



Warszawski
Instytut
Bankowości



Bankowość dla praktyków

Europejski Certyfikat Bankowca EFCB

CZĘŚĆ I

PRACA ZBIOROWA

Gdańsk – Katowice – Warszawa

2010

© Copyright by:

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa

80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63, tel.: 58 524 49 01, fax: 58 524 49 09

Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów

40-068 Katowice, ul. Koszarowa 6, tel.: 32 251 78 23, fax: 32 251 33 38

Fundacja ***Warszawski Instytut Bankowości***

00-490 Warszawa, ul. Wiejska 12A, tel.: 22 826 99 24, 22 826 81 35, fax: 22 826 34 01

Autorzy:

*Anna Adamus-Matuszyńska, Jan Hibner, Eugeniusz Gostomski, Piotr Grobelny,
Paweł Jastrzębski, Marek Lusztyn, Piotr Nowak, Dariusz Pelc, Andrzej Podczywałow,
Ryszard Wierzba, Renata Wieczorek, Jarosław Ziębiec*

Wydanie III

ISBN:

GAB: 978-83-88835-19-3

MSBiF: 978-83-912146-1-9

WIB: 978-83-922099-9-7

Przedmowa

Otrzymujecie Państwo trzecie, uaktualnione wydanie "Bankowości dla praktyków. Europejski Certyfikat Bankowca EFCB". To szczególnie podręcznik i przewodnik dla osób, które pragną poszerzać, aktualizować i systematyzować wiedzę o rynku usług finansowych.

Tegoroczne wydanie zawiera szereg nowych treści związanych z szybko zmieniającym się europejskim rynkiem usług finansowym. Zmiany tego rynku są następstwem, z jednej strony procesów integracyjnych w ramach Unii Europejskiej, ale też wynikiem kryzysu gospodarczego, który ogarnął cały glob jako skutek m.in. błędów w polityce gospodarczej i nadzorczej niektórych państw, jak również braku profesjonalizmu i odpowiedzialności kierownictw szeregu instytucji finansowych. Nie można spokojnie myśleć o przyszłości bez rzetelnej analizy przyczyn powstałej sytuacji oraz wypracowania programów naprawczych, a także rozwiązań minimalizujących ryzyko recydywy podobnych błędów. To zadanie regulatorów, nadzorców, uczonych, polityków, ale też finansistów, którym każdego dnia miliony osób powierzają swój los.

Bankowość to szczególnie rodzaj odpowiedzialności. Wymaga ona od pracowników tej sfery wielkiego profesjonalizmu, a także wysokich walorów etycznych. Nie wolno nam o tym nigdy zapominać. Szczególnie, że niejednokrotnie stajemy w obliczu konfliktu interesów stron. Bankowcy muszą potrafić godzić oczekiwania inwestorów, deponentów, kredytobiorców oraz innych interesariuszy. Jak to osiągać? Zapewne poprzez zdobywanie wiedzy i upowszechnianie dobrych praktyk. Poszukiwanie i wdrażanie, po kryzysie, najlepszych rozwiązań dla rynku finansowego zajmie wiele lat. Czyelnicy przedkładanej zbiorowej pracy będą w tym procesie aktywnie uczestniczyć.

Jestem przekonany, że ta zbiorowa praca będzie pomocna nie tylko w zrozumieniu przyczyn kryzysu, ale też pomoże w podejmowaniu najlepszych decyzji w praktyce rynku finansowego. Wierzę jednocześnie, że dla wielu uczestników systemu standardów kwalifikacyjnych książka ta otworzy drogę do dalszego doskonalenia zawodowego, awansu i podejmowania kolejnych ważnych wyzwań życiowych i zawodowych.

Cieszę się, że Gdańskiej Akademii Bankowej, Międzynarodowej Szkole Bankowości i Finansów oraz Warszawskiemu Instytutowi Bankowości kolejny raz udało się, dzięki współpracy z wybitnymi przedstawicielami nauki i praktyki, przygotować dzieło, które będzie służyć rozwojowi polskiego systemu finansowego i polskiej gospodarce.

Kryzys wykazał, że kadra polskiej bankowości potrafi z sukcesem zarządzać aktywami gospodarki kraju i milionów obywateli. To efekt systematycznej pracy tysięcy osób w całym procesie transformacji.

W kolejnych latach Związek Banków Polskich będzie nadal wspierał podnoszenie kwalifikacji pracowników banków, bo jest to działanie w interesie banków i całej polskiej gospodarki.

Krzysztof Pietraszkiewicz

Prezes Związku Banków Polskich

Spis treści – część I

Jak korzystać z samokształceniowych materiałów szkoleniowych ?	11

Moduł A

1. Otoczenie ekonomiczne i monetarne.	13
1.1. Główne cechy europejskiej gospodarki	14
1.1.1. Cykl ekonomiczny	14
1.1.2. Wzrost gospodarczy	15
1.1.3. Polityka ekonomiczna państwa	17
1.1.4. Podstawy gospodarki Unii Europejskiej	18
1.1.5. Najważniejsze wskaźniki ekonomiczne Unii Europejskiej	21
1.1.6. Rynki finansowe Unii Europejskiej	24
1.2. Funkcja i struktura systemu finansowego.	27
1.2.1. System finansowy	27
1.2.2. Rynek pieniężny	28
1.2.2.1. Rynek lokat międzybankowych	29
1.2.2.2. Instrumenty dłużne rynku pieniężnego	31
1.2.2.3. Instytucje rynku kapitałowego	34
1.2.2.4. Obligacje i akcje – najważniejsze instrumenty na rynku kapitałowym	41
1.2.2.5. Pozostałe instrumenty rynku kapitałowego	44
1.3. Otoczenie bankowe obszaru europejskiego	45
1.3.1. Polski system finansowy	45
1.3.1.1. System bankowy w Polsce	47
1.3.1.2. Rynek kapitałowy i ubezpieczeniowy w Polsce	49
1.3.2. Wpływ dyrektyw UE na regulacje bankowe	51
1.3.2.1. Regulacje polskie a Unia Europejska	53
1.3.3. Rola nadzoru bankowego	56
1.3.3.1. Nadzór bankowy w Unii Europejskiej	56
1.3.3.2. Nadzór bankowy w Polsce	58
1.3.4. „Bazylea II” czyli Nowa Umowa Kapitałowa	60
1.3.5. Wpływ rynku światowego na rynek europejski	62
1.3.6. Jednolity Obszar Płatności w Euro (SEPA)	65
Streszczenie	67
Literatura	68
Test do samokontroli	68

2. Polityka pieniężna na obszarze europejskim	71
2.1. Eurosystem	72
2.1.1. Główne funkcje pieniądza	72
2.1.2. Główne funkcje banku centralnego	73
2.1.3. Niezależność Europejskiego Banku Centralnego i krajowych banków centralnych od rządów	74
2.1.4. Odpowiedzialność EBC i krajowych banków centralnych	77
2.1.4.1. Kto odpowiada?	78
2.1.4.2. Za co odpowiada?	78
2.1.4.3. Przed kim odpowiada?	79
2.1.4.4. W jaki sposób odpowiada?	79
2.1.5. Cel i zadania Europejskiego Systemu Banków Centralnych	81
2.1.6. Zależności między Europejskim Systemem Banków Centralnych, Europejskim Bankiem Centralnym i Eurosystemem	82
2.1.7. Stabilność cen – główne zadanie Europejskiego Banku Centralnego	86
2.1.8. Dwa filary strategii polityki pieniężnej Europejskiego Banku Centralnego	87
2.1.8.1. Pierwszy filar	89
2.1.8.2. Drugi filar	90
2.1.9. Instrumenty i procedury polityki pieniężnej	91
2.1.9.1. Operacje otwartego rynku	92
2.1.9.2. Operacje banku centralnego na koniec dnia	96
2.1.9.3. Rezerwy obowiązkowe instytucji kredytowych	97
2.1.10. Stan obecny polityki pieniężnej w strefie euro	99
2.2. Narodowy system pieniężny	102
2.2.1. Narodowy Bank Polski i jego struktura	102
2.2.2. Polityka pieniężna NBP	103
2.2.3. Instrumenty polityki pieniężnej	106
2.2.3.1. Operacje otwartego rynku	107
2.2.3.2. Rezerwa obowiązkowa	108
2.2.3.3. Operacje kredytowo-depozytowe	109
2.2.4. Polityka pieniężna NBP a euro	111
2.2.5. Inne systemy pieniężne w Unii Europejskiej	113
Streszczenie	115
Literatura	116
Test do samokontroli	117
Słowniczek	120

Moduł B

1. Klienci banku	123
1.1. Klienci banku, kryteria segmentacji	124
1.1.1. Segmentacja klientów banku	124
1.1.2. Segmentacja klientów a strategia ogólna banku	124
1.1.3. Proces decyzyjny i zachowanie klientów banku	125
1.1.4. Pomiar satysfakcji klienta banku	129
1.1.5. Koncepcja i zastosowanie CRM	130
Streszczenie	132
Literatura	133
Test do samokontroli	133
 1.2. Segmentacja klientów indywidualnych	 135
1.2.1. Cykl życia klienta indywidualnego a zapotrzebowanie na produkty i usługi	137
1.2.2. Private banking	140
1.2.3. Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	143
Streszczenie	146
Literatura	146
Test do samokontroli	147
 1.3. Segmentacja przedsiębiorców	 149
1.3.1. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorców	149
1.3.2. Formy prawne prowadzonej działalności	151
1.3.2.1. Spółka prawa cywilnego	152
1.3.2.2. Spółki osobowe	152
1.3.2.3. Spółki kapitałowe	156
1.3.2.4. Fundacje	159
1.3.2.5. Stowarzyszenia	160
1.3.2.6. Spółdzielnie	161
1.3.2.7. Przedsiębiorstwa państwowe	163
1.3.3. Paneuropejskie formy przedsiębiorstw	165
1.3.4. Aspekty podatkowe a forma prawna przedsiębiorcy	168
1.3.4.1. Karta podatkowa	170
1.3.4.2. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych	172
1.3.4.3. Podatek tonażowy	174
1.3.4.4. Opodatkowanie na zasadach ogólnych	175
1.3.5. Bankowa segmentacja przedsiębiorców	179
Streszczenie	180
Literatura	182
Test do samokontroli	183

1.4. Klient instytucjonalny z sektora finansowego.....	185
1.4.1. Segmenty rynku finansowego	185
1.4.2. Instytucje finansowe sektora finansowego	186
1.4.2.1. Banki	188
1.4.2.2. Fundusze inwestycyjne	192
1.4.2.3. Towarzystwa ubezpieczeniowe	200
1.4.2.4. Fundusze emerytalne	201
1.4.3. Współpraca banku z innymi instytucjami finansowymi.....	203
Streszczenie	207
Literatura	207
Test do samokontroli	208
 2. Produkty i usługi bankowe	 211
2.1. Rynek produktów i usług bankowych a rynek finansowy	211
2.1.1. Produkty i usługi bankowe	212
2.2. Rodzaje klasyfikacji produktów i usług bankowych	215
2.2.1. Klasyfikacja produktów i usług bankowych pod względem ich wpływu na bilans banku	215
2.2.1.1. Podział produktów ze względu na sposób ich ewidencji księgowej.....	222
2.2.2. Klasyfikacja produktów i usług pod względem ich wpływu na wyniki banku	223
2.2.3. Klasyfikacja produktów i usług według stopnia płynności i wypłacalności	228
2.2.4. Rynki finansowe i produkty na nich oferowane	231
2.2.4.1. Rola rynków finansowych w gospodarce	231
2.2.4.2. Charakterystyka niektórych rynków finansowych	233
2.2.4.3. Instrumenty finansowe	234
2.2.4.4. Wybrane instrumenty pieniężne i kapitałowe na polskim rynku finansowym	239
Streszczenie	241
Literatura	243
Test do samokontroli	243
 2.3. Produkty i usługi bankowe przeznaczone dla klientów indywidualnych.....	 245
2.3.1. Produkty depozytowe	246
2.3.2. Produkty kredytowe	256
2.3.2.1. Kredyt a pożyczka bankowa udzielana klientowi indywidualnemu	257
2.3.2.2. Zdolność kredytowa osoby fizycznej	288
2.3.2.3. Prawne zabezpieczenia spłaty kredytów udzielanych klientom indywidualnym	262
2.3.2.4. Kredyty hipoteczne jako szczególna forma finansowania klienta indywidualnego	265
2.3.2.5. Monitoring kredytów a rezerwy celowe	273
2.3.3. Produkty kartowe	276
2.3.4. Usługi rozliczeniowe oferowane klientom indywidualnym	280
2.3.5. Rola i zadania doradcy klienta	283
2.3.6. Znaczenie Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego	285
2.3.7. Upadłość konsumenta	287

Streszczenie	289
Literatura	290
Test do samokontroli	292
 2.4. Potrzeby finansowe przedsiębiorcy a produkty i usługi bankowe	 293
2.4.1. Potrzeby finansowe przedsiębiorców	294
2.4.1.1. <i>Oferta niebankowych instytucji finansowych</i>	295
2.4.2. Klasyfikacja produktów bankowych	296
2.4.2.1. <i>Produkty standardowe i dostosowane do potrzeb przedsiębiorcy</i>	296
2.4.2.2. <i>Produkty bilansowe i pozabilansowe – kryterium ujęcia produktu w ewidencji księgowej banku</i>	297
2.4.2.3. <i>Kryterium ujęcia produktu w bilansie banku</i>	298
2.4.2.4. <i>Kryterium sposobu pobierania opłat za produkt</i>	298
2.4.2.5. <i>Kryterium segmentu rynku finansowego</i>	298
2.4.2.6. <i>Produkty (operacje) bierne, czynne i pośredniczące</i>	299
2.4.2.7. <i>Kryterium funkcjonalności dla klienta</i>	299
2.4.3. Krajowe produkty rozliczeniowe	300
2.4.3.1. <i>Rachunki bankowe</i>	300
2.4.3.2. <i>Krajowe rozliczenia pieniężne</i>	305
2.4.4. Zagraniczne produkty rozliczeniowe	310
2.4.4.1. <i>Rola banków w rozliczeniach zagranicznych</i>	311
2.4.4.2. <i>Rachunki nostro i loro</i>	312
2.4.4.3. <i>System SWIFT</i>	312
2.4.4.4. <i>Rozliczenia międzynarodowe – realizowanie płatności</i>	313
2.4.5. Produkty depozytowe	319
2.4.6. Zarządzanie przepływami pieniężnymi w przedsiębiorstwie – Cash Management	322
2.4.7. Produkty kredytowe	323
2.4.7.1. <i>Rodzaje kredytów bankowych</i>	324
2.4.7.2. <i>Kredyty konsorcjalne</i>	325
2.4.7.3. <i>Faktoring i forfaiting</i>	326
2.4.7.4. <i>Leasing</i>	328
2.4.8. Wybrane operacje zabezpieczające	328
2.4.8.1. <i>Operacje zabezpieczające przed ryzykiem walutowym</i>	329
2.4.8.2. <i>Operacje zabezpieczające przed ryzykiem stopy procentowej</i>	330
2.4.9. Rola banku w pozyskiwaniu przez przedsiębiorcę finansowania na rynku kapitałowym	333
2.4.9.1. <i>Przygotowanie i obsługa emisji papierów komercyjnych</i>	333
2.4.9.2. <i>Sekurytyzacja aktywów</i>	333
2.4.9.3. <i>Publiczna i niepubliczna emisja akcji</i>	334
2.4.9.4. <i>Inne produkty rynku kapitałowego</i>	335
Streszczenie	335
Literatura	335
Test do samokontroli	336

2.5. Kredytowanie przedsiębiorcy	338
2.5.1. Podstawowe zasady oceny zdolności kredytowej przedsiębiorcy	339
2.5.2. Etapy procesu kredytowego	340
2.5.3. Wniosek kredytowy	342
2.5.3.1. Dokumenty niezbędne do sporządzenia wniosku kredytowego	343
2.5.3.2. Co zawiera wniosek kredytowy?	343
2.5.4. Umowa kredytowa	351
2.5.4.1. Strony umowy	352
2.5.4.2. Cel finansowania	352
2.5.4.3. Splata kredytu	352
2.5.4.4. Oprocentowanie kredytu	352
2.5.4.5. Zabezpieczenie kredytu	353
2.5.4.6. Prowizje bankowe	353
2.5.4.7. Klauzule umowne zabezpieczające interesy banku (ang. covenants)	353
2.5.5. Zabezpieczenia kredytowe	354
2.5.5.1. Wybrane zabezpieczenia osobiste	355
2.5.5.2. Wybrane zabezpieczenia rzeczowe	359
2.5.6. Monitoring kredytowy	360
2.5.7. Rola i zadania opiekuna przedsiębiorcy w procesie kredytowania	362
Streszczenie	362
Literatura	363
Test do samokontroli	364

Jak korzystać z samokształceniowych materiałów szkoleniowych ?

Podręcznik „Bankowość dla praktyków. Europejski Certyfikat Bankowca EFCB”, napisany został w sposób maksymalnie ułatwiający proces samodzielnego zdobywania wiedzy. Autorzy poszczególnych rozdziałów starali się przedstawiać treść nauczania w sposób jasny, zrozumiały, zwięzły. Uporządkowana, przejrzysta struktura ułatwia samodzielną organizację procesu nauczania, rozłożenie materiału w czasie, systematyzację wiedzy. Sprawdzenie i korekta nabytej wiedzy i umiejętności możliwa jest dzięki testom do samokontroli i prawidłowym odpowiedziom.

Struktura pojedynczego rozdziału przedstawia się następująco:

- cele edukacyjne
- wprowadzenie,
- tekst główny,
- streszczenie,
- bibliografia,
- test samokontrolny.

Na początku każdego rozdziału znajdują się **cele edukacyjne** umieszczone na zacieniowanym tle. Określają one zakres wiedzy i umiejętności jakie powinno się opanować w trakcie studiowania danego rozdziału. Dzięki nim uczący się wie co jest najważniejsze, na co należy zwrócić szczególną uwagę. Cele informują pośrednio o treści rozdziału i o wymaganiach, z jakimi czytelnik może się spotkać w trakcie egzaminu. Po przestudiowaniu danego rozdziału możemy odwołać się do celów i sprawdzić, czy zostały one przez nas zrealizowane.

Krótkie **wprowadzenie** informuje o treściach zawartych w rozdziale i ich znaczeniu dla praktyki bankowej. Mówi także o powiązaniach pomiędzy poszczególnymi paragrafami, które są ułożone w logicznym porządku i powiązane ze sobą.

Tekst główny napisany został w sposób przejrzysty i zwięzły. Każdy z nowych terminów jest objaśniony lub podane jest miejsce, w którym znajduje się jego definicja. W materiale znaleźć można rysunki, przykłady, schematy i tabele.

Przykłady pokazują związek teorii z praktyką życia codziennego, stanowią dodatkowe objaśnienie omawianych zagadnień. W tekście przykłady umieszczane są w ramkach.

Schematy ułatwiają uporządkowanie danych treści, stanowią podsumowanie związanych ze sobą tematycznie fragmentów tekstu, pokazują powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami. Dzięki temu ułatwiają zrozumienie i zapamiętanie danych treści.

Na szerszym marginesie znajdują się piktogramy i pogrubione wyrazy. Ich celem jest ułatwienie orientacji w teście i szybkiego znalezienia potrzebnych informacji.



definicja ważnego pojęcia



ważne, warto zapamiętać



przykład

pogrubione wyrazy – informacja o temacie danej części tekstu

Każdy rozdział zawiera także **streszczenie**. Pozwala ono na usystematyzowanie wiedzy. Zawiera to, co w rozdziale najważniejsze, stanowi podsumowanie zawartych w treści wniosków. Pozwala na szybką orientację w tym, co znajduje się w danym rozdziale i wybór interesujących treści w podręczniku. Daje także możliwość szybkiego przypomnienia wcześniej studiowanego materiału.

Po streszczeniu znajduje się **bibliografia**. Spis literatury ma za zadanie pomóc czytelnikowi w rozszerzeniu wiedzy zawartej w podręczniku lub odnalezieniu materiałów źródłowych.

Na końcu rozdziału znajduje się **test do samokontroli**. Pozwala on na sprawdzenie przez uczącego się, czy zapamiętał i właściwie zrozumiał treści zawarte w danym rozdziale. Aby uczący się mógł samodzielnie sprawdzić poprawność udzielonych odpowiedzi w podręczniku zamieszczono prawidłowe odpowiedzi.

Otoczenie ekonomiczne i monetarne

Jarosław Ziębiec, Eugeniusz Gostomski

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Rozumieć rolę poszczególnych podmiotów obrotu makroekonomicznego.
2. Umieć wskazać główne cechy i zasady funkcjonowania gospodarki europejskiej.
3. Rozumieć zasady funkcjonowania systemu finansowego.
4. Znać zasady działania rynku pieniężnego i kapitałowego.
5. Umieć opisać polski system bankowy oraz jego powiązania z systemem europejskim.
6. Rozumieć wpływ dyrektyw Unii na regulacje bankowe.
7. Znać zasady i cele nadzoru nad systemem bankowym w Polsce.
8. Rozumieć termin „Bazylea II”, znać główne klauzule umowy i jej wpływ na system bankowy.
9. Potrafić wytłumaczyć związki i wpływ rynku światowego na rynek europejski.
10. Znać główne cechy Jednolitego Obszaru Płatniczego.

Wprowadzenie

System finansowy pełni kluczową rolę w gospodarce rynkowej, ponieważ zapewnia kreację i obieg pieniądza, a także pośredniczy w płatnościach i rozliczeniach pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Umożliwia również gromadzenie i alokację oszczędności oraz ich wykorzystanie w procesie finansowania inwestycji.

Wejście Polski do Unii Europejskiej miało kluczowe znaczenie dla rozwoju systemu finansowego w Polsce, który opiera się, podobnie jak to ma miejsce w wielu innych krajach Unii, na funkcjonowaniu banków uniwersalnych. Jego rozwój, a także rozwój całej polskiej gospodarki, będzie w najbliższych latach ściśle związany z sytuacją gospodarczą panującą w Unii Europejskiej.

Niniejszy rozdział przedstawia sytuację ekonomiczną panującą w Unii Europejskiej. Omówiony zostanie system finansowy funkcjonujący w Polsce, w szczególności rynek pieniężny, kapitałowy, polski system bankowy i jego powiązanie z rynkiem europejskim a także wpływ dyrektyw Unii na regulacje bankowe w Polsce. Omówione zostaną również najważniejsze cechy Nowej Umowy Kapitałowej, popularnie nazywanej „Bazylea II”. Wskazane zostaną związki i wpływ rynku światowego na rynek europejski oraz główne cechy Jednolitego Obszaru Płatniczego.

1.1. Główne cechy europejskiej gospodarki

1.1.1. Cykl ekonomiczny

Cykl ekonomiczny tworzą ściśle powiązane ze sobą operacje finansowe, w których uczestniczą różne podmioty:

- przedsiębiorstwa produkujące dobra i usługi,
- gospodarstwa domowe, które konsumują i inwestują,
- państwo (rząd) i gminy (władze komunalne), finansujące infrastrukturę, np. drogi, szkolnictwo itp.,
- instytucje finansowe, pełniące funkcję pośredników w przepływie pieniędzy.



Przedsiębiorstwo to podmiot gospodarczy prowadzący działalność produkcyjną lub usługową na własny rachunek w celu osiągnięcia określonych korzyści.



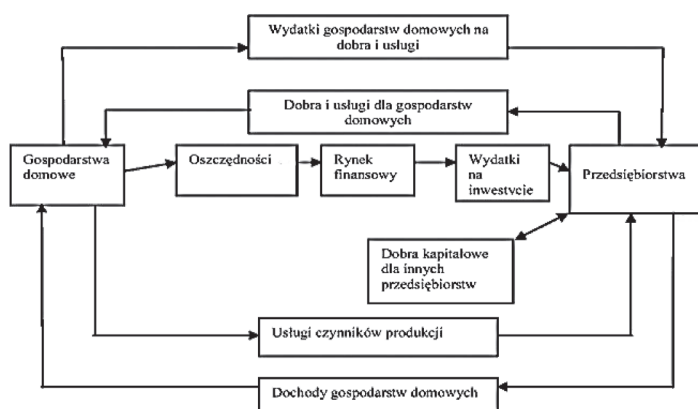
Gospodarstwo domowe to zespół osób spokrewnionych lub niespokrewnionych, wspólnie zamieszkujących i wspólnie się utrzymujących. Gospodarstwa domowe mogą być jednoosobowe, wieloosobowe, rodzinne i nierodzinne.



Instytucje finansowe to banki, fundusze inwestycyjne, fundusze emerytalne, firmy ubezpieczeniowe, które gromadzą oszczędności gospodarstw domowych, a następnie inwestują te środki, udzielając kredytów (banki), nabywając akcje oraz obligacje, a także inne instrumenty emitowane przez przedsiębiorstwa (pozostałe instytucje), finansując rozwój przedsiębiorstw.

Przykładowy cykl ekonomiczny został przedstawiony na poniższym schemacie.

Schemat 1. Ogólny schemat cyklu ekonomicznego



Źródło: Opracowanie własne

Powyższy schemat przedstawia zależności w funkcjonowaniu rynku. Wewnętrzny krąg pokazuje, iż gospodarstwa domowe dostarczają pracę przedsiębiorstwom, które dzięki niej produkują dobra i usługi, m.in. dla gospodarstw domowych. W kręgu zewnętrznym natomiast gospodarstwa domowe za swoją pracę otrzymują wynagrodzenie, czyli dochody. Dochody te

są w większości wydawane na konsumpcję: zakup żywności, opłacenie czynszu, kupno odzieży, opłacenie usług zdrowotnych, wypoczynek, usługi kulturalne (kino, czasopisma), zakup dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku (artykuły AGD, TV, wideo, meble, samochód itp.).

Część dochodów gospodarstw domowych jest lokowana na rynku finansowym w postaci oszczędności, głównie za pośrednictwem banków (lokaty), funduszy inwestycyjnych (zakup jednostek funduszy inwestycyjnych), funduszy emerytalnych. Następnie część tych oszczędności trafia do przedsiębiorstw – np. gdy przedsiębiorstwa potrzebują środków na inwestycje i w tym celu zaciągają kredyty w banku lub emitują papiery wartościowe (akcje lub obligacje). Pieniądze przeznaczone na inwestycje mogą zostać zagospodarowane bezpośrednio przez właścicieli, (np. poprzez kupno akcji, ziemi itp.) albo za pośrednictwem instytucji finansowych, (np. poprzez założenie lokaty w banku). Tak czy inaczej pieniądze te powracają do gospodarki. Przedsiębiorstwa otrzymują również dochody dzięki wydatkom inwestycyjnym innych przedsiębiorstw na dobra kapitałowe (zakup maszyn i samochodów, budowa nowej fabryki, zakup komputerów do banku).

1.1.2. Wzrost gospodarczy

Działalność gospodarczą kraju określa kilka elementów, przede wszystkim produkcja, czyli ogół wytworzonych dóbr i usług. Sytuacja gospodarcza kraju zależy od wielkości, rodzaju i dynamiki produkcji towarów oraz wytwarzania usług. Jeżeli wielkość produkcji krajowej rośnie, to zwiększa się zakres działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Innymi słowy przedsiębiorstwa rosną i zwiększają swoją wartość. Miernikiem zmian rozmiarów produkcji w gospodarce danego kraju jest **Produkt Krajowy Brutto (PKB)**.

PKB opisuje zagregowaną wartość dóbr i usług finalnych wytworzonych na terenie danego kraju w określonej jednostce czasu - najczęściej w ciągu roku.

PKB można liczyć na kilka sposobów:

- Wartość wytworzonych dóbr i usług finalnych oblicza się, odejmując od produkcji całkowitej wartość dóbr i usług zużytych do tej produkcji. W skali przedsiębiorstwa jest to więc tzw. wartość dodana, a PKB jest sumą wartości dodanej wytworzonej przez wszystkie podmioty prowadzące działalność gospodarczą. Oznacza to, że:

$$PKB = \text{produkcja globalna kraju} - \text{zużycie pośrednie} = \text{suma wartości dodanej ze wszystkich gałęzi gospodarki narodowej}$$

- PKB można również wyliczać, zakładając że jest on równy w przybliżeniu finalnym wydatkom wszystkich nabywców wartości dodanej wytworzonej na terenie kraju, czyli:

$$PKB = \text{konsumpcja} + \text{inwestycje} + \text{wydatki rządowe} + \text{eksport} - \text{import} + \text{zmiana stanu zapasów}$$

- PKB można także wyliczyć, sumując wytworzone w ciągu roku dochody z pracy (płace, premie, emerytury), z kapitału (zyski przedsiębiorstw i osób prywatnych) i z ziemi (renty).

**Produkt
Krajowy
Brutto**

Konsumpcja

Konsumpcja to część produkcji wytworzonej w kraju bądź za granicą, zużywana przez gospodarstwa domowe. Umożliwia ona w krótkim okresie wzrost produkcji. W długim okresie wzrost produkcji jest możliwy wyłącznie poprzez zwiększenie rozmiarów oszczędności i inwestycji.

Oszczędności

Oszczędności to środki pieniężne, które nie zostały przeznaczone na konsumpcję. O rozmiarach ich wykorzystania w procesie produkcji decydują różne czynniki (np. stopa procentowa, inflacja, faza cyklu koniunkturalnego). Szybkość wzrostu produkcji krajowej zależy w znacznym stopniu od relacji inwestycji i oszczędności: jeżeli inwestycje rosną szybciej niż oszczędności krajowe, dzięki napływowi kapitału zagranicznego, to należy oczekiwać przyspieszenia wzrostu produkcji krajowej.

Inwestycje

Inwestycje to wyrzeczenie się bieżącej konsumpcji na rzecz przyszłych i często niepewnych korzyści. Jest to więc angażowanie środków finansowych w różne rodzaje aktywności gospodarczej. W przedsiębiorstwach najczęściej wyróżnia się:

- inwestycje rzeczowe – przedmiot inwestycji ma charakter materialny,
- inwestycje finansowe, w których przedmiot inwestycji jest instrumentem finansowym,
- inwestycje w wartości niematerialne, czyli zakup patentów, licencji, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych itp.

Wzrost gospodarczy

Wzrost gospodarczy oznacza sytuację, w której produkcja dóbr i usług mierzona wzrostem PKB rośnie z okresu na okres. Wzrost gospodarczy zależy od wielu czynników określających podaż i popyt. Do najważniejszych czynników określających podaż (produkcję) zalicza się:

- czynniki produkcji (praca, kapitał, zasoby naturalne),
- postęp,
- konkurencyjność,
- interwencjonizm – poziom ingerencji władz państwowych w różne dziedziny życia gospodarczego.

Natomiast do najważniejszych czynników określających popyt zalicza się:

- ceny,
- otoczenie zewnętrzne,
- kurs walutowy.

Inflacja (wzrost poziomu cen) wpływa zarówno na popyt jak i podaż.

W tym miejscu można przywołać badania przeprowadzone w USA, wg których do najważniejszych czynników, które w latach 1929-1997 przyczyniły się do wzrostu gospodarczego, zaliczono¹:

- wzrost nakładów pracy,
- wzrost nakładów kapitału,
- wzrost wiedzy i doświadczenia pracowników,
- postęp techniczny i organizacyjny,
- zmniejszenie przeciętnych kosztów produkcji w miarę wzrostu jej rozmiarów,
- zmiany alokacji zasobów w gospodarce.

1 B. Czarny, *Wzrost gospodarczy*, Bank i Kredyt, listopad 2000 r., str. 37.

Wzrost gospodarczy jest nieregularny i przechodzi przez różne fazy, które tworzą tzw. cykle koniunkturalne. **Cykiem koniunkturalnym** nazywamy zachodzące w poszczególnych okresach zmiany w zakresie zatrudnienia, produkcji oraz wielkości PKB.

Cykl koniunkturalny składa się na ogół z czterech faz:

- **recesja** – to okres spadku ogólnej działalności gospodarczej, szczególnie produkcji krajowej i zatrudnienia. Ograniczone zostają inwestycje. Następuje spadek PKB, który trwa co najmniej 2 kwartały (wg GUS). Szczególnie ostra recesja, ze znacznym spadkiem PKB i bardzo wysokim poziomem bezrobocia, określana jest mianem depresji,
- **dno cyklu koniunkturalnego** – to najniższy punkt cyklu koniunkturalnego, punkt, w którym poziom działalności gospodarczej przestaje już spadać, zahamowaniu ulega także wzrost bezrobocia i spadek PKB. Stan taki może trwać przez kilka miesięcy,
- **ożywienie** – charakteryzuje się wzrostem zatrudnienia, produkcji, konsumpcji. Czynniki produkcji są coraz pełniej wykorzystywane, co skłania przedsiębiorstwa do inwestycji. Następuje wzrost PKB. Faza ożywienia może trwać do momentu osiągnięcia szczytu koniunktury lub może zostać zahamowana przez kolejną recesję,
- **szczyt koniunktury (boom gospodarczy)** – to okres, w którym ogólny poziom aktywności gospodarczej przestaje wzrastać. Popyt osiąga znaczącą przewagę nad podażą, co prowadzi do wzrostu inflacji. Rosną płace oraz spadają inwestycje. Spada tempo wzrostu PKB.



1.1.3. Polityka ekonomiczna państwa

Dla rozwoju gospodarczego niezwykle ważna jest właściwa polityka gospodarcza państwa. Stawia się przed nią najczęściej cztery podstawowe cele:

- wzrost PKB,
- równowagę w obrocie z zagranicą,
- stabilność cen,
- pełne zatrudnienie, które jest bardzo trudne do osiągnięcia.



Państwo, realizując politykę gospodarczą, dysponuje dwoma głównymi rodzajami narzędzi: koniunkturalnymi i strukturalnymi. Narzędzie koniunkturalne to polityka: pieniężna, budżetowa oraz dochodowa. Narzędzia strukturalne to wspieranie edukacji, badań naukowych, rozwoju technologicznego oraz wspieranie przedsiębiorczości za pomocą instrumentów pożyczkowych, subwencji kapitałowych, gwarancji eksportowych, bezpośredniej działalności inwestycyjnej państwa i innych.

Celem **polityki pieniężnej**, realizowanej zarówno w Unii Europejskiej jak i w Polsce przez instytucje niezależne od rządu, odpowiednio Europejski Bank Centralny i Narodowy Bank Polski, jest utrzymanie stabilności cen.

**Polityka
pieniężna**

Polityka budżetowa prowadzona jest w Unii niezależnie przez poszczególne państwa. Budżet państwa to roczny plan finansowy dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów państwa, uchwalany w formie ustawy budżetowej na okres przyszłego roku kalendarzowego. Budżet państwa ma różne cele. Obrazuje jakie dobra i usługi rząd chce kupić

**Polityka
budżetowa**

w danym roku i jakich płatności transferowych zamierza dokonać. Jeżeli wydatki rządu w danym roku budżetowym są wyższe niż jego dochody, powstaje deficyt budżetowy, który wymaga pokrycia (obecnie najczęściej poprzez emisję papierów wartościowych). Jeżeli wydatki państwa są niższe od dochodów, to w danym roku budżetowym pojawia się nadwyżka budżetowa. Źródłem dochodów państwa są przede wszystkim podatki, które państwo nakłada w celu sfinansowania wydatków na:

- zakup dóbr i usług – np. wydatki na płace dla urzędników, nakłady inwestycyjne na budowę dróg, szkół, szpitali, wydatki na obronność,
- świadczenia społeczne – emerytury, zasiłki dla bezrobotnych i subwencje dla firm prywatnych i państwowych.

Polityka dochodowa

Polityka dochodowa państwa ukierunkowana jest na regulowanie wzrostu i podziału dochodów. W szerokim znaczeniu nie ogranicza się tylko do regulacji płac i innych dochodów ale obejmuje również kontrolę cen. Państwo może również realizować politykę dochodową poprzez:

- zachęcanie do niepodnoszenia płac i cen,
- kontrolę płac i cen,
- zamrożenie płac i cen.

Polityka strukturalna

Polityka strukturalna obejmuje całokształt stosowanych przez państwo środków i narzędzi ekonomicznych służących do kształtowania pożądanej struktury produkcji, struktury jej rozmieszczenia i struktury obrotów z zagranicą. Celem polityki strukturalnej jest przede wszystkim przyspieszenie wzrostu gospodarczego i przeciwdziałanie bezrobociu. Realizacji tych celów sprzyja wspieranie rozwoju nowoczesnych dziedzin gospodarki, które są nośnikiem współczesnego postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego, a także działania na rzecz podniesienia konkurencyjności krajowych towarów na rynkach międzynarodowych i ograniczenia wpływu barier surowcowych, energetycznych, demograficznych i innych występujących w procesie rozwoju gospodarczego. Istotną formą polityki strukturalnej jest polityka restrukturyzacji, która polega na świadomej działalności państwa zmierzającej do przyspieszenia procesu przemieszczania zasobów ekonomicznych z gałęzi przestarzałych i nierentownych do gałęzi nowoczesnych i cechujących się wysoką efektywnością gospodarowania.

1.1.4. Podstawy gospodarki Unii Europejskiej

Unia Europejska (UE) jest nowym typem związku między państwami stanowiącym kontynuację Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, utworzonym 1 listopada 1993 roku na mocy Traktatu z Maastricht, będącym rezultatem wieloletniej i wielopłaszczyznowej integracji. Europejska Wspólnota Gospodarcza (EWG) powstała w 1957 roku na mocy Traktatu Rzymskiego zawartego przez sześć państw: Belgię, Francję, Holandię, Luksemburg, Włochy i Niemcy. Głównie osiągnięcie Wspólnoty to ustanowienie Jednolitego Rynku Wewnętrznego. Uwieńczeniem integracji gospodarczej jest utworzenie w 1999 r. Unii Gospodarczej i Walutowej, która ma doprowadzić do zastąpienia w całej Unii walut narodowych wspólną walutą euro.

Cztery swobody Unii Europejskiej

Traktat Rzymski wprowadził zasadę **czterech podstawowych swobód**, na których oparte jest dzisiejsze funkcjonowanie Unii Europejskiej oraz jednolity rynek finansowy:

- **swoboda przepływu towarów** – opiera się m.in. na dostosowaniu lub wzajemnej akceptacji norm i przepisów, zniesieniu kontroli granicznych i umożliwieniu swobodnego przepływu towarów pochodzących z państw członkowskich. Towary mogą więc bez przeszkód krążyć po unijnym obszarze celnym,
- **swoboda przepływu usług** – wprowadziła liberalizację usług finansowych, otwarcie rynku usług transportowych i telekomunikacyjnych oraz harmonizację metod kontroli banków i ubezpieczeń. Przykładowo banki mogą otwierać oddziały w dowolnym kraju Unii bez konieczności posiadania w nim licencjonowanego banku, zgodnie z zasadą jednolitej licencji. Sprawia ona, że instytucja finansowa, na podstawie uzyskanego w kraju macierzystym zezwolenia na prowadzenie działalności, może oferować swoje usługi także na terytorium pozostałych krajów członkowskich bez konieczności uzyskiwania dodatkowego zezwolenia,
- **swoboda przepływu kapitału** – opiera się m.in. na dążeniu do wspólnego rynku usług finansowych i liberalizacji obrotu papierami wartościowymi. Obywatele Unii mogą np. swobodnie wykonywać operacje bankowe we wszystkich krajach członkowskich,
- **swoboda przepływu osób** – to prawo do pracy, osiedlania się i korzystania ze wszystkich dóbr publicznych w miejscu pobytu na terytorium całej Unii Europejskiej, bez względu na przynależność państwową (obywatelstwo).

Działalność Unii wspiera się na trzech filarach, którymi są:

- wspólna polityka gospodarcza (wspólny rynek, unia walutowa, wspólna polityka rolno i strukturalna, rozwój regionów),
- wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwa,
- wspólna polityka w sprawach wewnętrznych i wymiaru sprawiedliwości.

Formalnie od wejścia w życie Traktatu Lizbońskiego podział UE na filary został zniesiony.

Głównymi celami polityki gospodarczej Unii Europejskiej są:

- trwały i zrównoważony wzrost gospodarczy,
- podniesienie standardu życia obywateli,
- zapewnienie spójności ekonomicznej i społecznej na całym obszarze UE.

**Cele polityki
gospodarczej
Unii
Europejskiej**

Innymi ważnymi celami wspólnej polityki Unii są także: wolna konkurencja, stabilne ceny, równowaga bilansu płatniczego i solidarność gospodarcza między państwami członkowskimi. Wspólną politykę handlową uzupełniają zasady ochrony konkurencji. Zgodnie z Traktatem o Wspólnocie Europejskiej, zakazane są działania ograniczające konkurencję w obrębie Rynku Wewnętrznego Unii. Chodzi tu o porozumienia w sprawie łączenia się firm, które wpływałyby negatywnie na handel między państwami członkowskimi. To samo odnosi się do nadużywania pozycji dominującej na rynku. Wyklucza się również pomoc państwa dla firm, prowadzącą do naruszenia zasad konkurencji. Ważną częścią polityki przemysłowej Unii Europejskiej jest polityka wobec małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią 99% wszystkich przedsiębiorstw w Unii i dają pracę 70% ogółu zatrudnionych.

Unia Europejska opiera swój rozwój na **wspólnym budżecie**. Znaczna część dochodów UE pochodzi z wpływów uzyskanych w państwach członkowskich z podatku od wartości dodanej (VAT). Ich wysokość ustala się jako określony procent (mniej niż 1%) całkowitych wpływów

Budżet UE

poszczególnych krajów członkowskich z tytułu VAT. Kolejnym źródłem dochodów budżetu UE są dochody powiązane z dochodem narodowym brutto (DNB). Do dochodów należą też opłaty i cła nakładane na towary w imporcie. Wydatki Wspólnot dzielą się na obligatoryjne (obowiązkowe) i nieobligatoryjne (nieobowiązkowe). Do obowiązkowych należą te, które wynikają z traktatów i aktów prawnych (np. dotyczące wspólnej polityki rolnej), do nieobligatoryjnych - m.in. koszty funduszy strukturalnych, badań i nowych technologii.

Kamieniem milowym dla stworzenia jednolitego rynku finansowego stało się ustanowienie jednolitego pieniądza euro w 1999 roku. Wejście kraju należącego do Unii do **strefy euro** jest możliwe po spełnieniu pięciu warunków (kryteria konwergencji):

- deficyt budżetowy państwa nie może przekraczać 3% PKB,
- dług publiczny nie może być większy niż 60% PKB,
- średnia roczna stopa inflacji nie może być wyższa o więcej niż 1,5 punktu procentowego od inflacji w trzech krajach Unii mających najniższy poziom inflacji,
- średnia stopa procentowa nie może być wyższa o więcej niż 2 punkty procentowe od stopy procentowej w trzech krajach o najniższej inflacji w Unii,
- państwo musi przez co najmniej dwa lata przed wejściem do Unii uczestniczyć w europejskim systemie walutowym i przestrzegać określonego przedziału wahań kursu własnej waluty.

Istotnym warunkiem jest także wymóg niezależności banku centralnego. Strefa euro, która zaczęła funkcjonować z dniem 1 stycznia 1999 r. od początku 2011 roku obejmie już 17 państw, które przyjęły wspólną walutę i przystąpiły do Unii Gospodarczej i Walutowej. Do tych państw zaliczamy: Austrię, Belgię, Cypr, Francję, Finlandię, Grecję, Hiszpanię, Holandię, Irlandię, Luksemburg, Malte, Niemcy, Portugalie, Słowenię, Włochy i Słowację (przystąpiła 01.01.2009 r.), a także Estonię (przystąpi 01.01.2011 r.). Poza strefą pozostaje 10 państw, w tym trzy „stare kraje członkowskie” – Dania, Szwecja i Wielka Brytania oraz Polska, Czechy, Węgry, Bułgaria, Rumunia, Łotwa i Litwa. Wprowadzenie euro przyniosło wiele zmian w Unii. Najważniejsze z nich, a także ich wpływ na sektor bankowy, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Najważniejsze konsekwencje Unii Gospodarczej i Walutowej (UGW) dla sektora bankowego w strefie euro

Skutki dla banków	Zmiany wywołane wprowadzeniem euro
– daleko posunięta integracja rynku pieniężnego i rynku obligacji rządowych, – wzrost konkurencji, – wzrost liczby fuzji i przejęć transgranicznych, – mniejszy koszt fuzji i przejęć transgranicznych, – mniejszy koszt działalności w środowisku jednowalutowym, – eliminacja przychodów z wymiany walut narodowych krajów euro, – wysoki koszt dostosowań infrastruktury bankowej, – rozwój działalności w zakresie bankowości inwestycyjnej.	– spadek stóp procentowych, – spadek inflacji, – eliminacja ryzyka kursowego, – większa przejrzystość cen, – ograniczenie deficytów finansów publicznych, – rosnąca integracja poszczególnych elementów rynku finansowego, – wzrost efektywności rynków finansowych krajów strefy euro, – wzrost znaczenia euro jako waluty na międzynarodowym rynku finansowym.

Źródło: Opracowanie własne

1.1.5. Najważniejsze wskaźniki ekonomiczne Unii Europejskiej

Aktualnie Unia Europejska, jak potwierdzają statystyki, to największa ekonomiczna potęga na świecie. PKB 27 krajów UE był w 2008 r. większy niż USA. Unia wytwarza ok. ¼ światowej produkcji, a jej export to prawie 1/5 światowego, chociaż w krajach Unii zamieszkuje mniej niż ok. 10% światowej populacji (prawie 500 mln ludzi w 2008 r.). Gospodarka europejska, która po okresie szybkiego rozwoju w latach 90-tych (średni wzrost PKB dla krajów strefy euro w latach 1996-2000 wyniósł 2,6%, a dla całej UE 2,7%), po roku 2000 rozwijała się zdecydowanie wolniej niż gospodarki USA i Japonii. Średnie tempo wzrostu PKB w UE w latach 2001-2005 wyniosło 1,7% (1,4% dla krajów strefy euro). Z kolei lata 2007-2008 nanieznaczane były światowym kryzysem finansowo-ekonomicznym. W efekcie tempo wzrostu gospodarczego uległo zahamowaniu, a PKB w 2009 r. w krajach UE spadł o 4,1%.

Tabela 2. Wybrane dane ekonomiczne dla UE, USA i Japonii za 2008 r.

Wybrane wskaźniki ekonomiczne	Jednostka miary	Kraje strefy euro (16)	Unia Europejska (27)	USA	Japonia
Liczba mieszkańców	mln	328	498,6	304,5	127,7
Poziom bezrobocia	% zawodowo czynnej ludności	9,3	8,8	9,3	5,2
PKB	bln euro	9,3	13	12,3	3,7
PKB na głowę mieszkańca	tys euro	28,3	26,1	40,3	29
Inflacja	w %	0,2	0,9	-1,2	-1
Wzrost gospodarczy (II kw. 2009r.)	jako % PKB	-4,8	-4,9	-3,8	-7,2
Oszczędności i inwestycje	jako % PKB	21,1	20,8	14,5	27
Wydatki rządowe	jako % PKB	46,6	46,8	34,8	34,6
Deficyt budżetowy	jako % PKB	-1,9	-2,3	-6,5	-2,5
Zadłużenie krajowe	jako % PKB	69,3	61,5	56	156,1
Export (dóbr i usług)	jako % PKB	22,5	14,8	12,6	18,3
Import (dóbr i usług)	jako % PKB	22,1	15,8	17,5	17,9
Zadłużenie podmiotów krajowych w stosunku do krajowych instytucji finansowych	bln euro	15,5	20,8	10,8	8,9
Wartość wyemitowanych papierów dłużnych	bln euro	13,2	16,3	21,4	8,1
Kapitalizacja giełd	bln euro	3,5	5,2	9	2,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ECB Statistics Pocket Book, April 2009, str. 7-8

Analizując wzrost gospodarczy w krajach Unii w latach 2007-2009 należy zauważyć, że gospodarka polska rozwija się zdecydowanie szybciej niż średnia w krajach UE oraz strefy euro. Jest to efekt znacznie silniejszego wpływu kryzysu finansowego i ekonomicznego w latach 2007-2009 na pozostałe kraje UE niż na gospodarkę polską. Podkreślić należy, iż w 2009 roku, Polska jako jedyny kraj w Unii zanotowała wzrost gospodarczy 1,7% PKB.

Tabela 3. Porównanie wzrostu PKB w % w UE i w Polsce

Rejon	Średnia 2001-2005	2006	2007	2008	2009
Kraje strefy euro	1,5%	3%	2,8	0,7%	-4,2%
Cała Unia Europejska	1,8%	3,2%	2,9%	0,8%	-4,1%
Polska	3,1%	6,2%	6,8%	4,9%	1,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ECB

Polityka budżetowa

Mimo wspólnego budżetu Unii, poszczególne kraje prowadzą samodzielną **politykę budżetową** nastawioną na redukcję deficytu budżetowego. W efekcie, w UE w latach 1997-2003 udział długu publicznego do PKB spadł średnio z 74,8% do ok. 69%. W kolejnych latach nastąpił ponownie jego wzrost, szczególnie w krajach strefy euro. Na pogorszenie wskaźników deficytu budżetowego, które nastąpiło w strefie euro, wpłynęło przede wszystkim pogorszenie koniunktury oraz zwiększenie wydatków na ratowanie przedsiębiorstw, w tym banków zagrożonych upadłością. Rosnący deficyt to także efekt reform podejmowanych w niektórych krajach Unii, mających na celu zmniejszenie obciążeń podatkowych bez jednoczesnego zmniejszania wydatków budżetowych. Efektem pogorszenia koniunktury, które Unia zanotowała w poprzednich latach, jest również trudna sytuacja budżetowa poszczególnych krajów, zwłaszcza w strefie euro. Szczególnie negatywnie na wielkość deficytu budżetowego wpłynął kryzys ekonomiczny. W jego efekcie deficyt wzrósł do poziomu ok. 78% na koniec 2009 r.

Bezrobocie w UE

Kilka słów należy poświęcić kwestii **bezrobocia w Unii**. W ostatnich latach po przejściowym spadku bezrobocia zanotowano jego ponowny wzrost, szczególnie w drugiej połowie 2008 r. i pierwszej połowie 2009 r., głównie w efekcie kryzysu gospodarczego. Jest on szczególnie dotkliwy dla ludzi młodych, w wieku do lat 25, wśród których bezrobocie jest prawie dwukrotnie wyższe niż w innych grupach wiekowych. Bezrobocie w strefie euro jest praktycznie na tym samym poziomie co w USA i jest prawie dwukrotnie większe niż w Japonii. Ma ono głównie charakter strukturalny. Oznacza to, że nawet w fazie dobrej koniunktury gospodarczej nie można go znacznie zmniejszyć bez przeprowadzenia głębokich reform strukturalnych. Cechą charakterystyczną rynku europejskiego jest mała mobilność siły roboczej (ograniczona m.in. przez bariery językowe i kulturowe), mała elastyczność prawa pracy i wysokie koszty płac. W 2009 roku bezrobocie w Polsce było wyższe niż w strefie euro oraz całej UE (patrz tabela 4).

Tabela 4. Porównanie stóp bezrobocia w UE i Polsce

	Średnia 2001-2005	2006	2007	2008	2009
Kraje strefy euro (16 krajów)	8,6%	8,3%	7,5%	7,6%	10,0%
Cała Unia Europejska	8,8%	8,2%	7,1%	7%	10,4%
Polska	18,9%	13,9%	9,6%	7,2%	11,9%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

Podstawowym celem Europejskiego Banku Centralnego (EBC) jest utrzymanie stabilnego poziomu cen w krajach Eurolandu. Poziom **inflacji** mierzony jest indeksem HICP (zharmonizowanym indeksem cen konsumpcyjnych). Celem polityki EBC, która będzie omawiana szczegółowo w dalszej części książki, jest utrzymanie inflacji w średnim okresie na poziomie nie wyższym niż 2%.

W latach 1996-2000 średni poziom inflacji w krajach strefy euro wyniósł 1,6%. Natomiast w okresie 2001-2006 r., po okresie stosunkowo niskiej inflacji, nastąpił jej wzrost do poziomu 2,2% na koniec 2006 r. W efekcie kryzysu gospodarczego w ostatnich 2 latach zanotowano rekordowy wzrost inflacji, szczególnie w 2008 r., która w 2009 r. przerodziła się w deflację w niektórych krajach strefy euro.

Podobnie jak w przypadku bezrobocia czy deficytu budżetowego, poziom inflacji w poszczególnych krajach Unii jest niejednorodny i wynika z:

- różnej wydajności pracy,
- różnych tendencji kształtowania się kosztów produkcji,
- różnej polityki podatkowej,
- różnego tempa rozwoju danego kraju członkowskiego,
- wyraźnych różnic w absolutnym poziomie cen w poszczególnych krajach.

Przykładowo: w latach 2007-2008 najniższą inflację zanotowano na Maltie - 0,8%, a w 2008 r. w Holandii - 2,2%, natomiast najwyższą odpowiednio w Słowenii 3,8% i 5,5%.



Niepokojące jest to, iż w ostatnich latach inflacja w Polsce kształtuje się na poziomie wyższym niż średni jej poziom w krajach UE oraz w strefie euro (zob. tabela 5).

Tabela 5. Inflacja mierzona Zharmonizowanym Indekssem Cen Konsumpcyjnych (HICP) w UE i Polsce

Rejon	Średnia dla okresu 2001-2005	2006	2007	2008	2009
Minimalna w strefie euro	1,4%	1,8%	1,3%	1%	-1,7%
Maksymalna w strefie euro	5,8%	5,1%	4,7%	4%	1,3%
Średnia dla strefy euro	2,2%	2,2%	2,1%	3,3%	0,3%
Średnia dla całej UE	2,1%	2,2%	2,1%	3,7%	1,0%
Polska	2,7%	1,3%	2,6%	4,2%	3,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ECB

Jak wspomniano, poziom inflacji w krajach Unii (strefy euro) to przede wszystkim efekt prowadzonej przez EBC od 1999 r. **polityki stóp procentowych**, nastawionej na utrzymanie stabilności cen. Po okresie utrzymywania stóp procentowych na stabilnym poziomie w latach 2003-2005, od grudnia 2005 do grudnia 2008 r. EBC systematycznie podnosił stopy procentowe walcząc z inflacją. Kryzys finansowy i ekonomiczny, który dotarł do Europy w drugiej połowie 2008 r., wymusił na EBC złagodzenie polityki pieniężnej i obniżenie stóp procentowych do rekordowo niskiego poziomu osiągniętego w maju 2009 r. w wysokości 1,0%. Szczegółowe informacje nt. poziomu stóp procentowych EBC w ostatnich latach zostaną omówione w rozdziale 2.

Rynek finansowy w UE

1.1.6. Ryunki finansowe Unii Europejskiej

Rynek finansowy w Unii Europejskiej to rynek zdominowany przez banki uniwersalne, o czym świadczy m.in. to że:

- finansowanie przedsiębiorstw przez rynek kapitałowy ma dużo mniejsze znaczenie niż w USA - wskazuje na wartość wyemitowanych papierów dłużnych liczoną jako % PKB, jak również mniejszą kapitalizacją giełd (liczoną jako % PKB),
- większe znaczenie finansowania przedsiębiorstw na rynku kredytowym - wskaźnik zadłużenia podmiotów krajowych w stosunku do instytucji finansowych w % PKB jest dwukrotnie wyższy w Unii niż w USA.

Tabela 6. Porównanie wybranych wskaźników rynku finansowego w UE i USA (wg stanu na 2008 r.)

	Kraje strefy euro (16)	Unia Europejska (27)	USA	Japonia
Zadłużenie podmiotów krajowych w stosunku do krajowych instytucji finansowych jako % PKB	167%	160%	88%	241%
Wartość wyemitowanych papierów dłużnych jako % PKB	142%	125%	174%	219%
Kapitalizacja giełd jako % PKB	38%	40%	73%	62%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ECB

Występujące w Europie, zdominowane przez banki finansowanie przedsiębiorstw, to wynik m.in. specyfiki rynku. Duża część firm w UE to małe i średnie przedsiębiorstwa, mające niejednokrotnie trudności z pozyskaniem środków na rynku kapitałowym i z tej racji skazane na kredyty bankowe.

Omawiając sektor bankowy w Unii Europejskiej należy wskazać również na:

- dominującą rolę dużych banków w sferze transakcji międzynarodowych pomiędzy podmiotami z krajów członkowskich,
- zdominowanie transakcji w sferze bankowości detalicznej przez banki krajowe. Wynika to m.in. z tego, iż klienci korzystają z usług banków krajowych, do których są przywiązani, a banki krajowe mają przewagę w zakresie lepszej znajomości lokalnych przepisów – w tym podatkowych i rachunkowych - w stosunku do podmiotów zagranicznych,
- postępującą systematycznie konsolidację, która odbywa się przede wszystkim z udziałem instytucji krajowych,
- zróżnicowany poziom koncentracji usług w poszczególnych krajach Unii – jest on największy w najmniejszych krajach (Belgii, Holandii), a stosunkowo mały w największych (Niemczech, Francji, Włoszech). Taka sytuacja jest m.in. efektem postępującej w małych krajach UE konsolidacji podmiotów finansowych, chcących w ten sposób sprostać rosnącej konkurencyjności podmiotów zagranicznych, działających w ramach jednolitego rynku finansowego.



Rynek kapitałowy a euro

Wprowadzenie euro miało nieco mniejszy wpływ na rynek kapitałowy niż na inne segmenty systemu finansowego. Charakterystycznymi cechami rynku kapitałowego w Unii w ostatnich latach są:

- wdrożenie w Unii dyrektywy MiFID regulującej zasady obrotu instrumentami finansowymi (głównie akcjami, szerzej na temat MiFID 1.3.2.1.),

- szereg fuzji na rynku giełdowym: fuzja giełdy NYSE z rynkiem Euronext.LIFFE (NYSE.Euronext.LIFFE), rynku NASDAQ z giełdą OMX (NASDAQ.OMX), oraz połączenie giełd w Londynie i Mediolanie,
- rosnąca konkurencja pomiędzy największymi europejskimi giełdami, przejawiająca się m.in. wprowadzaniem notowań spółek z rynków zagranicznych,
- rosnąca konkurencja dla giełd ze strony tzw. platform MTF, czyli wielostronnych platform obrotu, które systematycznie zdobywają coraz większy udział w obrotach akcjami spółek z krajów europejskich,
- wpływ kryzysu finansowego, przejawiający się m.in. spadkiem kapitalizacji (w latach 2007-2008 kapitalizacja większości rynków spadła o ok. 30-50%), ograniczeniem debiutów giełdowych, spadkiem wartości rynkowej większości instytucji finansowych,
- brak jednolitych zasad rozliczeniowych na rynku, co jest jedną z najważniejszych przyczyn hamujących jego dalszy rozwój,
- rosnąca liczba inwestorów posiadających akcje lub inwestujących w fundusze inwestycyjne. Przyczyniła się do tego przede wszystkim eliminacja ryzyka kursowego poprzez wprowadzenie euro,
- finansowanie emerytur z budżetów poszczególnych państw - w większości krajów Unii brak jest typowych funduszy emerytalnych (z wyjątkiem Wielkiej Brytanii, Szwecji i Holandii) odgrywających znaczącą rolę na rynku kapitałowym,
- rozdrobnienie rynków papierów dłużnych - dominują emisje podmiotów posiadających dobry rating finansowy, a także emisje rządów poszczególnych krajów unijnych,
- systematyczny wzrost liczby ratingów nadawanych przedsiębiorstwom, co w połączeniu z poprawą koniunktury powinno doprowadzić do wzrostu wykorzystania rynku kapitałowego jako źródła pozyskania kapitału.

Tabela 7. Kapitalizacja i liczba notowanych spółek na wybranych giełdach w UE na koniec XI 2009 r.

Giełda	Kapitalizacja (mld euro)	Liczba notowanych spółek
Londyn - LSE (Londyn+Mediolan)	2162	3119
Paryż - NYSE.Euronext	1 870	1160
Madryt - (BME)	926	3479
Frankfurt - (DB)	854	786
Zurych (SIX Swiss Exchange)	700	345
Warszawa – GPW	103	478
CEESEG (Wiedeń, Praga, Budapeszt, Lublana)	79	264

Źródło: Opracowania własne

Mając na uwadze harmonizację rynku, w tym rynku kapitałowego, Unia Europejska realizuje działania mające na celu zwiększenie konkurencyjności rynku UE na tle gospodarki światowej. Pierwszym z nich jest kontynuowanie tzw. Strategii Lizbońskiej przyjętej w 2000 roku, której celem było uczynienie z UE wiodącej gospodarki świata w perspektywie do 2010 r. Warunkiem skutecznej realizacji strategii było utworzenie zintegrowanego rynku usług finansowych, w tym rynku kapitałowego. Drugim działaniem jest kontynu-

acja prac związanych z realizacją z Financial Services Action Plan², którego celem miało być do końca 2005 roku:

- stworzenie jednolitego europejskiego rynku kapitałowego,
- utworzenie otwartego i bezpiecznego rynku usług detalicznych,
- ustanowienie nowoczesnych regulacji ostrożnościowych i systemu nadzoru rynków finansowych,
- harmonizacja systemów podatkowych i zasad nadzoru właścicielskiego (ang. corporate governance).

W 2005 roku Komisja Europejska opublikowała kolejne ważne dokumenty określające kierunki rozwoju rynku finansowego w Unii. Są to kolejne tzw. Zielone³ i Białe Księgi⁴, które dotyczą odpowiednio:

- Zielona Księga w sprawie polityki usług finansowych na lata 2005-2010,
- Biała Księga w sprawie polityki usług finansowych na lata 2005-2010,
- Zielona Księga w sprawie polepszenia ram prawnych działalności funduszy inwestycyjnych,
- Zielona Księga w sprawie kredytów hipotecznych w UE.

Główne kierunki działania w zakresie polityki usług finansowych w latach 2005-2010, będące priorytetami Unii, przedstawione w Białej Księdze były następujące:

- szybka konsolidacja w kierunku zintegrowanego, otwartego, globalnego, konkurencyjnego i wydajnego ekonomicznie europejskiego rynku finansowego,
- usunięcie występujących barier, aby zapewnić dostarczanie usług finansowych i swobodny przepływ kapitału na całym obszarze UE przy maksymalnej redukcji kosztów - z zachowaniem wysokiego poziomu bezpieczeństwa oraz przestrzegania przepisów handlowych i utrzymania wysokiego poziomu stabilności finansowej,
- wprowadzenie w życie i stała ocena istniejącego prawodawstwa oraz rygorystyczne stosowanie zasady „lepszego stanowienia prawa” w stosunku do nowych inicjatyw,
- wzmocnienie współpracy nadzorczej i konwergencji w UE, pogłębienie stosunków z innymi globalnymi rynkami finansowymi oraz umocnienie globalnej pozycji UE na rynkach finansowych.⁵

Strategia Lizbońska nie przyniosła zakładanych rezultatów. W Parlamencie Europejskim podejmowane są działania związane z nową strategią EU 2020, której podstawą jest jednolity rynek, długoterminowa stabilność finansów publicznych oraz zdecydowana i dobrze finansowana polityka spójności względem wszystkich regionów europejskich.

2 Program został formalnie zakończony w 2005 r.

3 Zielona Księga - to dokument publikowany przez Komisję Europejską w celu rozpoczęcia dyskusji i konsultacji dotyczących konkretnych spraw. Najczęściej zawierają one podsumowanie aktualnego stanu prawnego w danym obszarze oraz propozycje KE dotyczące potencjalnych prac legislacyjnych bądź innych możliwych działań. Konsultacje zainicjowane publikacją Zielonej Księgi mogą zostać zakończone wydaniem Białej Księgi.

4 Biała Księga – publikowane przez KE dokumenty zawierają oficjalny zestaw propozycji działań w konkretnej dziedzinie. Działania te mogą mieć charakter planowanych projektów aktów prawnych bądź dokumentów poza legislacyjnych (np. wytyczne, rekomendacje). Białe Księgi określają priorytety UE w odniesieniu do wybranego zagadnienia, a także sposoby i etapy ich realizacji.

5 Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2005 r., NBP, Warszawa, listopad 2006, str. 54.

1.2. Funkcja i struktura systemu finansowego

1.2.1. System finansowy

Omówienie zagadnień związanych z systemem finansowym rozpoczniemy od przedstawienia definicji systemu.

System finansowy w gospodarce rynkowej to mechanizm współtworzenia i przepływu siły nabywczej między niefinansowymi podmiotami gospodarczymi, w skład którego wchodzi instrumenty finansowe, rynki finansowe, instytucje finansowe oraz zasady określające sposób ich funkcjonowania. Głównym zadaniem systemu jest współuczestniczenie w tworzeniu pieniądza oraz umożliwienie jego przemieszczania się między podmiotami niefinansowymi: gospodarstwami domowymi, przedsiębiorstwami i budżetem.⁶



Omawiając system finansowy należy wskazać na jego **główne funkcje**:



- monetarne,
- kapitałowe,
- kontrolne.

Funkcje monetarne polegają przede wszystkim na ułatwieniu zawierania transakcji poprzez kreowanie pieniądza oraz jego przepływ związany z bieżącymi transakcjami gospodarczymi.

Funkcje monetarne

Funkcje kapitałowe polegają na zapewnieniu możliwości transformacji (czyli zamiany) wolnych środków pieniężnych na fundusze, które umożliwiają działalność inwestycyjną. W ramach tej funkcji system finansowy umożliwia: gromadzenie, pobudzanie, a także alokację oszczędności pomiędzy różne przedsięwzięcia gospodarcze, co umożliwia ich zamianę na inwestycje. Instytucje finansowe tworzące rynek finansowy umożliwiają zamianę ryzyka, wielkości i terminów, na jakie pożyczane są fundusze⁷.

Funkcje kapitałowe

Funkcje kontrolne systemu finansowego są konsekwencją realizowania przez niego funkcji kapitałowych. Mechanizmy kontrolne są efektem dążenia podmiotów pożyczających (inwestujących) środki finansowe do kontroli sposobu, w jaki są wykorzystywane środki przez podmioty, które z nich korzystają. Funkcje kontrolne mogą być realizowane za pośrednictwem instytucji finansowych uczestniczących w tym procesie albo za pośrednictwem transakcji papierami wartościowymi na rynku kapitałowym.

Funkcje kontrolne

Nie bez znaczenia jest także, iż działanie systemu finansowego umożliwia obniżenie kosztów dokonywania transakcji na rynkach finansowych oraz maksymalizację ich efektywności.

