*

[66] CSR jako powszechny obowiązek nakazuje przyjęcie następujących zasad: użyteczności świadczonych usług dla utrzymania dobrego zdrowia ludzi, utrzymywania etycznych relacji z pracownikami, wypłacania pracownikom przynajmniej wynagrodzenia progowego umożliwiającego prowadzenie godnego życia na poziomie materialnym, przestrzegania prawa dotyczącego działalności gospodarczej i prawa sankcjonującego uprawnienia pracownicze, racjonalizowania technologii produkcji i usług w kierunku minimalizacji szkód ekologicznych, społecznych i kulturowych, estetyzacji produktów, usług i reklamy. W. Karczocha, *Filozoficzno-etyczne rozwinięcie idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 42, 2009, s. 26–37.

[67] J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 60.

[68] M. Rybak, *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 28.

– podejście pasywne zaleca unikanie wyrządzania szkody społecznej (należy powstrzymywać się od działań szkodliwych społecznie),

– podejście aktywne nakazuje podjęcie działań niwelujących negatywne zjawiska społeczne, jak również zapobieganie im.

Z uwagi na znaczenie CSR podejmowanych jest wiele inicjatyw międzynarodowych propagujących tę ideę[69].

Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk i współautorzy, rozszerzając podejście World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), przedstawiają założenia zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstw. Podkreślają następujące zagadnienia: efektywność, innowacyjność i technologie, odpowiedzialność społeczna, ekosystemy, zrównoważenie i rynek, ryzyko, zaufanie, zmiany, przywództwo, wiedza, wartość, wirtualizacja, władztwo korporacyjne, kultura organizacyjna i przedsiębiorczość[70].

Badania przeprowadzone przez Fundację Komunikacji Społecznej w 2002 r. wskazały, że aż 20% respondentów nie umiało określić, co powinna robić firma, żeby można o niej mówić, że jest odpowiedzialna społecznie. Pozostali ankietowani wybierali głównie: dobre traktowanie pracowników, uczciwość, zapewnianie miejsc pracy, branie pod uwagę dobra wspólnego[71]. Z kolei badania przeprowadzone przez Bank Światowy w Polsce, na Węgrzech i Słowacji wśród „liderów biznesu" potwierdziły zgodność w rozumieniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w następujących obszarach: etyczne działanie, przejrzystość działań, działania zgodne z przepisami, partnerstwo z interesariuszami[72]. W Polsce – odmiennie niż w pozostałych badanych krajach – niską wagę przykładano do rozwiewania obaw interesariuszy.

Można wyodrębnić dwie podstawowe orientacje w sposobie ujmowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw[73]:

– profitową – wedle której przyjmuje się, że przedsiębiorstwo powinno być kierowane tak, aby przy zachowaniu norm prawnych i zasad etycznych przynosiło jak najwyższy zysk właścicielom,

---

[69] Zestawienie najważniejszych inicjatyw przedstawia A. Poliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie...*, s. 28–29.

[70] W.M. Grudzewski *et al.*, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

[71] Ze wskazaniami poniżej 10% znalazły się: oferowanie wyższego wynagrodzenia, niewykorzystywanie pracowników, uczciwe płacenie podatków, ochrona środowiska, ochrona zdrowia pracowników, wspieranie organizacji charytatywnych. Ipsos Polska, Fundacja Komunikacji Społecznej, *Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, 2003, www.ipsos.pl/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu (dostęp: 30.12.2003).

[72] P. Mazurkiewicz (red.), *Co firmy sądzą o odpowiedzialności społecznej biznesu? Część II: Porównanie postaw i praktyk na Węgrzech, w Polsce i na Słowacji*, 2005, www.csrinfo.org (dostęp: 1.12.2005).

[73] D. Walczak-Duraj, *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002, s. 304.

– społeczną – zgodnie z którą zadanie przedsiębiorstwa nie polega tylko na dążeniu do maksymalizacji zysku, ale również na realizacji określonych celów społecznych.

W pierwszym podejściu przyjmuje się zatem, że postawy odpowiedzialności społecznej są wskazane o tyle, o ile korzystnie wpływają na wyniki ekonomiczne; w drugim zaś podejściu postawy prospołeczne traktuje się bezwarunkowo i nie uzależnia od wyników finansowych[74].

Zgodnie z percepcją ekonomii neoklasycznej, wybór między CSR a wynikami ekonomicznymi jest grą o sumie zerowej. Współczesna literatura finansowa wskazuje, że istnieje powiązanie między działalnością przedsiębiorstwa w obszarze ekologii i zaangażowania społecznego a wynikami finansowymi i ekonomicznymi (tj. wartością dodaną dla właścicieli/rynkową wartością dodaną[75]); podkreśla się wszakże, że pozytywne efekty są obserwowane w długim okresie.

Wśród potencjalnych korzyści, które może przynieść przedsiębiorstwu zaangażowanie w ideę CSR, znajdują się zarówno ogólne kwestie biznesowe, jak i szczegółowe zagadnienia odnoszące się do sfery operacyjnej i finansowej działalności przedsiębiorstwa[76] (patrz rys. 17).

Rysunek 17. Potencjalne korzyści odnoszone przez przedsiębiorstwo z tytułu jego społecznie odpowiedzialnych postaw i zachowań

Źródło: M. Marcinkowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji", nr 10, 2010, s. 7–10

[74] M. Marcinkowska, *Banki jako podmioty odpowiedzialne...*, s. 451–462.

[75] J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*.

[76] M. Marcinkowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji", nr 10, 2010, s. 7–10 oraz eadem, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji", nr 12, 2010, s. 3–6.

Warto też przyjrzeć się tej kwestii z drugiej strony – bycie nieodpowiedzialnym może powodować negatywne skutki: brak akceptacji (włącznie z bojkotem) ze strony klientów, inwestorów, pracowników; podejrzliwość i krytycyzm, niższą lojalność, pogorszoną reputację. Należy jednak mieć na względzie, że konsekwencje nieodpowiedzialnych postaw przedsiębiorstw zależą od zachowań rynku i jego efektywności[77]:

– na rynkach efektywnych nieodpowiedzialność jest karana natychmiast,

– często nieodpowiedzialne zachowanie opłaca się w krótkim terminie, lecz nie w długim,

– jeśli stale zawodzą mechanizmy rynkowe, brak odpowiedzialności popłaca[78].

Zwolennicy CSR zwykle formułują jednoznaczne przekazy, że bycie społecznie odpowiedzialnym jest opłacalne. Nie można jednak całkowicie obronić tezy, że działania społecznie odpowiedzialne zapewnią przedsiębiorstwu korzyści ekonomiczne[79]. Przeanalizowawszy kwestie tego, czy przedsiębiorstwa mogą, powinny i czy faktycznie poświęcają zyski, angażując się w inicjatywy użyteczne społecznie i ekologicznie, badacze z NBER konkludowali: „niektóre podmioty niekiedy generują długoterminowe zyski poprzez niektóre działania społecznie odpowiedzialne”[80].

Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, podobnie jak teoria interesariuszy, nie jest powszechnie akceptowana[81]. Stale jednak rośnie zainteresowanie nią, empirycznie potwierdzono bowiem, że postawa społecznej odpowiedzialności to kluczowy element wpływający na reputację przedsiębiorstwa[82].

---

[77] C. MacKenzie, S. Hodgson (eds), *Rewarding Virtue: Effective Board Action on Corporate Responsibility*, 2005, www.insightinvestment.com/responsibility (dostęp: 8.08.2008).

[78] Mechanizmy rynkowe zawodzą w przypadku: braku konkurencji, asymetrii informacji, występowania kosztów nieuwzględnianych w cenie.

[79] M. Marcinkowska, *Is Corporate Social Responsibility economically justified?*, [w:] P. Sauer (ed.), *Environmental economics, policy and international relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Praha 2008, s. 235–249.

[80] F.L. Reinhardt *et al.*, *Corporate Social Responsibility through an economic lens*, „NBER Working Paper”, No. 13989, May 2008.

[81] Podstawowe argumenty przeciwników koncentrują się na tym, że: celem działalności przedsiębiorstw winno być tylko generowanie zysków dla właścicieli, ludzie w organizacji powinni osiągać cele przedsiębiorstwa, a nie kierować się osobistymi wartościami moralnymi, zaangażowanie w programy społeczne daje przedsiębiorstwom możliwość wywierania wpływu (poszerza ich władzę), istnieje możliwość konfliktu interesów różnych grup, a ingerencja w sferę niezwiązaną bezpośrednio z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa może rodzić dodatkowe dylematy etyczne, przedsiębiorstwa nie mają kompetencji w kierowaniu programami społecznymi i nie są powołane do rozwiązywania problemów społecznych, CSR jest dodatkowym kosztem i obciążeniem dla przedsiębiorstw, CSR jest jedynie chwytem marketingowym. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 150; A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 50; A. Poliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie...*, s. 43–45.

[82] T. Melo, A. Garrido-Morgado, *Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, Vol. 19,

9.3. Bank jako podmiot społecznie odpowiedzialny[83]

9.3.1. Odpowiedzialność społeczna i ekologiczna banków

W prezentowanej publikacji omówiono dotąd relacje banku z jego „wymiernymi" interesariuszami – właścicielami, nadzorem, klientami, wierzycielami, partnerami itd. Tymczasem wśród interesariuszy banków wymienia się także m.in. społeczeństwo, społeczność lokalną, przyszłe pokolenia, środowisko naturalne (na ogół nazywając je „drugorzędnymi"[84]). Troska o te – dość trudne do bezpośredniego uchwycenia – zainteresowane strony leży u podstaw społecznej i ekologicznej odpowiedzialności banków. Jak już wskazano w pierwszym podrozdziale, banki wywierają wpływ na państwa i społeczeństwa, kształtując ich dobrobyt. Z uwagi na specyfikę niektórych produktów bankowych, można dowieść, że interesariuszami banków są nie tylko obecni klienci czy współczesne społeczności, ale także przyszłe pokolenia. Specyfika ta wynika z długoterminowego charakteru niektórych usług[85], ale również z olbrzymiego wpływu stosunków ekonomicznych na życie ludzi i funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Banki angażują się w kwestie społeczne i ekologiczne z uwagi na: oczekiwany wzrost wiarygodności i poprawę reputacji, wymagania inwestorów, większą wartość dla interesariuszy, niższe ryzyko i lepszą rentowność[86]. Podstawowe znaczenie ma tu zaufanie do banku, które leży u podstaw jego działalności[87].

Wśród czynników pozytywnie wpływających na szerzenie praktyk społecznie odpowiedzialnych wymienia się: poprawę reputacji, odpowiedzialność,

---

Issue 1, 2012, s. 11–31; S.J. Brammer, S. Pavelin, *Corporate Reputation and Corporate Social Responsibility*, [w:] G. Aras, D. Crowther (eds), *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*, Gower, Farhnam 2009, s. 437–447.

[83] Podstawę do zredagowania podrozdziału stanowiły artykuły: M. Marcinkowska, *Banki jako podmioty odpowiedzialne...*, s. 451–462 oraz eadem, *Produkty bankowe zawierające korzyści społeczne i ekologiczne*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Problemy rozwoju rynku finansowego w aspekcie wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007, s. 326–332.

[84] D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, 1997, s. 5. Niektórzy autorzy wskazują nawet, że środowisko naturalne jest interesariuszem podstawowym – N. Haigh, A. Griffiths, *The natural environment as a primary stakeholder: The case of climate change*, „Business Strategy and the Environment", Vol. 18, Issue 6, 2009, s. 347–359.

[85] Dotyczy to np. długoterminowych lokat i inwestycji, kredytów, rachunków powierniczych itp.

[86] IFC, *Banking on Sustainability. Financing Environmental and Social Opportunities in Emerging Markets*, 2005, www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_BankingonSustainability/$FILE/FINAL_IFC_BankingOnSustainability_web.pdf (dostęp: 10.09.2012).

[87] N. Gallagher, *Environmental and social responsibility of banks*, [w:] L. Dziawgo, D. Dziawgo (eds), *Finance & Natural Environment*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 191–224.

oszczędności kosztowe, przewagę konkurencyjną, trendy rynkowe, dostęp do kapitału, wymogi właścicieli. Barierami natomiast są: trudność w pomiarze korzyści, brak wymogów prawnych, wysokie koszty wdrożenia, brak jasnych wytycznych i praktyk biznesowych[88].

Zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności, bank powinien być oceniany w kontekście:

– finansowym – adekwatność wyników (zwrotu) w odniesieniu do podejmowanego ryzyka,

– wpływu społecznego – bezpośredniego i pośredniego wpływu na zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy społecznych,

– wpływu ekologicznego – bezpośredniego i pośredniego wpływu działań banku na środowisko naturalne.

W zależności od zaangażowania banku w podejście do kwestii społecznych, można mówić o[89]:

a) CSR reaktywnym:

– wpływ społeczny na poziomie ogólnym: „dobre obywatelstwo" banku,

– wpływ społeczny związany z łańcuchem wartości: ograniczanie szkód wynikających z działań w obrębie łańcucha wartości,

b) CSR strategicznym:

– wpływ społeczny związany z łańcuchem wartości: modyfikacja działań w obrębie łańcucha wartości, przy jednoczesnym wzmocnieniu strategii,

– społeczny wymiar otoczenia konkurencyjnego: strategiczna filantropia, która zwiększa możliwość poprawy najważniejszych obszarów otoczenia konkurencyjnego.

Społeczne aspekty działalności instytucji finansowych obejmują: wartości i politykę instytucji, efekty przeprowadzanych procesów, społeczny wpływ na poziomie interesariuszy[90]. Wyróżnia się cztery główne obszary, w których owe wymiary mają wpływ społeczny: dostawcy, pracownicy, społeczność (lokalna, narodowa lub globalna), produkty i klienci. We wszystkich tych obszarach, w każdym wymiarze, należy ocenić bezpośredni i pośredni wpływ społeczny[91].

Bank wywiera wpływ społeczny m.in. poprzez relacje z pracownikami, dobór dostawców i klientów, działalność charytatywną i sponsorską, działalność edukacyjną itd. (rys. 18).

---

[88] UNEP FI, *Finance and Sustainability in the Central & Eastern Europe*, 2004, http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/ceetf_finance_sustainability_2004_01.pdf (dostęp: 20.08.2006).

[89] M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy & society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review", Vol. 84, Issue 12, 2006, s. 78–92.

[90] SPI-Finance, *Social Performance Indicators for the Financial Industry*, http://www.spifinance.com/SPI_Finance_2002.pdf (dostęp: 5.07.2003).

[91] M. Marcinkowska, *Banki jako podmioty odpowiedzialne...*, s. 451–462.

	Dostawcy	Pracownicy	Społeczność	Klienci
Wartości i polityka	Definicja kryteriów socjalnych	Polityka CSR i program antydyskryminacyjny	Polityka działalności charytatywnej i sponsoringu	Wartości społeczne
Efekty procesów	Przegląd i wybór kryteriów socjalnych	Profil pracowników	Darowizny charytatywne	Finansowanie budownictwa socjalnego
Wpływ społeczny	Wspieranie dostawców społecznie odpowiedzialnych	Równe szanse dla mniejszości	Lepsze warunki życia dla osób o gorszych warunkach socjalnych	Lepsze warunki życia

Rysunek 18. Wartości i polityka banku oraz jego wpływ społeczny
Źródło: SPI-Finance, *Social Performance Indicators for the Financial Industry*, http://www.spifinance.com/SPI_Finance_2002.pdf (dostęp: 5.07.2003)

Bank – będąc pośrednikiem finansowym – wywiera największy wpływ poprzez swoich klientów: poprzez sprzedane produkty, świadczone usługi i zarządzane projekty. Najbardziej powszechny przykład stanowi finansowanie instytucji i klientów indywidualnych: dostarczając fundusze, bank umożliwia klientom wdrożenie ich strategii i planów. Zależnie od polityki banku, projekty przeznaczone do finansowania mogą być oceniane także według kryteriów społecznych i ekologicznych. W ten sposób bank poprzez politykę kredytową może wpływać na to, które projekty będą realizowane (a także – ewentualnie świadczyć dalszą pomoc). Kolejnym istotnym aspektem wpływu wywieranego przez bank jest dostarczanie informacji: zgodnie z teorią sygnalizacji, rynki pozytywnie oceniają podmioty, które otrzymują kredyty bankowe. Zakładając, że bank przed uruchomieniem finansowania dokonał analizy i oceny klienta, rynek otrzymuje sygnał, że podmiot został oceniony pozytywnie[92].

Bank wywiera wpływ także poprzez produkty lokacyjne i inwestycyjne (zarówno inwestując własne środki, jak i realizując zlecenia klientów), jeśli wśród kryteriów inwestycyjnych uwzględni zasady inwestowania społecznie odpowiedzialnego[93] (*socially responsible investment*, SRI)[94].

[92] *Ibidem*, s. 451–462.

[93] UN PRI, *The UN Principles for Responsible Investment*, 2006, www.unpri.org/principles (dostęp: 30.01.2010).

[94] SRI uwzględniają – obok kwestii finansowych – także zagadnienia społeczne i ekologiczne; w niektórych ujęciach dodatkowo uwzględnia się aspekty władztwa korporacyjnego (*Environmental, Social, and Corporate Governance*, ESG) i/lub etyczne (*Social, Environmental and Ethical*, SEE). W zarządzaniu inwestycjami społecznie odpowiedzialnymi stosowane są różne style i filozofie. Podstawowymi technikami SRI są zaangażowanie (*engagement*) i monitoring

Odpowiedzialna postawa banku wymaga, by stosował on także **politykę ekologiczną**, tj. ograniczał swój negatywny wpływ na środowisko oraz starał się wpływać pozytywnie, zarówno bezpośrednio – poprzez własne technologie, procesy i produkty – jak i pośrednio – oddziałując na postawy innych uczestników rynku, w tym zwłaszcza klientów i dostawców. Należy zdać sobie sprawę z faktu, że troska o środowisko naturalne nie ogranicza się do kosztów i ryzyka, ale może dawać również możliwości szybszego rozwoju i ekspansji rynkowej oraz stać się podstawą przyszłej konkurencyjności[95].

Podobnie jak w przypadku wpływu społecznego, wpływ ekologiczny banku może mieć charakter bezpośredni i pośredni. Główne zakresy wspierania ochrony środowiska naturalnego przez bank obejmują[96]:

– oferowanie produktów i usług,

– uznanie ryzyka ekologicznego[97],

– redukcję zużycia zasobów energetycznych i materialnych, redukcję odpadów, redukcję emisji gazów cieplarnianych,

– relacje inwestorskie, *public relations*, marketing,

– sponsoring.

Ze względu na znaczący pośredni wpływ wywierany przez banki, są one adresatem kampanii promujących wartości i postawy społecznie odpowiedzialne. Kampanie te motywują instytucje nie tylko do koncentracji bezpośredniego oddziaływania, ale także do uwzględnienia w zasadach oceny klientów wszystkich kryteriów zrównoważonego rozwoju[98]. Należy tu w szczególności wymienić: inicjatywy ONZ – deklarację „Banki i środowisko"[99] oraz „UNEP Finance Initiative"[100], inicjatywy Banku Światowego – IFC[101], „First for Sustainabili-

(*screening*) – obejmujący weryfikację według kryteriów pozytywnych lub negatywnych. Szerzej: M. Marcinkowska, *Inwestycje społecznie odpowiedzialne*, [w:] B. Filipiak, B. Mikołajczyk (red.), *Rynki finansowe w rozwoju podmiotów gospodarczych*, Difin, Warszawa 2009, s. 239–255.

[95] M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

[96] L. Dziawgo, *Zielony rynek finansowy. Ekologiczna ewolucja rynku finansowego*, PWE, Warszawa 2010, s. 18.

[97] Szerzej: G. Borys, *Ryzyko ekologiczne w działalności banku*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2000.

[98] Wymaga to rozszerzenia definicji ryzyka finansowego: ocena ryzyka kredytowego przesuwa się z podejścia retrospektywnego do szacunków prospektywnych. World Business Council for Sustainable Development, *Financial Sector – A Project of the WBCSD*, 2002, www.wbcsd.org (dostęp: 22.08.2008).

[99] G. Borys, *The pro-ecological reorientation of Polish banks in the light of the United Nations Declaration: 'Banking and the Environment'*, [w:] L. Dziawgo, D. Dziawgo (eds), *Finance & Natural Environment*, s. 601–632.

[100] UNEP FI, *UNEP Statement by Financial Institutions on the Environment & Sustainable Development*, May 1997, www.unepfi.org/statements/fi (dostęp: 10.09.2012).

[101] IFC, *Banking on Sustainability...*; IFC, *Sustainability Framework. Policy and Performance Standards on Environmental and Social Sustainability*, www1.ifc.org/wps/wcm/connect/

ty"[102], zasady ekwadorskie[103], zasady wolfsbergdzkie[104], a także inicjatywy oddolne (środowiskowe)[105].

Wśród najbardziej aktualnie **istotnych tematów rozpatrywanych w kontekście społecznej odpowiedzialności banków** należy wymienić:

– przeciwdziałanie wykluczeniu finansowemu,
– edukację finansową społeczeństwa,
– odpowiedzialne kredytowanie i przeciwdziałanie nadmiernemu zadłużeniu.

Wykluczenie finansowe jest częścią wykluczenia społecznego[106], oznacza całkowite lub częściowe pozbawienie ludzi dostępu do usług finansowych[107]. Dostęp do podstawowych usług finansowych stał się niezbędnym warunkiem pełnego uczestnictwa w życiu gospodarczym i społecznym nowoczesnego społeczeństwa, a fakt, że wiele osób nie może korzystać z usług banków, powoduje pogłębianie się nierówności społecznych[108]. Istnieje wiele odmian wykluczenia finansowego, w zależności od jego źródeł. Można zatem mówić o wykluczeniu z uwagi na: dostępność (będącą efektem akceptowanego przez bank poziomu ryzyka), warunki (nieadekwatności oferty), cenę (zbyt wysokie koszty przy danym poziomie dochodów), marketing (osoby nie należą do docelowego segmentu klientów banku) oraz o samowykluczeniu (rezygnacja z kontaktów z instytucjami finansowymi wynikająca z przekonania o odmowie dostępu lub niemożności skorzystania)[109].

Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework (dostęp: 10.09.2012).

[102] http://firstforsustainability.org (dostęp: 10.09.2012).

[103] *Draft of Updated Equator Principles (EP III)*, August 2012, www.equator-principles.com/index.php/ep3 (dostęp: 10.09.2012).

[104] Porozumienie 11 banków globalnych dotyczące zasad związanych z przeciwdziałaniem praniu brudnych pieniędzy, finansowaniu terroryzmu, korupcji itp. Szerzej: www.wolfsberg-principles.com/standards.html (dostęp: 10.09.2012).

[105] Np. EPI Finance, SPI Finance, London Principles of Sustainable Finance.

[106] W. Szpringer, *Społeczna odpowiedzialność banków*…, s. 101.

[107] European Commission, *Financial Services Provision and Prevention of Financial Exclusion*, March 2008, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=760&langId=en (dostęp: 10.09.2012); World Bank, *Banking the Poor*, Washington 2009; M.S. Barr *et al*., *And banking for all?*, „Finance and Economics Discussion Series" No. 2009-34, August 2009 (Federal Reserve Board).

[108] Komisja Europejska, *Dokument roboczy służb Komisji. Streszczenie oceny skutków, towarzyszący dokumentowi: Zalecenie Komisji w sprawie dostępu do zwykłego rachunku płatniczego*, Bruksela, 2011, http://ec.europa.eu/internal_market/finservices-retail/docs/inclusion/sec_2011_907_pl.pdf (dostęp: 10.09.2012).

[109] E. Kempson, C. Whyley, *Kept out or Opted out? Understanding and Combating Financial Exclusion*, The Policy Press, Bristsol 1999; FSA, *In or out? Financial exclusion: A literature and research review*, „Consumer Research", No. 3, July 2000. Dodatkowo można także wskazać wykluczenie ze względu na dostępność geograficzną (brak placówek bankowych w określonych lokalizacjach) M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Edukacja i świadomość finansowa. Doświadczenia i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 24.

Przyczyny braku dostępu do rachunków bankowych mogą zatem leżeć zarówno po stronie podaży, jak i po stronie popytu. Po stronie popytowej do korzystania z dostępu do usług bankowych mogą zniechęcać przyczyny o charakterze psychologicznym, kulturowym i edukacyjnym (wiele z nich wynika z braku podstawowej wiedzy o mechanizmach finansowych lub z braku świadomości na temat korzyści płynących z usług bankowych). Po stronie podażowej wskazuje się na: ogólne kwestie związane z poziomem rozwoju sektora bankowego (w społeczeństwach uboższych pod względem gospodarczym, w których poziom rozwoju sektora bankowego osiąga niższy stopień zaawansowania, dostępność rachunków bankowych jest zazwyczaj mniejsza), ograniczoną dostępność produktów dla tych klientów, których postrzega się jako nieatrakcyjnych pod względem komercyjnym, zbyt wysokie ceny oferowanych produktów dla niektórych grup klientów, brak przejrzystych informacji dotyczących całkowitej kwoty opłat związanych z prowadzeniem rachunku i korzystaniem z powiązanych z nim usług, niespełnienie określonych warunków wynikających z wymogów prawnych (np. kontrola tożsamości) lub z praktyk i wymagań branżowych (wymagania dotyczące podstawowego miejsca pobytu, zaświadczenia o osiąganych dochodach, rentowność, ocena ryzyka, historia kredytowa itp.)[110]. Warto tu wskazać inicjatywę Unii Europejskiej nakazującą ułatwienie konsumentom nieposiadającym rachunku bankowego dostępu do zwykłego rachunku płatniczego[111].

Jak zauważono, wykluczenie finansowe częściowo może być spowodowane niską wiedzą ekonomiczną i finansową. Niezbędne jest zatem prowadzenie szerokiej **edukacji finansowej**, czyli działań mających upowszechnić wiedzę oraz wykształcać pozytywne nawyki wśród obywateli, prowadzące do podejmowania właściwych decyzji w zakresie zarządzania własnymi finansami oraz efektywnego dysponowania środkami finansowymi, zgodnie z obecnymi i przyszłymi potrzebami[112]. Uważa się, że niski poziom edukacji finansowej przyczynił się do kryzysu finansowego[113]. Klienci, którzy nie rozumieją zasad ekonomii i nie potrafią odpowiedzialnie zarządzać własnymi finansami, nieumiejętnie, a czasem beztrosko, korzystają z produktów bankowych – nie potrafią ocenić ryzyka, jakie wiąże się z kontraktami finansowymi i dokonują

[110] Komisja Europejska, *Dokument roboczy służb Komisji. Streszczenie oceny skutków...*

[111] Zalecenie Komisji z dnia 18 lipca 2011 r. w sprawie dostępu do zwykłego rachunku płatniczego, Dz.Urz. L 190, 21/07/2011 P. 0087-0091.

[112] M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Edukacja i świadomość finansowa...*, s. 13. Patrz także OECD, *Improving Financial Literacy. Analysis of Issues and Policies*, OECD Publishing, Paris 2005, s. 13.

[113] European Commission Internal Market and Services DG, *Review of the Initiatives of the European Commission in the Area of Financial Education*, Staff Working Document of the Internal Market and Services DG, Brussels 2011, http://ec.europa.eu/internal_market/finservices-retail/docs/capability/evaluation_financial_education_en.pdf (dostęp: 15.09.2012).

nieefektywnych wyborów. Niebezpieczne jest zarówno nadmiernie optymistyczne lokowanie przez nich środków w instrumenty obarczone wysokim ryzykiem, jak i nierozważne zaciąganie kredytów (bez wnikliwej analizy możliwości sprostania w przyszłości obowiązkom ich spłaty wraz z odsetkami)[114].

Nadmierne zadłużenie dotyka osoby o niskich dochodach oraz osoby o dochodach wysokich, nastawione na nadmierną konsumpcję, i może powodować wykluczenie finansowe[115]. Oczywiście zaciąganie zobowiązań nie może być oceniane negatywnie – wszak wpływa to na zwiększone możliwości konsumpcji i inwestycji, podnoszenie poziomu zamożności, stanu posiadania – przy występowaniu splotu określonych czynników i sytuacji stanowi ono jednak zagrożenie nadmiernym zadłużeniem, a w skrajnych przypadkach – niewypłacalnością[116].

Promuje się zatem odpowiedzialne kredytowanie przez banki (*responsible lending*), ale także odpowiedzialne zadłużanie się klientów (*responsible borrowing*)[117]. W szerszym ujęciu mówi się także o uczciwym kredytowaniu (*fair lending*), związanym m.in. z zakazem dyskryminowania potencjalnych klientów)[118].

9.3.2. Pośredni wpływ społeczny i ekologiczny banków

Banki – poprzez swe produkty i usługi – edukują klientów i motywują do podjęcia określonych działań. Jest to zatem potencjalnie bardzo efektywny kanał popularyzowania idei zrównoważonego rozwoju. Wykorzystanie go wymaga wszelako wypromowania owej idei wśród samych banków.

Te instytucje, które kształtują najlepsze standardy w zakresie pośredniego wpływu społecznego i ekologicznego, wskazują na kilka grup koniecznych działań[119]:

---

[114] S. Smyczek dowodzi, że jednym z istotnych problemów polskiego rynku usług finansowych jest analfabetyzm finansowy konsumentów. S. Smyczek, *Nowe trendy w zachowaniach konsumentów na rynkach finansowych*, Placet, Warszawa 2012, s. 177 i n.

[115] M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Edukacja i świadomość finansowa...*, s. 31.

[116] Wyodrębnia się przy tym nadmierne zadłużenie aktywne (będące efektem nieracjonalnych decyzji kredytowych) i pasywne (będące skutkiem czynników poza kontrolą kredytobiorcy). B. Świecka, *Niewypłacalność gospodarstw domowych. Przyczyny – skutki – przeciwdziałanie*, Difin, Warszawa 2009, s. 93, 104.

[117] European Commission, *Public Consultation on Responsible Lending and Borrowing in the EU*, Brussels 2009, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2009/responsible_lending/consultation_en.pdf (dostęp: 15.05.2011).

[118] Comptroller of the Currency, Administrator of National Banks, *Fair Lending. Comptroller's Handbook*, January 2010, www.occ.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/fairlend.pdf (dostęp: 28.01.2010).

[119] Delphi International Ltd, Ecologic GmbH, *The Role of Financial Institutions in Achieving Sustainable Development. Report to the European Commission*, November 1997, http://ec.europa.eu/environment/archives/finserv/fitotal.pdf (dostęp: 20.09.2002).

– modyfikacja zasad oceny ryzyka kredytowego – uwzględnienie ryzyka ekologicznego,

– informowanie klientów o zasadach oceny ryzyka ekologicznego,

– dostarczanie informacji dla podmiotów sektora MSP – edukacja i doradztwo w zakresie zarządzania ekologicznego,

– uwzględnienie polityki prospołecznej i proekologicznej w działalności inwestycyjnej – lokowanie środków w podmiotach odpowiedzialnych społecznie i ekologicznie,

– stworzenie oferty produktów wspierających zrównoważony rozwój.

Idea zrównoważonego rozwoju nakazuje przyjęcie odpowiedzialnej postawy m.in. za oferowane produkty i usługi. Promowane jest podejście całościowej odpowiedzialności, tj. odpowiedzialności za cały cykl życia produktu, a zatem także za działania (i ich efekty) kooperantów: dostawców i odbiorców. Także banki winny wpisać się w ów łańcuch odpowiedzialności[120].

Wdrożenie tej idei w sektorze usług finansowych sprowadza się do dwóch kwestii[121]:

– zdefiniowania polityki i strategii określającej grupy podmiotów, które – z uwagi na swe działania zaprzeczające idei zrównoważonego rozwoju – są wykluczone z kręgu klientów instytucji oraz grupy klientów pożądanych i preferowanych,

– włączenia do oferty takich produktów i usług, które promują postawy etyczne, solidarność społeczną, zrównoważony rozwój, ochronę środowiska naturalnego, rozwój nowych bezpiecznych technologii itd.[122]

W przypadku tworzenia produktów bankowych, które mają wywierać pośredni wpływ ekologiczny i społeczny, należy uwzględnić dwa cele[123]:

– integrację aspektów ekologicznych i społecznych z podstawowymi procesami biznesowymi klientów banku,

– tworzenie produktów i świadczenie usług proekologicznych i prospołecznych (produkty kierowane do klientów innowacyjnych i pionierów technologicznych)[124].

Typowymi celami ekologicznymi są: zgodność z normami, zmniejszenie materiałochłonności, zmniejszenie energochłonności, zmniejszenie emisji szkodliwych substancji, poprawa jakości wód, zagospodarowanie odpadów, ograniczanie

---

[120] M. Marcinkowska, *Produkty bankowe zawierające korzyści...*, s. 326–332.

[121] *Ibidem*, s. 326–332.

[122] Przykłady produktów proekologicznych i prospołecznych przedstawiam w: *ibidem*, s. 326–332.

[123] Porównaj: *EPI Finance 2000: Environmental Performance Indicators for the Financial Industry*, www.epifinance.com (dostęp: 23.01.2004).

[124] Istotne są tu dwa kryteria: wysokie korzyści ekologiczne i/lub społeczne (generowane albo poprzez uczynienie własnych procesów bardziej przyjaznymi ekologicznie/społecznie, albo poprzez oferowanie produktów/usług przyjaznych ekologicznie/społecznie) oraz innowacyjność.

hałasu, zwiększona możliwość recyklingu, zwiększenie stopnia wykorzystania źródeł odnawialnych, wydłużenie okresu życia produktu, dbałość o bioróżnorodność itp.[125]

Wśród celów społecznych uwzględnia się: rozwój kapitału społecznego, rozwój regionalny, poprawę jakości życia, rozwiązywanie kwestii „delikatnych społecznie" w działalności gospodarczej: dostępność do środków finansowych (wykluczenie społeczne), praktyki pracownicze (zatrudnienie, zdrowie i bezpieczeństwo, edukacja i szkolenia, różnorodność i możliwości), prawa człowieka (brak dyskryminacji, swoboda zrzeszania się, praca dzieci i nieletnich, praca przymusowa i obowiązkowa, wolność słowa), społeczeństwo (przekupstwo i korupcja, konkurencja i ceny, zaangażowanie polityczne), odpowiedzialność produktu (zdrowie i bezpieczeństwo klienta, praktyki marketingowe, prawo do prywatności)[126].

Ocena pośredniego wpływu banku na środowisko naturalne i społeczeństwo polega na oszacowaniu, jaki udział (w relacji do celów, konkurentów, najlepszych wzorców) w działalności bankowej mają produkty zawierające korzyści ekologiczne i społeczne. Należy zatem przeanalizować[127]:

– profil klientów (polityka kredytowa i inwestycyjna),

– opis zasad oceny klientów,

– opis polityki kredytowej i inwestycyjnej,

– liczbę produktów proekologicznych i prospołecznych w ofercie banku,

– liczbę i odsetek klientów odpowiedzialnych społecznie i ekologicznie,

– liczbę pracowników posiadających kwalifikacje odpowiednie do obsługi klientów odpowiedzialnych społecznie i ekologicznie – produktów niosących korzyści społeczne i ekologiczne,

– wartość i liczbę kredytów zawierających korzyści ekologiczne i społeczne w relacji do kredytów ogółem (w poszczególnych kategoriach klientów i grupach kredytów),

– wartość i liczbę udzielonych kredytów, w przypadku których przeprowadzono analizę ryzyka ekologicznego i społecznego,

– jakość należności z tytułu kredytów zawierających korzyści ekologiczne i społeczne,

– społeczne efekty finansowanych inwestycji i inicjatyw (np. liczbę wybudowanych mieszkań, liczbę nowych miejsc pracy itp.),

---

[125] Porównaj: *EPI Finance 2000...*; GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, 2002; GRI, *Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance*, Global Reporting Initiative, 2005.

[126] Porównaj: GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*; GRI, *Financial Services Sector Supplement: Social Performance*, Global Reporting Initiative, 2002; SPI Finance, *Social Performance Indicators for the Financial Industry*, 2002, www.spifinance.com (dostęp: 5.07.2003).

[127] M. Marcinkowska, *Produkty bankowe zawierające korzyści...*, s. 326–332.

– ekologiczne efekty finansowanych inwestycji i inicjatyw (np. stopień zmniejszenia emisji szkodliwych substancji, wartość zaoszczędzonej energii, liczbę i wartość recyklingowanych produktów, liczbę nowych wynalazków itd.),

– liczbę i wartość zorganizowanych emisji papierów wartościowych zawierających korzyści ekologiczne i społeczne,

– wartość leasingowanych „zielonych" technologii,

– liczbę i częstotliwość przeprowadzonych audytów ekologicznych; liczbę przyznanych „zrównoważonych" ratingów,

– wartość inwestycji proekologicznych i prospołecznych finansowanych kredytami udzielonymi przez bank; udział finansowania banku w wartości ogółem tych inwestycji,

– wartość inwestycji w papiery wartościowe podmiotów odpowiedzialnych społecznie i ekologicznie (inwestycje własne i inwestycje na rachunek klienta), w tym w spółki niegiełdowe,

– wartość innych produktów oszczędnościowych zawierających korzyści ekologiczne i społeczne,

– liczbę i wartość transakcji przeprowadzanych kartami affinity, wartość środków przekazanych na cele ekologiczne i społeczne z tego tytułu,

– liczbę przelewów charytatywnych itp. zlecanych przez klientów banku oraz wartość niepobranych prowizji z tego tytułu,

– średnie stopy procentowe (w relacji do bazowych stóp procentowych) produktów proekologicznych i prospołecznych, w tym: średnie stopy procentowe (w relacji do bazowych stóp procentowych) kredytów i depozytów oferowanych organizacjom pożytku publicznego,

– działalność społeczną i ekologiczną dostawców oraz działalność banków wobec dostawców,

– opis zasad głosowania w kwestiach ekologicznych i społecznych w odniesieniu do posiadanych akcji.

9.3.3. Ocena społecznego i ekologicznego wpływu banków

W przypadku podmiotów finansowych pomiar wpływu społecznego dokonywany jest w następujących obszarach (patrz tab. 21)[128]:

– wewnętrzna działalność społeczna, w tym relacje z pracownikami i ich rodzinami,

[128] GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, v. 3.0, 2006; GRI, *Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement*, v. 3.0, 2011; SPI-Finance, *Social Performance Indicators for the Financial Industry*, 2002. Szerzej opisuję w: M. Marcinkowska, *Are the financial firms socially responsible? A framework for CSR performance appraisal*, [w:] P. Sauer (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Prague 2005.

– społeczeństwa jako całości – działalność na rzecz społeczności lokalnych i kraju,

– wpływ produktów i usług na klientów oraz na osoby, na które pośrednio wywierają wpływ usługi finansowe,

– działalność społeczna dostawców oraz działalność banków wobec dostawców.

Tabela 21. Ocena działalności społecznej banku

		Zasady zarządzania	Wyniki działalności operacyjnej
System zarządzania		Polityka CSR Organizacja CSR Audyty CSR Zarządzanie delikatnymi kwestiami Dialog z interesariuszami	Brak zgodności
Działalność wewnętrzna		Wewnętrzna polityka CSR	Rotacja pracowników i tworzenie miejsc pracy Satysfakcja pracowników Wynagrodzenie pracowników Premie motywujące do działalności społecznej Wskaźnik pensji kobiet/mężczyzn Profil pracowników
Dostawcy		Przegląd głównych dostawców	Zadowolenie dostawców
Społeczność			Kontrybucje charytatywne Wartość dodana
Wskaźniki sektorowe	Bankowość detaliczna	Polityka bankowości detalicznej (kwestie istotne społecznie)	Profil kredytowania Kredyty o wysokich korzyściach społecznych
	Bankowość inwestycyjna	Polityka inwestowania (kwestie istotne społecznie)	Profil klientów Globalna struktura transakcji Transakcje o wysokich korzyściach społecznych
	Zarządzanie aktywami	Polityka zarządzania aktywami (kwestie istotne społecznie)	Aktywa zarządzane o wysokich korzyściach społecznych Społecznie odpowiedzialna działalność właścicielska

Źródło: M. Marcinkowska, *Banki jako podmioty odpowiedzialne społecznie i ekologicznie*, [w:] M. Marcinkowska, S. Wieteska (red.), *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej*, Difin, Warszawa 2007, s. 451–462.

W całościowej ocenie społecznego wpływu banku uwzględnia się[129]:

– po stronie nakładów: przekazane kontrybucje pieniężne, wartość czasu poświęconego przez pracowników na wolontariat (prace społeczne i charytatywne)[130] oraz wartość przekazanych na cele społeczne darowizn rzeczowych,

– po stronie efektów: korzyści odniesione przez społeczeństwo (np. liczbę osób, którym udzielono pomocy, poprawę jakości życia i zwiększone poczucie własnej wartości, poprawę sytuacji finansowej, lepszy dostęp do edukacji i kultury, zwiększone bezpieczeństwo, poprawę zdrowia, zwiększone umiejętności, poziom zatrudnienia, ograniczenie zużycia wody, zmniejszenie odpadów, zwiększenie zakresu recyklingu itd.) oraz korzyści odniesione przez bank (np. poprzez poprawę reputacji, wzrost rozpoznawalności marki, wartość pozytywnych publikacji na temat banku w mediach, poprawę umiejętności pracy w zespole, lepsze umiejętności komunikacji, większą satysfakcję z pracy, zmniejszenie fluktuacji zatrudnienia, lepsze relacje z klientami itp.).

Bezpośredni wpływ banku na środowisko naturalne może zostać określony za pomocą wskaźników zdefiniowanych przez VfU (Der Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e.V. – Stowarzyszenie na rzecz Środowiska i Zrównoważonego Rozwoju w Instytucjach Finansowych)[131].

W pozostałych obszarach wskaźniki odnoszące się do ekologicznego wpływu banków, zaproponowane przez inicjatywę EPI-Finance 2000, są następujące[132].

Wskaźniki dotyczące zarządzania:

1. *Know-how*: liczba pracowników w sektorze biznesowym, liczba pracowników mających do czynienia z kwestiami ekologicznymi, liczba pracowników wyspecjalizowanych w kwestiach ekologicznych.

2. Szkolenia: liczba pracowników przeszkolonych w zakresie zarządzania ekologicznego, czas szkoleń.

3. Audyt: liczba audytów zarządzania ekologicznego, czas trwania audytów, liczba audytowanych pracowników.

Wskaźniki działalności operacyjnej:

---

[129] London Benchmarking Group, Corporate Citizenship, *LBG Guidance Manual*, Vol. 1: *Inputs – Assessing the Contribution*, 1st ed., 2008, www.lbg-online.net/media/5595/lbg_guidance_manual_vol_1_inputs.pdf (dostęp: 15.09.2012) oraz Corporate Citizenship, *Making a Difference. Corporate Community Investment: A whole programme approach to measuring results. Management Report*, May 2009, http://www.lbg-online.net/media/13256/making_a_difference_management_report.pdf (dostęp: 15.09.2012).

[130] W niektórych podejściach uwzględnia się wyłącznie te godziny, które zostały poświęcone przez pracowników na działalność społeczną i charytatywną w ramach czasu pracy, w innych – wszelką działalność społeczną pracowników (także w czasie wolnym od pracy zawodowej).

[131] VfU, *VfU Indicators 2010: Internal Environmental Performance Indicators for the Financial Industry*, April 2011, http://vfu.de/default.asp?Menue=29 (dostęp: 16.09.2012).

[132] EPI-Finance, *Environmental Performance Indicators for the Financial Industry*, 2000, www.epifinance.com (dostęp: 23.01.2004). Por. także GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*; GRI, *Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services...*

4. Integracja z podstawową działalnością: wartość/liczba kredytów, wartość/liczba kredytów o wpływie ekologicznym, wartość/liczba kredytów z wstępnym szczegółowym badaniem ekologicznym; aktywa zarządzane, aktywa zarządzane zgodnie z kryteriami ekologicznymi (*Green Management*).

5. Usługi zorientowane ekologicznie: liczba kredytów/transakcji o charakterystykach ekologicznych i innowacyjnych; wartość finansowania projektów ekologicznych; liczba/wartość inwestycji w niepubliczne spółki prowadzące działalność ekologiczną i innowacyjną.

Ocena banków w kontekście społecznej odpowiedzialności wymaga zwrócenia uwagi także na ryzyko. Banki dostrzegają ryzyko społeczne i ekologiczne[133]:

– w działalności klientów – kwestie prawne, bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, zakłócenia działalności, utrata udziału w rynku wskutek regulacji ekologicznych, zmniejszenie wartości rynkowej ze względu na zobowiązania społeczne lub ekologiczne,

– we własnej działalności – ryzyko reputacyjne, ryzyko kredytowe, ryzyko inwestycyjne, utrata finansowania ze strony międzynarodowych instytucji finansowych, zobowiązanie za zanieczyszczone nieruchomości (zabezpieczenia kredytów), ograniczony dostęp do kapitału prywatnych instytucji finansowych i rynku instrumentów dłużnych, potencjalne zobowiązania cywilne lub kryminalne za zaniedbania, utrata klientów.

Łącznie, społeczny i ekologiczny wpływ netto banku można określić jako[134]:

Społeczna Korzyść Netto = nadwyżka konsumenta + przychody + monetarna wartość efektów zewnętrznych – nadwyżka banku – koszty – monetarna wartość efektów zewnętrznych

czyli:

Społeczna Korzyść Netto = (nadwyżka konsumenta – nadwyżka banku) + (korzyści zewnętrzne – koszty zewnętrzne) + (przychody – koszty)

Szerszy opis zasad i kryteriów oceny banków w kontekście idei zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności zostanie przedstawiony w tomie 3.

[133] IFC, *Banking on Sustainability...*

[134] P. Friedrich *et al.*, *A standard chart of social accounts for ecological banks*, [w:] L. Dziawgo, D. Dziawgo (eds), *Finance and Natural Environment*, s. 279–322.

9.4. Bankowość społeczna

Jednym z niszowych zagadnień bankowości jest bankowość społeczna, rozumiana jako wywieranie pozytywnego wpływu na ludzi, środowisko i kulturę poprzez środki właściwe bankom, tj. rachunki oszczędnościowe, kredyty, inwestycje i inne produkty i usługi[135]. Społeczny sens działalności bankowej może być kojarzony z dążeniem do dobrobytu społecznego, a także z podejściem do realizowanych celów społecznych i funkcjonowaniem banku jako organizacji[136].

Ucieleśnieniem idei bankowości społecznej są tzw. banki alternatywne (etyczne, społeczne, zrównoważone, solidarne)[137]. Cel etycznej działalności banku polega na wywieraniu pozytywnego wpływu na poziomie społecznym, środowiskowym (ekologicznym) i ekonomicznym. Etyczny bank pracuje na rzecz dobra wspólnego i zapewnia prawo do otrzymania kredytu bankowego poprzez działalność polegającą na pozyskiwaniu funduszy i rozdzielaniu ich w formie kredytów na projekty kulturalne, społeczne i środowiskowe. Etyczne banki promują „włączenie" społeczne i finansowe (*social and financial inclusion*), zrównoważony rozwój, rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej. Odgrywają również ważną rolę w podnoszeniu świadomości społecznej na temat roli pieniądza i nieskuteczności gospodarki opartej na krótkoterminowych zyskach jako jedynym celu.

Podkreśla się ścisły związek bankowości etycznej z podstawowym zakresem bankowości: udzielane kredyty finansowane są depozytami klientów, kreowanymi dzięki działaniom w realnej gospodarce (oczywiście nie są akceptowane pieniądze pochodzące z nielegalnych i nieetycznych źródeł), a ponadto bank etyczny nie dokonuje spekulacji.

---

[135] O. Weber, S. Remer (eds), *Social Banks and the Future of Sustainable Finance*, Routledge, London–New York 2011, s. 2. Autorzy przytaczają także inne definicje tego pojęcia, wskazując, że bank społeczny może być utożsamiany z bankiem obsługującym klientów zorientowanych społecznie i instytucje charytatywne, z bankiem wykorzystującym media społeczne (np. Internet), z instytucjami mikrofinansów itd.

[136] I.D. Czechowska, *Znaczenie społecznego aspektu bankowości dla funkcjonowania banków w niestabilnym otoczeniu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 105, 2012, s. 25–32.

[137] FEBEA, *What really differentiates ethical banks from traditional banks?*, April 2012, www.ethicalbankingeurope.com/sites/default/files/Definition%20Ethical%20Bank.pdf (dostęp: 10.09.2012); F. de Clerk, *Ethical banking*, [w:] V. Vandemeulebrouke *et al*., *Networking Social Finance*, Brussels 2010, s. 16–32, www.social-banking.org/fileadmin/isb/Artikel_und_Studien/Networking_Social_Finance_Beck_Kaeufer_Vandemeulebrouke.pdf (dostęp: 10.09.2012). Banki etyczne i alternatywne zrzeszone są w kilku organizacjach, np. GABV – Global Alliance for Banking on Values (www.gabv.org), FEBEA – Fédération Européenne des Banques Ethiques et Alternatives (www.febea.org).

Tymczasem to właśnie odejście od norm tradycyjnej bankowości, rozwój skomplikowanych, nieprzejrzystych, ryzykownych produktów finansowych (w szczególności instrumentów pochodnych) i rozwój banków w oderwaniu od sfery realnej wskazuje się jako nieodpowiedzialne zachowania tych instytucji, które doprowadziły do powstania baniek spekulacyjnych, a w konsekwencji do globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego[138].

Etyczny bank jest głęboko zakorzeniony w obszarze, w którym działa, oraz w sieciach społeczno-gospodarczych. Dzięki temu ma lepszą wiedzę o klientach i finansowanych projektach. Stanowi to olbrzymią przewagę konkurencyjną w konfrontacji z bankami komercyjnymi, gdyż pozwala na lepsze dostosowanie oferty do oczekiwań klientów oraz bardzo ułatwia zarządzanie ryzykiem (zarówno dzięki bardziej adekwatnej ocenie klientów, jak i dzięki psychologicznym aspektom takich bliższych relacji).

Ideę banków alternatywnych utożsamia się zwykle z uniami kredytowymi, bankowością spółdzielczą (lub szerzej: spółdzielczością kredytową, w tym SKOK-ami), instytucjami mikrokredytów[139]. Jak jednak trafnie zauważa Jan Szambelańczyk, spółdzielcy chętnie powołują się obecnie na tradycje ruchu spółdzielczego i spółdzielczości kredytowej, ale poprzez profesjonalizację i asymilację z systemem bankowym oddalają się od tych źródeł, a niekiedy nawet od formalnie deklarowanej misji[140].

Troska o społeczność stanowi jedną z zasad spółdzielczych[141]; wymaga ona, by spółdzielnie, w ramach polityki akceptowanej przez członków, dbały o rozwój społeczności lokalnych, w których działają[142].

Kryzys na rynkach finansowych spowodował wzrost zainteresowania bankowością społeczną, opartą na przestrzeganiu reguł społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju[143]. Banki etyczne nie tylko nie straciły pieniędzy w trakcie kryzysu, ale nawet osiągnęły największe zyski w swej historii i odnotowały imponujące tempo wzrostu[144]. Kryzys wartości w finansach

---

[138] R. Benedikter, *Social Banking and Social Finance. Answers to the Economic Crisis*, Springer, New York 2011, s. 26 i n.

[139] T. Orzeszko, *Instytucje z sercem – historia i teraźniejszość unii kredytowych w Stanach Zjednoczonych*, CeDeWu, Warszawa 2012; A. Łukasiewicz-Kamińska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa 2011; B. Armendàriz de Aghion, J. Mordach, *Ekonomia* mikrofinansów, Wydawnictwo Abwero, Gdańsk 2009; B. Mikołajczyk, A. Kurczewska (red.), *Mikrokredyty w Europie sposobem na pobudzenie przedsiębiorczości i walkę z wykluczeniem społecznym*, Difin, Warszawa 2011.

[140] J. Szambelańczyk, *Ludzie i ryzyko w spółdzielczych instytucjach kredytowych*, [w:] E. Ostrowska, J. Ossowski (red.), *Rynki finansowe...*, s. 157–175.

[141] Uwzględniona jest w III kodyfikacji, z 1995 r. (w tzw. zasadach manchesterskich).

[142] J. Szambelańczyk, *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 93, 96.

[143] I.D. Czechowska, *Znaczenie społecznego aspektu bankowości...*, s. 25–32.

[144] R. Benedikter, *Social Banking...*, s. 42.

był tak głęboki, że można się spodziewać zwiększonej presji otoczenia, by wszystkie banki w większym stopniu kierowały się tymi ideami. Choć wizja, w której wszystkie banki są bankami etycznymi, jest utopijna, to jednak można mieć nadzieję, że interesariusze będą w stanie wymóc na instytucjach większą troskę o wartości etyczne. Jest to oczekiwanie o tyle uzasadnione, że – jak wskazuje Leszek Dziawgo – idea CSR może stanowić podstawę mechanizmu „nadzoru społecznego" nad bankami; zadaniem takiego mechanizmu byłoby uświadamianie zagrożeń, pomoc w ich identyfikacji i wyzwalanie inicjatywy przeciwdziałania im[145].

9.5. Oczekiwania i kontrybucje państwa i społeczeństwa

W prezentowanym podrozdziale podsumowano rozważania przeprowadzone w rozdziale dziewiątym, wskazując oczekiwania państwa i społeczeństwa względem banków oraz wnoszone przez nich kontrybucje.