W gospodarce światowej można wyróżnić dwa podstawowe systemy finansowe:

- system oparty na rynku kapitałowym, którego głównym elementem jest giełda papierów wartościowych – występujący w USA i Wielkiej Brytanii,



⁶ System finansowy w Polsce. Lata dziewięćdziesiąte, redakcja naukowa B. Pietrzak, Z. Polański Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, str. 11.

⁷ ibidem str. 28.

- system bankowo zorientowany, którego głównym elementem są banki komercyjne – występujący w większości krajów Unii Europejskiej a także w Polsce.

Porównanie obu systemów przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Porównanie najważniejszych elementów systemów finansowych

Przedmiot porównania	System oparty na rynku kapitałowym	System bankowo zorientowany
Finansowanie podmiotów niefinansowych	• duże znaczenie finansowania wewnętrznego, • finansowanie zewnętrzne za pośrednictwem anonimowych rynków pieniężnych i kapitałowych, • nacisk na krótkookresowe, pasywne stosunki między instytucjami finansowymi i przedsiębiorstwami, • brak udziału banków w kapitale przedsiębiorstwa.	• duże znaczenie finansowania zewnętrznego, • finansowanie zewnętrzne oparte na indywidualnie negocjowanych kredytach bankowych, • nacisk na długookresowe, aktywne, bliskie stosunki między instytucjami finansowymi i przedsiębiorstwami, • udział banków w kapitale przedsiębiorstw.
Typy i rola instytucji finansowych	• wysoka specjalizacja instytucji, • banki zorientowane na krótkoterminową działalność pożyczkową, • duża skłonność do tworzenia innowacji finansowych.	• niski stopień specjalizacji, • banki uniwersalne nastawione na długookresową działalność pożyczkową, • niższa skłonność do tworzenia innowacji finansowych.

Źródło: Opracowanie własne

Rynek finansowy

Przyjrzyjmy się teraz jednemu z podstawowych filarów systemu finansowego – rynkom finansowym. **Na rynki finansowe** składają się transakcje instrumentami finansowymi. W systemie finansowym wyróżnia się następujące rynki finansowe:

- pieniężny,
- kapitałowy,
- kredytowy,
- pochodnych instrumentów finansowych,
- walutowy.

Na pierwszych czterech rynkach dochodzi do zawarcia transakcji finansowej, zaś na rynku walutowym dochodzi do zawarcia transakcji wymiany walut. Transakcja finansowa polega na zamianie instrumentów denominowanych w tej samej walucie o różnym stopniu płynności⁸. W transakcji walutowej zaś dochodzi do kupna/sprzedaży instrumentów finansowych o najwyższym stopniu płynności, denominowanych w dwóch różnych walutach.

W dalszej części rozdziału, przedstawione zostaną najważniejsze cechy rynku pieniężnego oraz kapitałowego.

1.2.2. Rynek pieniężny

Rynek pieniężny

Rynek pieniężny jest to rynek, na którym pożyczka się i lokuje środki na krótkie terminy (do 1 roku). Jest on wykorzystywany głównie do zarządzania płynnością sektora bankowego. Rynek pieniężny to rynek instrumentów finansowych o bardzo wysokim poziomie płynności i bezpieczeństwa. Charakter instrumentów rynku pieniężnego jest jednolity –

⁸ Płynność instrumentu finansowego to zdolność do natychmiastowej zamiany na instrument o najwyższym stopniu płynności (agregat M_1 pieniądza) według ceny niewiele się różniącej od ostatniej ceny rynkowej.

są to instrumenty wierzytelne (lub inaczej dłużne), wyrażające zobowiązanie emitenta wobec posiadaczy takich instrumentów do spełnienia określonego świadczenia. Emitentem instrumentów na tym rynku są podmioty o bardzo wysokiej wiarygodności finansowej (np. Skarb Państwa, banki, NBP, wybrane przedsiębiorstwa).

Podstawowe funkcje rynku pieniężnego to:

- mechanizm alokacji zasobów – przepływ środków i ich optymalne wykorzystanie przy zachowaniu płynności uczestników rynku,
- regulowanie płynności systemu finansowego oraz poszczególnych podmiotów – polegające na przepływie środków od podmiotów dysponujących nadwyżkami do tych, które posiadają ich niedobory, utrzymywanie części zasobów w postaci gwarantującej ich natychmiastową dostępność; minimalizowanie kosztów utrzymania płynności finansowej przy zachowaniu bezpieczeństwa realizacji zobowiązań,
- transformacja (zamiana) terminów zapadalności środków – krótkoterminowych pasywów na długoterminowe aktywa lub odwrotnie,
- dostarczanie narzędzi do realizacji polityki pieniężnej,
- dostarczanie instrumentów do zarządzania ryzykiem stopy procentowej, ryzykiem walutowym oraz ryzykiem płynności.

Do najważniejszych uczestników rynku pieniężnego zalicza się w Polsce:

- bank centralny – Narodowy Bank Polski,
- Skarb Państwa,
- banki komercyjne,
- fundusze inwestycyjne (w tym fundusze rynku pieniężnego),
- fundusze emerytalne,
- firmy ubezpieczeniowe,
- duże przedsiębiorstwa.

Cechą charakterystyczną dla rynku pieniężnego jest:

- jego otwartość - polegająca na zawieraniu transakcji na identycznych warunkach przez jego uczestników,
- zdecentralizowany charakter - transakcje zawierane są za pomocą elektronicznych systemów transakcyjnych lub telefonicznie.

Rynek pieniężny składa się z dwóch segmentów: rynku lokat międzybankowych oraz rynku papierów dłużnych.

1.2.2.1. Rynek lokat międzybankowych

Lokaty międzybankowe to transakcje polegające na przyjęciu/udzieleniu lokaty (depozytu) przez jeden bank drugiemu bankowi w ściśle określonej wysokości, na określony czas i po ustalonej z góry wysokości stopy procentowej. Są to podstawowe instrumenty zarządzania płynnością w bankach. Lokaty mogą być udzielane na różne okresy. Najpopularniejsze na rynku są lokaty jednodniowe, które dzielą się na lokaty:

- *Overnight* (O/N) – jednodniowa lokata rozpoczynająca się w dniu zawarcia transakcji i zapadająca w następnym dniu roboczym przypadającym po dniu zawarcia transakcji,

**Lokaty
międzybankowe**

- *TomorrowNext* (T/N) – lokata rozpoczynająca się w pierwszym dniu roboczym po dniu zawarcia transakcji i zapadająca następnego dnia roboczego,
- *Spot Next* – lokata rozpoczynająca się w drugim dniu roboczym po dniu zawarcia transakcji (na datę waluty „spot”) i zapadająca następnego dnia roboczego.

Wszystkie pozostałe lokaty (depozyty) rozpoczynają się zwyczajowo od daty waluty *spot* (drugi dzień roboczy po dniu zawarcia transakcji) i trwają w zależności od umowy od 1 tygodnia do 12 miesięcy (1 T, 2 T, 1M, 3M, 6M, 9M, 12M) lub dłużej.

Ceny lokat podawane są jako ceny przyjęcia depozytu przez bank – czyli tzw. cena kupna (ang. *bid*) oraz udzielenie depozytu/pożyczki – czyli jego sprzedaży (ang. *offered*). Dla wszystkich terminów lokat na rynku polskim każdego dnia roboczego ok. godziny 11.00 Agencja Informacyjna Reuters publikuje dwa indeksy:

- *WIBID* (*Warsaw Interbank Bid Rate*) - średnia arytmetyczna stóp procentowych, po jakich najważniejsze banki są skłonne przyjmować depozyty,
- *WIBOR* (*Warsaw Interbank Offered Rate*) - średnia arytmetyczna stóp procentowych, po jakich najważniejsze banki są skłonne sprzedawać swoje nadwyżki dla lokat O/N, T/N, 1W, 2W, 1 miesiąc, 3 miesiące, 6, 9 i 12 miesięcy.

Od 1 stycznia 2001 roku stawki wyznaczane są jako średnia arytmetyczna stawek podawanych przez 10 wybranych banków po odrzuceniu kwotowania najwyższego i najniższego. Stawek nie wyznacza się, jeżeli kwotowania zgłosi mniej niż 5 banków⁹.

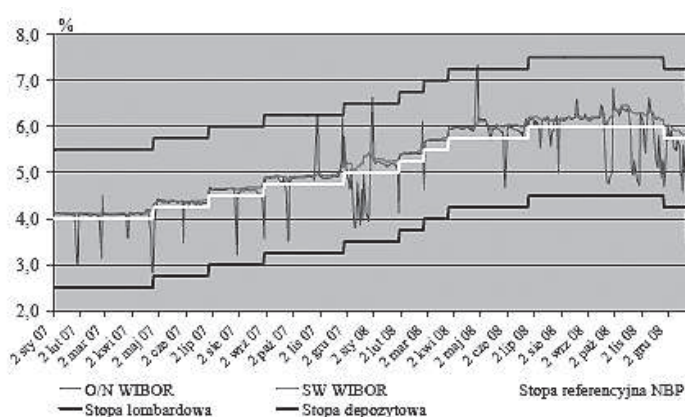
Tabela 9. Stawki WIBID i WIBOR z dnia 30.12.2009 r.

	ON	TN	1W	2W	1M	3M	6M	9M	1Y
WIBID	2	3,5	3,3	3,4	3,6	4,1	4,2	4,3	4,3
WIBOR	2,3	3,8	3,5	3,6	3,8	4,3	4,4	4,5	4,5

Stawki w procentach w skali roku.

Źródło: Portal Money.pl

Wykres 1. Stawki WIBOR, stopy NBP: depozytowa, lombardowa i referencyjna w latach 2007-2008



Źródło: *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2008 r.*, NBP Warszawa, listopad 2009, str. 253

⁹ Raport o stabilności systemu finansowego czerwiec 2001 – grudzień 2002, NBP, Warszawa, sierpień 2003, str. 29 www.nbp.pl

Odpowiednio, na innych rynkach są podawane analogiczne indeksy, np.: LIBID i LIBOR (dotyczące oprocentowania depozytów dolarowych na rynku londyńskim), EURIBID i EURIBOR (stopa depozytów euro w strefie euro).

Ważnym wydarzeniem było wprowadzenie z dniem 24.01.2005 roku stawki POLONIA (*Polish Overnight Index Rate*), która jest odpowiednikiem stopy EONIA w strefie euro. Kalkulacją stawki POLONIA obliczanej jako średnia stopa oprocentowania lokat O/N ważona wartością lokat (obrotu) zajmuje się NBP. Jej wartość publikowana jest każdego dnia o godzinie 17.00. Zaletą stawki POLONIA jest fakt, iż jest ona wyznaczana na reprezentatywnej próbie i lepiej niż stawka O/N WIBOR ukazuje rzeczywistą cenę pieniądza na rynku¹⁰. W 2008 r. obroty na rynku pieniężnym spadły w porównaniu do lat 2005-2007 – o ok. 12% i wyniosły ok. 10,3 mld zł. W IV kwartale 2008 r. w efekcie dotarcia kryzysu finansowego do Polski (wzrost ryzyka kredytowego, ograniczenie limitów kredytowych, spadek płynności na rynku) banki na rynku zawierały prawie wyłącznie transakcje O/N. Jednakże już w 2009 roku sytuacja uległa istotnej poprawie.¹¹

1.2.2.2. Instrumenty dłużne rynku pieniężnego

Bony pieniężne NBP pojawiły się na rynku nieco wcześniej niż bony skarbowe. Emitowane były od lipca 1990 roku do grudnia 1991 roku, a ponowną ich emisję rozpoczęto na rynku w 1995 roku. Jest to instrument dyskontowy (sprzedawany poniżej wartości nominalnej) wystawiany na okaziciela o wartości nominalnej 10 tys. zł i terminach zapadalności, które mogą się wahać od 1 do 364 dni (od stycznia 2005 r. termin zapadalności skrócono do 7 dni – poprzednio było to 14 dni). Od stycznia 2006 r. w przetargach na bony emitowane w ramach operacji podstawowych mogły uczestniczyć wszystkie banki działające w Polsce oraz Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG). Do uczestnictwa w tzw. operacjach dostrajających uprawnieni byli wyłącznie Dealerzy Rynku Pieniężnego. Od 07.11.2008 roku, w związku z problemami płynnościowymi na rynku pieniężnym do tych operacji dopuszczono wszystkie banki uczestniczące w operacjach podstawowych. Emitent, czyli NBP, co tydzień w piątek organizuje przetargi sprzedaży bonów. Głównym celem ich emisji jest ograniczanie nadpłynności sektora bankowego, stąd też wielkość bieżącej emisji zależy od aktualnego poziomu nadpłynności sektora. Instrument ten jest również wykorzystywany przez bank centralny do dokonywania interwencji na rynku międzybankowym.

W latach 2005-2007 NBP za pomocą bonów oddziaływał na oprocentowanie tygodniowych depozytów międzybankowych (1W WIBOR). Od 2008 r. NBP przeprowadza operacje w skali umożliwiającej kształtowanie stawki POLONIA na poziomie zbliżonym do stopy referencyjnej NBP. Jest to efekt zmiany struktury terminowej obrotu na rynku niezabezpieczonych lokat bankowych – lokaty O/N stanowią zdecydowaną większość transakcji na rynku (80%). Obrót na rynku wtórnym ze względu na funkcje, krótki termin wykupu bonów oraz spadek salda bonów w obiegu, charakteryzuje się niską płynnością i spada systematycznie od 2006 r. Średnie dzienne obroty w 2008 r. wynosiły ok. 0,15 mld zł i były niższe o prawie 2/3 w stosunku do 2007 r. Całość obrotów stanowiły transakcje bezwarunkowe¹².

Bony pieniężne NBP

¹⁰ *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2005 r.*, NBP, Warszawa, listopad 2006, str. 267-268.

¹¹ *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2008 r.*, NBP, Warszawa, listopad 2009, str. 248 i dalsze.

¹² *Ibidem* str. 232-237.

Bony skarbowe

Bony skarbowe - to instrument emitowany przez Skarb Państwa reprezentowany przez Ministra Finansów. Po raz pierwszy wyemitowane zostały w maju 1991 roku w celu finansowania deficytu budżetowego. Jest to również instrument dyskontowy, emitowany na okaziciela o wartości nominalnej 10 tys. zł i terminach zapadalności od 1 do 52 tygodni¹³. Od 01.01.2003 r. bony sprzedawane są na rynku pierwotnym w ramach systemu Dealerów Skarbowych Papierów Wartościowych (DSPW). Jest to rynek hurtowy, do którego mają dostęp banki wyłonione każdego roku w ramach konkursu. Sprzedaż bonów odbywa się na przetargach organizowanych przez NBP, odbywających się pierwszego dnia roboczego każdego tygodnia w systemie aukcji amerykańskiej z minimalną ceną wyznaczoną przez emitenta (maksymalnym dyskontem).¹⁴ W 2009 roku funkcję dealera pełniło 11 banków (w 2008 r. 15), w tym 3 instytucje spoza Polski. Oprócz DSPW w przetargach może brać udział BGK, na podstawie osobnego porozumienia z Ministrem Finansów. Agent emisji – NBP - prowadzi Centralny Rejestr Bonów Skarbowych, ponieważ bony są instrumentem zdematerializowanym.

W 2008 roku nastąpił dwukrotny, w stosunku do 2007 roku, wzrost zadłużenia z tytułu emisji bonów, które osiągnęło na koniec roku kwotę 50,4 mld zł.

Po spadku obrotów na rynku wtórnym w latach 2005-2007, w 2008 roku średnie dzienne obroty na rynku bonów wzrosły prawie trzykrotnie i wyniosły ok. 1,24 mld zł. Wzrost emisji bonów oraz sytuacja na rynku (kryzys finansowy) spowodowały, że prawie $\frac{3}{4}$ wszystkich transakcji na rynku stanowiły transakcje warunkowe. Zaszła również zmiana w strukturze obrotów w stosunku do lat poprzednich. Udział transakcji bank-bank wzrósł ponad dwukrotnie (53% całości obrotów) kosztem transakcji bank-inwestor krajowy (45,5%). Głównymi inwestorami na rynku bonów skarbowych oprócz banków krajowych są krajowe podmioty niebankowe (np. fundusze inwestycyjne, otwarte fundusze emerytalne, zakłady ubezpieczeniowe) traktujące bony jako instrument lokacyjny¹⁵.

Krótkoterminowy papier dłużny

Krótkoterminowy papier dłużny (KPD) to instrument dłużny emitowany przez przedsiębiorstwo, które za jego pomocą zaciąga kredyt. KPD najczęściej jest niezabezpieczonym papierem, który jest emitowany na okres do 12 miesięcy w formie na okaziciela. Coraz częściej podstawą prawną emisji jest ustawa o obligacjach, a oprocentowanie instrumentów indeksowane jest do WIBORu. Bank odgrywa w procesie emisji bardzo ważną rolę, ponieważ najczęściej pełni jednocześnie wiele funkcji: jest agentem emisji, depozytariuszem (przechowującym wyemitowane instrumenty), organizuje rynek wtórny, obsługuje proces wykupu KPD. Maksymalna wielkość zadłużenia oraz okres na jaki emitowane są krótkoterminowe papiery dłużne określa umowa pomiędzy bankiem organizującym emisję i emitentem.

Zalety i wady wykorzystywania KPD zależą głównie od celów, do których dążą podmioty, które się nimi posługują. Dla przedsiębiorstwa emitującego papiery, główne zalety to:

- niższy w porównaniu z kredytem koszt pozyskania funduszy,
- większa w porównaniu z kredytem (czy emisją akcji) szybkość pozyskania środków,

¹³ Zarządzenie Ministra Finansów z 19 sierpnia 1999 roku w sprawie emitowania bonów skarbowych.

¹⁴ Na takim przetargu oferty akceptowane są w kolejności uzależnionej od ceny – od najwyższej do najniższej, aż do wyczerpania oferty lub osiągnięcia ceny minimalnej ogłoszonej przez emitenta. Nabywca płaci zatem cenę wskazaną w swojej ofercie o ile jest ona wyższa lub równa cenie minimalnej określonej przez Ministerstwo Finansów.

¹⁵ *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2008r.*, NBP, Warszawa, listopad 2009, str. 224-231.

- duża elastyczność w pozyskiwaniu środków, którą można dopasować do potrzeb emitenta. Emitent nie musi jednorazowo zadłużać się do maksymalnego poziomu zadłużenia, a decyzję o dalszej sprzedaży papierów podejmuje, gdy faktycznie potrzebuje kapitału.

Z kolei dla inwestorów, którymi są przede wszystkim banki, fundusze inwestycyjne oraz przedsiębiorstwa, najważniejsze zalety tego instrumentu to:

- bezpieczeństwo inwestycji wynikające z dużej wiarygodności finansowej emitenta,
- wyższa niż w przypadku innych instrumentów dłużnych, czy lokat rentowność inwestycji (zysk).

Po gwałtownym rozwoju rynku w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, w latach 2001-2002 nastąpiło jego zahamowanie, związane głównie ze słabą koniunkturą gospodarczą, a w kolejnych latach następował spadek wartości zadłużenia przedsiębiorstw z tytułu emisji tych instrumentów. Tendencja uległa odwróceniu w latach 2005-2008. Na koniec 2008 roku wartość zadłużenia wyniosła ok. 11,6 mld zł, natomiast wartość nowych emisji wyniosła ponad 87 mld zł. Mimo, iż emisją KPD zajmowało się w 2008 r. 14 banków, najwięksi agenci - ING Bank i Bank Handlowy - skupiły łącznie ok. 63% emisji. Większość emitentów to niepubliczne przedsiębiorstwa niefinansowe z sektora MSP (branże energetyczne, telekomunikacyjne, budowlane, spożywcze), jednakże emisje przeprowadzają także spółki giełdowe. W 2008 r. dominowały na rynku emisje o niewielkiej wartości (średnia ok. 30 mln zł) i terminie wykupu do 1 miesiąca (ok. 60% nowych emisji).

Rynek KPD nie jest pozbawiony wad, wśród których najważniejszymi są¹⁶:

- brak jednolitej platformy obrotu i systemu rozliczeniowego,
- brak płynności na rynku wtórnym, który jest organizowany dla każdej emisji przez bank pełniący rolę agenta emisji. Praktyką jest nabywanie znacznej części emisji przez agenta emisji, co ogranicza wielkość obrotu,
- ryzyko kredytowe, które w skrajnych wypadkach może być bardzo wysokie – przykładem są KPD wyemitowane przez Stocznię Szczecińską, która zbankrutowała i nie wykupiła sprzedanych przez nią bonów.

Dalszy rozwój tego segmentu rynku jest przede wszystkim uzależniony od przezwyciężenia wspomnianych przeszkód.

Do kategorii krótkoterminowych bankowych papierów dłużnych (KBPD) zalicza się emitowane przez banki komercyjne obligacje oraz bankowe papiery wartościowe o pierwotnym okresie wykupu do 1 roku. Wartość zadłużenia banków komercyjnych z tytułu emisji KBPD na rynku krajowym wyniosła 2,1 mld zł na koniec 2008 r. Emisja KBPD ma marginalne znaczenie dla banków jako źródło finansowania. Na rynku dominują emisje niepubliczne (niższe koszty pozyskania środków) i papiery krótkoterminowe – z terminem wykupu do 3 miesięcy (prawie 63%).

Rynek kapitałowy - to rynek, który tworzą transakcje instrumentami finansowymi o wysokim poziomie bezpieczeństwa i płynności oraz terminie zapadalności powyżej jednego roku. Instrumenty rynku kapitałowego nie są jednorodne pod względem uosabianych praw majątkowych i mogą mieć charakter: wierzycielski (obligacje) lub własnościowy (akcje).

Krótkoterminowe instrumenty dłużne banków komercyjnych

Rynek kapitałowy

¹⁶ Ibidem str. 240-243.

Funkcje rynku kapitałowego

Funkcje rynku kapitałowego są nieco odmienne od funkcji rynku pieniężnego i koncentrują się na:

- transferze i mobilizacji oszczędności,
- mechanizmie alokacji zasobów,
- ocenie efektywności podmiotów gospodarczych oraz ich kontroli poprzez wycenę akcji na rynku wtórnym.

Zgodnie z regulacjami prawnymi rynek kapitałowy można podzielić na rynek publiczny (regulowany lub zorganizowany) i rynek niepubliczny (nieregulowany). Na obu segmentach rynku kapitałowego można wyróżnić rynek pierwotny i wtórny.

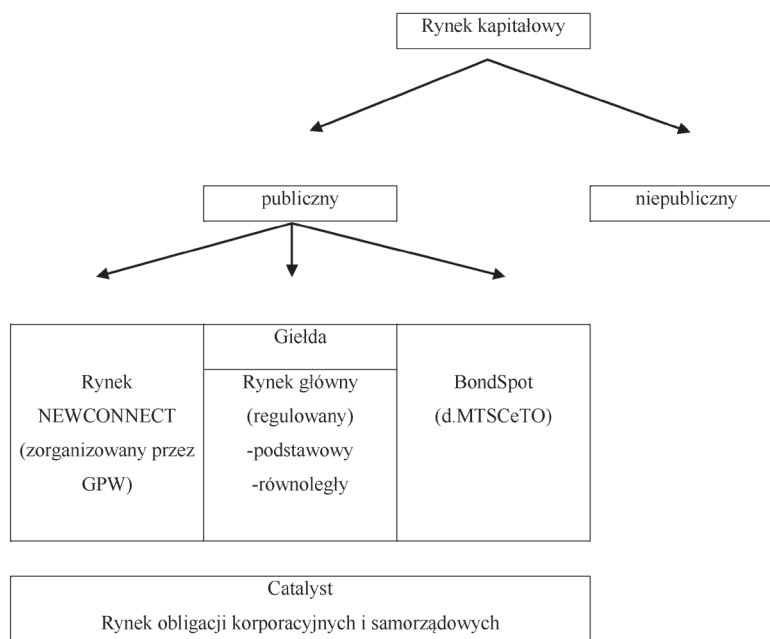
Rynek pierwotny

Rynek pierwotny stanowi tę część rynku kapitałowego, na której instrumenty sprzedawane są przez emitenta ich pierwszemu nabywcy, najczęściej na drodze oferty publicznej.

Rynek wtórny

Rynek wtórny to segment rynku kapitałowego, na którym dokonuje się obrotu wyemitowanymi już papierami wartościowymi bez udziału emitenta. Rynek wtórny może przyjąć różną formę organizacji: scentralizowaną jaką jest giełda papierów wartościowych lub zdecentralizowaną, nazywaną również rynkiem pozagiełdowym (OTC).

Schemat 2. Struktura rynku kapitałowego



Źródło: Opracowanie własne

1.2.2.3. Instytucje rynku kapitałowego

Infrastrukturę instytucjonalną polskiego rynku kapitałowego tworzą:

- Komisja Nadzoru Finansowego – centralny organ administracji rządowej, a kontrolę nad nią sprawuje Prezes Rady Ministrów (patrz rozdział 1.3.3.2.),
- Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.,



- domy maklerskie i maklerzy pełniący ustawowe funkcje pośredników w transakcjach na rynku kapitałowym,
- Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A.,
- spółka BondSpot prowadząca rynek pozagiełdowy, znajdująca się w grupie kapitałowej GPW,
- inwestorzy – zarówno indywidualni jak i instytucjonalni, którymi mogą być zarówno inwestorzy aktywni, jak i pasywni, krajowi i zagraniczni,
- emitenci – spółki, które chcą za pośrednictwem rynku kapitałowego uzyskać kapitał,
- Skarb Państwa – pozyskujący środki poprzez emisję obligacji skarbowych,
- banki – odgrywające ważną rolę na rynku jako inwestorzy, emitenci oraz gwaranci emisji,
- fundusze inwestycyjne – których zakresem działalności jest inwestowanie we własnym imieniu zgromadzonych pieniędzy, na wspólny rachunek inwestora, według zasad podziału ryzyka we wskazane prawem lokaty,
- otwarte fundusze emerytalne,
- towarzystwa ubezpieczeniowe – inwestujące wolne środki na rynku kapitałowym.

Najważniejszym elementem rynku wtórnego **jest giełda papierów wartościowych**, którą najczęściej określa się jako instytucjonalną formę wtórnego rynku kapitałowego. Giełda jest to regularne zebranie osób odbywające się w określonym miejscu i czasie, gdzie według ściśle określonych norm i zasad zawierane są transakcje różnymi instrumentami finansowymi, których ceny podawane są do wiadomości publicznej. Giełda zapewnia:



- koncentrację popytu i podaży na instrumenty finansowe dopuszczone do publicznego obrotu w celu ukształtowania ich kursu,
- bezpieczny i sprawny przebieg transakcji,
- upowszechnianie informacji umożliwiających ocenę aktualnej wartości instrumentów znajdujących się w obrocie giełdowym,
- oparcie handlu na stałych, ściśle określonych zasadach.

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. jest rynkiem wtórnym, na którym notowane są różne instrumenty finansowe: przede wszystkim akcje i obligacje, ale także różne instrumenty pochodne. Zanim instrument trafi do obrotu giełdowego, musi zostać dopuszczony do publicznego obrotu przez KNF. Wszystkie instrumenty, które są notowane na giełdzie są zdematerializowane (istnieją wyłącznie w formie zapisu elektronicznego). Obrót na giełdzie odbywa się w elektronicznym systemie obrotu, popularnie nazywanym „WARSET”.

Od dnia 1 maja 2004 roku obrót na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie odbywa się na jednym z dwóch rynków: podstawowym lub równoległym. Dopuszczenia instrumentów na jeden z rynków dokonuje Zarząd Giełdy, kierując się kryteriami określonymi w Rozporządzeniu Rady Ministrów - w przypadku rynku podstawowego lub Regulaminu Giełdy - w przypadku rynku równoległego.

Do obrotu na rynek podstawowy kwalifikowane są akcje dopuszczone do publicznego obrotu, mające nieograniczoną zbywalność, spełniające kryteria odpowiedniej wartości i rozproszenia, których emitenci ogłaszali sprawozdania finansowe za ostatnie trzy lata. Aktualnie na rynku podstawowym notowane są:

**Giełda Papierów
Wartościowych
w Warszawie**

- prawie wszystkie akcje i obligacje,
- wszystkie certyfikaty inwestycyjne, prawa pierwszeństwa z obligacji,
- wszystkie instrumenty pochodne.

Natomiast do obrotu na rynku równoległym kwalifikowane są akcje dopuszczone do publicznego obrotu, mające nieograniczoną zbywalność, pod warunkiem, że w stosunku do ich emitenta nie toczy się postępowanie upadłościowe lub likwidacyjne. Na rynku równoległym notowane są akcje kilku niewielkich spółek oraz instrumenty strukturyzowane, których emitentami są podmioty zagraniczne.

Akcje wszystkich spółek notowanych na rynku regulowanym kwalifikowane są do 4 segmentów: MINUS 5, 5 PLUS, 50 PLUS i 250 PLUS. Jedynym kryterium kwalifikacji spółek do nowych segmentów rynku regulowanego jest wartość kapitalizacji spółki, liczona jako średnia arytmetyczna kapitalizacji z trzech ostatnich miesięcy. Wartość kapitalizacji spółki na potrzeby kwalifikacji do segmentów rynku regulowanego ustalana jest na podstawie kursu zamknięcia akcji i praw do akcji:

- do segmentu MINUS 5 należą akcje spółek, których kapitalizacja nie przekracza 5 mln euro
- do segmentu 5 PLUS należą akcje spółek, których kapitalizacja wynosi od 5 do 50 mln euro
- do segmentu 50 PLUS należą akcje spółek, których kapitalizacja wynosi od 50 do 250 mln euro
- do segmentu 250 PLUS należą akcje spółek, których kapitalizacja przekracza 250 mln euro.

Po zakończeniu ostatniej sesji w marcu, czerwcu, wrześniu i grudniu każdego roku GPW dokonuje okresowej weryfikacji i kwalifikacji spółek do odpowiednich segmentów. Jeśli spółka notowana jest krócej, pod uwagę brana jest średnia z okresu jej notowania.

Na obu rynkach (podstawowym i równoległym), instrumenty są notowane w jednym z dwóch systemów notowań:

- notowaniach jednolitych
- lub
- notowaniach ciągłych.

Notowania jednolite charakteryzują się tym, że transakcje w tym systemie zawierane są w dwóch, z góry określonych momentach sesji. Są to tzw. fixingi, podczas których na podstawie złożonych wcześniej zleceń, ustala się jedną cenę, po której realizowane są zlecenia. Procedura taka odbywa się dwukrotnie w ciągu dnia. Określanie kursu jednolitego odbywa się przy zastosowaniu kilku podstawowych zasad:

- dążenia do jak największego wolumenu obrotu,
- dążenia do zrównoważenia popytu i podaży,
- dążenia do jak najmniejszych wahań kursów z sesji na sesję.

W trakcie notowań ciągłych cena na każdy notowany instrument zmienia się wielokrotnie. Do transakcji dochodzi wtedy, gdy złożone przez inwestora zlecenie trafia na odpowiadające jego warunkom zlecenie z przeciwległej strony rynku (zlecenie sprzedaży spotka „odpowiadające mu” zlecenie kupna, a zlecenie kupna - „odpowiadające mu” zlecenie sprzedaży).

Giełda w Warszawie to rynek kierowany zleceniami, czyli rynek na którym cena zawieranych transakcji jest określana na podstawie napływających na rynek zleceń kupna i sprzedaży złożonych przez inwestorów. Zlecenia na giełdzie są realizowane przy zachowaniu priorytetu ceny i czasu złożenia zlecenia. Priorytet ceny oznacza, że zlecenia kupna z wyższym kursem realizowane są przed zleceniami kupna z niższym kursem, zlecenia sprzedaży z niższym kursem realizowane są przed zleceniami sprzedaży z wyższym kursem. Priorytet czasu oznacza natomiast, że w przypadku, gdy dwa złożone zlecenia mają taki sam kurs, jako pierwsze jest realizowane to zlecenie, które zostało złożone wcześniej. Niezależnie od tego, w jakim systemie notowane są dane akcje, obligacje czy instrumenty pochodne, przedmiotem transakcji (jednostką transakcyjną) jest jedna sztuka. Wszystkie zlecenia trafiają do systemu komputerowego, który automatycznie kojarzy je ze sobą według ściśle określonych reguł.

O koniunkturze panującej na giełdzie informują indeksy giełdowe, wskazujące zmiany ceny akcji pewnej grupy spółek, które wchodzi w ich skład. Mówi się często, że indeks giełdowy jest jak termometr – mierzy temperaturę rynku. Najważniejszym indeksem na giełdzie jest indeks WIG20, który odzwierciedla zmiany cen akcji dwudziestu spółek o największej wartości rynkowej (kapitalizacji) i największych obrotach na giełdzie, tzw. blue chipów. W jego skład mogą wchodzić spółki zarówno polskie, jak i zagraniczne.

NewConnect to zorganizowany i prowadzony przez Giełdę rynek działający w formule alternatywnego systemu obrotu. Stworzony został z myślą o młodych i rozwijających się firmach, działających zwłaszcza w obszarze nowych technologii. NewConnect ruszył 30.08.2007 r. Przedmiotem obrotu w alternatywnym systemie mogą być akcje, prawa do akcji (PDA), prawa poboru, kwity depozytowe oraz inne udziałowe papiery wartościowe.

NewConnect

Rynek obligacji Catalyst rozpoczął działalność 30.09.2009 r. Prowadzony jest na platformach transakcyjnych Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie i BondSpot (dawniej: MTS CeTO). Catalyst tworzą cztery platformy obrotu. Dwie prowadzone przez GPW – w formule rynku regulowanego i ASO - przeznaczone są dla klientów detalicznych, analogiczne dwa rynki BondSpotu dedykowane są klientom hurtowym (rynek ASO na platformie BondSpot ruszył 11.01.2010 roku). **Wszystkie rynki przeznaczone są dla nieskarbowych instrumentów dłużnych - obligacji komunalnych, korporacyjnych oraz listów zastawnych.** Specjalna architektura Catalyst sprawia, że jest on dostosowany do emisji o różnych wielkościach i różnej charakterystyce, a także do potrzeb różnych inwestorów – hurtowych i detalicznych, instytucjonalnych i indywidualnych. Zasady notowań sesyjnych na rynkach regulowanych i alternatywnych są identyczne. Jedynie różnice dotyczą sposobu zawierania transakcji pakietowych. Na wszystkich rynkach tworzących Catalyst realizacja transakcji gwarantowana jest przez Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych, a na emitentach spoczywają obowiązki informacyjne dotyczące raportów bieżących i okresowych.

**Catalyst
- rynek obligacji**

BondSpot (d.MTS-CeTO) jest spółką zależną od GPW prowadzącą zorganizowany rynek pozagiełdowy, na którym notowane są najmniejsze spółki dopuszczone do obrotu publicznego, oraz Elektroniczny Rynek Skarbowych Papierów Wartościowych – elektroniczna platforma hurtowego obrotu obligacjami skarbowymi i bonami skarbowymi.

**BondSpot
d.MTS-CeTO**

Domy maklerskie

Domy maklerskie, pozostające głównie w rękach banków, działają w formie spółek akcyjnych i prowadzą działalność maklerską, czyli pośredniczą w publicznym obrocie papierami wartościowymi. Domy maklerskie działają jako pośrednicy w transakcjach zawieranych przez inwestorów na giełdzie oraz na rynku BondSpot. Mogą również działać na rynku kapitałowym we własnym imieniu i na własny rachunek. W listopadzie 2009 r. 48 podmiotów było członkami giełdy (18 – spoza Polski). Dla porównania w grudniu 2003 r. było tylko 21 członków giełdy. Liczba rachunków inwestycyjnych prowadzonych przez członków giełdy wynosiła ok. 900 tys.

Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych

Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych¹⁷ jest w Polsce centralną instytucją odpowiedzialną za prowadzenie i nadzorowanie systemu depozytowo-rozliczeniowego w zakresie obrotu papierami wartościowymi. Polski centralny depozyt papierów wartościowych powstał w 1991 roku, jako jeden z działów Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. 7 listopada 1994 roku nastąpiło wydzielenie tego działu ze struktur GPW i odtąd Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A. funkcjonuje jako samodzielna, niezależna spółka akcyjna, której 1/3 akcji należy do skarbu państwa reprezentowanego przez Ministra Skarbu Państwa, 1/3 do GPW, a 1/3 do Narodowego Banku Polskiego.

Fundusze inwestycyjne

Zgodnie z ustawą z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych (Dz. U. Nr 146, poz. 1546), **fundusz inwestycyjny** jest osobą prawną, której wyłącznym przedmiotem działalności jest lokowanie środków pieniężnych zebranych w drodze publicznego, a w przypadkach określonych w ustawie również niepublicznego, proponowania nabycia jednostek uczestnictwa albo certyfikatów inwestycyjnych, w określone w ustawie papiery wartościowe, instrumenty rynku pieniężnego i inne prawa majątkowe. Ustawa nakłada na fundusz inwestycyjny obowiązek prowadzenia działalności, ze szczególnym uwzględnieniem interesu uczestników, przestrzegając zasad ograniczania ryzyka inwestycyjnego w niej określonych.

Organem zarządzającym funduszem inwestycyjnym i reprezentującym go w stosunkach z osobami trzecimi jest towarzystwo funduszy inwestycyjnych. W przypadkach i na warunkach określonych w ustawie w funduszu inwestycyjnym, jako organ funduszu, działa również rada inwestorów lub zgromadzenie inwestorów. Fundusz inwestycyjny może być utworzony wyłącznie przez towarzystwo funduszy inwestycyjnych, po uzyskaniu zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego. Towarzystwo może utworzyć i zarządzać więcej niż jednym funduszem.

Zgodnie z ustawą fundusz inwestycyjny może być utworzony jako:

1. fundusz inwestycyjny otwarty,
2. specjalistyczny fundusz inwestycyjny otwarty,
3. fundusz inwestycyjny zamknięty.

Rola jaką fundusze odgrywają na rynku finansowym jest coraz większa. W latach 2002-2007 w bardzo szybkim tempie rosły aktywa funduszy inwestycyjnych, co było związane z napływem pieniędzy, głównie do funduszy akcyjnych i zrównoważonych oraz hossą na rynku akcji. Na koniec 2008 roku, 39 towarzystw funduszy inwestycyjnych posiadało ze-

¹⁷ Źródło: <http://www.kdpw.pl>

zwolenie KNF na wykonywanie działalności i mogły zarządzać łącznie 371 funduszami. Tuż przed kryzysem finansowym (III kwartał 2007 r.) aktywa funduszy sięgnęły kwoty ok. 140 mld zł, jednakże w efekcie gwałtownego spadku cen akcji nastąpił odpływ środków z funduszy inwestycyjnych. W ciągu roku aktywa funduszy stopniały o 50%. W efekcie hossy na rynku od pierwszego półrocza następował ponowny napływ środków do funduszy - na koniec 2009 r. ich aktywa wynosiły nieco ponad 104 mld zł. Mimo burzliwego rozwoju polski rynek funduszy inwestycyjnych jest ciągle jednym z najmniejszych w krajach europejskich – aktywa polskich funduszy inwestycyjnych na koniec 2008 r. stanowiły tylko ok. 0,3% aktywów funduszy europejskich.

Rynek w Polsce jest zdominowany przez fundusze otwarte, chociaż największą liczbę nowo tworzonych funduszy stanowią fundusze zamknięte. Największy udział w rynku funduszy inwestycyjnych w Polsce posiadają TFI powiązane z największymi bankami detalicznymi: Pioneer Pekao TFI, BZ WBK AIB TFI, ING TFI oraz PKO TFI. Wyjątkiem w tym gronie jest Aviva Investors Poland TFI, która jest powiązana z dużym ubezpieczycielem.¹⁸

W ostatnich kilku latach na rynku obserwować można kilka interesujących tendencji:

- systematyczny wzrost liczby tworzonych funduszy przez funkcjonujące TFI,
- powstawanie nowych TFI – niekiedy oferujących bardzo wyspecjalizowane produkty – głównie fundusze zamknięte,
- rosnącą liczbę nowych oferowanych produktów – nowych rodzajów funduszy m.in. fundusze sekurytyzacyjne, parasolowe, branżowe, fundusze aktywów niepublicznych,
- wykorzystanie nowych kanałów dystrybucji – Internet, sprzedaż za pośrednictwem pośredników finansowych, agentów, dystrybucja za pośrednictwem banków,
- rosnącą liczbę funduszy zagranicznych dystrybuowanych przez polskie podmioty finansowe,
- rosnącą konkurencję pomiędzy funduszami,
- spadek koncentracji na rynku funduszy, szczególnie wyraźny spadek udziału aktywów funduszy zarządzanych przez trzy największe TFI, w aktywach całego sektora,
- szybkie zwiększanie udziałów aktywów funduszy tych towarzystw, które zarządzały środkami o wartości nieprzekraczającej 1 mld zł. Tworzyły one bowiem produkty dedykowane wybranej grupie inwestorów, którzy mniej gwałtownie wycofywali ulokowane środki.

Kolejną ważną grupą podmiotów są działające przede wszystkim na rynku kapitałowym **fundusze emerytalne**. Gromadzą one środki pieniężne i lokują je z przeznaczeniem na wypłatę emerytur członkom funduszy, gdy osiągną oni wiek emerytalny. Fundusz emerytalny tworzony jest i zarządzany przez Towarzystwo Funduszy Emerytalnych (TFE) działające jako spółka akcyjna. Towarzystwa mają ściśle określone i bardzo restrykcyjne zasady inwestowania, przyjęte w trosce o bezpieczeństwo gromadzonych środków, a aktywa funduszy emerytalnych przechowywane są w bankach depozytariuszach.

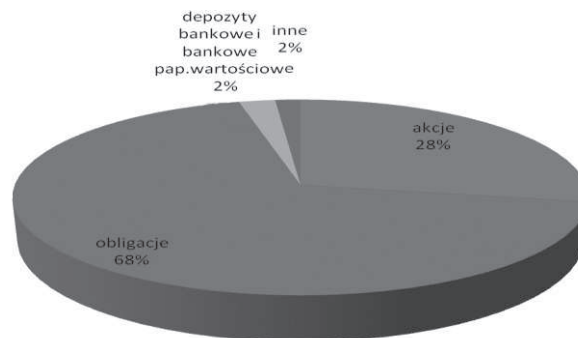
Znaczenie OFE na rynku kapitałowym jest jeszcze większe niż funduszy inwestycyjnych: we wrześniu 2009 r. 14 funduszy skupiało ponad 14 mln członków a ich aktywa sięgnęły 172,5 mld zł. OFE inwestują przede wszystkim w obligacje skarbowe oraz akcje spółek notowanych na giełdzie. Niewielkie kwoty OFE zainwestowały zagranicą.

Fundusze emerytalne

¹⁸ <http://tfi.pl>, „W 2009 r. fundusze wróciły na ścieżkę wzrostową”, 2010-06-04.

Na rynku dominują trzy OFE: Aviva OFE (dawne CU), ING OFE oraz OFE PZU „Złota Jesień” skupiające ok. 60% członków oraz 63,5% aktywów. Ogólną strukturę aktywów otwartych funduszy emerytalnych przedstawia schemat 3.

Schemat 3. Skład portfela OFE w IX 2009 r.



Źródło: Opracowanie własne

Większa część funduszy kontrolowana jest pośrednio lub bezpośrednio przez podmioty zagraniczne, w tym pochodzące z krajów Unii Europejskiej. O zmianach na rynku funduszy emerytalnych w przyszłości decydować będą przede wszystkim:

- rządowe plany zmian zasad funkcjonowania funduszy, obejmujące m.in. zmiany w podziale składki emerytalnej, zmiany limitów inwestycyjnych, stworzenie nowych typów funduszy, ograniczenie opłat pobieranych przez OFE od składki członkowskiej,
- pozycja jaką posiadają na rynku finansowym – największy akcjonariusz na giełdzie,
- sytuacja na rynku finansowym.

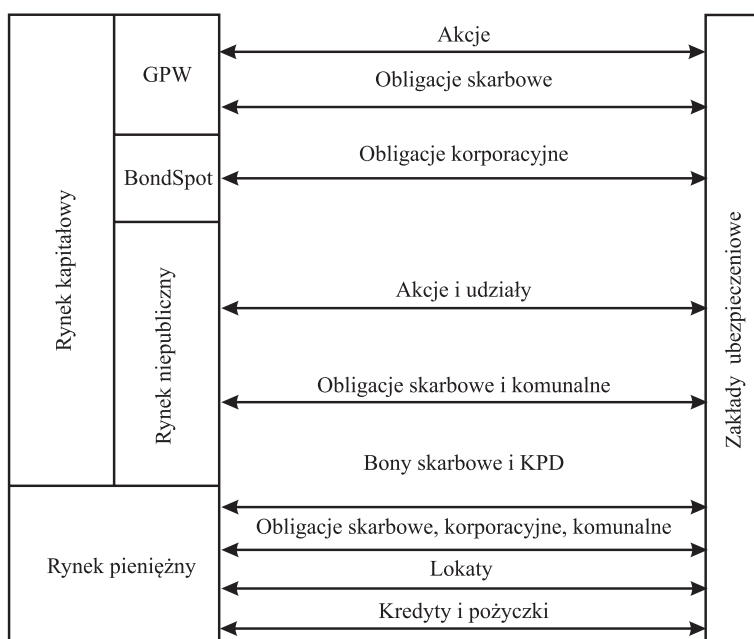
Omawiając system finansowy oraz rynek pieniężny i kapitałowy, nie możemy zapomnieć o znaczeniu sektora ubezpieczeń i jego powiązaniu z rynkiem pieniężnym i kapitałowym.

Zakłady ubezpieczeniowe

Zakłady ubezpieczeń, które prowadzą działalność ubezpieczeniową bezpośrednio lub pośrednio (tzw. reasekuracja) na mocy zezwolenia Ministra Finansów (ustawa z dn. 28 lipca 1990 r. ze zmianami z 2003 r.) mogą działać jako spółki akcyjne lub towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych i przy prowadzeniu działalności korzystać z pośrednictwa ubezpieczeniowego. Zakłady ubezpieczeniowe są jednym z największych inwestorów na rynku kapitałowym (nabywają akcje spółek notowanych na GPW oraz obligacje skarbowe) oraz na rynku pieniężnym. Działalność firm ubezpieczeniowych oraz funduszy emerytalnych nadzoruje KNF.

Powiązania sektora ubezpieczeń z rynkiem pieniężnym i kapitałowym przedstawia schemat 4.

Schemat 4. Powiązanie sektora ubezpieczeniowego z rynkiem kapitałowym i pieniężnym



Źródło: Opracowanie własne

1.2.2.4. Obligacje i akcje – najważniejsze instrumenty na rynku kapitałowym

Dwoma podstawowymi instrumentami na rynku kapitałowym są: obligacje i akcje.

Obligacja jest papierem wartościowym emitowanym w serii, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji (obligatariusza) i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia - wykupu obligacji oraz (przeważnie) płatności kuponu odsetkowego w określonych terminach.

Podstawowe elementy obligacji to:

- wartość nominalna – kwota, na którą opiewa obligacja i według której następuje jej wykup,
- wartość rynkowa – wartość obligacji na rynku wtórnym (np. na giełdzie),
- termin wykupu – czas pozostały do momentu, w którym obligacja podlega spłacie,
- kupon – wysokość odsetek (oprocentowania) jakie emitent jest zobowiązany wypłacać posiadaczowi obligacji, jako wynagrodzenie za pożyczkę.

Biorąc pod uwagę rodzaj oprocentowania, możemy wyróżnić następujące **rodzaje obligacji**:

- o stałym oprocentowaniu – posiadające stały kupon, przez cały okres aż do momentu wykupu, który wypłacany jest w stałych okresach przez emitenta (np. raz do roku),
- o zmiennym oprocentowaniu – zmieniający się co pewien okres (np. co 3 miesiące, pół roku) kupon, którego podstawą jest stopa oprocentowania depozytów na rynku międzybankowym (np. WIBOR) lub rentowność bonów skarbowych,
- o kuponie zerowym – obligacje sprzedawane są poniżej wartości nominalnej (z dyskontem), które nie przynoszą tradycyjnego dochodu w postaci oprocentowania. Zyskiem dla inwestora nabywającego te obligacje jest różnica pomiędzy ceną wykupu (wartością nominalną) a ceną sprzedaży.



**Rodzaje
obligacji
(oprocentowanie)**

Obligacje mogą być emitowane przez:

- Skarb Państwa, który reprezentuje Minister Finansów,

- gminy czyli władze komunalne,
- przedsiębiorstwa (obligacje korporacyjne),
- banki.

Największą grupę obligacji na rynku polskim stanowią obligacje skarbowe o oprocentowaniu stałym, zmiennym i zerokuponowe. Sprzedaż następuje seriami, a wielkość serii, dzień emisji, zasady oprocentowania i termin wykupu określa Minister Finansów. Obligacje mogą być nabywane przez osoby krajowe i zagraniczne. Prawie wszystkie obligacje skarbowe, z wyjątkiem tzw. obligacji oszczędnościowych przeznaczonych dla inwestorów indywidualnych znajdują się w obrocie wtórnym na rynku międzybankowym lub na giełdzie. Tabela 10 przedstawia przykłady obligacji skarbowych.

Tabela 10. Przykłady wybranych obligacji skarbowych emitowanych w Polsce

Rodzaj obligacji	Trzyletnie	Pięcioletnie	Dziesięcioletnie
Wartość nominalna	100 zł	1000 zł (PS), 100 zł (SP)	1000 zł
Oprocentowanie	Zmienne, równe średniej rentowności 13-tygodniowych bonów skarbowych sprzedawanych na przetargach powiększonej o marżę	Stałe w czasie życia obligacji	Zmienne (obligacje DZ) Rentowność 52-tygodniowych bonów skarbowych + marża, Stałe (obligacje DS)
Wypłata odsetek	Co trzy miesiące	Raz do roku	Raz do roku
Skrót nazwy obligacji	TZXXYY Gdzie: XX – miesiąc wykupu YY – rok wykupu	PSXXYY, SPXXYY	DZXXYY, DSXXYY
Przykład	TZ0812	SP1209 PS0511	DZ0110 DS1017

Źródło: Opracowanie własne

Podstawą emisji **obligacji korporacyjnych** oraz **komunalnych** jest znowelizowana w 2000 roku ustawa o obligacjach. Emisje obligacji korporacyjnych przyjmują głównie formę emisji niepublicznej tzw. prywatnego plasowania (private placement), czyli oferty niepublicznej - to znaczy kierowanej i sprzedawanej określonej niewielkiej grupie inwestorów (banków, funduszy inwestycyjnych, inwestorów zagranicznych). Przykładem są emisje dokonane przez gminy Płock, Kraków czy Gdynia, a także kilkanaście spółek giełdowych (m.in. Optimus, Prokom, Elektrim). W 2000 roku po raz pierwszy do obrotu giełdowego zostały wprowadzone obligacje korporacyjne, wyemitowane przez spółkę CLIF S.A.

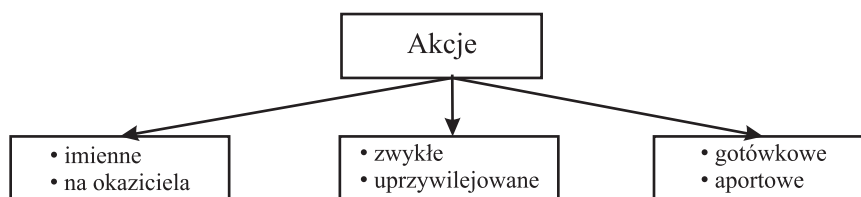
Obligacje zamienne

Specyficznym rodzajem obligacji są emitowane przez przedsiębiorstwa **obligacje zamienne**. Są to papiery emitowane łączące w sobie elementy akcji i obligacji. Obligacje zamienne umożliwiają ich posiadaczowi (obligatariuszowi) zamianę obligacji na akcje emitenta obligacji na ściśle określonych przez niego zasadach (termin zamiany, ilość akcji za 1 obligację, cena akcji). Kupon takich obligacji jest z reguły niższy niż w przypadku innych obligacji (np. skarbowych), co rekompensowane jest wspomnianą możliwością zamiany obligacji na akcję. Obligacje takie emitowane są głównie przez spółki, także i te notowane na giełdzie, w formie emisji niepublicznej.



Akcja to papier wartościowy, który dowodzi praw majątkowych jej posiadacza (akcjonariusza), stwierdzający jego udział w spółce, a także uprawniający do udziału w zyskach spółki w formie dywidendy oraz do części majątku spółki w razie jej likwidacji. Akcja stanowi odpowiednik części kapitału spółki, który jest finansową podstawą jej działalności i materialnej odpowiedzialności za podejmowane zobowiązania. Dywidenda wypłacana przez spółkę jej udziałowcom (akcjonariuszom) jest jedną z rekompensat z tytułu inwestowania w akcje. Poza dywidendą, akcje dobrze prosperujących firm mogą zapewnić ich posiadaczom korzyści wynikające ze wzrostu ich wartości rynkowej (kursu).

Schemat 5. Rodzaje akcji



Źródło: Opracowanie własne

Akcja daje posiadaczowi (akcjonariuszowi) pewne prawa, wśród których najważniejszymi są:

- możliwość udziału w walnym zgromadzeniu,
- prawo do informacji,
- prawo do głosowania na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy,
- prawo do dywidendy,
- prawo poboru akcji nowej emisji,
- prawo do kwoty likwidacyjnej w przypadku zakończenia działania spółki.

Tabela 11. Podsumowanie najważniejszych cech akcji i obligacji

Obligacja	Akcja
Emitent	
• jest pożyczkobiorcą, • pożycza pieniądze na ustalony cel, • płaci odsetki, • zwraca pożyczkę (wykup obligacji) w ustalonym terminie.	• uzyskuje kapitał na działalność gospodarczą, • płaci dywidendę akcjonariuszom, • obowiązany jest do respektowania decyzji akcjonariuszy.
Obligatariusz	Akcjonariusz
• jest pożyczkodawcą, • ma zapewniony dochód (odsetki), • nie ponosi odpowiedzialności materialnej za straty emitenta.	• jest udziałowcem w kapitale spółki, • ma szansę na wzrost wartości akcji i otrzymania dywidendy, • ponosi ryzyko strat firmy do wysokości udziału w kapitale spółki, • ma określone prawa właścicielskie.

Źródło: Opracowanie własne

1.2.2.5. Pozostałe instrumenty rynku kapitałowego

Akcje i obligacje nie są jedynymi instrumentami występującymi na rynku kapitałowym. Poniżej przedstawiono inne, notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie instrumenty.

Prawo poboru	Prawo poboru - to prawo pierwszeństwa nabycia akcji nowej emisji, przysługujące dotychczasowym akcjonariuszom spółki. Jeżeli dotychczasowi akcjonariusze nie chcą nabywać akcji nowych emisji, mogą zrezygnować z prawa objęcia nowych akcji, sprzedając prawo poboru na giełdzie. Prawa poboru są notowane na giełdzie na takich samych zasadach jak akcje.
Prawo do akcji	Prawo do akcji (PDA) - umożliwia nabywcom akcji nowej emisji, obrót nimi na giełdzie zanim akcje oficjalnie zostaną dopuszczone do obrotu giełdowego. Obrót PDA podlega takim samym regułom jak obrót akcjami. PDA notowane są w tym samym systemie notowań, w którym są lub mają być notowane akcje danej spółki. PDA „istnieją” na giełdzie do momentu zarejestrowania w sądzie nowej emisji akcji, po czym zostają automatycznie zamienione na akcje.
Prawa pierwszeństwa z obligacji	Prawa pierwszeństwa z obligacji , zwane popularnie prawami pierwszeństwa to papiery wartościowe dające ich posiadaczowi priorytet w nabyciu akcji danej spółki po określonej z góry cenie. Posiadacz prawa pierwszeństwa zna termin realizacji praw do objęcia akcji, który jest z góry określony i kończy się w dniu wygaśnięcia praw pierwszeństwa. Notowanie praw pierwszeństwa odbywa się w tym samym systemie notowań, w którym notowane są akcje, do objęcia których one uprawniają. Jako pierwsze do obrotu giełdowego wprowadzone zostały prawa pierwszeństwa spółki NETIA. Inwestorom, którzy nie obawiają się podejmowania ryzyka i posiadli większą wiedzę o prawach, które rządzą rynkiem papierów wartościowych, giełda umożliwia inwestowanie w bardziej skomplikowane instrumenty finansowe - instrumenty pochodne . Specyfika instrumentów pochodnych polega na tym, że ich cena zależy od wartości tzw. instrumentu bazowego, którym może być np. określony papier wartościowy, indeks giełdowy, waluta czy wskaźnik ekonomiczny. Notowane na giełdzie instrumenty pochodne to kontrakty terminowe, warranty opcyjne, jednostki indeksowe oraz opcje. Regulowanie należności z tytułu obrotu wszystkimi instrumentami pochodnymi następuje w postaci rozliczenia pieniężnego.
Instrumenty pochodne	
Kontrakt terminowy	Kontrakt terminowy - to umowa pomiędzy dwiema stronami, z których jedna zobowiązuje się do kupna, a druga do sprzedaży, w określonym terminie w przyszłości (w tzw. dniu wygaśnięcia) i po ustalonej w umowie cenie, określonej ilości instrumentu bazowego lub dokonania równoważnego rozliczenia pieniężnego. Po zawarciu transakcji codziennie następuje aktualizacja zobowiązań, co pozwala na wcześniejszą sprzedaż (zamknięcie pozycji). Wśród notowanych na giełdzie kontraktów terminowych inwestorzy mają do dyspozycji kontrakty na indeksy WIG20, mWIG40, kontrakty na akcje spółek (6) na kursy USD, EURO i CHF względem złotego.
Jednostki indeksowe	Jednostki indeksowe - to papiery wartościowe, których cena odzwierciedla zmiany wartości danego indeksu. Instrument ten umożliwia inwestorowi inwestycję równoważną nabyciu całego portfela danego indeksu bez konieczności zakupu poszczególnych akcji wchodzących w skład tego indeksu. Na GPW w Warszawie notowane są jednostki indeksowe MiniWIG20, które odzwierciedlają zmiany indeksu WIG20, w skład którego wchodzi dwadzieścia największych i najbardziej płynnych spółek giełdowych.

Opcje - to instrumenty pochodne, których wystawca zobowiązuje się do pokrycia różnicy między z góry ustaloną ceną wykonania a ceną rozliczeniową instrumentu bazowego w terminie wygaśnięcia opcji. Z drugiej strony nabywca opcji posiada prawo do żądania od wystawcy opcji, określonej powyżej kwoty pieniężnej. W obrocie na giełdzie znajdują się opcje kupna i sprzedaży o europejskim stylu wykonania na indeks WIG20. Przez europejski styl wykonania rozumie się zasadę, że zobowiązania wystawcy mogą być egzekwowane przez nabywcę opcji dopiero w dniu wygaśnięcia opcji.

Produkty strukturyzowane - to instrumenty finansowe, których cena jest uzależniona od wartości określonego wskaźnika rynkowego (np. kursu akcji lub koszyków akcji, wartości indeksów giełdowych, kursów walut). Są emitowane przez instytucje finansowe, najczęściej banki lub domy maklerskie. Emitent produktu strukturyzowanego zobowiązuje się w stosunku do nabywcy (inwestora), że w terminie wykupu instrumentu wypłaci mu kwotę rozliczenia kalkulowaną wg określonego wzoru. Formuła określająca zasady wypłaty ułatwia posiadaczom takich instrumentów śledzenie bieżącej wartości danego instrumentu. W listopadzie 2009 roku na GPW było notowanych ponad 60 różnych produktów ustrukturyzowanych.

1.3. Otoczenie bankowe obszaru europejskiego

1.3.1. *Polski system finansowy*

Polski system finansowy, który jest rozwinięty słabiej niż systemy w krajach Unii Europejskiej, rozwija się w szybszym tempie niż cała polska gospodarka.

Mimo obserwowanych na przestrzeni ostatnich kilku lat zmian w systemie finansowym, banki komercyjne spełniają nadal dominującą rolę. Struktura systemu w Polsce, w którym dominują banki, jest zbliżona do struktury systemów w Grecji, Portugalii i Hiszpanii. W tych krajach w latach 80-, 90-tych zaszły duże zmiany na rynku finansowym związane z wejściem do Unii, które polegały przede wszystkim na:

- liberalizacji rynków finansowych, która spowodowała dynamiczny wzrost instytucji finansowych, w szczególności niebankowych,
- spadku inflacji i stóp procentowych, który doprowadził do obniżenia oprocentowania lokat bankowych, co w konsekwencji spowodowało napływ oszczędności do funduszy inwestycyjnych,
- zwiększeniu swobody działania pośredników na rynku finansowym, która spowodowała wyraźny wzrost ich aktywności,
- otwarciu na konkurencję międzynarodową.

Dynamiczny rozwój sektora finansowego, który rozpoczął się w Polsce w drugiej połowie lat 90-tych i trwa do chwili obecnej, wynikał głównie z następujących czynników:

- systematycznego wzrostu dochodów ludności,
- spadku inflacji,
- wzrostu skłonności do oszczędzania oraz stopniowej zmiany form oszczędzania,
- wprowadzenia reformy emerytalnej w 1999 r. i stworzenia systemu funduszy emerytalnych.

Najważniejsze tendencje, które można obserwować na przestrzeni ostatnich kilku lat, to:

- utrzymywanie się pozycji banków jako instytucji o największym znaczeniu w polskim systemie finansowym,
- wprowadzenie podatku od przychodów z kapitałów pieniężnych (głównie odsetkowych) w 2002 roku,
- obniżenie rentowności lokat bankowych,
- utrzymywanie się rekordowo niskich stóp procentowych przez długi okres,
- wzrost akcji kredytowej, zwłaszcza w segmencie kredytów mieszkaniowych dla gospodarstw domowych, szczególnie w latach 2004-2007,
- zahamowanie akcji kredytowej banków w okresie 2008-2009 w efekcie kryzysu finansowego,
- nasilenie konkurencji międzybankowej na rynku depozytów dla gospodarstw domowych oraz kont oszczędnościowych,
- rosnący rynek kart kredytowych,
- przyrost wartości depozytów przedsiębiorstw,
- wzrost finansowania przedsiębiorstw bezpośrednio na rynku kapitałowym,
- napływ oszczędności gospodarstw domowych do funduszy inwestycyjnych w latach 2002-2007, rosnąca rola, jaką na rynku ogrywają fundusze emerytalne,
- hossa na GPW trwająca w latach 2003-2007,
- wpływ kryzysu finansowego w latach 2007-2009 na rynek finansowy.

W latach 1998 – 2008 wartość aktywów polskiego systemu finansowego wzrosła ponad 4 krotnie do poziomu 1413 mld zł. Relacja aktywów systemu finansowego do PKB na koniec 2008 r. wyniosła 110,5%. Utrzymujący się wysoki udział aktywów bankowych w całkowitych aktywach systemu finansowego w Polsce, większy niż w krajach Unii, jest konsekwencją faktu, iż aktualnie w Polsce instytucje niebankowe odgrywają jeszcze mniejszą rolę w alokacji oszczędności, niż w pozostałych krajach UE.

Biorąc pod uwagę członkostwo Polski w Unii Europejskiej, a także doświadczenia innych krajów w sferze rozwoju systemu finansowego (np. wspomianej w dalszej części Hiszpanii) należy się spodziewać, że zarówno tempo, jak i tendencje szybkiego rozwoju zostaną utrzymane.

Tabela 12. Wybrane dane nt. polskiego systemu finansowego w latach 2000-2008 (aktywa w mld. zł.)

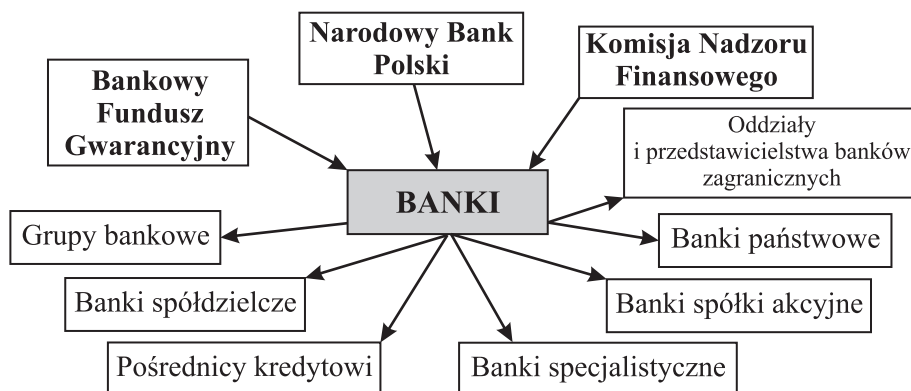
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Banki komercyjne	410,5	448,2	443,1	463,3	509,8	552,5	639,7	746,0	982,5
Banki spółdzielcze	18,0	21,5	23,4	25,7	28,7	33,9	42,1	48,9	56,5
SKOK-i	1,2	1,8	2,5	3,3	4,2	5,3	6,0	7,3	9,5
Zakłady ubezpieczeń	37,9	47,1	57,6	65,7	77,9	89,6	108,6	126,9	137,9
Fundusze inwestycyjne	7,0	12,1	23,0	33,8	37,6	61,6	99,2	133,8	73,9
Otwarte fundusze emerytalne	9,9	19,4	31,6	44,8	62,6	86,1	116,6	140,0	138,3
Podmioty maklerskie	3,9	2,9	2,8	3,7	5,5	6,9	10,8	11,8	8,6
Łącznie	488,4	553,0	584,0	640,3	726,3	835,9	1023,0	1214,8	1407,0

Źródło: Prezentacja Rozwój systemu finansowego w Polsce. Departament Systemu Finansowego NBP, Warszawa, styczeń 2009 r., www.nbp.pl

1.3.1.1. System bankowy w Polsce

Omówienie polskiego systemu finansowego rozpoczniemy od systemu bankowego, którego uproszczony schemat przedstawiono poniżej.

Schemat 6. Schemat polskiego systemu bankowego



Źródło: Opracowanie własne

W Polsce funkcjonuje **dwuszczeblowy model systemu bankowego**. Pierwszy szczebel tworzy bank centralny – Narodowy Bank Polski. Jego rola w stosunku do systemu bankowego polega przede wszystkim na regulacji obiegu emitowanego pieniądza oraz wielkości tworzonego przez banki tzw. pieniądza bankowego, w celu zapewnienia płynności systemu finansowego oraz utrzymania stałego poziomu cen. Drugi szczebel systemu tworzą banki komercyjne.