9.5.1. Oczekiwania społeczeństwa i państwa wobec banków

Podstawowym oczekiwaniem wobec banków jest **należyte, efektywne wypełnianie przez nie funkcji systemu finansowego**, tak by zapewnić stabilny wzrost gospodarczy i bezpieczeństwo gospodarcze. W szczególności dotyczy to dokonywania transformacji aktywów, dostarczania płynności, zarządzania ryzykiem i przetwarzania informacji (zmniejszania asymetrii informacyjnej i obniżania kosztów transakcyjnych). Jak zaznacza Dorota Korenik, „odpowiedzialnością makroekonomiczną banku komercyjnego jest moralny obowiązek do spełnienia obietnicy, że bank jest i pozostanie sprawnym ogniwem mechanizmu ciągłego krążenia siły nabywczej w gospodarce, który stanowi sektor monetarny systemu finansowego"[146]. Celem rozwoju banków winno być zatem dostarczanie określonego kwantum usług sprzyjających rozwojowi sfery realnej[147].

Równolegle, by funkcje owe mogły zostać wypełnione, należy zapewnić adekwatne mechanizmy zarządzania bankiem, w tym zwłaszcza zarządzania ryzykiem. Jak już wielokrotnie akcentowano, obowiązkiem banku jest roztropne, bezpieczne gospodarowanie powierzonymi środkami i **przyczynianie się do**

[145] L. Dziawgo, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo systemu bankowego*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa 2008, s. 119–128.

[146] D. Korenik, *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009, s. 157.

[147] B. Pietrzak *et al.*, *System finansowy w Polsce*, t. 1, s. 19.

budowania stabilności sektora finansowego. Podkreślmy, że do obowiązków banku należy współtworzenie bezpieczeństwa gospodarczego.

W rozdziale pierwszym podkreślono, że kluczowym wymogiem regulatorów (a zatem państwa) jest spełnianie przez banki norm prawnych. W szczególności należy zaznaczyć oczekiwanie przestrzegania zarówno litery, jak i ducha prawa podatkowego. Państwo oczekuje zatem, że banki będą w pełni realizować wszystkie swe **obliga podatkowe** i nie będą unikały podatków ani – tym bardziej – uchylały się od opodatkowania. Nadto państwo spodziewa się, że nie będą one pomagały klientom w obniżaniu obciążeń podatkowych i będą współpracowały z władzami podatkowymi.

W ujęciu mezoekonomicznym można wskazać na wymagane obszary działalności banków w kontekście zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej[148]:

– **rozwój finansowy**: wykonywanie funkcji systemu finansowego; efekty mogą być mierzone za pomocą wskaźników: finansowej „głębokości" (rozmiaru sytemu finansowego: aktywa instytucji finansowych do PKB, kredyty do PKB, depozyty do PKB), dostępności usług instytucji finansowych (liczba rachunków na 1000 mieszkańców, odsetek mieszkańców i przedsiębiorstw mających dostęp do rachunku bankowego), efektywności (np. marża odsetkowa, rozpiętość odsetkowa, wskaźniki kosztowe, rentowność) i stabilności instytucji finansowych (wskaźniki kapitałowe, jakość aktywów, wskaźniki płynności),

– **rozwój społeczny** (społeczno-ekonomiczny): przyczynianie się do budowy dobrostanu społecznego; efekty mogą być mierzone za pomocą wskaźników: zrównoważonego długoterminowego wzrostu, ograniczania ubóstwa i wykluczenia finansowego.

Jak wielokrotnie podkreślano, od rozwoju systemu bankowego w znacznym stopniu zależny jest rozwój gospodarczy kraju. Wiąże się to ze wspominanym dostarczaniem usług do sfery realnej. W szczególności oczekuje się realizacji podstawowych funkcji pośrednika finansowego: **przyjmowania depozytów** i **udzielania kredytów**. To te dwie podstawowe czynności bankowe w największym stopniu wpływają na rozwój finansowy (decydują o „głębokości" systemu finansowego). Aby mogło zostać to zrealizowane, banki muszą przygotować atrakcyjną (konkurencyjną wobec substytutów) ofertę depozytową i kredytową oraz być postrzegane jako bezpieczny, godny zaufania partner. W przypadku działalności kredytowej konieczne są wszelako do spełnienia dodatkowe warunki po stronie klientów – ich zdolność kredytowa musi być na tyle dobra, by bank nie narażał zdeponowanych w nim środków na nadmierne ryzyko. Sytuacja staje się problematyczna w przypadku dekoniunktury gospodarczej: ogólnie wysokie ryzyko kredytowe powoduje, że banki ograniczają akcję

[148] M. Čihák *et al.*, *Benchmarking financial systems around the world*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 6175, August 2012.

kredytową, co może dodatkowo zwiększać trudności przeżywane przez gospodarkę. Z jednej strony państwo i społeczeństwo (gospodarka) potrzebują kredytów do dalszego rozwoju – i to jest kluczowym oczekiwaniem wobec banków – z drugiej jednak, fundamentalne żądanie to zapewnienie przez bank bezpiecznego funkcjonowania. Ta kolizja oczekiwań może wymagać dodatkowych zachęt i interwencji ze strony państwa (np. poprzez udzielane gwarancje, tworzone fundusze poręczeniowe itp.), względnie rozwiązaniem problemu będzie zlecenie określonych zadań bankom państwowym.

Zważywszy na rolę banku jako pracodawcy, jednym z oczekiwań państwa i społeczeństwa wobec niego (podobnie jak i innych przedsiębiorstw) jest **tworzenie miejsc pracy** (wzrost zatrudnienia) oraz zapewnienie **stabilności zatrudnienia** i **godziwego wynagrodzenia** za pracę oraz zagwarantowanie uczciwych relacji ze społecznością lokalną i pracownikami (obecnymi, byłymi i potencjalnymi).

Warto postawić pytanie, co może sprawić, że banki będą wypełniały swe zadania względem państwa i społeczeństwa. Można wszak wskazać wiele konfliktów interesów między celami właścicieli i innych interesariuszy, w tym społeczeństwa i gospodarki – sytuacji, w których dokonuje się wyboru między potencjalnymi korzyściami odnoszonymi przez właścicieli (i niektórych interesariuszy wewnętrznych banku, np. kierownictwo) a korzyściami ogólnospołecznymi. Jak podkreśla F.S. Mishkin, takie konflikty interesów rodzą dylematy etyczne, więc właśnie świadomość moralnych obowiązków może być sposobem dokonywania właściwych – z etycznego punktu widzenia – wyborów[149]. Pierwsza zatem odpowiedź na pytanie, dlaczego banki powinny się angażować w zapewnienie dobrobytu państwu i społeczeństwu, polega na wskazaniu, że jest to **postępowanie prawe i pożądane moralnie**. Mając wszelako świadomość, że argument ów nie zawsze zwycięży w konfrontacji z realnymi żądaniami niektórych właścicieli banków (a także innych wpływowych interesariuszy o odmiennych oczekiwaniach), można wskazać dodatkowe uzasadnienie, które odwołuje się do wzajemności i odpowiedzialności. Skoro to państwo tworzy podstawy funkcjonowania banków, zapewnia im sprawną infrastrukturę, dba o bezpieczeństwo systemu bankowego (dostarcza swoistej gwarancji tego bezpieczeństwa) i skoro społeczeństwo udziela bankom kredytu zaufania (postrzega banki jako podmioty zaufania publicznego) i lokuje w nich swoje środki finansowe (finansuje i warunkuje działalność banków), zasadne jest, by banki wypełniały swe obowiązki względem państwa i społeczeństwa i wnosiły oczekiwane kontrybucje na rzecz ich dobrobytu.

W rozdziale tym wskazano trzy kluczowe współcześnie zagadnienia, z którymi wiążą się oczekiwania społeczne wobec banków: przeciwdziałanie wykluczeniu finansowemu, edukację finansową i odpowiedzialne kredytowanie (prze-

[149] F.S. Mishkin, *The Economics of Money...*, s. 401.

ciwdziałanie nadmiernemu zadłużeniu klientów). Pożądane jest, by banki prowadziły **działalność edukacyjną w zakresie finansów**, której beneficjentami byliby zarówno klienci, jak i szersza społeczność. Działania te dotyczą przede wszystkim konsumentów, choć ich odbiorcami bywają także przedsiębiorstwa (w szczególności mikro i małe). Banki mogą prowadzić taką edukację np. poprzez przekazy reklamowe i kampanie informacyjne, publikacje, spotkania z pracownikami i ekspertami zewnętrznymi, a także szkolenia. Doświadczenia wskazują, że zwłaszcza w przypadku osób nieubankowionych, najbardziej efektywna okazuje się w tym obszarze współpraca banków z organizacjami społecznymi[150]. Podstawowy cel edukowania w zakresie finansów polega na przekazaniu wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania finansami (w tym planowania wpływów i wydatków), oceny, wyboru i efektywnego korzystania z usług bankowych (i ewentualnie innych finansowych), zwiększenia odpowiedzialności klientów w podejmowaniu decyzji finansowych. Dotyczy to m.in. wzrostu skłonności do oszczędzania (i ewentualnie inwestowania), umiejętności oceny ryzyka oraz odpowiedzialnego zadłużania się.

Jest to ściśle powiązane z kolejnym oczekiwaniem – **przeciwdziałania wykluczeniu finansowemu**. Edukacja finansowa społeczeństwa może ograniczać wykluczenie z powodów popytowych (w szczególności samowykluczenie). Od banków oczekuje się jednak, że ograniczą także bariery po swojej stronie. Dotyczy to zwłaszcza bariery ofertowej i cenowej. Może się to wiązać chociażby z udostępnieniem najprostszych produktów bankowych (rachunku bieżącego, oszczędnościowo-rozliczeniowego itd.) bezpłatnie lub po przystępnych cenach, przy użyciu dogodnych dla klientów kanałów dystrybucji. Edukację finansową i działania przeciwko wykluczeniu finansowemu warto różnicować w odniesieniu do odmiennych segmentów społeczeństwa. Szczególnie dużą efektywność mają takie działania kierowane do młodych ludzi – nie tylko wykształcą u nich pożądane wzorce, ale także pozwolą na ich krzewienie wśród starszych członków rodzin.

Ostatni z wymienionych tu aspektów odpowiedzialności społecznej wiąże się z **odpowiedzialnym udzielaniem kredytów**[151]. Jest to obowiązek banku

---

[150] Dove Consulting, *Banks' Efforts to Serve the Unbanked and Underbanked. Final Report for the Federal Deposit Insurance Corporation*, www.fdic.gov/unbankedsurveys/unbankedstudy/FDICBankSurvey_Chapter1.pdf (dostęp: 10.09.2012).

[151] Termin „odpowiedzialne kredytowanie" wiąże się z odpowiedzialnością za losy klientów. Należy jednak tu również uwzględnić szerszy aspekt: odpowiedzialnej ekspozycji banku na ryzyko kredytowe. Jakkolwiek z punktu widzenia gospodarki i społeczeństwa udzielanie kredytów jest niezbędne do ich rozwoju, to jednak nadmiernie szybkie tempo przyrostu kredytów (rozwoju akcji kredytowej) oraz nadmiernie liberalna polityka kredytowa mogą prowadzić do nadmiernego wzrostu ryzyka, nawet prowadząc do niewypłacalności banku. Polityka taka byłaby zatem nieodpowiedzialna wobec wszystkich interesariuszy banku, w szczególności zaś deponentów – to wszak ich środki są przekazywane kredytobiorcom i narażane na ryzyko.

wobec klientów, ale należy tu wskazać na szerszy kontekst tej odpowiedzialności – wobec społeczeństwa[152]. Generalnie politykę kredytową banku kształtują cele dotyczące oczekiwanej rentowności i akceptowanego poziomu ryzyka. W działalności operacyjnej banków zdarzają się sytuacje, gdy zachodzi konflikt interesów: z jednej strony pożądane jest zwiększanie akcji kredytowej, by generować przyszłe dochody, z drugiej jednak strony należałoby rozważyć, czy dana umowa nie spowoduje pogorszenia sytuacji finansowej i życiowej klienta (a w skrajnych przypadkach, czy nie doprowadzi do jego nadmiernego zadłużenia i bankructwa). Niezbędne jest zatem dokonanie obiektywnej oceny potrzeb i możliwości klienta. W przypadku konfliktu interesów odpowiedzialna postawa pracowników banku polega na wyjaśnieniu klientowi potencjalnego ryzyka i zaoferowaniu rozwiązania niepogarszającego jego sytuacji, nawet jeśli stałoby to w sprzeczności z krótkoterminowymi interesami banku. Klienci, mając mniejszą wiedzę i doświadczenie, oczekują od instytucji profesjonalizmu, doradztwa i dbałości o ich dobro. Taka postawa buduje renomę banku i budzi zaufanie i respekt, które są podwalinami jego sukcesu w długim horyzoncie czasu.

Odpowiedzialność banków należy, rzecz jasna, rozciągnąć na całą ofertę, także na operacje pasywne i pośredniczące. W szczególności trzeba tu wskazać odpowiedzialność w zakresie zachęt do lokowania środków w produkty oszczędnościowe i inwestycyjne o skomplikowanej konstrukcji i wysokim lub trudnym do oceny poziomie ryzyka.

Jak akcentowano, cenny jest pośredni wpływ banków na społeczeństwo i środowisko naturalne – poprzez oferowane produkty i ocenę klientów. Tą drogą bank może nie tylko manifestować swoje przekonania i wartości, ale także promować je wśród klientów.

Podsumowując kwestie odpowiedzialności banków w zakresie oferty – należy od nich oczekiwać przejrzystości dotyczącej konstrukcji produktów i wa-

[152] Podstawowym argumentem przemawiającym za tą tezą jest fakt, że nadmierne zadłużanie się konsumentów zwykle oznacza „życie ponad stan" – na koszt społeczeństwa. Do tego samego w istocie sprowadza się upadłość konsumencka. W. Szpringer, *Kredyt konsumencki i upadłość konsumencka na rynku usług finansowych UE*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2005, s. 48. Dodatkowo można wskazać, że pogorszenie jakości portfela kredytowego (lub podportfela dotyczącego określonej grupy klientów bądź produktów) na którymś etapie może spowodować ograniczenie dalszego rozwoju akcji kredytowej (w całości lub w niektórych segmentach) lub podniesienie cen kredytów w celu sfinansowania wyższego ryzyka kredytowego. Dodatkowo, w przypadku istnienia na danym rynku prawnych ograniczeń cen kredytów (tzw. regulacji antylichwiarskich), mogą zdarzać się przypadki, że bank będzie przerzucał na innych klientów koszty ryzyka kredytowego klientów o gorszej wiarygodności kredytowej; klienci charakteryzujący się lepszymi ocenami będą zatem subsydiować klientów o najgorszych ocenach. Konsekwencje w postaci ograniczonego dostępu do kredytów lub wyższych ich kosztów obciążają zatem społeczeństwo.

runków umów, uczciwej, jednoznacznej reklamy i innych przekazów informacyjnych, przedkładania podstawowych interesów nieprofesjonalnych klientów ponad własne.

9.5.2. Oczekiwania banku wobec społeczności – kontrybucje państwa i społeczeństwa

Podstawowym oczekiwaniem banku wobec państwa jest **stanowienie stabilnych, efektywnych regulacji kształtujących podwaliny systemu finansowego** (w tym systemu bankowego) oraz całego ustroju gospodarczego, a także **zapewnienie sprawnej infrastruktury** tego systemu[153].

Już wielokrotnie akcentowano, że jedna z podstawowych cech banków to status instytucji zaufania publicznego. Główne oczekiwanie wobec społeczeństwa polega więc na **udzieleniu** przez nie **bankowi kredytu zaufania**. Jest przy tym jasne, że bank musi spełnić określone warunki, by na to zaufanie zasłużyć (co zostało omówione w pierwszym tomie rozprawy, w rozdziale drugim).

Podkreślono, że od banków oczekuje się m.in. uczciwego i odpowiedzialnego kredytowania, troski o to, by klienci nie popadli w nadmierne zadłużenie i by korzystanie z produktów bankowych nie pogorszyło jakości ich życia. Należy jednak podkreślić, że także od społeczeństwa – faktycznych i potencjalnych klientów banków oczekuje się uczciwości, odpowiedzialności i roztropności, w tym zwłaszcza **odpowiedzialnego zadłużania się**. W tym kontekście warto też podkreślić, że zasadne jest oczekiwanie aktywności informacyjnej społeczeństwa (potencjalnych klientów banków) i skłonności do edukowania się (pozyskiwania i poszerzania wiedzy finansowej), co umożliwi lepsze i bardziej świadome podejmowanie decyzji ekonomicznych i zawieranie kontraktów finansowych[154].

Jak widać, lista oczekiwań banków wobec państwa i społeczeństwa jest niepomiernie krótsza niźli zakres oczekiwań formułowanych pod adresem banków. Jak podkreślano, banki winny pełnić rolę służebną, to zatem głównie pod ich adresem kierowane są żądania i oczekiwania, które wpływają na kształt ich relacji z państwem i społeczeństwem. Od podejścia banku do owych oczekiwań i podjęcia tej odpowiedzialności zależy jego postrzeganie i możliwość zbudowa-

[153] Podkreśla się przy tym, że państwo powinno dążyć do zbudowania zbilansowanej struktury systemu finansowego, gdyż ułatwia to szybsze wychodzenie z kryzysu (w porównaniu z krajami, w których nie występują zrównoważone struktury). F. Allen *et al*., *Financial crisis, structure and reform*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 36, Issue 11, 2012, s. 2960–2973.

[154] Można tu mówić o świadomości i kulturze ekonomicznej, czyli wiedzy, poglądach i zachowaniach związanych z gospodarowaniem finansami. Wpływają na nie ogólne uwarunkowania systemowe i instytucjonalne, formalna edukacja ekonomiczna, bieżąca komunikacja z otoczeniem oraz dotychczasowe doświadczenia życiowe. B. Świecka (red.), *Bankructwa gospodarstw domowych*…, s. 99–100.

nia pozytywnego wizerunku, który umożliwia długotrwałe, stabilne funkcjonowanie na rynku.

Warto mieć na uwadze, że zagadnienia społecznej odpowiedzialności nie są kwestią opłacalności w sensie ekonomicznym, lecz wyższych wartości. Wiele zagadnień może i winno być rozpatrywanych nie w aspekcie spełniania określonych wymogów, lecz w kontekście zwykłej przyzwoitości i uczciwości.

9.5.3. Ocena relacji banku z państwem i społeczeństwem

Podsumowanie przeprowadzonych w tym rozdziale rozważań na temat relacji banku ze społeczeństwem stanowi tabela 22. Zestawiono tu kluczowe perspektywy Pryzmatu Wyników[155]. Należy zaznaczyć, że omówiono tu ogólny, uniwersalny zestaw wzajemnych oczekiwań banków oraz państwa i społeczeństwa, a w indywidualnych przypadkach może on być nieco odmienny, nadto może zmieniać się w czasie.

Tabela 22. Pryzmat Wyników – państwo i społeczeństwo

Interesariusz (podgrupy)	PAŃSTWO I SPOŁECZEŃSTWO Państwo. Społeczność lokalna, społeczność krajowa, społeczeństwo globalne Środowisko naturalne	
Element pryzmatu	Opis	Przykładowe mierniki
1	2	3
Satysfakcja	Typowe oczekiwania i potrzeby interesariuszy wobec podmiotu: – miejsca pracy – zatrudnienie dla osób mieszkających w danym regionie – wierność, lojalność – stabilność zatrudnienia, wzrost zatrudnienia dla mieszkańców regionu – uczciwość – zachowanie otwarte, uczciwe, odpowiedzialne, dobroczynne – siła – przyczynianie się banku do wzmocnienia i wzbogacenia społeczności – czystość – przyczynianie się banku do ochrony środowiska i ograniczanie negatywnego wpływu na nie	– poziom braku zgodności z regulacjami – wartość podatków płaconych przez bank i jego pracowników – finansowanie potrzeb państwa (zakup skarbowych papierów wartościowych), finansowanie programów rządowych (udzielanie kredytów umożliwiających realizację polityki państwa w określonych obszarach społeczno-gospodarczych) – „głębokość" systemu bankowego (aktywa banków do PKB, kredyty do PKB, depozyty do PKB) – poziom ubankowienia (odsetek osób posiadających min. jeden produkt bankowy, liczba rachunków i liczba kart płatniczych na 1000 mieszkańców, liczba placówek bankowych i bankomatów na 1000 mieszkańców itp.)

[155] Narzędzie to zostanie szerzej omówione w tomie 3.

Tabela 22 (cd.)

1	2	3
Satysfakcja		– przyczynianie się do budowy dobrostanu społecznego (wskaźniki: zrównoważonego długoterminowego wzrostu, ograniczania ubóstwa i wykluczenia finansowego) – poziom wsparcia udzielonego społeczeństwu i społeczności lokalnej – wartość darowizn charytatywnych – wartość wolontariatu świadczonego przez pracowników – poziom aktywności grup nacisku – publiczna percepcja banku jako otwartej, uczciwej, odpowiedzialnej organizacji – publiczna percepcja obaw społecznych/obaw grup nacisku – poziom lokalnych inwestycji infrastrukturalnych – poziom utworzonych nowych miejsc pracy (bezpośrednio/pośrednio) – poziom bezpośredniego wpływu na środowisko naturalne (wskaźniki VfU) – poziom pośredniego wpływu na społeczności i środowisko naturalne (m.in. suma kredytów finansujących inwestycje proekologiczne i prospołeczne, suma środków – własnych i klientów – zainwestowanych z uwzględnieniem kryteriów ESG)
Kontrybucje	Typowe oczekiwania i potrzeby podmiotu wobec interesariuszy: – wizerunek – pożądany solidny i pozytywny wizerunek wśród społeczności lokalnej – umiejętności – dostępność specjalistów posiadających wymagane umiejętności – dostawcy – dostępność lokalnych dostawców o wymaganych mocach produkcyjnych – wsparcie – wsparcie celów banku ze strony społeczności lokalnych	– liczba regulacji/nowych regulacji wymagających zgodności – bezpieczeństwo systemu finansowego, dostępność i sprawność jego infrastruktury – ewentualne bezpośrednie wsparcie w sytuacjach kryzysowych – wartość gwarancji i poręczeń kredytowych udzielonych przez państwo i jego agendy – liczba i wartość programów dopłat do kredytów preferencyjnych – poziom zgłoszonych przez społeczności/wdrożonych sugestii usprawnień – poziom dostarczonych grantów rozwojowych

1	2	3
Kontrybucje		– liczba stanowisk, na które nie znaleziono odpowiednich kandydatów w lokalnym środowisku – wartość zakupów, na które nie znaleziono odpowiednich lokalnych dostawców
Strategie	Typowe strategie wykorzystywane do spełnienia tych oczekiwań: – zgodność z przepisami i zasadami – odpowiedzialna troska – wsparcie wizji regionu/kraju	– postęp w rozwoju wizji regionu/kraju
Procesy	Typowe procesy odnoszące się do realizacji tych strategii: – zarządzanie programami zgodności – nawiązanie relacji ze społecznością – planowanie wymagań lokalnej infrastruktury – planowane lokalnych zasobów	– poziom świadomości regulacji, norm i zasad – interakcje ze społecznością (liczba i zakres inicjatyw)
Zaplecze	Typowe zaplecze, jakie należy stworzyć, by przeprowadzić te procesy: – edukacja i odpowiedzialność pracowników i kierownictwa – szkolenie i rozwój pracowników – inwestycje w technologię/infrastrukturę – ustanowienie standardów postępowania – konsultacje z grupami nacisku – relacje z lokalnymi władzami – relacje z lokalnymi liderami opinii – darowizny i sponsoring – korzystanie z lokalnych umiejętności i ich rozwój – korzystanie z lokalnych dostawców i ich rozwój	– jakość relacji ze środowiskiem lokalnym – w przypadku zwolnień: odsetek pracowników, którzy znaleźli inne zatrudnienie – EMAS/ISO 14001 *Environmental Management* – ISO 26000 *Guidance on social responsibility* (oraz inne normy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002, s. 340–343.

Zakończenie

W prezentowanej pracy przedstawiono obraz banku z punktu widzenia **kapitału relacyjnego**, który określono jako **ogół relacji i powiązań banku z jego interesariuszami, opierających się na wzajemnym zaufaniu**.

Bank został zatem zaprezentowany jako wiązka relacji z rozmaitymi interesariuszami, kształtowanych przez wzajemne oczekiwania obu stron tych relacji, a także przy udziale uznawanych przez bank wartości (wyrażonych w jego wizji i misji), które wpływają na wybór określonych potrzeb zainteresowanych stron i przyjęcie ich jako celów działalności.

Przedstawiono tu funkcjonowanie banku z perspektywy relacji z kluczowymi interesariuszami: nadzorem, właścicielami, kierownictwem, pracownikami, klientami, wierzycielami, konkurentami (kooperentami), kooperantami (dostawcami i partnerami), państwem i społeczeństwem. W tabeli 23 zestawiono najważniejsze wnioski płynące z rozważań przeprowadzonych w drugim tomie monografii w odniesieniu do oczekiwań stawianych bankom przez zainteresowane strony oraz oczekiwań banków względem interesariuszy.

Tabela 23. Podsumowanie wzajemnych oczekiwań banku i interesariuszy

Interesariusze	Oczekiwania interesariuszy wobec banku	Oczekiwania banku wobec interesariuszy
1	2	3
Instytucje sieci bezpieczeństwa	– działanie banku zgodnie z przepisami prawa i wymogami nadzorczymi oraz z normami etycznymi, dobrymi praktykami i normami środowiskowymi – rozsądne podejmowanie ryzyka i troska o powierzone zasoby – współpraca z nadzorcami (w tym przekazywanie informacji)	– odpowiedzialność i niezależność instytucji regulacyjnych i nadzorczych – wypełnianie przez instytucje sieci bezpieczeństwa podstawowych zadań związanych z ustawowymi rolami tych podmiotów i współtworzeniem systemu finansowego – tworzenie jasnych, przejrzystych i uczciwych reguł stanowiących podstawę wolnej konkurencji w sektorze (w tym także uwzględnianie uwag banków w procesie stanowienia prawa)

Tabela 23 (cd.)

1	2	3
Instytucje sieci bezpieczeństwa		– komunikacja i edukacja – przejrzystość instytucji nadzorczych
Właściciele	– generowanie godziwego zwrotu na zainwestowanym kapitale – wypłata dywidend i tworzenie wartości, które umożliwi pomnażanie bogactwa właścicieli – spełnienie kryteriów inwestycji społecznie odpowiedzialnych (uwzględnianie czynników etycznych, wpływ banku na społeczeństwo i środowisko naturalne) – realizacja określonych celów biznesowych (w szczególności inwestorów strategicznych)	– wyposażenie banku w kapitał własny – przyczynienie się do uznania i wysokiego statusu na rynku finansowym – odpowiedzialne wyznaczanie celów działania banku – uznanie w wiązce celów banku uzasadnionych roszczeń innych interesariuszy – wybór odpowiednich osób do pełnienia funkcji członków kierownictwa – transfer wiedzy, doświadczenia, dobrych praktyk
Kierownictwo	– uczciwe, odpowiedzialne traktowanie, zapewnienie bezpieczeństwa we wzajemnych relacjach – wypłata konkurencyjnych wynagrodzeń oraz innych korzyści – udział menedżerów we własności banków – możliwość realizacji własnych aspiracji – zapewnienie prestiżu i statusu społecznego – satysfakcja z własnych dokonań – zdobywanie doświadczenia zawodowego	– dbałość o sprawy banku i zaangażowanie w realizację jego celów – odpowiedzialne ustalenie hierarchii celów banku, sformułowanie najlepszych strategii ich osiągania oraz efektywna ich realizacja – dbałość o losy banku, a nie jego właścicieli – wysokie kwalifikacje i profesjonalizm – wspieranie renomy banku – tworzenie klimatu etycznego
Pracownicy	– przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu – kształtowanie zasad współżycia społecznego – należyte zorganizowanie pracy, zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy – ułatwianie pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych – zapewnienie konkurencyjnych wynagrodzeń oraz ich terminowa wypłata – stosowanie obiektywnych i sprawiedliwych kryteriów oceny pracowników oraz wyników ich pracy – zapewnienie odpowiedniej wiedzy i informacji na temat działalności banku	– sumienne i staranne wykonywanie pracy – dbałość o dobro zakładu pracy – przestrzeganie czasu pracy i ustalonego porządku – przestrzeganie w pracy zasad współżycia społecznego – przestrzeganie przepisów i norm – zachowanie w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić bank na szkodę – ujawnianie informacji o nieprawidłowościach (*whistleblowing*)

1	2	3
Pracownicy	– umożliwienie zachowania równowagi między życiem zawodowym a osobistym	
Klienci	– zaspokajanie potrzeb finansowych klientów, dążenie do kompleksowej obsługi finansowej – zapewnienie bezpieczeństwa – zapewnienie dostępności usług – innowacyjność i wysoka jakość oferty i obsługi – atrakcyjność cenowa – dbałość o świadomość finansową i edukację ekonomiczną klientów – uczciwe przekazywanie informacji	– lojalność – przekazywanie bankowi informacji – partnerstwo i zaangażowanie – budowa prestiżu marki – zaufanie – uczciwość i wiarygodność
Wierzyciele	– zwrot pożyczonego kapitału – godziwe wynagrodzenie za użyczony kapitał – rozważne podejmowanie przez bank ryzyka i profesjonalne zarządzanie nim – dostarczanie przez bank informacji umożliwiających dokonanie jego oceny – uczciwość i rzetelność kupiecka – możliwość wpływania przez wierzycieli na działalność banku	– użyczenie kapitału – godziwa wycena kontraktów – zaufanie
Konkurenci	– zapewnienie stabilności systemu finansowego (niepodejmowanie nadmiernego ryzyka, niegenerowanie ryzyka systemowego) – odpowiedzialna i uczciwa postawa i przyczynianie się do kreowania dobrego wizerunku banku jako takiego – wzajemna współpraca (m.in. rynek międzybankowy, systemy płatności, wymiana danych i informacji) – zaufanie – zakaz nieuczciwej konkurencji i ochrona konkurencji	
Kooperanci	– zaufanie – lojalność i uczciwość – wymiana wiedzy i informacji – wspólny rozwój – skłonność do współpracy i zaangażowanie partnerów w realizację wspólnych celów i zapewnienie korzystnych efektów współpracy – zapewnienie mechanizmów samokontroli wywiązywania się z umownych zobowiązań	– zaufanie – lojalność i uczciwość – wymiana wiedzy i informacji – wspólny rozwój – skłonność do współpracy i zaangażowanie partnerów w realizację wspólnych celów i zapewnienie korzystnych efektów współpracy – zapewnienie mechanizmów samokontroli wywiązywania się z umownych zobowiązań

Tabela 23 (cd.)

1	2	3
Kooperanci	– pewność i terminowość płatności – przewidywalność zachowań banku co do charakteru i rozwoju współpracy – udzielanie referencji	– generowanie zysków (wzrost przychodów, oszczędności kosztowe) – pewność i jakość realizacji umowy – zachowanie w tajemnicy informacji pozyskanych w trakcie świadczenia usług
Państwo i społeczeństwo	– należyte, efektywne wypełnianie przez banki funkcji systemu finansowego, tak by zapewnić stabilny wzrost gospodarczy i bezpieczeństwo gospodarcze – roztropne, bezpieczne gospodarowanie powierzonymi środkami i przyczynianie się do budowania stabilności sektora finansowego – płacenie podatków – tworzenie miejsc pracy oraz zapewnienie stabilności zatrudnienia i godziwego wynagrodzenia za pracę oraz zagwarantowanie uczciwych relacji ze społecznością lokalną i pracownikami – edukacja w zakresie finansów – przeciwdziałanie wykluczeniu finansowemu – odpowiedzialne udzielanie kredytów (przeciwdziałanie nadmiernemu zadłużeniu klientów)	– stanowienie stabilnych, efektywnych regulacji kształtujących podwaliny systemu finansowego oraz ustroju gospodarczego, a także zapewnienie sprawnej infrastruktury tego systemu – udzielenie bankowi kredytu zaufania – lokowanie oszczędności – odpowiedzialne zadłużanie się

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując całość rozważań przedstawionych w tej rozprawie, należy raz jeszcze podkreślić, że bankowość powinna zasadzać się na uczciwości i odpowiedzialności. Banki muszą wypełniać swe obowiązki z najwyższą starannością i troską o interesariuszy, a ich działania i komunikacja powinny być przejrzyste. To podstawowy kanon zasad, którymi muszą kierować się banki, by zasłużyć na miano podmiotów zaufania publicznego.

Bibliografia

Acharya V.V., Gromb D., Yorulmazer T., *Imperfect competition in the interbank market do liquidity as a rationale for central banking*, „American Economic Journal: Macroeconomics", Vol. 4, Issue 2, 2012, s. 184–217.

Acharya V.V., Yorulmazer T., *Too many to fail – An analysis of time-inconsistency in bank closure policies*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 16, Issue 1, 2007, s. 1–31.

Adair C.B., Murray B.A., *Break-Through Process Redesign. New Pathways to Customer Value*, AMACOM–American Management Association, New York 1994.

Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

Adams R.B., Ferreira D., *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, „Journal of Financial Economics", Vol. 94, Issue 2, 2009, s. 291–309.

Adamska S., *Rola i zadania dyrektora finansowego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Affinito M., *Do interbank customer relationships exist? And how did they function in the crisis? Learning from Italy*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 36, Issue 12, 2012, s. 3163–3184.

Aggarwal R., Erel I., Stulz R.M., Williamson R., *Do U.S. firms have the best corporate governance? A cross-country examination of the relation between corporate governance and shareholder wealth*, „NBER Working Paper", No. 12819, January 2007.

Agrawal A., Knoeber C.R., Tsoulouhas T., *Are outsiders handicapped in CEO successions?*, „Journal of Corporate Finance", Vol. 12, Issue 3, 2006, s. 619–644.

Ahrend R., Arnold J.M., *Does prudential regulation harm competition in the banking sector?*, „Paolo Baffi Centre Research Paper", No. 2011-98, July 2011, http://ssrn.com/abstract=1884152 (dostęp: 3.09.2012).

Akella S.R., Greenbaum S.I., *Savings and loan ownership structure and expense-preference*, „Journal of Banking and Finance", Vol. 12, Issue 3, 1988, s. 419–437.

Alien L., Cebenoyan A.S., *Bank acquisitions and ownership structure: Theory and evidence*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 15, Issue 2, 1991, s. 425–448.

Alińska A., *Bankowość spółdzielcza w krajach Unii Europejskiej*, Twigger, Warszawa 2002.

Alińska A., *Specyfika działalności i wyniki finansowe sektora banków spółdzielczych w Europie*, [w:] A. Szelągowska (red.), *Współczesna bankowość spółdzielcza*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 39–51.

Allen F., Gu X., Kowalewski O., *Financial crisis, structure and reform*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 36, Issue 11, 2012, s. 2960–2973.

Altman A.I., Philippon T., *Where should the bailout stop?*, [w:] V.V. Acharya, M. Richardson (eds), *Restoring Financial Stability. How to Repair a Failed System*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, s. 353–362.

Aluchna M., *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.

Aluchna M., Dzierżanowski M., Przybyłowski M., Zamojska-Adamczak A., Milewski G., *Analiza empiryczna relacji między strukturami nadzoru korporacyjnego (corporate governance) a wskaźnikami ekonomicznymi i wyceną spółek notowanych na GPW*, PFCG, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005.

Andrews A.M., *State-owned banks, stability, privatization, and growth: Practical policy decisions in a world without empirical proof*, „IMF Working Paper", No. WP/05/10, January 2005.

Andrzejewski M., *Rachunkowość a ujawnianie informacji przez spółki giełdowe*, PWN, Warszawa 2002.

Anginer D., Demirgüç-Kunt A., Zhu M., *How does bank competition affect systemic stability?*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 5981, February 2012.

Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2010.

Anzoategui D., Martínez Pería M.S., Rocha R., *Bank competition in the Middle East and Northern Africa Region*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 5363, August 2010.

Armendàriz de Aghion B., Mordach J., *Ekonomia mikrofinansów*, Wydawnictwo Abwero, Gdańsk 2009.

Armstrong R., *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice. Improving Performance Through Reward*, 3rd ed., Kogan Page, London 2010.

Arnold U., *New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, „European Journal of Purchasing & Supply Management", Vol. 6, Issue 1, 2000, s. 23–29.

Arszułowicz M., *Whistleblowing*, [w:] W. Gasparski, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WP PWN, Warszawa 2012, s. 503–514.

Ashcraft A.B., *Does the market discipline banks? New evidence from regulatory capital mix*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 17, Issue 4, 2008, s. 543–561.

AT Kearney, *Banks Shift Gears in Drive for Top-Line Growth. Focus Turns to Customers in the Financial Services Industr*y, 2004, www.atkearney.com/index.php/Publications/banks-shift-gears-in-drive-for-top-line-growth.html (dostęp: 30.08.2012).

Athanassiou P., *Financial sector supervisors' accountability. A European perspective*, „ECB Legal Working Paper Series", No. 12, August 2011.

Atkinson A.B., Stiglitz J.E., *Lectures on Public Economics*, McGraw-Hill, New York 1980.

Avgouleas E., Goodhart C., Schoenmaker D., *Bank resolution plans as a catalyst for global financial reform*, „Journal of Financial Stability", w druku (http://dx.doi.org/10.1016/j.jfs.2011.12.002).

Azofra V., Santamaría M., *Ownership, control, and pyramids in Spanish commercial banks*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 35, Issue 6, 2011, s. 1464–1476.

Bajończyk M., *Menedżerowie i właściciele na rynku kapitałowym. Kryzys zarządzania spółkami*, Difin, Warszawa 2010.

Baka W. (red.), *Systemy gwarantowania depozytów w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa 2005.

Balain S., Sparrow P., *Engaged to perform. A new perspective on employee engagement*, „White Paper", No. 09/04, May 2009 (Lancaster University Management School, Centre for Performance-led HR).

Balcerowicz L., *Rozwój systemu finansowego*, „Bezpieczny Bank", nr 4(29), 2005, s. 125–132.

Balcewicz A., *Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

Banerjee A.V., *A theory of misgovernance*, „Quarterly Journal of Economics", Vol. 112, Issue 4, 1997, s. 1289–1332.

Bangake C., Eggoh J.C., *Further evidence on finance-growth causality: A panel data analysis*, „Economic Systems", Vol. 35, Issue 2, 2011, s. 176–188.

Bank of England, *Financial Stability Report*, No. 25, June 2009.
Banki spółdzielcze w Polsce, KNF, Warszawa 2006.
Barclay M.J., Holderness C.G., *Private benefits from control of public corporations*, „Journal of Financial Economics", Vol. 25, Issue 2, 1989, s. 371–395.
Barr M.S., Dokko J.K., Keys B.J., *And banking for all?*, „Finance and Economics Discussion Series", No. 2009-34, August 2009 (Federal Reserve Board).
Barth J.R., Caprio G., Levine R., *Bank regulation and supervision: What works best?*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 13, Issue 2, 2004, s. 205–248.
Barth J.R., Caprio G. Jr., Levine R., *Financial regulation and performance. Cross-country evidence*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 2037, January 1999.
Barth J.R., Caprio G. Jr., Levine R., *Guardians of Finance. Making Regulators Work for Us*, The MIT Press, Cambridge–London 2012.
Barth J.R., Caprio G. Jr., Levine R., *Rethinking Bank Regulation. Till Angels Govern*, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
Bartkowiak G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
Barzycka-Banaszczyk M., *Prawo pracy. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 1998.
BCBS, *Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems*, BIS, Basel 2010.
BCBS, *Basel III: International Framework for Liquidity Risk Measurement, Standards and Monitoring*, BIS, Basel 2010.
BCBS, *Compliance and the Compliance Function in Banks*, BIS, Basel 2005.
BCBS, *Consolidated KYC Risk Management*, BIS, Basel 2004.
BCBS, *Core Principles for Effective Banking Supervision*, BIS, Basel 2012.
BCBS, *Customer Due Diligence for Banks*, BIS, Basel 2001.
BCBS, *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*, BIS, Basel 2006.
BCBS, *General Guide to Account Opening and Customer Identification*, BIS, Basel 2003.
BCBS, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Comprehensive Version*, BIS, Basel 2006.
BCBS, *Principles for Enhancing Corporate Governance*, BIS, Basel 2010.
BCBS, *The Internal Audit Function in Banks*, BIS, Basel 2012.
BCBS, The Joint Forum, *Outsourcing in Financial Services*, BIS, Basel 2005.
Bebchuk L.A., Fried J.M., *Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press, Boston 2006.
Bebchuk L.A., Spamann H., *Regulating bankers' pay*, „Georgetown Law Journal", Vol. 98, Issue 2, 2010, s. 247–287.
Beck T., *Bank competition and financial stability: Friends or foes?*, „World Bank Policy Research Working Paper Series", June 2008.
Beck T., Demirgüç-Kunt A., Levine R., *Bank concentration and crises*, „NBER Working Paper Series", No. 9921, August 2003.
Becker H.A., *The 'membership value' of German co-operative banks: A comparison with concepts of shareholder value and stakeholder value*, [w:] L. Schuster (ed.), *Shareholder Value Management in Banks*, Macmillan Press, London 2000, s. 167–186.
Becker J., *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing--Managements*, Verlag Vahlen, München 1998.
Benedikter R., *Social Banking and Social Finance. Answers to the Economic Crisis*, Springer, New York 2011.
Bengtsson M., Hinttu S., Kock S., *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*, 19th Annual IMP Conference, http://impgroup.org/uploads/papers/4294.pdf (dostęp: 6.09.2012).

Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 14, Issue 3, 1999, s. 178–194.

Benink H., Wihlborg C., *The New Basel Capital Accord: Making it effective with stronger market discipline*, „European Financial Management", Vol. 8, Issue 1, 2002, s. 103–115.

Benson G., Kauffman C., *The appropriate role of bank regulation*, „Economic Journal", Vol. 106, No. 436, 1996, s. 688–697.

Berger A.N., DeYoung R., Genay H., Udell G.F., *Globalization of financial institutions: Evidence from cross-border banking performance*, „FRB Chicago Working Paper", No. 1999-25, March 2001.

Berger A.N., Klapper L.F., Turk A.R., *Bank competition and financial stability*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 4696, August 2008.

Bergeron B., *Essentials of Shared Services*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.

Bernatt M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.

Bhagat S., Black B.S., *The non-correlation between board independence and long-term firm performance*, „Journal of Corporation Law", Vol. 27, Issue 2, 2002, s. 231–274.

Bhattacharya S., Thakor A.V., *Contemporary banking theory*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 3, Issue 1, 1993, s. 2–5.

Bhattad M., Kanchan A., *Regulatory Reforms: Governance and Supervision of Remuneration*, Capgemini Financial Services, 2011, www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/regulatory-reforms-governance-and-supervision-of-remuneration/ (dostęp: 1.01.2012).

BIS, *79th Annual Report*, Basel 2009.

BIS, *82nd Annual Report*, Basel 2012.

BIS, *Core Principles for Effective Deposit Insurance Systems*, Basel 2009.

Black A., Wright P., Bachman J.E., Davies J., *In Search of Shareholder Value. Managing the Drivers of Performance*, Financial Times Pitman Publishing, London 1998.

Black B.S., Bhagat S., *The uncertain relationship between board composition and firm performance*, „The Business Lawyer", Vol. 54, 1999, s. 921–963.

Black J., Jacobzone S., *Tools for regulatory quality and financial sector regulation*, „OECD Working Papers on Public Governance", No. 16, 2009.

Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., *Customer Equity. Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, HBSP, Boston 2001.

Bliss R.R., Flannery M.J., *Market discipline in the governance of U.S. bank holding companies: Monitoring vs. influencing*, „European Finance Review", Vol. 6, Issue 3, 2002, s. 361–395.

Blum J.M., *Subordinated debt, market discipline, and banks' risk taking*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 26, Issue 7, 2002, s. 1427–1441.

Blum J.M., *The limits of market discipline in reducing banks' risk taking*, „Swiss National Bank Working Paper", No. 00.08, June 2000.

Board of Governors of the Federal Reserve, *Using subordinated debt as an instrument of market discipline*, „Staff Study", No. 172, December 1999.

Boberski V., *Community Banking Strategies. Steady Growth, Safe Portfolio Management, and Lasting Client Relationships*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.

Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.

Bodie Z., Merton R.C., *Finanse*, PWE, Warszawa 2003.

Bodył Szymala P., *Klient w banku czyli prawo bankowe z perspektywy odbiorcy usług bankowych*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2005.

Boersma F., Buckley P.J., Ghauri P.N., *Trust in international joint venture relationships*, „Journal of Business Research", Vol. 56, Issue 12, 2003, s. 1031–1042.

Bohdanowicz L., *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2009.

Bolton P., Santos T., Scheinkman J.A., *Outside and inside liquidity*, „The Quarterly Journal of Economics", Vol. 126, Issue 1, 2011, s. 259–321.

Bonin J.P., Hasan I., Achtel P., *Privatization matters: Bank efficiency in transition countries*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 29, Issues 8–9, 2005, s. 2155–2178.

Boot A.W.A., *Relationship banking: What do we know?*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 9, Issue 1, 2000, s. 7–25.

Boot A.W.A., Milbourn T.T., Thakor A.V., *Expansion of banking scale and scope: Don't banks know the value of focus?*, „London Business School WP", No. LBS-IFA 275-1998, June 1998.

Boot A.W.A., Schmeits A., *Market discipline and incentive problems in conglomerate firms with applications to banking*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 9, Issue 3, 2000, s. 240–273.

Boot A.W.A., Thakor A.V., *Self-interested bank regulation*, „The American Economic Review", Vol. 83, No. 2, 1993, s. 206–212.

Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

Borowiecki R., Romanowska M. (red.), *System informacji strategicznej*, Difin, Warszawa 2001.

Borrowing in the EU, Brussels, June 2009, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2009/responsible_lending/consultation_en.pdf (dostęp: 15.05.2011).

Borys G., *Ryzyko ekologiczne w działalności banku*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2000.

Borys G., *The pro-ecological reorientation of Polish banks in the light of the United Nations Declaration: 'Banking and the Environment'*, [w:] L. Dziawgo, D. Dziawgo (eds), *Finance and Natural Environment*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 601–632.

Boyd J.H., De Nicolò G., *The theory of bank risk-taking and competition revisited*, „Journal of Finance", Vol. 3, No. 60, 2005, s. 1329–1343.

Boyd J.H., De Nicolò G., Jalal A.M., *Bank risk-taking and competition revisited: New theory and new evidence*, „IMF Working Paper", No. 06/297, January 2007.

Brammer S.J., Pavelin S., *Corporate reputation and Corporate Social Responsibility*, [w:] G. Aras, D. Crowther (eds), *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*, Gower, Farhnam 2009, s. 437–447.

Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation*, Currency Doubleday, New York 1996.

Bratnicki M., *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 38–67.

Brealey R.A., Myers S.C., *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, t. 1, PWN, Warszawa 1999.

Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 1996.

Brimmer A.F., *Distinguished lecture on economics in government: Central banking and systemic risks in capital markets*, „Journal of Economic Perspectives", Vol. 3, Issue 2, 1989, s. 3–16.

Bruhn M., *Relationship Marketing – Management of Customer Relationships*, Prentice Hall, London 2003.

Buch C.M., DeLong G., *Do weak supervisory systems encourage bank risk-taking?*, „Journal of Financial Stability", Vol. 4, Issue 1, 2008, s. 23–39.

Buchnowska D., *CRM – strategia i technologia*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2006.

Calderón C., Liu L., *The direction of causality between financial development and economic growth*, „Journal of Development Economics", Vol. 72, Issue 1, 2003, s. 321–334.

Calomiris C.W., *Building an incentive compatible safety net*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 23, Issue 10, 1999, s. 1499–1519.

Canals J., *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN, Warszawa 1997.

CapGemini, *Word Retail Banking Report 2007*, www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/world_retail_banking_report_2007 (dostęp: 19.02.2010).

Capiga M., *Bankowość*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008.

Capiga M., *Finanse banków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Capiga M., *Kapitał klienta w banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Twigger, Warszawa 2005.

Capiga M., *Kapitał klienta w systemie zarządzania bankiem a problem bezpieczeństwa*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa 2008, s. 139–148.

Capiga M., Gradoń W., Szustak G., *Sieć bezpieczeństwa finansowego*, CeDeWu, Warszawa 2010.

Capiga M., Harasim J., Szustak G., *Finanse banków*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005.

Caprio G., Levine R., *Corporate governance in finance: Concepts and international observations*, [w:] R.E. Litan, M. Pomerleano, V. Sundararajan (eds), *Financial Sector Governance: The Roles of the Private and Public Sectors*, The Brookings Institution, Washington 2002, s. 17–49.

Caprio G., Martínez Pería M.S., *Avoiding disaster: Policies to reduce the risk of banking crises*, „Working Paper", No. 47, 2000 (Egyptian Center for Economic Studies).

Caputa W., Gorczyńska-Dybek A., Szwajca D., *Prorynkowa orientacja instytucji finansowych w erze informacji*, CeDeWu, Warszawa 2011.

Carr W.K., *Measures to promote effective interrelationships among financial safety net participants*, „Journal of Banking Regulation", Vol. 8, Issue 1, 2006, s. 73–84.

Carter D.A., Simkins B.J., Simpson W.G., *Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value*, „The Financial Review", Vol. 38, No. 1, 2003.

Caruana A., Callaya P., *The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers*, „International Journal of Bank Marketing", Vol. 16, Issue 3, 1998, s. 108–116.

CEBS, *Guidelines on Internal Governance*, 2010.

CEBS, *Guidelines on Supervisory Disclosure – Revised*, January 2010.

Cecchetti S., Kharroubi E., *Reassessing the impact of finance on growth*, „BIS Working Papers", No. 381, June 2012.

Certo S.T., *Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures*, „Academy of Management Review", Vol. 28, Issue 3, 2003, s. 432–446.

Certo S.T., Daily C.M., Dalton D.R., *Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings*, „Entrepreneurship: Theory & Practice", Vol. 26, Issue 2, 2001, s. 33–50.

Chadam J., *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych*, Difin, Warszawa 2012.

Chamley Ch., Honohan P., *Taxation of financial intermediation. Measurement principles and application to five African countries*, „World Bank Working Paper", No. 421, May 1990.

Chang W., Chang C., Li Q., *Customer Lifetime Value: A review*, „Social Behavior & Personality: An International Journal", Vol. 40, Issue 7, 2012, s. 1057–1064.

Cheng I.-H., Hong H., Scheinkman J.A., *Yesterday's heroes: Compensation and creative risk--taking*, „NBER Working Paper", No. 16176, 2010.

Chizema A., *Institutions and voluntary compliance: The disclosure of individual executive pay in Germany*, „Corporate Governance: An International Review", Vol. 16, No. 4, 2008, s. 359–374.

Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

Chopra S., Meindl P., *Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation*, 5th ed., Pearson, Harlow 2013.

Chorafas D.N., *Capitalism Without Capital*, Palgrave Macmillan, New York 2009.

Cichorska J., *Produkty substytucyjne w portfelu aktywów i pasywów banku komercyjnego*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2011.

Čihák M., Demirgüç-Kunt A., Feyen E., Levine R., *Benchmarking financial systems around the world*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 6175, August 2012.

Čihák M., Demirgüç-Kunt A., Martínez Pería M.S., Mohseni-Cheraghlou A., *Bank regulation and supervision around the world. A crisis update*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 6286, December 2012.

Čihák M., Podpiera R., *Integrated financial supervision: Which model?*, „The North American Journal of Economics and Finance", Vol. 19, Issue 2, 2008, s. 135–152.

Čihák M., Tieman A., *Quality of financial sector regulation and supervision around the world*, „IMF Working Paper", No. WP/08/190, August 2008.

Claessens S., *Competition in the financial sector: Overview of competition policies*, „IMF Working Paper", No. WP/09/45, March 2009.

Claessens S., *Current challenges in financial regulation*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 4103, December 2006.

Claessens S., Laeven L., *What drives bank competition? Some international evidence*, „Journal of Money, Credit and Banking", Vol. 36, Issue 3, 2004, s. 563–583.

Clarke G.R.G., Cull R., Shirley M.M., *Bank privatization in developing countries: A summary of lessons and findings*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 29, Issues 8–9, 2005, s. 1905–1930.

Clementi G.L., Cooley T.F., Richardson M., Walter I., *Rethinking compensation in financial firms*, [w:] V.V. Acharya, M. Richardson (eds), *Restoring Financial Stability*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.

de Clerk F., *Ethical banking*, [w:] V. Vandemeulebrouke, K. Beck, K. Käufer (eds), *Networking Social Finance*, Brussels 2010, s. 16–32, www.social-banking.org/fileadmin/isb/Artikel_und_Studien/Networking_Social_Finance_Beck_Kaeufer_Vandemeulebrouke.pdf (dostęp: 10.09.2012).

Cocco J.F., Gomes F.J., Martins N.C., *Lending relationships in the interbank market*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 18, Issue 1, 2009, s. 24–48.

Cole J.W., Hesterly W.S., *Independence of the chairman and board composition: Firm choices and shareholder value*, „Journal of Management", Vol. 26, No. 2, 2000, s. 195–214.

Collins English Dictionary, Harper Collins Publishers, 1991.

Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and European Economic and Social Committee implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility, COM (2006) 136, Brussels, 22.03.2006.

Committee on Global Financial System, *Central bank operations in response to the financial turmoil*, „CFGS Papers", No. 31, July 2008 (BIS).

Committee on Payment and Settlement Systems, *A Glossary of Terms Used in Payments and Settlements Systems*, BIS, Basel 2003.

Committee on Payment and Settlement Systems, *Core Principles for Systemically Important Payment Systems*, BIS, Basel 2001.

Comptroller of the Currency, Administrator of National Banks, *Fair Lending. Comptroller's Handbook*, January 2010, www.occ.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/fairlend.pdf (dostęp: 28.01.2010).

Constantinides E., *The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing*, „Journal of Marketing Management", Vol. 22, Issue 3/4, 2006, s. 407–438.

Copeland T., Dolgoff A., *Outperform with Expectations-Based Management. A State-of-the-Art. Approach to Creation and Enhancing Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005.