Ważnym elementem polskiego systemu bankowego jest **Bankowy Fundusz Gwarancyjny**, który powstał na mocy przepisów ustawy z grudnia 1994 roku. Zapewnia on funkcjonowanie obowiązkowego systemu gwarantowania środków powierzonych bankom przez deponentów, udziela zwrotnej pomocy finansowej na przewyżczenie stanu niewypłacalności banku oraz gromadzi i analizuje informacje o bankach objętych systemem gwarantowania. Uczestnictwo banków działających na terenie Polski (ale nie oddziałów banków unijnych w naszym kraju) jest obowiązkowe.

Bankowy Fundusz Gwarancyjny

Bankowy Fundusz Gwarancyjny w razie upadłości banku wypłaca środki gwarantowane deponentom w całości do kwoty wysokości ustawowo określonej kwoty – obecnie (2010 rok) do równowartości 50 tys. euro.

Zgodnie z Dyrektywą unijną 2009/14/WE do końca 2010 roku kraje członkowskie UE powinny podwyższyć limit gwarancji do wysokości 100 tys. euro i skrócić okres niedostępności środków dla deponentów do 20 dni roboczych, z możliwością przedłużenia tego terminu o maksymalnie 10 dni roboczych.

Ochronie podlegają depozyty złotowe i walutowe:

- osób fizycznych,
- osób prawnych, w tym jednostek samorządu terytorialnego,
- jednostek organizacyjnych nie posiadających osobowości prawnej, o ile posiadają zdolność prawną,
- szkolnych kas oszczędnościowych i pracowniczych kas zapomogowo-pożyczkowych.

Ochronie BFG nie podlegają depozyty:

- Skarbu Państwa,
- instytucji finansowych, takich jak: banki, domy maklerskie, fundusze emerytalne, zakłady ubezpieczeniowe i fundusze inwestycyjne,
- podmiotów, które nie są zobligowane do sporządzania uproszczonego bilansu oraz rachunku zysków i strat,
- kadry zarządzającej upadłym bankiem oraz jego akcjonariuszy, posiadających co najmniej 5% akcji banku.

Po ogłoszeniu upadłości banku, środki gwarantowane wypłacane są przez zarządcę lub syndyka masy upadłościowej w miejscach podanych do wiadomości publicznej. Banki zobowiązane są do dokonywania wpłat na fundusz pomocowy do BFG oraz do tworzenia odpisów na fundusz ochrony środków gwarantowanych, który jest efektywnie uruchamiany w momencie ogłoszenia upadłości jakiegoś banku. Innymi słowy, w razie upadłości banku, BFG zbiera środki od wszystkich innych banków, aby wypłacić kwoty gwarantowane klientom.

Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo Kredytowe

Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe (SKOK) to realizacja idei samopomocy finansowej polegającej na wzajemnym kredytowaniu członków kas ze zgromadzonych przez nich w kasie środków pieniężnych. Działają one na podstawie ustawy o SKOK z grudnia 1995 r. Instytucje te udzielają głównie kredytów i pożyczek na cele konsumpcyjne głównie dla gospodarstw domowych (ok. 2/3 wszystkich udzielonych kredytów).

W efekcie szybkiego rozwoju i procesów konsolidacyjnych, które zaszły na rynku w latach 1998-2004, spadła liczba kas (prawie czterokrotnie), natomiast wzrosła ponad dwudziestokrotnie liczba oddziałów i prawie pięciokrotnie liczba klientów. W latach 2004-2008 obserwowano dalszy, choć wyraźnie wolniejszy, rozwój sieci SKOK-ów. W 2009 r. odnotowano istotny wzrost liczby oddziałów i punktów obsługi klienta. Aktualnie SKOK-i charakteryzują się dobrze rozwiniętą siecią placówek zlokalizowanych głównie w małych miastach oraz na obszarach wiejskich, na których dostępność placówek banków komercyjnych jest ograniczona. Na koniec 2009 roku funkcjonowało 60 Kas skupiających ok. 2 mln. członków. Aktywa SKOK-ów wyniosły 11,6 mld zł (0,7% całości aktywów systemu finansowego), a wielkość środków zdeponowanych w SKOK-ach przez gospodarstwa domowe wynosiła 10,8 mld zł.

Pośrednicy usług finansowych

Agencje pośrednictwa finansowego, które potocznie nazywa się pośrednikami kredytowymi, udzielają kredytów na podstawie umów agencyjnych zawartych z bankiem. Pierwsze firmy tego typu powstały w 1992 r. Rynek pośrednictwa usług finansowych jest zdominowany przez podmioty działające w skali ogólnopolskiej: pośredników kredytowych, agentów banków, firmy tworzące systemy sprzedaży ratalnej, m.in. Żagiel S.A., Fiolet – PDK, Dom Finansowy QS, Open Finance i Xelion.

Podstawowymi obszarami działalności krajowych pośredników finansowych jest sprzedaż kredytów udzielanych przez banki (kredyty hipoteczne, kredyty i pożyczki gotówkowe, kredyty ratalne) oraz usługi doradztwa finansowego. Ponadto pośrednicy zajmują się doradztwem przy sprzedaży polis ubezpieczeniowych, tytułów uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych (krajowych i zagranicznych), a także akwizycją różnych programów oszczędnościowych.

Wraz z postępującym procesem prywatyzacji sektora bankowego następował wzrost znaczenia banków kontrolowanych przez **inwestorów zagranicznych**. Na koniec 2009 r. udział banków z przewagą kapitału zagranicznego (w tym oddziałów instytucji kredytowych) w aktywach sektora bankowego wyniósł około 68%, natomiast udział banków kontrolowanych przez Skarb Państwa w aktywach sektora bankowego wyniósł 20,8%. Dominacja kapitału zagranicznego obserwowana w Polsce, nie występuje w innych krajach Unii Europejskiej, z wyjątkiem krajów Europy Środkowej.

W Polsce, inaczej niż w krajach Unii, kształtuje się także koncentracja sektora bankowego mierzona udziałem aktywów pięciu największych banków w aktywach całego sektora bankowego – jest nadal znacznie niższa w porównaniu z wieloma krajami UE, gdzie przekracza nawet 60%. Na koniec 2009 r. wskaźnik ten wyniósł w Polsce 45% i jest zbliżony do poziomu występującego w Irlandii – 46% czy Austrii 43%. W krajach Unii największa koncentracja usług bankowych występuje w małych krajach (np. Holandia – 86%), natomiast najmniejsza jest w krajach największych (np. Niemczech - 22%).

Po wejściu Polski do UE nasiliła się konkurencja oraz tendencje konsolidacyjne, które są efektem fuzji bankowych w Unii. Przykładem może być połączenie Banku Pekao i Banku BPH, w efekcie fuzji Unicredit i HVB.

Banki pozostały najważniejszą kategorią instytucji w systemie finansowym, ale systematycznie zwiększa się rola pozostałych podmiotów – szczególnie instytucji wspólnego inwestowania.

1.3.1.2. Rynek kapitałowy i ubezpieczeniowy w Polsce

Kolejnym elementem rynku finansowego w Polsce jest rynek kapitałowy. Jak już wspominaliśmy, dominującą rolę na rynku wtórnym pełni Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (szerzej na ten temat w rozdziale 1.2.2.3.). Najważniejsze dane dokumentujące rozwój giełdy przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Podstawowe informacje na temat Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie

	1991	1995	2000	2005	2009
Liczba notowanych spółek	9	65	225	255	379
Kapitalizacja na koniec roku mld zł	0,16	11,2	130	308,4	715,8
Obroty w mld zł		13,7	169	208	373,7
WIG20 na koniec roku		792	1 816	2 654	2 388
WIG na koniec roku	919	7 586	16 848	35 600	39 985

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GPW

O dynamicznym rozwoju rynku kapitałowego w Polsce w ostatnich latach świadczą:

- hossa panująca w latach 2003-2008 r., której efektem są rosnąca kapitalizacja i wysokie obroty,
- rosnące znaczenie rynku kapitałowego jako źródła finansowania przedsiębiorstw – w latach 2004-2009 na GPW liczba notowanych spółek wzrosła z 203 (2003 r.) do 379 (2009 roku) – zadebiutowało 176 nowych spółek. W 2009 r. GPW zajmowała drugie miejsce w Europie pod względem liczby debiutów (39 debiutów),

- coraz większa liczba debiutów na GPW spółek zagranicznych, co jest efektem m.in. konkurencyjnych kosztów pozyskania kapitału w porównaniu z innymi rynkami europejskimi, a także funkcjonowania zasady jednolitego paszportu, która ułatwia spółkom z UE wprowadzanie swoich akcji do obrotu na rynkach wszystkich krajów członkowskich UE,
- utworzenie w 2007 r. rynku NewConnect, na którym na koniec 2009 r. było notowanych ponad 100 spółek,
- utworzenie w 2009 r. rynku obligacji komunalnych i korporacyjnych - Catalyst,
- rosnące zainteresowanie ze strony zagranicznych podmiotów, które starają się o status członka giełdy,
- rosnące znaczenie inwestorów instytucjonalnych – funduszy emerytalnych i inwestycyjnych,
- osiągnięcie w 2009 r. pozycji największego rynku kapitałowego w Europie Środkowej pod względem kapitalizacji i wartości obrotów akcjami.

Ważnym czynnikiem wskazującym na szybki rozwój GPW jest relacja kapitalizacji do wielkości PKB, która na koniec 2009 roku wynosiła ok. 50%.

Najważniejszymi problemami, z którymi będzie się musiał zmierzyć rynek kapitałowy, będzie:

- kończący się proces prywatyzacji dużych przedsiębiorstw państwowych,
- rosnąca rola inwestorów instytucjonalnych (TFI, OFE), co wpływa na ograniczenie płynności na giełdzie,
- prywatyzacja giełdy,
- konkurencja ze strony MTF oraz tendencje konsolidacyjne wśród giełd europejskich,
- wpływ kryzysu finansowego na gospodarkę i rynek kapitałowy.

Sektor ubezpieczeniowy

Polski sektor ubezpieczeniowy pod względem poziomu składek na jednego mieszkańca oraz relacji składki ubezpieczeniowej (tzw. składki przypisanej brutto) do PKB należy do najsłabiej rozwiniętych w UE. Wielkość rynku ubezpieczeń, mierzona relacją składki przypisanej brutto do PKB wzrosła z 3,7% w 2007 r. do 4,6% w 2008 r.

Sektor ubezpieczeń w Polsce charakteryzuje się większą niż w sektorze bankowym koncentracją - 5 największych towarzystw ubezpieczeniowych skupia ok. 70% rynku (duży wpływ ma PZU i PZU Życie na wielkość tego wskaźnika), dużym udziałem kapitału zagranicznego, głównie z UE (zagranicznych firm ubezpieczeniowych i grup finansowych), który kontroluje 76% kapitału podstawowego firm ubezpieczeniowych oraz systematycznym wzrostem składki wynoszącym ponad 10% corocznie w okresie ostatnich 4 lat.

Wejście Polski do UE zaowocowało m.in. wzrostem konkurencji – pojawiły się na polskim rynku ubezpieczeniowym nowe podmioty oferujące swoje usługi, np. LINK4, AXA, pojawiły się również nowe kanały dystrybucji usług, wzrosła konkurencyjność. W najbliższym czasie należy oczekiwać:

- utrzymania się dominacji na rynku ubezpieczeń na życie ubezpieczeń grupowych,
- dalszego rozwoju rynku ubezpieczeń motoryzacyjnych,
- wzrostu roli ubezpieczeń finansowych m.in. ubezpieczeń kredytów hipotecznych,
- szybszego tempa wzrostu składki ubezpieczeniowej,
- dalszego wzrostu konkurencyjności na rynku,
- wzrostu nowych kanałów dystrybucji produktów – współpraca z bankami, sprzedaż produktów przez telefon i Internet.

1.3.2. Wpływ dyrektyw UE na regulacje bankowe

Dyrektywy i zalecenia Unii są najczęściej wykorzystywanymi instrumentami do regulowania instytucji finansowych, w tym instytucji kredytowych, na całym obszarze Unii Europejskiej. Zalecenia (ang. recommendation) nie są wiążącym aktem prawnym, lecz propozycją Komisji Europejskiej wprowadzenia „na próbę” pewnych rozwiązań problemów, które poprzedzają o kilka lat opublikowanie dyrektywy w tej samej sprawie.

Dyrektywa (ang. directive) to akt wiążący władze ustawodawcze, który zobowiązuje państwa członkowskie do uzyskania w określonym czasie wskazanego w niej stanu, w interesującym nas tutaj zakresie - na krajowym rynku usług finansowych. Wybór instrumentów prawnych do osiągnięcia pożądanego stanu jest pozostawiony legislatorom danego kraju. Dyrektywy *de facto* tworzą model prawny obowiązujący w państwach należących do UE. System dyrektyw stworzono w celu jednolitego uregulowania usług finansowych na terenie całej Unii – by zapewnić poziom minimalnej harmonizacji przepisów, co ma zapewnić wyższy poziom efektywności i bezpieczeństwa rynku finansowego. Regulacje na poziomie Unii są wydawane tylko wówczas, gdy jest to konieczne z uwagi na ochronę europejskiego rynku finansowego.

Tworząc standardy, Unia Europejska kieruje się następującymi zasadami:

- identyczności podstawowych wymogów oraz procedur licencjonowania banków oraz wspólnego minimalnego zakresu nadzoru bankowego, tzw. zasada jednolitego paszportu,
- sprawowania nadzoru nad oddziałami banków w innym państwie członkowskim przez nadzór kraju, który udzielił licencji,
- wymiany informacji między władzami nadzorczymi państw członkowskich,
- regulowanie tylko tego, co nie może być uregulowane przez ustawodawstwo poszczególnych państw - tzw. zasada pomocniczości,
- zezwolenia na stosowanie ostrzejszych niż powszechnie przyjętych norm ostrożnościowych, tzw. zasada minimum harmonizacji,
- poszukiwania wspólnego mianownika dla interesu ekonomicznego, każdego uczestnika rynku - tzw. zasada równego traktowania uczestników rynku.

Normy prawne Unii Europejskiej są standardami minimalnymi i każdy kraj może zastosować rozwiązania bardziej restrykcyjne, aby osiągnąć cele wskazane w dyrektywach. Do najważniejszych aspektów prawnych na rynku bankowym uregulowanych dyrektywami Unii należą:

- licencjonowanie podmiotów działających na rynku finansowym,
- nadzór i wydawanie regulacji ostrożnościowych,
- wymogi kapitałowe w instytucjach kredytowych i firmach inwestycyjnych,
- ochrona konkurencji,
- ochrona konsumentów,
- gwarancje depozytów bankowych,
- pranie brudnych pieniędzy,
- rozrachunki finansowe,
- przelewy transgraniczne.

Instytucje finansowe UE

Dyrektywy UE definiują podstawowe rodzaje **instytucji finansowych** występujących na rynku Unii:

- instytucję kredytową – czyli spółkę akcyjną lub spółdzielnię, która ma prawo przyjmowania depozytów i jednoczesnego udzielania kredytów,
- instytucję finansową – czyli podmiot gospodarczy inny niż instytucja kredytowa, którego podstawową działalnością jest nabywanie pakietów akcji lub udziałów kapitałowych albo wykonywanie jednego (lub więcej) rodzaju działalności bankowej, innej niż przyjmowanie depozytów,
- instytucję inwestycyjną – czyli taką instytucję kredytową, w której co najmniej 50% wartości sumy bilansowej pochodzi z obrotu papierami wartościowymi oraz każdy podmiot gospodarczy, który ma osobowość prawną i profesjonalnie lub biznesowo świadczy jedną (lub więcej) usługę inwestycyjną dla osób trzecich,
- monetarną instytucję finansową – czyli instytucję, której działalność polega na przyjmowaniu depozytów i/lub bliskich substytutów depozytów od podmiotów innych niż monetarne instytucje finansowe oraz udzielaniu kredytów i/lub inwestowaniu w papiery wartościowe na własny rachunek,
- instytucję emitującą pieniądź elektroniczny – czyli instytucję zależną od instytucji finansowej lub kredytowej, objętej wyspecjalizowanym nadzorem ostrożnościowym.¹⁹

Prace prawne UE w latach 2008-2009

W latach 2008-2009 w związku z nasileniem kryzysu finansowego w UE i na świecie, działania Komisji Europejskiej i innych instytucji UE skupione były na przeciwdziałaniu jego skutkom. Poniżej przedstawiono najważniejsze działania prawne podjęte przez Komisję:

- przyjęcie dyrektywy nr 2008/18/WE zmieniającej dyrektywę Rady nr 85/611/EWG, regulującą działania przedsiębiorstw zbiorowego inwestowania w zbywalne papiery wartościowe (UCITS);
- w październiku 2008 r. KE przyjęła wniosek dotyczący nowelizacji dyrektywy w sprawie systemów gwarantowania depozytów – podniesienie kwoty gwarantowania depozytów do wys. 50 tys. euro;
- w 2008 r. opublikowano dyrektywę w sprawie umów o kredyt konsumencki;
- w 2008 r. opublikowano komunikat dotyczący planu działań UE mających doprowadzić do ożywienia gospodarczego. Strategia składa się z trzech części:
 - nowa organizacja rynku finansowego UE,
 - zniwelowanie skutków kryzysu finansowego dla realnej gospodarki,
 - globalna reakcja na kryzys finansowy.

Pierwsza część strategii przewiduje przyjęcie nowego modelu regulacji i nadzoru. Komisja rozpoczęła prace nad stworzeniem systemu nadzoru odpowiadającego przyszłym potrzebom w ramach tzw. Grupy de Larosiere'a.

W odniesieniu do ograniczania skutków kryzysu dla realnej gospodarki, Komisja wraz z państwami członkowskimi zapowiedziała wyasygnowanie 30 miliardów euro pożyczek dla małych i średnich przedsiębiorstw w UE, przyspieszenie prac w zakresie finansowania projektów na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatycznym, projektom infrastrukturalnym.

¹⁹ System finansowy w Polsce, red. naukow: B. Pietrzak, Z. Polański, B. Wozniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003 r., str. 830-831.

turalnym i w dziedzinie bezpieczeństwa energetycznego. Planowana jest intensyfikacja działalności Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju w nowych państwach członkowskich oraz znalezienie nowych źródeł finansowania różnorodnych projektów infrastrukturalnych np. lepsze wykorzystanie modelu partnerstwa publiczno-prywatnego.

Komisja zaproponowała także przeprowadzenie reformy globalnego systemu finansowego poprzez stworzenie m.in. bardziej spójnych ram regulacyjnych na szczeblu międzynarodowym. Celem reformy ma być zapewnienie stabilności europejskiego systemu finansowego poprzez wzmocnienie nadzoru ostrożnościowego na szczeblu wspólnotowym i stworzenie systemu wczesnego ostrzegania.

- W maju 2009 r. zakończono prace nad dyrektywą w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Solvency II). Głównym założeniem dyrektywy ma być ustanowienie systemu wypłacalności skuteczniej dopasowanej do rzeczywistych ryzyk, z jakimi ubezpieczyciel ma do czynienia w ramach prowadzonej przez niego działalności. Nowy model zarządzania ryzykiem i wymogów kapitałowych w sektorze ubezpieczeniowym jest wzorowany, przy uwzględnieniu specyficznych rodzajów ryzyk charakterystycznych dla działalności ubezpieczeniowej, na regulacjach ostrożnościowych, przewidzianych w Nowej Umowie Kapitałowej i obowiązujących w systemie bankowym.
- We wrześniu 2009 r. przyjęto rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady KE w sprawie agencji ratingowych. Rozporządzenie wprowadziło obowiązek rejestrowania agencji w Komitecie Europejskich Regulatorów Rynku Papierów Wartościowych (CESR) oraz Dyrektywę zmieniającą dyrektywę CRD. Nowa Dyrektywa wprowadza zmiany dotyczące funduszy własnych i dużych zaangażowań banków. Ponadto rozszerza ramy współpracy nadzorczej, w tym w sytuacjach kryzysowych.
- Komisja Europejska prowadziła prace dotyczące dyrektywy CRD w zakresie sekurytyzacji i polityki wynagrodzeń w instytucjach finansowych.
- Komisja Europejska podjęła również prace nad dyrektywą dotyczącą zarządzających alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi.

1.3.2.1. Regulacje polskie a Unia Europejska

Do najważniejszych aktów prawnych regulujących funkcjonowanie polskiego rynku finansowego należą:

- Ustawa Prawo Bankowe z sierpnia 1997 r., która zawiera podstawowe definicje, takie jak chociażby pojęcie banku, instytucji finansowej czy pieniądza elektronicznego oraz określa podstawowe zasady funkcjonowania systemu bankowego, regulując m.in. kwestie konstrukcji funduszy własnych banków i norm ostrożnościowych, nadzoru skonsolidowanego, postępowania naprawczego, likwidacji i upadłości banku.
- Ustawa o Narodowym Banku Polskim z sierpnia 1997 r. (wielokrotnie nowelizowana na przestrzeni ostatnich lat) określa zasady funkcjonowania banku centralnego w Polsce, m.in. zagadnienia emisji znaków pieniężnych i prowadzenia polityki pieniężnej.
- Ustawa o listach zastawnych i bankach hipotecznych z sierpnia 1997 roku regulująca zasady emisji, nabywania, wykupywania i zabezpieczania listów zastawnych oraz zasady tworzenia i działania banków hipotecznych.



- Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (2001 r.), która wprowadziła:
 - dwuszczeblową strukturę organizacyjną,
 - obowiązek zrzeszania się banków posiadających fundusze własne mniejsze niż 5 mln euro,
 - rozszerzony katalog czynności bankowych dostępnych dla banków spółdzielczych (obwarowane zgodą KNF).
- Ustawa o „praniu brudnych pieniędzy” z listopada 2000 r. - dotyczy przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł oraz o przeciwdziałaniu finansowaniu terroryzmu. Wprowadziła ona m.in. obowiązek rejestrowania każdego zlecenia (np. wpłaty lub wypłaty) o wartości większej niż 10 tys. euro oraz możliwość żądania przez nadzór finansowy wstrzymania każdej transakcji na 48 godzin, jeżeli występuje uzasadnione podejrzenie, że transakcja może mieć związek z przestępstwem.

Ustawa o kredycie konsumenckim

Z punktu widzenia klientów banków, bardzo ważnym aktem prawnym jest **ustawa o kredycie konsumenckim** z lipca 2001 r, która określiła m.in:

- pojęcie kredytu konsumenckiego oraz umowy o kredyt konsumencki, która obejmuje kredyty konsumpcyjne udzielane przez banki i inne instytucje finansowe oraz wszelkiego rodzaju udogodnienia finansowe oferowane przez przedsiębiorców,
- zasady i tryb zawierania umów o kredyt konsumencki,
- przepisy mające na celu ochronę konsumenta,
- informacje, które klient powinien otrzymać od kredytodawcy m.in. obowiązek podawania rzeczywistego rocznego oprocentowania kredytu wyliczanego od całkowitego jego kosztu,
- zasady odstąpienia od umowy kredytowej, możliwość wcześniejszej spłaty kredytu.

Ustawa ta została znowelizowana w związku z przyjęciem w kwietniu 2008 roku przez UE, Dyrektywy 2008/48/WE w sprawie umów o kredyt konsumencki.

Ustawa prawo dewizowe

Ustawa prawo dewizowe (z 2002 r.) reguluje zasady obrotu dewizowego w Polsce, w tym m.in. reguluje zasady przepływu kapitału i płatności w obrocie międzynarodowym.

Największe zmiany we wspomnianych powyżej przepisach prawnych regulujących funkcjonowanie rynku polskiego nastąpiły w latach 2003-2005 w ramach dostosowywania przepisów do regulacji unijnych²⁰. Oprócz wspomnianych zmian ważnym elementem w procesie dostosowywania regulacji polskie do unijnych było m.in.:

- wprowadzenie od 2005 r. Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR) oraz Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF),
- przyjęcie w 2005 r. ustaw regulujących funkcjonowanie rynku kapitałowego (ustawa o nadzorze nad rynkiem kapitałowym, o ofercie publicznej, o obrocie instrumentami finansowymi),
- przyjęcie ustawy o nadzorze uzupełniającym, nowelizacja pakietu ustaw ubezpieczeniowych, ustawy o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych,
- uchwalenie w 2006 r. ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym – która umożliwiła powstanie KNF.

20 Szerzej nt. m.in. w *System finansowy w Polsce*, PWN, Warszawa 2003 i kolejne wydania.

Z punktu widzenia interesów klientów, ważnym aktem prawnym było uchwalenie w 2005 r. ustawy o zmianie Ustawy Kodeks Cywilny oraz zmianie niektórych ustaw, w skrócie nazywana „ustawą antylichwiarską”, zgodnie z którą maksymalne oprocentowanie kredytów i pożyczek w stosunku rocznym nie może być wyższe niż czterokrotność stopy kredytu lombardowego NBP.

Biorąc pod uwagę prace legislacyjne prowadzone przez Unię Europejską nad różnymi aspektami funkcjonowania rynku finansowego i wdrażanie kolejnych dyrektyw, proces dostosowywania regulacji krajowych do przepisów unijnych trwa praktycznie nieprzerwanie od wejścia Polski do UE. Przykładem tego procesu mogą być zmiany prawa, które nastąpiły w latach 2008-2009 polegające m.in. na nowelizacji:

- ustawy o rachunkowości – w ramach dostosowywania regulacji polskich do prawodawstwa UE,
- ustawy prawo dewizowe, która zagwarantowała swobodę w zaciąganiu oraz spłacie zobowiązań w walutach obcych dotyczących transakcji między przedsiębiorcami krajowymi. Nowe rozwiązania umożliwiają przedsiębiorcom dokonywanie rozliczeń w walutach obcych bez konieczności uzyskania zezwolenia Prezesa NBP,
- ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym (2008 r) – m.in. podniesiono limit gwarancji depozytów do wysokości równowartości w złotych 50 tys. euro,
- ustawy o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów przyjęte w celu usunięcia barier ograniczających pełne wykorzystanie zastawu rejestrowego w obrocie gospodarczym,
- prawa upadłościowego i naprawczego – które wprowadziły do polskiego prawa regulacje oddłużeniowe dla osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej (tzw. upadłości konsumencka),
- wydaniu nowych aktów wykonawczych dotyczących banków w związku ze zmianami struktury nadzoru – przejście nadzoru nad bankami przez KNF,
- wejściu w życie w 2009 r. nowelizacji ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, która umożliwiła bankom spółdzielczym emitowanie bankowych papierów wartościowych oraz obligacji.

Przykładem na to, jak długotrwały może być proces implementacji dyrektyw unijnych do regulacji krajowych, jest proces wdrażania dyrektywy MiFID w Polsce (dyrektywa dotycząca rynków i instrumentów finansowych). Dyrektywa ta umożliwia firmom inwestycyjnym świadczenie usług inwestorom na terenie całej Unii bez konieczności spełniania dodatkowych wymogów lokalnych. Pozwala też korzystać z usług inwestycyjnych na ujednoliconych zasadach obywatelom Unii we wszystkich krajach. Celem dyrektywy jest przede wszystkim zwiększenie konkurencji na rynku usług inwestycyjnych. Dyrektywa reguluje m.in. obrót instrumentami poza rynkami publicznymi, co stwarza nowe możliwości rozwoju rynku jako całości. Ma również za zadanie zwiększenie przejrzystości działania firm inwestycyjnych, procesów obsługi klientów oraz zapewnienie zgodności transakcji ze zleceniami złożonymi przez klientów.

Proces implementacji dyrektywy uchwalonej w 2004 r. powinien zgodnie z zaleceniami UE zakończyć się w listopadzie 2007 r. W Polsce jednak pełne wdrożenie tej dyrektywy nastą-

piło dopiero w październiku 2009 r. Dnia 29.09.2009 r. Prezydent podpisał Ustawę z dnia 4 września 2008 r. o zmianie ustawy o obrocie instrumentami finansowymi oraz niektórych innych ustaw. Ustawa ta dostosowuje krajowy porządek prawny do wymagań MiFID'u i zobowiązuje przedsiębiorstwa finansowe do wprowadzenia w życie tych regulacji.

Zmiany w regulacjach OFE

W ostatnich latach trwa proces zmian regulacji prawnych związanych z funkcjonowaniem otwartych funduszy emerytalnych, który ma na celu zwiększenie efektywności reformy emerytalnej. Przejawem tych działań jest:

- przyjęcie w 2008 r. ustawy o emeryturach kapitałowych określającej rodzaje świadczeń pieniężnych wypłacanych ze środków zgromadzonych w OFE. Pierwsze świadczenia są wypłacane od 1 stycznia 2009 r.,
- uchwalenie w 2009 r. ustawy o zmianie ustawy o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych – jej skutkiem jest ograniczenie wysokości opłat potrącanych ze składek emerytalnych przekazywanych do OFE. Od 1 stycznia 2010 r. opłata ta nie może być wyższa niż 3,5% wpłaconych składek.

Mając na uwadze trwające dyskusje i konsultacje dotyczące zmian zasad funkcjonowania otwartych funduszy emerytalnych, należy się spodziewać w najbliższym czasie kolejnych zmian przepisów prawnych w tym zakresie. W listopadzie 2009 r. Sejm uchwalił ustawę o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych. Ustawa przewiduje wprowadzenie nadzoru nad działalnością SKOK i Kasą Krajową przez KNF. W listopadzie 2009 r. ustawa ta została skierowana przez Prezydenta RP do Trybunału Konstytucyjnego.

Kryzys a regulacje prawne

Nie można pominąć faktu, iż część zmian prawnych dokonanych w ostatnich latach (2008-2009) była reakcją rządu na kryzys gospodarczy i miała na celu zapobieżenie jego skutkom. W efekcie:

- w 2008 r. przyjęto ustawę o Komitecie Stabilności Finansowej (KSF) - głównym celem działania KSF jest zagwarantowanie współpracy oraz wymiany informacji, dotyczących istotnych zdarzeń i tendencji mogących stanowić zagrożenie dla stabilności krajowego systemu finansowego, między głównymi instytucjami sieci bezpieczeństwa finansowego,
- w 2008 r. NBP przeciwdziałając skutkom globalnego kryzysu finansowego na krajowym rynku pieniężnym, wprowadził szereg zmian w aktach prawnych dotyczących instrumentarium polityki pieniężnej - tzw. „Pakiet zaufania”,
- w marcu 2009 r. weszły w życie przepisy ustawy o udzielaniu przez Skarb Państwa wsparcia instytucjom finansowym mającym problemy z płynnością.

1.3.3. Rola nadzoru bankowego

1.3.3.1. Nadzór bankowy w Unii Europejskiej

Efektywny nadzór bankowy jest jednym z najważniejszych elementów stabilnego i bezpiecznego systemu finansowego w każdym kraju – w tym także w krajach UE. Główną instytucją nadzoru bankowego w krajach Unii Europejskiej są kompetentne władze krajów członkowskich. Nadzór ostrożnościowy nad bankiem i jego oddziałami działającymi



na terytorium innych krajów członkowskich, sprawowany jest przez kraj, który udzielił bankowi zezwolenia na działalność. Kraj, z którego pochodzi dana instytucja kredytowa, nie ma jednak wyłączności w kwestiach nadzorczych – w kompetencjach kraju goszczącego leży kontrola płynności zagranicznych instytucji kredytowych, a także współuczestniczenie w nadzorze nad ryzykiem wynikającym z operacji dokonywanych na jego rynkach finansowych. Na podstawie regulacji zawartych w dyrektywie 2000/12/EC władze krajowe zobowiązane są do współpracy, której szczegóły regulowane są zwykle w umowach pomiędzy poszczególnymi organami nadzoru. Nie mają one mocy prawnej, lecz określają obowiązki i zadania obu stron (tzw. Memorandum of Understanding). Ostatnie takie memorandum między organami nadzoru finansowego, bankami centralnymi (w tym EBC) i ministrami finansów krajów członkowskich UE podpisano w czerwcu 2008 roku.

W krajach UE nie ma jednolitego modelu nadzoru nad rynkiem finansowym i bankami, lecz można wyróżnić trzy modele:

- wyspecjalizowane odrębne instytucje nadzorujące poszczególne segmenty rynku finansowego (sektorowy) – model występujący m.in. we Francji, Grecji, Hiszpanii,
- model pośredni (częściowo zintegrowany) – wspólny nadzór obejmuje wyłącznie niektóre segmenty rynku finansowego. Model taki występuje m.in. w Bułgarii (rynek kapitałowy i ubezpieczeniowy), Luksemburgu (bankowy i kapitałowy) oraz we Włoszech (bankowy i kapitałowy) i w latach 2006-2007 w Polsce,
- jeden organ nadzoru dla całego rynku finansowego obejmujący także nadzór nad bankami – model występujący w większości krajów Unii w tym w Holandii, Niemczech, Wielkiej Brytanii oraz w Polsce od stycznia 2008 r. po objęciu banków nadzorem ze strony KNF.

Ważną rolę w procesie nadzoru ostrożnościowego na świecie, w tym także w krajach Unii Europejskiej, odgrywają wydane w 1997 roku przez Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego „Podstawowe zasady efektywnego nadzoru bankowego” obejmujące 25 podstawowych zasad efektywnego nadzoru. W myśl tych zasad:

- kluczowym elementem nadzoru jest utrzymywanie stabilności i zaufania do systemu finansowego,
- zadaniem nadzoru jest zapewnienie, by banki działały w sposób bezpieczny i rozsądny oraz posiadały wystarczający kapitał i rezerwy adekwatne do ryzyka, które występuje w ich działalności,
- efektywny nadzór wymaga oceny profilu ryzyka ponoszonego przez banki oraz odpowiedniej alokacji środków nadzorczych poprzez limity ostrożnościowe ograniczające ryzyko banku z tytułu prowadzonej działalności.

Kryzys finansowy, który dotknął cały świat, w tym także Unię Europejską, w dużej mierze wykazał nieadekwatność i nieskuteczność narzędzi kontroli ryzyka zarówno po stronie instytucji finansowych, jak i instytucji nadzorczych. Komisja Europejska w 2008 r. prowadziła szerokie prace w zakresie reformy nadzoru nad rynkiem finansowym. W listopadzie 2008 r. przewodniczący KE powołał grupę pod przewodnictwem Jacques’a de Larosiere’a, której zadaniem było opracowanie rekomendacji dotyczących nowych rozwiązań dla nadzoru makro i mikroostrożnościowego w Europie. Sformułowana na podstawie Raportu de Larosiere propozycja Komisji Europejskiej przewiduje:

Modele nadzoru w Unii Europejskiej

Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego

Kierunki zmian w nadzorze w efekcie kryzysu

- utworzenie Europejskiej Rady Ryzyka Systemowego (ESRB), odpowiedzialnej za makroostrożnościowy nadzór nad systemem finansowym UE,
- utworzenie Europejskiego Systemu Nadzorców Finansowych (ESFS), składającego się z krajowych nadzorców finansowych wraz z nowymi, przebudowanymi Komitetami Nadzorczymi trzeciego szczebla.

Jednym z elementów ESFS powinien być Europejski Nadzór Bankowy (EBA), składający się z rady organów nadzoru, rady zarządzającej, przewodniczącego, dyrektora wykonawczego i komisji odwoławczej.

Do podstawowych zadań EBA będzie należeć:

- tworzenie standardów technicznych,
- zapewnienie spójnego stosowania europejskich zasad przez narodowe organy nadzoru,
- rozstrzyganie sporów pomiędzy narodowymi organami nadzoru,
- zapewnienie stabilności rynków finansowych na wypadek sytuacji szczególnych.

W 2009 r. KE przedstawiła szczegóły propozycji dotyczącej przeniesienia obrotu wystandaryzowanymi instrumentami pochodnymi OTC do zorganizowanych systemów obrotu i rozliczeń do izb rozliczeniowych. Transakcje niewystandaryzowanymi instrumentami miałyby być obłożone wyższymi wymogami kapitałowymi oraz dodatkowym obowiązkiem sprawozdawczym. Celem tych działań miało być ograniczenie ryzyka, jakie generuje obrót instrumentami pochodnymi na rynku OTC. Jednak identyczne traktowanie wszystkich transakcji zawieranych na rynku pozagiełdowych instrumentów pochodnych może przyczynić się do segmentacji oraz dalszej marginalizacji niektórych rynków lokalnych, w tym rynku polskiego. Wydaje się, że działania te powinny dotyczyć w pierwszej kolejności transakcji zawieranych pomiędzy bankami oraz transakcji banków z podmiotami prowadzącymi profesjonalną działalność na rynku finansowym.

1.3.3.2. Nadzór bankowy w Polsce

Cele nadzoru bankowego

W Polsce nadzór nad rynkami finansowymi, w tym nad rynkiem bankowym, sprawuje Komisja Nadzoru Finansowego (KNF). Głównym celem nadzoru finansowego (bankowego) jest:

- zapewnienie zgodności działalności instytucji finansowych z przepisami prawa regulującymi rynki finansowe,
- zapewnienie prawidłowego funkcjonowania rynku bankowego (finansowego), jego stabilności, bezpieczeństwa oraz przejrzystości, zaufania do rynku, a także zapewnienia ochrony uczestników tego rynku.

Pierwotną funkcją nadzoru finansowego jest funkcja licencyjna. Polega ona na dopuszczeniu do działalności objętej nadzorem (działalności bankowej) osób dających rękojmię prowadzenia działalności w sposób rzetelny, uczciwy i profesjonalny oraz kapitału pochodzącego z udokumentowanych źródeł własnych.

Minimalne warunki, które trzeba spełnić aby uzyskać licencję bankową, odnoszą się do:

- kapitału założycielskiego (kapitał w formie pieniężnej w przypadku banku w formie spółki akcyjnej nie może być niższy od kwoty 5 mln euro),
- osób zarządzających (dwie osoby przewidziane do zarządzania bankiem powinny mieć odpowiednie wykształcenie i doświadczenie, dawać rękojmię prowadzenia

spraw banku w sposób zabezpieczający środki zgromadzone w banku oraz powinny wykazać się znajomością języka polskiego),

- siedziby banku zabezpieczającej środki zdeponowane w banku,
- planu działalności na najbliższe trzy lata.

Nadzór bankowy nad istniejącymi bankami polega w szczególności na:

- dokonywaniu oceny sytuacji finansowej banków, w tym badaniu wypłacalności, jakości aktywów, płynności płatniczej, wyniku finansowego banków,
- badaniu jakości systemu zarządzania bankiem, w szczególności systemu zarządzania ryzykiem oraz systemu kontroli wewnętrznej,
- badaniu zgodności udzielanych kredytów, pożyczek pieniężnych, akredytyw, gwarancji bankowych i poręczeń oraz emitowanych bankowych papierów wartościowych z obowiązującymi w tym zakresie przepisami,
- badaniu zabezpieczenia i terminowości spłaty kredytów i pożyczek pieniężnych,
- badaniu przestrzegania limitów koncentracji oraz ocenie procesu identyfikacji, monitorowania i kontroli koncentracji zaangażowań, w tym dużych zaangażowań,
- badaniu przestrzegania przez banki, określonych przez Komisję Nadzoru Finansowego norm dopuszczalnego ryzyka w działalności banków, zarządzania ryzykiem prowadzonej działalności, w tym dostosowania do rodzaju i skali działalności banku procesu identyfikacji i monitorowania ryzyka oraz sprawozdawania o ryzyku,
- dokonywaniu oceny szacowania, utrzymywania i przeglądu kapitału wewnętrznego.

Rola nadzoru bankowego

Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) została powołana ustawą z dn. 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym. Rozpoczęła swoją działalność w dn. 1 stycznia 2008 r. Celem wprowadzenia tej ustawy było dokonanie organizacyjnej integracji organów nadzoru nad rynkiem finansowym i tym samym wprowadzenie „nadzoru zintegrowanego” nad tym rynkiem. Po wprowadzeniu w życie przepisów tej ustawy została zlikwidowana Komisja Papierów Wartościowych i Giełd, Komisja Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych, a także w dn. 31 grudnia 2007 r. przestała działać Komisja Nadzoru Bankowego i Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego.

Komisja Nadzoru Finansowego sprawuje nadzór nad sektorem bankowym, rynkiem kapitałowym, ubezpieczeniowym i emerytalnym oraz nad instytucjami pieniądza elektronicznego. Do zadań Komisji należy ponadto:

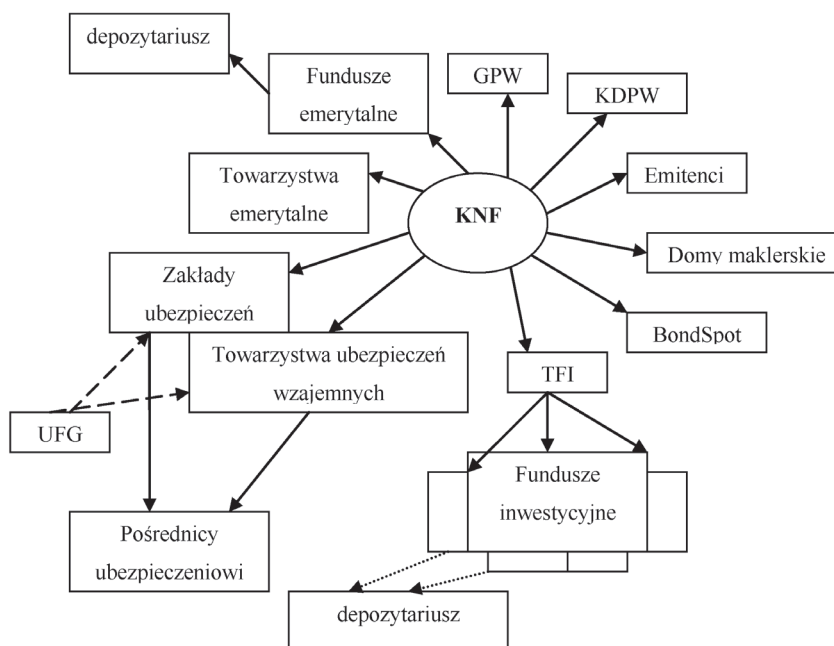
- podejmowanie działań służących prawidłowemu funkcjonowaniu rynku finansowego;
- podejmowanie działań mających na celu rozwój rynku finansowego i jego konkurencyjności;
- podejmowanie działań edukacyjnych i informacyjnych w zakresie funkcjonowania rynku finansowego;
- udział w przygotowywaniu projektów aktów prawnych w zakresie nadzoru nad rynkiem finansowym;
- stwarzanie możliwości polubownego i pojednawczego rozstrzygania sporów między uczestnikami rynku finansowego, w szczególności sporów wynikających ze stosun-

ków umownych między podmiotami podlegającymi nadzorowi Komisji a odbiorcami usług świadczonych przez te podmioty;

- wykonywanie innych zadań określonych ustawami.

Nadzór nad działalnością KNF sprawuje Prezes Rady Ministrów. W skład Komisji wchodzi 7 osób: Przewodniczący, 2 zastępców Przewodniczącego i 4 członków. Najważniejsze podmioty nadzorowane przez KNF przedstawia schemat 7.

Schemat 7. Podmioty nadzorowane przez Komisję Nadzoru Finansowego



Źródło: Opracowanie własne

1.3.4. „Bazylea II” czyli Nowa Umowa Kapitałowa

Termin Bazylea II odnosi się do Nowej Umowy Kapitałowej (NUK) opracowanej przez Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego, która zastąpiła poprzednią pochodzącą z 1998 r. Założenia NUK zostały po raz pierwszy przedstawione do konsultacji w czerwcu 1999 r., a jej ostateczna treść została opublikowana w czerwcu 2004 r. Jej nowelizacja nastąpiła w listopadzie 2005 r. i w czerwcu 2006 r. Przepisy NUK zostały implementowane do prawodawstwa unijnego poprzez Dyrektywę CRD. Od 01.01.2008 r. banki krajowe rozpoczęły proces wdrażania ww. dyrektywy, wprowadzonej do polskiego systemu prawnego poprzez uchwałę KNF i nowelizację Ustawy Prawo Bankowe. Intencją NUK jest wzmocnienie bezpieczeństwa i stabilności międzynarodowego systemu bankowego oraz poprawa sposobu określania wymogów kapitałowych banku w zależności od poziomu ponoszonego ryzyka i rozmiarów prowadzonej działalności. Zamierzeniem NUK jest również udział w określaniu adekwatności kapitałowej innowacji finansowych, które pojawiły się w ostatnich latach.

Filary NUK

Nowa Umowa Kapitałowa opiera się na trzech filarach:

- minimalnych wymogach kapitałowych,
- procesie badania nadzorczego,
- efektywnym stosowaniu dyscypliny rynkowej.

Pierwszy filar dotyczy szacowania sumy minimalnych wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego. Wprowadzone rozwiązania dotyczą:

- możliwości wprowadzenia przez poszczególne banki swoich własnych wewnętrznych ratingów wiarygodności kredytowej, akceptowanych przez instytucje nadzorcze,
- rozszerzenie zakresu stosowania umowy w taki sposób, aby objęła ryzyka występujące w całej grupie bankowej.

Podobnie jak w umowie z 1988 r. oraz nowelizacji z 1996 r. minimalne wymogi kapitałowe opierają się na trzech podstawowych elementach: definicji kapitału regulacyjnego, aktywów ważonych ryzykiem oraz minimalnego wskaźnika relacji kapitału do aktywów ważonych ryzykiem, który nie może być niższy niż 8%.

Drugi filar dotyczący **badania adekwatności kapitałowej przez nadzór** określa podstawową rolę nadzoru bankowego, jaką jest zachęcanie banków do stosowania wewnętrznych modeli szacowania wymogów kapitałowych i ustalenia docelowych kapitałów zgodnych z profilem ryzyka w danym banku oraz wewnętrznymi technikami kontroli ryzyka. Ma to zapewnić zgodność pozycji kapitałowej banku z jego ogólnym profilem i strategią ryzyka oraz umożliwić podejmowanie wczesnych interwencji przez nadzór. Instytucje nadzoru bankowego będą mogły wymagać od nadzorowanych banków utrzymywania kapitału na poziomie powyżej minimalnych, określonych prawem wskaźników kapitałowych.

Trzeci filar zobowiązuje banki do zachowania odpowiedniej **dyscypliny rynkowej**, m.in. poprzez ujawnianie informacji na temat ich profilu ryzyka oraz poziomu kapitalizacji. Ma to promować stosowanie wyższych standardów w zakresie publicznie dostępnych informacji finansowych i zwiększać rolę uczestników rynku w zachęcaniu banków do utrzymywania adekwatnego kapitału. Udostępnianie informacji uczestnikom rynku motywuje bowiem podmioty do dbałości o wyniki finansowe i przekazywanie innych danych dotyczących banku, zwłaszcza gdy odbiorcami są inwestorzy i klienci, dlatego tak ważną rolę odgrywa rzetelność i uczciwość władz banków. Propozycje dotyczące dyscypliny rynkowej pozostają w ścisłym związku z wymaganiami sprawozdawczymi i w zakresie przyjętych metod oceny ryzyka.

Zaproponowane zmiany w NUK mają służyć realizacji następujących celów nadzorczych:

- dalszemu promowaniu bezpieczeństwa i dobrej kondycji systemu finansowego poprzez utrzymanie w bankach wielkości kapitału adekwatnej do ponoszonego ryzyka,
- poprawy warunków równości konkurencji,
- bardziej wszechstronnemu ujmowaniu ryzyka,
- objęciu regulacjami zarówno banków prowadzących działalność w skali międzynarodowej, jak i banków o różnej wielkości i profilu ryzyka,
- przyjęcie jednolitych zasad szacowania ryzyka w całej grupie bankowej.

Do najważniejszych konsekwencji wprowadzenia „Bazyli II” zalicza się:

- całkowicie nowy sposób traktowania ryzyka kredytowego, polegający na szacowaniu ryzyka na bazie wewnętrznych systemów ratingowych. Powoduje to konieczność stworzenia odpowiednich systemów, a co za tym idzie wzrost wydatków na zakup skomplikowanych systemów informatycznych do analizy ryzyka, a także zwiększenie wymagań w zakresie informacji pozyskiwanych od klientów banków;

Minimalne wymogi kapitałowe

Badanie adekwatności kapitałowej przez nadzór

Dyscyplina rynkowa

Cele umowy

Konsekwencje wprowadzenia Bazyli II

- stopniowe przechodzenie w polskich bankach mających zagranicznych właścicieli na bardziej zaawansowane metody ratingowe, stosowane w bankach macierzystych w krajach Unii;
- konieczność zwiększenia jakości procesu zarządzania ryzykiem w bankach, także polskich, m.in. poprzez objęcie nowych obszarów ryzyka (ryzyko operacyjne) reżimem kapitałowym i nadzorem, co zmusza banki do opracowania metodologii nadzoru i kontroli tych ryzyk, a także może powodować wzrost zatrudnienia oraz większe zapotrzebowanie na szkolenia personelu w zakresie ryzyka;
- zwiększenie dominacji wielkich banków międzynarodowych, które mogą oferować tańsze usługi (wykorzystując niskie wagi ryzyka bez większych nakładów);
- konieczność bardziej indywidualnego podejścia nadzoru do banku oraz opracowanie nowych regulacji prawnych umożliwiających wymianę informacji w skali międzynarodowej oraz prowadzenie nadzoru w ujęciu skonsolidowanym.

1.3.5. Wpływ rynku światowego na rynek europejski

Ostatnie lata to postępująca globalizacja rynków finansowych, jak również globalizacja praktycznie wszystkich aspektów gospodarki, rosnące znaczenie euro jako waluty światowej i integracja wewnętrzna rynków w UE, w szczególności rynku finansowego. Wszystkie te elementy sprawiły, że UE stała się w znaczącym stopniu organizmem w pełni zintegrowanym z rynkiem światowym – finansowym i gospodarczym, szczególnie w przypadku krajów strefy euro, o czym świadczy fakt, że w drugiej połowie pierwszej dekady XXI wieku Unia uzyskała statut pierwszej potęgi gospodarczej. Najlepszym przykładem związków i wpływu rynku światowego na rynek europejski jest zachowanie obu rynków w obliczu ostatniego **kryzysu finansowego**, który rozpoczął się na rynku kredytów hipotecznych o podwyższonym ryzyku w USA w 2007 r. Kryzys ten doprowadził do istotnych zaburzeń i niepewności w całym globalnym systemie finansowym i ekonomicznym – w tym także w wielu krajach UE. Jego źródłem było podejmowanie przez wiele instytucji finansowych nadmiernego ryzyka, związanego z trwałym obniżeniem stóp procentowych i dążeniem inwestorów do maksymalizacji zysków. Od 2001 r. niskie stopy procentowe w Stanach Zjednoczonych zaowocowały zwiększeniem liczby kredytów hipotecznych na potrzeby budownictwa mieszkaniowego, a w rezultacie szybkim wzrostem cen nieruchomości mieszkalnych. Zapotrzebowanie na takie nieruchomości na rynku amerykańskim było dodatkowo napędzane ogólnym złagodzeniem kryteriów oceny ze strony kredytodawców. W konsekwencji kredytów udzielano także kredytobiorcom o słabej lub niezadowolającej historii kredytowej, co wiązało się ze zwiększonym ryzykiem. Takie kredyty hipoteczne cechowały się także niskimi wstępnymi stopami procentowymi, które rosły gwałtownie po zakończeniu okresu początkowego, co czyniło je bardzo atrakcyjnymi dla konsumentów ustanawiających nową hipotekę. Rynek kredytów o podwyższonym ryzyku rósł szybko, a w odpowiedzi na ten wzrost równie szybko rozwijała się tzw. sekurytyzacja kredytów hipotecznych, tzn. proces, w ramach którego kredytodawcy przenosili ryzyko kredytowe na inwestorów (zjawisko występujące także w UE). Jednakże w latach 2006–2007 stopy procentowe wzrosły, a ceny nieruchomości mieszkalnych w Stanach

Zjednoczonych uległy obniżeniu. W rezultacie wielu kredytobiorców o podwyższonym ryzyku nie było w stanie refinansować zaciągniętych przez siebie kredytów hipotecznych, tak jak to było w przeszłości, i stało w obliczu konieczności spłacania znacznie wyższych odsetek. Wszystko to doprowadziło do bardzo znaczących strat poniesionych przez banki na rynku finansowym - w marcu i kwietniu 2008 roku główne banki USA (Merrill Lynch, Goldman Sachs, Morgan Stanley, Lehman Brothers, Citigroup) zostały pospiesznie dokapitalizowane, by zapobiec ich upadłości. Działania te przyniosły tylko krótkotrwałą poprawę. W następnych miesiącach na rynku finansowym dramatycznie spadła płynność - banki przestały sobie ufać, niechętnie pożyczaly sobie pieniądze z obawy przed niewypłacalnością kontrahenta.

Na początku września 2008 r. FED (System Rezerwy Federalnej) zgodził się przejąć dwie firmy ubezpieczeniowo-pożyczkowe z ogromnymi długami sięgającymi kilku miliardów dolarów, tj. Fannie Mae i Freddie Mac. Z tego samego powodu zdecydowano o dokapitalizowaniu (kwotą 85 mld dolarów) największej firmy ubezpieczeniowej na świecie – AIG, która również chyliła się ku bankructwu.

W połowie września 2008 roku, czwarty co do wielkości bank inwestycyjny Lehman Brothers, po bezowocnej próbie zwrócenia się o pomoc do banku centralnego USA zmuszony został ogłosić upadłość, co w konsekwencji przyspieszyło eskalację kryzysu finansowego. W efekcie szybko pogarszającej się globalnej sytuacji finansowej, w USA podjęto działania stabilizacyjne dla szczególnie zadłużonych instytucji finansowych, polegające na stworzeniu planu wykupienia wszystkich długów za pomocą ustawowo powołanej do tego celu instytucji (plan Paulsona). W następstwie bankructwa Lehman Brothers oraz zagrożenia upadłością kolejnych amerykańskich i europejskich banków, doszło w kolejnych tygodniach do gwałtownego zaostrzenia kryzysu zaufania na rynku międzybankowym. Banki przestały sobie pożyczać pieniądze z powodu obaw o niewypłacalność. Ponieważ sekurytyzacja kredytów hipotecznych powodowała przeniesienie ryzyka związanego z kredytami o podwyższonym ryzyku na rynki na całym świecie, gdy w USA zaczęła rosnąć liczba egzekucji nieruchomości od klientów, nikt nie znał rzeczywistej lokalizacji ryzyka związanego z papierami wartościowymi zabezpieczającymi kredyty. Ten brak pewności dotyczący wielkości i lokalizacji ryzyka spowodował ograniczenie płynności i niepokój instytucji finansowych. Dodatkowo dążenie inwestorów do ochrony kapitału, zmniejszania dźwigni finansowej i ograniczania ryzyka pogłębiło wcześniejszy spadek płynności rynków finansowych. Brak rynku wtórnego dla niektórych papierów wartościowych skłonił wiele instytucji finansowych do aktualizacji wyceny swoich aktywów finansowych, a część banków musiała dokonać znacznych odpisów w swoich bilansach wykazując olbrzymie straty. W konsekwencji wiele banków, m.in. w krajach UE, zmuszonych było skorzystać z pomocy państwa - największe problemy pojawiły się w sektorze bankowym w Wielkiej Brytanii, krajach Beneluksu, Niemczech, Francji. Islandia w efekcie kryzysu bankowego zmuszona została wystąpić o międzynarodową pomoc finansową. Zagrożenie upadłością ważnych banków skłoniło rządy i banki centralne wielu krajów do podjęcia szeroko zakrojonych **działań antykryzysowych**. Stosowano różne instrumenty wsparcia systemu finansowego, w tym:

- udostępnienie większego finansowania instytucjom finansowym przez banki centralne,
- obniżki stóp procentowych,

Skutki kryzysu

Działania antykryzysowe

- dokapitalizowanie banków,
- skup dłużnych papierów wartościowych przez banki centralne,
- gwarancje spłaty zobowiązań przez banki,
- gwarancje dla kredytów zaciąganych przez sektor realny.

Działania te zapobiegły masowym upadłościom banków.

Gwałtowne ograniczenie akcji kredytowej banków doprowadziło w październiku 2008 r. do załamania sprzedaży samochodów, finansowanej głównie kredytami. Największe koncerny: General Motors, Ford, Volkswagen zapowiedziały znaczne zwolnienia pracowników. Wcześniej redukcję zatrudnienia ogłosiły m.in. banki w londyńskim City. Kryzys finansowy rozprzestrzenił się na całą gospodarkę. Do lutego 2009 roku rządy państw grupy G8 uruchomiły pakiety ratunkowe opiewające łącznie na ponad 3 bln dolarów. Niektóre państwa, jak USA czy Francję oskarżano o stosowanie praktyk protekcyjnych (np. zobowiązanie francuskich producentów samochodów do zachowania miejsc pracy we Francji zapisane w rządowym pakiecie pomocowym). Po obniżkach rekordowo niski poziom osiągnęły stopy procentowe (Japonia - 0,1 proc., USA - 0,25 proc., 0,5 proc. w Wielkiej Brytanii, Szwajcarii i Kanadzie, w EBC - 1,0 proc). Dodatkowo złe informacje i przewidywania co do recesji pogłębiły spadek cen akcji na giełdach światowych – w tym w krajach UE. Po spadku cen nieruchomości i kłopotach banków inwestorzy zwiększyli inwestycje w surowce, co spowodowało znaczny wzrost ich cen w latach 2007-2008. W krajach UE zmniejszyła się drastycznie aktywność gospodarcza: spadł PKB, zwiększyło się bezrobocie.

W kwietniu 2009 roku podczas szczytu G20 uzgodniono, że rynki finansowe nie mogą istnieć bez odpowiednich **regulacji i nadzoru**. Wezwano do bardziej rygorystycznych regulacji działalności funduszy hedgingowych. Podjęto też działania na rzecz ograniczenia funkcjonowania „rajów podatkowych”. Na koniec 2009 roku, według danych Eurostat, tylko dwa kraje należące do strefy euro: Luksemburg i Finlandia spełniały oba kryteria fiskalne z Maastricht. Spośród pozostałych krajów członkowskich UE deficyt budżetowy nie przekraczał 3% PKB tylko w Szwecji, Danii i Estonii. Natomiast dług publiczny był wyższy niż 60% PKB w Holandii, Irlandii, Austrii, Wielkiej Brytanii, Malcie, Niemczech, Portugalii, Francji, na Węgrzech, w Belgii, Grecji i we Włoszech, przy czym najwyższy był w Grecji (115,1% PKB) i we Włoszech (115,8% PKB).



Irlandia to kraj którego gospodarka była postrzegana jako wzór ekonomicznego sukcesu i bogactwa. Irlandia popadła w głęboką recesję, deficyt budżetowy w roku 2009 wyniósł aż 14,3 proc. PKB, czyli był ponad 4 razy wyższy niż wynosi unijny limit 3 proc. PKB i był to najwyższy deficyt budżetowy w tym roku w całej Unii Europejskiej. W roku 2010 najprawdopodobniej deficyt budżetowy w Irlandii wyniesie 11,7 proc. PKB, a w 2011 - 12,1 proc. PKB. Oznacza to, że KE nałoży na ten kraj najprawdopodobniej procedury nadmiernego deficytu. Do roku 2013 Irlandia otrzyma czas, aby ograniczyć deficyt i dostosować się do obowiązujących w UE regulacji. Problemem będzie także wzrastający poziom długu publicznego, który jest następstwem deficytu. Według KE, irlandzki dług publiczny w proporcji do PKB wyniesie nawet 82,9 proc. co oznaczałoby, że Irlandia nie będzie także spełniać kryterium zbieżności dotyczącego poziomu długu publicznego w relacji do PKB. Los Irlandii podzielą co najmniej cztery kraje: Francja, Hiszpania, Wielka Brytania oraz Grecja (znajdująca się w najgorszej sytuacji finansowej).

W Wielkiej Brytanii deficyt budżetowy w roku 2009 wyniósł 11,5 proc. PKB. W przypadku Wielkiej Brytanii nie ma jednak konieczności ponownego nakładania na nią procedury nadmiernego deficytu, albowiem kraj ten jest nią objęty od 8 lipca 2008 roku. Dlatego KE zdecydowała się jedynie na jej przedłużenie. Prawdopodobnie także na pozostałe wymienione kraje zostanie nałożona procedura nadmiernego deficytu. Komisja zaproponowała, żeby Hiszpania i Francja dostosowała się do obowiązujących reguł i obniżyła poziom deficytu budżetowego do poziomu poniżej 3 proc. PKB do końca 2012 roku. Najkrótszy okres na zredukowanie nadmiernego deficytu został przyznany Grecji, której wyznaczono czas do końca 2010 roku. Termin ten jest podyktowany tym, że Grecja już od 2007 roku zmaga się z redukcją deficytu i w związku z tym okres ten jest automatycznie krótszy. Nałożenie procedury nadmiernego deficytu grozi również innym krajom, w tym m.in.: Rumunii, Belgii, Austrii czy Słowenii.

Nie ulega wątpliwości, że pogłębianie się dziś nierównowagi w budżetach państw UE, jest następstwem polityk, jakie prowadzone są przez władze krajów członkowskich w warunkach ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego. Z jednej bowiem strony – w celu pobudzenia popytu wewnętrznego i wzrostu gospodarczego – dąży się do zredukowania wysokich podatków, co w krótkim okresie ma negatywny wpływ na poziom dochodów budżetowych, z drugiej zaś – w celu ograniczenia negatywnych skutków kryzysu (w tym przede wszystkim wzrastającej stopy bezrobocia) i stymulacji popytu krajowego – dąży się do zwiększenia wydatków w budżecie państwa. Efekt tych działań jest zaś taki, że wpływy do budżetu państwa są mniejsze, a wydatki większe. To zaś przekłada się na wzrost deficytu budżetowego.

Kryzys finansowy uwydatnił wyraźniej niż kiedykolwiek wcześniej zależności między polityką makroekonomiczną i rynkami finansowymi w skali globalnej, dlatego też w reakcji na kryzys wiele krajów, w tym także Unia, podjęła działania mające na celu zaradzenie niedociągnięciom w dziedzinie regulacji i nadzoru²¹, a także nierównościom makroekonomicznym. Przedmiotem szerokiej dyskusji z udziałem Unii stała się m.in. kwestia globalnych nierówności. Walcząc z kryzysem i jego skutkami, UE będzie jednocześnie kontynuować wysiłki na rzecz otwarcia rynków dla handlu i usług oraz pogłębienia współpracy międzynarodowej i zwalczania tendencji protekcyjnych. Przedmiotem coraz szerszej dyskusji z udziałem Unii będzie również kwestia dzielenia się korzyściami, jakie przynosi zrównoważony wzrost z krajami rozwijającymi się, w szczególności w okresie dużych wahań cen surowców.



1.3.6. Jednolity Obszar Płatności w Euro (SEPA)

SEPA (ang. *Single Euro Payments Area*), czyli jednolity obszar płatności w euro, jest obszarem, w którym konsumenci, przedsiębiorstwa i inni uczestnicy życia gospodarczego będą mogli dokonywać zarówno krajowych jak i transgranicznych płatności w euro oraz takie płatności otrzymywać na takich samych zasadach, niezależnie od miejsca dokonywania operacji. Obejmuje on wszystkie państwa Unii Europejskiej oraz Islandię, Norwegię, Lichtenstein i Szwajcarię (łącznie 31 państw w Europie).

SEPA

²¹ Szerzej nt temat patrz pkt 1.3.3.2.

Cel SEPA	Celem SEPA jest zacieśnienie integracji europejskiej dzięki stworzeniu konkurencyjnego i innowacyjnego rynku płatności detalicznych w euro, który pozwoli na podwyższenie jakości usług płatniczych i zwiększenie efektywności produktów płatniczych, a także stosowanie tańszych i szybszych sposobów dokonywania płatności.
Elementy SEPA	SEPA składać się będzie z następujących elementów: • wspólnej waluty (euro), • jednolitego zestawu transgranicznych instrumentów płatniczych: polecenia przelewu, polecenia zapłaty, operacji dokonywanych za pomocą kart płatniczych, • infrastruktury obsługi płatności w euro, • wspólnych norm technicznych, • wspólnych praktyk biznesowych, • jednolitych podstaw prawnych - Dyrektywa w sprawie Usług Płatniczych, • stałego rozwoju nowych usług.
Realizacja SEPA	Harmonogram realizacji projektu SEPA przewiduje trzy podstawowe etapy: • projektowania, • wprowadzenia, • migracji. Pierwszy etap – projektowania – rozpoczął się w 2004 r. Na tym etapie zaprojektowano modele nowych poleceń przelewu i zapłaty oraz ramowe zasady dla kart płatniczych, a także elementów infrastruktury rozliczeniowej i rozrachunkowej. Opracowano również niezbędne standardy i specyfikacje dotyczące wymogów bezpieczeństwa. Drugi etap – wprowadzania – zaczął się w połowie 2006 r. i trwał do końca 2007 r. Obejmował on przygotowania do wdrożenia nowych instrumentów, standardów i elementów infrastrukturalnych SEPA oraz przeprowadzenie niezbędnych testów. Ostatni etap – migracji – to okres, w którym krajowe modele płatności współlistnieją z nowymi modelami SEPA. 28.01.2008 roku wystartował system Polecenia Przelewu SEPA, którego uczestnikami są banki z całej Unii Europejskiej, które dostosowały się do zasad wykonywania przelewu SEPA. Klienci mogą korzystać zarówno z dotychczasowych instrumentów krajowych, jak i z nowych instrumentów jednolitego obszaru płatności w euro, a podmioty infrastruktury rozliczeniowej i rozrachunkowej będą przetwarzać płatności dokonywane z użyciem obu rodzajów instrumentów. Za cel przyjęto przejście banków na rozwiązania SEPA do końca 2010 roku. Polska przystępując do Unii Europejskiej zobowiązała się do przyjęcia euro jako wspólnej waluty oraz do dostosowania zasad i prawa związanego z płatnościami do standardów unijnych. Nacisk na wdrożenie SEPA spoczywa obecnie głównie na państwach ze strefy euro, a do krajów takich jak Polska nie wszystkie obowiązki i aspekty SEPA mają obecnie zastosowanie. Jednak polski sektor bankowy podjął decyzję o przystosowaniu płatności w euro do zasad SEPA, biorąc pod uwagę przede wszystkim: • dyrektywę o Usługach Płatniczych, która dotyczy wszystkich państw UE jako akt prawa wspólnotowego i która zostanie inkorporowana do ustawodawstwa polskiego, • fakt, że w SEPA płatności stają się bardziej bezpieczne i tańsze, a ich realizacja jest określona przepisami prawa (transparentność usług płatniczych), • fakt, że blisko 2/3 zagranicznego obrotu handlowego polskich przedsiębiorców stanowi obrót transgraniczny z krajami UE, a walutą transakcji jest coraz częściej euro.
Polska a SEPA	

Streszczenie

Funkcjonowanie Unii Europejskiej opiera się na czterech podstawowych swobodach gospodarczych. Najważniejsze cechy rynku finansowego Unii to przede wszystkim dominacja banków uniwersalnych (komercyjnych), postępująca konsolidacja sektora, a także bardzo zróżnicowany poziom koncentracji usług bankowych w poszczególnych krajach Unii. Bardzo duży wpływ na rozwój rynku finansowego miało wprowadzenie w 1999 roku wspólnej waluty euro w 11 krajach, a potem w kolejnych. Wprowadzenie euro miało szczególnie duży wpływ na rozwój sektora bankowego.