Cornett M.M., Guo L., Khaksari S., Tehranian H., *The impact of state ownership on performance differences in privately-owned versus state-owned banks: An international comparison*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 19, Issue 1, 2010, s. 74–94.

Corporate Citizenship, *Making a Difference. Corporate Community Investment: A Whole Programme Approach to Measuring Results*. *Management Report*, May 2009, http://www.lbg-online.net/media/13256/making_a_difference_management_report.pdf (dostęp: 15.09.2012).

Coughlan A.T., Schmidt R.M., *Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation*, „Journal of Accounting and Economics", Vol. 7, Issues 1–3, 1985, s. 43–66.

Cukierman A., *Reflections on the crisis and on its lessons for regulatory reform and for central bank policies*, „Journal of Financial Stability", Vol. 7, Issue 1, 2011, s. 26–37.

Cull R., Senbet L., Sorge M., *Deposit insurance and bank intermediation in the long run*, „BIS Working Papers", No. 156, July 2004.

Cullen J.B., Johnson J.L., Sakano T., *Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management*, „Journal of World Business", Vol. 35, Issue 3, 2000, s. 223–240.

Curry T.J., Fissel G.S., Hanweck G.A., *Equity market information, bank holding company risk, and market discipline*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 32, Issue 5, 2008, s. 807–819.

Cwynar A., *Analiza porównawcza wybranych mierników zysku rezydualnego*, KA, Kraków–Rzeszów–Zamość 2010.

Cwynar A., Cwynar W., *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa–Rzeszów 2007.

Cwynar A., Durak P. (red.), *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, Poltext, Warszawa 2010.

Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.

Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

Czarnecki J.S., *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.

Czechowska I.D., *Procesy integracji sektora bankowego i ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2004.

Czechowska I.D., *Znaczenie społecznego aspektu bankowości dla funkcjonowania banków w niestabilnym otoczeniu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 105, 2012, s. 25–32.

Czechowska D. (red.), *Instrumenty dłużne w gospodarce*, CeDeWu, Warszawa 2010.

Czekaj J. (red.), *Rynki, instrumenty i instytucje finansowe*, PWN, Warszawa 2008.

Czubaszek M., *Centra usług*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 218, 2008, s. 19–33.

Czubaszek M., Marcinkowska M., *Jakie są cele tworzenia centrów usług*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 3(78), 2006, s. 47–73.

Czyż M., *Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce (na przykładzie wybranych banków)*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.

Dabholkar P.A., Abston K.A., *The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research*, „Journal of Business Research", Vol. 61, Issue 9, 2008, s. 959–967.

Dagnino G.B., *Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation*, [w:] G.B. Dagnino, E. Rocco (eds), *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Routledge, New York 2009, s. 25–43.

Damodaran A., *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, wyd. 2, Helion 2007.

Das U.S., Quintyn M., *Financial crisis prevention and management: The role of regulatory governance*, [w:] R.E. Litan, M. Pomerleano, V. Sundararajan (eds), *Financial Sector Governance. The Roles of the Public and Private Sectors*, Brookings Institution Press, Washington 2002, s. 163–208.

Das U.S., Quintyn M., Chenard K., *Does regulatory governance matter for financial system stability? An empirical analysis*, „IMF Working Paper", No. WP/04/89, May 2004.

David P., Kochhar R., *Barriers to effective corporate governance by institutional investors: Implications for theory and practice*, „European Management Journal", Vol. 14, Issue 5, 1996, s. 457–466.

Davies H., Greek D., *Globalny nadzór i regulacja sektora finansowego*, PWN, Warszawa 2010.

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review", Vol. 22, Issue 1, 1997, s. 20–47.

Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, wyd. 3, PWN, Warszawa 2005.

Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, wyd. 5, PWN, Warszawa 2011.

Degryse H., Nguyen G., *Interbank exposures: An empirical examination of systemic risk in the Belgian banking system*, „National Bank of Belgium Working Papers – Research Series", No. 43, March 2004.

Degryse H., Ongena S., *The impact of competition on bank orientation and specialization*, „CESifo Working Paper", No. 1119, 2004.

Delis M.D., *Bank competition, financial reform, and institutions: The importance of being developed*, „Journal of Development Economics", Vol. 97, Issue 2, 2012, s. 450–465.

Deloitte, *Kurs na zmiany: Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce*, Warszawa 2012, s. 18, www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/Raporty/8569b806f0f67310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm (dostęp: 23.05.2012).

Delphi International Ltd., Ecologic GmbH, *The role of financial institutions in achieving sustainable development. Report to the European Commission*, November 1997, http://ec.europa.eu/environment/archives/finserv/fitotal.pdf (dostęp: 20.09.2002).

Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.

Dembiński P.H., *Finanse po zawale*, Studio Emka, Warszawa 2011.

Demetriades P.O., Hussein K.A., *Does financial development cause economic growth? Time--series evidence from 16 countries*, „Journal of Development Economics", Vol. 51, Issue 2, 1996, s. 387–411.

Deming W.E., *Out of the Crisis*, MIT, Cambridge 1982.

Demirgüç-Kunt A., Detragiache E., *Basel Core Principles and bank soundness: Does compliance matter?*, „Journal of Financial Stability", Vol. 7, Issue 4, 2011, s. 179–190.

Demirgüç-Kunt A., Detragiache E., Tressel T., *Banking on the principles: Compliance with Basel Core Principles and bank soundness*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 17, Issue 4, 2008, s. 511–542.

Demirgüç-Kunt A., Huizinga H., *Market discipline and financial safety net design*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. WPS 2183, September 1999.

Demirgüç-Kunt A., Leaven L., Levine R., *Regulations, market structure, institutions, and the cost of financial intermediation*, „NBER Working Paper Series", No. 9890, July 2003.

Demirgüç-Kunt A., Levine R., *Finance, financial sector policies, and long-run growth*, „World Bank Policy Research Working Paper Series", No. 4469, January 2008.

Demirgüç-Kunt A., Martínez Pería M.S., *A framework for analyzing competition in the banking sector: An application to the case of Jordan*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. 5499, December 2010.

Demsetz H., Lehn K., *The structure of corporate ownership: Causes and consequences*, „The Journal of Political Economy", Vol. 93, No. 6, 1985, s. 1155–1177.

Demsetz H., Villalonga B., *Ownership structure and corporate performance*, „Journal of Corporate Performance", Vol. 7, Issue 3, 2001, s. 209–233.

Denis D.J., Denis D.K., *Performance changes following top management dismissals*, „Journal of Finance", Vol. 50, Issue 4, 1995, s. 1029–1057.

Deutsch Y., *The impact of board composition on firms' critical decisions: A meta-analytic review*, „Journal of Management", Vol. 31, No. 3, 2005, s. 424–444.

Devlin J., Ennew C.T., *Understanding competitive advantage in retail financial services*, „International Journal of Bank Marketing", Vol. 15, Issue 3, 1997, s. 73–82.

Dewatripont M., Tirole J.-C., Tirole J., *Balancing the Banks. Global Lessons from the Financial Crisis*, Princeton University Press, Princeton–Oxford 2010.

DeYoung R., Peng E., Yan M., *Executive compensation and the business policy choices at U.S. commercial banks*, „The Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Research Working Papers", No. RWP 10-02, 2010.

Diacon C.R., Ennew C.T., *Can business ethics enhance corporate governance? Evidence from a survey of UK insurance executives*, „Journal of Business Ethics", Vol. 15, 1996, s. 623–634.

Diamond D.W., Rajan R.G., *Liquidity shortages and banking crises*, „NBER Working Paper Series", No. 10071, October 2003.

Dijkstra R.J., *Accountability of financial supervisory agencies: An incentive approach*, „Journal of Banking Regulation", Vol. 11, Issue 2, 2010, s. 115–128.

Dijkstra R.J., *Liability of financial regulators: Defensive conduct or careful supervision?*, „Journal of Banking Regulation", Vol. 10, 2009, s. 269–284.

Distinguin I., Kouassi T., Tarazi A., *Interbank deposits and market discipline: Evidence from Central and Eastern Europe*, „Journal of Comparative Economics", w druku, http://dx.doi.org/10.1016/j.jce.2012.07.005.

Distinguin I., Rous P., Tarazi A., *Market discipline and the use of stock market data to predict bank financial distress*, „Journal of Financial Services Research", Vol. 30, No. 2, 2006, s. 151–176.

Dobiegała-Korona B., *Istota i pomiar wartości klienta*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 21–44.

Dobiegała-Korona B., *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 85–99.

Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006, s. 81–95.

Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta czy wartość dla klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 1, 2006.

Dobiegała-Korona B., *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 2(3), 2007, s. 18–24.

Dobija M., *How to place human resources into the balance sheet?*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting", Vol. 3, No. 3, 1998, s. 83–92.

Dobija M. (red.), *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2011.

Dobija D., Koładkiewicz I., Cieślak I., Klimczak K., *Komitety rad nadzorczych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Dobija D., Koładkiewicz I. (red.), *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Dobre praktyki spółek notowanych na GPW, Załącznik do Uchwały nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.

Donaldson L., *The ethereal hand: Organizational economics and management theory*, „Academy of Management Review", Vol. 15, Issue 3, 1990, s. 369–381.

Dove Consulting, *Banks' Efforts to Serve the Unbanked and Underbanked. Final Report for The Federal Deposit Insurance Corporation*, www.fdic.gov/unbankedsurveys/unbankedstudy/FDICBankSurvey_Chapter1.pdf (dostęp: 10.09.2012).

Draft of Updated Equator Principles (EP III), August 2012, www.equator-principles.com/index.php/ep3 (dostęp: 10.09.2012).

Drèze X., Bonfrer A., *Moving from customer lifetime value to customer equity*, „Quantitative Marketing & Economics", Vol. 7, Issue 3, 2009, s. 289–320.

Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009.

Drucker P.F., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York 1954.

Duraj A.N., *Czynniki realizacji polityki wypłat dywidendy przez publiczne spółki akcyjne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002.

Dyer J.H., *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal", Vol. 18, Issue 7, 1997.

Dyrektywa 2002/87/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 grudnia 2002 r. w sprawie dodatkowego nadzoru nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń oraz przedsiębiorstwami inwestycyjnymi konglomeratu finansowego i zmieniająca dyrektywy Rady 73/239/EWG, 79/267/EWG, 92/49/EWG, 92/96/EWG, 93/6/EWG i 93/22/EWG oraz dyrektywy 98/78/WE i 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz.Urz., L 035/1, 11.02.2003.

Dyrektywa 2007/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 r. w sprawie wykonywania niektórych praw akcjonariuszy spółek notowanych na rynku regulowanym, Dz.Urz. UE, L 184/17.

Dziawgo D., *Credit rating na międzynarodowym rynku finansowym*, PWE, Warszawa 2010.

Dziawgo D., *Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym*, PWN, Warszawa 1998.

Dziawgo D., *Relacje inwestorskie. Ewolucja – funkcjonowanie – wyzwania*, PWN, Warszawa 2011.

Dziawgo D., Dziawgo L., *Kapitał zaufania na współczesnym rynku finansowym – stan zagrożenia*, [w:] A. Alińska (red.), *Eseje o stabilności finansowej*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 59–68.

Dziawgo L., *Rola banków w gospodarce przyszłości jako podstawowy dylemat współczesnej bankowości*, [w:] M. Haffer, W. Kraszewski (red.), *Czynniki wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2004.

Dziawgo L., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo systemu bankowego*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa 2008, s. 119–128.

Dziawgo L., *Zielony rynek finansowy. Ekologiczna ewolucja rynku finansowego*, PWE, Warszawa 2010, s. 18.

Dzierżanowski M., *Integracja europejskiego rynku kapitałowego*, [w:] *Niebieska Księga 2003*, nr 5: *Liberalizacja i integracja rynku usług finansowych w Unii Europejskiej*, PFSL, Gdańsk 2003, s. 74–82.

Dziewanowska K., *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2012.

EBA, *Guidelines on Internal Governance*, London 2011.

EBF, *Principles for a Successful Future of Banking in Europe*, Brussels 2010.

EBF, *Remuneration Policies after the Crisis*, 2010, www.ebf-fbe.eu/uploads/27%20April%20Remuneration%20Policies.pdf (dostęp: 10.11.2011).

ECB, *Changes in Bank Financing Patterns*, ECB, Frankfurt am Main 2012.

ECB, *Credit Default Swaps and Counterparty Risk*, Frankfurt am Main 2009.

ECB, *EU Banking Sector Stability*, Frankfurt am Main 2009.

ECB, *Outsourcing in the EU Banking Sector*, [w:] *Report on EU Banking Structures*, ECB, Frankfurt am Main 2004, s. 25–32.

Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperCollins Publishers, New York 1997.

Eisenbeis R.A., Kaufman G.G., *Cross-border banking and financial stability in the EU*, „Journal of Financial Stability", Vol. 4, Issue 3, 2008, s. 168–204.

Eisenberg T., Sundgren S., Wells M.T., *Larger board size and decreasing firm value in small firms*, „Journal of Financial Economics", Vol. 48, Issue 1, 1998, s. 35–54.

Eisenhardt K.M., *Agency theory: An assessment and review*, „Academy of Management Review", Vol. 14, Issue 1, 1989, s. 57–74.

EPI-Finance, *Environmental Performance Indicators for the Financial Industry*, 2000, www.epifinance.com (dostęp: 23.01.2004).

Erkens D., Hung M., Matos P., *Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide*, „Journal of Corporate Finance", Vol. 18, Issue 2, 2012, s. 389–411.

Ethics Resource Center, *Retaliation: When Whistleblowers Become Victims. A Supplemental Report of the 2011 National Business Ethics Survey®*, 2012, www.ethics.org/nbes/files/RetaliationFinal.pdf (dostęp: 4.09.2012).

European Association of Co-Operative Banks, *European co-operative banks in the financial and economic turmoil. First asessments*, „Research Paper", 2010.

European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. A Roadmap towards a Banking Union*, COM (2012) 510 final, Brussels, 12.09.2012.

European Commission, *Financial sector taxation*, „Taxation Papers", No. WP 25, 2010.

European Commission, *Financial Services Provision and Prevention of Financial Exclusion*, March 2008, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=760&langId=en (dostęp: 10.09.2012).

European Commission, *Proposal for a Council Regulation Conferring Specific Tasks on the European Central Bank Concerning Policies Relating to the Prudential Supervision of Credit Institutions*, COM (2012) 511 final, Brussels, 12.09.2012.

European Commission, *Proposal for a Directive of The European Parliament and of the Council Establishing a Framework for the Recovery and Resolution of Credit Institutions and Investment Firms and Amending Council Directives 77/91/EEC and 82/891/EC, Directives 2001/24/EC, 2002/47/EC, 2004/25/EC, 2005/56/EC, 2007/36/EC and 2011/35/EC and Regulation (EU) No 1093/2010*, COM(2012) 280/3.

European Commission, *Public Consultation on Responsible Lending and Borrowing in the EU*, Brussels, June 2009, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2009/responsible_lending/consultation_en.pdf (dostęp 15.05.2011).

European Commission, *Taxation of the Financial Sector*, COM(2010) 549/5 Brussels, 7.10.2010.

European Commission Internal Market and Services DG, *Review of the Initiatives of the European Commission in the Area of Financial Education*, Staff Working Document of the Internal Market and Services DG, Brussels, March 2011, http://ec.europa.eu/internal_market/finservices-retail/docs/capability/evaluation_financial_education_en.pdf (dostęp: 15.09.2012).

Fama E.F., *Agency problems and the theory of the firm*, „The Journal of Political Economy", Vol. 88, No. 2, 1980, s. 288–307.

Fama E.F., Jensen M.C., *Separation of ownership and control*, „Journal of Law & Economics", Vol. 26, Issue 2, 1983, s. 301–326.

Farrance C., *Managing Relationships in a Corporate Bank*, Financial World Publishing, Canterbury 2002.

Fasnacht D., *Open Innovation in the Financial Services. Growing Through Openess, Flexibility, and Customer Integration*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2009.

Faulkender M., Kadyrzhanova D., Prabhala N., Senbet L., *Executive compensation: An overview of research on corporate practices and proposed reforms*, „Journal of Applied Corporate Finance", Vol. 22, No. 1, 2010, s. 107–118.

FEBEA, *What really differentiates ethical banks from traditional banks?*, April 2012, www.ethicalbankingeurope.com/sites/default/files/Definition%20Ethical%20Bank.pdf (dostęp: 10.09.2012).

The FED's Secret Liquidity Lifelines, „Bloomberg", www.bloomberg.com/data-visualization/federal-reserve-emergency-lending/#/overview/?sort=nomPeakValue&group=none&view=peak&position=0&comparelist=&search= (dostęp: 15.09.2012).

Fich E.M., Shivdasani A., *Are busy boards effective monitors?*, „The Journal of Finance", Vol. 61, No. 2, 2006, s. 689–724.

Fiordelisi F., Moluneux P., *Shareholder Value in Banking*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2006.

Fischer K.P., *Governance, regulation and mutual financial intermediaries performance: The foundations of success*, „CREFA Working Paper", No. 01-11, August 2002.

Fischer K.P., *Régie, réglementation et performance des coopératives financières*, „Annals of Public and Cooperative Economics", Vol. 71, Issue 4, 2000, s. 607–636.

FitchRatings, *Podsumowanie II kwartału 2012 na rynku nieskarbowych instrumentów dłużnych w Polsce*, www.fitchpolska.com.pl/papiery_dluzne.htm (dostęp: 2.09.2012).

Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Flejterska E., Gracz L., Rosa G., Smalec A., *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe USz, Szczecin 2008.

Flejterski S., *Konkurencyjność a dylematy dywersyfikacji struktury bankowości w Polsce*, [w:] *Finanse i bankowość a wejście Polski do Unii Europejskiej*, materiały konferencyjne Ogólnopolskiej Konferencji Katedr Finansów, Warszawa–Pułtusk 1999.

Flejterski S., *Podstawy metodologii finansów. Elementy komparatystyki*, Economicus, Szczecin 2006.

Flejterski S., *Polityka wobec banków – między Scyllą niedoregulowania a Charybdą przeregulowania*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Wyzwania regulacyjne wobec doświadczeń globalnego kryzysu finansowego*, ZBP–Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

Flejterski S., *Różnicowanie struktur we współczesnej bankowości*, Wydawnictwo Naukowe USz, Szczecin 1999.

Flejterski S., Świecka B., *Finanse i bankowość. Przewodnik do studiowania*, Economicus, Szczecin 2004.

Fojcik-Mastalska E. (red.), *Prawo bankowe*, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2009.

FORGE, *Guidance on Corporate Social Responsibility Management and Reporting for the Financial Services Sector*, 2002, www.abi.org.uk/Media/Releases/2002/11/ABI_amp_BBA_launch_new_CSR_guidance_for_Financial_Services_Sector.aspx (dostęp: 23.01.2004).

Forlicz S., *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa 2001.

Fraser D.R., Fraser L.M., *Evaluating Commercial Bank Performance. A Guide to Financial Analysis*, Bankers Publishing Company, Chicago 1991.

Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010.

Freixas X., *Contagion and efficiency in gross and net interbank payment systems*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 7, Issue 1, 1998, s. 3–31.

Freixas X., Rochet J.-C., *Fair pricing of deposit insurance. Is it possible? Yes. Is it desirable? No*, „Research in Economics", Vol. 52, Issue 3, 1998, s. 217–232.

Freixas X., Rochet J.-C., *Mikroekonomia bankowa*, CeDeWu, Warszawa 2007.

Friedrich P., Kosiński J.A., Türk I., *A standard chart of social accounts for ecological banks*, [w:] L. Dziawgo, D. Dziawgo (eds), *Finance and Natural Environment*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 279–322.

FRS Study Group on Disclosure, *Improving public disclosure in banking*, „Staff Study", No. 173, March 2000.

FSA, *In or out? Financial exclusion: A literature and research review*, „Consumer Research", No. 3, July 2000.

FSA, *The Turner Review. A Regulatory Response to the Global Banking Crisis*, London 2009.

FSB, *FSB Principles for Sound Compensation Practices – Implementation Standards*, September 2009.

FSF, *FSF Principles for Sound Compensation Practices*, April 2009.

Fundacja Batorego, CBOS, *Bohaterowie czy donosiciele? Co Polacy myślą o osobach ujawniających nieprawidłowości w miejscu pracy? Raport z badań ilościowych*, Warszawa 2012.

Furfine C.F., *Public disclosures and calendar-related movements in risk premiums: Evidence from interbank lending*, „Journal of Financial Markets", Vol. 7, Issue 1, 2004, s. 97–116.

G-20 Working Group 1, *Enhancing Sound Regulation and Strengthening Transparency. Final Report*, March 2009.

Gad J., *Rachunkowość w procesie nadzoru w spółkach publicznych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.

Gajdka J., Walińska E., *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka*, t. 2, FRRwP, Warszawa 1998.

Gallagher N., *Environmental & social responsibility of banks*, [w:] L. Dziawgo, D. Dziawgo (eds), *Finance and Natural Environment*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 191–224.

Garczarczyk J. (red.), *Model jakości usług finansowych w* Polsce, AE w Poznaniu, Poznań 2004.

Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.

Gasparski W. (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2004.

George A.M., *Protecting Shareholder Value. A Guide to Managing Financial Market Risk*, Irwin, Chicago 1996.

Gibbons R., Murphy K.J., *Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence*, „NBER Working Papers Series", No. WP 3792, 1991.

Gill D., MacCormick J., *Shared services centres*, „Working Paper", No. 5, February 2000 (State Services Commission), www.ssc.govt.nz/sites/all/files/WkPap5.pdf (dostęp: 8.09.2012).

Gillan S.L., Starks L.T., *Corporate governance proposals and shareholder activism: The role of institutional investors*, „Journal of Financial Economics", Vol. 57, Issue 2, 2000, s. 275–305.

Glassman C.A., Rhoades S.A., *Owner vs. manager control effects on bank performance*, „Review of Economics and Statistics", Vol. 62, Issue 2, 1980, s. 263–270.

Gliniecka J., *Tajemnica finansowa. Aspekty aksjologiczne, normatywne i funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Gdańsk 2007.

Gnyawali D.R., Park B.-J., *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, „Research Policy", Vol. 40, Issue 5, 2011, s. 650–663.

Gogoski R., *Payment systems in economy – Present and future tendencies*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences", Vol. 44, 2012, s. 436–445.

Goodhart C.A.E., *Regulating the regulator – An economist's perspective on accountability and control*, [w:] E. Ferran, C.A.E Goodhart (eds), *Regulating Financial Services and Markets in the 21st Century*, Hart Publishing, Oxford–Portland 2001, s. 151–164.

Goodhart C.A.E., *The organizational structure of banking supervision*, „FSI Occasional Paper", No. 1, November 2000.

Googoolye Y., *Supervision and regulation of state-owned banks*, Financial Stability Institute, World Bank and International Monetary Fund Seminar on „Supervision and Regulation of State-Owned Banks", Mumbai, 5 November 2008, http://www.bis.org/review/r081222e.pdf (dostęp: 15.09.2012).

Gospodarowicz A. (red.), *Funkcjonowanie spółdzielczych grup bankowych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Gospodarowicz A. (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, PWE, Warszawa 2000.

Gostomski E., Pelczar M., Lepczyński B., Barembruch A., *Pośrednictwo kredytowe w Polsce – podręcznik dla praktyków*, CeDeWu, Warszawa 2007.

Goyal V.K., *Market discipline of bank risk: Evidence from subordinated debt contracts*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 14, Issue 3, 2005, s. 318–350.

Górski M., *Rynkowy system finansowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 305–312.

Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006.

Grabczan W., *Zarządzanie ryzykiem bankowym*, FRRwP, Warszawa 1996, s. 209.

Gradoń W., *Zaufanie jako czynnik kształtowania stabilności rynku międzybankowego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 105, 2012, s. 117–126.

De Graeve F., De Jonghe O., Vander Vennet R., *Competition, transmission and bank pricing policies: Evidence from Belgian loan and deposit markets*, „University of Ghent Working Paper", No. 04/261, October 2004.

Grand Larousse Encyclopedique, Vol. 12, Libraire Larousse, Paris 1964.

Gras-Gil E., Marin-Hernandez S., de Lema D.G.-P., *Internal audit and financial reporting in the Spanish banking industry*, „Managerial Auditing Journal", Vol. 27, Issue 8, 2012, s. 728–753.

Gray J.L., Harvey T.W., *Quality Value Banking. Effective Management Systems that Increase Earnings, Lower Costs, and Provide Competitive Customer Service*, John Wiley & Sons, New York 1992.

Grenville S., *Subordinated debt: How do we repair a failed system?*, „Financial Times", 26.05.2009.

GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, v. 3.0, 2006.

GRI, *Sustainability Reporting Guidelines. Financial Services Sector Supplement*, v. 3.0, 2011.

GRI, *Financial Services Sector Supplement: Environmental Performance*, Global Reporting Initiative, 2005.

GRI, *Financial Services Sector Supplement: Social Performance*, Global Reporting Initiative, 2002.

GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, 2002.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

Griffin R.W., Moorhead G., *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 8th ed., Houghton Mifflin, Boston 2006.

Grigorian D.A., Manole V., *Determinants of commercial bank performance in transition: An application of data envelopment analysis*, „IMF Working Paper", No. WP/02/146, September 2002.

Gropper D.M., Hudson C.D., *A note on savings and loan ownership structure and expense preference: A re-examination*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 27, Issue 10, 2003, s. 2003–2014.

Gross S., *Banks and Shareholder Value. An Overview of Bank Valuation and Empirical Evidence on Shareholder Value for Banks*, Deutscher Universitäts-Verlag, Frankfurt am Main 2006.

Group of Ten, *Report on Consolidation in the Financial Sector*, BIS, IMF, Basel 2001.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2009.

Grzegorczyk W., *Marketing bankowy. Podręcznik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999.

Grzegorczyk W., *Strategie marketingowe banków*, WN PWN, Warszawa 1997.

Grzywacz J., *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006.

Gudkova S., *Sekurytyzacja należności kredytowych* banków, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.

Gup B., *Market discipline: Is it fact or fiction?*, [w:] B. Gup (ed.), *The New Basel Capital Accord*, Thomson, New York 2004, s. 67–96.

Gupta S., Lehman D.R., *Customers as assets*, „Journal of Interactive Marketing", Vol. 17, Issue 1, 2003, s. 9–24.

Gupta S., Lehmann D.R., Stuart J.A., *Valuing Customers*, „Journal of Marketing Research", Vol. 41, Issue 1, 2004, s. 7–18.

Gwizdała J., *Ryzyko kredytowe w działalności banku komercyjnego*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2011.

Haigh N., Griffiths A., *The natural environment as a primary stakeholder: The case of climate change*, „Business Strategy and the Environment", Vol. 18, Issue 6, 2009, s. 347–359.

Haldane A.G., Flatter E., *The role of central banks in payment systems oversight*, „Bank of England Quarterly Bulletin", Spring 2005, s. 66–71.

Haładaj K., *Odpowiedzialność odszkodowawcza emitentów za naruszenie obowiązków informacyjnych*, C.H. Beck, Warszawa 2008.

Han K.C., Suk D.Y., *The effects of ownership structure on firm performance: Additional evidence*, „Review of Financial Economics", Vol. 7, No. 2, 1998, s. 143–155.

Hancock D., Birchler U., *What does the yield on subordinated bank debt measure?*, „FEDS Working Paper", No. 2004-19, 2004.

Harasim J., *Ryzyko związane z wykorzystaniem outsourcingu i offshoringu przez banki oraz sposoby jego ograniczania*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa 2008, s. 149–163.

Harasim J., *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2004.

Harasim J., Frączek B., Szustak G., Klimontowicz M., *Europejski rynek płatności detalicznych*, CeDeWu, Warszawa 2011.

Hart O., Shleifer A., Vishny R.W., *The proper scope of government: Theory and an application to prisons*, „The Quarterly Journal of Economics", vol. 112, Issue 4, 1997, s. 1127–1161.

Hawkesby C., *Central banks and supervisors: The question of institutional structure and responsibilities*, [w:] L. Halme, C. Hawkesby, J. Healer, I. Saprat, F. Soussa, *Financial Safety Nets and Market Discipline*, The Center for Central Banking Studies, Bank of England, London 2000, s. 95–127.

He L., Ho S.J.K., *Monitoring costs, managerial ethics and corporate governance: A modeling approach*, „Journal of Business Ethics", Vol. 99, No. 4, 2011, s. 623–635.

Heider F., Hoerova M., Holthausen C., *Liquidity hoarding and interbank market spreads. The role of counterparty risk*, „ECB Working Paper Series", No. 1126, December 2009.

Hermalin B.E., Weisbach M.S., *Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature*, „NBER Working Paper", No. 8161, March 2001.

Herring R.J., *The subordinated debt alternative to Basel II*, „Journal of Financial Stability", Vol. 1, Issue 2, 2004, s. 137–155.

Herzberg G., Mausner B., Snyderman B., *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959.

Heskett J.L., Sasser W.E. Jr., Schlesinger L.A., *The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York 1997.

Heskett J.L., Sasser W.E. Jr., Schlesinger L.A., *The Value Profit Chain. Threat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, The Free Press, New York 2003.

Hillman A.J., Cannella A.A. Jr., Paetzold R.L., *The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change*, „Journal of Management Studies", Vol. 37, Issue 2, 2000, s. 235–255.

HM Revenue & Customs, *Code of Practice on Taxation for Banks*, www.hmrc.gov.uk/thelibrary/bank-code-practice.htm (dostęp: 30.12.2012).

HM Treasury, *Sanctions for the directors of failed banks – Consultation paper*, www.hm-treasury.gov.uk/consult_sanctions_directors_banks.htm July 2012 (dostęp: 22.08.2012).

Hodgman D.R., *Credit risk and credit rationing*, „Quarterly Journal of Economics", Vol. 74, Issue 2, 1960, s. 258–278.

Hodgman D.R., *The deposit relationship and commercial bank investment behavior*, „The Review of Economics and Statistics", Vol. 43, No. 3, 1961, s. 257–268.

Honohan P., *Avoiding the pitfalls in taxing financial intermediation*, [w:] P. Honohan (ed.), *Taxation of Financial Intermediation. Theory and Practice for Emerging Economies*, World Bank Publications, Washington 2003.

Hope T., Hope J., *Transforming the Bottom Line. Managing Performance with the Real Numbers*, HBSP, Boston 1996.

Hörter S., *Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling*, Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels 1998.

http://ec.europa.eu/internal_market/finances/committees/index_en.htm (dostęp: 13.08.2012).

http://firstforsustainability.org (dostęp: 10.09.2012).

http://naszmodel.gpw.pl (dostęp: 16.08.2012).

Hung H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, „Corporate Governance: An International Review", Vol. 6, Issue 2, 1998, s. 101–111.

Hüpkes E.H.G., Quintyn M.G., Taylor M.W., *The accountability of financial sector supervisors: Principles and practice*, „IMF Working Papers", No. WP/05/51, March 2005.

Huson M.R., Malatesta P.H., Parrino R., *Managerial succession and firm performance*, „Journal of Financial Economics", Vol. 74, Issue 2, 2004, s. 237–275.

Huson M.R., Parrino R., *The effects of management turnover on firm performance*, [w:] H.K. Baker, R. Anderson (eds), *Corporate Governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.

IADI, *Governance of Deposit Insurance Systems. Guidance Paper*, Basel 2009.

Iannotta G., *Market discipline in the banking industry: Evidence from spread dispersion*, „The European Journal of Finance", Vol. 17, No. 2, 2011, s. 111–131.

Ianotta G., Nocera G., Sironi A., *Ownership Structure, Risk and Performance in the European Banking Industry,* „Journal of Banking and Finance", Vol. 31, 2007, s. 2127–2149.

IFC, *Banking on Sustainability. Financing Environmental and Social Opportunities in Emerging Markets*, 2005, www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_BankingonSustainability/$FILE/FINAL_IFC_BankingOnSustainability_web.pdf (dostęp: 10.09.2012).

IFC, *Sustainability Framework. Policy and Performance Standards on Environmental and Social Sustainability*, www1.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework (dostęp: 10.09.2012).

IFRS Foundation, *International Accounting Standard 38. Intangible Assets*, [w:] *International Financial Reporting Standards*, London 2011, s. A923–A957.

IFRS Foundation, *International Financial Reporting Standard 3. Business Combinations*, [w:] *International Financial Reporting Standards*, London 2011, s. A129–A177.

Ignaś A., *Ekonomiczne i społeczne konsekwencje naruszania praw akcjonariuszy*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 472–483.

IMF Staff, *Fair and Substantial Contribution by the Financial Sector. Final Report for the G-20*, b.m.w., June 2010.

Institute of International Finance, *Compensation in Financial Services. Industry Progress and the Agenda for Change*, March 2009.

Institute of International Finance, *Compensation Reform in Wholesale Banking 2010: Progress in Implementing Global Standards*, September 2010.

International Finance Corporation, The World Bank, *Doing Business 2013. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 185 Countries*, 10th ed., The World Bank, Washington 2013.

Investors Identify Their 7 Top Concerns Relative to Succession Planning, www.integraladvisorsllc.com/investorsuccession.pdf (dostęp: 23.08.2012).

Iori G., Jafarey S., Padilla F.G., *Systemic risk on the interbank market*, „Journal of Economic Behavior & Organization", Vol. 61, Issue 4, 2006, s. 525–542.

Ipsos Polska, Fundacja Komunikacji Społecznej, *Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, 2003, www.ipsos.pl/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu (dostęp: 30.12.2003).

Iqbal Z., French D.W., *Executive share ownership, trading behavior, and corporate control: Evidence from top management turnover during financial distress*, „Journal of Economics and Business", Vol. 59, Issue 4, 2007, s. 298–312.

Iwanicz-Drozdowska M., *Bezpieczeństwo usług finansowych. Perspektywa Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Iwanicz-Drozdowska M., *Determinanty bezpieczeństwa banków w świetle analizy wybranych kryzysów bankowych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.

Iwanicz-Drozdowska M., *Przebudowa globalnej architektury finansowej po doświadczeniach kryzysu subprime. Wybrane problemy do rozwiązania*, [w:] J Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 75–81.

Iwanicz-Drozdowska M. (red.), *Edukacja i świadomość finansowa. Doświadczenia i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

Iwanicz-Drozdowska M. (red.), *Konglomeraty* finansowe, PWE, Warszawa 2007.

Iwańczuk A., Kotliński G., *Bankowe rozliczenia pieniężne*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.

Iyer R., Peydró J.-L., *Interbank contagion at work. Evidence from a natural experiment*, „ECB Working Paper Series", No. 1147, January 2010.

IZFA, *Kodeks dobrych praktyk inwestorów instytucjonalnych*, 2006, www.izfa.pl (dostęp: 1.07.2007).

Jabłoński Ł., *Kapitał ludzki a konwergencja* gospodarcza, C.H. Beck, Warszawa 2012.

Jackiewicz Z., *Refleksje nad polityką wynagradzania w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2010.

Jackowicz K. *Czynniki polityczne w bankowości – przegląd badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu", nr 140, 2010, s. 394–404.

Jackowicz K., *Dyscyplina rynkowa w bankowości. Rodzaje i możliwości zastosowania*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

Jackowicz K., Kowalewski O., Kozłowski Ł., *The influence of political factors on commercial banks in Central European countries*, „Journal of Financial Stability", w druku, http://dx.doi.org/10.1016/j.jfs.2012.08.001.

Jagtiani J., Lemieux C., *Market discipline prior to bank failure*, „Journal of Economics and Business", Vol. 53, Issues 2–3, 2001, s. 313–324.

Jajuga K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.

Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje*, wyd. 3, PWN, Warszawa 2006.

Janc A., Krymarys-Balcerzak A., *Współczesny bank i jego znaczenie dla wzrostu gospodarczego*, [w:] R. Szewczyk (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej*, t. 3: *Bankowość*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 39–47.

Janiak A., *Przywileje bankowe w prawie polskim*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003.

Jankowska B., *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.

Jarratt D.G., *A strategic classification of business alliances: A qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises*, „Qualitative Market Research: An International Journal", Vol. 1, Issue 1, 1998, s. 39–49.

Jaworski W., *Bankowość. Podstawowe założenia*, Poltext, Warszawa 1996.

Jaworski W.L., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Banki. Rynek. Operacje. Polityka*, wyd. 7, Poltext, Warszawa 1998.

Jaworski W.L., Zawadzka Z. (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, wyd. 2, Poltext, Warszawa 2004.

Jenkinson A., *Valuing Your Customers. From Quality Information to Quality Relationships through Database Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London1995.

Jennings D., *Outsourcing opportunities for financial services*, „Long Range Planning", Vol. 29, Issue 3, 1996, s. 393–404.

Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics", Vol. 3, Issue 4, 1976, s. 305–360.

Jensen M.C., Murphy K.J., *CEO incentives – It's not how much you pay, but how*, „Harvard Business Review", May–June 1990.

Jensen M.C., Zimmerman J.L., *Management compensation and the managerial labor market*, „Journal of Accounting and Economics", Vol. 7, No. 1–3, 1985, s. 3–9.

Jerzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.

Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

Jeżak J., *Teoria własności oraz jej wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji", nr 4, 2009, s. 5–8.

Jeżak J. (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005.

Jeżak J. (red.), *Struktury własności polskich spółek publicznych a ich strategie rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010.

Johnson M.D., Selnes F., *Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships*, „Journal of Marketing", Vol. 68, Issue 2, 2004, s. 1–17.

Johnson S., La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A., *Tunneling*, „American Economic Review", Vol. 90, Issue 2, 2000, s. 22–27.

Johnson W.F., *International economic freedoms, banks and the market crisis of 2007–2009*, „Journal of Banking Regulation", Vol. 12, Issue 3, 2011, s. 195–209.

Johnston R., Lawrence P.R., *Beyond vertical integration – The rise of the value-adding partnership*, „Harvard Business Review", Vol. 66, Issue 4, July–August 1988, s. 94–101.

Jonas A., *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.

Jones E., Busch P., Dacin P., *Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to--business buyer–seller relationships*, „Journal of Business Research", Vol. 56, Issue 4, 2003, s. 323–340.

Judd V.C., *Differentiation with the 5th P*, „Industrial Marketing Management", Vol. 16, Issue 4, 1987, s. 241–247.

Judge W.Q. Jr., Zeithaml C.P., *Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process*, „The Academy of Management Journal", Vol. 35, No. 4, 1992, s. 766–794.

Jurkowska A., *Rola kapitału zagranicznego w przemianach polskiego sektora bankowego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, „Monografie: Prace Doktorskie", nr 5, Kraków 2006.

Kahn C.M., Santos J.A.C., *Allocating bank regulatory powers: Lender of last resort, deposit insurance and supervision*, „European Economic Review", Vol. 49, Issue 8, 2005, s. 2107–2136.

Kalasińska M., *Sekurytyzacja aktywów bankowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2007.

Kale P., Singh H., Perlmutter H., *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*, „Strategic Management Journal", Vol. 21, Issue 3, 2000, s. 217–237.

Kałużny R., *Pomiar ryzyka kredytowego w banku. Aspekty finansowe i rachunkowe*, PWN, Warszawa 2009.

Kanatas G., *Deposit insurance and the discount window: Pricing under asymmetric information*, „Journal of Finance", Vol. 41, Issue 2, 1986, s. 437–450.

Kane E.J., *Ethical foundations of financial regulation*, „NBER Working Paper", No. 6020, 1997.

Kane E.J., *Financial safety nets: Reconstructing and modelling a policymaking metaphor*, „Journal of International Trade & Economic Development", Vol. 10, Issue 3, 2001, s. 237–273.

Kane E.J., *The importance of monitoring and mitigating the safety-net consequences of regulation--induced innovation*, „Review of Social Economy", Vol. 68, Issue 2, 2010, s. 145–161.

Kane E.J., Malkiel B.G., *Bank portfolio allocation, deposit variability, and the availability doctrine*, „Quarterly Journal of Economics", Vol. 79, Issue 1, 1965, s. 113–134.

Kanigowski K., *List zastawny jako instrument rynku kapitałowego*, Centrum Szkoleniowo--Wydawnicze Kwantum, Warszawa 1997.

Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego, Uchwała nr 99/2008 KNF z dnia 18 marca 2008 r. w sprawie rekomendacji stosowania Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego, Dz.Urz. KNF, nr 3, poz. 9.

Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Kar M., Nazlıoğlu Ş., Ağır H., *Financial development and economic growth nexus in the MENA countries: Bootstrap panel granger causality analysis*, „Economic Modelling", Vol. 28, Issues 1–2, 2011, s. 685–693.

Karacadag C., Shrivastava A., *The role of subordinated debt in market discipline: The case of emerging markets*, „IMF Working Paper", No. WP/00/215, December 2000.

Karczocha W., *Filozoficzno-etyczne rozwinięcie idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 42, 2009, s. 26–37.

Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.

Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej, 2010/C 83/02, Dz.Urz. UE, 30.03.2010, C83/389.

Kasiewicz S., *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

Kasiewicz S., *Konkurencyjność banków a zarządzanie wartością*, [w:] J. Bieliński (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 218–225.

Kasiewicz S., *Nowe regulacje – instrument równoważenia konkurencyjności i stabilności sektora bankowego*, [w:] L. Kurkliński (red.), *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokryzysowe*, BIK, Warszawa 2011, s. 8–27.

Kasiewicz S., *Wartość klienta w sektorze banków komercyjnych*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Cele – organizacja – narzędzi*a, t. 1, FRRwP, Warszawa 2001, s. 87–101.

Kasiewicz S., Kurkliński L. (red.), *Szok regulacyjny a konkurencyjność i rozwój sektora bankowego*, WIB, Warszawa 2012.

Kaszubski R., Tupaj-Cholewa A., *Prawo bankowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

Keen M., Krelove R., Norregaard J., *The Financial Activities Tax*, [w:] S. Claessens, M. Keen, C. Pazarbasioglu (eds), *Financial Sector Taxation. The IMF's Report to G-20 and Background Material*, International Monetary Fund, September 2010.

Kempson E., Whyley C., *Kept out or Opted out? Understanding and Combating Financial Exclusion*, The Policy Press, Bristsol 1999.

Khadraoui N., Smida M., *Financial development and economic growth: Static and dynamic panel data analysis*, „International Journal of Economics & Finance", Vol. 4, Issue 5, 2012, s. 94–104.

Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Kieżel M., *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 100 i n.

Kilinc M., Neyapti B., *Bank regulation and supervision and its welfare implications*, „Economic Modelling", Vol. 29, Issue 2, 2012, s. 132–141.

King B., *Bank 3.0.*, Marshall Cavendish Business, Singapore 2013.

Klapper L., Zaidi R., *A Survey of Government Regulation and Intervention in Financial Markets, Prepared for the World Development Report 2005: Improving the Investment Climate for Growth and Poverty Reduction*, Report No. 31439, World Bank, January 2005.

Klimkiewicz K., *Społecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw jako odpowiedź na współczesne problemy w organizacjach – przykłady dobrych praktyk w polityce personalnej*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", nr 42, 2009, s. 197–210.

Klomp J., de Haan J., *Banking risk and regulation: Does one size fit all?*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 36, Issue 12, 2012, s. 3197–3212.

KNB, *Rekomendacja L z dnia 7 listopada 2001 r. dotycząca roli biegłych rewidentów w procesie nadzoru nad bankami*, Warszawa 2001.

KNB, *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Warszawa 2004.

KNF, *Dane miesięczne*, www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/dane_o_rynku/Dane_miesieczne.html (dostęp: 10.12.2012).

KNF, *Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach*, Warszawa 2011.

Koch R., Godden I., *Managing Without Management*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996.

Koetter M., Wedow M., *Finance and growth in a bank-based economy: Is it quantity or quality that matters?*, „Journal of International Money and Finance", Vol. 29, Issue 8, 2010, s. 1529–1545.

Kołacz J., *Prawo inwestora do informacji na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2012.

Koleśnik J., *Bezpieczeństwo systemu bankowego. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2012.

Komisja Europejska, *Dokument roboczy służb Komisji. Streszczenie oceny skutków, towarzyszący dokumentowi: Zalecenie Komisji w sprawie dostępu do zwykłego rachunku płatniczego*, Bruksela, 2011, http://ec.europa.eu/internal_market/finservices-retail/docs/inclusion/sec_2011_907_pl.pdf (dostęp: 10.09.2012).

Komisja Europejska, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, KOM(2011) 681, wersja ostateczna, Bruksela, 25.10.2011, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF (dostęp: 10.09.2012).

Komisja Europejska, *Wniosek: Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych*, KOM(2011) 452, wersja ostateczna, Bruksela, 20.01.2011.

Komisja Europejska, *Zielona Księga. Równoległy system bankowy*, COM(2012) 102 final, Bruksela, 19.03.2012.

Komisja Wspólnot Europejskich, *Zalecenie Komisji w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych*, Bruksela, 30.04.2009, K(2009)3159).

Kool-Olczak A., *Formy organizacyjno-prawne struktur sieciowych przedsiębiorstw*, [w:] O. Witczak (red.), *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 67–76.

Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.

von Köppen J., *Strategie banków w Europie*, CeDeWu, Warszawa 1999.

Korenik D., *Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiątych XX w. (rynek klientów indywidualnych i gospodarczych)*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

Korenik D., *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009.

Korenik D. (red.), *Innowacyjne usługi banku*, PWN, Warszawa 2006.

Korhonen P., Voutilainen R., *Finding the most preferred alliance structure between banks and insurance companies*, „European Journal of Operational Research", Vol. 175, Issue 2, 2006, s. 1285–1299.

Korzeb Z., *Teoria kreowania wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym*, Difin, Warszawa 2010.

Korzeniowska A., *Outsourcing w bankowości*, Difin, Warszawa 2009, s. 124.

Kosiński B., *Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych*, [w:] L. Oręziak, B. Pietrzak (red.), *Bankowość na świecie i w Polsce*, Olympus, Warszawa 2000–2001, s. 129–130.

Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

Kotler P., *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1991.

Kotliński G., *System informacji marketingowej w zarządzaniu bankiem komercyjnym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999.

Kowalska-Musiał M., *Morfologia relacji w ujęciu paradygmatu marketingu relacji*, [w:] O. Witczak (red.), *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 10–20.

Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, wyd. 3, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Krause A., Giansante S., *Interbank lending and the spread of bank failures: A network model of systemic risk*, „Journal of Economic Behavior & Organization", Vol. 83, Issue 3, 2012, s. 583–608.

Krug A.M., *Relacje inwestorskie w nowoczesnej spółce giełdowej*, Poligraf, Warszawa 2010.

Kucharska B., *Kreowanie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 195–210.

Kuchciak I., *Raje podatkowe w zmniejszaniu obciążeń podatkowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012.

Kuchciak I., *SEPA jako element integracji systemów płatniczych – analiza szans i zagrożeń*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy. Inspiracje z integracji europejskiej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008, s. 45–53.

Kuchciak I., *Social media jako element strategii banków opartej na budowaniu relacji z konsumentami*, „Zarządzanie i Finanse", t. 10, nr 4, cz. 1, s. 349–366.

Kudła J., *Instrumenty finansowe*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2002.

Kudła J., Opolski K. (red.), *Jakość a wzrost efektywności oddziałów bankowych*, CeDeWu, Warszawa 2006.

Kudła J., *Struktury organizacyjne banków komercyjnych*, Twigger, Warszawa 2001.

Kumar N., *The power of trust in manufacturer-retailer relationships*, „Harvard Business Review", November–December 1996, Vol. 74, Issue 6, s. 92–106.

Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, WP PWN, Warszawa 2010.

Kusińska A., *Segmentacja rynku i typologia konsumentów*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2009.

Kwiatkiewicz A., Hernik K., *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2010.

Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, „Academy of Management Review", Vol. 22, Issue 1, 1997, s. 110–141.

Langner A., *CreditMetrics a portfel kredytów zagrożonych*, CeDeWu, Warszawa 2007.

Lank E., *Collaborative Advantage. How Organizations Win by Working Together*, Palgrave Macmillan, New York 2006.

Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1994.

Larcker D.F., Tayan B., *CEO succession planning: Who's behind door number one?*, „Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series: Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance", No. CGRP-05, June 2010, http://ssrn.com/abstract=1678062 (dostęp: 23.08.2012).

Larcker D., Tayan B., *Corporate Governance Matters. A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Pearson Education, Upper Saddle River 2011.

Lastra R.M., Shams H., *Public accountability in the financial sector*, [w:] E. Ferran, C.A.E. Goodhart, *Regulating Financial Services and Markets in the 21st Century*, Hart Publishing, Oxford–Portland 2001, s. 165–188.

Lazar E.P., Shaw K.L., Santon C.T., *The value of bosses*, „NBER Working Paper Series", No. WP 18317, August 2012.

Leahy G., *Managing Banking Relationships*, Woodhead Publishing, Cambridge 1997.

Lenskold J.D., *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Levine R., *Financial development and economic growth: Views and agenda*, „Journal of Economic Literature", Vol. 35, Issue 2, 1997, s. 688–726.

Levine R., *The legal environment, banks, and long-run economic growth*, „Journal of Money, Credit and Banking", Vol. 30, No. 3, Part 2: *Comparative Financial Systems*, 1998, s. 596–613.

Levine R., Loayza N., Beck T., *Financial intermediation and growth: Causality and causes*, „Journal of Monetary Economics", Vol. 46, Issue 1, 2000, s. 31–77.

Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, WP PWN, Warszawa 2010.

Lin Y.-F., *Corporate governance, leadership structure and CEO compensation: Evidence from Taiwan*, „Corporate Governance: An International Review", Vol. 13, No. 6, 2005, s. 824–835.

Lings I.N., *Internal market orientation: Construct and consequences*, „Journal of Business Research", Vol. 57, Issue 4, 2004, s. 405–413.

Lipka A., Król M., Waszczak S., Satoła M., *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji. Problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008.

Liu C.-L.E., Ghauri P.N., Sinkovic R.R., *Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*, „Journal of World Business", Vol. 45, Issue 3, 2010, s. 237–249.

Llewellyn D.T., *An analysis of the causes of the recent banking crises*, „European Journal of Finance", Vol. 8, 2002, s. 152–175.

Llewellyn D.T., *Inside the 'Black Box' of market discipline*, „Economic Affairs", Vol. 25, No. 1, 2005, s. 41–47.

Llewellyn D.T., *The economic rationale for financial regulation*, „FSA Occasional Paper Series", No. 1, April 1999.

London Benchmarking Group, Corporate Citizenship, *LBG Guidance Manual*, Vol. 1: *Inputs – Assessing the Contribution*, 1st ed., May 2008, www.lbg-online.net/media/5595/lbg_guidance_manual_vol_1_inputs.pdf (dostęp: 15.09.2012).

Long M., Vittas D., *Financial regulation. Changing the rules of the game*, „World Bank Policy Research Working Paper", No. WPS 0803, November 1991.

Lopez J.A., *Disclosure as a supervisory tool: Pillar 3 of Basel II*, „FRBSF Economic Lester", No. 2003-22, 1.08.2003.

Ludwiczyński A., Król H. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2008.

Luo Y., *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business", Vol. 42, Issue 2, 2007, s. 129–144.

Lynch R.P., *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, Wiley, New York 1993.

Łada M., *Pomiar ekonomiczny zorientowany na relacje z klientami we współczesnej rachunkowości*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2011.

Łukasiewicz-Kamińska A., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa 2011.

Łukasik G., *Strategie finansowania rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2010.

Łukaszewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.

Maak T., *Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital*, „Journal of Business Ethics", Vol. 74, Issue 4, 2007, s. 329–343.

Mabberley J., *Activity-Based Costing in Financial Institutions*, 2nd ed., Pitman Publishing, London 1998.

Mabberley J., *Managing the Future in Financial Institutions. Meeting the Challenge with Better Information*, Pitman Publishing, London 1996.

Mace M.L., *Directors: Myth and Reality*, Harvard University Press, Boston 1971.

Mace M.L., *The President and the Board of Directors*, „Harvard Business Review", Vol. 50, Issue 2, 1972, s. 37–49.

MacKenzie C., Hodgson S. (eds), *Rewarding Virtue: Effective Board Action on Corporate Responsibility*, 2005, www.insightinvestment.com/responsibility (dostęp: 8.08.2008).

Madhok A., *Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures*: *A trust-based approach*, „Journal of International Business Studies", Vol. 26, Issue 1, 1995, s. 117–137.

Malara Z., Rzęchowski J., *Zarządzanie informacją na rynku globalnym*, C.H. Beck, Warszawa 2011.

Mallin C., *Corporate Governance*, 3rd ed., Oxford University Press, Oxford 2007.

Malysheva N., Walter J.R., *How large has the federal financial safety net become?*, „Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly", Vol. 96, No. 3, 2010, s. 273–290.

Mamcarz K., *Inwestorski marketing-mix. Instrumenty sygnalizacji w komunikacji z inwestorami*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

Marcinkowska M., *Analiza rentowności produktów banku*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 5, 2001.

Marcinkowska M., *Analizy ryzyka banków dokonywane przez polskie instytucje sieci bezpieczeństwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu", nr 29, 2010, s. 93–104.

Marcinkowska M., *Are the financial firms socially responsible? A framework for CSR performance appraisal*, [w:] P. Sauer (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Prague 2005.

Marcinkowska M., *Banki jako podmioty odpowiedzialne społecznie i ekologicznie*, [w:] M. Marcinkowska, S. Wieteska (red.), *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej*, Difin, Warszawa 2007, s. 451–462.

Marcinkowska M., *Budowanie wartości banku poprzez wykorzystanie systemów CRM*, [w:] L. Pawłowicz (red.), *Dylematy integracji rynku finansowego*, ODDK, Gdańsk 2007, s. 101–114.

Marcinkowska M., *Budżetowanie w świetle teorii behawioralnych*, [w:] W. Krawczyk (red.), *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, cz. 7, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Art-Tekst, Kraków–Zakopane 2006, s. 257–270.

Marcinkowska M., *Corporate governance in banks: Problems and remedies*, „Financial Assets and Investing", Issue 2, 2012, s. 47–67.