Funkcjonujący w Polsce system finansowy oparty jest o dwuszczeblowy model systemu bankowego, którego pierwszy szczebel stanowi bank centralny – Narodowy Bank Polski a drugi - banki komercyjne. Struktura systemu finansowego jest zbliżona do struktury systemów w takich krajach UE jak Grecja, Austria, czy Hiszpania. Jego dynamiczny rozwój, który nastąpił głównie w drugiej połowie lat 90-tych, był efektem m.in.: systematycznego wzrostu dochodów ludności, spadku inflacji, wzrostu skłonności do oszczędzania oraz stopniowej zmiany form oszczędzania, wprowadzenia reformy emerytalnej w 1999 r. i stworzenia systemu funduszy emerytalnych. W efekcie przemian ukształtował się system, którego najważniejszymi cechami jest dominacja banków komercyjnych oraz przewaga kapitału zagranicznego w sektorze bankowym, niewystępująca w tak dużej skali w innych krajach Unii. Ważnym elementem systemu jest także stosunkowo wysoka koncentracja usług bankowych, a także rosnąca rola funduszy inwestycyjnych i emerytalnych. Rozwój systemu finansowego w Polsce dokonuje się na bazie regulacji prawnych zgodnych z dyrektywami UE.

Ważnymi elementami systemu finansowego są rynek pieniężny i kapitałowy. Rynek pieniężny jest to rynek, na którym pożyczka i lokuje się środki na krótkie terminy (do 1 roku). Rynek kapitałowy natomiast tworzą transakcje instrumentami finansowymi o wysokim poziomie bezpieczeństwa i płynności oraz terminie zapadalności powyżej jednego roku – głównie akcje i obligacje. Niezbędnym elementem systemu finansowego jest nadzór nad poszczególnymi jego elementami. W Polsce nadzór ten jest sprawowany od 2008 r. we wszystkich obszarach rynku finansowego przez jeden urząd – Komisję Nadzoru Finansowego.

Wprowadzenie Nowej Umowy Kapitałowej, zwanej popularnie „Bazylea II”, która opiera się na trzech filarach, będzie miało znaczący wpływ także na dalszy rozwój systemu bankowego w Polsce. Głównym celem umowy jest zwiększenie bezpieczeństwa sektora bankowego, poprawa konkurencji oraz wszechstronniejsze niż dotychczas ujmowanie ryzyka.

Kryzys finansowy w latach 2007-2009, który rozpoczął się w USA, bardzo szybko na skutek globalizacji rynków finansowych odcisnął swoje piętno na rynku europejskim, przekształcając się jednocześnie w kryzys gospodarczy.

Literatura

1. L. Oręziak, *Euro – nowy pieniądz*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
2. *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2008 r.*, NBP, Warszawa, listopad 2009, www.nbp.pl
3. *Raport o stabilności systemu finansowego czerwiec 2009*, NBP, Warszawa, czerwiec 2009, www.nbp.pl
4. *System finansowy w Polsce*, redakcja naukowa B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003 (i kolejne)

Literatura uzupełniająca

1. *Rola Narodowego Banku Polskiego w procesie integracji europejskiej*, NBP, Warszawa, listopad 2003 (www.nbp.pl)
2. L. Oręziak, *Kierunki zmian w funkcjonowaniu rynku finansowego Unii Europejskiej*, Bank i Kredyt, lipiec 2003 r.
3. A. Szypulewska-Porczyńska, *Zmiany w zakresie nadzoru nad rynkiem usług bankowych Unii Europejskiej w świetle współczesnych tendencji jego rozwoju*, Bank i Kredyt, sierpień 2003 r.
4. J. Ziębiec, *System obrotu giełdowego*, GPW, Warszawa 2004 r.
5. Materiały dotyczące Bazylea II zamieszczone w serwisie internetowym NBP (część poświęcona Komisji Nadzoru Bankowego), www.nbp.pl

Test do samokontroli

1. Oszczędności gospodarstw domowych to:
 - A. środki pieniężne, które nie zostały przeznaczone na konsumpcję,
 - B. część pieniędzy skierowana na zakup dóbr kapitałowych w przedsiębiorstwach,
 - C. część pieniędzy gospodarstw domowych przeznaczona na zakup dóbr konsumpcyjnych.
2. Jednym z elementów polityki strukturalnej państwa jest polityka:
 - A. przemysłowa,
 - B. pieniężna,
 - C. celna.
3. Cztery podstawowe swobody gospodarcze w Unii Europejskiej wprowadził traktat:
 - A. Lizboński,
 - B. z Maastricht,
 - C. Rzymski.
4. Rynek finansowy w krajach strefy euro zbudowany jest w oparciu o:
 - A. banki uniwersalne,
 - B. giełdę papierów wartościowych,
 - C. fundusze inwestycyjne i emerytalne.

5. Jedną z konsekwencji wprowadzenia euro w sektorze bankowym w Unii jest:
 - A. spadek liczby fuzji i przejęć w sektorze bankowym,
 - B. spadek konkurencji,
 - C. wzrost konkurencji.
6. Bony skarbowe emituje:
 - A. NBP,
 - B. Minister Finansów,
 - C. bank komercyjny.
7. Bony pieniężne to instrument:
 - A. dyskontowy,
 - B. imienny,
 - C. własnościowy.
8. Najpopularniejsze fundusze inwestycyjne na rynku polskim to fundusze:
 - A. otwarte,
 - B. inwestujące w nieruchomości,
 - C. inwestujące w towary.
9. Akcje dają swoim posiadaczom prawo do:
 - A. odsetek,
 - B. dywidendy,
 - C. wykupu w określonym terminie.
10. Obligacje korporacyjne emitowane są głównie na rynku:
 - A. niepublicznym,
 - B. wtórnym,
 - C. giełdowym.
11. Rynek pieniężny jest rynkiem na którym zawierane są transakcje:
 - A. o terminie realizacji poniżej 1 roku,
 - B. pomiędzy inwestorami zagranicznymi,
 - C. instrumentami dłużnymi.
12. Blue chips to inaczej:
 - A. nazwa głównego indeksu giełdowego WIG20,
 - B. akcje, które posiada w swoim portfelu fundusz emerytalny,
 - C. akcje spółek o największej kapitalizacji i obrotach na giełdzie.
13. Akcje, którymi handluje się na giełdzie, to akcje:
 - A. imienne i materialne,
 - B. na okaziciela i materialne,
 - C. zdematerializowane i na okaziciela.
14. W polskim systemie finansowym w ostatnich latach systematycznie rośnie rola:
 - A. funduszy emerytalnych i inwestycyjnych,
 - B. domów maklerskich,
 - C. banków samochodowych.

15. Organem nadzorującym banki w Polsce jest:
- A. NBP,
 - B. Minister Finansów,
 - C. KNF.
16. Bazylea II to termin określający:
- A. wymogi dotyczące minimalnych aktywów banków mających siedzibę w Unii,
 - B. zasady funkcjonowanie europejskiego systemu finansowego,
 - C. tzw. Nową Umowę Kapitałową.
17. Cechą charakterystyczną sektora bankowego w Polsce jest:
- A. dominacja banków inwestycyjnych,
 - B. dominacja banków uniwersalnych,
 - C. dużo większa koncentracja usług niż we wszystkich krajach Unii.
18. Nadzór nad systemami finansowymi poszczególnych krajów w UE sprawowany jest przez:
- A. Europejski Bank Centralny,
 - B. Europejską Komisję Nadzoru Bankowego,
 - C. wyspecjalizowane władze nadzorcze w poszczególnych państwach członkowskich.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-A, 2-A, 3-C, 4-A, 5-C, 6-B, 7-A, 8-A, 9-B, 10-A,
11-A, 12-C, 13-C, 14-A, 15-C, 16-C, 17-B, 18-C

Polityka pieniężna na obszarze europejskim

Ryszard Wierzba, Jarosław Ziębiec

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Zrozumieć na czym polega polityka pieniężna na obszarze europejskim, jakie są jej ramy organizacyjno-prawne oraz cele i metody ich osiągania.
2. Umieć przedstawić system pieniężny w odniesieniu do euro i odnieść pozycję i funkcjonowanie Narodowego Banku Polskiego (NBP) do zadań i standardów Europejskiego Banku Centralnego (EBC).
3. Zrozumieć główny cel EBC i działania prowadzące do jego osiągnięcia.
4. Znać zasady prowadzenia przez EBC polityki pieniężnej.
5. Umieć ocenić stopień dostosowania polskiej bankowości centralnej do wymagań Eurosystemu, na który składają się: EBC oraz krajowe banki centralne państw należących do strefy euro.

Wprowadzenie

Handel pieniądzem odbywa się na rynku pieniężnym. Ważną rolę na tym rynku odgrywa bank centralny, który pełni funkcje:

- banku emisyjnego,
- banku banków,
- centralnego banku państwa.

W procesie jednoczenia się Europy, który uległ przyspieszeniu z chwilą powstania w 1958 roku Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, zauważyć można dążenie do utworzenia unii walutowej. W Traktacie z Maastricht, podpisanym w 1992 roku założono, że wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej wejdą w skład Unii Gospodarczej i Walutowej (UGW), w której istnieć będzie jeden wspólny pieniądz i prowadzona będzie jednolita polityka pieniężna. Do końca 2009 roku z ogólnej liczby 27 państw członkowskich Unii Europejskiej 16 państw przystąpiło do unii walutowej, w której funkcjonuje wspólny pieniądz euro, tworząc tzw. strefę euro. Pozostałe państwa z wyjątkiem Danii i Wielkiej Brytanii zobowiązane są przystąpić do strefy euro w późniejszym terminie. Państwa przystępujące do strefy euro muszą spełnić kilka warunków będących świadectwem ich ekonomicznego zdrowia i dostosowania do zasad obowiązujących w strefie euro.

W niniejszym rozdziale przedstawiona zostanie organizacja i struktura Europejskiego Systemu Banków Centralnych (ESBC). Zaprezentowane także zostaną cele ESBC oraz zasady, instrumenty, procedury wspólnej polityki pieniężnej. Omówiona zostanie także organizacja i funkcjonowanie polskiego banku centralnego, którym jest Narodowy Bank Polski, w kontekście przygotowania Polski do uczestnictwa w strefie euro.

2.1. Eurosystem

Ryszard Wierzbą

2.1.1. Główne funkcje pieniądza

Przedmiotem działalności banków jest obrót pieniądzem. Pieniądzem określa się najczęściej wszystko to, co jest powszechnie akceptowane jako zapłata za dobra i usługi oraz jako spłata zobowiązań. Tradycyjnie przypisuje mu się cztery funkcje:

- środka wymiany,
- środka płatniczego,
- miernika wartości,
- środka przechowywania wartości.

Pieniądz wyłonił się ze świata towarów. Początkowo wymieniano towar za towar. Była to tzw. wymiana barterowa. Z biegiem czasu pewne szczególne towary zaczęły pełnić funkcję pieniądza, aż stały się uniwersalnym pośrednikiem w wymianie towarów. Dzisiaj pieniądz, zarówno gotówkowy, mający postać banknotów i monet, jak i bezgotówkowy, występujący w postaci zapisów na rachunkach bankowych, stał się powszechnym ekwiwalentem towarów. Jest on środkiem wymiany w transakcjach kupna – sprzedaży. Funkcjonowanie pieniądza rozdzieliło wymianę towarów na oddzielne akty: akt sprzedaży i akt kupna. Sprzedawca za przekazany nabywcy towar otrzymuje zapłatę w pieniądzu. Wie on bowiem, że za otrzymane za swój towar pieniądze będzie mógł kupić inne, potrzebne mu towary.

Współcześnie jednak w transakcjach kupna i sprzedaży rzadko ma miejsce natychmiastowa wymiana towaru na pieniądz, czyli natychmiastowa zapłata. Na ogół, szczególnie w obrocie gospodarczym, płatność następuje po pewnym czasie. Oznacza to, że transakcja ma często charakter kredytowy. W takich przypadkach powstaje zobowiązanie kupującego w stosunku do sprzedającego. Zobowiązanie to jest regulowane poprzez przekazanie odpowiedniej sumy pieniądza, w późniejszym terminie. To rozdzielanie w czasie wymiany towaru na pieniądz sprawia, iż obok pełnienia przez pieniądz funkcji wymiany pełni on także funkcję środka płatniczego. O pełnieniu przez pieniądz funkcji wymiany należy zatem mówić wówczas, gdy przekazaniu towaru towarzyszy natychmiastowa zapłata. Jeśli natomiast zapłata jest odroczone w czasie, wówczas pieniądz pełni funkcję środka płatniczego. Funkcję środka płatniczego pieniądz pełni nie tylko w obrocie towarowym, ale i regulowaniu zobowiązań z innych tytułów, np. z tytułu podatków i opłat publicznych, umów ubezpieczeniowych, pożyczek pieniężnych, itp.

Kolejną funkcją pełnioną przez pieniądz jest funkcja miernika wartości. Polega ona na doprowadzeniu do wzajemnej porównywalności wartości przeznaczonych do sprzedaży dóbr i usług. Wartość poszczególnych towarów jest bowiem wyrażona w jednostkach pieniężnych. Cena towaru jest więc jego pieniężną wartością. Trzeba jednak zauważyć, iż pełnienie przez pieniądz funkcji miernika wartości towarów nie oznacza, iż wartość pieniądza, określana przez jego siłę nabywczą, jest stała. Zmienia się ona bowiem w zależności od skali inflacji. Ostatnią z wymienionych wcześniej funkcji pieniądza jest funkcja przechowywania wartości, nazywana także funkcją tezauryzacji. Podmiot gospodarujący nie jest zobowiązany natychmiast wydać posiadanych zasobów pieniężnych. Może on odłożyć w czasie ich wydatkowanie i dopiero w przyszłości zakupić dobra konsumpcyjne



**Funkcja
wymiany**

**Funkcja środka
płatniczego**

**Funkcja
miernika
wartości**

**Funkcja
przechowywania
wartości**

czy inwestycyjne. Niewydatkowane środki pieniężne stanowią oszczędności. Okres przechowywania oszczędności może być krótszy lub dłuższy – zależy on od różnorodnych czynników. Trzeba jednocześnie dodać, iż pieniądź jest tylko jedną z form przechowywania oszczędności. Oszczędności mogą bowiem być przechowywane w innych formach, takich jak: obligacje, akcje, biżuteria, obrazy, rzeźby, nieruchomości, itp.

Przechowywanie wartości w formie pieniężnej ma zarówno zalety, jak i wady. Pierwszą zaletą pieniądza jest to, iż jest on dobrem doskonale płynnym. Można go wykorzystać natychmiast, bez żadnych kosztów transakcyjnych, do regulowania swoich zobowiązań. Takiej zalety nie mają przykładowo oszczędności ulokowane w nieruchomościach. Ich wykorzystanie do regulowania zobowiązań wymaga z reguły czasu i związane jest z uszczupleniem ich wartości wskutek poniesienia pewnych kosztów operacyjnych.

Drugą zaletą pieniądza w jego funkcji przechowywania wartości jest to, iż jest on, *a priori*, aktywem pozbawionym ryzyka, w przeciwieństwie do innych aktywów, których ceny ustala rynek. Jeśli przykładowo podmiot gospodarujący ulokuje swoje oszczędności w akcjach, to nie może on wykluczyć, że w chwili, kiedy będzie je chciał zamienić na pieniądź, aby uregulować swoje zobowiązania, może ponieść stratę. Oznacza to, iż kupując akcję za 100 zł otrzyma po roku zaledwie 50 zł. Zaś przechowując pieniądź (banknot) o nominale 100 zł po roku będzie miał 100 zł. Pieniądź jest dobrym instrumentem przechowywania wartości szczególnie, gdy występuje niepewność co do kształtowania się w przyszłości cen innych aktywów i występują koszty upłynienia tych aktywów.

Z kolei słabością pieniądza, w funkcji środka przechowywania wartości, jest to, iż jego wartość realna mierzona siłą nabywczą, maleje na ogół z upływem czasu. Jest to skutkiem procesów inflacyjnych, które mają miejsce w dłuższym okresie czasu we wszystkich współczesnych państwach. Przykładowo, wprowadzona w Polsce w 1995 r. jednostka pieniężna, tzw. nowy złoty, utraciła do 2009 r. ponad połowę swojej pierwotnej wartości.

Kolejną słabością pieniądza jako środka przechowywania wartości jest to, iż nie przynosi on dochodu wraz z upływem czasu, tj. nie następuje wzrost jego realnej wartości. Pozostałe natomiast formy przechowywania wartości takie jak akcje, obligacje oraz inne aktywa niefinansowe, mogą zwiększyć swoją realną wartość mimo deprecjacji pieniądza.

2.1.2. Główne funkcje banku centralnego

W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu systemów bankowych odgrywają banki centralne. One to bowiem kształtują podaż pieniądza i wpływają na popyt na pieniądź.

Podstawową funkcją współczesnego banku centralnego są z reguły działania mające na celu utrzymanie stabilności pieniężnej oraz stabilności systemu finansowego, służących stworzeniu podstaw trwałego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Stąd też głównym celem działalności banków centralnych jest utrzymanie stabilności poziomu cen.

Bank centralny pełni na ogół trzy główne funkcje:

- banku emisyjnego,
- banku banków,
- centralnego banku państwa.



Funkcje banku centralnego

Jako bank emisyjny, bank centralny emituje, na zasadzie wyłączności, pieniądź gotówkowy w formie banknotów i monet. Bank ten określa wielkość emisji. Organizuje on także obieg pieniężny i reguluje ilość pieniądza w obiegu, czyli podaż pieniądza.

Pełniąc funkcję banku banków, bank centralny organizuje system rozliczeń pieniężnych, prowadzi rachunki bankowe dla banków komercyjnych i uczestniczy aktywnie na międzybankowym rynku pieniężnym. Bank centralny jest odpowiedzialny za stabilność i bezpieczeństwo całego systemu bankowego. Stąd też pełni on funkcję licencjonowania banków, wydaje przepisy regulacyjne oraz kontroluje przestrzeganie przez banki przepisów i norm bankowych. Jest on także dla banków komercyjnych kredytodawcą ostatniej instancji. Oznacza to, iż udziela on, na ogół, pożyczek bankom, gdy odczuwają one niedobór płynności i wyczerpią inne źródła pozyskiwania funduszy.

Centralny bank państwa prowadzi kasową obsługę budżetu państwa i rachunki bankowe rządu oraz centralnych urzędów państwowych. Bank centralny utrzymuje także rezerwy dewizowe kraju i zarządza nimi. Interweniuje on na rynku walutowym w celu obrony kursu walutowego. Jednak skala interwencji zależy od charakteru kursu danej waluty. Jeśli kurs ten jest płynny interwencje banku centralnego na rynku walutowym są rzadkie i mają charakter dyskrejonalny.

2.1.3. Niezależność Europejskiego Banku Centralnego i krajowych banków centralnych od rządów

Państwo nadając w przeszłości bankom centralnym przywilej emisji pieniądza podporządkowało sobie, w mniejszym lub większym stopniu, ich działalność. Sprawowało ono także kontrolę nad emisją - przez banki komercyjne - pieniądza wkładowego. Uzależnienie bankowości od państwa zwiększyło się szczególnie przed drugą wojną światową. Wówczas bowiem, pod wpływem poglądów J.M. Keynesa, narodził się interwencjonizm państwowy. W proces rozwoju interwencjonizmu wpisuje się także upaństwowienie w wielu krajach banków centralnych: Banku Francji w 1945 r., Banku Anglii w 1946 r., czy też Banku Holandii w 1948 r. Zmiana własności banków centralnych łączyła się często z bezpośrednim podporządkowaniem ich działalności państwu.

Uzależnienie banków centralnych od rządów niewątpliwie ułatwiało realizację przedsięwzięć gospodarczych władzy wykonawczej. Z drugiej jednak strony powodowało szereg negatywnych zjawisk w dłuższym okresie czasu. Władza wykonawcza ulegała bowiem często pokusie uzyskania spektakularnych sukcesów, np. w zakresie ożywienia koniunktury, czy ograniczania bezrobocia, poprzez nadmierną w stosunku do potrzeb emisję pieniądza przez bank centralny. Nawet jeśli w takich przypadkach udawało się uzyskać krótkookresowe sukcesy, to jednak w dłuższym okresie zazwyczaj następował wzrost inflacji, co przynosiło gospodarce i społeczeństwu straty. Wzrastały także oczekiwania inflacyjne, które same z siebie generowały inflację wraz z wszystkimi jej negatywnymi konsekwencjami.

W drugiej połowie XX wieku funkcjonował jednak w Europie niezależny od rządu bank centralny – Federalny Bank Niemiec. Był on przykładem na to, iż dzięki niezależności można było utrzymywać stabilny pieniądź, który stał się warunkiem długookresowe-

go, zrównoważonego rozwoju w Niemczech. Także inne badania potwierdziły tezę, że im w większym stopniu bank centralny jest od rządu niezależny, tym z reguły, pieniądź jest bardziej stabilny. Natomiast stabilny pieniądź ułatwia rozwój gospodarki w dłuższym okresie. Powyższe względy spowodowały, że państwa wchodzące w skład Unii Europejskiej uznały (w **Traktacie z Maastricht** podpisanym w 1992 roku, zwanym dalej Traktatem), iż przyszły Europejski System Banków Centralnych, złożony z Europejskiego Banku Centralnego i krajowych banków centralnych, miał być organizacją niezależną. Konsekwencją tego była konieczność uniezależnienia od rządów krajowych banków centralnych jeszcze przed utworzeniem unii walutowej. Zgoda na uniezależnienie od rządów narodowych banków centralnych nie była decyzją łatwą.

Przykładem w tym zakresie może być Francja. Bank Francji bowiem, podobnie jak znacjonalizowane w tym kraju duże banki handlowe, wykorzystywany był przez Ministerstwo Gospodarki i Finansów do realizacji rozbudowanej polityki interwencjonizmu państwowego. Mimo długoletniej tradycji etatyzmu francuskiego i mimo wielu kontrowersyjnych opinii polityków, ekonomistów i prawników, postanowiono uczynić Bank Francji (od początku 1994 r.) instytucją niezależną od rządu i powierzyć mu, jako główne zadanie, pieczę nad utrzymaniem stabilnych cen.

W Traktacie z Maastricht tworzącym podstawy prawne UGW ustalono, iż także Europejski Bank Centralny będzie instytucją niezależną.

Wyodrębniono cztery elementy niezależności EBC i krajowych banków centralnych:

- niezależność instytucjonalną,
- niezależność personalną,
- niezależność funkcjonalną
- niezależność finansową.

Niezależność instytucjonalna polega na tym, że zarówno EBC, jak i krajowe banki centralne, są instytucjami niezależnymi od innych instytucji wspólnotowych oraz instytucji państw członkowskich. Oznacza to, że władze polityczne Unii Europejskiej i władze polityczne poszczególnych krajów członkowskich nie mają prawa ingerować w działalność EBC i krajowych banków centralnych. W Traktacie stwierdza się bowiem, iż ani EBC, ani krajowe banki centralne i członkowie ich organów decyzyjnych nie będą żądać ani przyjmować instrukcji od instytucji czy organów Wspólnoty, od jakiegokolwiek rządu państwa członkowskiego, ani od jakichkolwiek innych organów. Jednocześnie instytucje Wspólnoty, organa i rządy państw członkowskich zobowiązały się przestrzegać tę zasadę i nie dążyć do wywierania wpływu na członków organów decyzyjnych EBC lub krajowych banków centralnych przy wykonywaniu ich zadań. Niezależność instytucjonalna EBC wyraża się także w zakresie kompetencji regulacyjnych wynikających z powierzonych mu zadań. Jest on bowiem uprawniony do wydawania rozporządzeń, decyzji, zaleceń oraz opinii.

Istotnym uprawnieniem, z punktu widzenia skuteczności działań EBC, jest także fakt, iż może on – w określonych granicach – nakładać grzywny lub opłaty karne na banki za niewypełnianie zobowiązań określonych jego rozporządzeniami i decyzjami. Ponadto EBC ma prawo do ochrony swoich prerogatyw przed Europejskim Trybunałem Sprawiedliwości oraz dochodzenia przed nim wypełniania zobowiązań wynikających z Traktatu i Statutu

Traktat z Maastricht

Niezależność EBC i KBC

Niezależność instytucjonalna

Niezależność personalna

Europejskiego Systemu Banków Centralnych, który stanowi załącznik do Traktatu (dalej będzie on nazywany Statutem).

Gwarancją **niezależności personalnej** EBC i krajowych banków centralnych jest głównie to, że członkowie ich władz mianowani są na długoletnią kadencję i są w zasadzie nieodwoływalni. Członkowie Zarządu EBC pełnią swoją kadencję przez okres ośmiu lat. Ich mianowanie odbywa się, za wspólną zgodą rządów państw członkowskich wyrażoną na szczęblu szefów państw lub rządów, na podstawie rekomendacji Rady Unii Europejskiej, po uzyskaniu przez nią opinii Parlamentu Europejskiego i Rady Prezesów EBC. Warto jednocześnie podkreślić, iż wszyscy członkowie Zarządu mianowani są spośród osób o uznanym autorytecie i doświadczeniu w dziedzinie pieniężnej lub bankowej, co poważnie ogranicza możliwości upolitycznienia tego organu. Natomiast niezależność najwyższego organu zarządzającego EBC – Rady Prezesów zwanej też Radą Zarządzającą – zapewniona jest nie tylko przez to, że w jej skład wchodzi członkowie Zarządu Banku, ale także prezesi krajowych banków centralnych, powoływani na swój urząd na co najmniej pięcioletnią kadencję, przy czym swój urząd mogą sprawować najwyżej przez dwie kadencje.

Zarówno członkowie Zarządu EBC, jak i prezesi krajowych banków centralnych są, jak już wskazywano, w zasadzie nieodwoływalni w trakcie ich kadencji. Odwołanie takie może nastąpić jedynie w sytuacjach, gdy członek Zarządu Banku lub prezes krajowego banku centralnego przestał spełniać wymagania konieczne dla wykonywania jego obowiązków lub dopuścił się poważnego przewinienia.

Jeżeli członek Zarządu EBC przestał spełniać wymagania konieczne dla wykonywania jego obowiązków, lub jeśli dopuścił się poważnego przewinienia, jego dymisję może orzec tylko Europejski Trybunał Sprawiedliwości na wniosek Rady Prezesów lub Zarządu Banku. Natomiast decyzja o odwołaniu prezesa krajowego banku centralnego przez władze krajowe z powodu niespełniania przez niego warunków koniecznych do wykonywania obowiązków lub dopuszczenia się poważnego przewinienia, może zostać zaskarżona przez danego prezesa lub Radę Prezesów EBC do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Powodem zaskarżenia może być naruszenie przepisów Traktatu lub jakiegokolwiek prawa związanego z jego zastosowaniem. Warto także dodać, iż prezesi krajowych banków centralnych wchodzi imiennie w skład Rady Prezesów EBC.

Niezależność funkcjonalna

Niezależność funkcjonalna EBC i krajowych banków centralnych polega na tym, iż ich działalność winna być ukierunkowana przede wszystkim na realizację głównego celu, jakim jest utrzymanie stabilnego poziomu cen. Cel ten jest osiągany przede wszystkim w rezultacie stosowania przez EBC, w sposób dyskrecyjny, odpowiednich narzędzi polityki pieniężnej. Istotnym czynnikiem wspierającym niezależność funkcjonalną jest wyrażony w Traktacie zakaz finansowania przez EBC i krajowe banki centralne deficytu instytucji lub organów Wspólnoty, władz centralnych oraz lokalnych państw członkowskich. Zakaz ten dotyczy także zakupu instrumentów dłużnych tych podmiotów w chwili ich emisji. W ten sposób zbudowany został „wysoki mur” oddzielający bank centralny i władze publiczne. Ma on uniemożliwiać bezpośrednie finansowanie deficytów publicznych poprzez emisję dodatkowego pieniądza. Taka forma działalności eliminuje w dużym stopniu ryzyko utraty przez bank centralny kontroli nad kształtowaniem się agregatów pieniężnych w wyniku kredytowania władz publicznych, co mogłoby mieć poważne konsekwencje w zakresie wzrostu cen.

Przez **niezależność finansową** EBC i krajowych banków centralnych należy rozumieć zdolność tych instytucji do finansowania wydatków związanych z ich działalnością bieżącą oraz inwestycyjną z przychodów uzyskiwanych z bieżącej działalności oraz posiadanych kapitałów własnych. Bez niezależności finansowej iluzoryczne byłyby pozostałe elementy niezależności banków centralnych. Stąd też ani władze krajowe, ani władze Unii Europejskiej nie mogą wywierać wpływu na finanse banków centralnych. Zaś finanse EBC są wyłączone z ogólnego budżetu Unii Europejskiej. Głównymi dochodami osiąganymi przez EBC są dochody związane z emisją pieniądza oraz dochody z inwestowania posiadanych rezerw walutowych. Niezależność EBC i krajowych banków centralnych, zgodnie z zasadami demokracji, łączy się z ich odpowiedzialnością.

2.1.4. Odpowiedzialność EBC i krajowych banków centralnych

W demokratycznym społeczeństwie obywatele i wybrani przez nich przedstawiciele muszą posiadać możliwość wykonywania kontroli działalności niezależnych instytucji. Rozważając jednak zagadnienie odpowiedzialności instytucji publicznej trzeba ustalić co będzie się rozumiało pod pojęciem odpowiedzialność. Okazuje się, iż pojęcie to, w kontekście demokratycznej kontroli, jest dość trudne do sprecyzowania zarówno z punktu widzenia semantycznego, jak i lingwistycznego. W demokratycznych systemach krajów anglosaskich dla określenia odpowiedzialności jakiejś instytucji używa się terminu *accountability*, a nie, zbliżonego do określenia odpowiedzialności w języku polskim, terminu *responsibility*. Terminowi *accountability* w języku polskim odpowiadałoby raczej określenie obowiązek zdania sprawozdania lub kontrola demokratyczna, odwołujące się jednak do nieco odmiennych tradycji w dziedzinie funkcjonowania państwa. W języku niemieckim zbliżonym terminem do tak rozumianej odpowiedzialności jest termin *rechenschaftspflicht*. Zatem być odpowiedzialnym oznacza być zobowiązanym do przedstawiania swoich decyzji, ich wyjaśniania i uzasadniania. Tak zdefiniowane pojęcie odpowiedzialności bywa rozpatrywane w kategoriach relacji mocodawca-mandatarisz (*principal-agent*). Oznacza to, iż obywatele działający jako mocodawca delegują odpowiedzialność za prowadzenie polityki pieniężnej na niezależny bank centralny, który jako mandatarisz czy agent działa na ich rachunek. Demokratyczna odpowiedzialność odwołuje się z reguły do wyjaśniania i uzasadniania *a posteriori*. Jeśli bowiem jakiś organ polityczny, taki jak parlament czy rząd, jest w stanie kształtować procesy decyzyjne banku centralnego lub bezpośrednio wpływać na te procesy, to bierze on faktyczny udział w tych procesach, a zatem podziela odpowiedzialność za rezultaty tej polityki. Byłoby to sprzeczne ze statusem niezależności banku centralnego, a samo pojęcie niezależności utraciłoby swoje znaczenie. Rozpatrując problem odpowiedzialności EBC, a także krajowych banków centralnych, należałoby rozważyć cztery jej aspekty, odpowiadając na pytania:

- kto odpowiada?
- za co odpowiada?
- przed kim odpowiada?
- w jaki sposób odpowiada?

W niniejszym opracowaniu ograniczymy się do kwestii odpowiedzialności EBC.



2.1.4.1. Kto odpowiada?

Odpowiedzialność za realizację misji i zadań EBC ponoszą dwa najważniejsze jego organy kolegialne: **Rada Prezesów** oraz **Zarząd**.

Odpowiedzialność Rady Prezesów, będącej najwyższym organem EBC i składającej się z sześciuosobowego Zarządu oraz trzynastu prezesów krajowych banków centralnych, ma podobnie jak Zarząd charakter kolegialny. Oznacza to, iż status wszystkich członków jest identyczny. Wyraża się to w zasadzie: „jeden członek, jeden głos”, zaś prezes ma status *primus inter pares*. Warto jednocześnie podkreślić, iż o ile członkowie Zarządu EBC pochodzą, jak już wskazywano, z nominacji władz Unii Europejskiej, o tyle prezesi krajowych banków centralnych nominowani są według odpowiednich procedur obowiązujących w poszczególnych krajach. Są oni automatycznie członkami Rady Prezesów i nie podlegają zatwierdzeniu na szczeblu Unii Europejskiej.

Kolegialna odpowiedzialność zarówno Rady Prezesów, jak i Zarządu, jest w pewnej mierze związana z tym, iż głównym celem polityki pieniężnej jest stabilność cen w całej strefie euro. Członkowie Rady Prezesów i Zarządu podejmują więc decyzje mając na uwadze sytuację w całej strefie euro, a nie jakimś tylko w jednym kraju. Spotkać można jednak opinie, iż lepiej byłoby, aby członkowie Rady Prezesów i Zarządu byli indywidualnie odpowiedzialni, co pozwoliłoby im oficjalnie zgłaszać swój odmienny stosunek do podejmowanych większością głosów decyzji i uzasadniać go – tak jak ma to miejsce w Zarządzie Rezerwy Federalnej, w Banku Anglii i w Banku Japonii. Z drugiej jednak strony podkreśla się, iż o ile indywidualna odpowiedzialność członków Zarządu przed Parlamentem Europejskim byłaby jeszcze zasadna, o tyle odpowiedzialność prezesów krajowych banków centralnych przed Parlamentem Europejskim byłaby wątpliwa. Żaden bowiem organ Unii Europejskiej nie uczestniczy w procesie ich nominacji. Mało logiczna byłaby także odpowiedzialność prezesów krajowych banków centralnych za ich działania na szczeblu Unii Europejskiej, przed parlamentami poszczególnych krajów. Decyzje podejmowane przez prezesów krajowych banków centralnych, w interesie całej strefy euro, są bowiem często sprzeczne z interesami poszczególnych krajów. Stąd też decyzje podejmowane kolektywnie wyjaśniane są i uzasadniane przed Parlamentem Europejskim przez Prezesa EBC, który przewodniczy Radzie Prezesów i stoi na czele Zarządu, lub przez innych członków Zarządu.

2.1.4.2. Za co odpowiada?

Jeśli jakaś instytucja ma być odpowiedzialna, niezbędne jest określenie za co ona odpowiada, co jest jej głównym zadaniem? Zgodnie z art. 105.1 Traktatu głównym celem polityki pieniężnej EBC jest utrzymanie **stabilnego poziomu cen**. Aby jednak cel ten mógł być przedmiotem polityki pieniężnej niezbędne jest jego doprecyzowanie, jego kwantyfikacja. Stąd też Rada Prezesów przyjęła, iż stabilność cen to sytuacja, w której roczny wzrost cen mierzony zharmonizowanym indeksem cen konsumpcyjnych w strefie euro kształtuje się w granicach od 0 do 2 proc. Jednocześnie Rada Prezesów ogłosiła, iż stabilność cen winna być utrzymana w średnim okresie, co oznacza, że polityka pieniężna nie będzie reagowała na wzrost cen, jaki ma miejsce w krótkim okresie.

Rozpatrując główny cel działalności EBC – utrzymanie stabilnego poziomu cen – należy podkreślić, iż celowi temu towarzyszy obowiązek wspierania, jednak bez szkody dla reali-

zacji celu głównego, ogólnej polityki gospodarczej, szczególnie w zapewnieniu trwałego wzrostu gospodarczego i ograniczeniu bezrobocia. Stąd też w czasie przesłuchań członków kierownictwa EBC w Parlamencie Europejskim często pojawiają się pytania dotyczące działań Banku mających wspierać wzrost gospodarczy i zmniejszać bezrobocie.

2.1.4.3. Przed kim odpowiada?

EBC utworzony na mocy Traktatu o Unii Europejskiej, który został podpisany przez demokratycznie wybranych szefów państw i rządów oraz ratyfikowany przez parlamenty państw członkowskich, działając w granicach przyznanych mu uprawnień, ma przede wszystkim strzec cennego „dobra publicznego”, jakim jest stabilność cen w całej strefie euro. W konsekwencji EBC jest odpowiedzialny, zgodnie z zasadami demokracji, przed obywatelami Unii Gospodarczej i Walutowej oraz przed wybranymi przedstawicielami tych obywateli zasiadającymi przede wszystkim w Parlamencie Europejskim. Parlament Europejski jest zatem najważniejszą instytucją, przed którą odpowiada EBC. Podobna sytuacja ma miejsce w Stanach Zjednoczonych, w Wielkiej Brytanii i Japonii, gdzie najważniejszymi organami demokratycznej kontroli nad działalnością niezależnych banków centralnych są narodowe parlamenty. Niezależnie od odpowiedzialności ponoszonej przed Parlamentem Europejskim, EBC komunikuje się także bezpośrednio z obywatelami Unii Gospodarczej i Walutowej informując ich o podjętych działaniach i wyjaśniając przesłanki swoich decyzji.

Niezależnie od wyjaśnień składanych bezpośrednio członkom społeczeństwa lub w Parlamencie Europejskim EBC zaangażowany jest we współpracę z różnymi instytucjami o charakterze politycznym, gospodarczym i administracyjnym funkcjonującymi we Wspólnocie. Szczególnie istotna jest współpraca z Radą Unii Europejskiej, w składzie ministrów gospodarki i finansów, zwaną Radą Ecofin. Rada ta jest w wielu przypadkach, wraz z Parlamentem Europejskim, najwyższym organem legislacyjnym Wspólnoty i odgrywa centralną rolę w procesach decyzyjnych w Unii Europejskiej.

Informacje o swojej działalności EBC przekazuje także, głównie w formie Raportu rocznego, Radzie Europejskiej, w skład której wchodzi szefowie państw lub rządów. Ścisła współpraca istnieje także pomiędzy EBC i Komisją Europejską oraz wieloma Komitetami Unii Europejskiej.

2.1.4.4. W jaki sposób odpowiada?

Formy komunikowania się EBC z otoczeniem oraz przedstawienia sprawozdania ze swej działalności bezpośrednio obywatelom, Parlamentowi Europejskiemu oraz innym instytucjom, są liczne. Bank stara się bezpośrednio informować społeczeństwo o prowadzonych przez siebie działaniach i osiągniętych rezultatach. Formy tych informacji są różnorodne:

- po każdym posiedzeniu Rady Prezesów, która obraduje dwa razy w miesiącu, ogłaszane są komunikaty prasowe;
- po pierwszym w danym miesiącu posiedzeniu Rady Prezesów odbywa się konferencja prasowa z udziałem prezesa lub wiceprezesa EBC;
- członkowie Rady Prezesów prezentują problematykę działalności EBC na różnorodnych spotkaniach środowiskowych i konferencjach naukowych;

- co tydzień publikowane jest skonsolidowane zestawienie finansowe ESBC;
- co miesiąc jest publikowany, we wszystkich oficjalnych językach Unii Europejskiej, „Biuletyn miesięczny Europejskiego Banku Centralnego”, zawierający wnikliwe analizy sytuacji gospodarczej obszaru euro, bogate materiały statystyczne oraz wyjaśnienia dotyczące prowadzonej przez EBC polityki pieniężnej;
- po zakończeniu roku publikowany jest, we wszystkich oficjalnych językach Unii Europejskiej, Raport roczny, który jest szeroko dostępny.

Warto podkreślić, iż trzy ostatnie wymienione dokumenty EBC zainteresowane osoby mogą otrzymać bezpłatnie. Także na stronach internetowych EBC (<http://www.ecb.int>) znaleźć można ogromną ilość informacji, dokumentów i opracowań analitycznych.

Duże znaczenie w funkcjonowaniu EBC mają jego relacje z Parlamentem Europejskim. EBC przesyła do Parlamentu Europejskiego Raport roczny ze swej działalności za poprzedni rok. Po przesłaniu tego raportu w Parlamencie Europejskim odbywa się debata plenarna. Otwiera ją wystąpienie Prezesa EBC, który w dalszej części obrad udziela odpowiedzi na pytania, a także ustosunkowuje się do opinii wyrażonych w debacie.

Prezes lub inny członek Zarządu EBC może także, na wniosek Parlamentu Europejskiego lub z własnej inicjatywy, występować przed specjalistycznymi komisjami Parlamentu. Najważniejszą z nich jest Komisja ds. gospodarczych i pieniężnych. Prezes EBC składa przed tą komisją, z reguły cztery razy w roku, sprawozdanie z prowadzonej przez Bank polityki pieniężnej i działań powiązanych z tą polityką. Sprawozdaniom tym towarzyszy zawsze merytoryczna i szczegółowa dyskusja. Przed komisjami Parlamentu Europejskiego występują także inni członkowie Zarządu EBC, z reguły na swój wniosek, przedstawiając wybrane, odcinki działalności Banku.

EBC współpracuje również z **Radą Ecofin**. Przewodniczący Rady Ecofin ma prawo uczestniczenia w posiedzeniach Rady Prezesów EBC i może przedkładać w trakcie posiedzeń Rady problemy w celu ich rozpatrzenia. Nie ma on jednak prawa uczestniczenia w głosowaniach Rady, co jest logiczną konsekwencją niezależności EBC. W dotychczasowej praktyce przewodniczący Rady Ecofin bardzo często uczestniczył w obradach Rady Prezesów EBC. Umożliwiało to wymianę informacji pomiędzy uczestnikami spotkań i pozwalało lepiej rozumieć punkty widzenia poszczególnych uczestników dyskusji. W posiedzeniach Rady Ecofin ma prawo uczestniczyć również Prezes EBC, zapraszany na posiedzenia, jeśli przedmiotem posiedzeń są sprawy związane z zadaniami realizowanymi przez Bank. Zważywszy jednak, iż zakres diskutowanych na posiedzeniach Rady Ecofin problemów jest szeroki, uczestnictwo Prezesa EBC w tych posiedzeniach nie jest systematyczne.

EBC posiada także wobec Rady Ecofin ważne zobowiązania informacyjne. Między innymi Prezes Banku przedstawia Radzie Raport roczny Banku.



2.1.5. Cel i zadania Europejskiego Systemu Banków Centralnych

Gospodarka rynkowa jest gospodarką pieniężną. Oznacza to, że wszystkie podmioty: przedsiębiorstwa, instytucje oraz osoby fizyczne są uczestnikami różnego rodzaju operacji płatniczych. Występujący natomiast w tych operacjach pieniądź pełni funkcje społeczne podobne do tych, które realizuje język w społecznym komunikowaniu się ludzi. Pieniądź pośredniczy bowiem w aktach kupna i sprzedaży, w udzielaniu kredytów, w spłacie zobowiązań oraz w procesie gromadzenia oszczędności. Stąd też zmiany siły nabywczej pieniądza są odczuwane przez wszystkich uczestników życia społecznego, zaś w miarę stała wartość pieniądza pozwala harmonijnie wiązać teraźniejszość z przyszłością. Dzięki temu rachunek ekonomiczny, będący ważnym elementem procesów gospodarczych, jest przejrzysty i wiarygodny, a osoby posiadające zasoby pieniężne wykazują skłonność do oszczędzania, co ułatwia rozwój gospodarczy kraju. Stabilność pieniądza przyczynia się zatem do utrzymania trwałego, zrównoważonego wzrostu gospodarczego. Zapewnia ona także poczucie bezpieczeństwa w życiu ekonomiczno-społecznym. Stabilny pieniądź jest więc cenną wartością społeczną.

Głównym – ale nie jedynym – strażnikiem stabilnego pieniądza jest **bank centralny**. Bank ten bowiem nie tylko emituje określoną ilość pieniądza centralnego, ale dzięki prowadzonej polityce pieniężnej wpływa na wielkość masy pieniądza zdecentralizowanego, kreowanego przez banki handlowe.

Bank Centralny

Głównym celem działalności ESBC jest zatem, zgodnie z art. 105.1 Traktatu, utrzymanie stabilności cen. Ten główny cel może być jednak niewłaściwie interpretowany, dlatego należy go rozpatrywać w kontekście innych ważnych celów, do których dąży Unia Europejska, a nie w oderwaniu od tych celów.

Podstawowe **cele Wspólnoty** zostały wymienione w art. 2 Traktatu. Do celów tych zaliczono:

- wspieranie we Wspólnocie harmonijnego i zrównoważonego wzrostu oraz trwałego rozwoju życia gospodarczego,
- osiągnięcie wysokiego poziomu zatrudnienia i wysokiego stopnia ochrony socjalnej,
- równouprawnienie mężczyzn i kobiet,
- stały i nieinflacyjny wzrost gospodarczy,
- wysoki wzrost konkurencyjności i zbieżności osiągnięć gospodarczych,
- wysoki poziom ochrony i poprawa jakości środowiska naturalnego,
- podnoszenie poziomu i jakości życia, spójności gospodarczej i społecznej oraz solidarności między krajami członkowskimi.

Tym celom towarzyszą, wymienione w art. 4 Traktatu, **zasady funkcjonowania Wspólnoty**. Do najważniejszych zasad należy zaliczyć:

- działania zgodne z zasadami otwartej gospodarki rynkowej, w której istnieje swobodna konkurencja i efektywna alokacja zasobów,
- utrzymywanie stabilnych cen,
- funkcjonowanie zdrowych finansów publicznych i stosunków pieniężnych,
- stabilny, w długim okresie czasu, bilans płatniczy.

Traktat ustanawia także liczne instytucje, procedury i mechanizmy, które mają umożliwić osiągnięcie wymienionych celów i przestrzeganie przyjętych zasad.

W tych ogólnych ramach, ustanawianych przez Traktat, należy rozpatrywać główny cel działalności ESBC, jakim jest utrzymanie stabilności cen, któremu towarzyszy obowiązek wspierania, jednak bez uszczerbku celu głównego, ogólnej polityki gospodarczej Unii Europejskiej, szczególnie w zakresie zapewnienia trwałego wzrostu gospodarczego i ograniczania bezrobocia. Ta wyraźna hierarchia w sformułowaniu celu głównego różni Europejski System Banków Centralnych od Systemu Rezerwy Federalnej w Stanach Zjednoczonych. System Rezerwy Federalnej bowiem prowadząc politykę ukierunkowaną na utrzymanie stabilnego poziomu cen musi uwzględniać także dwa inne, równie ważne cele: wzrost gospodarczy i tworzenie nowych miejsc pracy.

Dla Unii Europejskiej jako całości, cel utrzymania stabilnych cen nie jest celem głównym, ważniejszym od innych celów określonych w art. 2 Traktatu. Jest to jedynie cel stawiany przed EBC, który prowadzi, jak każdy bank centralny, politykę pieniężną posługując się różnymi instrumentami. Skoro zaś przyjmuje się, iż w dłuższym okresie istnieje ścisły związek pomiędzy zmianami ogólnego poziomu cen i wielkością masy pieniądza w obiegu, to oczywiste jest, iż najbardziej predestynowaną instytucją do regulowania masy pieniądza w Unii Europejskiej jest EBC.

Natomiast inne nie mniej ważne cele zawarte w art. 2. Traktatu adresowane są przede wszystkim do innych instytucji, które wykorzystują w tym celu sobie przypisane narzędzia.

Zadania ESBC

Obok celu głównego ESBC zobowiązany został w art. 105 Traktatu do realizacji czterech podstawowych zadań, które przyczyniają się do osiągnięcia celu głównego. Do zadań tych należą:

- określanie i realizowanie polityki pieniężnej Wspólnoty,
- przeprowadzanie operacji walutowych,
- przechowywanie oficjalnych rezerw walutowych państw członkowskich i zarządzanie nimi,
- wspieranie sprawnego funkcjonowania systemów płatności.

Niezależnie od wymienionych wyżej podstawowych zadań, ESBC pełni jeszcze inne zadania wynikające z Traktatu. Do zadań tych należy:

- emisja banknotów i monet euro,
- utrzymywanie współpracy z instytucjami zajmującymi się nadzorem bankowym,
- gromadzenie i opracowywanie informacji statystycznych.

2.1.6. Zależności między Europejskim Systemem Banków Centralnych, Europejskim Bankiem Centralnym i Eurosystemem

1 stycznia 1999 r. rozpoczął się III etap funkcjonowania UGW, w której istnieje jeden wspólny pieniądz euro i w której prowadzona jest jednolita polityka pieniężna. Przejście do ostatniego etapu funkcjonowania UGW poprzedzone zostało przekształceniem z dniem 1 czerwca 1998 r. Europejskiego Instytutu Walutowego w Europejski Bank Centralny. W skład UGW weszło początkowo jedenaście krajów: Austria, Belgia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia i Włochy. Do grupy tej następnie dołączyły: 1 stycznia 2001 r. Grecja, 1 stycznia 2007 r. Słowenia, 1 stycznia 2008 r. Cypr oraz Malta i 1 stycznia 2009 r. Słowacja. W jej skład nie weszły dotąd: Buł-

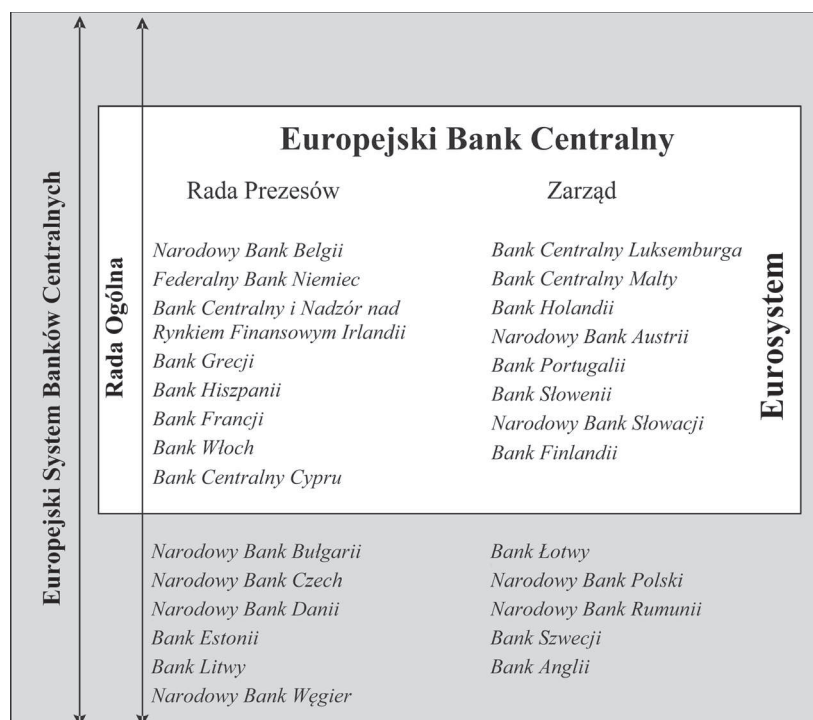
garia, Czechy, Dania, Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Rumunia, Szwecja, Węgry i Wielka Brytania, siedem z 10 krajów przyjętych do Unii Europejskiej 1 maja 2004 r. a także Bułgaria i Rumunia, które przystąpiły do Unii Europejskiej 1 stycznia 2007 r.

Zaistniała sytuacja różni się jednak od konstrukcji unii walutowej przyjętej w Traktacie z Maastricht. Postanowienia Traktatu z Maastricht sformułowano bowiem tak, jakby wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej zamierzały szybko przystąpić do strefy euro. Stąd też w celu zapewnienia większej przejrzystości struktur bankowości centralnej Rada Prezesów, najwyższy organ zarządzający EBC, postanowiła przyjąć dla określenia części ESBC nową nazwę: **Eurosystem**. Eurosystem tworzą obecnie EBC oraz krajowe banki centralne 16 państw, które przystąpiły do systemu wspólnego pieniądza euro.

Eurosystem

Określenie Eurosystemu stanie się synonimem ESBC dopiero wtedy, gdy pozostałe 11 krajów członkowskich, objętych obecnie derogacją, przystąpi do wspólnego pieniądza euro. Aktualną strukturę ESBC przedstawiono na schemacie 1.

Schemat 1. Struktura Europejskiego Systemu Banków Centralnych



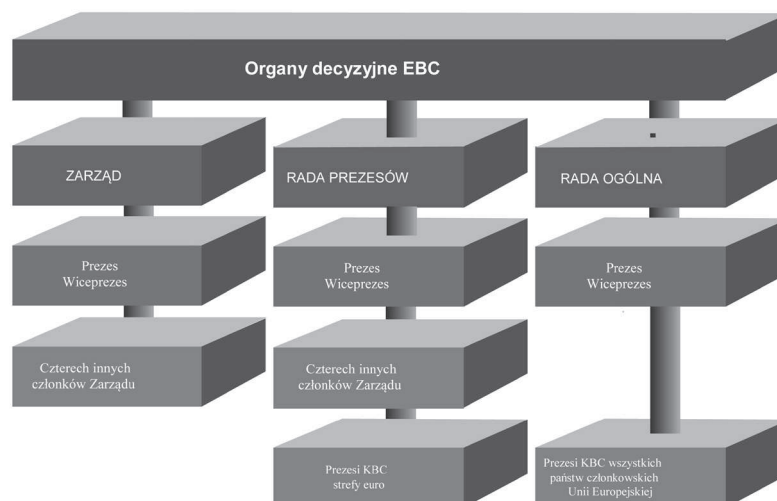
Źródło: EBC, Raport roczny 2008, EBC, Frankfurt am Main 2009, str. 216 oraz bieżące informacje EBC

System zarządzania w ramach ESBC i Eurosystemu wzorowany jest na systemach federalnych, takich jak funkcjonujący do 1998 roku w Niemczech i obecnie obowiązujący w Stanach Zjednoczonych. Jednak ani ESBC, ani Eurosystem nie posiada osobowości prawnej. Osobowość prawną posiadają natomiast EBC i krajowe banki centralne.

Osobowość prawna EBC wynika przede wszystkim z Traktatu, który gwarantuje bankowi najszerszy zakres zdolności prawnej dostępnej w prawach państw członkowskich. Państwa członkowskie muszą w szczególności zapewnić EBC prawo do nabywania oraz zbywania rzeczy ruchomych i nieruchomości, jak również dokonywania innych czynności prawnych. Natomiast źródłem osobowości prawnej krajowych banków centralnych są odpowiednie

przepisy praw krajowych, na podstawie których te instytucje działają. Eurosystem i ESBC są kierowane przez organy decyzyjne EBC, tj. Radę Prezesów i Zarząd. Podejmowanie decyzji w Eurosystemie i ESBC jest scentralizowane. Jednak realizacja tych decyzji odbywa się w trybie zdecentralizowanym przez krajowe banki centralne. Trzeba bowiem podkreślić, iż krajowe banki centralne, wchodzące w skład Eurosystemu, są „ramionami wykonawczymi” EBC. Trzecim organem EBC jest Rada Ogólna (por. schemat 2).

Schemat 2. Organy decyzyjne EBC



Źródło: ECB, *The monetary policy of the ECB*. ECB, Frankfurt am Main, 2004, str. 10

Rada Prezesów

Najwyższym organem decyzyjnym EBC jest Rada Prezesów, która składa się z sześciu-osobowego Zarządu EBC oraz prezesów krajowych banków centralnych krajów uczestniczących w Eurosystemie.

Do zadań Rady Prezesów należy:

- uchwalanie wytycznych i podejmowanie decyzji niezbędnych dla realizacji zadań powierzonych Eurosystemowi przez Traktat i Statut,
- określanie polityki pieniężnej strefy euro, łącznie z ustalaniem pośrednich celów pieniężnych, wiodących stóp procentowych oraz zasilanie Eurosystemu w rezerwy,
- uchwalanie zasad określania wysokości rezerw obowiązkowych,
- uchwalanie regulacji mających na celu zapewnienie efektywności i solidności systemów płatności we Wspólnocie,
- uchwalanie zaleceń mających na celu ułatwienie, krajowym bankom centralnym i państwom członkowskim, transakcji posiadanymi przez nie rezerwami walutowymi,
- realizacja funkcji konsultacyjnych,
- uchwalanie regulacji wewnętrznych EBC określających organizację wewnętrzną Banku i jego organów kierowniczych,
- autoryzowanie emisji banknotów euro i zatwierdzanie wielkości emisji monet euro,
- uchwalanie zasad niezbędnych dla ujednolicenia procedur księgowych i informacji odnoszących się do operacji przeprowadzanych przez krajowe banki centralne.

Podejmując decyzje dotyczące polityki pieniężnej lub innych zadań Eurosystemu członkowie Rady Prezesów nie występują jako przedstawiciele poszczególnych państw, ale jako osoby niezależne. Odzwierciedleniem tego jest zasada „jedna osoba, jeden głos”. Rada Prezesów podejmuje decyzje zwykłą większością głosów w przypadku jednakowej liczby głosów, decyduje głos przewodniczącego. Do głosowania niezbędne jest quorum, które wynosi dwie trzecie członków. Jeśli brak jest quorum przewodniczący może zwołać posiedzenie nadzwyczajne, podczas którego dopuszcza się podejmowanie decyzji nie zważając na brak quorum. W celu przeciwdziałania naciskom władz politycznych na członków Rady Prezesów przyjęto zasadę, iż szczegółowe sprawozdanie z przebiegu posiedzenia Rady i przebiegu głosowań ma charakter poufny i nie jest publikowane.

Rada Prezesów zbiera się na ogół co 15 dni w siedzibie EBC we Frankfurcie nad Menem w Niemczech.

Aktualnie w głosowaniach biorą udział wszyscy członkowie Rady Prezesów w liczbie 22 (6 członków Zarządu i 16 prezesów krajowych banków centralnych). W przyszłości do strefy euro przystąpią jednak kolejne kraje członkowskie Unii Europejskiej. Aby zapewnić sprawność w podejmowaniu decyzji przez Radę Prezesów postanowiono, że kiedy liczba państw członkowskich systemu euro przekroczy 18 państw zmieniony zostanie system głosowania. Co prawda Rada Prezesów w dalszym ciągu będzie składała się z 6 członków Zarządu i wszystkich prezesów krajowych banków centralnych wchodzących w skład Eurosystemu, jednak w głosowaniach uczestniczyć będzie nie więcej aniżeli 21 osób, tj. 6 członków Zarządu i 15 uprawnionych do głosowania prezesów krajowych banków centralnych. Oznacza to, iż uprawnienie do głosowania prezesów krajowych banków centralnych będzie miało charakter rotacyjny¹.

Zarząd, będący organem wykonawczym EBC, składa się z prezesa, wiceprezesa oraz czterech członków. Członków Zarządu mianuje się spośród osób o uznanym autorytecie i doświadczeniu zawodowym w dziedzinie pieniężnej lub bankowej za zgodą państw członkowskich, wyrażoną na szczeblu państw lub rządów, na podstawie rekomendacji Rady Unii Europejskiej, po uzyskaniu przez nią opinii Parlamentu Europejskiego i Rady Prezesów.

Zarząd

Kadencja członków Zarządu trwa osiem lat i nie może być odnowiona. Do **zadań Zarządu** należy przede wszystkim:

- wprowadzanie w życie w strefie euro polityki pieniężnej zgodnej z wytycznymi i postanowieniami Rady Prezesów,
- przekazywanie narodowym bankom centralnym instrukcji koniecznych dla realizacji wytycznych i decyzji Rady Prezesów,
- przygotowywanie posiedzeń Rady Prezesów,
- bieżące zarządzanie EBC,
- wykonywanie innych zadań powierzonych przez Radę Prezesów łącznie z uprawnieniami o charakterze regulacyjnym.

Statut stanowi, iż wprowadzanie w życie polityki pieniężnej należy wyłącznie do Zarządu i nie jest w kompetencji Rady Prezesów.

¹ Szerzej na ten temat patrz: R. Wierzbą, *Zmiany w funkcjonowaniu organów kierowniczych Europejskiego Banku Centralnego w perspektywie rozszerzenia Unii Gospodarczej i Walutowej*, Wspólnoty Europejskie 2003 nr 7/8.

Obradom Zarządu przewodniczy jego prezes, który jest także przewodniczącym Rady Prezesów i Rady Ogólnej. W przypadku nieobecności prezesa obradom wymienionych organów przewodniczy wiceprezes Zarządu. Prezes Zarządu lub osoba przez niego wyznaczona reprezentuje EBC w stosunkach z innymi organizacjami i podpisuje z nimi umowy.

Posiedzenia Zarządu odbywają się co najmniej raz w tygodniu. W trakcie tych spotkań podejmowane są przede wszystkim decyzje związane z realizacją polityki pieniężnej, z przygotowaniem posiedzeń Rady Prezesów oraz z bieżącym funkcjonowaniem EBC.

Decyzje Zarządu są podejmowane zwykłą większością głosów. W przypadku jednakowej liczby głosów decyduje głos przewodniczącego.

Rada Ogólna

Trzeci organ EBC - Rada Ogólna, zwana też niekiedy Radą Główną lub Radą Generalną - składa się z prezesa i wiceprezesa Zarządu EBC oraz prezesów wszystkich dwudziestu siedmiu krajowych banków centralnych państw członkowskich Unii Europejskiej. Po zostali członkowie Zarządu EBC mogą wprowadzić uczestniczyć w posiedzeniach Rady Ogólnej, ale bez prawa udziału w głosowaniach.

Omawiany organ określany jest jako „organ przejściowy”. W przyszłości bowiem, kiedy wszystkie kraje członkowskie Unii Europejskiej przystąpią do strefy wspólnej waluty euro, istnienie Rady Ogólnej stanie się zbędne. Głównym zadaniem Rady Ogólnej jest ocena gospodarek państw, które nie przystąpiły jeszcze do strefy euro, z punktu widzenia ich przygotowania do wprowadzenia wspólnej waluty.

Rada Ogólna uczestniczy także w realizacji takich zadań przypisanych ESBC jak: pełnienie funkcji doradczych oraz zbieranie informacji statystycznych.

2.1.7. Stabilność cen – główne zadanie Europejskiego Banku Centralnego

Traktat z Maastricht stwierdza, iż głównym celem ESBC jest utrzymanie stabilności cen. Aby jednak cel ten mógł być przedmiotem polityki pieniężnej niezbędne było jego doprecyzowanie i wyrażenie w postaci liczbowej. Stąd też Rada Prezesów EBC na swym posiedzeniu 13 października 1998 r. przyjęła, iż **stabilność cen** to sytuacja, w której roczny wzrost cen mierzony zharmonizowanym indeksem cen konsumpcyjnych (ang. *Harmonised Index Consumer Prices – HICP*) w strefie euro kształtuje się poniżej 2%. Jednocześnie Rada Prezesów ogłosiła, iż stabilność cen winna być utrzymana w średnim okresie czasu, co oznacza, że polityka pieniężna nie będzie reagowała na wzrost cen, jaki ma miejsce w ciągu kilku tygodni, czy kilku miesięcy.

Kwantyfikacja celu głównego ESBC czyni politykę pieniężną bardziej przejrzystą i zrozumiałą, a jednocześnie stanowi swoistą kotwicę, dzięki której zostają ograniczone oczekiwania inflacyjne przedsiębiorstw, ludności oraz innych uczestników życia gospodarczego. W konsekwencji kwantyfikacja ta wzmacnia wiarygodność i skuteczność polityki pieniężnej.

Posługując się przyjętym określeniem stabilności cen warto uwydatnić niektóre jego elementy:

- z przyjętym celem nie jest zgodna ani trwała inflacja, ani trwała deflacja. Sformułowanie „poniżej 2%” określa górną granicę wzrostu cen, po przekroczeniu której nie można już mówić o stabilnych cenach. Jednocześnie stwierdzenie „wzrost cen” wskazuje, iż deflacja, czyli spadek poziomu cen, nie mieści się w pojęciu stabilności cen;

Stabilność cen

- przyjęte sformułowanie dokładnie określa miarę, która będzie stosowana do oceny stabilności cen – zharmonizowany indeks dóbr konsumpcyjnych. To, że indeks ten odnosi się do cen dóbr konsumpcyjnych sprawia, iż jest on lepiej rozumiany przez ludność, która najczęściej ocenia ogólny wzrost cen właśnie przez pryzmat wzrostu cen dóbr konsumpcyjnych;
- przyjęto ściśle określoną miarę wzrostu cen, która jest jedną z kilku możliwych. Miara ta jest stosunkowo nowa. Zharmonizowany indeks cen konsumpcyjnych, opracowany przez Eurostat, będący w Unii Europejskiej agencją ds. statystyki, oblicza się z uwzględnieniem określonych wag towarów i usług. Z uwagi na zmianę struktury konsumpcji wagi poszczególnych elementów tego indeksu są każdego roku korygowane;
- przyjęte, dopuszczalne, pasmo wzrostu cen od 0% do 2% stanowi swego rodzaju margines bezpieczeństwa dla prowadzonej polityki pieniężnej. Gdyby bowiem przyjęto, iż stabilny poziom cen oznacza 0% ich wzrostu, łatwo byłoby dopuścić do deflacji, która mogłaby być równie niekorzystna jak inflacja;
- mierzenie stabilności cen przy pomocy wybranego indeksu wzrostu cen w strefie euro wskazuje, iż decyzje podejmowane w ramach polityki pieniężnej ukierunkowane będą na utrzymanie stabilnego poziomu cen w całej strefie euro, a nie w poszczególnych krajach.

Definicja stabilności cen EBC jest zgodna z definicjami stosowanymi przez krajowe banki centralne. Ponadto Rada Ecofin w lipcu 1995 r. uznała, iż wskaźnik 2% wzrostu cen jest maksymalną wielkością, która może odpowiadać sformułowaniu „stabilne ceny”. Trzeba jednak w tym miejscu zaznaczyć, że Rada Prezesów EBC w 2003 r. podtrzymała określenie stabilności cen. Stwierdziła ona, iż wzrost cen nie powinien przekraczać 2%, ale jednocześnie dodała, iż wzrost ten powinien być bliski 2%. Należy podkreślić, iż definicja stabilnych cen przyjęta przez EBC jest kwantyfikacją głównego celu polityki pieniężnej EBC w średnim okresie czasu.