Marcinkowska M., *Dodatkowe podatki i opłaty od banków – potrzeby praktyki i dylematy teorii finansów*, [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 170, 2011, s. 100–127.

Marcinkowska M., *Dyscyplina rynkowa – czyli czy prywatny monitoring zwiększa bezpieczeństwo systemu bankowego*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 188, 2005, s. 5–22.

Marcinkowska M., *Identyfikacja zagrożeń wypłacalności banku*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", nr 29(85), 2005, s. 49–80.

Marcinkowska M., *Inwestycje społecznie odpowiedzialne*, [w:] B. Filipiak, B. Mikołajczyk (red.), *Rynki finansowe w rozwoju podmiotów gospodarczych*, Difin, Warszawa 2009, s. 239–255.

Marcinkowska M., *Is Corporate Social Responsibility economically justified?*, [w:] P. Sauer (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Praha 2008, s. 235–249.

Marcinkowska M., *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?*, [w:] P. Urbanek (red.) *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 153–168.

Marcinkowska M., *Kapitał klientów jako składowa wartości banków*, [w:] J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii praktyki i zarządzania*, t. 6, cz. 1, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock–Łódź 2006, s. 133–166.

Marcinkowska M., *Kompleksowa obsługa finansów osobistych – czyli o agregatorach usług finansowych*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy – szanse i zagrożenia rozwoju*, t. 1: *Instrumenty i strategie rynku finansowego*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005, s. 85–97.

Marcinkowska M., *Konsolidacja sektora finansowego – tendencja one-shop finance*, [w:] J. Węcławski (red.), *Konsolidacja systemu bankowego w Polsce i innych krajach europejskich*, „Studia i Prace Naukowe Polskiego Stowarzyszenia Finansów i Bankowości. Zeszyty Naukowe", nr 2, 2008, s. 121–142.

Marcinkowska M., *Koszty i efekty regulacji bankowych. Czy regulacje nadzorcze powodują zmniejszenie ryzyka ponoszonego przez banki?*, [w:] B. Filipiak, M. Dylewski (red.), *Ryzyko w finansach i bankowości*, Difin, Warszawa 2010.

Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.

Marcinkowska M., *Nowy ład w bankowości*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 43–62.

Marcinkowska M., *O skuteczności dyscypliny rynkowej*, [w:] J. Czekaj (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej. Rynki finansowe*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, s. 85–92.

Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007.

Marcinkowska M., *Określanie zapotrzebowania banku na fundusze własne*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy w erze zawirowań*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 369–378.

Marcinkowska M., *Pozyskiwanie kapitału przez banki*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 260, 2011, s. 7–32.

Marcinkowska M., *Prawne ograniczenia ujawniania informacji przez banki*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy – konkurencyjność, efektywność, wyzwania*, „Annales UMCS", Sectio H, Vol. XLV, 2, Lublin 2011, s. 173–182.

Marcinkowska M., *Produkty bankowe zawierające korzyści społeczne i ekologiczne*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Problemy rozwoju rynku finansowego w aspekcie wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007, s. 326–332.

Marcinkowska M., *Prywatny monitoring banków jako uzupełnienie nadzoru instytucjonalnego*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, PSFiB–Difin, Warszawa 2008, s. 67–78.

Marcinkowska M., *Regulacje w dobie kryzysu: nadzór, normy ostrożnościowe i rachunkowość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 534(17), 2009, s. 743–760.

Marcinkowska M., *Remuneration of bank managers*, a paper for EIASM 9th Workshop on Corporate Governance, Brussels 2012.

Marcinkowska M., *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Marcinkowska M., *Rola komisji ds. audytu we wspieraniu efektywnego nadzoru korporacyjnego*, [w:] S. Rudolf (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2004, s. 365–386.

Marcinkowska M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji", nr 10, 2010, s. 7–10.

Marcinkowska M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji", nr 12, 2010, s. 3–6.

Marcinkowska M., *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009.

Marcinkowska M., *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2003.

Marcinkowska M., *Wewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności banków*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2006, s. 93–128.

Marcinkowska M., *Wpływ władztwa korporacyjnego na tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008, s. 35–58.

Marcinkowska M., *Zobowiązania jako element funduszy własnych banku*, [w:] A. Kopiński (red.), *Finanse przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", nr 98, 2010, s. 171–181.

Marcinkowska M., Milewski R., *Wynagrodzenia czołowych kierowników korporacji*, „Przemysł Lekki", nr 1/62/97 (Katedra Ekonomii UŁ).

Markowski K., *Cele, funkcje i dylematy funkcjonowania systemów wymiany informacji kredytowej*, [w:] L. Kukliński, K. Markowski (red.), *Systemy wymiany informacji kredytowej – doświadczenia polskie i europejskie*, Biuro Informacji Kredytowej, Warszawa 2012, s. 7–14.

Marshall G.W., Goebel D.J., Moncrief W.C., *Hiring for success at the buyer–seller interface*, „Journal of Business Research", Vol. 56, Issue 4, 2003, s. 247–255.

Masciandaro D., Quintyn M., *Regulating the regulators: The changing face of financial supervision architectures before and after the crisis*, „European Company Law", Vol. 6, Issue 5, 2009, s. 187–196.

Masiukiewicz P., *Regulacje a ryzyko shadow banking w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse", t. 10, nr 4, cz. 2, s. 5–22.

Masiukiewicz P., *Ryzyko dużych banków – perspektywa Polski*, CeDeWu, Warszawa 2012.

Maslow A., *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York 1954.

Matheson T., *Taxing financial transactions: Issues and evidence*, [w:] S. Claessens, M. Keen, C. Pazarbasioglu (eds), *Financial Sector Taxation. The IMF's Report to G-20 and Background Material*, International Monetary Fund, b.m.w., September 2010.

Matsuoka T., *Imperfect interbank markets and the lender of last resort*, „Journal of Economic Dynamics and Control", Vol. 36, Issue 11, 2012, s. 1673–1687.

Matten C., *Managing Bank Capital. Capital Allocation and Performance Measurement*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Chichester 2000.

Matthews K., Thompson J., *Ekonomika bankowości*, PWE, Warszawa 2007.

Matuszyk A., *Credit Scoring*, CeDeWu, Warszawa 2008.

Mayes D.G., Nieto M.J., Wall L., *Multiple safety net regulators and agency problems in the EU: Is prompt corrective action partly the solution?*, „Journal of Financial Stability", Vol. 4, Issue 3, 2008, s. 232–257.

Mazur L., *Prawo bankowe. Komentarz*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2008.

Mazurkiewicz A., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo URz, Rzeszów 2010.

Mazurkiewicz P. (red.), *Co firmy sądzą o odpowiedzialności społecznej biznesu? Część II: porównanie postaw i praktyk na Węgrzech, w Polsce i na Słowacji*, 2005, www.csrinfo.org (dostęp: 1.12.2005).

McCaig B., Stengos T., *Financial intermediation and growth: Some robustness results*, „Economics Letters", Vol. 88, Issue 3, 2005, s. 306–312.

McCarroll V., Habberfield S., *The Outlook for Co-operative Banking in Europe 2012. Banking on Values, Building on Agility*, Oliver Wyman, b.m.w., 2012.

McConnell J.J., Servaes H., *Additional evidence on equity ownership and corporate value*, „Journal of Financial Economics", Vol. 27, Issue 2, 1990, s. 595–612.

McConvill J., *Commentary. Executive compensation and corporate governance: Rising above the "Pay-for-Performance" Principle*, „American Business Law Journal", Vol. 43, Issue 2, 2006, s. 413–438.

McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York 1960.

McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.

McNaughton D., *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, t. 1: *Efektywne zarządzanie zmianami*, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 1995.

McTaggart J.M., Kontes P.W., Mankins M.C., *The Value Imperative. Managing Superior Shareholder Returns*, The Free Press, New York 1994.

Megginson W.L., *The economics of bank privatization*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 29, Issues 8–9, 2005, s. 1931–1980.

Melo T., Garrido-Morgado A., *Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management", Vol. 19, Issue 1, 2012, s. 11–31.

Menton A.-L., *Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?*, „Technovation", Vol. 31, Issue 1, 2011, s. 44–53.

Merton R.C., *A functional perspective of financial intermediation*, „Financial Management", Vol. 24, Issue 2, 1995, s. 23–41.

Mesjasz C., *Nadzór, władanie czy ład korporacyjny: problem nie tylko semantyczny*, [w:] S. Rudolf, *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006, s. 29–40.

Metcalfe J.S., Georghiou L., Cunningham P., Cameron H.M., *Evaluation of the Impact of European Community Research Programmes upon the Competitiveness of European Industry – Concepts and Approaches*, Commission of the European Communities, Luxembourg 1992, http://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other_reports_studies_and_documents/evaluation_of_the_impact_of_ec_research_programmes_on_competitiveness_of_european_industry.pdf (dostęp: 3.09.2012).

Micco A., Panizza U., Yañez M., *Bank ownership and performance. Does politics matter?*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 31, Issue 1, s. 219–241.

Michór A., *Nowa europejska architektura nadzoru nad rynkiem bankowym*, „Bezpieczny Bank", nr 1(43), 2011, s. 71–90.

Miklaszewska E. (red.), *Bank na rynku finansowym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Miklaszewska E., Mikołajczyk K., *Foreign bank entry and bank performance in Poland: Testing the global advantage hypothesis*, „Journal of Money, Investment and Banking", Issue 10, 2009, s. 57–78.

Mikołajczyk B., Kurczewska A. (red.), *Mikrokredyty w Europie sposobem na pobudzenie przedsiębiorczości i walkę z wykluczeniem społecznym*, Difin, Warszawa 2011.

Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009.

Mikołajek-Gocejna M., *Konkurowanie o kapitał*, [w:] A. Szablewski (red.), *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, Difin, Warszawa 2009, s. 74–102.

Mikołajek-Gocejna M., *Zarządzanie oczekiwaniami inwestorów*, [w:] A. Szablewski (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2010, s. 209–237.

Miller D., Sardais C., *Angel agents: Agency theory reconsidered*, „Academy of Management Perspectives", Vol. 25, Issue 2, 2011, s. 6–13.

Mishkin F.S., *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, PWN, Warszawa 2002.

Mishkin F.S., *Financial policies and the prevention of financial crises in emerging market countries*, „NBER Working Paper", No. 8087, January 2001.

Mishkin F.S., *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, 9th ed., Pearson, Boston 2010.

Miwa Y., Ramseyer J.M., *Does ownership matter? Evidence from the Zaibatsu Dissolution Program*, „Journal of Economics and Management Strategy", Vol. 12, Issue 1, 2003, s. 67–90.

Mokrzysz-Olszyńska A., *Znaczenie soft law w regulowaniu działalności reklamowej*, „Working Papers", nr 281, 2007 (SGH, Instytut Gospodarki Światowej).

Mondschean T.S., Opiela T.P., *Bank time deposit rates and market discipline in Poland: The impact of state ownership and deposit insurance reform*, „Journal of Financial Services Research", Vol. 15, Issue 3, 1999, s. 179–196.

Moody's Investor Service, *Moody's Consolidated Global Bank Rating Methodology*, 29.06.2012, www.moodys.com/research/Moodys-Consolidated-Global-Bank-Rating-Methodology--PBC_143152 (dostęp: 23.08.2012).

Morck R., Shleifer A., Vishny R., *Management ownership and market valuation: An empirical analysis*, „Journal of Financial Economics", Vol. 20, Issues 1–2, 1988, s. 293–315.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

Motta M., *Competition Policy. Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.

Mulhern F.J., *Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions*, „Journal of Interactive Marketing", Vol. 13, Issue 1, 1999, s. 25–40.

Murowaniecki Ł., *Model rozliczeń międzybankowych w czasie rzeczywistym na przykładzie banków spółdzielczych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.

Murphy K.J., *Executive compensation*, [w:] O. Ashenfelter, D. Card (eds), *Handbook of Labor Economics*, Elsevier, Vol. 3B, 1999, s. 2485–2563.

Nartowski A., *Perspektywa samoregulacji polskiego rynku. Umowa społeczna czy interwencja państwa?*, [w:] D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Nash J.F. Jr., *Bargaining problem*, „Econometrica", Vol. 18, No. 2, 1950, s. 156–162.

Nash J.F. Jr., *Non-cooperative games*, „The Annales of Mathemtics", Vol. 54, Issue 2, 1951, s. 286–295.

Nash J.F. Jr., *Two-person cooperative games*, „Econometrica", Vol. 21, No. 1, 1953, s. 128–140.

NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, grudzień 2011.

NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, lipiec 2011.

NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, lipiec 2012.

NBP, *Rola Narodowego Banku Polskiego w zakresie nadzoru nad systemami płatności*, Warszawa 2004.

NBP, *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2008 r.*, Warszawa 2010.

NBP, *Wybrane aspekty dodatkowego opodatkowania banków w kontekście debaty na forum Unii Europejskiej*, Warszawa 2010.

Near J.P., Miceli M.P., *Whistle-blowing: Myth and reality*, „Journal of Management", Vol. 22, Issue 3, 1996, s. 507–526.

Nelly A., Adams Ch., Kennerley M., *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002.

Nestor Advisors, *Bank Boards after the Flood. The Changing Governance of the 25 Largest European Banks*, October 2010.

Nestor Advisors, *Board Profile, Structure and Profiles in Large European Banks. A Comparative Corporate Governance Study*, 2008.

von Neumann J., Morgenstern O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, New Jersey 2007.

Nicholas R.F., *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Olympus, Warszawa 1993.

Niedziółka D.A., *Relacje inwestorskie*, PWN, Warszawa 2008.
Nier E., Baumann U., *Market discipline, disclosure and moral hazard in banking*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 15, Issue 3, 2006, s. 332–361.
Nieżurawska J., *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, TNOiK, Toruń 2010.
Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Satysfakcja klienta. Strategia – pomiar – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010.
Niu J., *Can subordinated debt constrain banks' risk taking?*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 32, Issue 6, 2008, s. 1110–1119.
Nosowski A., *Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 15–32.
Nowak M., *Controlling działalności marketingowej*, PWE, Warszawa 2007.
Nowak-Lewandowska R., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", nr 42, 2009, s. 157–167.
Nowicki A. (red.), *System informacyjny marketingu przedsiębiorstwa. Modelowanie*, PWE, Warszawa 2005.
Obłój K., *Strategia organizacji*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2007.
O'Connor J., Galvin E., *Marketing & Information Technology*, Pitman Publishing, London 1997.
OECD, *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*, OECD, June 2009.
OECD, *Improving Financial Literacy. Analysis of Issues and Policies*, OECD Publishing, Paris 2005.
OECD, *Policy Framework for Effective and Efficient Financial Regulation, General Guidance and High-Level Checklist*, 2010, http://www.oecd.org/finance/financialmarkets/44362818.pdf (dostęp: 15.09.2012).
OECD, *Recent Trends and Regulatory Implications in Socially Responsible Investment for Pension Funds*, OECD Roundtable on Corporate Responsibility, 2007.
OECD, *Regulatory Policy and the Road to Sustainable Growth*, 2010, http://www.oecd.org/regreform/policyconference/46270065.pdf (dostęp: 15.09.2012).
OECD, *Supervision of financial services in the OECD area*, „Financial Market Trends", No. 81, April 2002.
Office of the Comptroller of the Currency, *Bank Failure. An Evaluation of the Factors Contributing to the Failure of the National Banks*, Washington 1988.
Office of the Comptroller of the Currency, *Detecting Red Flags in Board Reports. A Guide for Directors*, Washington 2003.
Office of the Comptroller of the Currency, *Problem Bank Identification, Rehabilitation, and Resolution. A Guide to Examiners*, Washington 2001.
Ofiarski Z., *Prawo bankowe*, wyd. 4, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
Oliver C., *Determinants of interorganizational relationships: Integration and Future Directions*, „Academy of Management Review", Vol. 15, Issue 2, 1990, s. 241–265.
Olszak M., *Bankowe normy ostrożnościowe*, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2011.
Ongena S., Smith D.C., *Bank relationships: A Review*, [w:] P. Harker, S.A. Zenios (eds), *The Performance of Financial Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge 2000, s. 221–258.
Oplustil K., *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

Opolski K., *ABC bankowości. Samodzielny pracownik bankowy*, Olympus, Warszawa 1998.
Opolski K., *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Olympus, Warszawa 1998.
Orzeszko T., *Instytucje z sercem – historia i teraźniejszość unii kredytowych w Stanach Zjednoczonych*, CeDeWu, Warszawa 2012.
Ostrowska E., *Banki na rynkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2005.
Ostrowska E., *Dylematy zrównoważonego rozwoju sektora finansowego w Polsce*, [w:] E. Ostrowska, J. Ossowski (red.), *Rynki finansowe. Mikrofinanse*, Fundacja na Rzecz Polskich Związków Kredytowych – Instytut Stefczyka, Sopot 2009, s. 365–383.
Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2004.
Ouchi W., *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*, Addison--Wesley, Boston 1981.
Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, wyd. 3, WN PWN, Warszawa 2005.
The Oxford English Dictionary, Clarendon Press, Oxford 1989.
Paluszak G., *Znaczenie rozwoju sektora bankowego dla wzrostu gospodarczego*, [w:] R. Szewczyk (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej*, t. 3: *Bankowość*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 49–55.
Park S., *Market discipline by depositors: Evidence from reduced-form equations*, „The Quarterly Review of Economics and Finance", Vol. 35, Issue 5, 1995, s. 497–514.
Park S., Peristiani S., *Are bank shareholders enemies of regulators or a potential source of market discipline?*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 31, Issue 8, 2007, s. 2493–2515.
Parkhe A., *Building trust in international alliances*, „Journal of World Business", Vol. 33, Issue 4, 1998, s. 417–437.
Pastusiak R., *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym. Operacje giełdowe rynku publicznego i niepublicznego*, CeDeWu, Warszawa 2010.
Patora K., *Rynek międzybankowy a stabilność finansowa sektora banków komercyjnych*, „Zarządzanie i Finanse", t. 10, nr 4, cz. 2, 2012, s. 129–144.
Pawłowicz L., *Dlaczego potrzebujemy nowej architektury sieci bezpieczeństwa finansowego w Unii Europejskiej*, [w:] J. Nowakowski, J. Ostaszewski (red.), *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 33–39.
Pawłowicz L., *Kryzys zaufania na rynkach finansowych z perspektywy kraju goszczącego*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 83–88.
Pawłowicz L., *Wyzwania dla polityki stabilności płynące z mechanizmu współczesnego kryzysu finansowego*, [w:] L. Dziawgo (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2008, s. 77–89.
Pawłowicz L., Wierzba R., *Problemy budowy sieci bezpieczeństwa finansowego w Unii Europejskiej*, [w:] J. Bieliński (red.), *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 97–110.
Pearce J.A., Zahra S.A., *Board composition from a strategic contingency perspective*, „Journal of Management Studies", Vol. 29, Issue 4, 1992.
Peláez C.M., Peláez C.A., *Financial Regulation after the Global Recession*, Palgrave Macmillan, New York 2009.
Pennacchi G.G., *Alternative forms of deposit insurance: Pricing and bank incentive issues*, „Journal of Banking & Finance", Vol. 11, Issue 2, 1987, s. 291–312.
Pfeffer J., *Six dangerous myths about pay*, „Harvard Business Review", May–June 1998, s. 109–119.
Pfeffer J., *Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment*, „Administrative Science Quarterly", Vol. 17, No. 2, 1972, s. 218–228.
Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York 1978.

Philippon T., Skreta V., *Optimal interventions in markets with adverse selection*, „American Economic Review", Vol. 102, Issue 1, 2012, s. 1–28.

Piaseczny L. (red.), *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw*, Topexim, Warszawa 1991.

Pieloch A., *Próba zastosowania modelu A.K. Dietmar w analizie motywów wykupu akcji własnych na GPW w Warszawie SA*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 217–236.

Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B., *System finansowy w Polsce*, PWN, Warszawa 2008.

Pizam A., *The return of the fifth marketing mix P*, „International Journal of Hospitality Management", Vol. 30, Issue 4, 2011, s. 763–764.

PKPP Lewiatan, Deloitte, *Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce*, Warszawa 2011, http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/pliki-do-pobrania/bledy-i-bariery-w-dialogu-firm-z-interesariuszami-w-polsce,5476.html (dostęp: 12.01.2012).

Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994.

Pluta-Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999.

Poddar S., *Consumption taxes: The role of the Value-Added Tax*, [w:] P. Honohan (ed.), *Taxation of Financial Intermediation. Theory and Practice for Emerging Economies*, World Bank Publications, Washington 2003.

Podstawka M. (red.), *Finanse*, PWN, Warszawa 2010.

Polański Z., Woźniak B., *System finansowy w Polsce*, t. 1, PWN, Warszawa 2008.

Poliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Polowczyk J., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.

Polskie Stowarzyszenie Dealerów Bankowych ACI Polska, *Kodeks Wzorcowy (Międzynarodowy Kodeks Postępowania i Praktyki Rynków Finansowych)*, 2004, www.acipolska.pl/kodeks-wzorcowy.html (dostęp: 30.09.2008).

Pop A., Pop D., *Requiem for market discipline and the specter of TBTF in Japanese banking*, „Quarterly Review of Economics and Finance", Vol. 49, Issue 4, 2009, s. 1429–1459.

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., *Government ownership of commercial banks*, „Journal of Finance", Vol. 57, No. 1, 2002, s. 265–301.

La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A., Vishny R., *Investor protection and corporate valuation*, „Journal of Finance", Vol. 57, Issue 3, 2002, s. 1147–1170.

La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W., *The legal environment, banks, and long-run economic growth*, „National Bureau of Economic Research Working Paper", No. 5879, January 1997.

Porter M.E., *Competitive Advantage of Nations*, MacMillan Press, London 1990.

Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review", Vol. 84, Issue 12, 2006, s. 78–92.

Półtorak B., *Sekurytyzacja kredytu hipotecznego*, wyd. 2, CeDeWu, Warszawa 2009.

Proniewski M., Tarasiuk W., *Zarządzanie instytucjami kredytowymi. Strategie, modele biznesowe i operacyjne*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

Przybyciński T., *Konkurencja a sektor bankowy w Polsce*, Szkoła Gówna Handlowa, Warszawa 2000.

Przybylska-Kapuścińska W., *Bank centralny i stabilność finansowa – ku nowemu konsensusowi?*, [w:] A. Alińska (red.), *Eseje o stabilności finansowej*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 285–294.

Przybylska-Kapuścińska W., *Krytyka celów i instrumentów kreowania polityki pieniężnej współczesnych banków centralnych*, [w:] A. Szelągowska (red.), *Współczesna bankowość centralna*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 35–50.

Przybylska-Kapuścińska W., *Relacje między bankiem centralnym a bankami komercyjnymi w świetle wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 170, 2011, s. 162–176.

Przybylska-Kapuścińska W. (red.), *Pośrednictwo finansowe w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2009.

Przybylska-Kapuścińska W. (red.), *Współczesna polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2008.

Przybylska-Kapuścińska W. (red.), *Zarządzanie ryzykiem i płynnością banku komercyjnego*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001.

Pyka I., *Bank centralny na współczesnym rynku pieniężnym*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

Pyka I., *Rynkowe instrumenty finansowe w alokacji kapitału bankowego*, Difin, Warszawa 2012.

Pyka I. (red.), *Kapitał finansowy banków*, PWE, Warszawa 2008.

Pyka I. (red.), *Przesłanki i formy sekurytyzacji aktywów podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2003.

Pyka I. (red.), *Rynek finansowy*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2010.

Pyka I. (red.), *Rynek pieniężny i kapitałowy*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2003.

Rappaport A., *New thinking on how to link executive pay with performance*, „Harvard Business Review", March–April 1999.

Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy*, WIG Press, Warszawa 1999.

Razaee Z., *Corporate Governance and Ethics*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.

Razaee Z., *Corporate Governance Post Sarbanes-Oxley. Regulations, Requirements, and Integrated Processes*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007.

Read C., Ross J., Dunleavy J., Schulman D., Bramante J., *eCFO: Sustaining Value in New Corporation*, John Wiley & Sons, Hoboken 2001.

Reichheld F.F., *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Reichheld F.F., *The one number you need to grow*, „Harvard Business Review", Vol. 81, Issue 12, 2003, s. 46–54.

Reinhardt F.L., Stavins R.N., Vietor R.H.K., *Corporate social responsibility through an economic lens*, „NBER Working Paper", No. 13989, May 2008.

Remisiewicz M., *Nowe technologie w relacjach inwestorskich*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006, s. 593–615.

Resti A., Sironi A., *Risk Management and Shareholers' Value in Banking. From Risk Measurement Models to Capital Allocation Policies*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.

Riahi-Belkaoui A., *Behavioral Management Accounting*, Quorum Books, Westpoint, Connecticut 2002.

Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*, „Technovation", Vol. 29, Issue 12, 2009, s. 819–828.

Robertson-Smith G., Markwick C., *Employee Engagement. A Current Review of Thinking*, IES Report No. 469, Institute for Employment Studies, 2009, www.nhsemployers.org/SiteCollectionDocuments/Staff%20engagement%20current%20thinking.pdf (dostęp: 25.08.2012).

Rochet J.Ch., *Rebalancing the Three Pillars of Basel II*, „FRBNY Economic Policy Review", September 2004.

Rogowski W., *Regulatory governance czyli władanie w sieci stabilności finansowej (safety net) – polskie rozwiązani*a, [w:] S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006, s. 107–130.

Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
Roos J., Roos G., Dragonetti N.C., Edvinsson L., *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, London 1997.
Roubini N., Mihm S., *Ekonomia kryzysu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
Rucci A.J., Kirn S.P., Quinn R.T., *The employee–customer–profit chain at sears*, „Harvard Business Review", Vol. 76, No. 1, 1998, s. 82–97.
Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe USz, Szczecin 2008.
Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
Rudolf S., *Przedstawicielstwo pracownicze w organach nadzoru korporacyjnego – tendencje zmian*, [w:] S. Rudolf (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2004, s. 387–403.
Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
Rutkowska-Tomaszewska E., *Zasady dobrych praktyk na rynku usług bankowych i ich znaczenie w działalności Bankowego Arbitrażu Konsumenckiego*, „Kwartalnik Arbitraż i Mediacja", nr 4(12), 2010.
Rybak M., *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa 2004.
Rybiński K., *Globalizacja w trzech odsłonach*, Difin, Warszawa 2007.
Sagan A. (red.), *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2011.
Sajkiewicz A., *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 73–100.
Santos J.A.C., *Bank capital regulation in contemporary banking theory*, „Financial Markets, Institutions & Instruments", Vol. 10, No. 2, 2001, s. 41–84.
Sapienza P., *The effects of government ownership on bank lending*, „Journal of Financial Economics", Vol. 72, Issue 2, 2004, s. 357–384.
Schaeck K., Cisak M., Meachler A., Stolz S., *Who disciplines bank managers?*, „Review of Finance", Vol. 16, No. 1, 2012, s. 197–243.
Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass. A Wiley Imprint, San Francisco 2010.
Schich S., *Financial crisis: Deposit insurance and related financial safety net aspects*, „Financial Market Trends", Issue 2, 2008, s. 73–111.
Schierenbeck H., *Ertragsorientiertes Bankmanagment*, Bd. 1–3, Ed. 7, Gabler, Wiesbaden 2001.
Schulman D.S., Harmer M.J., Dunleavy J.R., Lusk J.S., *Shared Services. Adding Value to the Business Units*, John Wiley & Sons, New York 1999.
Selznick P., *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York 1957.
Selznick P., *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organization*, University of California Press, Berkeley–Los Angeles 1949.
de Serres A., Kobayakawa *S.*, Sløk T., Vartia L., *Regulation of financial systems and economic growth*, „OECD Economics Department Working Papers", No. 506, 2006.
Shen C.-H., Lin C.-Y., *Why government banks underperform: A political interference view*, „Journal of Financial Intermediation", Vol. 21, Issue 2, 2012, s. 181–202.
Shimpi P., *Integrating Corporate Risk Management*, Texere, New York 2001.
Shivdasani A., *Board composition, ownership structure, and hostile takeovers*, „Journal of Accounting and Economics", Vol. 16, Issues 1–3, s. 167–198.
Shleifer A., *State versus private ownership*, „Journal of Economic Perspectives", Vol. 12, Issue 4, 1998, s. 133–150.

Shleifer A., Vishny R.W., *A survey of corporate governance*, „Journal of Finance", Vol. 52, Issue 2, 1997, s. 737–783.

Sikorski C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1990.

Simons R., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999.

Sims R.R., *The challenge of ethical behavior in organizations*, „Journal of Business Ethics", Vol. 11, 1992, s. 505–513.

Sinkey J.F., Jr., *Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2002.

Sironi A., *Testing for market discipline in the European banking industry: Evidence from subordinated debt issues*, „Journal of Money, Credit, and Banking", Vol. 35, No. 3, 2003, s. 443–472.

Sirower M.J., *The Synergy Trap*, The Free Press, New York 1997.

Skipper H.D. Jr., *Financial services integration worldwide*, „Policy Issues in Insurance: Insurance Regulation and Supervision in OECD Countries", No. 3, May 2001, s. 99–172.

Skowron S., Skowron Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012.

Sławiński A., *Kierunki ewolucji nadzoru bankowego*, [w:] A. Alińska (red.), *Polityka monetarna i fiskalna a stabilność sektora finansowego*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 123–135.

Sławiński A., *Paradygmat finansowy a nadzór bankowy*, [w:] W. Frąckowiak, J. Szambelańczyk (red.), *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu", nr 144, 2010, s. 103–110.

Sławiński A., *Rola inwestorów instytucjonalnych, banków i funduszy arbitrażowych w rozwoju globalnego rynku finansowego*, http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/wyklady/wyklady_archiwum.html (dostęp: 16.08.2012).

Sławiński A. (red.), *Polityka pieniężna*, C.H. Beck, Warszawa 2011.

Sleet C.M., Smith B.D., *Deposit insurance and lender of last resort functions*, „Journal of Money, Credit and Banking", Vol. 32, Issue 3, 2000, s. 518–575.

Smaga P., *Europejska Rada ds. Ryzyka Systemowego i wyzwania przed nią stojące*, „Bezpieczny Bank", nr 1(43), 2011, s. 91–109.

Smith M., *New Tools For Management Accounting*, Pitman Publishing, London 1995.

Smyczek S., *Nowe trendy w zachowaniach konsumentów na rynkach finansowych*, Placet, Warszawa 2012.

Sobol E. (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2002.

Sokołowski J., *Zarządzanie przez podatki*, WN PWN, Warszawa 1995.

Solarz J.K., *Nanofinanse. Codzienność zmienia świat*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

Solarz J.K., *W poszukiwaniu modelu systemu bankowego dla Polski*, „Materiały i Studia", nr 48, 1994 (NBP).

Solarz J.K., *Zarządzanie ryzykiem systemu* finansowego, PWN, Warszawa 2008.

Solarz J.K., *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltext, Warszawa 1997.

Solomon J., *Corporate Governance and Accountability*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Chichester 2007.

Sójka T., *Obowiązki informacyjne spółek publicznych i odpowiedzialność cywilna za ich naruszenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

SPI Finance, *Social Performance Indicators for the Financial Industry*, 2002, www.spifinance.com/SPI_Finance_2002.pdf (dostęp: 5.07.2003).

Srokosz W., *Instytucje parabankowe w Polsce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, wyd. 2, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.

Sternberg E., *Just Business. Business Ethics in Action*, 2nd ed., Oxford University Press, Oxford 2000.

Stewart G.B., *The Quest for Value*, Harper Business, New York 1991.

Stępień K., *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004.

Stodolny P., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, Cedewu, Warszawa 2008.

Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

Sunley E.M., *Corporate income tax treatment of loan-loss reserves*, [w:] P. Honohan (ed.), *Taxation of Financial Intermediation. Theory and Practice for Emerging Economies*, World Bank Publications, Washington 2003.

Sveiby K.-E., *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

Swacha-Lech M., *Bankassurance – sprzedaż produktów bankowo-ubezpieczeniowych*, CeDeWu, Warszawa 2008.

Swoboda U.C., *Bankowość detaliczna*, Cedewu, Warszawa 2004.

Szablewski A., *Kapitał klienta*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2006, s. 57–80.

Szabłowska E., *Ryzyko transakcji sekurytyzacyjnych*, [w:] B. Filipiak, M. Dylewski (red.), *Ryzyko w finansach i bankowości*, Difin, Warszawa 2010, s. 150–160.

Szabłowska E., *Sekurytyzacja – innowacyjne narzędzie zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 223, 2010, s. 191–203.

Szabłowska E., Marcinkowska M., *Rola agencji ratingowych w procesie sekurytyzacji*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy w erze zawirowań*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 449–459.

Szambelańczyk J., *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006.

Szambelańczyk J., *Kapitał społeczny jako warunek stabilności systemu bankowego*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 97–106.

Szambelańczyk J., *Ludzie i ryzyko w spółdzielczych instytucjach kredytowych*, [w:] E. Ostrowska, J. Ossowski (red.), *Rynki finansowe. Mikrofinanse*, Fundacja na Rzecz Polskich Związków Kredytowych – Instytut Stefczyka, Sopot 2009, s. 157–175.

Szambelańczyk J., *Problemy stabilności sektora bankowego na tle doświadczeń globalnego kryzysu finansowego*, [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 170, 2011, s. 177–198.

Szambelańczyk J. (red.), *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, WSB, Poznań 1997.

Szczepaniec M., *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2004.

Szczepańska O., *Stabilność finansowa jako cel banku centralnego. Studium teoretyczno-poznawcze*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

Szczepańska O., Sotomska-Krzysztofik P., Pawliszyn M., Pawlikowski A., *Instytucjonalne uwarunkowania stabilności finansowej na przykładzie wybranych krajów*, „Materiały i Studia", z. 173, 2004 (NBP).

Szewc-Rogalska A., *Wpływ struktur własnościowych spółek giełdowych na kreację wartości dla akcjonariuszy*, Wydawnictwo URz, Rzeszów 2012.

Szmidt C., *Odpowiedzialność wobec pracowników*, [w:] W. Gasparski, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WP PWN, Warszawa 2012, s. 340–353.

Sznajder A. (red.), *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

Szpringer W., *Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia*, [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213–257.

Szpringer W., *Bezpieczeństwo systemu bankowego. Konkurencja czy współpraca?*, Twigger, Warszawa 2001.

Szpringer W., *Kredyt konsumencki i upadłość konsumencka na rynku usług finansowych UE*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2005.

Szpringer W., *Ochrona klienta usług bankowych w Unii Europejskiej i w Polsce*, Twigger, Warszawa 1999.

Szpringer W., *Społeczna odpowiedzialność banków. Między ochroną konsumenta a osłoną socjalną*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

Szulc D., *Bank centralny jako uczestnik międzybankowego rynku pieniężnego*, [w:] J. Świderska (red.), *Bank centralny w Polsce. Wybrane aspekty*, Difin, Warszawa 2010, s. 97–128.

Szymański M., Nogalski B., *Obrona przed wrogim przejęciem. Jak chronić swój biznes*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Ślązak E., *Znaczenie segmentacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej banku*, [w:] M. Zaleska (red.), *Współczesna bankowość*, t. 1, Difin, Warszawa 2007.

Śliperski M., *Bancassurance: związki bankowo-ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2002.

Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.

Świderska G.K. (red.), *Wpływ zakresu ujawnianych informacji na poprawę ochrony inwestorów oraz pozycję konkurencyjną emitentów papierów wartościowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

Świecka B., *Niewypłacalność gospodarstw domowych. Przyczyny – skutki – przeciwdziałanie*, Difin, Warszawa 2009.

Świecka B. (red.), *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, Difin, Warszawa 2008.

Tannenbaum R., Schmidt W.H., *How to choose a leadership pattern*, „Harvard Business Review", Vol. 51, Issue 3, May–June 1973, s. 162–180.

Teal T., *The human side of management*, „Harvard Business Review", November–December 1996.

Thomson S., *Business ethics as corporate governance*, „European Journal of Law and Economics", Vol. 11, Issue 2, 2001, s. 153–164.

Tobin J., *Financial innovation and deregulation in perspective*, „Bank of Japan Monetary and Economic Studies", Vol. 3, No. 2, 1985, s. 19–29.

Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.

Tomasic R., *The failure of corporate governance and the limits of law*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (eds), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 50–74.

Tonello M., Wilcox J.C., Eichbaum J., *The role of the board in turbulent times: CEO succession planning*, „The Conference Board Executive Action Series", No. 312, August 2009, http://ssrn.com/abstract=1448021 (dostęp: 23.08.2012).

Toporowski J., *The wisdom of property and the culture of the middle classes*, [w:] *Why the World Economy Needs a Financial Crash and Other Critical Essays on Finance and Financial Economics*, Anthem Press, New York 2010.

Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2012*, www.transparency.org/cpi2012/results (dostęp: 30.12.2012).

Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004.

Uchida H., Satake M., *Market discipline and bank efficiency*, „Journal of International Financial Markets, Institutions & Money", Vol. 19, Issue 5, 2009, s. 792–802.

Uchwała KNB nr 1/2002 z dnia 10 stycznia 2002 r. w sprawie wykazu dokumentów załączanych do wniosków do Komisji Nadzoru Bankowego w sprawach o wydanie zezwolenia na utworzenie banku, o wyrażenie zgody na powołanie członków zarządu banku oraz do informacji o składzie zarządu przedstawianej Komisji Nadzoru Bankowego przez radę nadzorczą banku, Dz.Urz. NBP, nr 1, poz. 1, ze zm.

Uchwała nr 99/2008 KNF z dnia 18 marca 2008 r. w sprawie rekomendacji stosowania Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego, Dz.Urz. KNF, nr 3, poz. 9.

Uchwała nr 385/2008 w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu, Dz.Urz. KNF, nr 8, poz. 39, ze zm.

Uchwała nr 314/2009 KNF z dnia 14.10.2009 r. w sprawie innych pozycji bilansu banku, ich wysokości, zakresu i warunków ich zaliczania do funduszy podstawowych banku, Dz.Urz. KNF z 2010 r., nr 1, poz. 8.

Uchwała nr 76/2010 KNF z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie zakresu i szczegółowych zasad wyznaczania wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka, Dz.Urz. KNF, nr 2, poz. 11, ze zm.

Uchwała nr 434//2010 KNF z dnia 20 grudnia 2010 r. w sprawie innych pozycji bilansu banku zaliczanych do funduszy podstawowych banku, ich wysokości, zakresu i warunków ich zaliczania do funduszy podstawowych banku, Dz.Urz. z 2011 r., nr 1, poz. 1.

Uchwała nr 81/2011 KNF z dnia 22 marca 2011 r. w sprawie banków objętych obowiązkiem ogłaszania informacji w zakresie określonym uchwałą nr 385/2008 KNF z dnia 17 grudnia 2008 r. w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczącym adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu, www.knf.gov.pl/Images/U_81_2011_tcm75-26004.pdf.

Uchwała KNF nr 257/2011 z dnia 4 października 2011 r. w sprawie standardów wyłaniania kandydatów na kuratora banku lub członka zarządu komisarycznego banku, Dz.Urz. KNF, nr 11, poz. 189.

Uchwała nr 258/2011 KNF z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, Dz.Urz. KNF, nr 11, poz. 42.

Uchwała nr 259/2011 zmieniająca uchwałę KNF nr 385/2008 w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu, Dz.Urz. KNF, nr 11, poz. 43.

UN PRI, *The UN principles for responsible investment*, 2006, www.unpri.org/principles (dostęp: 30.01.2010).

UNEP FI, *Finance and Sustainability in the Central & Eastern Europe*, 2004, http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/ceetf_finance_sustainability_2004_01.pdf (dostęp: 20.08.2006).

UNEP FI, *UNEP Statement by Financial Institutions on the Environment & Sustainable Development*, May 1997, www.unepfi.org/statements/fi (dostęp: 10.09.2012).

Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Unruh J.A., *Customers Mean Business, Six Steps to Building Relationships That Last*, Addison--Wesley, Boston 1996.

Upper C., *Simulation methods to assess the danger of contagion in interbank markets*, „Journal of Financial Stability", Vol. 7, Issue 3, 2011, s. 111–125.

Urban S.M.L., Vendemini S., *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell Publishing, Oxford 1992.

Urbanek G., *Drugie życie klienta*, „Marketing i Rynek", nr 4, 2004.

Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005.

Urbanek P., *Struktura własności i kontroli w polskich spółkach publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", nr 1, 2009, s. 383–398.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.

Urip S., *CSR Strategies. Corporate Social Responsibility for a Competitive Edge in Emerging Markets*, John Wiley & Sons, Singapore 2010.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., nr 21 poz. 94, ze zm.

Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. z 2003 r., nr 188, poz. 1848, ze zm.

Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. z 2003 r., nr 153, poz. 1503, ze zm.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2009 r., nr 152, poz. 1223, ze zm.

Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach, Dz.U. z 2001 r., nr 120, poz. 1300, ze zm.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, Dz.U. z 2003 r., nr 99 poz. 91, ze zm.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1376.

Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U., nr 119, poz 1252, ze zm.

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U., nr 94, poz. 1037, ze zm.

Ustawa z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł, Dz.U. z 2010 r., nr 46, poz. 276, ze zm.

Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o ostateczności rozrachunku w systemach płatności i systemach rozrachunku papierów wartościowych oraz zasadach nadzoru nad tymi systemami, Dz.U. z 2010 r., nr 112, poz. 743, ze zm.

Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych, Dz.U., nr 169, poz. 1385, ze zm.

Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. z 2009 r., nr 175, poz. 1361, ze zm.

Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o Banku Gospodarstwa Krajowego, Dz.U., nr 65, poz. 594, ze zm.

Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, Dz.U., nr 183, poz. 1538, ze zm.

Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz.U. z 2009 r., nr 185, poz. 1439, ze zm.

Ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji, Dz.U., nr 79, poz. 550, ze zm.

Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, Dz.U., nr 50, poz. 331, ze zm.

Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, Dz.U. z 2007 r., nr 171, poz. 1206.

Ustawa z dnia 7 listopada 2008 o Komitecie Stabilności Finansowej, Dz.U., nr 209, poz. 1317.

Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz.U., nr 77, poz. 649, ze zm.

Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych, Dz.U., nr 81, poz. 530, ze zm.

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych, Dz.U., nr 182, poz. 1228.

Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim, Dz.U., nr 126, poz. 715, ze zm.

Uzzi B., Lancaster R., *Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients*, „Management Science", Vol. 49, Issue 4, 2003, s. 383–399.

Vento G.A., La Ganga P., *Interbank market and liquidity distribution during the financial crisis: The e-MID case*, „Journal of Money, Investment and Banking", Issue 18, 2010, s. 68–94.

Véron N., *Europe's single supervisory mechanism and the long journey towards banking union*, „Bruegel Policy Contribution", Issue 2012/16, October 2012.

VfU, *VfU Indicators 2010: Internal Environmental Performance Indicators for the Financial Industry*, April 2011, http://vfu.de/default.asp?Menue=29 (dostęp: 16.09.2012).

Vives X., *Competition in the Changing World of Banking*, „Oxford Review of Economic Policy", Vol. 17, No. 4, 2001, s. 535–547.

Völz M., Wedow M., *Market discipline and too-big-to-fail in the CDS market: Does banks' size reduce market discipline?*, „Journal of Empirical Finance", Vol. 18, Issue 2, 2011, s. 195–210.

Wachtel P., *How much do we really know about growth and finance?*, „Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review", First Quarter 2003, s. 33–47.

Walczak-Duraj D., *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002.

Waliszewski K., *Pośrednictwo kredytowe w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2010.

Walker D., *A Review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final recommendations*, London 2009.

Wall L.D., *A plan for reducing future deposit insurance losses: Puttable subordinated debt*, „Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review", July–August 1989.

Wallison P.J., *Why do we regulate banks?*, „Regulation", Winter 2005–2006, s. 14–19.

Walter A., Auer M., Ritter T., *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, „Journal of Business Venturing", Vol. 21, Issue 4, 2006, s. 541–567.

Walter J.R., Weinberg J.A., *How large is the federal financial safety net?*, „CATO Journal", Vol. 21, No. 3, 2002, s. 369–393.

Ward K., *Strategic Management Accounting*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996.

Ward M., *Director remuneration: A gap in the disclosure rules*, „Corporate Governance: An International Review", Vol. 6, No. 1, 1998, s. 48–51.

The Warwick Commission on International Financial Reform, *In Praise of Unlevel Playing Fields*, The University of Warwick, CIGI, 2009.

Waszkiewicz A., *Ryzyko sekurytyzacji a kryzys finansowy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

Watts J., *Accounting in the Business Environment*, Pitman Publishing, London 1996.

Weber O., Remer S. (eds), *Social Banks and the Future of Sustainable Finance*, Routledge, London–New York 2011.

Weihrich H., *How to change a leadership pattern*, „Management Review", Vol. 68, Issue 4, 1979, s. 26–32.

Weil D., Fung A., Graham M., Fagotto E., *The effectiveness of regulatory disclosure policies*, „Journal of Policy Analysis and Management", Vol. 25, No. 1, 2006, s. 155–181.

Weil, Gotschal & Manges, *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States*, European Commission, Internal Market Directorate General 2002.

Węcławski J., *Franchising w strategiach banków komercyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług", nr 38, 2009, s. 382–388.

Wheeler D., Sillanpää M., *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London 1997.

Wiatr M., *Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym. Elementy systemu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Wierzba R., *Pożyczkodawca ostatniej instancji jako element sieci bezpieczeństwa finansowego w Unii Europejskiej*, [w:] L. Dziawgo (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2008, s. 63–75.

Williams B., *Formal structures and social reality*, [w:] D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations*, Blackwell Publishers, Oxford 1988, s. 3–13.

Williams J., Nguyen N., *Financial liberalisation, crisis, and restructuring: A comparative study of bank performance and bank governance in South East Asia*, „Journal of Banking and Finance", Vol. 29, Issues 8–9, 2005, s. 2119–2154.

Wimbush J.C., Shepard J.M., *Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence*, „Journal of Business Ethics", Vol. 13, 1994, s. 637–647.

Witecka J. (red.), *Grupa Lizbońska. Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996.

The Withley Review of LIBOR: Initial Discussion Paper, August 2012, http://hm-treasury.gov.uk/d/condoc_wheatley_review.pdf (dostęp: 11.08.2012).

Woidtke T., *Agents watching agents?: Evidence from pension fund ownership and firm value*, „Journal of Financial Economics", Vol. 63, Issue 1, 2002, s. 99–131.

Wood J., *Commercial Bank Loan and Investment Behavior*, John Wiley & Sons, New York 1975.

Wood J.D., *What makes a leader?*, „Financial Times Mastering Management", No. 14, s. 2.

World Bank, *Banking the Poor*, Washington 2009.

World Bank, *Global Financial Development Report 2013. Rethinking the Role of State in Finance*, Washington 2012.

World Business Council for Sustainable Development, *Financial Sector – A project of the WBCSD*, 2002, www.wbcsd.org (dostęp: 22.08.2008).

Woźniakowska G., *Składniki potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego – na podstawie wyników badania ankietowego*, „Finanse", nr 1(2), 2010, s. 113–135.

Woźniewska G., *Potencjał konkurencyjny banku spółdzielczego*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Woźniewska G., *Problemy konkurencyjności banku spółdzielczego*, [w:] A. Szelągowska (red.), *Współczesna bankowość spółdzielcza*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 123–137.

Wójciak M., *Metody oceny ryzyka kredytowego*, PWE, Warszawa 2007.

Wójtowicz P., *Wiarygodność sprawozdań finansowych wobec aktywnego kształtowania wyniku finansowego*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010.

www.bik.pl/bik/o_bik/zasady_dzialania/ogolne.htm (dostęp: 15.09.2012).

www.cpb.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=11&Itemid=18 (dostęp: 15.09.2012).

www.cpb.pl/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=3&Itemid=6 (dostęp: 15.09.2012).

www.febea.org (dostęp: 10.09.2012).

www.gabv.org (dostęp: 10.09.2012).

www.nbp.pl/home.aspx?f=/systemplatniczy/nadzor_syst_platn/systemy_platnosci.html (dostęp: 3.09. 2012).
www.pid.org.pl/index.php?page=przeglad-corporate-governance (dostęp: 23.08.2012).
www.wolfsberg-principles.com/standards.html (dostęp: 10.09.2012).
www.zbp.pl/standardy_kwalifikacyjne (dostęp: 24.08.2012).
Yermack D.L., *Higher market valuation of companies with a small board of directors*, „Journal of Financial Economics", Vol. 40, Issue 2, 1996, s. 185–211.
Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej), 2005/162/WE, Dz.Urz. L. 52 z 25.02.2005.
Zalecenie Komisji z dnia 18 lipca 2011 r. w sprawie dostępu do zwykłego rachunku płatniczego, Dz.Urz. L 190, 21/07/2011 P. 0087-0091.
Zaleska M., *Dylematy stabilności finansowej*, [w:] K. Jajuga (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 170, 2011, s. 269–278.
Zaleska M., *Nadzór nad rynkiem finansowym, ze szczególnym uwzględnieniem nadzoru bankowego*, [w:] M. Zaleska (red.), Współczesna bankowość, t. 1, Difin, Warszawa 2008.
Zaleska M., *Polski nadzór bankowy i regulacje przez niego tworzone – kierunki zmian*, [w:] W.L. Jaworski (red.), *Banki polskie u progu XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 197–227.
Zaleska M., *Zmiany zasad gwarantowania depozytów w odpowiedzi na globalny kryzys finansowy*, [w:] J. Nowakowski (red.), *Instrumenty i regulacje bankowe w czasie kryzysu*, Difin, Warszawa 2010, s. 11–26.
ZBP, *Stanowisko Zarządu ZBP w sprawie podatku bankowego*, Warszawa, 14.02.2010.
ZBP, *Zasady dobrej praktyki bankowej*, Warszawa 2011.
Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., *Communication and control processes in the delivery of service quality*, „Journal of Marketing", Vol. 52, No. 2, 1988, s. 35–48.
Zhang J., Wang L., Wang S., *Financial development and economic growth: Recent evidence from China*, „Journal of Comparative Economics", Vol. 40, Issue 3, 2012, s. 393–412.
Żabińska J. (red.), *Rola międzynarodowej współpracy finansowej w tworzeniu norm i regulacji ostrożnościowych zabezpieczających stabilność systemów finansowych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008.
Żabińska J. (red.), *Rola międzynarodowej współpracy finansowej w tworzeniu norm i regulacji ostrożnościowych zabezpieczających stabilność systemów finansowych. Część II*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2010.
Żemigała M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
Żółtkowski W., *Bank lokalny*, CeDeWu, Warszawa 2011.
Żurawik B., Żurawik W., *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995.

Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Zaangażowanie akcjonariuszy w działalność spółki 56
Rysunek 2. Typologia teorii odnoszących się do roli rady nadzorczej 84
Rysunek 3. Style kierowania 90
Rysunek 4. Dialog z pracownikami – korzyści, ograniczenia, rekomendowane formy 126
Rysunek 5. Wartość dla klienta 148
Rysunek 6. Czynniki satysfakcji klientów banków 154
Rysunek 7. Modelowanie wartości klienta 161
Rysunek 8. Kliencka baza danych 162
Rysunek 9. Udział banków o różnych strategiach finansowania w aktywach sektora banków komercyjnych 191
Rysunek 10. Struktura finansowania w bankach o strategii depozytowej (lewy panel), strategii finansowania zagranicznego (środkowy panel) i strategii mieszanej (prawy panel) 192
Rysunek 11. Determinanty strategii konkurencyjnej w sektorze bankowym 212
Rysunek 12. Relacje między konkurentami 234
Rysunek 13. Łańcuchy wartości 247
Rysunek 14. Sieć wartości 248
Rysunek 15. Przyczyny oraz czynniki ryzyka i sukcesu związane z partnerstwem ... 262
Rysunek 16. Model oceny efektywności aliansu strategicznego 263
Rysunek 17. Potencjalne korzyści odnoszone przez przedsiębiorstwo z tytułu jego społecznie odpowiedzialnych postaw i zachowań 290
Rysunek 18. Wartości i polityka banku oraz jego wpływ społeczny 294

Tabela 1. Pryzmat Wyników – regulatorzy i nadzorcy 42
Tabela 2. Pryzmat Wyników – właściciele 75
Tabela 3. Uregulowania prawne dotyczące członków rady nadzorczej i zarządu banku 80
Tabela 4. Pryzmat Wyników – kierownictwo 105
Tabela 5. Fazy, składniki i instrumenty zarządzania kadrami 115
Tabela 6. Źródła, typy i efekty zaangażowania pracowników 125
Tabela 7. Pryzmat Wyników – pracownicy 137

Tabela 8. Cechy wartości dla klienta 149
Tabela 9. Sprzeczne sposoby maksymalizowania korzyści banków i ich klientów ... 150
Tabela 10. Bankowość transakcyjna i bankowość relacji 156
Tabela 11. Segmenty docelowe i rentowność klientów 160
Tabela 12. Przykłady wskaźników służących analizie kapitału klientów banku – zestawienie 164
Tabela 13. Pryzmat Wyników – klienci 173
Tabela 14. Pryzmat Wyników – wierzyciele 202
Tabela 15. Pryzmat Wyników – konkurenci 243
Tabela 16. Kluczowe determinanty tworzenia relacji międzyorganizacyjnych 251
Tabela 17. Ryzyko związane z outsourcingiem i mechanizmy jego ograniczania – w opinii banków i nadzoru bankowego 255
Tabela 18. Klasyfikacja aliansów strategicznych 260
Tabela 19. Pryzmat Wyników – kooperanci 270
Tabela 20. Wykonywanie przez banki funkcji systemu finansowego 283
Tabela 21. Ocena działalności społecznej banku 302
Tabela 22. Pryzmat Wyników – państwo i społeczeństwo 313
Tabela 23. Podsumowanie wzajemnych oczekiwań banku i interesariuszy 317