2.1.8. Dwa filary strategii polityki pieniężnej Europejskiego Banku Centralnego

W świetle wcześniejszych rozważań można sformułować tezę, iż EBC powinien tak wpływać na sytuację na rynku pieniężnym, a przede wszystkim na poziom stóp procentowych na tym rynku, aby w jak najwyższym stopniu zapewnić stabilność cen w średnim okresie czasu.

Proces wpływania na poziom stóp procentowych na rynku pieniężnym odbywa się w ramach przyjętej strategii polityki pieniężnej. Głównym elementem tej strategii jest, przedstawiony już, skwantyfikowany cel główny: stabilność cen. Przyjęta strategia polityki pieniężnej musi także umożliwić Radzie Prezesów podejmowanie optymalnych decyzji dzięki dostarczeniu temu organowi władzy niezbędnych informacji i analiz. Strategia winna również umożliwiać wyjaśnienie szerokiej publiczności podejmowanych decyzji w sposób jasny i przejrzysty.

Proces transmisji decyzji podejmowanych w ramach polityki pieniężnej wymaga czasu. Oznacza to, iż niektóre decyzje podejmowane dzisiaj znajdą odzwierciedlenie w poziomie cen po kilku miesiącach, a nawet po kilku latach a bank centralny – w ramach polityki pieniężnej musi już dzisiaj podejmować decyzje, które zapewnią stabilność cen w przyszłości.

Polityka pieniężna winna zatem mieć, w znacznym zakresie, charakter antycypacyjny. Nie powinna ona zatem reagować na pojedyncze szoki gospodarcze. Zjawiskiem dopuszczalnym są zmiany cen w krótkich okresach czasu, będące konsekwencją niepewności procesów gospodarczych.

W przyjętych przez banki centralne strategiach polityki pieniężnej stosuje się różne cele tej polityki. Oprócz celu głównego bardzo często przyjmuje się cele pośrednie, które ułatwiają realizację polityki pieniężnej i ocenę jej rezultatów.

W krajach wchodzących w skład Unii Europejskiej stosowano, przed utworzeniem unii walutowej, jeden z trzech celów polityki pieniężnej: wzrost podaży pieniądza określany najczęściej agregatem M3 (Niemcy, Francja, Włochy), cel inflacyjny (Wielka Brytania, Hiszpania i Finlandia) oraz stabilność kursu walutowego (Austria, Holandia, Belgia, Luksemburg).

Opracowanie projektów strategii polityki pieniężnej ESBC powierzono utworzonemu w 1994 r. **Europejskiemu Instytutowi Walutowemu** (EIW). Instytut ten, zgodnie z postanowieniami Traktatu z Maastricht, miał określić, najpóźniej do 1996 r., ramy prawne, organizacyjne i logistyczne konieczne do wykonywania zadań przez ESBC w trzecim etapie funkcjonowania UGW. Następnie ramy te miały zostać przedłożone do decyzji EBC z dniem jego ustanowienia.

W swych pracach dotyczących projektów strategii polityki pieniężnej Instytut wziął pod uwagę następujące kwestie:

- efektywność osiągnięcia celu głównego, czyli stabilności cen,
- stopień odpowiedzialności podmiotowej względem uczestników życia gospodarczego w Unii Europejskiej,
- stopień przejrzystości działań,
- ciągłość polityki pieniężnej w stosunku do polityki banków centralnych państw wchodzących w skład UGW,
- niezależność EBC wynikającą z Traktatu.

W wyniku zastosowania tych kryteriów zalecono rozważenie dwóch strategii: wzrostu ilości pieniądza mierzonego agregatem pieniężnym i bezpośredniego celu inflacyjnego. Zaznaczono, że chociaż rozróżnienie tych dwóch strategii może zostać dokładnie sprecyzowane na płaszczyźnie teorii, to jednak w praktyce, jak wskazują doświadczenia wielu krajów, różnice pomiędzy tymi strategiami nie są bardzo duże. W wyniku tego określono pięć zasadniczych części przyszłej strategii:

- wyrażenie celu stabilności cen w postaci liczbowej,
- publiczne określenie celów, na podstawie których będzie można ocenić dokonania EBC,
- użycie wszelkiej dostępnej informacji,
- zwrócenie szczególnej uwagi na agregat podaży pieniądza,
- tworzenie własnych prognoz inflacyjnych.

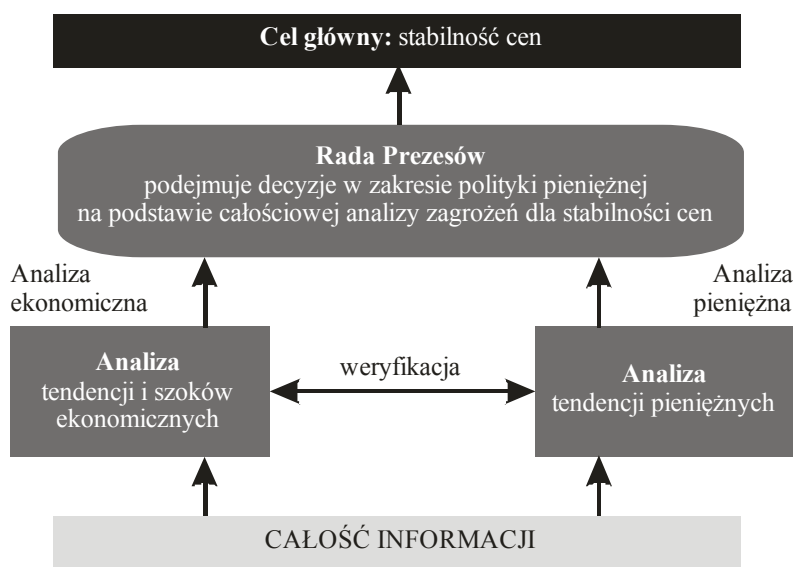
Na podstawie propozycji opracowanych przez EIW Rada Prezesów EBC dokonała, jak już przedstawiono, kwantyfikacji celu głównego ESBC oraz przyjęła, że strategia polityki pieniężnej będzie się opierała na dwóch rodzajach analiz, zwanych filarami. Analizy będą służyły ocenie ryzyka, na jakie narażona jest realizacja celu głównego, którym jest utrzymanie stabilnych cen.

Rada Prezesów uwzględniła w swej strategii zarówno strategię celu inflacyjnego (pierwszy filar) jak i wzrostu ilości pieniądza (drugi filar) – por. schemat 3.

Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, iż wbrew sformułowaniom niektórych autorów, pierwszy filar strategii nie jest celem inflacyjnym, a drugi filar nie jest celem pieniężnym. Obydwa te filary strategii wspólnie tworzą ramy dla analizy tendencji i szoków ekonomicznych oraz analizy tendencji pieniężnych przydatnych do opracowania polityki pieniężnej.

Rozróżnienie pomiędzy dwoma filarami strategii jest przede wszystkim rozróżnieniem pomiędzy modelami ekonomicznymi służącymi analizie procesów inflacyjnych. Pierwszy filar zawiera analizy szerokiego wachlarza czynników inflacjogennych, szczególnie z zakresu zmiennych ekonomicznych realnych, takich jak sprzężenia pomiędzy popytem i podażą na rynkach dóbr i pracy. Jest to zatem analiza ekonomiczna. Drugi zaś filar może być traktowany jako podejście, które przypisuje czynnikom pieniężnym dużą rolę w wyjaśnianiu przyszłych zmian poziomu cen. Jest to zatem analiza pieniężna. Tak więc przyjęta strategia oznacza w praktyce, iż w pierwszym filarze kładzie się nacisk przede wszystkim na czynniki koniunkturalne, głównie nie pieniężne, a w drugim na czynniki pieniężne.

Schemat 3. Strategia polityki pieniężnej EBC ukierunkowana na utrzymanie stabilności cen



Źródło: ECB, „The monetary policy of the ECB”, op. cit., s. 66

2.1.8.1. Pierwszy filar

Inflacja, jak podkreślano, jest w średnim i długim okresie zjawiskiem pieniężnym. Jednak zmiany podaży pieniądza nie mogą być jedynym czynnikiem w ocenie zagrożeń utrzymania stabilnych cen. Stąd też Rada Prezesów, aby podejmować optymalne decyzje w ramach polityki pieniężnej musi posiadać bardziej globalny obraz sytuacji gospodarczej, pozwalający dostrzec jej zjawiska niepieniężne, które mogą utrudnić utrzymanie stabilnych cen. Aby na przykład ocenić ryzyko wystąpienia procesów inflacyjnych trzeba wiedzieć czy jakieś wstrząsy o charakterze ekonomicznym dotyczą podaży czy popytu, czy mają one charakter wewnętrzny czy zewnętrzny oraz czy są one przejściowe, czy trwałe?

Informacje takie nie są w pełni dostępne w ramach drugiego filaru. Z tego powodu EBC analizuje, obok czynników o charakterze pieniężnym, także bardzo szeroki zestaw innych czynników ekonomicznych i finansowych, głównie o charakterze krótkookresowym. Są to zarówno czynniki ilościowe jak i jakościowe. Zatem analizy przeprowadzane w ramach pierwszego filaru dotyczą interakcji między popytem i podażą na rynkach dóbr, usług i pracy. Analizy te umożliwiają także wyjaśnienie skutków nieprzewidywanych wcześniej szoków ekonomicznych, takich jak np. wzrost cen surowców importowanych.

W ramach pierwszego filaru EBC regularnie bada ewolucję produkcji globalnej i globalnego popytu, a także sytuację na rynku pracy. Śledzi także politykę budżetową i bilans płatniczy strefy euro. Z dużą uwagą obserwowane są również wskaźniki obrazujące procesy zachodzące na rynkach finansowych.

Ogół bardzo bogatego zestawu wskaźników ekonomiczno-financeowych analizowanych w ramach pierwszego filaru można ująć w kilka obszernych grup. Są to: wskaźniki cen, wskaźniki kosztów, wskaźniki warunków produkcji i popytu, wskaźniki warunków podaży oraz wskaźniki dotyczące obrotów płatniczych z zagranicą.

2.1.8.2. Drugi filar

Pomiędzy ekonomistami istnieje szeroki consensus w odniesieniu do tego, iż w długim okresie czasu inflacja jest zjawiskiem pieniężnym. Poglądy te znajdują pełne potwierdzenie w materiałach statystycznych krajów obszaru euro, gdzie do poziomu podaży pieniądza przyjmuje się tzw. szerokie agregaty pieniężne. Badanie tych agregatów, a szczególnie M3, pozwala uzyskać wiele cennych informacji o ewolucji poziomu cen w przeszłości.

Odzwierciedleniem roli przypisywanej czynnikom pieniężnym w analizie procesu inflacyjnego jest przyjęcie przez EBC, w ramach drugiego filaru, tzw. wartości odniesienia dla agregatu M3. Wartość odniesienia została przyjęta na takim poziomie, który odpowiada utrzymaniu stabilnych cen.

Znaczne lub trwałe różnice pomiędzy wzrostem podaży pieniądza i wartością odniesienia powinny wskazywać, w normalnych warunkach, na istnienie ryzyka dotyczącego utrzymywania stabilnych cen w średnim okresie czasu. Wyliczenie poziomu wartości odniesienia opiera się na założeniach teorii ilościowej pieniądza, czyli na relacji pomiędzy wzrostem ilości pieniądza w obiegu (ΔM), inflacji (ΔP), wzrostu PKB w cenach stałych (ΔYR) i zmiany szybkości obiegu pieniądza (ΔV). Zgodnie z ilościową teorią pieniądza, wzrost ilości pieniądza w obiegu równa się zmianie wartości przeprowadzanych transakcji w cenach bieżących, co oznacza skorygowanie wolumenu PKB o stopę inflacji, minus zmiana szybkości obiegu pieniądza.

Wyraża to się wzorem $\Delta M = \Delta YR + \Delta P - \Delta V$. W obliczeniu wartości odniesienia przyjęto stabilne ceny rozumiane jako wzrost zharmonizowanego indeksu cen konsumpcyjnych (HICP) w strefie euro na poziomie poniżej 2% rocznie. Ponadto w 1998 r. przyjęto na podstawie szacunków organizacji międzynarodowych i EBC, iż średnioroczny wzrost PKB w cenach stałych w strefie euro wynosić będzie 2% - 2,5%. W wyniku zastosowania różnych metod badawczych ustalono, że nastąpi zmniejszenie szybkości obiegu pieniądza w granicach 0,5% - 1% rocznie. Na podstawie powyższych hipotez, w grudniu 1998 r., Rada Prezesów ustaliła wartość odniesienia na poziomie 4,5%. Decyzjami Rady Prezesów EBC podjętymi w końcu każdego roku wartość

ta została potwierdzona na kolejne lata. W 2003 r. Rada Prezesów postanowiła, iż w przyszłości poziom wartości odniesienia będzie ustalany na okres dłuższy aniżeli jeden rok.

Tak ustalona wartość odniesienia nie stanowi jednak, jak już podkreślono, celu pieniężnego. EBC nie stara się bowiem, za pomocą oddziaływania na poziom stóp procentowych na rynku pieniężnym, reagować na każde odchylenie agregatu M3 od wartości referencyjnej. Odchylenia te jednak, łącznie z innymi informacjami, są przedmiotem wnikliwych analiz, mających na celu ujawnienie zagrożeń dla utrzymania stabilnych cen.

Trzeba także podkreślić, iż przedmiotem szczegółowej analizy nie jest tylko sama wielkość agregatu M3, ale także jego poszczególne elementy, które zawarto w tabeli 1. Analizie poddawane są także źródła i przyczyny wzrostu składników agregatu M3. Mimo, iż w przypadku różnic pomiędzy agregatem M3 i wartością odniesienia EBC nie podejmuje niejako mechanicznie działań, aby różnice te zlikwidować, to samo ogłoszenie wielkości wartości odniesienia i zestawienia go z aktualnym poziomem agregatu M3 stanowi przedmiot kontroli publicznej. Różnice pomiędzy tymi wskaźnikami wymagają bowiem ze strony organów kierowniczych EBC publicznych wyjaśnień.

Tabela 1. Skład agregatów pieniężnych w Eurosystemie (stan na koniec stycznia 2007 r.)

M1 (47,2%)	= pieniądź gotówkowy w obiegu (7,5%) + depozyty bieżące (a vista) (39,7%)
M ₂ (85,6%)	= M ₁ (47,2%) + depozyty z pierwotnym terminem zapadalności do 2 lat (18,6%) + depozyty z terminem wypowiedzenia do 3 lat (19,8%)
M ₃ (100,0%)	= M ₂ (85,6%) + operacje z przyrzeczeniem odkupu (repo) (3,4%) + jednostki uczestnictwa w funduszach rynku pieniężnego (8,2%) + dłużne papiery wartościowe z terminem pierwotnym do 2 lat (2,8%)

Źródło: EBC, *Biuletyn Miesięczny*. Marzec 2007, s. S12-13

Analizy przeprowadzane w ramach pierwszego i drugiego filaru polityki pieniężnej umożliwiają opracowanie swoistej makiety stanu gospodarki obszaru euro i wytyczenie kierunków pożądanych działań umożliwiających osiągnięcie zakładanych celów ekonomicznych.

2.1.9. Instrumenty i procedury polityki pieniężnej

Polityka pieniężna banku centralnego wywiera poważny wpływ na kształtowanie się nominalnych krótkookresowych stóp procentowych rynku pieniężnego, a w dalszej konsekwencji, jak już przedstawiono, na poziom cen w gospodarce. Bank centralny pilotuje bowiem stopy procentowe rynku pieniężnego sygnalizując kierunek prowadzonej przez siebie polityki pieniężnej i regulując płynność tego rynku. To on jest instytucją, która posiada monopol kreacji pieniądza centralnego, niezbędnego bankom komercyjnym do normalnego funkcjonowania. W swym działaniu bank centralny realizuje również zadanie czuwania nad sprawnym funkcjonowaniem rynku pieniężnego i ułatwiania bankom, w sposób dobrze zorganizowany, zaopatrywanie się w niezbędne środki płynne.

Polityka pieniężna w Eurosystemie realizowana jest przy wykorzystaniu jednolitych narzędzi oraz zgodnie z określonymi procedurami. Instrumenty i procedury polityki pieniężnej tworzą ramy operacyjne dla tej polityki prowadzonej przez EBC. Wszystkie decyzje kształtujące tę politykę mają charakter scentralizowany. Jednak realizacja polityki pieniężnej ma charakter zdecentralizowany. Jest ona bowiem wykonywana przez narodowe banki centralne.

W realizacji polityki pieniężnej wykorzystuje się trzy rodzaje **narzędzi operacyjnych EBC**:

- operacje otwartego rynku,
- operacje banku centralnego na koniec dnia,
- rezerwy obowiązkowe instytucji kredytowych.

2.1.9.1. Operacje otwartego rynku

Operacje otwartego rynku wykorzystywane są w polityce pieniężnej przede wszystkim do sterowania poziomem stóp procentowych oraz do regulowania płynnością systemu bankowego, a także do informowania o kierunkach polityki pieniężnej prowadzonej przez EBC.



W ramach operacji otwartego rynku wykorzystuje się pięć narzędzi:

- operacje odwracalne,
- operacje bezwarunkowe,
- emisje certyfikatów dłużnych,
- swapy walutowe,
- przyjmowanie depozytów terminowych.

Operacje odwracalne

Operacje odwracalne polegają głównie na zakupie lub sprzedaży przez banki centralne papierów wartościowych z jednoczesnym zobowiązaniem się do ich odsprzedaży lub odkupienia po upływie określonego czasu (operacje REPO i reverse REPO). Różnica pomiędzy ceną zakupu i ceną odsprzedaży odpowiada oprocentowaniu.

Operacje bezwarunkowe

Operacje bezwarunkowe polegają na zakupie lub sprzedaży przez banki centralne papierów wartościowych. Operacje te nazywane są bezwarunkowymi, bowiem strony uczestniczące w transakcji nie zobowiązują się do późniejszej odsprzedaży, czy odkupienia, papierów wartościowych będących przedmiotem transakcji. Operacje te mogą mieć charakter kasowy lub terminowy. Dokonywanie operacji bezwarunkowych przez banki centralne ma na celu bądź zwiększenie płynności systemu bankowego (operacje zakupu), bądź zmniejszenie tej płynności (operacje sprzedaży). Częstotliwość omawianych operacji nie jest określona. Są one przeprowadzane przez krajowe banki centralne w formie dwustronnych umów z kontrahentami.

Certyfikaty dłużne

Kolejnym instrumentem wykorzystywanym w operacjach otwartego rynku są emitowane przez EBC **certyfikaty dłużne**. Celem ich emisji jest przede wszystkim zwiększenie popytu na rynku finansowym na środki płynne, czyli strukturalne ograniczenie płynności tego rynku. Certyfikaty dłużne, stanowiące zobowiązanie EBC w stosunku do ich posiadaczy, są zbywalne bez ograniczeń. Emitowane są one poniżej ich wartości nominalnej (z

dyskontem), a różnica pomiędzy ich wartością nominalną i wartością emisyjną stanowi wartość oprocentowania. Certyfikaty dłużne mogą być emitowane w sposób regularny bądź nieregularny. Jednak okres, na jaki są one emitowane, nie przekracza 12 miesięcy.

Swapy walutowe stanowią kolejny instrument wykorzystywany w ramach operacji otwartego rynku. Transakcje te polegają na wymianie jednych dewiz na inne – równocześnie w formie kasowej i na termin. W ramach tych operacji banki centralne kupują lub sprzedają euro w formie kasowej za inne dewizy i jednocześnie odsprzedają lub odkupują je na termin. W ramach każdej operacji swapowej banki centralne uzgadniają ze swymi kontrahentami punktową różnicę pomiędzy kursem terminowym i kursem kasowym wymiany dewiz. Operacje te mają na celu ograniczenie lub zwiększenie płynności sektora bankowego w pewnym okresie czasu. Częstotliwość przeprowadzania przez banki centralne operacji swapowych nie jest określona, podobnie jak nie jest znormalizowany okres, na jaki są one zawierane.

Swapy walutowe

Przyjmowanie przez banki centralne depozytów banków komercyjnych na z góry ustalony termin ma na celu zmniejszenie płynności rynku pieniężnego. Zarówno okres, na jaki przyjmowane są te depozyty, jak i wysokość ich oprocentowania są z góry ustalone.

Z punktu widzenia celów, regularności i procedur ogół operacji otwartego rynku w Eurosystemie można podzielić na cztery grupy: podstawowe operacje refinansujące, dłuższe operacje refinansujące, operacje dostrajające oraz operacje strukturalne.

Podstawowe operacje refinansujące to operacje odwracalne, z reguły zasilające rynek płynnymi środkami. Przeprowadzane są w każdym tygodniu z zasady z jednotygodniowym terminem zapadalności, w drodze przetargów standardowych. Operacje te odgrywają zasadniczą rolę w realizacji Eurosystemu na otwartym rynku i zapewniają podstawową część środków refinansujących sektor finansowy.

Podstawowe operacje refinansujące

Dłuższe operacje refinansujące to transakcje odwracalne zasilające środkami płynnymi. Przeprowadzane są co miesiąc, z zasady z trzymiesięcznym terminem zapadalności. Dostarczają one instytucjom kredytowym dodatkowych środków refinansujących na dłuższy okres. Są przeprowadzane w drodze przetargów standardowych. Operacje te dostarczają tylko niewielką część całkowitego refinansowania. Eurosystem z zasady nie zamierza za pośrednictwem tych operacji wysyłać sygnałów na rynek.

Dłuższe operacje refinansujące

Operacje dostrajające są przeprowadzane doraźnie w celu regulowania płynności na rynku oraz sterowania stopami procentowymi, głównie dla łagodzenia wpływu płynności na rynku na stopy procentowe. Operacje dostrajające są realizowane przede wszystkim jako transakcje odwracalne. Mogą jednak mieć formę transakcji bezwarunkowych, swapów walutowych i przyjmowania lokat terminowych. Operacje dostrajające są zazwyczaj realizowane przez KBC, a w wyjątkowych przypadkach przez EBC, w drodze przetargów szybkich lub procedur bilateralnych.

Operacje dostrajające

Operacje strukturalne

Operacje strukturalne są przeprowadzane w przypadku, gdy EBC zamierza skorygować strukturalną pozycję płynnościową Eurosystemu wobec sektora finansowego. Są one dokonywane w drodze emisji certyfikatów dłuższych, transakcji odwracalnych i transakcji bezwarunkowych. Operacje strukturalne w formie transakcji odwracalnych i emisji certyfikatów dłuższych są przeprowadzane przez KBC za pośrednictwem przetargów standardowych. Operacje strukturalne w formie transakcji bezwarunkowych są natomiast przeprowadzane w drodze procedur bilateralnych.

Wszystkie operacje otwartego rynku przeprowadzane są z inicjatywy EBC, który dokonuje wyboru takich czy innych instrumentów i sposobu ich użycia. Operacje otwartego rynku mogą być przeprowadzane przy wykorzystaniu jednej z dwóch procedur:

- procedury przetargowej na wezwanie ofertowe,
- procedury dwustronnej.

Procedura przetargowa na wezwanie ofertowe

Procedura przetargowa na wezwanie ofertowe polega na zaproponowaniu bankom, zwanych kontrahentami, środków płynnych w terminach wcześniej ogłoszonych. W celu przystąpienia do przetargu banki muszą dysponować określonymi aktywami, które stanowią zabezpieczenie w dokonywanych operacjach.

Procedura przetargowa składa się z sześciu etapów:

Etap 1 – ogłoszenie przetargu:

- ogłoszenie wezwania ofertowego przez EBC za pośrednictwem serwisów agencyjnych,
- ogłoszenie przez krajowe banki centralne wezwania ofertowego za pośrednictwem serwisów agencyjnych oraz bezpośrednio poinformowanie kontrahentów, jeśli uważa się to za niezbędne;

Etap 2 – przygotowanie i zgłaszanie ofert przez kontrahentów;

Etap 3 – zbieranie ofert kontrahentów przez Eurosystem;

Etap 4 – analiza ofert, dokonanie podziału środków i ogłoszenie rezultatów przetargu:

- decyzje EBC dotyczące rozstrzygnięcia przetargu,
- ogłoszenie rezultatów przetargu;

Etap 5 – potwierdzenie indywidualnych wyników;

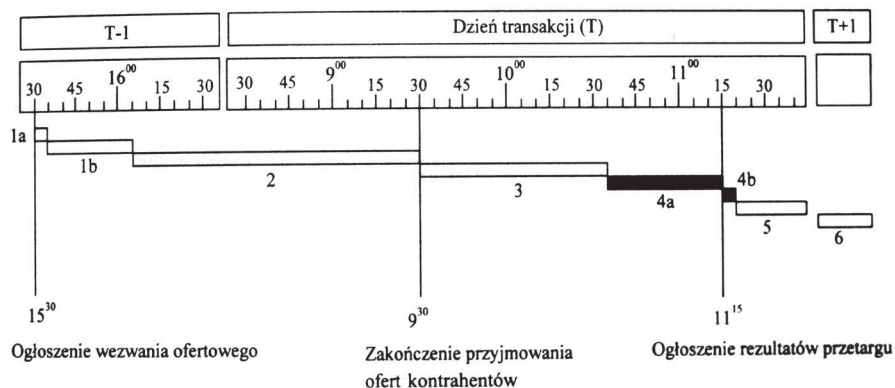
Etap 6 – rozliczenie transakcji.

W ramach pierwszej z wymienionych procedur – procedury przetargowej na wezwanie ofertowe – stosowane są dwa rodzaje przetargów: przetargi standardowe i przetargi szybkie. Przetargi te różnią się okresem trwania oraz dostępnością dla kontrahentów.

Przetarg standardowy

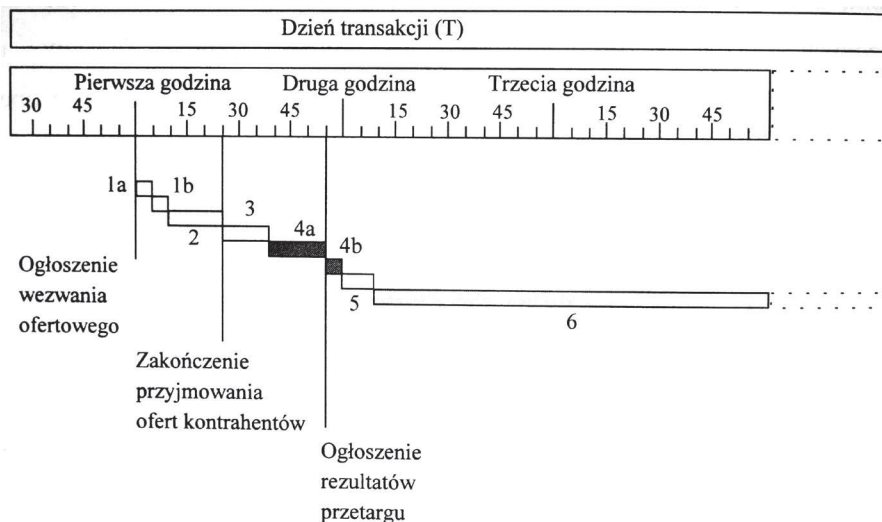
Przetarg standardowy, którego poszczególne etapy przedstawiono na schemacie 4. trwa 24 godziny. W ramach tego przetargu wykonywane są, przedstawione dalej, podstawowe operacje refinansujące oraz dłuższe operacje refinansujące.

Schemat 4. Etapy realizacji przetargu standardowego



Źródło: BCE, *La mise en oeuvre de la politique monétaire dans la zone euro*. BCE, Francfort-sur-le-Main, Fevrier 2004, s. 30

Schemat 5. Etapy realizacji przetargu szybkiego



Źródło: BCE, *La mise... op. cit.*, s. 30

Przetarg szybki, którego poszczególne etapy przedstawiono na schemacie 5. trwa jedną godzinę. Przetarg ten stosuje się tylko w przypadku operacji dostrajających. W przetargach na wezwanie ofertowe może być stosowana stała lub zmienna stopa procentowa. W przypadku stosowania stałej stopy procentowej EBC ogłasza wysokość stopy procentowej, a kontrahenci biorąc ją pod uwagę zgłaszają wielkość swojej oferty. W przypadku stosowania zmiennej stopy procentowej kontrahenci zgłaszając swoją ofertę określają wysokość stopy procentowej, którą chcieliby uzyskać przeprowadzając operację. Początkowo w przetargach na wezwanie ofertowe stosowana była stała stopa procentowa. Jednak od 28 czerwca 2000 r. podstawowe operacje refinansujące były dokonywane drogą przetargów na wezwanie ofertowe według zmiennej stopy procentowej, która wówczas wynosiła 4,25%. Zamiana formy stopy stałej na zmienną spowodowana była zjawiskiem bardzo dużej ilości ofert zgłaszanych do przetargu.

Przetarg szybki



2.1.9.2. Operacje banku centralnego na koniec dnia

Drugim rodzajem instrumentów wykorzystywanym w polityce pieniężnej prowadzonej przez Europejski Bank Centralny, obok instrumentów otwartego rynku, są operacje banku centralnego na koniec dnia (*standing facility*). Operacje te mają na celu dostarczanie lub wycofywanie z rynku pieniężnego środków płynnych w okresie 24 godzin (*overnight*). Wskazują one także ogólny kierunek polityki pieniężnej oraz wyznaczają ramy w procesach kształtowania się stóp procentowych na rynku jednodniowych depozytów i kredytów.

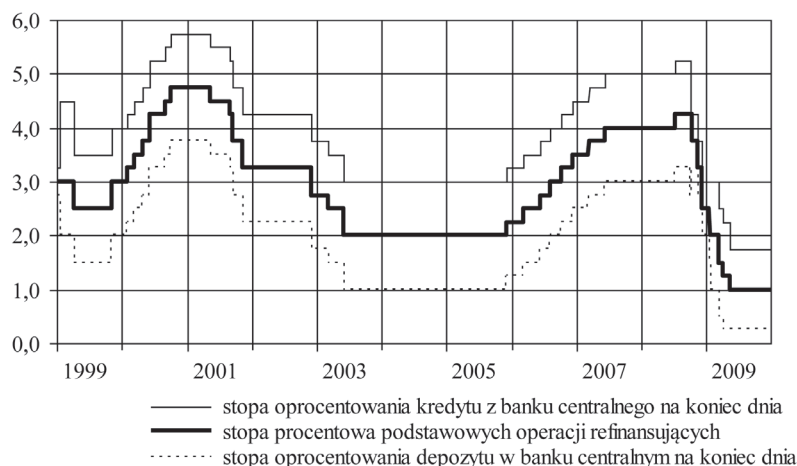
W praktyce występują dwie formy operacji banku centralnego na koniec dnia: kredyt banku centralnego na koniec dnia oraz depozyt w banku centralnym na koniec dnia.

Kredyt banku centralnego na koniec dnia, (*marginal lending facility*) zaspokaja potrzeby banków w zakresie utrzymania płynności w okresie 24 godzin (*overnight*), zaś depozyt w banku centralnym na koniec dnia (*deposit facility*) umożliwia bankom zdeponowanie na 24 godziny nadwyżki środków płynnych i uzyskanie z tego tytułu wynagrodzenia w formie oprocentowania. Stopy procentowe stosowane w powyższych kredytach i depozytach tworzą swoisty korytarz wahań stóp procentowych na rynku pieniężnym dla pożyczek i depozytów 24 godzinnych.

Oprocentowanie kredytu banku centralnego na koniec dnia stanowi górną granicę tego korytarza. Natomiast oprocentowanie depozytu w banku centralnym na koniec dnia wyznacza dolną granicę korytarza. Granice tego korytarza są jednakowe we wszystkich krajach wchodzących w skład Eurosystemu. Kształtowanie się tego korytarza, w którym mieści się stopa procentowa podstawowych operacji refinansujących Europejskiego Banku Centralnego, w latach 1999–2009 przedstawiono na wykresie 1. W granicach tego korytarza mieści się także średnia ważona rynkowa stopa oprocentowania jednodniowych pożyczek w euro udzielanych na rynku międzybankowym – EONIA (*euro overnight index average*).

Kredyt banku centralnego na koniec dnia udostępniany jest bankom komercyjnym przez krajowe banki centralne po, z góry określonej stopie procentowej, pod zastaw papierów wartościowych. W normalnych warunkach nie ma żadnych ograniczeń w odniesieniu do wielkości takiego kredytu – oprócz oczywiście wymaganego zabezpieczenia.

Wykres 1. „Korytarz” stóp procentowych Europejskiego Banku Centralnego w latach 1999 – 2009



Źródło: EBC, *Biuletyn Miesięczny*, Grudzień 2009, s. S7

Na koniec każdego dnia niezamknięte przez banki pozycje są automatycznie uznawane za wnioski o udzielenie przez narodowe banki centralne kredytu banku centralnego na koniec dnia.

Depozyty w banku centralnym na koniec dnia, o określonym z góry oprocentowaniu, składane są przez banki komercyjne w krajowym banku centralnym. Dostęp do tego instrumentu jest, w normalnych warunkach, nieograniczony. Banki mogą skorzystać z tego instrumentu w każdym czasie dnia roboczego poprzez wysłanie do banku centralnego odpowiedniego wniosku. Depozyty te stanowią niezabezpieczone pożyczki dla krajowych banków centralnych.

Tabela 2. Instrumenty polityki pieniężnej stosowane w Eurosystemie

Operacje polityki pieniężnej	Rodzaje transakcji		Termin zapadalności	Częstotliwość	Procedura
	Zasilenie w płynność	Absorpcja płynności			
Operacje otwartego rynku					
Podstawowe operacje refinansujące	Transakcje odwracalne -		Jeden tydzień	co tydzień	Przetargi standardowe
Dłuższe operacje refinansujące	Transakcje odwracalne -		Trzy miesiące	co miesiąc	Przetargi standardowe
Operacje dostrajające	Transakcje odwracalne Swapy walutowe	Transakcje odwracalne Przyjmowanie lokata terminowych Swapy walutowe	Nieznormalizowa- wany	Nieregularnie	Przetargi szybkie Procedury bilateralne
	Bezwarunkowy zakup (outright purchase)	Bezwarunkowa sprzedaż (outright sale)	-	Nieregularnie	Procedury bilateralne
Operacje strukturalne	Transakcje odwracalne	Emisja certyfikatów dłużnych	Znormalizowany/ Nieznormalizowa- wany	Regularnie i Nieregularnie	Przetargi standardowe
	Bezwarunkowy zakup	Bezwarunkowa sprzedaż	-	Nieregularnie	Procedury bilateralne
Operacje banku centralnego na koniec dnia					
Kredyt z banku centralnego na koniec dnia	Transakcje odwracalne	-	Overnight	Dostęp według uznania kontrahentów	
Depozyt w banku centralnym na koniec dnia	-	Depozyty	Overnight	Dostęp według uznania kontrahentów	

Źródło: EBC, *Realizacja polityki pieniężnej w strefie euro*. EBC. Frankfurt am Main 2005, s. 11

W tabeli 2. przedstawiono, w syntetycznej formie, charakterystyczne cechy omówionych wyżej instrumentów polityki pieniężnej obowiązujących w Eurosystemie. Warto jednocześnie zasygnalizować w tym miejscu, iż sprawna realizacja polityki pieniężnej EBC jest możliwa dzięki dobrej jakości funkcjonujących systemów płatności. Szczególne znaczenie w tym zakresie posiada system TARGET.

2.1.9.3. Rezerwy obowiązkowe instytucji kredytowych

Niezależnie od operacji otwartego rynku oraz operacji banku centralnego na koniec dnia, istotną rolę w polityce pieniężnej w Eurosystemie pełni **system rezerw obowiązkowych**. System rezerw obowiązkowych instytucji kredytowych jest bardzo ważnym i skutecznym instrumentem regulowania płynności banków. Umożliwia on tworzenie lub pogłębianie strukturalnego deficytu płynności, zmuszając instytucje kredytowe do refinansowania się, co z kolei zwiększa skuteczność interwencji banków centralnych. System rezerw obowiązkowych przyczynia się także do stabilizacji stóp procentowych na rynku pieniężnym.

Aktualny system rezerw obowiązkowych jest jednolity na całym obszarze Eurosystemu. Do tworzenia rezerw obowiązkowych zobligowane są instytucje kredytowe mające swe



siedziby w krajach wchodzących w skład Eurosystemu, z wyjątkiem jednak oddziałów tych instytucji funkcjonujących w krajach nienależących do systemu euro. Rezerwy obowiązkowe winne tworzyć także oddziały banków krajów trzecich, jeśli oddziały te działają w krajach należących do Eurosystemu.

EBC może zwolnić z obowiązku tworzenia rezerw obowiązkowych instytucje kredytowe realizujące program naprawczy, bądź będące w trakcie likwidacji. Może on też zwolnić z obowiązku tworzenia tych rezerw inne instytucje kredytowe, jeśli uzna, iż zadania realizowane przez nie odbiegają od przesłanek funkcjonowania systemu rezerw obowiązkowych. Przykładowo mogą zostać zwolnione instytucje kredytowe, które wszystkie przyjmowane depozyty wykorzystują na wspieranie rozwoju jakiegoś regionu lub na finansowanie rozwoju w skali międzynarodowej.



Wysokość rezerwy obowiązkowej obliczana jest jako średnia w okresie trwania rezerwy (na ogół jeden miesiąc). Oznacza to, iż banki mają swobodę kształtowania poziomu rezerw w poszczególnych dniach biorąc pod uwagę poziom stóp procentowych na rynku międzybankowym. Zjawiska polegające na tym, że banki zmniejszają poziom rezerw w dniach, gdy rośnie oprocentowanie pożyczek na tym rynku oraz zwiększają rezerwy w dniach, gdy oprocentowanie pożyczek maleje, wpływają niewątpliwie łagodząco na wahania poziomu stóp procentowych na rynku pieniężnym.

Podstawę tworzenia rezerw obowiązkowych stanowią: depozyty, wyemitowane papiery dłużne oraz papiery rynku pieniężnego.

Aktualnie EBC stosuje dwie stopy rezerw obowiązkowych: 0% i 2%. Stopę 0% stosuje się w odniesieniu do: depozytów z umownym terminem zapadalności ponad 2 lata, depozytów podlegających spłacie za wypowiedzeniem nie krótszym niż 2 lata, repo oraz papierów dłużnych wyemitowanych z umownym okresem zapadalności ponad 2 lata. Do pozostałych pasywów składających się na podstawę rezerwy stosuje się stopę 2%.

Po wyliczeniu, kwota rezerwy podlega pomniejszeniu o ryczałt w wysokości 100.000 EUR. Pozostałość wyliczonej kwoty podlega zdeponowaniu w krajowym banku centralnym. Na podkreślenie zasługuje to, iż rezerwy obowiązkowe w Eurosystemie są oprocentowane. Stopa oprocentowania obliczana jest na podstawie stopy procentowej stosowanej w podstawowych operacjach refinansujących w Eurosystemie, w okresie utrzymywania rezerw. Należne odsetki od kwoty rezerwy obowiązkowej za dany okres oblicza się według wzoru:

$$R_t = \frac{H_t \cdot n_t \cdot r_t}{100 \cdot 360}$$

$$r_t = \sum_{i=1}^{n_t} \frac{MR_i}{n_t}$$

gdzie:

R_t – należne odsetki od rezerwy obowiązkowej w okresie utrzymywania rezerwy t

H_t – średnia dzienna wielkość rezerwy w okresie utrzymywania t

n_t – liczba dni kalendarzowych w okresie utrzymania rezerwy

r_t – stopa oprocentowania rezerw obowiązkowych w okresie ich utrzymywania t

i – i-ty dzień kalendarzowy okresu utrzymywania t

MR_i – krańcowa stopa procentowa dla ostatniej podstawowej operacji refinansującej rozliczonej w dniu lub przed dniem kalendarzowym i

Krajowe banki centralne monitorują wywiązywanie się instytucji kredytowych z obowiązku utrzymywania rezerwy obowiązkowej na podstawie codziennych sprawozdań przekazywanych pocztą elektroniczną. Wszystkie te dane są w banku centralnym agregowane i w ten sposób otrzymywany jest obraz sytuacji płynnościowej sektora bankowego.

W przypadku nieutrzymania całości bądź części rezerwy przez instytucję finansową grożą **sankcje**:

- zapłata, od kwoty nieutrzymanej rezerwy, do 5 punktów procentowych powyżej stopy kredytu banku centralnego na koniec dnia naliczone od wymagalnej wielkości rezerwy obowiązkowej, której dana instytucja nie utrzymała, lub
- odsetki karne w wysokości do dwukrotnej stopy kredytu banku centralnego na koniec dnia naliczane od wymaganej wielkości rezerwy obowiązkowej, której dana instytucja nie utrzymała, lub
- ustanowienie nieoprocentowanego depozytu w EBC lub w krajowym banku centralnym do wysokości trzykrotnej kwoty rezerwy obowiązkowej, która nie została przez instytucję utrzymana. Termin zapadalności depozytu nie powinien przekraczać okresu, w jakim bank nie wywiązywał się z obowiązku utrzymywania rezerw.

Ze względu na oprocentowanie środków utrzymywanych w formie rezerwy obowiązkowej na poziomie podstawowej operacji refinansującej i z powodu jednolitej stopy rezerwy, instytucje kredytowe nie mają potrzeby manipulowania depozytami w celu odprowadzenia niższej rezerwy. Na ogół instytucje kredytowe w Eurosystemie utrzymują na rachunkach w krajowych bankach centralnych tylko niewielkie nadwyżki w relacji do kwot wymaganych. Wynika to, jak można sądzić, z dobrego zarządzania płynnością i świadczy o dobrym dostosowaniu się tych instytucji do wymagań jednolitego rynku pieniężnego.

2.1.10. Stan obecny polityki pieniężnej w strefie euro

Polityka pieniężna w strefie euro ukierunkowana jest przede wszystkim na utrzymanie stabilnych cen. Decyzje określające kształt tej polityki podejmowane są przez Radę Prezesów EBC. Natomiast jej realizacja leży w gestii Zarządu EBC i krajowych banków centralnych należących do Eurosystemu.

Polityka pieniężna jest stałym przedmiotem posiedzeń Rady Prezesów EBC odbywających się na początku każdego miesiąca. Posiedzenia Rady Prezesów odbywające się w połowie każdego miesiąca, poświęcone są realizacji pozostałych zadań EBC. W trakcie tych posiedzeń analizowana jest wnikliwie sytuacja gospodarczo – finansowa w strefie euro i podejmowane są, gdy Rada uzna to za niezbędne, decyzje korygujące dotychczasową politykę.

Polityka pieniężna ma charakter prospektywny, co wynika z dwóch powodów. Po pierwsze, celem tej polityki jest stabilność cen w średnim okresie czasu, co oznacza, iż nie reaguje ona, z reguły, na zjawiska krótkookresowe. Po drugie, skutki tej polityki, rozumiane jako reakcja gospodarki na zmiany parametrów finansowych, wymaga czasu – na

ogół wiele miesięcy. Tak więc, trzeba pamiętać, iż decyzje z zakresu polityki pieniężnej nie wpływają na to, co się aktualnie dzieje w gospodarce, lecz na to, co dopiero się w niej zdarzy za wiele miesięcy. Polityka pieniężna banku centralnego musi więc być dostosowana do oczekiwanych zmian gospodarczych w przyszłości. Przewidywaniu tej przyszłości służą analizy przeprowadzane w ramach, przedstawionych już, filarów strategii polityki pieniężnej EBC.

Polityka pieniężna EBC musi zatem uwzględniać zagrożenia, jakie niesie przyszłość dla utrzymania stabilnych cen. Zagrożenia te są związane przede wszystkim z przebiegiem cyklu koniunkturalnego. W okresie szybkiego wzrostu gospodarczego występuje groźba nasilania się procesów inflacyjnych. Natomiast w okresie dekonunktury presja inflacyjna, z reguły, słabnie.

Najważniejszym instrumentem kształtowania polityki pieniężnej są **wiodące stopy procentowe EBC**, tworzące swoisty korytarz. Zmiany poziomu tych stóp w latach 1999 - 2009 przedstawiono w tabeli 3. Z danych tych wynika, iż w okresie dobrej koniunktury, trwającej do końca 2000 r. stopniowo podwyższano poziom wiodących stóp procentowych, aby w ten sposób hamować presję inflacyjną. Od początku 2001 roku, wraz z postępującą dekonunkturą w gospodarce strefy euro, stopniowo obniżano poziom wiodących stóp procentowych, gdyż groźba nasilania się procesów inflacyjnych malała. Od 6 czerwca 2003 r. do 6 grudnia 2005 r. poziom wiodących stóp procentowych EBC nie uległ zmianie. Jednak systematyczna poprawa koniunktury gospodarczej, jaka miała miejsce od połowy 2005 r. i związana z nią obawa o wzrost poziomu cen, skłoniła Radę Prezesów do stopniowego podwyższania stóp procentowych EBC. W okresie od 6 grudnia 2005 r. do 9 lipca 2008 r. stopy te zostały podwyższone łącznie o 200 punktów bazowych. Wybuch w 2007 r. w Stanach Zjednoczonych kryzysu finansowego, który szybko przeniósł się do Europy, spowodował konieczność dostosowania polityki pieniężnej EBC do zmienionych warunków ekonomicznych. Wyrazem tego było obniżenie, począwszy od 9 lipca 2008 r. do 13 maja 2009 r., stopy podstawowych operacji refinansujących aż o 325 punktów bazowych (por. tab. 3). Tak więc w ostatnim czasie stopy procentowe, ustalane przez EBC, są stabilne i cechuje je niski poziom. Należy oczekiwać, iż wraz z poprawą koniunktury gospodarczej i towarzyszącą jej tendencją wzrostu cen, stopy te będą podwyższane.

Polityka kształtowania przez Radę Zarządzającą EBC poziomu wiodących stóp procentowych jest wspierana przez bieżące regulowanie podaży pieniądza.

Regulowanie to odbywa się dzięki wykorzystaniu wcześniej omówionych operacji otwartego rynku.

Obok wiodących stóp procentowych EBC, ważnym narzędziem polityki pieniężnej w strefie euro jest, omówiony wyżej, system rezerw obowiązkowych instytucji kredytowych. System ten, od chwili jego utworzenia, nie był w istotny sposób modyfikowany. Wynika z tego, iż dobrze spełniał on przypisywane mu funkcje. W poszczególnych latach wzrost cen mierzony indeksem HICP w strefie euro wynosił: w 1999 r. – 1,1%, w 2000 r. – 2,1%, w 2001 r. 2,3%, w 2002 r. – 2,3%, w 2003 r. – 2,1%, 2004 r. – 2,1%, 2005 r. – 2,2%, 2006 r. – 2,2%, 2007 r. – 2,1% i 2008 r. – 3,3%. Według szacunków EBC z grudnia 2009 roku wzrost cen w 2009 roku wyniesie od 0,2% do 0,6%.

Podsumowując powyższe można stwierdzić, iż dotychczasowa polityka pieniężna EBC była rozważna i elastyczna, a także na tyle skuteczna, że udało się w zasadzie zrealizować jej najważniejszy cel, tj. utrzymać stabilność cen w średnim okresie czasu.

Tabela 3. Zmiany podstawowych stóp procentowych EBC w latach 1999-2009

(oprocentowanie w ujęciu rocznym, zmiany w punktach procentowych)

Z mocą obowiązu­jącą od:	Depozyt w banku centralnym na koniec dnia		Podstawowe operacje refinansujące			Kredyt z banku centralnego na koniec dnia	
			Przetargi o sta­łej stopie procentowej	Przetargi o zmiennej stopie procentowej			
	Poziom	Zmiana	Poziom	Poziom	Zmiana	Poziom	Zmiana
1999 1 stycznia	2,00	-	3,00	-	-	4,50	-
4 stycznia	2,75	0,75	3,00	-	-	3,25	-1,25
22 stycznia	2,00	-0,75	3,00	-	-	4,50	1,25
9 kwietnia	1,50	-0,50	2,50	-	-0,50	3,50	-1,00
5 listopada	2,00	0,50	3,00	-	0,50	4,00	0,50
2000 4 lutego	2,25	0,25	3,25	-	0,25	4,25	0,25
17 marca	2,50	0,25	3,50	-	0,25	4,50	0,25
28 kwietnia	2,75	0,25	3,75	-	0,25	4,75	0,25
9 czerwca	3,25	0,50	4,25	-	0,50	5,25	0,50
28 czerwca	3,25	-	-	4,25	-	5,25	-
1 września	3,50	0,25	-	4,50	0,25	5,50	0,25
6 października	3,75	0,25	-	4,75	0,25	5,75	0,25
2001 11 maja	3,50	-0,25	-	4,50	-0,25	5,50	-0,25
31 sierpnia	3,25	-0,25	-	4,25	-0,25	5,25	-0,25
18 września	2,75	-0,50	-	3,75	-0,50	4,75	-0,50
9 listopada	2,25	-0,50	-	3,25	-0,50	4,25	-0,50
2002 6 grudnia	1,75	-0,50	-	2,75	-0,50	3,75	-0,50
2003 7 marca	1,50	-0,25	-	2,50	-0,25	3,50	-0,25
6 czerwca	1,00	-0,50	-	2,00	-0,50	3,00	-0,50
2005 6 grudnia	1,25	0,25	-	2,25	0,25	3,25	0,25
2006 8 marca	1,50	0,25	-	2,50	0,25	3,50	0,25
15 czerwca	1,75	0,25	-	2,75	0,25	3,75	0,25
9 sierpnia	2,00	0,25	-	3,00	0,25	4,00	0,25
11 października	2,25	0,25	-	3,25	0,25	4,25	0,25
13 grudnia	2,50	0,25	-	3,50	0,25	4,50	0,25
2007 14 marca	2,75	0,25	-	3,75	0,25	4,75	0,25
13 czerwca	3,00	0,25	-	4,00	0,25	5,00	0,25
2008 9 lipca	3,25	0,25	-	4,25	0,25	5,25	0,25
8 października	2,75	-0,50	-	-	-	4,75	-0,50
9 października	3,25	0,50	-	-	-	4,25	-0,50
15 października	3,25	-	3,75	-	-0,50	4,25	-
12 listopada	2,75	-0,50	3,25	-	-0,50	3,75	-0,50
10 grudnia	2,00	-0,75	2,50	-	-0,75	3,00	-0,75
2009 21 stycznia	1,00	-1,00	2,00	-	-0,50	3,00	-
11 marca	0,50	-0,50	1,50	-	-0,50	2,50	-0,50
8 kwietnia	0,25	-0,25	1,25	-	-0,25	2,25	-0,25
13 maja	0,25	-	1,00	-	-0,25	1,75	-0,50

Źródło: EBC, „Biuletyn Miesięczny”, grudzień 2009, s. S7

2.2. Narodowy system pieniężny

Jarosław Ziębiec

2.2.1. Narodowy Bank Polski i jego struktura

Narodowy Bank Polski jako bank centralny Rzeczypospolitej Polskiej podejmuje działania na rzecz stabilności monetarnej i stabilności systemu finansowego, służące stworzeniu podstaw długotrwałego rozwoju gospodarczego. Zadania NBP oraz kształt systemu bankowego określa art. 227 Konstytucji RP, ustawa o Narodowym Banku Polskim oraz ustawa Prawo bankowe, uchwalone przez Sejm 19 sierpnia 1997 r.

Organy NBP

Podstawowymi **organami Narodowego Banku Polskiego** są:

- Prezes NBP,
- Zarząd NBP,
- Rada Polityki Pieniężnej.

Prezes banku centralnego jest powoływany przez Sejm, na wniosek Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, na 6-letnią kadencję i jest on równocześnie przewodniczącym Zarządu NBP.

Zarząd kieruje działalnością NBP, podejmując uchwały w sprawach niezastrzeżonych w ustawie o NBP do wyłącznej kompetencji innych organów NBP. Jego podstawowym zadaniem jest:

- realizacja uchwał Rady Polityki Pieniężnej,
- uchwalanie i realizowanie planu działalności NBP,
- wykonywanie zatwierdzonego przez RPP planu finansowego,
- realizacja zadań z zakresu polityki kursowej i systemu płatniczego.

Organy RPP

Zgodnie z art. 227 ust. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej oraz art. 6 Ustawy o Narodowym Banku Polskim, **Rada Polityki Pieniężnej** jest organem NBP. W jej skład wchodzi:

- Przewodniczący Rady, którym jest Prezes NBP,
- 9 członków, powołanych w równej liczbie przez Prezydenta RP, Sejm i Senat. Członkowie Rady Polityki Pieniężnej powoływani są na sześcioletnie kadencje.

Członkowie RPP są niezależni od rządu a także nieodwoływalni.

Zadania RPP

Zgodnie z art. 12 Ustawy o NBP, **zadania Rady Polityki Pieniężnej** są następujące:

- ustalanie corocznie założeń polityki pieniężnej i przedkładanie je do wiadomości Sejmowi równocześnie z przedłożeniem przez Radę Ministrów projektu ustawy budżetowej,
- składanie Sejmowi sprawozdań z wykonania założeń polityki pieniężnej w ciągu 5 miesięcy od zakończenia roku budżetowego,
- ustalanie wysokości stóp procentowych NBP,
- ustalanie zasad i wysokości stopy rezerwy obowiązkowej banków,
- określanie górnych granic zobowiązań wynikających z zaciągania przez NBP pożyczek i kredytów w zagranicznych instytucjach bankowych i finansowych,
- zatwierdzanie planu finansowego NBP oraz sprawozdań z działalności NBP,
- przyjmowanie rocznego sprawozdania finansowego NBP,
- ustalanie zasad operacji otwartego rynku.

Rada Polityki Pieniężnej dokonuje także oceny działalności Zarządu NBP w zakresie realizacji założeń polityki pieniężnej i uchwała zasady rachunkowości NBP, przedłożone przez Prezesa NBP.

2.2.2. *Polityka pieniężna NBP*

Celem polityki pieniężnej realizowanej przez Narodowy Bank Polski jest obniżanie inflacji, a w dalszej perspektywie stabilizacja cen, co jest niezbędne do zbudowania trwałych fundamentów długofalowego wzrostu gospodarczego. W polityce pieniężnej prowadzonej przez bank centralny można wyodrębnić dwa wyraźne okresy:

- w latach 1990 – 1997 strategia nakierowana była na kontrolę podaży pieniądza, przy jednoczesnym kontrolowaniu kształtowania się kursu walutowego,
- od 1998 roku (do chwili obecnej) stosowana jest strategia bezpośredniego celu inflacyjnego.

Zmiana polityki pieniężnej, która nastąpiła w 1997 roku, wynikała przede wszystkim z:

- wprowadzenia nowych ram prawnych działalności NBP,
- powołania RPP,
- oraz małej efektywności i wiarygodności dotychczas, prowadzonej polityki pieniężnej.

W ramach przyjętej tzw. **strategii bezpośredniego celu inflacyjnego (BCI)** bank centralny określa cel inflacyjny w postaci liczbowej, a następnie dostosowuje poziom oficjalnych stóp procentowych tak, by osiągnąć wskazany cel inflacyjny. Polityka pieniężna oparta na bezpośrednim celu inflacyjnym wymaga, aby cel inflacyjny został zdefiniowany w okresie średnioterminowym. Utrzymywanie cen w średnim okresie czasu sprzyja utrwalaniu na rynku niskich oczekiwań, co do inflacji oraz daje podstawy do wzrostu gospodarczego.

Za wyborem strategii BCI, przyjętej przez NBP w 1998 roku, przemawiają następujące argumenty:

- cel polityki pieniężnej jest jasno określony i zrozumiały dla otoczenia gospodarczego,
- przyjęty system pozwala na publiczną weryfikację kierunków i skuteczności jej realizacji co zwiększa jej wiarygodność,
- przy odpowiedniej wiarygodności banku centralnego strategia ta pozwala przełamywać oczekiwania inflacyjne,
- większa elastyczność w stosowaniu instrumentów polityki pieniężnej umożliwia dobór reakcji banku centralnego w zależności od rodzaju wstrząsu stanowiącego zagrożenie dla realizacji celów inflacyjnych.

Wprowadzeniu systemu BCI miała służyć ewolucja polityki kursowej w kierunku płynnego kursu walutowego oraz wyznaczanie corocznych, krótkookresowych celów inflacyjnych. System płynnego kursu walutowego sprzyja skuteczności strategii BCI, gdyż polityka oddziaływania na kurs walutowy mogłaby wymuszać zmiany stóp procentowych niezgodne z przyjętym celem inflacyjnym.

Według średniookresowej strategii polityki pieniężnej przyjętej w 1998 roku, głównym celem polityki pieniężnej, było obniżenie inflacji do poziomu 4% w 2003 r.² Coroczne (krótkookresowe) cele są wyznaczane w postaci przedziałowej i były podporządkowane

Cel polityki NBP

**Strategia
bezpiecznego
celu inflacyjnego**

2 Średniookresowa strategia polityki pieniężnej na lata 1999-2003 NBP, RPP, Warszawa 1998, str. 12.

osiągnięciu celu nadrzędnego. Ocena stopnia realizacji celu inflacyjnego jest oparta na wskaźniku wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych (CPI) w ujęciu rok do roku, publikowanego przez GUS.

Opublikowana strategia podkreślała również determinację RPP do wprowadzenia systemu płynnego kursu walutowego (co nastąpiło w kwietniu 2000 r.). Istotną cechą strategii było jej osadzenie w ramach prowadzonego procesu integracji Polski z Unią, a także uwzględnienie w dalszej perspektywie wejścia naszego kraju do strefy euro.

Tabela 4. prezentuje coroczne cele polityki pieniężnej, określane przez RPP oraz poziom inflacji na koniec danego roku w latach 1999-2003.

Tabela 4. Coroczne cele polityki pieniężnej określane przez RPP oraz poziom rzeczywistej inflacji na koniec danego roku w latach 1999-2003

Lata	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Cel polityki pieniężnej określony przez RPP (inflacja na koniec roku) w corocznej strategii	6,6%-7,8%	5,4%-6,8%	6%-8%	5% (+/-1%), w VI 2002 obniżony do 3% (+/-1%)	3% (+/-1%)	2,5% (+/-1%)
Rzeczywista inflacja na koniec roku mierzona CPI	9,8%	8,5%	3,6%	0,8%	1,7%	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NBP, www.nbp.pl

Polityka pieniężna 1998 - 2003

W polityce prowadzonej przez NBP w latach 1998-2003 wyróżnić można trzy podokresy:

- spadającej i stabilnej inflacji (do VII 1999). Inflacja w tym okresie spadła z 14% do 6%, co umożliwiło NBP wyraźne obniżenie stóp procentowych (z 24-27% na początku 1998 do 13-17% w styczniu 1999),
- wzrostu inflacji (VIII 1999-VII 2000). Wzrost inflacji w tym okresie spowodowany był głównie czynnikami zewnętrznymi, a także powrót ożywienia gospodarczego, spowodował, że RPP poniosła w tym okresie stopy do poziomu 19%-23%,
- szybkiego spadku inflacji (po VIII 2000). Spadek inflacji przy jednoczesnym utrzymywaniu stóp procentowych na wysokim poziomie doprowadził do wysokiej restrykcyjności polityki pieniężnej, a co za tym idzie spadku spowolnienia wzrostu gospodarczego. W efekcie w celu ożywienia gospodarki RPP prowadziła politykę obniżek stóp procentowych, zapoczątkowana w lutym 2001 i kontynuowaną do 2003 r.³

Ewolucja strategii BCI w wyżej omawianym okresie dokonała się w Polsce w kierunku jej czystej odmiany – takiej, w której troska o bieżące procesy w sferze realnej (wzrost, bezrobocie) jest zepchnięta na drugi plan. Świadczą o tym także, upłynnienie kursu walutowego oraz zmiany w sposobie podawania celu inflacyjnego (od 2001 roku podawana jedna liczba z tolerancją wynoszącą 1 pkt procentowy). Omawiając politykę antyinflacyjną w okresie 1998-2003 podkreślić należy, iż *de facto* opierała się ona na jednym filarze polityki makroekonomicznej – na polityce pieniężnej. Cały ciężar walki z inflacją przerzucony został na bank centralny, który w celu realizowania swojego średniookresowego celu stosował duże obostrzenia prowadzonej polityki. Jednakże, oceniając prowadzoną

³ System finansowy w Polsce. Redakcja naukowa B. Pietrzak, Z. Polański B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, str. 157-160.

politykę BCI, należy zauważyć, że pomimo kosztów z nią związanych, nastąpiło znaczące obniżenie inflacji oraz ograniczenie deficytu obrotów bieżących, bilansu płatniczego, a także zmniejszenie niebezpieczeństwa wystąpienia kryzysu walutowego.⁴

Osiągnięcie niskiego poziomu inflacji przy niskich oczekiwaniach inflacyjnych pozwalać będzie na prowadzenie mniej restrykcyjnej polityki pieniężnej. **Celem polityki pieniężnej realizowanej po 2003** roku było ustabilizowanie stopy inflacji na poziomie 2,5%, z dopuszczalnym przedziałem wahań +/- 1 punkt procentowy. Zdaniem RPP, określony ciągły cel inflacyjny jest w warunkach polskich spójny z szybkim wzrostem gospodarczym. Jednocześnie wyznaczony poziom celu inflacyjnego jest bliski oczekiwanej wartości referencyjnej (wg traktatu z Maastricht) dla kryterium inflacyjnego, która w latach 1998 – 2002 kształtowała się w przedziale 1,8% – 3,4%, a przeciętnie wynosiła 2,7%. Dążenie do szybkiego członkostwa w strefie euro sprawia, że niezbędne jest publikowanie i śledzenie dodatkowego, obok CPI, indeksu cen, którym jest omawiany już indeks HICP.

Przejściowy wzrost inflacji w 2004 r. był skutkiem przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (tzw. wstrząs akcesyjny). Przyczyną przejściowego wzrostu inflacji było podniesienie podatków pośrednich do poziomów zgodnych z wymogami UE oraz wzrost popytu zagranicznego na polskie towary żywnościowe. Ponadto, w 2004 r. miały miejsce znaczne wzrosty cen na światowych rynkach surowców energetycznych i przemysłowych (m.in. ropy naftowej, węgla oraz miedzi). W efekcie NBP zmuszony był w drugiej połowie 2004 r. do podniesienia stóp procentowych.

W kolejnych latach (2005-2006) polityka pieniężna prowadzona była w warunkach obniżającej się inflacji. W 2005 r. średnioroczna wartość inflacji CPI wyniosła 2,1% i była niższa niż wszystkie dostępne prognozy ośrodków zewnętrznych sporządzone w 2004 r. i w 2005 r. Niska inflacja w 2005 r. wynikała także z silnej aprecjacji złotego w 2004 r. (względem EUR o 14%, względem USD o 20%). Niska inflacja została osiągnięta w warunkach niższego od prognozowanego deficytu sektora finansów publicznych w 2005 r. Utrzymująca się niska inflacja w 2006 r. umożliwiła kontynuowanie polityki obniżek stóp procentowych prowadzonej od marca 2005 roku.

Dopiero w kwietniu 2007 r. NBP podjął pierwszą od 3 lat decyzję o podniesieniu stóp procentowych. Wzrost stóp procentowych był następstwem przede wszystkim:

- dynamicznego wzrostu gospodarczego utrzymującego się w ostatnich 2 latach, połączonego z systematycznym wzrostem wynagrodzeń (ale również wydajności),
- systematycznego wzrostu inflacji mierzonej wskaźnikiem CPI w ostatnich miesiącach, który w marcu 2007 r. osiągnął poziom celu inflacyjnego (2,5%),
- wzrostu popytu wewnętrznego oraz oczekiwań inflacyjnych,
- dążenia do utrzymania inflacji w ramach celu inflacyjnego.

Politykę podnoszenia stóp procentowych RPP kontynuowała również w drugiej połowie 2007 r.

W 2008 r. procesy inflacyjne w Polsce były w znacznym stopniu determinowane przez zmiany cen żywności, cen energii i innych cen administrowanych, w szczególności cen użytkowania mieszkań, tj. przez czynniki pozostające w dużej mierze poza bezpośrednim

**Polityka
pieniężna
2003 - 2007**

**Polityka
pieniężna
2008 - 2009**

⁴ Ibidem str. 161.

wpływem krajowej polityki pieniężnej. W efekcie inflacja kształtowała się we wszystkich miesiącach roku powyżej celu inflacyjnego NBP (2,5%), a do listopada 2008 r. także powyżej górnej granicy odchylenia od celu (3,5%) – średnioroczna inflacja wyniosła 4,2%. W efekcie w pierwszej połowie 2008 r. następowało zaostrzanie polityki pieniężnej poprzez podnoszenie stóp procentowych. Na przełomie 2008 i 2009 r. nastąpiło silne pogorszenie koniunktury gospodarczej, co mimo podwyższonego rocznego wskaźnika inflacji skłoniło RPP do znaczącego złagodzenia polityki pieniężnej. Od listopada 2008 r. stopy procentowe zostały obniżone łącznie o 2,5 punktów procentowych (stopa referencyjna NBP do 3,5%), a stopa rezerw obowiązkowych – o 0,5 punktów procentowych (do 3%). Łagodzenie polityki pieniężnej było uzasadnione spowolnieniem wzrostu gospodarczego przy jednoczesnym dużym prawdopodobieństwie obniżenia się inflacji.

W pierwszej połowie 2009 r. inflacja kształtowała się w pobliżu górnej granicy odchylenia od celu inflacyjnego, określonego na poziomie 3,5%. Było to spowodowane przede wszystkim znacznym wzrostem cen administrowanych (m.in. energii), a także podwyżką stawek podatku akcyzowego, wzrostem cen żywności i niektórych artykułów nieżywnościowych.⁵

2.2.3. Instrumenty polityki pieniężnej

Stopy procentowe



Podstawowym instrumentem realizacji założonego celu inflacyjnego jest kształtowanie wysokości krótkoterminowych stóp procentowych.

Podstawową stopą jest **stopa referencyjna**, która wyznacza minimalną rentowność bonów pieniężnych sprzedawanych w ramach operacji otwartego rynku. Minimalne oprocentowanie absorbujących płynność, krótkookresowych operacji otwartego rynku informuje o bieżącym kierunku polityki pieniężnej i oddziałuje na poziom oprocentowania depozytów na rynku międzybankowym o porównywalnym terminie zapadalności. Stopa referencyjna NBP określa kierunek prowadzonej polityki pieniężnej. Stopa referencyjna oraz stopa redyskonta weksli, stopa lombardowa i stopa depozytowa określone są przez Radę Polityki Pieniężnej.

Tabela 5. Podstawowe stopy procentowe NBP (stan na 31.12.2009 r.)

Stopa procentowa:	Oprocentowanie	Obowiązuje od dnia
Stopa referencyjna ¹⁾	3,5	2009-06-25
Stopa lombardowa	5	2009-06-25
Stopa depozytowa	2	2009-06-25
Stopa redyskonta weksli	3,75	2009-06-25
Stopa rezerwy obowiązkowej:	Oprocentowanie	Obowiązuje od dnia
- od wkładów złotych płatnych na każde żądanie	3	2009-06-30
- od terminowych wkładów złotych	3	2009-06-30
- od wkładów w walutach obcych płatnych na każde żądanie	3,00	2009-06-30
- od wkładów terminowych w walutach obcych	3,00	2009-06-30
- od środków uzyskanych z tytułu sprzedaży papierów wartościowych z udzielonym przyrzeczeniem odkupu (repo)	0	2004-06-30
Oprocentowanie środków rezerwy obowiązkowej ²⁾	3,375	2009-06-25

¹⁾ minimalna rentowność 7-dniowych bonów pieniężnych

²⁾ 0,9 stopy redyskonta weksli - obowiązuje od 2004-05-01

Źródło: www.nbp.pl

5 Założenia polityki pieniężnej na rok 2010. Narodowy Bank Polski, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa IX 2009, str. 9.

Instrumenty banku centralnego w procesie realizacji polityki pieniężnej obejmują:

- operacje otwartego rynku (minimalną rentowność krótkookresowych operacji otwartego rynku określa stopa referencyjna),
- rezerwę obowiązkową oraz
- operacje kredytowo-depozytowe.

Wszystkie powyższe instrumenty prowadzą do ostatecznego celu polityki banku centralnego, którym jest stabilizacja cen w długim okresie. System instrumentów NBP odbiega od instrumentarium Eurosystemu, co wynika m.in. z utrzymującej się nadpłynności na rynku polskim, w przeciwieństwie do braku płynności na rynku europejskim. Główne czynniki mające wpływ na **nadpłynność na rynku polskim** to:

- wypłaty odsetek i dyskonto od prowadzonych operacji absorbujących,
- napływ środków finansowych z UE oraz ich przewalutowanie w NBP,
- sposób finansowania obsługi zadłużenia zagranicznego Skarbu Państwa.

2.2.3.1. Operacje otwartego rynku

Głównym narzędziem umożliwiającym utrzymywanie stóp procentowych na rynku międzybankowym na poziomie pożądanym przez NBP z punktu widzenia prowadzonej polityki pieniężnej są operacje otwartego rynku. **Operacje otwartego rynku** to transakcje prowadzone przez bank centralny z bankami komercyjnymi, dokonywane z inicjatywy banku centralnego. Poprzez operacje otwartego rynku bank centralny staje się aktywnym i równorzędnym uczestnikiem rynku pieniężnego i ma możliwość wpływania na poziom krótkoterminowych stóp procentowych na rynku międzybankowym. Za pomocą operacji otwartego rynku bank centralny będzie oddziaływał na rynek w taki sposób, aby możliwe było kształtowanie się stawki POLONIA w pobliżu stopy referencyjnej NBP.

NBP ma możliwość stosowania następujących operacji:

1. **Operacje podstawowe** polegające na emisji 7-dniowych bonów pieniężnych NBP. Przetargi odbywają się raz w tygodniu (piątek), a rentowność określana jest przez stopę referencyjną ustalaną przez RPP. Emisja bonów 7-dniowych prowadzona jest od stycznia 2003 r. Skala operacji, uzależniona jest od aktualnej sytuacji na rynku i bieżącej nadpłynności sektora bankowego.
2. **Operacje dostrajające** możliwe do stosowania w sytuacji nieoczekiwanej zmiany płynności lub też w przypadku wystąpienia czynników, które mogą doprowadzić do niekorzystnych zmian na rynku międzybankowym. Są to zarówno operacje absorbujące, jak również zasilające – emisja bonów, operacje repo i przedterminowy wykup bonów pieniężnych. Wśród operacji dostrajających wyróżnia się operacje bezwarunkowe i warunkowe:
 - **Operacje bezwarunkowe** (*outright*) to najprostsza forma operacji otwartego rynku. W ramach operacji bezwarunkowych bank centralny może kupić bądź sprzedać papiery wartościowe. Zakup papieru wartościowego przez bank centralny dostarcza płynności (dodatkowych środków) systemowi bankowemu, natomiast sprzedaż papieru wartościowego tę płynność absorbuje.
 - **Operacje warunkowe** są najczęściej stosowanym przez NBP rodzajem operacji otwartego rynku. W ramach operacji warunkowych bank centralny może kupić

Operacje
otwartego rynkuOperacje
bezw warunkoweOperacje
warunkowe

(*repo*) lub sprzedać (*reverse repo*) papiery wartościowe. Operacja warunkowego zakupu, polega na zakupie papieru przez bank centralny od banku komercyjnego, z jednoczesnym zobowiązaniem banku komercyjnego do odkupienia tego papieru wartościowego po określonej cenie i w określonym terminie. Zakup papieru wartościowego przez bank centralny w ramach operacji warunkowej jest odpowiednikiem zabezpieczonego kredytu udzielonego bankowi komercyjnemu przez bank centralny. Operacja warunkowej sprzedaży, polega na sprzedaży papieru przez bank centralny bankowi komercyjnemu, z jednoczesnym zobowiązaniem banku komercyjnego do odsprzedaży tego papieru wartościowego po określonej cenie i w określonym terminie. Sprzedaż papieru wartościowego przez bank centralny w ramach operacji warunkowej jest odpowiednikiem lokaty złożonej przez bank komercyjny w banku centralnym.

3. **Operacje strukturalne**, których celem jest długoterminowa zmiana płynności w sektorze bankowym. Przykładem takich transakcji była prowadzona w latach 1999-2003 sprzedaż skonwertowanych obligacji skarbowych z portfela NBP w ramach transakcji bezwarunkowych (*outright*)⁶.

Pierwsze operacje otwartego rynku NBP zaczął prowadzić w 1990 roku, emitując bony pieniężne. Pierwsze operacje warunkowe NBP przeprowadził w 1993 roku, a ostatnie operacje zasilające w 1995 roku. Od tego momentu NBP prowadzi tylko operacje absorbujące – transakcje typu *reverse repo*. Należy przypomnieć, że w okresie IX – XII 1997 bank centralny prowadził specyficzne operacje absorbujące polegające na przyjmowaniu depozytów od ludności.

2.2.3.2. Rezerwa obowiązkowa

Rezerwa obowiązkowa

Rezerwa obowiązkowa jest kolejnym narzędziem polityki pieniężnej, które może stosować NBP. Jednym z podstawowych funkcji jest łagodzenie wpływu zmian płynności na wahania stóp procentowych. Jest to efekt obowiązku utrzymywania odpowiednich środków na rachunkach bieżących banków komercyjnych w okresie utrzymywania rezerwy obowiązkowej. Rezerwa ma na celu łagodzenie wpływu bieżących zmian płynności systemu bankowego na stopy procentowe rynku międzybankowego. NBP rozpoczął stosowanie rezerwy obowiązkowej od momentu wprowadzenia dwuszczeblowego systemu bankowego.



Rezerwę obowiązkową stanowi wyrażona w złotych część środków pieniężnych zgromadzonych na rachunkach bankowych, środków uzyskanych ze sprzedaży papierów wartościowych oraz innych środków przyjętych przez bank, podlegających zwrotowi, z wyjątkiem środków przyjętych od innego banku krajowego, a także pozyskanych z zagranicy na co najmniej 2 lata. Rezerwa obowiązkowa utrzymywana jest na rachunkach w NBP.

Od początku lat 90-tych część wymaganej rezerwy była utrzymywana w formie gotówki w kasie banku. Do roku 1994 poziom rezerwy obowiązkowej musiał być utrzymywany przez bank każdego dnia. Od 1994 r. wprowadzono system uśrednienia rezerwy – faktyczna rezerwa jest wyznaczana jako średnia arytmetyczna stanu środków na rachunku wg

⁶ Były to obligacje wyemitowane przez Skarb Państwa w 1999 r. w celu zamiany zadłużenia wobec NBP na rynkowe papiery wartościowe.

stanu depozytów na koniec 10-tego, 20-tego i ostatniego dnia miesiąca. Od lutego 1999 r. podstawą naliczania rezerwy jest średnia arytmetyczna stanu depozytów na koniec każdego dnia. Wysokość stopy rezerwy obowiązkowej oraz oprocentowania środków rezerwy obowiązkowej ustalana jest przez Radę Polityki Pieniężnej. Od 31 października 2003 r. stopa rezerwy obowiązkowej wynosi 3,5% dla wszystkich rodzajów depozytów, będących podstawą naliczania rezerwy, z wyjątkiem zobowiązań z tytułu transakcji repo, dla których – od 30 czerwca 2004 r. - stopa rezerwy wynosi 0%. Od 1 maja 2004 r. środki rezerwy obowiązkowej są oprocentowane. Wysokość oprocentowania wynosi 0,9% stopy redyskontowej weksli. NBP może zwolnić bank realizujący program postępowania naprawczego z obowiązku utrzymywania rezerwy obowiązkowej. Za zwolnione środki rezerwy banki zobowiązane są zakupić papiery wartościowe emitowane przez Skarb Państwa lub NBP.

2.2.3.3. Operacje kredytowo-depozytowe

W sytuacji prowadzenia przez NBP podstawowych operacji otwartego rynku z 7-dniowym terminem zapadalności może dochodzić do znacznych wahań krótszych, zwłaszcza jednodniowych, stóp rynku międzybankowego. Łagodzeniu tych wahań służą **operacje kredytowo-depozytowe**, prowadzone z bankami komercyjnymi z ich inicjatywy. Stopy wykorzystywane w operacjach kredytowo-depozytowych wyznaczają przedział wahań jednodniowych stóp rynku pieniężnego. Operacje kredytowo-depozytowe są odpowiednikiem tzw. *standing facilities* prowadzonych przez Europejski Bank Centralny. Operacje kredytowo-depozytowe mają służyć łagodzeniu wpływu zmian płynności na poziom stawek rynkowych tworząc pasmo wahań dla stóp O/N. Operacje te są prowadzone z inicjatywy banku komercyjnego, a nie banku centralnego. Wyróżnia się następujące formy operacji kredytowo-depozytowych:

- kredyt lombardowy,
- lokatę terminową na koniec dnia.

Kredyt lombardowy pełni funkcje źródła krótkoterminowej, jednodniowej płynności, ponieważ umożliwia zaciąganie kredytu na bazie O/N. Kredyt lombardowy umożliwia elastyczne pokrywanie krótkookresowych niedoborów płynności w bankach komercyjnych. Udzielany jest przez NBP na podstawie zawartej z bankami umowy ramowej na następujących zasadach:

- zastawem są skarbowe papiery wartościowe, a wysokość kredytu nie może przekroczyć 80% ich wartości nominalnej,
- termin spłaty kredytu przypada w następnym dniu operacyjnym po dniu jego udzielenia,
- warunkiem udzielenia kredytu jest uprzednia spłata kredytu zaciągniętego w poprzednim dniu operacyjnym.

Kredyt jest zabezpieczany papierami wartościowymi, a jego oprocentowanie określa końcowy koszt pozyskania pieniądza na rynku międzybankowym.

Górną granicę zadłużenia banków w NBP z tytułu kredytu lombardowego wyznacza zasób możliwych do zastawienia skarbowych papierów wartościowych będących w posiadaniu banków. Stopa kredytu lombardowego (stopa lombardowa) jako podstawowa stopa banku centralnego z reguły pełni funkcję stopy maksymalnej, określającej końcowy koszt pozyskania pieniądza na rynku międzybankowym, czyli górny próg wahań rynkowych stóp O/N.

**Operacje
kredytowo-
depozytowe**

**Kredyt
lombardowy**

**Lokata
terminowa
banków w NBP
(depozyt na
koniec dnia)**

Od grudnia 2001 roku Narodowy Bank Polski oferuje bankom komercyjnym możliwość składania przez nie **krótkookresowego (jednodniowego) depozytu** w banku centralnym. Dostęp do tego instrumentu mają wszystkie banki, które posiadają rachunki w banku centralnym. Lokaty przyjmowane są przez bank centralny do końca dnia operacyjnego, a zwrot kwoty depozytu wraz z należnymi odsetkami ma miejsce w następnym dniu operacyjnym. Oprocentowanie lokat (stopa depozytowa) będzie niższe od minimalnego oprocentowania operacji otwartego rynku z 7-dniowym terminem zapadalności (stopy referencyjnej). Lokaty terminowe w NBP pozwalają bankom komercyjnym na zagospodarowanie nadwyżek płynnych środków. W efekcie przeciwdziałają spadkowi krótkookresowych stóp na rynku międzybankowym poniżej stopy depozytowej. Stopa depozytowa ogranicza wahania stóp lokat O/N od dołu. Lokaty oprocentowane są według stopy zmiennej ustalonej przez Radę Polityki Pieniężnej.

**Kredyt
techniczny**

Dodatkowo NBP w trakcie dnia może udzielić bankom kredytu technicznego. Jest to forma pożyczki banku centralnego, którą bank spłaca w ciągu tego samego dnia. Kredyt jest nieoprocentowany i zabezpieczony skarbowymi papierami wartościowymi.

Pakiet zaufania

Oprócz prowadzenia typowych działań w zakresie polityki pieniężnej, NBP prowadził w latach 2008-2009 działania wspierające stabilność sektora finansowego. Prowadzone one były w ramach tzw. „Pakietu zaufania” który NBP ogłosił w październiku 2008 r. w odpowiedzi na rozprzestrzenianie się kryzysu finansowego. „Pakiet Zaufania” miał na celu umożliwienie bankom pozyskiwania środków złotych na okres dłuższy niż jeden dzień, pozyskiwania środków walutowych oraz zwiększenie możliwości pozyskiwania płynności złotej. W jego ramach Narodowy Bank Polski:

- wprowadził 3-miesięczne operacje zasilające repo pozwalające bankom pozyskać krótkoterminowe finansowanie pod zabezpieczenie papierów wartościowych,
- wprowadził transakcje swapów walutowych na parach walutowych EUR/PLN, USD/PLN i CHF/PLN pozwalające bankom zabezpieczyć otwartą pozycję walutową przed ryzykiem zmiany kursu złotego; standardowo operacje swap były prowadzone z terminem zapadalności 1 tygodnia,
- rozszerzył listę zabezpieczeń operacji otwartego rynku i zmniejszył haircut przy określeniu wartości poziomu zabezpieczeń dla kredytu lombardowego,
- utrzymał emisję 7-dniowych bonów pieniężnych jako podstawowego instrumentu ograniczającego nadpłynność sektora bankowego.

Narodowy Bank Polski udostępnił bankom operacje swap, finansując je na podstawie porozumień zawartych z Europejskim Bankiem Centralnym i z Narodowym Bankiem Szwajcarii (SNB). W ramach tych porozumień SNB zawarł z Narodowym Bankiem Polskim umowę swapa walutowego, pozwalającą pozyskać franki szwajcarskie w zamian za euro, natomiast EBC udostępnił NBP linię kredytową w formie transakcji repo na łączną kwotę do 10 mld euro. Na dzień 30.06.2009 roku nie było potrzeby korzystania z udostępnionej przez EBC linii repo, a NBP pozyskiwał franki szwajcarskie z SNB wykorzystując środki w euro z rezerw walutowych. Skala operacji swapowych z bankami jest niewielka – na koniec kwietnia 2009 r. wartość transakcji wynosiła 1,8 mld zł.

31.03.2009 r. NBP ogłosił modyfikacje „Pakietu Zaufania”, zgodnie z którą, poczynając od maja 2009 r., NBP oferuje bankom operacje repo o terminie zapadalności 6 miesięcy oraz swapy walutowe o terminie zapadalności 1 miesiąca, jak również rozszerzył zakres papierów wartościowych przyjmowanych jako zabezpieczenie w operacjach repo.

Mając na uwadze działania na rzecz kontynuacji wzrostu akcji kredytowej, w styczniu 2009 r. NBP zdecydował o przedterminowym wykupie obligacji wyemitowanych przez NBP w 2002 r. w celu absorpcji środków uwolnionych przez obniżkę stopy rezerwy obowiązkowej. Łączna wartość wykupionych obligacji wyniosła 8,2 mld złotych (wraz z odsetkami naliczonymi).⁷

2.2.4. Polityka pieniężna NBP a euro

W najbliższych latach bank centralny będzie stopniowo dostosowywać stosowane instrumenty polityki pieniężnej do standardów EBC. Prowadzone dostosowanie będzie uzależnione od:

- skali nadpłynności na rynku polskim,
- uwarunkowań prawnych,
- sytuacji specyficznej na rynku polskim.

Aktualnie różnice w stosowaniu poszczególnych narzędzi wynikają przede wszystkim z różnej sytuacji panującej na rynku polskim oraz w strefie euro. Główną z nich jest strukturalny brak płynności w strefie euro w porównaniu do nadpłynności na rynku polskim. Konieczność ograniczania skali nadpłynności na rynku krajowym sprawia, że stopa rezerwy obowiązkowej jest obecnie wyższa niż w Eurosystemie. W najbliższych latach w systemie rezerwy obowiązkowej największe znaczenie będą miały zmiany polegające na zmniejszeniu stopy rezerwy obowiązkowej do poziomu obowiązującego w Eurosystemie. Zmiany te mają szczególne znaczenie nie tylko z punktu widzenia dostosowania do standardów EBC, ale również z punktu widzenia konkurencyjności polskiego systemu bankowego wobec zagranicy.

Intencją RPP jest utrzymanie stanu nadpłynności na rynku polskim do momentu wejścia Polski do strefy euro. W momencie wejścia Polski do strefy euro i włączenia NBP do Eurosystemu nadpłynność zostanie wyssana z polskich banków przez banki euro, a NBP zaprzestanie prowadzenia absorbujących płynność operacji otwartego rynku⁸.

Polityka pieniężna prowadzona przez bank centralny, musi uwzględniać także cel jaki stawia sobie NBP, czyli doprowadzenie do jak najszybszego przystąpienia Polski do strefy euro. **Podstawowe korzyści przystąpienia do strefy euro** dla gospodarki polskiej to:

- istotne zmniejszenie ryzyka makroekonomicznego,
- większa dostępność i obniżenie kosztów pozyskania kapitału,
- ożywienie wymiany handlowej ze strefą euro poprzez wyeliminowanie ryzyka kursowego,
- wyeliminowanie części kosztów transakcyjnych,
- zwiększenie porównywalności cen i wzmocnienie konkurencji.

**Korzyści
z przystąpienia
do strefy euro**

⁷ Raport o stabilności systemu finansowego, NBP, Warszawa czerwiec 2009 str. 13.

⁸ System finansowy w Polsce. Redakcja naukowa B. Pietrzak, Z. Polański B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, str. 233.

Kryteria przystąpienia do strefy euro

Przystąpienie do strefy euro wymaga spełnienia kryteriów zapisanych w Traktacie z Maastricht, które dotyczą (także rozdział 1.1.4.):

- stopy inflacji,
- długoterminowej stopy procentowej,
- stabilności kursu walutowego,
- deficytu sektora finansów publicznych oraz długu publicznego.

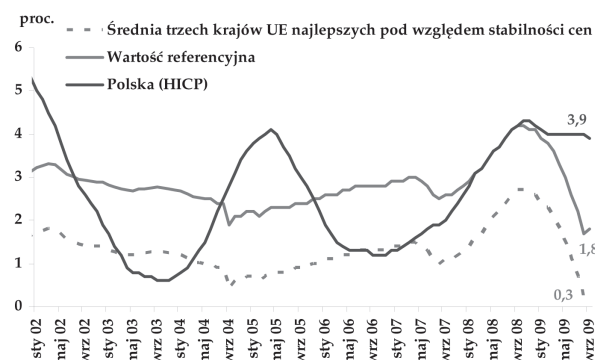
Prowadzona przez NBP polityka pieniężna ma bezpośredni wpływ na realizację trzech pierwszych kryteriów.

Kryterium inflacyjne

Kryterium inflacyjne jest spełnione, gdy średnioroczna stopa inflacji, mierzona indeksem cen konsumpcyjnych (HICP), w momencie weryfikacji nie przekracza średniej inflacji w trzech krajach UE o najniższym wskaźniku wzrostu cen, o więcej niż 1,5 punktu procentowego. Na koniec września 2009 r. wartość referencyjna wynosiła 1,8%. Poniższy wykres przedstawia kształtowanie się poziomu inflacji w Polsce na tle kryterium inflacyjnego.

Wykres 2. Inflacja w Polsce (HICP-12 miesięczna średnia ruchoma) a kryterium z Maastricht

Inflacja HICP w Polsce (12-miesięczna średnia ruchoma) a kryterium z Maastricht.



Źródło: Dane Eurostat, obliczenia NBP.

Źródło: NBP raport o inflacji, Warszawa październik 2009, str. 16

Kryterium długoterminowej stopy procentowej

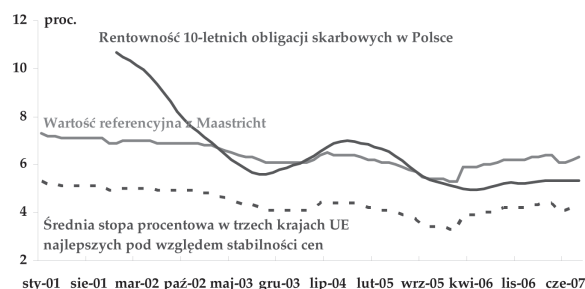
Kryterium długoterminowej stopy procentowej jest spełnione, gdy średnioroczne, nominalne oprocentowanie długoterminowych (zwykle dziesięcioletnich) obligacji skarbowych ukształtuje się na poziomie nieprzekraczającym o więcej niż 2 punkty procentowe, średniej obliczonej dla trzech krajów UE o najniższej stopie inflacji. Ocena zbieżności w zakresie kryterium stopy procentowej pozwala sprawdzić, czy wiarygodność trwałego obniżenia inflacji jest dostatecznie duża. Ocena ta dokonana jest przez bezstronnego arbitra, jakim jest rynek finansowy. Jeżeli uczestnicy rynku będą przekonani o trwałości dokonanego procesu zmniejszenia inflacji, zmniejszeniu ulegną oczekiwania inflacyjne i rentowność długoterminowych papierów skarbowych, co umożliwi spełnienie kryterium stopy procentowej.

Na przełomie 2002 i 2003 r. bieżąca rentowność dziesięcioletnich obligacji skarbowych była już niższa od poziomu referencyjnego. Po przejściowym wzroście powyżej kryterium w okresie drugiego półrocza 2004 – pierwszego półrocza 2005 r., od początku 2006 r. Polska spełnia ponownie kryterium stóp procentowych⁹.

⁹ Stan na IX 2009 r.

Wykres 3. Średnia rentowność (12 miesięczna średnia ruchoma) długoterminowych obligacji skarbowych w Polsce a wartość referencyjna dla kryterium z Maastricht

Rentowność obligacji skarbowych w Polsce a wartość referencyjna dla kryterium stóp procentowych.



Źródło: Szacunki NBP na podstawie danych Eurostat.

Źródło: „Raport o inflacji”, NBP Warszawa październik 2007, str. 33

Kryterium kursowe wymaga utrzymania przez okres co najmniej dwóch lat kursu walutowego w systemie kursowym ERM II bez „nadmiernych napięć” na rynku walutowym. Choć system dopuszcza wahania kursu waluty krajowej w granicach $\pm 15\%$ wokół centralnego parytetu, w ocenie stabilności kursu walutowego uwzględniane będą najprawdopodobniej również inne czynniki, takie jak brak znaczących napięć na rynku walutowym.

Kryteria fiskalne są spełnione, jeżeli w kraju ubiegającym się o członkostwo w strefie euro, relacje deficytu sektora finansów publicznych i długu publicznego do PKB nie przekraczają odpowiednio 3% i 60%. Przekroczenie tych pułapów jest dopuszczalne tylko w szczególnych okolicznościach.

Przystąpienie do strefy euro będzie procesem wieloetapowym. Pierwszym krokiem będą negocjacje pomiędzy Rządem RP i NBP z jednej strony, a przedstawicielami Komisji Europejskiej i Europejskiego Banku Centralnego z drugiej, na temat sposobu powiązania złotego z euro w momencie przystąpienia do systemu ERM II (wybór kursu centralnego i skali dopuszczalnych wahań). Najpóźniej po upływie dwóch lat od przystąpienia do ERM II Polska zostanie oceniona przez Komisję Europejską i Europejski Bank Centralny w Raportach Zbieżności, w których analizowane jest kształtowanie kursu walutowego, stopy inflacji i długoterminowej stopy procentowej w okresach referencyjnych oraz wielkości deficytu sektora finansów publicznych i długu publicznego w roku poprzedzającym rok weryfikacji. W ramach prowadzonych do tego okresu działań z zakresu polityki pieniężnej, należy oczekiwać, że prowadzona przez NBP czysta strategia BCI ewoluować będzie w kierunku odmiany elastycznej, którą następnie bezpośrednio przed przystąpieniem do strefy euro zastąpi strategia kontroli kursu walutowego.

Kryterium kursowe

Kryterium fiskalne

2.2.5. Inne systemy pieniężne w Unii Europejskiej

Strefa euro obejmuje aktualnie (12.2009 r.) 16 państw. W jej skład wchodzi:

- państwa, które wprowadziły euro w 1999 r. - Belgia, Niemcy, Irlandia, Hiszpania, Francja, Włochy, Luksemburg, Holandia, Austria, Portugalia i Finlandia,
- Grecja - wprowadziła euro w 2001 r.,

- Słowenia – w strefie od 2007 r.
- Cypr i Malta – weszły do strefy euro w 2008 r.
- Słowacja – w strefie euro od 2009 r.

Poza strefą euro pozostaje (12.2009) 11 państw, które stosują zróżnicowane systemy kursowe. Poniżej w skrócie przedstawiamy najważniejsze ich cechy charakterystyczne:

- Estonia, Litwa i Bułgaria stosują system *currency board* i powiązały waluty sztywno z euro. Warto podkreślić, że mimo przyjęcia dopuszczalnych odchyleń od kursów centralnych w wysokości $\pm 15,0\%$, władze Estonii i Litwy jednostronnie zobowiązały się do dalszego utrzymywania systemu *currency board*.
- Łotwa stosuje system konwencjonalnego stałego kursu centralnego. Oficjalny kurs łotewskiego łata ustalany jest od 01.01.2005 r. w stosunku do euro. Kraj zobowiązał się do jednostronnego stabilizowania rynkowego kursu łata w węższym, dwuprocentowym paśmie.
- Dania i Węgry stosują system kursu stałego z wyznaczonymi granicami wahań. Kursy centralne korony duńskiej i forinta wyznaczano w stosunku do euro. Dania przyjęła pasmo dopuszczalnych odchyleń o $\pm 2,25\%$ od kursu centralnego. Od stycznia 2001 roku na Węgrzech obowiązuje stabilizowanie kursu forinta w paśmie dopuszczalnych odchyleń o rozpiętości $\pm 15\%$ od kursu centralnego węgierskiego forinta w stosunku do euro („jednostronnego naśladowania ERM II”).
- Czechy i Rumunia - stosują zasady mniej rygorystyczne niż zasady obowiązujące w mechanizmie ERM II. W Rumunii określano nieoficjalny kurs centralny leja w stosunku do koszyka walut składającego się z dolara i euro. Kursu tego nie podawano do wiadomości publicznej.
- Szwecja i Wielka Brytania – kurs szwedzkiej korony i brytyjskiego funta kształtował się wyłącznie pod wpływem popytu i podaży na rynku walutowym. Władze monetarne tych krajów nie prowadziły interwencji walutowych. Taką zasadę przyjęto również w Polsce.

Tabela 6. Systemy kursowe w krajach nie będących się w strefie euro

Kraj	Waluta	System kursu walutowego
Węgry	Forint	System kursu stałego z wyznaczonymi granicami wahań. Jednostka pieniężna danego kraju ma określony kurs centralny. Stabilność wartości pieniądza utrzymywana w granicach nie większych niż $\pm 1\%$. Stopień uznaniowości w polityce pieniężnej zależy od szerokości przyjętego pasma wahań.
Dania	Korona duńska	
Czechy	Korona czeska	System kierowanego kursu płynnego bez określonej z góry docelowej wysokości kursu. Władze monetarne wpływają na kształtowanie kursu poprzez interwencje bezpośrednie i pośrednie mające na celu utrzymanie długoterminowego trendu kursu. Stopień i zakres interwencji zależy od sytuacji w bilansie płatniczym i międzynarodowej pozycji rezerwowej.
Rumunia	Lej	
Estonia	Korona estońska	System kursu stałego w warunkach sztywno regulowanej emisji – tzw. <i>currency board</i> . Z mocy ustawy istnieje obowiązek wymiany krajowej waluty na określoną obcą walutę, zgodnie ze sztywnym kursem. Emisja pieniądza następuje tylko poprzez wymianę waluty obcej na krajową. Suma emisji jest, więc w pełni pokryta aktywami zagranicznymi (dewizami). Bank centralny nie pełni swoich tradycyjnych funkcji.
Litwa	Lit	
Bułgaria	Lew	
Łotwa	Łat	System konwencjonalnego stałego kursu centralnego ustalany do euro. Nie ma obowiązku utrzymywania bezwzględnej stałości kursu. Kurs może się wahać w wąskich granicach $\pm 1\%$. Władze monetarne stosują bezpośrednie i pośrednie interwencje. Pierwsze z nich polegają na kupnie lub sprzedaży walut obcych, a drugie na prowadzeniu aktywnej polityki stopy procentowej. Władze monetarne mogą korygować poziom kursu, lecz czynią to rzadko.
Szwecja	Korona szwedzka	Kurs płynny kształtuje się na rynku. Nie ma żadnych działań interwencyjnych. W tym systemie polityka pieniężna jest zasadniczo niezależna.
Wielka Brytania	Funt brytyjski	
Polska	Złoty	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Michał Jurek, *Dostosowanie polskiego systemu kursowego do zasad mechanizmu kursowego ERM II*, Bank i Kredyt maj 2007 r.

Streszczenie

Przedmiotem działalności banków jest obrót pieniądzem. Pieniądz pełni cztery podstawowe funkcje:

- środka wymiany,
- środka płatniczego,
- miernika wartości,
- środka przechowywania wartości.

Istotną rolę w gospodarce pełnią banki centralne. One bowiem kształtują podaż pieniądza i wpływają na popyt na pieniądz. Podstawową misją banków centralnych jest utrzymanie stabilności pieniądza oraz stabilności systemu finansowego. Każdy bank centralny pełni trzy główne funkcje:

- banku emisyjnego,
- banku banków,
- centralnego banku państwa.

Im bardziej bank centralny jest niezależny od rządu, tym bardziej stabilny jest pieniądz. Stąd też w Unii Gospodarczej i Walutowej uniezależniono Europejski Bank Centralny i krajowe banki centralne od rządów. Wyodrębnia się cztery elementy tej niezależności: niezależność instytucjonalną, niezależność personalną, niezależności funkcjonalną i niezależność finansową. Z niezależnością EBC i krajowych banków centralnych związana jest kwestia ich odpowiedzialności. Rozważając poszczególne aspekty odpowiedzialności należy odpowiedzieć na pytania: kto odpowiada?, za co odpowiada?, przed kim odpowiada? oraz w jaki sposób odpowiada?

Rozpatrując konstrukcję Unii Gospodarczej i Walutowej, należy wyodrębnić trzy pojęcia: Europejski System Banków Centralnych, który składa się z Europejskiego Banku Centralnego i wszystkich banków centralnych państw członkowskich Unii Europejskiej, Europejski Bank Centralny oraz Eurosystem, składający się z Europejskiego Banku Centralnego i krajowych banków centralnych państw, które przystąpiły do strefy euro. Europejski System Banków Centralnych oraz Eurosystem są kierowane przez organy decyzyjne EBC, tj. przez Radę Prezesów i Zarząd. Trzecim organem ESBC jest Rada Ogólna.

Głównym celem EBC jest utrzymanie stabilności cen. Strategia polityki pieniężnej EBC, ukierunkowana na utrzymanie stabilności cen, opiera się na dwóch filarach.

W ramach pierwszego z nich przeprowadza się analizę ekonomiczną, a w ramach drugiego z nich przeprowadza się analizę pieniężną.

W polityce pieniężnej EBC wykorzystuje się trzy rodzaje narzędzi operacyjnych: operacje otwartego rynku, operacje banku centralnego na koniec dnia i rezerwy obowiązkowe instytucji kredytowych. Najważniejsze, tzw. wiodące stopy procentowe EBC tworzą swoisty korytarz stóp procentowych. Dolną granicę tego korytarza tworzy stopa oprocentowania depozytu w banku centralnym na koniec dnia. Górną granicę korytarza tworzy stopa oprocentowania kredytu w banku centralnym na koniec dnia. Wewnątrz tego korytarza znajduje się najważniejsza stopa procentowa EBC – stopa procentowa podstawowych operacji refinansujących.

Polityka pieniężna EBC, oceniana z punktu widzenia realizacji jej głównego celu, jakim było utrzymanie stabilnego poziomu cen, okazała się w latach 1999–2009 bardzo skuteczna: średnioroczny wzrost cen w strefie euro wynosił w tym okresie 2,0%. Ocenia się także, iż dotychczasowa polityka pieniężna EBC była rozważna i elastyczna, co niewątpliwie zwiększyło zaufanie uczestników życia gospodarczego do tego Banku.

W Polsce polityka pieniężna realizowana jest przez Radę Polityki Pieniężnej, organ Narodowego Banku Polskiego, niezależny od rządu. Głównym celem realizowanej polityki pieniężnej jest obniżenie i utrzymanie inflacji na niskim poziomie poprzez stosowaną strategię bezpośredniego celu inflacyjnego (BCI). W strategii tej, bank centralny określa cel inflacyjny w postaci liczbowej, a następnie dostosowuje poziom oficjalnych stóp procentowych tak, by osiągnąć wskazany cel inflacyjny. Podstawowym instrumentem realizacji założonej polityki pieniężnej są cztery stopy procentowe określone przez RPP. NBP realizując politykę pieniężną, stosuje narzędzia, które są bardzo zbliżone do instrumentów stosowanych przez EBC. Mając na uwadze dostosowanie polityki NBP do polityki prowadzonej przez EBC, a także dążenie do przyjęcia euro, bank centralny będzie systematycznie dostosowywał wykorzystywane instrumenty do standardów EBC. Zmiany w tym zakresie będą jednak musiały uwzględniać specyfikę rynku polskiego, na którym w przeciwieństwie do strefy euro panuje strukturalna nadpłynność.

Literatura

1. W. Baka, *Bankowość europejska*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 2005
2. *Bankowość. Podręcznik akademicki*, Praca zbiorowa pod red. W. L. Jaworskiego i Z. Zawadzkiej, Poltext, Warszawa 2002
3. R. Wierzba, *Europejski Bank Centralny*, Twigger, Warszawa 2003
4. R. Wierzba, *Europejski Bank Centralny*, Bank i Kredyt, 2006 nr 7
5. *System finansowy w Polsce*, Redakcja naukowa B. Pietrzak, Z. Polański B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003 i kolejne

Literatura uzupełniająca:

1. *Bankowość na świecie i w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwojowe*, Praca zbiorowa pod red. L. Oręziak i B. Pietrzaka, Olympus – Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 2000
2. A. Kaźmierczak, *Polityka pieniężna w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
3. L. Oręziak, *Euro. Nowy Pieniądz*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
4. J. K. Solarz, *Międzynarodowy system finansowy*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 2001
5. *Średniookresowa strategia polityki pieniężnej na lata 1999-2003*, NBP i RPP, Warszawa 1998, www.nbp.pl
6. *Strategia polityki pieniężnej po 2003 r.*, Warszawa 2003, www.nbp.pl
7. *Założenia polityki pieniężnej na 2004*, NBP i RPP, Warszawa 2003 i kolejne, www.nbp.pl

Test do samokontroli

1. Zaletą współczesnego pieniądza w pełnieniu przez niego funkcji przechowywania wartości jest jego:
 - A. stała siła nabywcza,
 - B. doskonała płynność,
 - C. fizyczna trwałość,
 - D. doskonała podzielność.
2. Europejski System Banków Centralnych składa się z:
 - A. Europejskiego Banku Centralnego i krajowych banków centralnych państw należących do strefy euro,
 - B. Europejskiego Banku Centralnego i krajowych banków centralnych wszystkich państw należących do Unii Europejskiej,
 - C. wyłącznie z krajowych banków centralnych państw należących do strefy euro,
 - D. wyłącznie z krajowych banków centralnych państw należących do Unii Europejskiej.
3. Najwyższym organem kierowniczym EBC jest:
 - A. Rada Prezesów,
 - B. Zarząd,
 - C. Rada Ogólna,
 - D. Rada Ecofin.
4. Członkowie Zarządu EBC są powoływani przez:
 - A. Parlament Europejski,
 - B. Komisję Europejską,
 - C. Szeefów państw i rządów krajów członkowskich Unii Europejskiej,
 - D. Radę Prezesów EBC.
5. Głównym celem polityki pieniężnej EBC jest:
 - A. zapewnienie szybkiego wzrostu gospodarczego,
 - B. utrzymanie stabilnego poziomu cen,
 - C. ograniczenie bezrobocia,
 - D. zapewnienie stabilności systemu bankowego.
6. Analizy przeprowadzane w ramach pierwszego filaru strategii polityki pieniężnej EBC dotyczą problematyki:
 - A. ekonomicznej,
 - B. finansowej,
 - C. pieniężnej,
 - D. kredytowej.
7. W ocenie stabilności poziomu cen w strefie euro wykorzystuje się:
 - A. wskaźnik ogólnego wzrostu cen,
 - B. średnioważony indeks cen w obrotach handlowych z zagranicą,
 - C. zharmonizowany indeks cen konsumpcyjnych,
 - D. zharmonizowany indeks cen przemysłowych.

8. Trzy rodzaje stóp procentowych tworzących korytarz na rynku pieniężnym w strefie euro to:
 - A. stopy w operacjach REPO, stopy w operacjach reverse REPO oraz stopy w operacjach swapowych,
 - B. stopy w operacjach warunkowych banków centralnych, stopy w operacjach bezwarunkowych banków centralnych, stopy w emisji certyfikatów dłużnych banków centralnych,
 - C. stopy od kredytów krótkoterminowych, średnioterminowych i długoterminowych,
 - D. stopa kredytu banku centralnego na koniec dnia, stopa depozytu w banku centralnym na koniec dnia, stopa podstawowych operacji refinansujących.
9. W latach 1999 - 2009 średnio roczny wzrost cen w strefie euro wynosił:
 - A. 0,5%,
 - B. 2,0%,
 - C. 3,1%,
 - D. 4,5%.
10. Podstawowym organem NBP nie jest:
 - A. KNF,
 - B. Zarząd,
 - C. RPP.
11. Członkowie RPP powoływani są przez:
 - A. Zarząd NBP,
 - B. Ministra Finansów,
 - C. Senat, Sejm i Prezydenta RP.
12. Strategia polityki pieniężnej stosowana przez NBP nazywana jest strategią:
 - A. bezpośredniego celu inflacyjnego,
 - B. pośredniego celu inflacyjnego,
 - C. ograniczania podaży pieniądza.
13. Operacje otwartego rynku prowadzone przez bank centralny na rynku polskim to przede wszystkim operacje typu:
 - A. reverse repo,
 - B. repo,
 - C. outright.
14. Określana przez RPP stopa referencyjna to inaczej stopa:
 - A. kredytu lombardowego,
 - B. kredytu technicznego,
 - C. minimalnej rentowności bonów pieniężnych.
15. NBP stosuje operacje dostrajające:
 - A. co tydzień,
 - B. w przypadku nieoczekiwanej zmiany płynności na rynku,
 - C. w sytuacji braku możliwości wykonania innych operacji otwartego rynku.

16. Kredyt lombardowy umożliwia bankom komercyjnym:
- A. lokowanie wolnych środków w NBP po określonej stopie procentowej,
 - B. zaciąganie kredytu w NBP,
 - C. lokowanie wolnych środków w innych bankach, po stopie określonej przez NBP.
17. Stopa oprocentowania lokat terminowych w NBP:
- A. ogranicza wahania stóp lokat O/N od dołu,
 - B. ogranicza wahania stóp lokat O/N od góry,
 - C. nie ogranicza w ogóle wahań stóp lokat O/N

Prawidłowe odpowiedzi:

1-B, 2-B, 3-A, 4-C, 5-B, 6-C, 7-C, 8-D, 9-B, 10-A,
11-C, 12-A, 13-A, 14-C, 15-B, 16-B, 17-A



Słowniczek

Euro	Nazwa wspólnej, europejskiej jednostki pieniężnej.
Europejski Bank Centralny (EBC)	Centralna jednostka Europejskiego Systemu Banków Centralnych. Zapewnia on wprowadzenie w życie zadań powierzonych Eurosystemowi i ESBC poprzez działania własne i działania narodowych banków centralnych w zgodzie z zasadami określonymi w Statucie ESBC i EBC, stanowiącymi załącznik do Traktatu z Maastricht.
Europejski Instytut Walutowy	Instytucja funkcjonująca od 1 stycznia 1994 roku do 1 czerwca 1998 roku. Celem działalności Instytutu było przygotowanie fundamentów dla podjęcia działalności przez EBC.
Eurosystem	Organizacja, która stanowi, tzw. twardy rdzeń ESBC. Składa ona się z EBC i krajowych banków centralnych państw, które przystąpiły do strefy euro. Eurosystem jest kierowany przez Radę Prezesów EBC i przez Zarząd EBC.
Depozyt w banku centralnym na koniec dnia	Depozyty w Eurosystemie, które mogą składać banki komercyjne (kontrahenci) w EBC oraz w krajowych bankach centralnych na okres 24 godzin. Poziom stopy procentowej tych depozytów ustala Rada Prezesów EBC. Stopa ta jest jedną z trzech stóp procentowych EBC.
Kredyt banku centralnego na koniec dnia	Kredyty w Eurosystemie, które banki komercyjne (kontrahenci) mogą zaciągać w EBC oraz w krajowych bankach centralnych na okres 24 godzin. Wysokość oprocentowania tych kredytów ustala Rada Prezesów EBC. Stopa procentowa stosowana w odniesieniu do tych kredytów jest jedną z trzech stóp procentowych EBC.
Komisja Europejska	Instytucja Wspólnoty Europejskiej, której zadaniem jest nadzorowanie przestrzegania prawa europejskiego. Komisja opracowuje politykę wspólnotową w różnych dziedzinach, przygotowuje propozycje wspólnotowych regulacji prawnych i nadzoruje przestrzeganie tych regulacji.
Operacje otwartego rynku w Eurosystemie	Operacje realizowane z inicjatywy banku centralnego na rynkach pieniężnych. Mogą one mieć formy: operacji odwracalnych, operacji bezwarunkowych, emisji certyfikatów dłużnych, swapów walutowych oraz przyjmowania depozytów terminowych.
Rada Europejska	Instytucja Wspólnoty Europejskiej, w skład której wchodzi szefowie państw lub rządów państw członkowskich UE. Określa ona kierunki rozwoju UE.
Rada Ogólna	Jeden z organów wykonawczych EBC. W jej skład wchodzi prezes i wiceprezes EBC oraz prezesi krajowych banków centralnych państw członkowskich Unii Europejskiej. Rada Ogólna pełni funkcje analityczne, doradcze i administracyjne.

Instytucja Wspólnoty Europejskiej w skład której wchodzi przedstawiciele rządów państw członkowskich – zwykle ministrowie z zakresu spraw będących przedmiotem obrad. Kiedy obraduje ona w składzie ministrów gospodarki i finansów nazywana jest Radą Ecofin. Gdy przedmiotem jej obrad są sprawy o szczególnej wadze obraduje ona w składzie szefów państw i rządów. Rady Unii Europejskiej nie należy mylić z Radą Europejską.

Rada Unii Europejskiej (Rada Ministrów)

Najwyższy organ decyzyjny EBC. W jej skład wchodzi: członkowie Zarządu EBC oraz prezesi krajowych banków centralnych państw, które przystąpiły do systemu euro.

Rada Prezesów

Minimalna wielkość rezerw, które bank komercyjny (instytucja kredytowa) zobowiązany jest utworzyć w Eurosystemie. Jest ona obliczana jako średnia dzienna w okresie około jednego miesiąca. Rezerwy obowiązkowe w Eurosystemie są oprocentowane.

Rezerwy obowiązkowe

Zwyczajowa nazwa obszaru składającego się z państw UE, które przystąpiły do Unii Gospodarczej i Walutowej i przyjęły jednolity pieniądź euro. Strefa ta nazywana jest także popularnie Eurolandem.

Strefa euro

Polegają na wymianie jednych dewiz na inne – równocześnie w formie kasowej i na termin.

Swapy walutowe

Transeuropejski zautomatyzowany błyskawiczny system rozrachunku brutto w czasie rzeczywistym dla płatności w euro. W jego skład wchodzi narodowe systemy rozliczeniowe.

TARGET

Organizacja państw które przystąpiły do strefy euro. Jednolitą politykę pieniężną na obszarze UGW prowadzi Eurosystem.

Unia Gospodarcza i Walutowa

Stopy ustalane przez Radę Prezesów EBC, stanowiące odzwierciedlenie kierunku polityki pieniężnej EBC. W praktyce występują trzy stopy: minimalna stopa ofertowa w przetargach stosowanych w podstawowych operacjach refinansujących, stopa procentowa kredytu banku centralnego na koniec dnia oraz stopa procentowa depozytu w banku centralnym na koniec dnia.

Stopy procentowe EBC

Organ decyzyjny EBC, w jego skład wchodzi: prezes i wiceprezes EBC oraz czterech członków mianowanych za wspólną zgodą przez szefów państw lub rządów krajów, które przystąpiły do systemu euro.

Zarząd EBC

Zasada ta stanowi, że w dziedzinie, które nie podlegają wyłącznej kompetencji UE, Unia może ingerować tylko wtedy, gdy planowane cele nie mogą być osiągnięte w wystarczającym stopniu na szczeblu państw członkowskich.

Zasada subsydiarności (pomocniczości)

Klienci banku

Piotr Grobelny, Renata Wieczorek

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Umieć opisać, na czym polega segmentacja klientów i przedstawić kryteria segmentacji.
2. Umieć powiązać segmentację klientów z ogólną strategią banku.
3. Zrozumieć następujące zagadnienia: zachowanie klienta, proces podejmowania decyzji przez klienta, pomiar stopnia satysfakcji klienta.
4. Umieć opisać koncepcję CRM i wyjaśnić przyczyny stosowania jej przez banki.
5. Rozumieć kim są klienci indywidualni i jakie są kryteria ich rozróżniania.
6. Umieć dokonać podziału przedsiębiorców zgodnie z kryteriami, znaczącymi z punktu widzenia relacji między bankiem a klientem.
7. Umieć opisać obszary współpracy między bankami i innymi instytucjami finansowymi.

Wprowadzenie

Banki świadczą usługi finansowe bardzo różnorodnym grupom nabywców. Praktycznie każda osoba fizyczna i prawna może zostać klientem banku. W szczególnych sytuacjach, dotyczących osób małoletnich lub ubezwłasnowolnionych, istnieją rozwiązania w ustawie z dn. 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, które pozwalają na korzystanie z usług bankowych także przez takich klientów. Poszczególne grupy klientów mają swój specyficzny sposób postępowania, w tym podejmowania decyzji finansowych i obsługi zaciągniętych zobowiązań. Rozpoznanie cech w miarę jednorodnych grup klientów, określanych w języku marketingowym jako segment rynku, ma kluczowe znaczenie dla projektowania produktów, odpowiadających potrzebom klientów, skutecznego sposobu komunikacji oraz obsługi tych klientów na wymaganym przez klienta poziomie jakościowym.

Budowanie trwałych relacji pomiędzy bankiem i jego klientami jest bardziej efektywne, gdy klienci odczuwają satysfakcję z jakości nabywanych usług. W ostatnich latach banki zauważyły, że mogą bardzo skutecznie zmniejszyć nakłady na działalność promocyjną i reklamową, jeśli tylko z odpowiedzialną troską zadbają o utrzymanie istniejących klientów. W tym kontekście, lojalność klientów banku, mocno związana z poziomem satysfakcji klienta z usług bankowych, przekłada się na konkretne oszczędności w kosztach funkcjonowania oraz ograniczenie ogólnego ryzyka banku.

Potrzeba zarządzania relacjami banku z jego klientami spowodowała szybki rozwój kanałów dystrybucji wspartych nowoczesnymi technologiami informatycznymi i telekomunikacyjnymi oraz wdrożeniem wyspecjalizowanych narzędzi, znanych pod nazwą CRM.

1.1. Klienci banku, kryteria segmentacji

Piotr Grobelny



1.1.1. Segmentacja klientów banku

Segmentacja klientów jest procesem wyodrębnienia w miarę jednorodnych grup nabywców. Segmentacja klientów może posiadać charakter hierarchiczny (postać drzewa).

1. Banki potrafią specjalizować się w obsłudze określonych segmentów rynku oraz realizacji tych czynności bankowych, które są charakterystyczne dla specyfiki i domeny banku (np. banki hipoteczne, banki inwestycyjne). Istnieją też banki uniwersalne, które obsługują wiele segmentów rynku i wykonują różnorodne operacje i czynności bankowe.
2. Każdy z wybranych segmentów rynku można, w zależności od potrzeb, podzielić według określonego kryterium na mniejsze jednorodne grupy nabywców, określane też jako „mikrosegmenty” lub „subsegmenty” (np. private banking).

Kryteria wyodrębniania segmentów rynku są powiązane z:

- analizą specyficznych potrzeb klientów (projekt usług i ich rozwoju),
- dopuszczalnym sposobem fizycznej obsługi (projekt systemu sprzedaży i opieki nad klientem),
- potencjalną dochodowością usług (pochodna powyższych),
- analizą strategiczną (znaczenie poszczególnych grup klientów w strategii banku).

W zależności od cech segmentu, ustalane są kryteria jego wyodrębniania.

1.1.2. Segmentacja klientów a strategia ogólna banku

Dla każdego segmentu rynku oferowane są dostosowane do jego cech produkty i system obsługi (zaprojektowane w formie marketing-mix).¹

Decyzja o wyodrębnieniu i obsłudze określonych segmentów rynku należy do podstawowych zadań strategicznych banku. Decyzja ta pociąga za sobą zaangażowanie odpowiednich zasobów, skierowanych na opracowanie produktów bankowych i przygotowanie systemu obsługi klientów oraz długofalowe działanie, zmierzające do optymalizacji stopy zwrotu z zainwestowanych na danym rynku środków finansowych. Przykładowo: bank jako organizacja może posiadać zdolność w zakresie tradycyjnego sposobu i całkowity brak potencjału w zakresie właściwym dla bankowości elektronicznej (internetowej, wirtualnej). Uzyskanie przez organizację niezbędnego poziomu wiedzy, metod i narzędzi wymaga zwykle dłuższego okresu czasu, optymalizacji zasobów oraz nakładów finansowych.

Decyzje strategiczne banku, mające ścisły związek z procesem segmentacji, to specjalizacja banku i dominująca strategia związana z budowaniem przewagi konkurencyjnej (omówione z module C, rozdział 2.2. „Segmentacja rynku i jej powiązania ze strategią”).

¹ O marketing-mix czytaj w module C, rozdział 2.10 „Koncepcja marketing-mix”.

1.1.3. Proces decyzyjny i zachowanie klientów banku

W okresie ostatnich kilkunastu lat znacząco wzrósł poziom edukacji klientów banku dotyczącej mechanizmów rynkowych. Klienci mają obecnie dobrze sprecyzowane oczekiwania wobec jakości i zakresu usług bankowych oraz potrafią bardzo szybko porównać oferty różnych banków. Rozwój telekomunikacji, dostęp do Internetu, sieci niezależnych sprzedawców usług finansowych, powodują przyspieszenie przepływu informacji do klienta banku. Korzystanie z usług pośredników i możliwość sprawnego porównania ofert wpływają na obniżanie się poziomu lojalności klienta wobec banku.

Zachowanie klienta obejmuje:

1. nabywanie,
2. posiadanie,
3. użytkowanie środków zaspokajania potrzeb.

Zachowanie należy zakwalifikować do aktów działania, poprzedza je więc impuls emocjonalny oraz proces decyzyjny. Niektóre zachowania pojawiają się niemalże automatycznie (reakcje bezwarunkowe), inne natomiast stanowią realizację mniej lub bardziej przemyślanej decyzji.

W literaturze naukowej (np. S. Smyczek, *Zachowania konsumentów*) wyróżnia się **ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zachowań konsumentów**.

Do **czynników ekonomicznych** należą:

- wewnętrzne – poziom dochodów, dotychczasowa struktura konsumpcji, stan posiadania dóbr trwałego użytku, stan oszczędności,
- zewnętrzne – podaż dóbr i usług, poziom i relacje cen detalicznych, infrastruktura handlowo-usługowa, koniunktura.

**Czynniki
ekonomiczne**

Wśród **czynników pozaekonomicznych** wyróżnia się:

- wewnętrzne – potrzeby, nawyki, motywy, preferencje, zwyczaje, postawy, wiek, płeć, zawód, wykształcenie, rodzina, wpływ liderów opiniotwórczych, uwarunkowania kulturowe,
- zewnętrzne – struktura wiekowa konsumentów, poziom wykształcenia społeczeństwa, zmiany kulturowe.

**Czynniki
poza-
ekonomiczne**

Wśród klientów usług finansowych, podstawowym czynnikiem sprawczym działania są potrzeby.



Przykładem działania tych czynników może być kształtowanie się sektora bogatych klientów w Polsce. Nie jest to może jeszcze grupa porównywalna zamożnością do klientów prywatnych banków szwajcarskich, ale klienci z tego segmentu rynku bardzo dobrze określają swoje potrzeby w obszarze produktów bankowych oraz wymagania w zakresie sposobu obsługi, jakiej oczekują od banku. Głównym czynnikiem, który skłania ich do korzystania z usług banku jest dochód. Wysoki dochód umożliwia wyższy poziom konsumpcji, która może być łatwo wspomagana kredytem oraz motywuje do oszczędzania i inwestowania w różnych formach. Z punktu widzenia klienta produkty bankowe z tego segmentu rynku powinny być:

- *skonstruowane w sposób dobrze dostosowany do indywidualnych potrzeb, innowacyjne i elastycznie dostosowywane, kompleksowe (inwestycyjne, ubezpieczeniowe, międzynarodowe),*
- *dostępne poprzez wiele kanałów – internet, telefon, sms, wap, fizycznie poza placówkami banku,*
- *wspomagane osobistym doradztwem produktowym, prawnym, podatkowym, przez dedykowanego opiekuna klienta.*

Niezadowolenie klienta z usług banku powoduje natychmiastowe poszukiwanie przez niego alternatywnego dostawcy usług finansowych. W procesie negocjacji warunków standardowej transakcji klient oczekuje wyjątkowego traktowania. W przypadku nie-standardowego działania akceptuje wysoką cenę, gdyż jest przekonany, że dobra usługa musi kosztować więcej niż usługa typowa.

Zachowania klientów banku zmieniają się także pod wpływem czynników demograficznych i gospodarczych, wymiany międzynarodowej, podnoszenia się poziomu wiedzy ekonomicznej:

- Proces starzenia się społeczeństwa związany jest z niewydolnością systemów emerytalnych, bazujących na solidarności międzypokoleniowej. Wzmacnia się też trend posiadania jednego dziecka. Rozwój różnych form prowadzenia działalności gospodarczej i wzrost przedsiębiorczości w społeczeństwie przejawia się w prowadzeniu rozdzielnego majątkowo gospodarstwa rodzinnego. Czynniki te powodują wzrost skłonności do inwestowania w formie funduszy inwestycyjnych i programów ubezpieczeniowych.
- Zachowanie klientów banku uzależnione jest od fazy cyklu życia i modelu rodziny. Osoby stanu wolnego więcej podróżują i są mniej zainteresowani gromadzeniem dóbr trwałego użytku. W związku z powyższym są potencjalnie dobrymi odbiorcami takich produktów bankowych, jak karty kredytowe, euroczeki i operacje walutowe, kredyty samochodowe. Młode rodziny poszukują głównie możliwości zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych i korzystają w większym stopniu z kredytów służących zaspokojeniu potrzeb konsumpcyjnych i edukacyjnych członków rodziny.
- Osoby wykształcone łatwiej rozumieją zapisy prawne umowy oraz potrafią przewidzieć konsekwencje swojego działania na rynku finansowym, jednakże bez względu na poziom wykształcenia, istnieją osoby czytające szczegółowo dokumenty oraz osoby, które je tylko podpisują, np. zakładając, że ich nie zrozumieją lub nie mają czasu na zapoznanie się z zapisami umów.

Ważnym czynnikiem, wpływającym na zachowanie klienta, jest grupa oddziaływania (ang. *reference group*). Naśladowanie wzorców narzucanych przez liderów grupy powoduje zarówno zapotrzebowanie na podobne usługi bankowe, jak i sposób budowania relacji z bankiem.

Zachowanie każdego człowieka zależy od bardzo wielu czynników wewnętrznych natury: biologicznej (genetyka, system nerwowy, psychika), edukacyjnej (doświadczenie, nawyki, postawy).

W praktyce programowania neurolingwistycznego NLP definiuje się metaprogramy, czyli ogólnie mówiąc wzorce nawykowe, które mają ważny wpływ na proces decyzyjny i sposób zachowania człowieka. Umiejętność rozpoznania dominujących metaprogramów klienta znakomicie ułatwia przewidywanie sposobu, w jaki zachowa się on w różnych sytuacjach, w tym w sytuacjach bardzo trudnych.

Do głównych metaprogramów należą:

- *Autorytet zewnętrzny lub wewnętrzny – wpływa na proces decyzyjny klienta. Klienci o silnym autorytecie wewnętrznym „zawsze mają rację” i nie należy ich do swoich racji przekonywać. Klientom o silnym autorytecie zewnętrznym wystarczy pokazać przykład zachowania się osoby obdarzonej autorytetem w analogicznej sytuacji „Jeniffer Lopez też posiada taką kartę kredytową”, aby uzyskać przewidywalne zachowanie.*
- *Ogólny lub szczegółowy – osoba z metaprogramem szczegółowym wypyta o każdy szczegół i dokładnie przeczyta umowę, podczas gdy osoba o nastawieniu ogólnym szybko znudzi taka sytuacja i podejmie decyzję pod warunkiem możliwości „ogarnięcia problemu z lotu ptaka”, czyli bardzo syntetycznie.*
- *Podobieństwa lub różnice – niektóre osoby zwracają uwagę głównie na różnice, a inne na podobieństwa. Przejawia się to w ich reakcji na argumentację sprzedawcy. Stwierdzenie, że ten produkt jest „podobny do” albo „bardzo różny od” mogą zmotywować lub zniechęcić taką osobę do działania.*
- *Unikanie lub dążenie – osoby „dążące” reagują zwykle na obraz wygranej i nie dostrzegają negatywnych konsekwencji, w przeciwieństwie do osób „unikających”. Metaprogram ten zwykle ujawnia się w zachowaniu przedsiębiorców w sytuacji kredytowej.*
- *Procedury lub opcje – osoby ignorujące wszelkie procedury szukają indywidualnych rozwiązań, a często także różnych dróg obejścia prawa i procedur. Klienci nastawieni na opcje nie zechcą zaakceptować faktu, że procedury bankowe przewidują określony sposób przebiegu operacji i czas jej realizacji.*

Duże znaczenie dla procesu podejmowania decyzji przez klienta ma postrzeganie przez niego: zjawisk, przedmiotów, symboli, zdarzeń i relacji.

Posługując się kanałami percepcji: wzrokowym, słuchowym i kinestetycznym (emocjonalnym), człowiek odbiera i przetwarza informację. Informacja ta wiązana jest z głębokimi pokładami jego doświadczenia. W procesie tym informacja jest ograniczana, zniekształcana i uogólniana.

Poszukując dobrej karty kredytowej, klient zazwyczaj nie zapamięta wszystkich istotnych informacji, związanych z tym produktem. Opowiadając warunki potencjalnej transakcji swojemu partnerowi, zniekształca informację, dodając lub zmieniając kilka szczegółów. W trakcie analizowania kolejnej propozycji produktu w innym banku klient uogólni cechy, które wydają mu się podobne z poprzednimi propozycjami i dokona osądu zanim zapozna się ze szczegółami i porówna oferty.

Na zachowanie klienta i jego proces decyzyjny oddziałują także nietrwałe sytuacje psychiczne, jak np. chwilowy nastrój. Pojawiają się wtedy całkowicie irracjonalne zachowania, których po zmianie nastroju klienci żałują. Decyzje pozytywne lub negatywne,

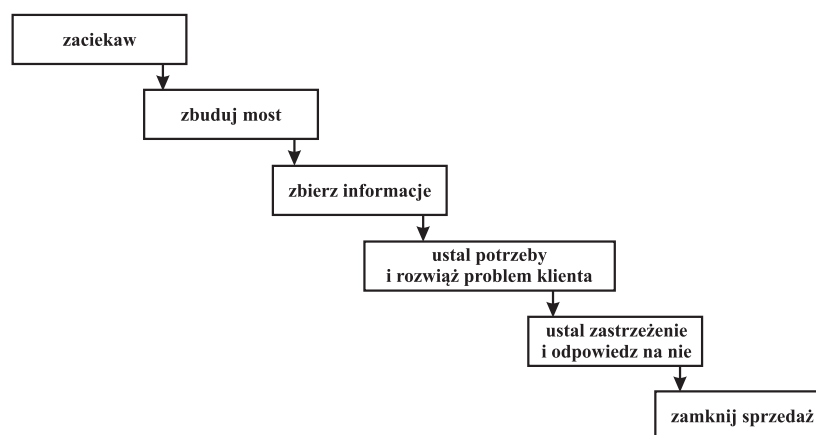
podjęte „pod wpływem chwili”, czyli nastroju, mogą skutkować późniejszym stanem niezadowolenia, połączonym z uczuciem zmanipulowania.

Proces podejmowania decyzji przez klienta banku to w praktyce proces zakupu (gdy klient kupuje produkt bankowy), a niekiedy proces sprzedaży (gdy klient sprzedaje swoją wiarygodność, starając się o kredyt).

Proces sprzedaży może przebiegać według wielu schematów, jednakże w praktyce gospodarczej przyjęły się dwa podejścia:

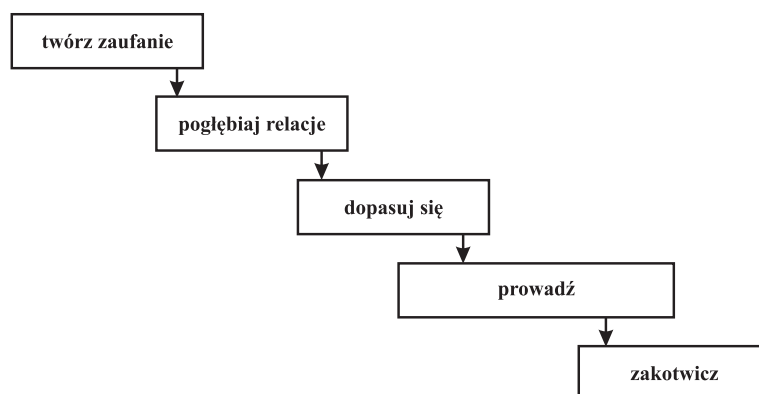
1. Bazujące na psychologii sprzedaży (przydatne do sprzedaży istniejących produktów, zaspokajających obecne potrzeby klienta).
2. Bazujące na procesie wywierania wpływu i perswazji (przydatne do sprzedaży nowych produktów i kreowania nowych potrzeb klienta).

W pierwszym podejściu sprzedawca działa według schematu:



Wykorzystanie powyższego schematu w rzeczywistości sprowadza się do zgromadzenia informacji o potrzebach i preferencjach klienta, jego zastrzeżeniach oraz realizacji kilku prób zamknięcia sprzedaży. W modelu tym funkcjonują określone praktyczne zasady i techniki prezentacji oraz radzenia sobie z zastrzeżeniami, jak też wiele metod zamykania sprzedaży. Proces decyzyjny klienta związany jest z analizą jego potrzeb, aczkolwiek procedura sprzedaży posiada charakter emocjonalny, gdyż człowiek działa pod wpływem emocji (pragnienia), a nie procesu myślowego.

W drugim podejściu sprzedawca działa według znanego z NLP schematu:



Ten schemat umożliwia zbudowanie z klientem relacji mającej silne źródło w zaufaniu, a następnie dostrojenie się do metaprogramu, sposobu percepcji, a nawet nastroju i mowy ciała klienta oraz prowadzeniu go w kierunku decyzji zakupowej. Znany z psychologii mechanizm zakotwiczenia lub hipnozy wspomaga zamknięcie transakcji.

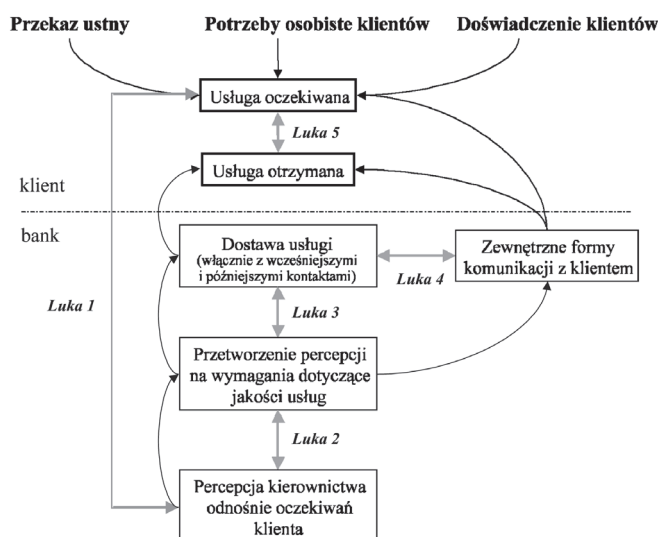
Proces decyzyjny klienta przebiega w tym przypadku pod silnym wpływem sprzedawcy. Jeśli produkt nie jest dobrze dostosowany do jego potrzeb lub klient nie odczuwa satysfakcji z jego posiadania, to na drodze utraty zaufania ucierpi na tym relacja ze sprzedawcą i oczywiście z bankiem, który sprzedawca reprezentuje.

1.1.4. Pomiar satysfakcji klienta banku

Zbudowanie trwałych relacji z klientem nierozdzielnie związane jest z uczuciem satysfakcji, którą odczuwa klient, oceniając jakość pozyskanych produktów i obsługi, z jaką spotyka się w banku. Według badań współczynnik korelacji pomiędzy poziomem satysfakcji i jakością usług jest bardzo wysoki i wynosi ok. 0,77².

Jakość usługi można zmierzyć przez pryzmat stopnia zgodności oczekiwań klienta z realizacją konkretnej usługi. Pomiar jakości usług (a co za tym idzie stopnia satysfakcji klienta) może być dokonany przy pomocy „modelu luk”. Model ten pozwala na identyfikację przyczyn powstawania niezgodności pomiędzy usługą oczekiwaną i usługą otrzymaną.

Schemat 1.



Na podstawie: J.Garczarczyk, R.Skikiewicz „Jakość usług w polskich bankach”

Luka 1 wynika np. z niedostatecznej wiedzy kierownictwa odnośnie oczekiwań klientów;

Luka 2 związana jest z niepełnym przetworzeniem wiedzy kierownictwa na konkretne rozwiązania, mające wpływ na jakość usługi;

2 G.Sobczyk, M. Lipowski, Czynniki kształtujące poziom satysfakcji klientów banku.

Luka 3 może wynikać z niewłaściwej realizacji obowiązujących procedur i wymagań przez pracowników banku;

Luka 4 powstaje, gdy informacja o rzeczywistych cechach usług banku jest zniekształcona w procesie przekazu (np. niewłaściwa reklama);

Luka 5 związana jest z dyskomfortem (brakiem satysfakcji lub niepełną satysfakcją), którą odczuwa klient.

Pomiar luki 5 związany jest z pomiarem luki 1, 2 i 3 (wynikowo można wyznaczyć poziom luki 5).

Podstawowym narzędziem pomiaru luk są badania ankietowe, które przeprowadzają niezależne jednostki badawcze. Podstawowy schemat takich badań zakłada:

- zdefiniowanie cech klienta, produktu i systemu obsługi, które mają być zbadane,
- określenie czynników wywołujących stan zadowolenia i niezadowolenia klienta,
- sformułowanie próby statystycznej, budowa kwestionariusza i określenie metody badań (np. telefoniczna),
- pomiar czynników przy pomocy skali Likerta (0-5) oraz średniego ważonego indeksu satysfakcji CSI (wagi poszczególnych czynników wyceniają klienci).

Ważną rzeczą jest systematyczna powtarzalność badań oraz określanie cech produktów i czynników satysfakcji na drodze niezależnych badań (np. metodą Focus Group lub na podstawie wyników aktualnych badań naukowych o szerszym zasięgu). Wyniki badań satysfakcji klientów znajdują swoje odzwierciedlenie w procesie segmentacji rynku oraz w projektowanych strategiach marketingowych.

1.1.5. Koncepcja i zastosowanie CRM

Strategia zarządzania relacjami z klientem

CRM

Wśród strategii sprzedaży uwzględniających czynniki lojalnościowe zyskują na popularności strategie budowania silnych i długotrwałych więzi z klientem. Polegają one na ciągłym badaniu i analizie potrzeb klienta oraz dopasowaniu oferty produktów i usług do jego wymagań w celu jak najlepszego ich zaspokojenia. Strategie sprzedażowe i procedury operacyjne są elementami całościowych strategii zarządzania relacjami z klientem (ang. *Customer Relationship Management*, w skrócie CRM lub *Relationship Management*, w skrócie RM³). Niezbędnym elementem tych strategii jest ciągle analizowanie potrzeb klienta, właściwe reagowanie na nie oraz budowa długotrwałych relacji klienta z bankiem. Ważnym elementem tych strategii jest przydzielenie klientowi opiekuna finansowego, doradcy klienta lub też doradcy finansowego, który odpowiada za utrzymywanie kontaktu z klientem.

Wzorem rynku amerykańskiego, czy innych rozwiniętych rynków finansowych, banki zachęcają klientów do zaciągania kredytów konsolidacyjnych. Operacje takie polegają na połączeniu w jednej transakcji zadłużenia z tytułu kredytów hipotecznych (mieszkaniowych) wraz z zadłużeniem będącym wynikiem kredytów konsumpcyjnych. Korzyściami

3 O CRM czytaj także w module C, rozdział 2.11 „Proces marketingu bezpośredniego oraz marketing relacji”.

dla klienta są niższe nominalne oprocentowanie i dłuższy okres spłaty pozwalający na obniżenie kwoty jednostkowej raty kapitałowej, a więc łącznie niższy koszt miesięcznych płatności kredytowych. Odmianą takiej konsolidacji jest oparcie zabezpieczenia kredytów konsumpcyjnych na hipotece nieruchomości posiadanej przez klienta. Bank zawierając długookresowe transakcje tworzy bardziej trwałe i długofalowe relacje z klientem. Aczkolwiek nominalne, roczne dochody odsetkowe banku są niższe niż w przypadku z reguły wyżej oprocentowanych kredytów konsumpcyjnych, to sumaryczne dochody za cały okres mogą być wyższe z uwagi na wydłużenie okresu kredytowania. Dochody takie mogą być bardziej stabilne i lepiej zabezpieczone.

Przykładem ilustrującym dobre rozpoznanie potrzeb i sytuacji klienta jest odwrotny kredyt hipoteczny (tzw. odwrócona hipoteka). W USA starszym osobom samotnym lub małżeństwom, które spłaciły już kredyt hipoteczny i nie mają spadkobierców, oferuje się udzielenie kredytu hipotecznego, który jest wypłacany okresowo (miesięcznie lub kwartalnie) i przypomina rodzaj dodatkowej emerytury. Kredyt taki może być też wypłacany jednorazowo lub w kilku ratach, które właściciele nieruchomości przeznaczą na wczas, podróż dookoła świata, zakup samochodu lub jachtu albo leczenie, czy też pobyt w domu opieki. Źródłem spłaty kredytu jest nieruchomość, która zostanie sprzedana po zgonie kredytobiorców, albo po okresie wynikającym z zawartej umowy.



Tradycyjne lokaty bankowe zastępowane są coraz częściej produktami o charakterze inwestycyjnym, skonstruowanymi tak, by dochód odsetkowy z takiego instrumentu rósł progresywnie wraz z wydłużaniem się okresu inwestowania. Na rynku finansowym oferowane są produkty, które nie dosyć, że mają minimalny okres lokowania, to na dodatek mają również określony z reguły kilkuletni okres wypłaty kapitału. Przykładem takich produktów mogą być polisy ubezpieczeniowo-inwestycyjne, w których minimalny okres opłacania składek wynosi 5 lat. Ich konstrukcja finansowa polega na pobieraniu najwyższych prowizji za inwestowanie przez towarzystwo środków na rynkach pieniężnych i kapitałowych w początkowym okresie życia produktu. Taki zabieg czyni nieopłacalnym zaprzestanie dalszego inwestowania zaraz po upływie tego okresu. Niektóre z polis są zawierane na okres do osiągnięcia wieku emerytalnego, a następnie proponowanych jest kilka form wypłaty zgromadzonego kapitału. Najmniej opłacalna jest wypłata jednorazowa, gdyż często związana jest jeszcze z dodatkową prowizją. Niektóre towarzystwa ubezpieczeniowe wprowadzają konstrukcje powodujące, iż miesięczne wypłaty „emerytury ubezpieczeniowej” przez ściśle określony czas, np. 5-10 lat lub też, tzw. renta dożywotnia, czyli wypłata do czasu zgonu ubezpieczonego są dla ubezpieczonego bardziej opłacalne. Banki we własnym zakresie lub wspólnie z funduszami inwestycyjnymi zaczynają oferować podobne długoterminowe produkty, których zadaniem jest pozyskanie na długi okres jak najbardziej stabilnego klienta. Strategie zawiązania długoterminowych relacji z klientem umożliwiają obniżenie kosztów marketingowych, czyli nakładów ponoszonych na pozyskanie i utrzymanie klienta oraz na walkę konkurencyjną.



Innym przykładem strategii, zachęcającej klienta do długotrwałej współpracy z bankiem, jest polityka oferowania klientowi coraz bardziej preferencyjnych cen produktów i opłat wraz ze stażem współpracy klienta z bankiem. Aktywni klienci banku są nagradzani za kolejne okresy współpracy ze swoim bankiem niższym oprocentowaniem kredytów, bądź produktami bonusowym. Np. po zawarciu umowy o kredyt hipoteczny, klient otrzymuje na okres jednego roku gratisowe ubezpieczenie majątkowe kredytowanego domu. Klientom o wyższych dochodach i wpływach na rachunek proponowane jest wstąpienie do klubu klienta lub klubu przyjaciół banku. Z przynależnością do klubu wiąże się możliwość udziału w koncertach muzycznych, imprezach widowiskowych sponsorowanych przez bank i pierwszeństwo w zakupie, po promocyjnej cenie, ekskluzywnych apartamentów, domów lub mieszkań, których budowa finansowana jest przez bank. Najbardziej dochodowi klienci otrzymują gratisowe pakiety usług o charakterze assistance (pomocy ubezpieczeniowej, doradztwa finansowego, itp.). Dla najbardziej prestiżowych i szczególnie ważnych dla banku klientów możliwa jest emisja specjalnych akcji lub obligacji banku, dających rozmaite poza cenowe przywileje.

Streszczenie

Dostosowanie produktów i sposobu obsługi do potrzeb i oczekiwań klientów posiada kluczowe znaczenie dla rozwoju i funkcjonowania banku na rynku. Każdy bank musi podjąć strategiczne decyzje w zakresie stopnia specjalizacji usług oraz dominującej strategii budowania przewagi konkurencyjnej. Decyzje te są nierozzerwalnie związane z procesem analizy i segmentacji klientów. Definiowanie segmentów i podsegmentów rynku pozwala na opracowanie rozwiązań adresowanych ściśle do klientów o precyzyjnie określonych cechach, wyrażonych w kryteriach segmentacji.

W procesie projektowania systemu obsługi, w tym metod skutecznej sprzedaży, banki analizują wzorce zachowań klientów oraz sposoby podejmowania przez nich decyzji.

Na zachowanie klientów ma wpływ wiele czynników o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym, a także oddziałujących z zewnątrz, niezależnych od klienta oraz wewnętrznych, ściśle z nim związanych.

Pewne kombinacje czynników wpływających na zachowania klientów mogą być charakterystyczne dla określonego segmentu lub mikrosegmentu rynku. W takim przypadku istnieje możliwość dobrego dopasowania usług bankowych i sposobu obsługi do potrzeb klientów danego segmentu oraz uwzględnienia w procedurach postępowania sposobów reakcji na typowe wzorce zachowań. Znajomość ludzkiej psychiki i sposobów podejmowania decyzji pozwala na opracowanie schematów postępowania w procesie obsługi klienta.

W każdym przypadku celem głównym staje się jednak takie działanie, które pozwoli na budowanie długoterminowych relacji z klientem. W tym celu wdrażane są w bankach systemy wspomagania procesu zarządzania relacjami z klientem. Klient długoterminowo współpracujący z bankiem, to zazwyczaj klient odczuwający satysfakcję z otrzymywanych usług i obsługi. Prowadzony systematycznie pomiar poziomu satysfakcji klienta pozwala na ocenę jakości oferowanych usług i zidentyfikowanie luk w systemie.

Literatura

1. A. Batko, *Sztuka perswazji czyli język wpływu i manipulacji*, Helion, Gliwice 2006
2. A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002
3. M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999
4. L. Rudnicki, *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000
5. S. Smyczek, *Zachowania konsumentów na rynku usług bankowych*, AE, Katowice 2001
6. P. Sowa, R. Ambroziak, A. Batko, *Sukces w sprzedaży bezpośredniej z NLP*, Meta Mind Press, Bielsko Biala 2000

Test do samokontroli

1. Mikrosegment rynku to:
 - A. podsegment większego segmentu,
 - B. nie ma takiego pojęcia,
 - C. segment na rynku lokalnym,
 - D. segment w zakresie wybranych czynności bankowych.
2. Zachowanie klienta obejmuje:
 - A. postawę etyczną,
 - B. postawę moralną,
 - C. zmienność nastrojów,
 - D. proces nabywania.
3. Do czynników ekonomicznych zachowań należą:
 - A. nawyki,
 - B. płeć,
 - C. koniunktura,
 - D. uwarunkowania kulturowe.
4. Zidentyfikowanie u klienta metaprogramu (wzorca zachowań) nastawionego na opcje może oznaczać:
 - A. żądanie z jego strony dostarczenia szczegółowych informacji,
 - B. przekonanie klienta o jego nieomyślności,
 - C. dotrzymywanie przez klienta wszelkich procedur,
 - D. podejmowanie przez klienta prób obejścia procedur.
5. Poziom satysfakcji klienta można ocenić badając:
 - A. relację pomiędzy usługą oczekiwaną i otrzymaną przez niego,
 - B. różnicę pomiędzy percepcją oczekiwań klienta przez kierownictwo banku a usługą oczekiwaną przez klienta,
 - C. różnicę pomiędzy wymaganiami dotyczącymi jakości usług a ich realizacją przez pracowników banku,
 - D. różnicę pomiędzy realizacją usług przez pracowników banku a cechami oferty podawanymi w reklamie.

6. Do metod pomiaru satysfakcji klienta należą:
 - A. analiza ekonomiczna wyników sprzedaży,
 - B. pomiar jakości usług,
 - C. satysfakcji klienta się nie mierzy,
 - D. badanie ankietowe.
7. Zamknięcie sprzedaży:
 - A. występuje w każdej transakcji,
 - B. poprzedza zwykle prezentację produktu,
 - C. jest zwykle proponowane przez sprzedawcę,
 - D. jest zwykle proponowane przez klienta.
8. Budowanie zaufania pomiędzy pracownikiem banku i klientem ma znaczenie dla:
 - A. skutecznej komunikacji z klientem,
 - B. budowania silnych relacji z klientem,
 - C. formułowania odpowiedzi na zastrzeżenia klienta,
 - D. zaciekawienia klienta ofertą banku.
9. Zarządzanie relacjami z klientem wymaga:
 - A. uzyskania zgody klienta,
 - B. wdrożenia skomplikowanego systemu informatycznego,
 - C. wąskiej specjalizacji banku w obsłudze mikrosegmentów rynku,
 - D. ciągłego analizowania potrzeb klientów.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-A, 2-D, 3-C, 4-D, 5-A, 6-D, 7-C, 8-B, 9-D

1.2. Segmentacja klientów indywidualnych

Renata Wiczorek

Nabywcy usług i produktów bankowych nie stanowią jednorodnej grupy, ich potrzeby są zróżnicowane. Dlatego też banki dokonują segmentacji rynku, wyodrębniając jednorodne grupy klientów co do ich potrzeb i oczekiwań.

Tak więc segmentacja klientów umożliwia bankowi:

- identyfikację wymagań i oczekiwań potencjalnych nabywców wobec oferty produkcyjnej banku,
- oferowanie poszczególnym grupom klientów wyselekcjonowanych pakietów produktów i usług bankowych adekwatnych do ich potrzeb.

W niniejszym rozdziale skoncentrujemy uwagę na segmencie osób fizycznych, czyli klientach indywidualnych. W segmencie klientów indywidualnych wyróżniamy:

- klientów masowych (standardowych) - najliczniejszą grupę - dysponujących niskimi dochodami, korzystających z tradycyjnych produktów i usług bankowych,
- klientów średniozamożnych, posiadających wyższe dochody i korzystających z pełnej gamy produktów i usług bankowych; są to klienci opłacalni dla banku,
- klientów zamożnych należących do grupy VIP-ów, Private Banking, posiadających duże dochody, którym banki oferują specjalistyczny pakiet usług i opiekę doradcy klienta; są to klienci wymagający, ale bardzo opłacalni dla banku.

Klient indywidualny

Klient indywidualny to osoba fizyczna nie prowadząca działalności gospodarczej, posiadająca zdolność prawną i zdolność do czynności prawnych.



Każdy człowiek już od chwili urodzenia posiada zdolność prawną. Pełną zdolność do czynności prawnych uzyskuje z chwilą osiągnięcia pełnoletności. Nie mają zdolności do czynności prawnych osoby, które nie ukończyły 13 lat oraz osoby ubezwłasnowolnione całkowicie. Czynności prawne dokonane przez osobę, która nie ma zdolności do czynności prawnych, są nieważne.

Status prawny klienta indywidualnego

Ograniczoną zdolność do czynności prawnych mają małoletni, którzy ukończyli 13 lat oraz osoby ubezwłasnowolnione częściowo. Dla osoby ubezwłasnowolnionej częściowo ustanawiana jest kuratela. Ponadto zgodnie z art. 17 KC⁴ do ważności czynności prawnej, przez którą osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych zaciąga zobowiązanie lub rozporządza swoim prawem, potrzebna jest zgoda jej przedstawiciela ustawowego.



Osoba małoletnia może uzyskać pełną zdolność do czynności prawnych po zawarciu związku małżeńskiego. Określa to art. 10 ustawy z dn. 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny⁵. Tej zdolności nie traci w razie unieważnienia małżeństwa.

⁴ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. Nr 16, poz. 93 z 1964 r. wraz z późniejszymi zmianami.

⁵ Tamże.

Kryteria segmentacji klienta indywidualnego

Pojęcie klienta indywidualnego możemy też utożsamiać z pojęciem konsumenta. Jest to zgodne z obowiązującymi przepisami o kredycie konsumenckim⁶ i udostępnianiu informacji gospodarczej⁷. Jest to również zgodne z art. 22¹ KC, gdzie: „za konsumenta uważa się osobę fizyczną dokonującą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową”⁸.

Banki, w celu lepszego dopasowania swoich produktów oraz ich cen do poszczególnych grup klientów, stosują wielorakie kryteria segmentacji klientów. Do najczęściej spotykanych należy zaliczyć:

- A. **Kryterium geograficzne**, uwzględniające przy klasyfikacji klienta przede wszystkim miejsce zamieszkania, pracy – kraj, region kraju, miasto, wieś;
- B. **Kryterium socjodemograficzne**, oznaczające grupowanie klientów według wieku, np. młodzież szkolna, studenci, osoby dorosłe, czy też według płci, klasy społecznej, liczby członków rodziny. Najważniejszym i najczęściej stosowanym przez banki elementem tego kryterium jest segmentacja klienta indywidualnego według wieku i identyfikacji jego potrzeb w poszczególnych okresach życia.
- C. **Kryterium społeczno-ekonomiczne**, uwzględniające przy grupowaniu klientów takie elementy jak: osiągnięty dochód, posiadane wykształcenie, zawód, pochodzenie społeczne, narodowościowe, religię, sposób życia, formy wypoczynku, itp.
- D. **Kryterium behawioralne**, uwzględniające przy grupowaniu klientów cechy osobowości klienta, styl życia, zainteresowania, sposób i rodzaj dokonywanych zakupów, intensywności korzystania z usług bankowych, itp.

Wykorzystując kryterium behawioralne, Jacek Grzywacz dokonuje podziału klientów na następujące grupy:

- a) klienci niewymagający, lecz wygodni – są to osoby poniżej 30 lat, gdzie występuje duży udział uczniów szkół średnich i studentów, preferujących bankowość uniwersalną i elektroniczną;
- b) klienci wymagający – są to osoby w wieku 30-50 lat z wyższym wykształceniem i wysokimi dochodami, zainteresowane wysoką jakością i specjalizacją usług; produktami kapitałowymi i inwestowaniem w fundusze inwestycyjne, papiery wartościowe, grą na giełdzie; dla banku są cennymi klientami, ponieważ przynoszą duże dochody;
- c) klienci konserwatywni – to osoby starsze, w wieku ponad 50 lat, o mniejszych dochodach, wykształceniu średnim i zawodowym, żądający zindywidualizowanej formy obsługi. Osoby te korzystają głównie z kredytów bankowych. Nowoczesne produkty bankowe nie są w centrum ich zainteresowania;
- d) klienci skromni – wśród których można znaleźć robotników, urzędników niższego szczebla, ludzi starszych, rencistów, ludzi o niskim poziomie wykształcenia. Osoby te nie mają zbyt dużej wiedzy o produktach bankowych, korzystają ze standardowej

6 Ustawa z dnia 20 lipca 2001 r. o kredycie konsumenckim, Dz. U. Nr 100, poz. 1081 z późniejszymi zmianami (Dz.U. 2003 r., nr 189, poz. 1030).

7 Ustawa z dnia 14 lutego 2003 r. o udostępnianiu informacji gospodarczych, Dz.U. nr 50, poz. 424.

8 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., Kodeks Cywilny, Dz.U. Nr 16, poz. 93 z późniejszymi zmianami.

oferty produktowej, tj. rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego lub innych nieskomplikowanych form oszczędzania;

- e) klienci krytyczni – którymi są głównie osoby młode, o niezbyt wysokich dochodach, za to bardzo wymagający. Osoby te posiadają dużą wiedzę na temat produktów bankowych, są wrażliwe na zmiany. Przy wyborze rodzaju produktu kierują się nie jakością obsługi lecz zróżnicowaną ceną i wybierają produkty najbardziej dla nich atrakcyjne cenowo;

Biorąc pod uwagę mentalność klientów, Joanna Harasim w swej książce wyróżnia następujące grupy klientów⁹:

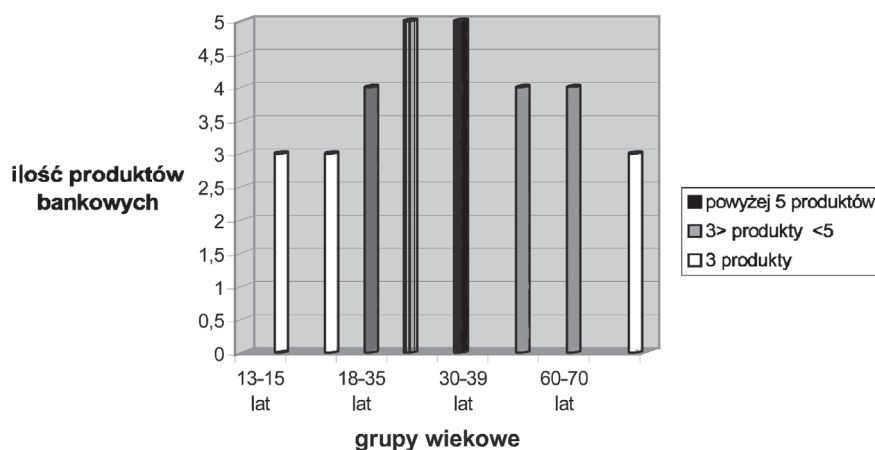
- a) „mających zaufanie” – klienci czujący prestiż banku, mający do niego zaufanie. Są to najczęściej mieszkańcy wsi, starsze osoby, o średnich dochodach i płacący wyłącznie gotówką. Dla banku stanowią istotną grupę klientów;
- b) „władcy” – klienci lubiący dominować w kontaktach z bankiem, ceniący wysoko tradycje i wartości moralne. Są to osoby przeważnie w wieku dojrzałym, ambitni, zamożni, mieszkający w dużych miastach, bardzo wymagający w stosunku do banku, ale z uwagi na osiągnięte przez nich wysokie dochody – klienci ważni dla banku;
- c) „niekochani” – to klienci trudni do obsługi dla banku, lubiący wolność, swobodę działania, niekonwencjonalność; są to przede wszystkim ludzie młodzi o wysokiej pozycji zawodowej, tzw. młode wilki. Ich problemem są częste braki pokrycia debetu na rachunku bankowym, rzadkie korzystanie z szerokiej gamy produktów bankowych – jeśli już to tylko z kart płatniczych;
- d) „indywidualiści” – okreśłani przez bank jako klienci trudni, drobiazgowi, kłótlivi, nie tolerujący żadnych pomyłek banku. Mało ambitni, wierni swoim przyzwyczajeniom, mający często stałą pracę;
- e) „gracze” – to grupa klientów potrafiących poszukać luk w przepisach prawnych, aby tylko osiągnąć zysk. Są to osoby młode, mieszkające w dużych miastach, dla których pieniądze są po to, aby je wydawać, choć zabawne jest też ich zarabianie.

1.2.1. Cykl życia klienta indywidualnego a zapotrzebowanie na produkty i usługi

Wiele banków stosuje segmentację osób fizycznych na podstawie ich fazy (etapu) życia, różnicując wachlarz produktów i usług od zapotrzebowania zmieniającego się w poszczególnych okresach życia. Wiąże się to z różnymi uwarunkowaniami: początkowo posiadaniem przez osoby fizyczne ograniczonej, a później pełnej zdolności do czynności prawnych, osiągania regularnych, często zróżnicowanych (zwłaszcza w początkowym okresie życia zawodowego) dochodów. W zależności od wieku, osoby fizyczne korzystają z większej lub mniejszej ilości produktów bankowych, co zostało zaprezentowane na wykresie nr 1.

⁹ J. Harasim: *Marketing usług bankowych*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998, s. 39-40.

Wykres 1. Cykl życia osób fizycznych a zapotrzebowanie na produkty bankowe



Źródło: Opracowanie własne

Bazując na podręczniku Wojciecha Grzegorzcyka wyróżniamy osiem grup klientów indywidualnych, uwzględniając w głównej mierze wiek poszczególnych grup klientów. Na dalszym planie uwzględniany jest stan cywilny, liczebność gospodarstwa domowego oraz zakres usług bankowych. Są to następujące grupy klientów¹⁰:

- **grupa pierwsza** – to młodzież w wieku 13-15 lat, będąca na utrzymaniu rodziców. Zainteresowanie bankami zaczyna powoli rosnąć, lecz należy je dopiero kształtować. Wiele banków właśnie do tej grupy klientów kieruje swoją ofertę, chcąc ukształtować sobie przyszłych klientów i utrwalić w nich wizerunek banku. Banki oferują im konta młodzieżowe, które spełniają funkcje podobne do rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego. Właścicielami tego konta są rodzice lub inne osoby pełnoletnie. Gimnazjaliści mogą dysponować środkami na rachunku (w ramach wyznaczonych przez rodzica limitów) na podstawie udzielonego im stałego pełnomocnictwa. Także rodzic jako posiadacz rachunku zachowuje prawo do dysponowania znajdującymi się na nim pieniędzmi. Osoba małoletnia będąca pełnomocnikiem może dokonywać na podstawie legitymacji szkolnej wypłat lub pobierać przy pomocy karty gotówkę z bankomatu.
- **grupa druga** – to młodzież starsza, w wieku od 16 do 18 lat. Młodzi ludzie zaczynają samodzielnie zarobkować i wydawać pieniądze. Jest to grupa klientów, którym banki oferują dodatkowe usługi i produkty, oprócz otwarcia i korzystania z rachunku oszczędnościowego. Osoby te mogą też wydać dyspozycje utworzenia lokat ze środków zgromadzonych na rachunku.
- **grupa trzecia** – to osoby w wieku od 19 do 24 lat. Osoby te nie zakładają jeszcze rodzin, studiuje i/lub rozpoczynają pracę. Mają trochę krytyczny stosunek do banków, ale stałe i rosnące dochody. Banki oferują im rozbudowany portfel usług, począwszy od otwarcia rachunku oszczędnościowego, przyznania limitu kredytowego, realizację stałych zleceń, poprzez zakładanie lokat, sprzedaż papierów wartościowych, oferowanie różnego rodzaju kart bankowych, czy bezpłatne ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków, na kredytach studenckich, sezonowych, konsumpcyjnych kończąc.

10 Grzegorzcyk Wojciech, *Marketing bankowy*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.

- **grupa czwarta** – to osoby w wieku 25-30 lat, które już zakładają lub założyły swoją rodzinę, mają dzieci. Wśród nich są osoby rozpoczynające pracę po zakończeniu studiów, awansujący, osiągający stabilne i coraz to większe dochody. Tym osobom banki oferują rachunki bieżące, terminowe z różnorodnymi okresami oszczędzania, karty debetowe, kredytowe, czek, kredyty konsumpcyjne, okazjonalne (na wakacje, walentynki, święta, itp.), budowlane, usługi sprzedaży papierów wartościowych.
- **grupa piąta** – to osoby w wieku 31–41 lat, pozostające w oficjalnych i nieoficjalnych związkach, które osiągnęły ustabilizowany status materialny. Osoby te nie mają trudności finansowych, dochody ich są wysokie i regularne, zakupują dla siebie nowe mieszkanie, samochód, sprzęt AGD, RTV. Banki oferują im jeszcze szerszy niż wcześniej grupom wachlarz produktów i usług bankowych powiększony o kredyty, pożyczki hipoteczne, mieszkaniowe, budowlano-mieszkaniowe, długookresowe formy oszczędzania i ubezpieczenia, inwestowania w fundusze inwestycyjne.
- **grupa szósta** – to klienci w wieku 42-60 lat. Osoby te pozostają same, ich dzieci już się usamodzielnili. Są one dobrze sytuowane materialnie, szukają nowych wyzwań, zwracają uwagę na wykorzystanie czasu wolnego w sposób bardziej aktywny, zaczynają myśleć o zbliżającym się końcu kariery zawodowej. Z reguły posiadają dom/mieszkanie, domek letniskowy i bardziej koncentrują się na zmianie wystroju wnętrza i renowacji mieszkania. Mogą korzystać zarówno z tradycyjnych produktów bankowych, jak i form długookresowego oszczędzania i ubezpieczenia emerytalnego, papierów wartościowych. Osoby te są bardziej wybredne w korzystaniu z różnych produktów bankowych, koncentrują się na produktach najbardziej dla nich opłacalnych. Jest to specyficzna grupa klientów dla banków.
- **grupa siódma** – to klienci w wieku 61–69 lat, aktywni emeryci, zainteresowani bieżącą obsługą bankową, zamianą mieszkania na nowe, lokowaniem pieniędzy dla swoich wnuków, aktywnym wypoczynkiem, podróżowaniem po krajach Europy czy świata. Często realizują swoje polisy ubezpieczeniowe, fundują nowe polisy ubezpieczeniowe swoim wnukom, dokonują zakupu dla nich mieszkania, samochodu, finansują kosztowne studia.
- **grupa ósma** – to osoby, które przekroczyły 70 lat życia, emeryci pasywni. Większość z nich, ze względów zdrowotnych, zaczyna się wycofywać z aktywnych form wypoczynku, a środki finansowe przeznaczają na cele lecznicze i konsumpcyjne. Osoby te korzystają głównie z bieżącej obsługi bankowej, realizują polisy ubezpieczeniowe, zakładają lokaty i wykupują nowe polisy ubezpieczeniowe dla wnuków, nie dokonują żadnych skomplikowanych transakcji finansowych.

Przedstawiona powyżej segmentacja klientów banku może być użyteczna i wykorzystana w działalności każdego banku. Główną ideą jest bowiem wypracowanie strategii postępowania banku wobec poszczególnych grup klientów oraz przygotowania odpowiednich technik i taktyk negocjacji, stosowanych w kontaktach: bank – klient.

Przeprowadzenie segmentacji klientów nie jest procesem jednorazowym i zakończonym. Banki z reguły w ramach wyodrębnionego segmentu dokonują dalszych podziałów, aby bardziej dopasować ofertę produktową do danego klienta i do zmieniających się warunków otoczenia.





Wśród najważniejszych tendencji zachodzących w popycie na usługi bankowe klientów indywidualnych należy wymienić:

- zmniejszanie się udziału wkładów oszczędnościowych,
- wzrost zakupów papierów wartościowych, udziałów w funduszach inwestycyjnych, ze względu na większe oczekiwane dochody, niż z odsetek od lokat,
- wzrost liczby i zakresu zawieranych ubezpieczeń, głównie zapewniających wypłatę świadczeń w przyszłości jako uzupełnienie do istniejących państwowych systemów emerytalnych i rentowych,
- zwiększone zainteresowanie zarządzaniem majątkiem, co wynika z rosnącej zamożności społeczeństwa,
- wzrost zapotrzebowania na finansowanie budownictwa mieszkaniowego,
- rozszerzenie transakcji bezgotówkowych, obsługi kart płatniczych¹¹.

1.2.2. *Private banking*

Wśród klientów indywidualnych coraz większe znaczenie odgrywa grupa klientów zamożnych. Według standardów światowych do kategorii zamożnych klientów, zwanych HNWI (*High-net-worth individuals*) należą osoby dysponujące co najmniej 1 mln USD wolnych aktywów finansowych.

Wiele instytucji finansowych w ramach grupy klientów zamożnych wyróżnia kilka segmentów:

- U-HNWI (ang *Ultra-high-net-worth individuals*) – klienci dysponujący aktywami finansowymi w wysokości powyżej 50 mln USD,
- *Very high-net-worth individuals* – klienci posiadający aktywa o wartości: 5-50 mln USD,
- *High-net-worth individuals* – klienci posiadający aktywa o wartości 1-5 mln USD,
- *Wealthy* – klienci z aktywami od 500 tys. USD do 1 mln USD,
- *Affluent* – obejmujący klientów, posiadających aktywa od 100 do 500 tys. USD.

W Polsce, wraz z rozwojem gospodarczym oraz zwiększającą się kapitalizacją spółek giełdowych, zaczęła wzrastać liczba klientów zamożnych. W 2010 r. szacuje się, że około 20 tys. Polaków posiada majątek o wartości powyżej 1 mln PLN. Polskich zamożnych klientów można podzielić na dwa główne segmenty:

- elitarny – klienci z aktywami powyżej 300 tys. EURO,
- masowy – klienci z dochodami miesięcznymi netto powyżej 5 tys. PLN.

Należy też pamiętać, że klientów zamożnych można definiować nie tylko według posiadanego przez nich majątku lecz także ze względu na okres od jakiego legitymują się statusem człowieka zamożnego. Mogą to być pokolenia (rodziny arystokratyczne) lub kilka miesięcy, lat (wygrana na loterii, pieniądze zarobione na giełdzie). Często do osób zamożnych zaliczane są znane i sławne osobistości o dużym prestiżu publicznym.

11 *Bankowość, Podręcznik akademicki*, Praca zbiorowa pod redakcją prof. Wł. L. Jaworskiego.



W praktyce wiele banków w Polsce definiuje wymóg zamożności wg własnych kryteriów, oferując klientom z tego segmentu szeroką ofertę **private banking**, w tym doradztwo finansowe, operacje na rynku pieniężnym i kapitałowym.

Wg prof. Leszka Dziawgo - private banking to zindywidualizowana i kompleksowa finansowa obsługa zamożnych klientów indywidualnych przez bank. W myśl tej koncepcji banki mogą oferować nie tylko własne produkty i usługi finansowe, ale także i innych instytucji finansowych stosując zasadę tzw. otwartej architektury produktowej (klient ma dostęp do różnorodnych produktów i usług dostępnych na rynku).

Z roku na rok oferta polskich banków staje się coraz bogatsza. Obecnie w ramach private banking doradcy oferują indywidualnie negocjowane warunki lokat i kredytów, nowoczesne produkty strukturyzowane, udziały w krajowych i zagranicznych funduszach inwestycyjnych, prestiżowe karty bankowe, polisy lokacyjno-ubezpieczeniowe a także usługi Wealth Management, Art Banking, Family Office, czy modne ostatnio usługi Concierge. **Wealth Management** zajmuje się profesjonalnym zarządzaniem aktywami na zlecenie klientów, wzbogaconym o wiedzę ekspercką nie tylko z zakresu inwestycji kapitałowych, ale i prawa podatkowego oraz doradztwa w zakresie nieruchomości (dostęp do ekspertyz, analiz)

**Wealth
Management**

Inny charakter usług, oparty na wiedzy eksperckiej, świadczony jest w ramach **Art Banking**, gdzie banki oferują kompleksową i zindywidualizowaną obsługę klienta w zakresie handlu i kolekcjonowania dzieł sztuki (opracowanie strategii rozwoju i gromadzenia kolekcji dzieł sztuki adekwatnej do indywidualnych preferencji danego klienta).

Art Banking

Odmienny charakter ma usługa **Family Office**, w myśl której bank lub też inna instytucja finansowa przejmuje w całości lub częściowo zarządzanie majątkiem zamożnej rodziny. Bank pełni pieczę nad sprawami finansowymi, podatkowymi, edukacyjnymi dzieci, spadkowymi.

Family Office

Usługi typu **Concierge** oferowane klientom private banking to specyficzny rodzaj świadczonych usług, polegających na organizowaniu dowolnych świadczeń na życzenie klienta np. organizacja biletów na wybrane przez klienta imprezy kulturalne i sportowe, pomoc w organizacji wypoczynku (rezerwacja biletów, hoteli, wycieczek), rezerwacja stolika w restauracji, wysłanie kwiatów, podstawienie limuzyny z kierowcą, zorganizowanie opiekunki do dzieci itp.

Concierge

Pionierem polskiej bankowości prywatnej był Bank Handlowy, który rozpoczął obsługę zamożnych klientów już w 1993 r. Dołączył do niego w 1995 r. BRE Bank SA, a dwa lata później Bank Pekao SA. Natomiast na świecie pierwsze usługi private bankingu świadczone były w Anglii już w 1692 r. przez Londyński Bank Coutts. Za najstarszy bank wyspecjalizowany w bankowości prywatnej uważany jest inny angielski bank Child & Co. Dopiero w 1741 r. w Szwajcarii, uznawanej za kolebkę bankowości o legendarnej dyskrekcji, powstał prywatny bank Wegelin & Co, który specjalizuje się do dziś w obsłudze bardzo bogatych Europejczyków.

1.2.3. Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą

Mówiąc o kliencie indywidualnym, nie możemy stosować zamiennie pojęć: osoba fizyczna i osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Osoba fizyczna i jej status jest ujęty w przepisach kodeksu cywilnego i został opisany w preambule rozdziału 1.2.



Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą to przedsiębiorca działający na podstawie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej¹². Z kolei działalność gospodarcza w rozumieniu Ustawy jest to zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły¹³.

Na uwagę zasługuje fakt, iż przepisów tej Ustawy nie stosuje się do działalności wytwórczej w rolnictwie w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, a także wynajmowania przez rolników pokoi, sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów.

Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą musi złożyć wpis do EDG w Urzędzie Miasta, Gminy. Ewidencję prowadzi gmina właściwa dla miejsca zamieszkania przedsiębiorcy. Przedsiębiorcy będący osobami fizycznymi, prowadzącymi działalność gospodarczą i mający siedzibę poza granicami Polski, a prowadzący działalność na terytorium Polski, rejestrują swoją działalność w miejscu jej prowadzenia. Osoby zagraniczne¹⁴ z państw członkowskich Unii Europejskiej i Europejskiego Obszaru Gospodarczego mogą podejmować i prowadzić działalność gospodarczą na terenie Polski na tych samych warunkach, co obywatele polscy. Wójt, burmistrz lub prezydent miasta, zwany „organem ewidencyjnym”, dokonuje wpisu do Ewidencji Działalności Gospodarczej (EDG). Organ ewidencyjny wydaje decyzje o wpisie. Ewidencja działalności gospodarczej jest jawna, co oznacza, że każda osoba ma prawo dostępu zarówno do danych w ewidencji jak i przeglądania akt ewidencyjnych przedsiębiorcy. Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą musi także zgłosić swoją działalność we właściwym dla miejsca jego zameldowania i płacenia podatku dochodowego w Urzędzie Skarbowym, otrzymać z Urzędu Statystycznego numer REGON adekwatny do rodzaju prowadzonej przez niego działalności.

Ponadto osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą **powinna**:

- zawrzeć umowę rachunku bankowego w związku z prowadzoną działalnością zwłaszcza, gdy jednorazowa wartość transakcji bez względu na liczbę wynikających z niej płatności przekracza równowartość 15.000 EURO przeliczana na PLN wg średniego kursu NBP oraz dokonywania za jego pośrednictwem płatności na rzecz Skarbu Państwa (ZUS i Urząd Skarbowy). Taki rachunek bankowy funkcjonuje na zupełnie odmiennych zasadach niż typowe konto dla osoby fizycznej. Do jego otwarcia wyma-

¹² Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej – ustawa weszła w życie 26.08.2004 r., Dz.U. Nr 173, poz. 1807, z 2004 r., z późniejszymi zmianami.

¹³ Art.2. ust.1 cyt. wyżej Ustawy.

¹⁴ Art. 13 cyt. Ustawy.

gane są odmienne dokumenty niż przy otwieraniu konta dla osoby fizycznej. Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą do otwarcia konta musi przedstawić wpis do EDG, REGON, Numer Identyfikacyjny Podatnika (NIP), podstawowe informacje o siedzibie firmy, rodzaju prowadzonej działalności (w niektórych bankach informacje o osiągniętych wynikach finansowych), dowód osobisty. Z kolei osoba fizyczna, która nie prowadzi żadnej działalności do założenia konta w banku i zawarcia umowy o prowadzenie rachunku bankowego przedstawia dowód osobisty, PESEL, NIP,

- zawiadomienia właściwego urzędu skarbowego oraz banku, w którym otwarty jest podstawowy rachunek bankowy związany z wykonywaną działalnością gospodarczą, o posiadaniu rachunków bankowych w innych bankach, informując o nazwach i adresach banków oraz o numerach rachunków bankowych,
- ubiegania się o koncesję na prowadzoną działalność, jeżeli rodzaj tej działalności wymaga uzyskania takiej koncesji¹⁵,
- zewnętrznego oznakowania stałego miejsca wykonywania działalności gospodarczej. Zewnętrzne oznaczenie powinno zawierać oznaczenie przedsiębiorcy oraz związę określenie przedmiotu wykonywanej działalności gospodarczej.

Za zobowiązania, jakie zaciąga w trakcie prowadzonej działalności gospodarczej, osoba fizyczna odpowiada całym swoim majątkiem firmowym i prywatnym.

Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą może być płatnikiem podatku od towarów i usług (VAT) w związku ze specyfiką prowadzonej działalności. Osoba fizyczna nie prowadząca żadnej działalności gospodarczej nie jest i nie może być płatnikiem VAT oraz wystawiać faktur.

Banki mają w swej ofercie odmienny pakiet produktów i usług bankowych adresowanych do osób fizycznych, niż ten adresowany dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą traktowana jest przez banki jako jeden z podmiotów z grupy małych i średnich przedsiębiorców.

Specyficzną formą prowadzenia działalności gospodarczej przez osobę fizyczną jest tzw. **samo zatrudnienie**. Jest to jednoosobowa działalność gospodarcza, gdzie osoba fizyczna podejmuje działalność gospodarczą na własny rachunek i na własne ryzyko. Z tej formy prowadzenia działalności korzystają trzy grupy osób:

- osoby pragnące stworzyć własne przedsiębiorstwo od podstaw, rozwijając je, czerpiąc przy tym zyski dla siebie jak i satysfakcję zawodową;
- osoby, które chcą wykonywać swoją działalność jak wolny zawód (tzw. „wolny strzelec”), być niezależnym, samodzielnie organizować sobie czas i zakres pracy,
- osoby, nakłaniane do tej formy działalności przez pracodawców, ze względu na korzyści ekonomiczne dla pracodawcy (niższe koszty pracy). Praktycznie w przypadku osoby fizycznej następuje zastąpienie wcześniejszego stosunku pracy działalnością

Samo- zatrudnienie

¹⁵ Art. 14 ust.1 cyt. Ustawy.

gospodarczą. W efekcie wcześniejszy pracodawca staje się partnerem gospodarczym wcześniejszego zatrudnionego. Oba podmioty stają się bowiem przedsiębiorcami osiągającymi przychody z pozarolniczej działalności gospodarczej.

Niestety, w polskiej rzeczywistości, ta ostatnia grupa stanowi dość istotny trzon samozatrudnionych. Obciążenia podatkowe, koszty pracy osoby samozatrudnionej są o wiele niższe niż w przypadku pracownika, którego zatrudnia pracodawca na podstawie umowy o pracę. Dlatego też, pracodawcy chętniej zawierają umowy z samozatrudnionymi niż z pracownikami. Zjawisko to w ostatnich latach w polskiej gospodarce mocno się nasiliło.

Samozatrudnieni prowadzący swoją działalność gospodarczą mają większe możliwości odliczenia kosztów niż pracownik w firmie. Pracownikowi bowiem przysługują zryczałtowane stawki kosztów uzyskania przychodu, co powoduje, że nie ma on możliwości pomniejszenia podstawy opodatkowania o dokonane wydatki. Osoba samozatrudniona może natomiast zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów wszystkie poniesione przez siebie wydatki związane z prowadzeniem działalności, płacąc tym samym mniejszy podatek dochodowy. Samozatrudniony ma też możliwość wybrania sobie takiej formy opodatkowania, która przyniesie mu jak największe korzyści. Pracownik zatrudniony na umowę o pracę takiej możliwości nie posiada.

Definicje działalności gospodarczej znajdują się w wielu ustawach, nie tylko w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. Na szczególną uwagę zasługuje nowa definicja działalności gospodarczej w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych, która weszła w życie 1 stycznia 2007 r. i spowodowała spore zamieszanie wśród przedsiębiorców i samozatrudnionych. Zgodnie z art. 5b ustawy¹⁶, za „pozarolniczą działalnością gospodarczą” od 2007 r. nie uznaje się czynności, jeżeli spełnione są łącznie następujące warunki:



- odpowiedzialność wobec osób trzecich za rezultat tych czynności oraz ich wykonywanie, z wyłączeniem odpowiedzialności za popełnienie czynów niedozwolonych ponosi zlecający wykonanie tych czynności,
- są one wykonywane pod kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonych przez zlecającego czynności,
- wykonujący te czynności nie ponosi ryzyka gospodarczego związanego z prowadzoną działalnością.

W praktyce oznacza to że nie będzie przedsiębiorcą ten, kto wykonuje pracę w siedzibie zleceniodawcy i pod jego kierownictwem, nie ponosi ryzyka gospodarczego oraz nie odpowiada za czynności wykonywane wobec osób trzecich. Dlatego też wiele przedsiębiorstw, które dotychczas zatrudniały samozatrudnionych, zmienia umowy z nimi tak, aby spełnić wymogi przepisów podatkowych. Zmodyfikowana umowa pomiędzy pracodawcą a samozatrudnionym powinna więc wyraźnie potwierdzać, że dana osoba ponosi ryzyko gospodarcze, odpowiada za swe czynności i nie wykonuje swojej pracy w siedzibie zleceniodawcy pod jego kierownictwem.

¹⁶ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych – Dz. U. 1991, Nr 80, poz.350 z późniejszymi zmianami.



Powyższe wyłączenia powodują, że taka forma zatrudnienia, niezależnie od woli zarobkującego, będzie traktowana jako działalność wykonywana osobiście albo w ramach stosunku zatrudnienia, a nie jako działalność gospodarcza, pomimo że samozatrudniony jest przedsiębiorcą wpisanym do ewidencji działalności gospodarczej. Oznacza to, że część jednoosobowych firm straci prawo do rozliczania podatków (w tym prawo do podatku liniowego) i składek ZUS jako przedsiębiorcy.

Ryzyko gospodarcze, jakie wiąże się z prowadzeniem działalności gospodarczej, jest inne niż ryzyko, jakie ponosi pracownik w ramach stosunku pracy. Przykładem ryzyka gospodarczego, związanego z działalnością gospodarczą, może być ryzyko inwestycyjne, gdzie występuje prawdopodobieństwo nieuzyskania przewidywanych lub oczekiwanych wyników ekonomiczno-finansowych związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą lub podejmowanym przedsięwzięciem.

Natomiast w ramach stosunku pracy – pracownik, jeżeli dobrze wykonywał swoje obowiązki ma prawo do wynagrodzenia, chociażby rezultat pracy był nieudany, a zatem nie ponosi on żadnego ryzyka gospodarczego. W takiej sytuacji ryzyko gospodarcze ponosi zawsze pracodawca.

W zakresie płatności **podatku VAT**, samozatrudniony pozostaje podatnikiem VAT, jeżeli spełnia definicję działalności gospodarczej, określoną w ustawie o podatku od towaru i usług. Rozliczenie przychodów w zakresie podatku VAT jest niezależne od rozliczeń podatku dochodowego. Jeżeli samozatrudniony wystawia fakturę VAT, a zleceniodawca ma obowiązek pobrać podatek dochodowy, wówczas zleceniodawca pobiera podatek dochodowy od kwoty netto. Podatek VAT wynikający z faktury zleceniodawca wypłaca dodatkowo.

W przypadku **składek ZUS**, przekwalifikowanie przychodów z umowy współpracy do przychodów z umowy zlecenia (spełnienie warunków określonych w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych) powoduje, że przychody te również stanowią podstawę wymiaru składek ZUS na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne i to niezależnie od tego, czy samozatrudniony przedsiębiorca odprowadza składki od pozarolniczej działalności gospodarczej. W tym przypadku składki z działalności gospodarczej odprowadza samozatrudniony. Natomiast składki od umowy zlecenia odprowadza zleceniodawca tak, jak w przypadku każdej umowy zlecenia.

Reasumując, samozatrudnienie w ciągu ostatnich lat stało się bardzo popularne w Polsce. Głównie za sprawą wysokości składek ZUS i progresywnego opodatkowania przychodów z umów o pracę (obecnie 18-32%). „Oskładkowanie” pensji brutto, ok. 40%, finansowane mniej więcej w połowie przez pracownika i pracodawcę – powoduje, że przy odpowiednio wysokim wynagrodzeniu bardziej opłaca się być „samozatrudnionym”. Prowadzący działalność gospodarczą płaci ZUS w stałej kwocie (ok. 840 PLN z możliwymi ulgami), bez względu na wielkość przychodów ze sprzedaży usług. Ponadto, będąc samozatrudnionym, pracownik płaci 19% PIT od zysku, a nie 18-32% od przychodu z pracy. Także pracodawcy stosują zasadę że „zysk na ZUS-ie” wliczany jest bezpośrednio w wynagrodzenie samozatrudnionego.



Samozatrudnieni mogą też odpowiednio kształtować swój czas urlopu zawierając stosowne umowy cywilno-prawne. Są w Polsce firmy, w której samozatrudnieni mają zagwarantowaną 26-dniową przerwę w świadczeniu usług za wynagrodzeniem. Strony umawiają się na swego w rodzaju „urlop wypoczynkowy”. Również w przypadku krótkotrwałych zwolnień lekarskich samozatrudniony i firma dochodzą do porozumienia. Zwolnienia chorobowe są płatne. W przypadku długotrwałej niezdolności do pracy, przysługuje samozatrudnionemu zasiłek lub renta w związku z opłacaniem przez niego składek ZUS.

Streszczenie

Klienci indywidualni są postrzegani w bankach jako duży, perspektywiczny segment klientów, zainteresowanych nowymi produktami i usługami bankowymi. Dostrzegając rangę problemu, banki, aby być bliżej klienta - stosują szereg różnych kryteriów segmentacji, aby produkty oferowane klientowi indywidualnemu były adekwatne do jego potrzeb, tak jak „garnitur skrojony na miarę”. W niniejszym rozdziale, zaprezentowane zostały najważniejsze kryteria segmentacji klienta indywidualnego. Analizując cykl życia klienta indywidualnego, zauważa się jego zmienność w zapotrzebowaniu na produkty i usługi bankowe, co bez wątpienia wiele banków wykorzystuje przygotowując swoją ofertę i pakiety produktowe.

Klient indywidualny to osoba fizyczna, która nie prowadzi działalności gospodarczej. Natomiast osoba samozatrudniona to osoba fizyczna, samodzielnie prowadząca działalność gospodarczą, umożliwiającą osiąganie dochodów na własne potrzeby, poprawę statusu społecznego. Samozatrudniony w relacji z pracodawcą generuje niższy poziom kosztów niż osoba fizyczna zatrudniona jako pracownik na umowę o pracę.

Literatura

1. *Bankowość, Podręcznik akademicki*, Praca zbiorowa pod redakcją prof. Wł. L. Jaworskiego, Poltext, Warszawa 2002
2. P. Bodył-Szymala, *Klient w banku czyli prawo bankowe z perspektywy odbiorcy usług bankowych*, WSB w Poznaniu, Poznań 2005
3. L. Dziawgo, *Private banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2006
4. K. Gabryelczyk, *Private Asset & Wealth Management nowe instrumenty i usługi finansowe*, C.H.Beck, Warszawa 2009
5. E. Golecka, *Sposób na pozyskanie lojalnego klienta*, BANK, Nr 11, Warszawa 2002
6. W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999
7. J. Grzywacz, *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2003
8. J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006
9. J. Harasim, *Marketing usług bankowych*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998
10. J. Harasim, *Bankowość detaliczna w Polsce*, CedeWu, Warszawa 2009

11. W. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Banki, rynek, operacje, polityka*, POLTEXT, Warszawa 2003
12. M. Kolasa, *Marketing bankowy*, CedeWu, Warszawa 2008
13. Z. Krzyżkiewicz, *Operacje bankowe, rozliczenia krajowe i zagraniczne*, POLTEXT, Warszawa 2003
14. *Marketing bankowy, Doświadczenia i perspektywy*. Praca zbiorowa pod redakcją R. Milic-Czerniak, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2003
15. K. Opolski, T. Potocki, T. Świst, *Wealth Management Bankowość dla bogatych*, CedeWu, Warszawa 2010.
16. Z. Ryznar, *Systemy relacji z klientem – CRM (błędy i możliwości)*, BANK Nr 11, Warszawa 2002
17. P. Stodolny, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CedeWu, Warszawa 2009
18. U. Swoboda, *Bankowość detaliczna, strategie marketingowe, procesy zarządzania*, CedeWu, Warszawa 2004
19. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. O swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807, z późniejszymi zmianami
20. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 1964 r., Nr 16, poz. 93 z późn.zmianami
21. Ustawa z dnia 20 lipca 2001 r. o kredycie konsumenckim, Dz.U.z 2001 r., nr 189, poz. 1030
22. Ustawa z dnia 14 lutego 2003 r. o udostępnieniu informacji gospodarczych, Dz.U, z 2003 r., nr 50, poz. 424
23. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. 1991, Nr 80, poz. 350 z późniejszymi zmianami.

Test do samokontroli

1. Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą:
 - A. zgłasza swoją działalność do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Przedsiębiorców,
 - B. wnosi o dokonanie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej,
 - C. zobowiązana jest w każdym przypadku do ubiegania się o wydanie koncesji na prowadzenie działalności gospodarczej,
 - D. za zobowiązania w trakcie prowadzonej działalności odpowiada do wysokości wniesionego do firmy majątku.
2. Samozatrudniony jako przedsiębiorca:
 - A. ma prawo wyboru dogodnej dla siebie formy opodatkowania podatkiem dochodowym, jeżeli spełnia wymogi właściwej ustawy podatkowej,
 - B. jest zobowiązany do odprowadzania liniowego podatku dochodowego od każdego rodzaju prowadzonej działalności,
 - C. nie ma obowiązku odprowadzania składek ZUS od każdego rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej,
 - D. jest zobowiązany do obowiązkowego wpisu do Krajowego Rejestru Przedsiębiorców.

3. Segmentacja klientów indywidualnych umożliwia bankowi:
 - A. identyfikację wymagań i oczekiwań potencjalnych indywidualnych nabywców odnośnie oferty produktowej banku,
 - B. identyfikację oferty produktowej dla wszystkich klientów banku,
 - C. dobrą komunikację z poszczególnymi grupami klientów banku,
 - D. podział klientów na klientów rzetelnych i nieuczciwych wobec banku.
4. Klientem indywidualnym jest:
 - A. osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, posiadająca osobowość prawną,
 - B. osoba fizyczna nieprowadząca działalności gospodarczej, posiadająca zdolność prawną i zdolność do czynności prawnych,
 - C. osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, posiadająca ograniczoną osobowość prawną i zdolność do czynności prawnych,
 - D. osoba fizyczna, która nie ukończyła 13 lat i posiadająca ograniczoną zdolność do czynności prawnych.
5. Banki w celu dopasowania produktów do oczekiwań klienta indywidualnego:
 - A. zwiększają liczbę bankomatów w swoich placówkach bankowych,
 - B. wydzielają specjalne stanowiska do obsługi klienta indywidualnego,
 - C. stosują promocyjne ceny produktów i usług bankowych,
 - D. stosują kryteria segmentacji klientów.
6. Jednym ze znanych kryteriów segmentacji klienta indywidualnego jest kryterium socjo-demograficzne, polegające na grupowaniu klientów według:
 - A. cech osobowościowych klienta, jego stylu życia, zainteresowań,
 - B. miejsca zamieszkania, pracy,
 - C. wieku i identyfikacji ich potrzeb w poszczególnych okresach życia,
 - D. intensywności korzystania z usług i produktów bankowych.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-B, 2-A, 3-A, 4-B, 5-D, 6-C

1.3. Segmentacja przedsiębiorców

Renata Wieczorek

1.3.1. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorców

Pojęcie przedsiębiorcy zostało sklasyfikowane w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej¹⁷.

Przedsiębiorcą w rozumieniu Ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna nie będąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej¹⁸. Przedsiębiorcą jest również osoba zagraniczna, co jest szczególnie istotne w momencie, kiedy Polska stała się członkiem Unii Europejskiej.



Osobami zagranicznymi zgodnie z art. 13 ust.1 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej są osoby fizyczne z państw Unii Europejskiej, państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – stron umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym (Norwegia, Islandia, Lichtenstein) oraz osoby zagraniczne, które mogą korzystać ze swobody przedsiębiorczości na podstawie umów zawartych ze Wspólnotą Europejską i jej państwami członkowskimi (Szwajcaria). Osoby te mogą podejmować i wykonywać działalność gospodarczą na terytorium Polski na takich samych zasadach jak obywatele polscy.



Ponadto cudzoziemcy, obywatele innych państw niż tych wymienionych powyżej, którzy:

- posiadają w Polsce:
 - zezwolenie na osiedlenie się
 - zezwolenie na pobyt rezydenta długoterminowego Wspólnot Europejskich
 - zezwolenie na zamieszkanie na czas oznaczony – zgodnie z ust. 13. ust.2
 - status uchodźcy
- korzystają w Polsce z ochrony czasowej
- posiadają ważną kartę Polaka
- są członkami rodzin w rozumieniu art.13 ust.2 cytowanej Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej dołączającymi do obywateli państw określonych w art.13 ust.1

również mogą podejmować i wykonywać działalność gospodarczą w Polsce na takich samych warunkach jak obywatele polscy.

Przedsiębiorca może podjąć działalność gospodarczą, gdy uzyska wpis do ewidencji działalności gospodarczej lub do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym. Także spółka kapitałowa¹⁹ w organizacji może podjąć działalność gospodarczą jeszcze przed uzyskaniem wpisu do rejestru przedsiębiorców.

¹⁷ Ustawa z dnia 02.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej – ustawa weszła w życie 26.08.2004 r., Dz.U. Nr 173, poz. 1807, z 2004 r., z późniejszymi zmianami.

¹⁸ Tamże, art.4.

¹⁹ Spółka kapitałowa – posiada osobowość prawną i zdolność do czynności prawnych, jej odpowiedzialność ogranicza się do wysokości kapitału własnego spółki. W grupie spółek kapitałowych wyróżniamy: spółkę z o.o. i spółkę akcyjną.



W rozumieniu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej wśród przedsiębiorców wyróżniamy:

- mikroprzedsiębiorcę,
- małego przedsiębiorcę,
- średniego przedsiębiorcę.

Mikro- przedsiębiorca

Za **mikroprzedsiębiorcę** uważany jest przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników, oraz
- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro; lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 2 milionów euro²⁰.

Mały przedsiębiorca

Mały przedsiębiorca to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- zatrudniał średniorocznie powyżej 10 pracowników, ale mniej niż 50 pracowników oraz
- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro; lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 10 milionów euro²¹.

Średni przedsiębiorca

Z kolei za **średniego przedsiębiorcę** uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- zatrudniał średniorocznie więcej niż 50 pracowników, ale mniej niż 250 pracowników oraz
- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych w równowartości złotych powyżej 10 milionów euro, ale nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro; lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 43 milionów EURO²².

Przedsiębior- stwa duże

Wszyscy pozostali przedsiębiorcy, którzy:

- zatrudniają więcej niż 250 pracowników,
- osiągnęli roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych przekraczający równowartość w złotych 50 milionów euro lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec jednego z dwóch ostatnich lat obrotowych przekroczyła równowartość w złotych 43 milionów euro traktowani są jako **duże przedsiębiorstwa**.

²⁰ Por. Ustawa o swobodzie op. cit. art. 104.

²¹ Por. Ustawa o swobodzie..... op. cit. art. 105.

²² Por. Ustawa o swobodzie..... op. cit. art. 106.

Mali i średni przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą na terenie Polski mogą ubiegać się o dofinansowanie w ramach pomocy z funduszy unijnych. Przedsiębiorca, który chce skorzystać z pomocy publicznej i funduszy unijnych, musi złożyć oświadczenie przed organem udzielającym pomocy, że spełnia przesłanki w zakresie udzielania pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw określonych w stosownych przepisach Komisji Europejskiej²³.

1.3.2. Formy prawne prowadzonej działalności

Przedsiębiorca, który decyduje się na prowadzenie działalności gospodarczej ma do wyboru różnorodne formy działalności w zależności od środków finansowych, jakimi dysponuje, celu i zakresu działania, możliwości pozyskania wspólników, partnerów finansowych. Przedsiębiorcy polscy mogą zatem prowadzić działalność jako:

- osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą,
- spółka cywilna,
- spółki osobowe:
 - spółka jawna,
 - spółka partnerska,
 - spółka komandytowa,
 - spółka komandytowo-akcyjna.
- spółki kapitałowe:
 - spółka z o.o.,
 - spółka akcyjna.
- fundacje,
- stowarzyszenia,
- spółdzielnie,
- przedsiębiorstwa państwowe.

Osoby zagraniczne będące osobami prawnymi mogą podejmować na terenie Polski działalność gospodarczą wyłącznie w formie spółki: komandytowej, komandytowo-akcyjnej, z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjnej. Mogą też przystępować do wymienionych form prawnych spółek oraz obejmować lub nabywać ich udziały lub akcje, o ile umowy międzynarodowe nie stanowią inaczej.



Prowadzenie działalności, jako osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, zostało omówione szerzej w rozdz.1.2. W niniejszym rozdziale uwaga zostanie skoncentrowana na pozostałych formach prowadzenia działalności.

²³ Załącznik I do Rozporządzenia Komisji Europejskiej nr 70/2001/WE z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw (Dz. Urz. WE L 10 z 13.01.2001), zmienionego rozporządzeniem nr 364/2004/WE z dnia 25 lutego 2004 r. (Dz. Urz. WE L 63 z 28.02.2004).



1.3.2.1. Spółka prawa cywilnego

Spółka prawa cywilnego, zwana popularnie spółką cywilną, funkcjonuje na podstawie Kodeksu cywilnego²⁴. Spółka nie posiada osobowości prawnej. Za zobowiązania spółki cywilnej wszyscy wspólnicy odpowiadają solidarnie, całym swoim majątkiem.

Wkład wspólnika może polegać na wniesieniu do spółki własności lub innych praw albo na świadczeniu usług. Każdy wspólnik jest uprawniony i zobowiązany do prowadzenia spraw spółki. Ponadto każdy wspólnik może bez uprzedniej uchwały wspólników prowadzić sprawę, które nie przekraczają zakresu zwykłych czynności spółki. Jeżeli jednak przed zakończeniem takiej sprawy chociażby jeden z pozostałych wspólników sprzeciwi się jej prowadzeniu, potrzebna jest uchwała wspólników²⁵. Każdy wspólnik jest uprawniony do równego udziału w zyskach i w tym samym stosunku uczestniczy w stratach, bez względu na rodzaj i wartość wkładu. W umowie spółki może być ustalony jeszcze inny stosunek udziału wspólników w zyskach i stratach. Niektórzy wspólnicy mogą być nawet zwolnieni od udziału w stratach. Natomiast nigdy nie można wyłączyć wspólnika od udziału w zyskach.

Oprócz faktu, że spółka cywilna nie posiada osobowości prawnej, nie jest też ona przedsiębiorcą w rozumieniu Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Aczkolwiek w niektórych jeszcze dziedzinach spółka ta traktowana jest jak podmiot (np. na gruncie ustawy o podatku VAT), to należy ją traktować jako zwykłą umowę wspólników. Przy płatnościach podatku dochodowego wspólnicy rozliczają się na podstawie deklaracji PIT. Spółka nie jest płatnikiem podatku dochodowego. W umowach rodzących zobowiązania finansowe ujmowani są wszyscy wspólnicy spółki cywilnej.



1.3.2.2. Spółki osobowe

Funkcjonowanie spółek osobowych opiera się na kodeksie spółek handlowych²⁶. Za spółkę osobową uważa się spółkę, gdzie przynajmniej jeden ze wspólników odpowiada całym majątkiem za zobowiązania spółki. Spółka osobowa nie posiada zdolności prawnej, podobnie jak spółka cywilna.

Do grona spółek osobowych należy zaliczyć spółki:

- jawną,
- partnerską,
- komandytową,
- komandytowo-akcyjną.

1.3.2.2.1. Spółka jawna



Spółka jawna, jako osobowa spółka handlowa, jest podmiotem praw i obowiązków. Wspólnicy odpowiadają za jej zobowiązania solidarnie ze sobą oraz ze spółką, przy czym odpowiedzialność wspólników spółki jawnej jest subsydiarna. Spółka jawna podlega rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym, podczas gdy w przypadku spółki cywilnej rejestracji w ewidencji działalności gospodarczej podlegają tylko wspólnicy tej spółki.

²⁴ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. 64.16.93 z późniejszymi zmianami.

²⁵ Tamże, art. 865.

²⁶ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Nr 94, poz. 1037 z 2000 r. z późniejszymi zmianami.

Spółka jawna została zaprojektowana w celu prowadzenia przedsiębiorstwa większych rozmiarów. Dlatego też większe przedsięwzięcia gospodarcze powinny być przeprowadzane co najmniej w tej formie. Przyczyną tego stanu jest podmiotowość spółki jawnej, która sama występuje w obrocie gospodarczym, jako podmiot praw i obowiązków.

Kodeks spółek handlowych (ksh) przewiduje przekształcenie spółki cywilnej w spółkę jawną w sytuacji, w której przychody spółki cywilnej w każdym z dwóch kolejnych lat obrotowych przekraczają sumę 1,2 mln euro. Do dnia 9 stycznia 2009 r. istniał obowiązek przekształcenia spółki cywilnej w spółkę jawną, lecz z uwagi na trudności w wyegzekwowaniu tego obowiązku – ustawodawca z niego zrezygnował. Przekształcenie pozostawiono fakultatywnej woli wspólników.

Zgłoszenia spółki cywilnej do rejestru przedsiębiorców może dokonać każdy ze wspólników (nie jest więc konieczna zgoda wszystkich wspólników). Rejestracja spółki w Krajowym Rejestrze Sądowym odbywa się analogicznie jak rejestracja spółki jawnej. Rejestracji dokonuje się na urzędowych formularzach. Zgłoszenie powinno zawierać:

- firmę i siedzibę spółki,
- przedmiot działalności spółki,
- nazwiska i imiona wspólników albo nazwa firmy oraz adresy wspólników bądź ich adresy do doręczeń,
- nazwiska i imiona osób, które są uprawnione do reprezentowania spółki i sposób reprezentacji.

Zgłoszenie powinno zawierać także umowę spółki oraz złożone wobec sądu albo poświadczone notarialnie wzory podpisów osób uprawnionych do reprezentowania spółki. Przed zgłoszeniem spółki cywilnej do rejestru przedsiębiorców wspólnicy mają obowiązek dostosowania umowy spółki cywilnej do przepisów o umowie spółki jawnej (umowa spółki jawnej powinna być bezwzględnie zawarta w formie pisemnej oraz powinna zawierać firmę i siedzibę spółki, przedmiot działalności spółki, określenie wkładów wnoszonych przez każdego wspólnika i ich wartość oraz czas trwania spółki, jeśli jest oznaczony).

Z chwilą wpisu do rejestru przedsiębiorców spółka cywilna staje się spółką jawną, a wspólnicy spółki cywilnej uczestniczący w przekształceniu stają się z dniem przekształcenia (czyli z dniem wpisu nowej spółki do rejestru) wspólnikami spółki jawnej i zostają wykreśleni z Ewidencji Działalności Gospodarczej. Przekształconej spółce jawnej przysługują wszystkie prawa stanowiące majątek wspólny wspólników, co oznacza, że po przekształceniu wszystkie wierzytelności i długi, jak również wszystkie prawa przysługujące dotychczas spółce cywilnej (a dokładnie wspólnikom spółki cywilnej) staną się prawami i obowiązkami nowo powstałej spółki jawnej. Dodatkowo spółka jawna pozostaje podmiotem zezwoleń, koncesji oraz ulg, które zostały przyznane spółce przed jej przekształceniem, chyba że ustawa lub decyzja o udzieleniu zezwolenia, koncesji albo ulgi stanowi inaczej.





1.3.2.2.2. *Spółka partnerska*

Spółka partnerska jest utworzona w celu wykonywania wolnego zawodu. Partnerami w spółce mogą być wyłącznie osoby fizyczne, które są uprawnione do wykonywania wolnego zawodu. Kodeks spółek handlowych w art. 88 wymienia wolne zawody, których wykonawcy mogą tworzyć spółki partnerskie. Są to: adwokaci, aptekarze, architekci, inżynierowie budownictwa, biegli rewidenci, brokerzy ubezpieczeniowi, doradcy podatkowi, księgowi, lekarze, lekarze stomatolodzy, lekarze weterynarii, notariusze, pielęgniarzy, położne, radcy prawni, rzecznicy patentowi, rzeczoznawcy majątkowi i tłumacze przysięgli.



Umowa spółki, gdzie określone są warunki funkcjonowania, siedziba spółki, rodzaj prowadzonej działalności, czyli rodzaj wykonywanego wolnego zawodu przez partnerów w ramach spółki, powinna być zawarta w formie aktu notarialnego.



Spółka powstaje z chwilą wpisania do **KRS**. Przynajmniej jedna osoba odpowiada całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki (jak w przypadku spółki jawnej), chyba że umowa spółki stanowi inaczej. Ponadto każdy partner spółki ma prawo reprezentować spółkę partnerską samodzielnie. Umowa spółki może też powoływać zarząd, który będzie reprezentował spółkę na zewnątrz.



1.3.2.2.3. *Spółka komandytowa*

Spółka komandytowa działająca jako spółka osobowa ma na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą. Jest spółką, gdzie przynajmniej jedna osoba odpowiada całym swoim majątkiem (bez ograniczeń) za zobowiązania spółki i nazywana jest **komplementariuszem**. Oprócz komplementariusza w spółce jest przynajmniej jeden wspólnik, który odpowiada wobec wierzycieli do wysokości wniesionego wkładu, tzw. sumy komandytowej i nazywany jest **komandytariuszem**. Wkład może być wniesiony przez komandytariusza do spółki w postaci pieniężnej lub niepieniężnej, czyli aportu.



Spółkę na zewnątrz, wobec osób trzecich, reprezentują komplementariusze. Komandytariusz może reprezentować spółkę komandytową jedynie jako pełnomocnik. Jeżeli komandytariusz dokonuje określonej czynności prawnej i nie ujawnia swego pełnomocnictwa, to za te czynności prawne, jej skutki wobec osób trzecich, odpowiada bez ograniczeń jak komplementariusz.

Komplementariuszem może być zarówno osoba fizyczna, jak i osoba prawna i to ich nazwa czy nazwisko figuruje w firmie spółki. W firmie spółki nie może być ujęta nazwa/nazwisko komandytariusza.

Umowa spółki komandytowej musi być zawarta w formie **aktu notarialnego**. Spółka komandytowa powstaje z chwilą wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. W sprawach przekraczających czynności zwykłego zarządu wymagana jest zgoda komandytariusza. Komplementariusz w takiej sytuacji nie może podpisywać samodzielnie zobowiązań za spółkę.

1.3.2.2.4. Spółka komandytowo-akcyjna

Spółka komandytowo-akcyjna jest spółką osobową mającą na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest **akcjonariuszem**²⁷. Akcjonariusz odpowiada do wysokości wniesionego wkładu.

Spółka komandytowo-akcyjna posiada **statut**, który powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego i który powinni podpisać co najmniej wszyscy komplementariusze. Spółka powstaje z chwilą wpisu do KRS.



Kapitał zakładowy spółki powinien wynosić minimum 50.000 PLN. Komplementariuszem podobnie jak w spółce komandytowej może być zarówno osoba fizyczna jak i prawna i to ona znajduje się w nazwie firmy spółki komandytowo-akcyjnej.



Akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki komandytowo-akcyjnej. Może występować wobec osób trzecich jako pełnomocnik. Do reprezentacji spółki na zewnątrz może być wybrany jedynie komplementariusz, odpowiadający całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki.

Jeżeli spółka komandytowo-akcyjna liczy ponad 25 osób – ustanowienie rady nadzorczej jest obligatoryjne. W spółce mogą wystąpić jeszcze inne organy charakterystyczne dla spółki akcyjnej jak :

- Zarząd,
- Walne Zgromadzenie.

W Walnym Zgromadzeniu uczestniczą zarówno akcjonariusze, jak i komplementariusze. Uchwały Walnego Zgromadzenia oprócz spraw, wymienionych w statucie Spółki, wymagają:

- rozpatrzenia i zatwierdzenia sprawozdania komplementariuszy z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego spółki za ubiegły rok obrotowy,
- udzielenia komplementariuszom prowadzącym sprawy spółki absolutorium z wykonania przez nich obowiązków,
- udzielenia członkom rady nadzorczej absolutorium z wykonania przez nich obowiązków,
- wybór biegłego rewidenta, chyba że statut przewiduje w tej sprawie kompetencję rady nadzorczej,
- rozwiązania spółki²⁸.

Z kolei zgody wszystkich komplementariuszy wymagają, pod rygorem nieważności, uchwały Walnego Zgromadzenia, w takich sprawach jak:

- powierzenie prowadzenia spraw oraz reprezentowania spółki jednemu albo kilku komplementariuszom,
- podział zysku za rok obrotowy w części przypadającej akcjonariuszom,

²⁷ Tamże, art. 125.

²⁸ Tamże, art. 146. § 1.

- zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa spółki lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienia na nim prawa użytkowania,
- zbycie nieruchomości spółki,
- podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego,
- emisja obligacji,
- połączenie i przekształcenie spółki,
- zmiana statutu,
- rozwiązanie spółki²⁹.

1.3.2.3. Spółki kapitałowe



Odmiernym zakresem odpowiedzialności charakteryzują się spółki kapitałowe. Spółki te, w odróżnieniu od osobowych, posiadają osobowość prawną. Udziałowcy lub akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki kapitałowej. To spółka swój zakres odpowiedzialności wobec osób trzecich odnosi do wysokości kapitału zakładowego czy akcyjnego, jakim dysponuje.

Wśród spółek kapitałowych wyróżniamy:

- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.),
- spółki akcyjne (S.A.).

1.3.2.3.1. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością może być utworzona przez jedną lub więcej osób. Udziałowcami spółki mogą być zarówno osoby fizyczne jak i osoby prawne. Natomiast udziałowcem spółki z o.o. nie może być inna jednoosobowa spółka z o.o.



Spółka z o.o. posiada kapitał zakładowy w wysokości co najmniej 5000 PLN i jest on podzielony na udziały najczęściej o równej wartości. Minimalna wartość udziału nie może być niższa niż 50 PLN. Spółka z o.o. nabywa osobowość prawną z chwilą wpisania jej do Krajowego Rejestru Sądowego. Do momentu dokonania wpisu działa jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w organizacji.



Umowa spółki zawsze jest sporządzana w formie aktu notarialnego. Wkład wniesiony do spółki może mieć charakter wkładu pieniężnego lub niepieniężnego, czyli aportu.

Organami spółki z o.o. są:

- Zarząd Spółki,
- Rada Nadzorcza,
- Walne Zgromadzenie udziałowców.



Zarząd prowadzi sprawy spółki i reprezentuje ją na zewnątrz. Może składać się z jednego lub kilku członków. Każdy z nich może samodzielnie prowadzić sprawy spółki z wyjątkiem czynności spółki przekraczających zwykły zarząd. Wtedy wymagana jest uchwała zarządu. Członkami zarządu mogą być udziałowcy jak i osoby z zewnątrz.

²⁹ Tamże, art. 146. § 2.



Rada Nadzorcza jest organem nadzorującym działalność spółki z o.o. i w jej składzie musi być co najmniej 3 członków powoływanych/odwoływanych uchwałą wspólników (Walnego Zgromadzenia). Do obowiązków Rady Nadzorczej należy:

- ocena sprawozdań finansowych w zakresie zgodności z prowadzonymi księgami rachunkowości jak i stanem faktycznym,
- ocena wniosków Zarządu Spółki co do podziału zysku czy pokrycia straty spółki,
- składanie Walnemu Zgromadzeniu sprawozdania z działalności zarządu, działalności spółki.

Rada Nadzorcza spółki z o.o. podejmuje uchwały większością głosów, gdy jest na posiedzeniu co najmniej połowa jej członków.

Najwyższym organem spółki z o.o. jest **Walne Zgromadzenie Udziałowców**. Do kompetencji Walnego Zgromadzenia należy:



- rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki, sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy,
- udzielenie absolutorium członkom organów spółki z wykonania przez nich obowiązków,
- podjęcie uchwały o podziale zysku lub pokrycia straty,
- podjęcie postanowień dotyczących roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu spółki lub sprawowaniu zarządu albo nadzoru,
- zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego,
- nabycie i zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej,
- zwrot dopłat.

Ponadto rozporządzenie prawem lub zaciągnięcie zobowiązania do świadczenia o wartości dwukrotnie przewyższającej wysokość kapitału zakładowego wymaga uchwały wspólników, chyba że umowa spółki stanowi inaczej³⁰. Ten artykuł jest szczególnie ważny dla banków, które powinny przy udzielaniu kredytów sprawdzać, czy zarząd spółki z o.o. wnioskując o kredyt bankowy w danej wysokości nie przekroczył swoich kompetencji.

Uchwały Walnego Zgromadzenia zapadają bezwzględną większością głosów. Jedynie w przypadku zmiany umowy spółki, rozwiązania spółki lub zbycia przedsiębiorstwa albo jego zorganizowanej części – uchwały zapadają większością dwóch trzecich głosów.

1.3.2.3.2. Spółka akcyjna

Spółka akcyjna może być założona przez jedną lub więcej osób. Akcjonariuszami mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne. Spółka akcyjna nie może być zawiązana wyłącznie przez jednoosobową spółkę z o.o.



Statut spółki akcyjnej musi być sporządzony w formie aktu notarialnego. Akcjonariusze wnoszą udziały do spółki, tworząc kapitał akcyjny. Minimalna wielkość kapitału akcyjnego

³⁰ Tamże, art. 230.

go wynosi 100.000 PLN³¹ i jest on podzielony na akcje najczęściej o równych nominałach. Wartość nominalna jednej akcji nie może być niższa niż 1 grosz. Akcje spółki mogą być:

- imienne, na okaziciela,
- zwykłe, uprzywilejowane co do głosu i/lub dywidendy. Akcje mogą być obejmowane za wkłady pieniężne i aporty.



Spółka akcyjna nabywa osobowość prawną z chwilą wpisania jej do Krajowego Rejestru Sądowego. Do momentu wpisania spółki akcyjnej do KRS – spółka działa jako spółka akcyjna w organizacji.



Organami Spółki Akcyjnej są:

- Zarząd Spółki,
- Rada Nadzorcza,
- Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy.

Zarząd Spółki może składać się z jednej lub kilku osób. Członkami zarządu mogą być akcjonariusze lub osoby z zewnątrz. Członków zarządu powołuje i odwołuje Rada Nadzorcza spółki akcyjnej, chyba że w statucie zostało zapisane inaczej. Członek zarządu może być też odwołany przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy. Zarząd kieruje działalnością Spółki i reprezentuje ją na zewnątrz wobec osób trzecich.



Uchwały zarządu zapadają bezwzględną większością głosów, chyba że statut stanowi inaczej. Statut może też przewidywać, że w przypadku równości głosów decyduje głos prezesa zarządu, jak również przyznawać mu określone uprawnienia w zakresie kierowania pracami zarządu³². W przypadku czynności przekraczających zwykły zarząd wymagana jest jak w spółce z o.o. uchwała zarządu. Rada Nadzorcza, podobnie jak w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, jest organem nadzorującym. Zakres odpowiedzialności Rady jest identyczny, jak w spółce z o.o.

Najwyższym organem władzy w spółce akcyjnej jest **Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy**. Uchwały Walnego Zgromadzenia, poza sprawami wymienionymi w statucie, wymagają między innymi³³:

- rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy,
- udzielenie absolutorium członkom organów spółki z wykonania przez nich obowiązków,
- postanowienie dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu spółki lub sprawowaniu zarządu albo nadzoru,
- zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego,
- nabycie i zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, chyba że statut stanowi inaczej.

31 Art. 308. par.1 Ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych po zmianie ustawą z 23 października 2008 r. (przed zmianą minimalna kwota kapitału akcyjnego wynosiła 500 tys. PLN).

32 Tamże, art. 371§ 2.

33 Tamże, art. 393.

Walne Zgromadzenie podejmuje też uchwałę o podziale zysku albo o pokryciu straty. Podjęcie uchwał przez Walne Zgromadzenie zapada bezwzględną większością głosów. Jedynie uchwała dotycząca emisji obligacji zamiennych i obligacji z prawem pierwszeństwa objęcia akcji, zmiany statutu, umorzenia akcji, obniżenia kapitału zakładowego, zbycia przedsiębiorstwa albo jego zorganizowanej części i rozwiązania spółki zapada większością trzech czwartych głosów co zostało zapisane w art. 415 § 1 KSH.

1.3.2.4. Fundacje

Fundacja jest formą prawną organizacji pozarządowej, która w odróżnieniu od stowarzyszeń czy partii politycznych, związków zawodowych nie ma członków (jest bezosobowa). Jest drugą co do popularności (po stowarzyszeniach) formą prawną wśród organizacji pozarządowych.

Fundacja jest ustanawiana dla realizacji celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, jak np. ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami³⁴.

Fundacje mogą ustanawiać osoby fizyczne niezależnie od ich obywatelstwa i miejsca zamieszkania, bądź osoby prawne mające siedziby w Polsce lub za granicą. Siedziba fundacji powinna znajdować się w Polsce, co wynika z art. 2, ust. 2 ustawy o fundacjach.



Oświadczenie woli o ustanowieniu fundacji powinno być złożone w formie aktu notarialnego. Zachowania tej formy nie wymaga się, jeżeli ustanowienie fundacji następuje w testamencie. Ponadto fundator, składając oświadczenie woli o ustanowieniu fundacji, powinien wskazać cel fundacji oraz składniki majątkowe przeznaczone na jego realizację. Tymi składnikami mogą być pieniądze, papiery wartościowe, a także oddane fundacji na własność rzeczy ruchome i nieruchomości.

Fundacja podlega obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. Osobowość prawną fundacja uzyskuje z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego.



Fundator ustala statut fundacji, określający jej nazwę, siedzibę i majątek, cele, zasady, formy i zakres działalności fundacji, skład i organizację zarządu, sposób powoływania oraz obowiązki i uprawnienia tego organu i jego członków³⁵.

W statucie mogą być zawarte również inne postanowienia, w szczególności dotyczące prowadzenia przez fundację działalności gospodarczej, dopuszczalności i warunków jej połączenia z inną fundacją, zmiany celu lub statutu, możliwość utworzenia oprócz zarządu innych organów fundacji. Fundator może odstąpić od osobistego ustalenia statutu i upoważnić do jego ustalenia inną osobę fizyczną lub prawną.

Ze względu na cele fundacji, fundator może wskazać właściwego ministra. Oświadczenie fundatora w tej sprawie powinno być dołączone do statutu i przekazane sądowi prowadzą-

³⁴ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. Nr 46, poz. 203 z 1991 r. z późniejszymi zmianami.

³⁵ Tamże, art. 5.

temu rejestr fundacji. Fundacja składa corocznie właściwemu ministrowi sprawozdanie ze swojej działalności. W przypadku naruszenia przepisów prawa, podejmowania działań na niekorzyść fundacji, właściwy minister lub wojewoda, którym podlega fundacja, może wystąpić do sądu o zawieszenie zarządu fundacji i wyznaczenie zarządcy przymusowego.

Nasilającym się ostatnio negatywnym zjawiskiem w Polsce jest fakt, iż coraz więcej fundacji zaczyna konkurować z firmami i prowadzić działalność gospodarczą. Na koniec września 2006 r. w Polsce działało 8212 fundacji, a 1 września 2009 r. w rejestrze REGON było zarejestrowanych 10.100 fundacji.³⁶ Niestety wiele z tych nowo powstałych fundacji zajmuje się nie tylko charytatywną działalnością, ale przede wszystkim biznesem, co stwarza duże pole do nadużyć (wykorzystywanie swojego statusu i niepłacenie podatku dochodowego, ulgi w lokalnych podatkach).

W większości krajów europejskich, fundacje nie mogą prowadzić działalności gospodarczej samodzielnie, lecz jedynie za pomocą specjalnie powołanych spółek. Jeżeli zyski tych spółek trafiają do fundacji, to są objęte specjalnymi ulgami podatkowymi.

1.3.2.5. Stowarzyszenia

Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych (*non profit*). Opiera swoją działalność na pracy społecznej członków, będących osobami fizycznymi. Do prowadzenia swych spraw może też zatrudniać pracowników. Do założenia stowarzyszenia wymaga jest liczba co najmniej 15 osób. Osoba prawna może być jedynie wspierającym członkiem stowarzyszenia.



Stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności³⁷

Prawo tworzenia stowarzyszeń przysługuje obywatelom polskim, mającym pełną zdolność do czynności prawnych i nie pozbawionym praw publicznych. Małoletni w wieku od 16 do 18 lat, którzy mają ograniczoną zdolność do czynności prawnych, mogą należeć do stowarzyszeń i korzystać z czynnego i biernego prawa wyborczego z tym, że w składzie zarządu stowarzyszenia większość muszą stanowić osoby o pełnej zdolności do czynności prawnych. Małoletni poniżej 16 lat mogą, za zgodą przedstawicieli ustawowych, należeć do stowarzyszeń według zasad określonych w ich statutach, bez prawa udziału w głosowaniu na walnych zebraniach członków oraz bez korzystania z czynnego i biernego prawa wyborczego do władz stowarzyszenia. Jeżeli jednak jednostka organizacyjna stowarzyszenia zrzesza wyłącznie małoletnich, mogą oni wybierać i być wybierani do władz tej jednostki³⁸.



Stowarzyszenie może mieć międzynarodowy charakter. Członkiem stowarzyszenia może być również cudzoziemiec, traktowany na równi z obywatelem polskim. Udział w stowarzyszeniach jest dobrowolny, zakazane jest stosowanie zasad bezwzględnego posłuszeństwa członków stowarzyszenia względem władz stowarzyszenia.

36 Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2008 r., Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, wrzesień 2009 r.

37 Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. Nr 79, poz. 855, 2001 r.

38 Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. Nr 79, poz. 855, 2001 r.



Stowarzyszenie podlega obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. Organami nadzorującymi działalność stowarzyszeń są:

- wojewoda właściwy ze względu na siedzibę stowarzyszenia – w zakresie nadzoru nad działalnością stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego,
- starosta właściwy ze względu na siedzibę stowarzyszenia – w zakresie nadzoru nad pozostałymi stowarzyszeniami.

Przepisom ustawy o stowarzyszeniach nie podlegają:

- organizacje społeczne działające na podstawie odrębnych ustaw lub umów międzynarodowych, których Polska jest stroną,
- kościoły i inne związki wyznaniowe oraz ich osoby prawne,
- organizacje religijne, których sytuacja prawna jest uregulowana ustawami o stosunku państwa do kościołów i innych związków wyznaniowych, działających w obrębie tych kościołów i związków³⁹.

Najwyższą władzą stowarzyszenia jest **Walne Zebranie Członków**. Stowarzyszenie, podobnie jak fundacja czy spółki osobowe, uzyskuje osobowość prawną i może rozpocząć działalność z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego.



Organami stowarzyszenia są:

- walne zebranie członków,
- zarząd,
- organ kontroli wewnętrznej.

1.3.2.6. Spółdzielnie

Inną formą dobrowolnego zrzeszenia nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, jest **spółdzielnia**. Prowadzi ona w interesie swoich członków wspólną działalność gospodarczą. Spółdzielnia może także prowadzić działalność społeczną, a nawet oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska.



Osoby, zamierzające założyć spółdzielnię (założyciele), uchwalają statut spółdzielni, potwierdzając jego przyjęcie przez złożenie pod nim swoich podpisów, oraz dokonują wyboru organów spółdzielni. Wybór organów spółdzielni należy, w myśl statutu, do kompetencji Walnego Zgromadzenia lub komisji organizacyjnej w składzie co najmniej trzech osób⁴⁰. Spółdzielnia prowadzi działalność na podstawie ustawy o prawie spółdzielczym⁴¹ i Statucie.

Warunkiem przyjęcia na członka jest złożenie przez niego pisemnej deklaracji. **Deklaracja** powinna zawierać dane osobowe, adres zamieszkania przystępującego do spółdzielni, a jeżeli przystępujący jest osobą prawną – nazwę, siedzibę firmy, liczbę zadeklarowanych udziałów, dane dotyczące wkładów i oczywiście podpis przystępującego, a w przypadku osób prawnych – podpis osób upoważnionych. Ponadto przystępujący w formie pisemnej deklaruje się wpłacać dalsze udziały.

³⁹ Tamże, art. 7.

⁴⁰ Art. 6. Ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U.Nr 188, poz.1848 z 2003 r.

⁴¹ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. Nr 188, poz.1848 z 2003 r.



Majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków. Minimalna liczba założycieli spółdzielni to dziesięć osób, jeżeli założycielami są osoby fizyczne i trzy osoby, jeżeli założycielami są osoby prawne.

W spółdzielniach produkcji rolnej i spółdzielniach socjalnych liczba założycieli – osób fizycznych - nie może być mniejsza od pięciu.

Członek spółdzielni:

- obowiązany jest do wniesienia wpisowego oraz zadeklarowanych udziałów stosownie do postanowień statutu,
- uczestniczy w pokrywaniu jej strat do wysokości zadeklarowanych udziałów,
- nie odpowiada wobec wierzycieli spółdzielni za jej zobowiązania,
- może wystąpić ze spółdzielni za wypowiedzeniem.



Spółdzielnia podlega obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego i nabywa osobowość prawną z chwilą wpisania jej do KRS.

Organami spółdzielni są:

- Walne Zgromadzenie, zwane też zebraniem przedstawicieli lub zebraniem członkowskich,
- Rada Nadzorcza,
- Zarząd.

Najwyższym organem spółdzielni jest **Walne Zgromadzenie**, podobnie jak w spółkach prawa handlowego. Zakres kompetencji walnego zgromadzenia spółdzielni⁴² nie odbiega od zakresu tego organu w spółkach prawa handlowego. Uchwały walnego zgromadzenia obowiązują wszystkich członków spółdzielni.

Z kolei **Rada Nadzorcza** sprawuje kontrolę i nadzór nad działalnością spółdzielni. Składa się z co najmniej 3 członków. Jej kompetencje są podobne do kompetencji rad nadzorczych spółek działających w oparciu o KSH.

Natomiast działalnością spółdzielni kieruje **Zarząd** i reprezentuje na zewnątrz w kontaktach z innymi przedsiębiorcami. Zarząd może być jedno lub wieloosobowy.

Oświadczenia woli za spółdzielnię składają dwaj członkowie zarządu lub jeden członek zarządu i pełnomocnik⁴³.



Spółdzielnia prowadzi działalność gospodarczą na zasadach rachunku ekonomicznego, przy wykorzystaniu pełnej rachunkowości i przy zapewnieniu korzyści członkom spółdzielni. Za swoje zobowiązania odpowiada całym majątkiem.

Ponadto, każda spółdzielnia obowiązana jest przynajmniej raz na trzy lata, a w okresie likwidacji corocznie, poddać się lustracyjnemu badaniu legalności, gospodarności i rzetelności całości jej działania⁴⁴. Lustrację przeprowadzają właściwe związki rewizyjne, w których spółdzielnie są zrzeszone. W przypadku spółdzielni, które są niezrzeszone,

⁴² Tamże, art. 38.

⁴³ Tamże, art. 54.

⁴⁴ Tamże, art. 91.

spółdzielnie te zlecają odpłatne przeprowadzenie lustracji wybranemu związkowi rewizyjnemu lub Krajowej Radzie Spółdzielczej.

1.3.2.7. Przedsiębiorstwa państwowe

Przedsiębiorstwo państwowe jest samodzielnym, samorządnym i samofinansującym się przedsiębiorcą, posiadającym osobowość prawną.



Organy przedsiębiorstwa samodzielnie podejmują decyzje oraz organizują działalność we wszystkich sprawach związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i realizacją zadań. Zgodnie z art. 7. ustawy o przedsiębiorstwach państwowych⁴⁵ organ założycielski tworzy przedsiębiorstwa państwowe. Organami założycielskimi mogą być:

- naczelne oraz centralne organy administracji państwowej,
- Narodowy Bank Polski i banki państwowe.

Przedsiębiorstwa państwowe mogą być tworzone jako:

- przedsiębiorstwa działające na zasadach ogólnych,
- przedsiębiorstwa użyteczności publicznej.

Przedsiębiorstwa użyteczności publicznej mają przede wszystkim na celu bieżące i nieprzerwane zaspokajanie potrzeb ludności. W szczególności przedsiębiorstwa te mają na celu produkcję lub świadczenie usług w zakresie:



- inżynierii sanitarnej,
- komunikacji miejskiej,
- zaopatrzenia ludności w energię elektryczną, gazową i ciepłą,
- zarządu państwowymi zasobami lokalowymi,
- zarządu państwowymi terenami zielonymi,
- zarządu uzdrowiskami,
- usług pogrzebowych i utrzymania urządzeń cmentarnych,
- usług kulturalnych.

Przedsiębiorstwo państwowe również podlega wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego, gdzie po wpisaniu nabywa osobowość prawną. Organami przedsiębiorstwa państwowego są:



- ogólne zebranie pracowników (delegatów),
- rada pracownicza,
- dyrektor przedsiębiorstwa.

Kompetencje ogólnego zebrania pracowników (delegatów) i rady pracowniczej określa ustawa o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego.

Rada pracownicza powołuje i odwołuje dyrektora przedsiębiorstwa państwowego. Odwołanie dyrektora bez zgody organu założycielskiego jest nieważne. Z kolei dyrektora

⁴⁵ Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dz.U. Nr 112, poz.981 z 2002 r. z późniejszymi zmianami.

przedsiębiorstwa użyteczności publicznej powołuje i odwołuje organ założycielski. Dyrektor przedsiębiorstwa państwowego jest powoływany w drodze konkursu. Powołanie dyrektora bez przeprowadzenia konkursu jest nieważne. Dyrektor może być powołany na okres 5 lat lub na czas nieokreślony.

Dyrektor przedsiębiorstwa zarządza nim i reprezentuje na zewnątrz, podejmując samodzielnie decyzje i ponosząc za nie odpowiedzialność.



Organ założycielski może powierzyć zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym osobie fizycznej lub prawnej na podstawie umowy o zarządzaniu przedsiębiorstwem, tzw. kontrakt menedżerski z zarządcą.

Z chwilą objęcia obowiązków przez zarządcę:

- organy samorządu załogi ulegają rozwiązaniu z mocy prawa,
- organ założycielski odwołuje dyrektora przedsiębiorstwa,
- zarządca przejmuje kompetencje dyrektora przedsiębiorstwa i organów samorządu załogi, z wyjątkiem:
 - prawa sprzeciwu wobec decyzji organu założycielskiego,
 - przyjmowania i zatwierdzania sprawozdania finansowego,
 - dokonywania podziału na fundusze wygospodarowanego zysku przez przedsiębiorstwo oraz zasad wykorzystania tych funduszy.

Przedsiębiorstwo państwowe jest podatnikiem podatku dochodowego i prowadzi pełną rachunkowość.

Przedsiębiorstwo państwowe może zostać przekształcone w jednostkową spółkę Skarbu Państwa (w formie spółki z o.o. lub spółki akcyjnej) w drodze komercjalizacji⁴⁶ a następnie sprywatyzowane. W Polsce prywatyzacja przyjęła formę prywatyzacji bezpośredniej i pośredniej⁴⁷. Zgodnie z art.39 Ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji - **prywatyzacja bezpośrednia** przedsiębiorstwa państwowego może być dokonana poprzez :

- sprzedaż przedsiębiorstwa,
- wniesienie przedsiębiorstwa do spółki,
- oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania (głównie pracownikom prywatyzowanego przedsiębiorstwa lub innym osobom fizycznym).

Prywatyzacja pośrednia zwana też kapitałową odbywa się poprzez sprzedaż akcji prywatyzowanego przedsiębiorstwa w drodze:

- oferty ogłoszonej publicznie,
- przetargu publicznego,
- zakup akcji przez spółkę pracowniczą.

Skarb Państwa może także zasilić system ubezpieczeń akcjami prywatyzowanego przedsiębiorstwa lub nieodpłatnie przekazać akcje indywidualnym pracownikom lub grupie pracowników.

⁴⁶ Komercjalizacja przedsiębiorstwa oznacza zmiany przekształceniowe przedsiębiorstwa i przystosowanie go do warunków gospodarki rynkowej.

⁴⁷ Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji – Dz.U.,2002, nr 171 poz. 1397 r. zawierający jednolity tekst ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

1.3.3. Paneuropejskie formy przedsiębiorstw

Oprócz ujednolicenia uregulowań na obszarze wspólnego rynku, m.in. wprowadzenie swobody przepływu kapitału, towarów i usług, Unia Europejska prowadzi działania w kierunku ujednolicenia form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw. Kolejnym etapem będzie utworzenie wspólnotowego kodeksu spółek handlowych. Na dzień dzisiejszy w prawie europejskim uregulowane są poniższe formy paneuropejskie:

- spółka europejska,
- spółdzielnia europejska,
- europejskie zgrupowanie interesów gospodarczych.

Jednocześnie trwają prace nad wprowadzeniem kolejnych trzech form paneuropejskich tj: europejskiej spółki prywatnej, europejskiej spółki wzajemnej, stowarzyszenia europejskiego.



Spółka europejska⁴⁸(SE), zwana również europejską spółką akcyjną (z łac. *societas europea*), podlega rejestracji w rejestrze przedsiębiorców tego państwa, w którym znajduje się jej statutowa siedziba. Spółka rejestruje swoją działalność na zasadach identycznych jak inne przedsiębiorstwa krajowe, a jej powstanie jest ogłoszone zarówno w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej, jak i publikatorze krajowym właściwym dla miejsca powstania spółki. Spółka europejska podlega więc prawu państwa członkowskiego, w którym ma swoją siedzibę.

Spółka europejska



Spółka europejska może powstać tylko:

- poprzez połączenie co najmniej dwóch spółek akcyjnych mających siedziby na terenie UE, jeżeli co najmniej dwie z nich podlegają prawu różnych państw członkowskich UE,
- jako spółka holdingowa utworzona przez co najmniej dwie krajowe spółki akcyjne lub spółki z o.o.,
- jako spółka córka utworzona przez co najmniej dwie spółki w rozumieniu art. 48 ust.2 Traktatu WE lub krajowe osoby prawne prawa prywatnego lub publicznego,
- poprzez przekształcenie krajowej spółki akcyjnej w SE,
- jako jednoosobowa spółka-córka przez już istniejącą Spółkę Europejską⁴⁹.



Trzeba zauważyć, że Rozporządzenie nr 2157/2001 WE posiada zamknięty katalog sposobów założenia SE. Tak naprawdę spółkę europejską mogą założyć tylko spółki kapitałowe działające na obszarze Unii Europejskiej. Ponadto, spółka europejska musi posiadać swoją siedzibę w tym samym państwie członkowskim, co główny zarząd.

Utworzenie tej nowej ponadnarodowej formy prawnej ma na celu ułatwienie prowadzenia działalności przede wszystkim przez duże korporacje, posiadające spółki zależne w wielu państwach członkowskich, a także redukcji kosztów administracyjnych i prawnych ponoszonych przez te korporacje w przypadku, gdy ich spółki zależne podlegają reżimom prawnym obowiązującym w poszczególnych krajach ich działalności. Z tej formy prawnej mogą też korzystać małe i średnie przedsiębiorstwa tworząc firmę o ponadnarodowym charakterze umożliwiającą pozyskiwanie nowych rynków zbytu na obszarze Wspólnoty.

⁴⁸ Oficjalny skrót dla tej spółki stosowany w całej Unii Europejskiej to SE.

⁴⁹ Spółka europejska uregulowana jest w prawie europejskim przepisami rozporządzenia nr 2157/2001/WE z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (Dz. Urz. WE L 294 z 10.11.2001 r.) oraz dyrektywy 2001/86/WE z dnia 8 października 2001 r. uzupełniającej statut spółki europejskiej w odniesieniu do zaangażowania pracowników (Dz. Urz. WE L 294 z 10.11.2001 r.). Ww. Rozporządzenie weszło w życie od 8 października 2004 r.



Statut spółki jest identyczny we wszystkich państwach Unii Europejskiej, co powoduje, że spółka zarejestrowana jako europejska w jednym państwie jest automatycznie uznawana za taką w pozostałych krajach Wspólnoty i wszędzie stosowane są wobec niej jednakowe przepisy. Minimalny kapitał zakładowy SE wynosi 120 tys. euro.



W Polsce, w marcu 2005 r. Sejm uchwalił ustawę dopuszczającą funkcjonowanie spółki europejskiej⁵⁰, co oznacza, że polskie spółki mogą przekształcać się bez problemów w spółki europejskie. Spółka europejska utworzona w Polsce podlega obowiązkowej rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym i ogłoszeniu zarówno w unijnym Dzienniku Urzędowym jak i w polskim Monitorze Sądowym i Gospodarczym. Spółka europejska uzyskuje osobowość prawną z chwilą wpisu do właściwego rejestru i mają do niej zastosowanie przepisy o spółce akcyjnej w danym kraju – w Polsce są to przepisy kodeksu spółek handlowych.

Akcjonariusze spółki europejskiej mogą zdecydować w statucie, czy spółka posiadać będzie jeden organ zarządzająco-nadzorczy, tzw. model monistyczny⁵¹, czy też funkcjonować będą odrębne organy nadzorcze i zarządzające, tzw. model dualistyczny⁵². Z uwagi na fakt, że polski kodeks spółek handlowych jest oparty na modelu dualistycznym, w polskiej ustawie dotyczącej funkcjonowania spółki europejskiej zostały szczegółowo uregulowane zasady funkcjonowania SE opartej na modelu monistycznym.

Spółdzielnia europejska



Funkcjonowanie **spółdzielni europejskiej**⁵³ oparte jest na przepisach wspólnotowych w zakresie funkcjonowania statutu spółdzielni, jak i uczestnictwa pracowników tej spółdzielni.⁵⁴ Głównym celem spółdzielni europejskiej jest wspieranie działalności gospodarczej członków spółdzielni i zaspokajanie ich potrzeb.

Spółdzielnia może być utworzona przez:

- a) minimum 5 osób fizycznych, zamieszkałych w co najmniej dwóch państwach członkowskich UE,
- b) minimum 2 osoby prawne, podlegające prawu publicznemu lub prywatnemu co najmniej dwóch państw UE,
- c) połączenie się spółdzielni utworzonych na podstawie prawa państwa należącego do Wspólnoty Europejskiej, posiadających siedziby statutowe i główny zarząd na terenie Wspólnoty, pod warunkiem, że co najmniej dwie z nich podlegają prawu różnych państw członkowskich,

50 Ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej – Dz. U. Nr 62, poz. 551 z 2005 r. i nr 183, poz. 1538 z 2005 r.

51 W modelu (systemie) monistycznym występuje jeden organ administrujący tzw. rada administrująca, co pozwala na skumulowanie władzy wykonawczej i nadzorującej w jednym organie. Rada administrująca składa się z co najmniej 3 członków a w spółce publicznej z co najmniej 5 członków. Dopuszcza się możliwość delegacji uprawnień dotyczących prowadzenia spraw spółki europejskiej dyrektorom wykonawczym nie będącym członkami rady administrującej SE.

52 Model (system) dualistyczny zakłada funkcjonowanie odrębnych organów: wykonawczego i nadzorującego. Organami spółki są: walne zgromadzenie – najwyższy organ spółki, Rada Nadzorcza jako organ nadzorujący oraz zarząd będący organem wykonawczym.

53 Oficjalny skrót dla spółdzielni stosowany w całej Unii Europejskiej to SCE.

54 Spółdzielnia europejska uregulowana jest w Rozporządzeniu Rady nr 1435/2003 z 22 lipca 2003 r. w sprawie statutu spółdzielni europejskiej Dz. Urz. UE L 207 z 18 sierpnia 2003 r. oraz Dyrektywę Rady 2003/72/WE z 22 lipca 2003 r. uzupełniającą statut spółdzielni europejskiej w odniesieniu do uczestnictwa pracowników – Dz. Urz. UE L 201 z 18 sierpnia 2003 r.

- d) przekształcenie spółdzielni, utworzonej na podstawie krajowego prawa państwa członkowskiego, posiadającej swoją siedzibę statutową i główny zarząd na terenie Wspólnoty, jeżeli co najmniej od dwóch lat posiada ona podmiot zależny lub zakład podlegający prawu innego państwa członkowskiego.

Biorąc pod uwagę uregulowania prawne dotyczące spółdzielni europejskiej, można stwierdzić, że niektóre osoby prawne, jak stowarzyszenie czy fundacja, mogą być członkami-założycielami takiej spółdzielni. W czasie jej funkcjonowania mogą dążyć do osiągania wzajemnych korzyści w ramach prowadzenia transgranicznej działalności społecznej. Spółdzielnia europejska jest więc kolejną formą, w której mogą realizować się organizacje pozarządowe, tym razem w skali Wspólnoty Europejskiej

Członkowie spółdzielni nie ponoszą odpowiedzialności za jej zobowiązania. Minimalny kapitał zakładowy to 30 tys. EUR. Spółdzielnia jest zarejestrowana w kraju członkowskim, w którym znajduje się statutowa siedziba spółdzielni. Spółdzielnia europejska jest wpisywana do rejestru przedsiębiorców zgodnie z normami prawa krajowego, w którym spółdzielnia ma statutową siedzibę, adekwatnie do przepisów właściwych dla spółek akcyjnych. Można powiedzieć, że SCE łączy w sobie cechy zarówno spółdzielni jak i spółki akcyjnej. W przypadku, gdy spółdzielnia ma swoją statutową siedzibę na terenie Polski, podlega przepisom kodeksu spółek handlowych i prawa spółdzielczego.

Przepisy unijne przewidują układ organów SCE obejmujący Walne Zgromadzenie oraz jeden z dwóch systemów zarządzania (obligatoryjnie do wyboru w statucie spółdzielni): monistyczny lub dualistyczny, podobnie jak przy spółce europejskiej.

W Polsce od 18 sierpnia 2006 r. również można zakładać spółdzielnie europejskie⁵⁵. Spółdzielnie są rejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych – oficjalnie stosowany skrót w krajach Unii Europejskiej to EZIG lub EUIG. Ta ponadnarodowa forma prawna prowadzenia działalności gospodarczej łączy w sobie cechy spółki jawnej i konsorcjum. EZIG ma na celu ułatwienie rozwijania działalności jego uczestnikom, zwiększenie osiąganej dochodowości, przy czym wzrost zysków nie jest traktowany jako bezwzględny priorytet. Działalność EZIG musi być powiązana z działalnością gospodarczą jego uczestników, ale ma w stosunku do nich charakter pomocniczy.

EZIG



Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych może składać się z:

- co najmniej dwóch spółek lub innych osób prawnych, mających swój zarząd w różnych państwach członkowskich UE,
- co najmniej dwóch osób fizycznych, prowadzących działalność gospodarczą w różnych państwach członkowskich,



⁵⁵ Ustawa z dnia 22 lipca 2006 r. o spółdzielni europejskiej – Dz. U. Nr 149, poz. 1077 z 2006 r.

- spółki lub innej osoby prawnej, mającej swój zarząd w jednym państwie członkowskim UE i osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą w drugim państwie członkowskim UE⁵⁶.

Jedno Europejskie Zgrupowanie nie może być członkiem innego EZIG.



Europejskie zgrupowanie nie sprawuje kontroli nad wchodzącymi w jego skład uczestnikami. Nie jest ich właścicielem, nie udziela im pożyczek. Zatrudnia maksymalnie do 500 pracowników. Zgrupowanie nie może też realizować inwestycji publicznych. Na terenie Unii Europejskiej funkcjonuje kilka tysięcy EZIG, w tym najbardziej znany jest francuski AIRBUS.

Funkcjonowanie europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych zostało uregulowane również w prawie polskim⁵⁷. Wobec EZIG z siedzibą w Polsce mają zastosowanie polskie przepisy o spółce jawnej. Na mocy tych przepisów EZIG nie będzie osobą prawną, ale będzie posiadało zdolność prawną (tzw. ułomna osoba prawna), będzie mogło we własnym imieniu nabywać prawa i zaciągać zobowiązania⁵⁸.

Europejskie Zgrupowanie działające w Polsce podlega wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego. Odmienne niż dla spółki jawnej – do prowadzenia spraw i reprezentacji EZIG powołuje się osoby trzecie, którymi są zarządcy zgrupowania. Zarządcą zgrupowania może być osoba fizyczna lub prawna. Do zarządców stosuje się przepisy kodeksu spółek handlowych⁵⁹. Publikatorem ogłoszeń pochodzących od EZIG jest Monitor Sądowy i Gospodarczy.

1.3.4. Aspekty podatkowe a forma prawna przedsiębiorcy



Przedsiębiorca stosuje różne formy opodatkowania, w zależności od tego jaką przyjmuje formę prawną prowadzenia działalności gospodarczej. Odmienne bowiem rozlicza się z fiskusem osoba fizyczna, prowadząca działalność gospodarczą, niż spółki kapitałowe czy osobowe. Istnieją dwie główne grupy **form opodatkowania podatkiem dochodowym** przychodów osiągniętych przez przedsiębiorców. Do nich należy zaliczyć:

- **opodatkowanie ryczałtowe:**
 - karta podatkowa,
 - ryczałt od przychodów ewidencjonowanych,
 - podatek tonażowy.
- **opodatkowanie na zasadach ogólnych:**
 - księga przychodów i rozchodów,
 - księgi handlowe.

56 Rozporządzenie Rady Wspólnot Europejskich 2137/85 z 25 lipca 1985 r. w sprawie europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych (EZIG) rozporządzenie weszło w życie od 1.07.1989 r. – Dz. Urz. WE L 199 z 31 lipca 1985 r.

57 Ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej – Dz. U. Nr 62, poz. 551 z 2005 r. i nr 183, poz. 1538 z 2005 r.

58 Art.8 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeksu spółek handlowych, Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z 2000 r. z późniejszymi zmianami.

59 Tamże, art. 201-211 i 293-300.



Wybór sposobu opodatkowania podatkiem dochodowym zależy od formy prawnej przedsiębiorcy. Co prawda, przedsiębiorca ma prawo wyboru formy prawnej przedsiębiorstwa, przy pomocy którego chce prowadzić swoją działalność, jednakże w praktyce ustawy dotyczące niektórych korporacji zawodowych ograniczają wybór formy aktywności zawodowej. Przykładem może być **Ustawa o adwokaturze**, która mówi, że adwokat wykonuje swój zawód tylko w kancelarii adwokackiej, zespole adwokackim oraz spółkach: cywilnej, jawnej lub partnerskiej z wyłącznym udziałem adwokatów i radców prawnych oraz w spółce komandytowej, w której komplementariuszami są wyłącznie osoby tych dwóch zawodów i wyraźnie wyłącza możliwość jego wykonywania, jeśli adwokat pozostaje w stosunku pracy.

Z kolei **Prawo o notariacie** dopuszcza wykonywanie czynności notarialnych, będących istotą tego zawodu, tylko w kancelarii notarialnej prowadzonej samodzielnie lub przez kilku notariuszy na zasadach spółki cywilnej lub partnerskiej. Nie stanowi przeszkody podjęcie pracy na etacie przez prawnika wpisanego na listę adwokatów, jeśli z jakichś względów odpowiada mu to bardziej niż wykonywanie (w rozumieniu prawa o adwokaturze) zawodu adwokata czy wyboru statusu pracownika przez osobę, która odbyła aplikację notarialną i notarialną asesurę.

Inna grupa zawodowa: **pośrednicy w handlu nieruchomościami, rzeczoznawcy majątkowi**, których także należy zaliczyć do wolnych zawodów, nie będą mogli w przyszłości wykonywać swego zawodu na podstawie umów zlecenia i o dzieło, a więc jako tzw. wolni strzelcy.

Te ograniczenia, choć w konsekwencji zawężają wybór formy działania przez przedstawicieli wolnych zawodów, zasadniczo fiskusa nie interesują.



Reasumując, możemy stwierdzić, że kategorię „wolny zawód” wyodrębnia dla celów podatkowych tylko Ustawa o podatku zryczałtowanym (upr)⁶⁰. Tylko i wyłącznie przedstawiciele wolnych zawodów, których tak zakwalifikowano dla celów upr mogą korzystać z ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych oraz z karty podatkowej.

Mogą jednak uznać, że przychody z działalności gospodarczej winny być opodatkowane na zasadach ogólnych i zdecydować się na podatkową księgę przychodów i rozchodów. Słowem, mają prawo wyboru.

⁶⁰ Wolny zawód, pozarolnicza działalność gospodarcza wykonywana osobiście przez lekarzy, lekarzy stomatologów, lekarzy weterynarii, techników dentystycznych, felczerów, położne, pielęgniarki, tłumaczy oraz nauczycieli w zakresie świadczenia usług edukacyjnych polegających na udzielaniu lekcji na godziny, jeśli działalność ta nie jest wykonywana na rzecz osób prawnych oraz jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej albo na rzecz osób fizycznych dla potrzeb prowadzonej przez nie działalności gospodarczej (czyli instytucji i przedsiębiorców), przy czym za osobiste wykonywanie wolnego zawodu uważa się wykonywanie działalności bez zatrudniania na podstawie umów o pracę, umów zlecenia, umów o dzieło oraz innych umów o podobnym charakterze, osób, które wykonują czynności związane z istotą danego zawodu art. 4 Ustawy z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne, Dz.U. 141, poz. 1183, z 2002 roku z późniejszymi zmianami.



W stosunku do pozostałych osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, poza wymienionymi w upr, osobami wykonującymi wolne zawody, możliwość korzystania z ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych została wyraźnie wyłączona. Nie dotyczy ich też opodatkowanie w formie karty podatkowej. Muszą rozliczać się na zasadach ogólnych, z tym że od 2004 r. mogą wybrać opodatkowanie według stawki 19%. Wyboru takich form rozliczeń z fiskusem nie mają pozostali przedsiębiorcy. Spółki osobowe i kapitałowe, spółdzielnie, stowarzyszenia, fundacje, przedsiębiorstwa państwowe rozliczają się na zasadach ogólnych prowadząc księgi rachunkowe i stosując przepisy ustawy o rachunkowości.

1.3.4.1. Karta podatkowa



Zryczałtowany podatek dochodowy w formie karty podatkowej mogą płacić:

- osoby fizyczne,
- spółki cywilne osób fizycznych spełniające ustawowe warunki uprawniające do skorzystania z tej formy opodatkowania.



Karta podatkowa, w przeciwieństwie do ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, jest fakultatywną formą opodatkowania, co oznacza, że jej zastosowanie zależy od wyboru podatnika, który musi złożyć stosowny wniosek, by mógł z niej skorzystać. Urząd skarbowy, uwzględniając wniosek o zastosowanie karty podatkowej, wydaje **decyzję administracyjną ustalającą wysokość podatku dochodowego** w formie karty podatkowej, odrębnie na każdy rok podatkowy. Jeżeli działalność jest prowadzona w formie spółki, w decyzji tej wymienia się wszystkich jej wspólników.



Zryczałtowany podatek dochodowy w formie karty podatkowej płacą podatnicy, którzy prowadzą działalność:

- usługową lub wytwórczo-usługową, gdzie liczba zatrudnionych osób i miejsce prowadzenia działalności wpływa znacząco na wysokość płaconej kwoty podatku,
- usługową w zakresie handlu detalicznego żywnością, napojami, wyrobami tytoniowymi oraz kwiatami, z wyjątkiem napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5% ,
- usługową w zakresie handlu detalicznego artykułami nieżywnościowymi, z wyjątkiem handlu paliwami silnikowymi, środkami transportu samochodowego, częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych, ciągnikami rolniczymi i motocyklami oraz z wyjątkiem handlu artykułami nieżywnościowymi objętego koncesjonowaniem,
- gastronomiczną – jeżeli nie jest prowadzona sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
- w zakresie usług transportowych wykonywanych przy użyciu jednego pojazdu,
- w zakresie usług rozrywkowych,
- w zakresie sprzedaży posiłków domowych w mieszkaniach, jeżeli nie jest prowadzona sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
- w wolnych zawodach, polegającą na świadczeniu usług w zakresie ochrony zdrowia ludzkiego,
- w wolnych zawodach, polegającą na świadczeniu przez lekarzy weterynarii usług weterynaryjnych, w tym sprzedaż preparatów weterynaryjnych,

- w zakresie opieki domowej nad dziećmi i osobami chorymi,
- w zakresie usług edukacyjnych, polegających na udzielaniu lekcji na godziny.⁶¹

Od 1 stycznia 2007 r. kartą podatkową opodatkowane są wszelkie przychody z działalności gospodarczej, generowane na terenie Polski bez ograniczeń wskazanych w art. 23 cytowanej wyżej ustawy. Zatem, u podatników brak jest przeszkód np. w otrzymywaniu nieodpłatnych świadczeń, sprzedaży majątku trwałego z dużym zyskiem czy uzyskiwaniu wysokich odsetek za zwłokę od kontrahentów. Wszystkie te przychody są opodatkowane kartą podatkową i bez względu na ich wysokość wartość podatku dochodowego nie ulega zmianie. Taka sytuacja może powodować pewne nadużycia przy stosowaniu karty podatkowej. Pojawia się możliwość zawierania fikcyjnych umów, na mocy których kontrahenci zaliczą w koszty uzyskania przychodów duże wydatki, zmniejszając tym samym płacony przez siebie podatek dochodowy. Z kolei u podatnika karty podatkowej te duże wydatki pozostają nieopodatkowane. Także kartę podatkową można wykorzystać jako dobry sposób na likwidację działalności gospodarczej – cały zamortyzowany majątek trwały można odsprzedać bez płacenia podatku dochodowego.

Podatnicy prowadzący działalność opodatkowaną w formie karty podatkowej są zwolnieni od obowiązku prowadzenia ksiąg rachunkowych, składania zeznań podatkowych oraz wypełniania i składania deklaracji o wysokości uzyskanego dochodu. Osoby korzystające z opodatkowania w formie karty podatkowej nie muszą też wpłacać zaliczek na podatek dochodowy, jak to ma miejsce przy opodatkowaniu na zasadach ogólnych.

Wysokość podatku dochodowego w formie karty podatkowej uzależniona jest od: rodzaju prowadzonej działalności, miejscowości, gdzie prowadzona jest działalność oraz liczby mieszkańców danej miejscowości, gdzie prowadzona jest działalność. Stawki podatku ustalane są w decyzji podatkowej w wysokości miesięcznej w zależności od rodzaju i warunków prowadzenia działalności, niezależnie od rozmiaru osiąganego przez podatnika dochodu. Rozliczenie roczne jest składane w formie deklaracji, uwzględniającej wysokość składki na ubezpieczenie zdrowotne zapłaconej i odliczonej od karty podatkowej (na formularzu PIT-16A). Podatnik, wybierający kartę podatkową, nie ma możliwości korzystania z ulg. Na uwagę zasługuje fakt, że wpływy z karty podatkowej stanowią dochody gmin.



Mówiąc o karcie podatkowej, nie sposób nie zauważyć jej zalet. Przede wszystkim wiadomo z góry, ile przedsiębiorca zapłaci w danym roku ryczałtu, bo jest on ustalony na cały rok w decyzji urzędu skarbowego doręczanej podatnikowi. Od decyzji tej można się odwołać do izby skarbowej. Niezależnie od tego, podatnik może zrzec się opodatkowania w tej formie w ciągu 14 dni od dnia doręczenia decyzji podatkowej albo decyzji zmieniającej wysokość karty. Wtedy podatnik musi zaprowadzić albo ewidencję przychodów i opłacać ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, albo księgę przychodów i rozchodów i płacić podatek na zasadach ogólnych (według skali podatkowej lub 19-proc. podatek liniowy).

Zalety karty podatkowej

⁶¹ Art. 23 ustawy z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym, od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne – Dz. U. z 1998 r. Nr 144, poz. 930 z późniejszymi zmianami.

Wady karty podatkowej

Trzeba jednak mieć również świadomość negatywnych stron karty podatkowej. Opłacający ją nie mogą odliczać ewentualnych strat, korzystać (w swej działalności gospodarczej) z usług świadczonych przez inne osoby na podstawie umowy zlecenia i o dzieło a także z usług innych zakładów i przedsiębiorstw (z podwykonawców), chyba że są to usługi specjalistyczne. Nie przysługują im powszechne ulgi i odliczenia, w tym mieszkaniowe (wyjątek składka na powszechne ubezpieczenie zdrowotne). Mogą natomiast korzystać z ulg z tytułu szkolenia uczniów, ale teraz już tylko w ramach praw nabytych. Nie wolno im zasadniczo prowadzić innej pozarolniczej działalności gospodarczej, oprócz objętej kartą podatkową. Nie może w tym samym zakresie prowadzić działalności ich małżonek. Wolno mu pracować na etacie, prowadzić gospodarstwo rolne ewentualnie zajmować się wytwórczością ludową, artystyczną, opodatkowaną ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych i opodatkowanymi w tej formie niektórymi usługami stanowiącymi dodatkowe zajęcia rolników.

Reasumując, wysokość płaconego podatku jest ustalana administracyjnie, a nie jest zależna od rozmiaru osiąganego dochodu.

1.3.4.2. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych



Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych należy do ryczałtowanych form opodatkowania działalności gospodarczej, które cechuje znacznie mniejszy stopień sformalizowania, niż w przypadku opodatkowania na zasadach ogólnych. Wyraża się to między innymi w tym, że podatek ryczałtowy ustala się na podstawie uzyskanego przychodu i określonej przepisami stawki podatku. Podatnik korzystający z ryczałtu nie pomniejsza zatem uzyskanego przychodu o poniesione koszty uzyskania przychodów, których nie musi ewidencjonować, nie ustala też dochodu.



Podatek ryczałtowy liczony jest jako procent od przychodów w wysokości zależnej od ich rodzaju, zawsze z uwzględnieniem faktycznie zapłaconych składek na ubezpieczenia społeczne i składki na ubezpieczenie zdrowotne (do wysokości 7,75 proc. podstawy jej wymiaru), bez deklaracji podatkowych.

Opodatkowaniu **ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych** podlegają przychody⁶²:

- od osób fizycznych z pozarolniczej działalności gospodarczej, o których mowa w art. 14 ustawy o podatku dochodowym,⁶³
- gdy działalność ta jest prowadzona w formie spółki cywilnej osób fizycznych lub spółki jawnej osób fizycznych,
- osób, będących osobami duchownymi,
- osób fizycznych, osiągających przychody z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze, jeżeli umowy te nie są zawierane w ramach prowadzonej pozarolniczej działalności gospodarczej.

⁶² Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o ryczałtowym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne – Dz. U. z 1998 r. Nr 144, poz. 930 z późniejszymi zmianami.

⁶³ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. Nr 14, poz. 176 z 2000 r. – z późniejszymi zmianami – pozarolnicza działalność gospodarcza – to działalność zarobkowa wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły, prowadzona przez osobę fizyczną we własnym imieniu i na własny lub cudzy rachunek, z której uzyskane przychody nie są zaliczane do innych przychodów.

Podatnicy mogą opłacać w danym roku podatkowym ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, jeżeli spełniają poniższe warunki :

- w roku poprzedzającym rok podatkowy:
 - uzyskali przychody z tej działalności, prowadzonej wyłącznie samodzielnie, w wysokości nie przekraczającej 250.000 euro, lub
 - uzyskali przychody wyłącznie z działalności prowadzonej w formie spółki, a suma przychodów wspólników spółki z tej działalności nie przekroczyła kwoty 250.000 euro, od 1 stycznia 2008 r. poziom przychodów zostaje obniżony z 250 tys. euro do 150 tys. euro.
- rozpoczną wykonywanie działalności w roku podatkowym i nie korzystają z opodatkowania w formie karty podatkowej – bez względu na wysokość przychodów⁶⁴.

Zryczałtowany podatek dochodowy może także płacić przedsiębiorca, który w roku poprzedzającym rok podatkowy:

- prowadził działalność samodzielnie,
- działał w formie spółki cywilnej,
- „był na karcie podatkowej”, tj. przychody były opodatkowane w formie karty podatkowej.

Z ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych **wyłączeni** zostali podatnicy, którzy:

- 1) opłacającą podatek w formie karty podatkowej,
- 2) korzystając z okresowego zwolnienia od podatku dochodowego,
- 3) osiągając w całości, lub w części, przychody z tytułu:
 - a) prowadzenia aptek,
 - b) działalności w zakresie udzielania pożyczek pod zastaw (prowadzenie lombardów),
 - c) działalności w zakresie kupna i sprzedaży wartości dewizowych,
 - d) prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej w zakresie wolnych zawodów innych niż działalność wykonywana przez lekarzy, lekarzy stomatologów, lekarzy weterynarii, techników dentystycznych, felczerów, położne, pielęgniarki, tłumaczy, nauczycieli w zakresie świadczenia usług edukacyjnych polegających na udzielaniu lekcji na godziny, jeśli działalność ta nie jest wykonywana na rzecz osób prawnych oraz jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej, albo na rzecz osób fizycznych dla potrzeb prowadzonej przez nie pozarolniczej działalności gospodarczej, z tym że za osobiste wykonywanie wolnego zawodu uważa się wykonywanie działalności bez zatrudniania na podstawie umów o pracę, umów zlecenia, umów o dzieło oraz innych umów o podobnym charakterze osób, które wykonują czynności związane z istotą danego zawodu,
 - świadczenia usług wymienionych w załączniku nr 2 do ustawy,
 - wytwarzają wyroby opodatkowane podatkiem akcyzowym na podstawie odrębnych przepisów, z wyjątkiem wytwarzania energii elektrycznej z odnawialnych źródeł energii,
 - podejmujących wykonywanie działalności w roku podatkowym po zmianie działalności wykonywanej:

Wyłączenia z ryczałtu

⁶⁴ Art. 6. op.cit. Ustawa o zryczałtowanym...

- samodzielnie na działalność prowadzoną w formie spółki z małżonkiem,
- w formie spółki z małżonkiem na działalność prowadzoną samodzielnie przez jednego lub każdego z małżonków⁶⁵.

Od 1 stycznia 2008 r. podatnicy tracą prawo do opodatkowania w formie ryczału od przychodów ewidencjonowanych w przypadku, gdy miesiąc wcześniej uzyskali przychody z pozarolniczej działalności gospodarczej prowadzonej:

- samodzielnie w wysokości przekraczającej 150 tys. euro,
- wyłącznie w formie spółki a suma przychodów wspólników spółki z tej działalności przekroczyła poziom 150 tys. euro.



Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych płacony jest w różnych wielkościach od 3% do 20% osiągniętych przychodów, w zależności od rodzajów prowadzonej działalności.

Każdy podatnik jest zobowiązany prowadzić ewidencję przychodów, aby umożliwić identyfikację przychodów z różnych form działalności i przyporządkować odpowiednią wielkość ryczału. Jest to bardzo uproszczona forma ewidencji, podatnik nie prowadzi ksiąg handlowych bazujących na zasadach pełnej rachunkowości, ani książki przychodów.

Wpływy z podatku dochodowego opłacanego w formie ryczału od przychodów ewidencjonowanych oraz zryczałtowanego podatku dochodowego od przychodów osób duchownych stanowią dochód budżetu państwa.

Rozliczenie ryczału następuje na podstawie zeznań rocznych, składanych do 31 stycznia następnego roku (na formularzu PIT-28). Ryczałtowcy, inaczej niż podatnicy na karcie, mają prawo do wszystkich istniejących jeszcze ulg podatkowych, w tym mieszkaniowych i na szkolenie uczniów, choć już tylko w ramach praw nabytych. Nie mogą natomiast złożyć wspólnego zeznania z małżonkiem, choćby oprócz objętych ryczałtem podatnik uzyskiwał inne jeszcze dochody (np. z emerytury, z pracy). Tak samo wyłączone jest preferencyjne opodatkowanie przewidziane dla samotnych rodziców.

Opodatkowanie w formie ryczału od przychodów wiąże się z koniecznością prowadzenia ewidencji przychodów, wykazu środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych oraz od 2004 r. ewidencji wyposażenia.

1.3.4.3. Podatek tonażowy

Od 1 stycznia 2007 r. armatorzy morscy prowadzący działalność gospodarczą polegającą na świadczeniu usług w żegludze międzynarodowej, z wykorzystaniem statków o pojemności brutto powyżej 100 GT, mogą dokonywać wyboru zasad opodatkowania podatkiem dochodowym i wybrać podatek tonażowy. Wprowadzenie tego podatku spowodowane zostało dostosowaniem warunków działalności polskich kompanii żeglugowych do obowiązujących w Unii Europejskiej.

⁶⁵ Tamże, art. 8.



Podatek tonażowy⁶⁶ jest zryczałtowanym podatkiem dochodowym niezależnym od przychodu czy zysku z działalności. Zależy jedynie od tonażu statku oraz okresu, w jakim statek wpisany jest do polskiego rejestru okrętowego (okres eksploatacji). Podatek tonażowy jest płatny również wtedy, gdy działalność przynosi straty a także w okresie urlopów.

Można więc powiedzieć, że zastosowanie tej formy podatku opłaca się tym podatnikom, którzy generują wystarczająco duży dochód, aby podatek tonażowy był niższy niż podatek płacony na innych zasadach.

Podatek tonażowy wynosi 19% podstawy opodatkowania liczonej jako iloczyn dobowej stawki (zależnej od pojemności statku) i okresu eksploatacji w danym miesiącu wszystkich statków armatora, z których dochód jest opodatkowany podatkiem tonażowym, pomniejszony o składki na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne

Ponadto, armator uzyskuje też zwolnienie z podatku dochodowego z tytułu sprzedaży statku objętego podatkiem tonażowym pod warunkiem, że dochody te zostaną przeznaczone na zakup nowych statków. Podatek oblicza się w przedziałach za każde 100 NT (pojemności netto) statku.

W przypadku frachtowców jest podobnie jak z samochodami. Jeżeli jednostka przekroczy pewien wiek, stanie się dla właściciela bardziej kosztowna. Promowane są szczególnie statki handlowe, których wiek nie przekracza 20 lat oraz statki pasażerskie nie starsze niż 30 lat. Podatek tonażowy jest naliczany od niektórych dochodów osiąganych przez armatorów eksploatujących morskie statki handlowe w żegludze międzynarodowej, czyli żegludze morskiej wykonywanej pomiędzy:

- portami polskimi a portami zagranicznymi,
- portami polskimi a miejscami przeznaczenia położonymi poza granicami polskich wód terytorialnych
- portami zagranicznymi⁶⁷.

W rozumieniu ustawy armatorem może być:

- osoba fizyczna lub osoba prawna, mająca miejsce zamieszkania lub siedzibę na terenie Polski,
- wspólnik spółki cywilnej, spółki jawnej, komandytowej, komandytowo-akcyjnej, mający siedzibę na terenie Polski,
- przedsiębiorca zagraniczny w rozumieniu przepisów ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, który spełnia jeden z warunków:
 - uprawia żeglugę statkiem własnym lub cudzym na własny rachunek oraz posiada ważny dokument zgodności,
 - jest właścicielem statku, ale nie uprawia równocześnie we własnym imieniu żeglugi statkiem własnym lub cudzym,

⁶⁶ Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o podatku tonażowym – Dz. U. z 2006 r. nr 183, poz. 1353 ze zmianami – ustawa weszła w życie z dniem 1.01.2007 r.

⁶⁷ Tamże, art. 2.

- zarządza cudzym statkiem w cudzym imieniu i na cudzą rzecz na podstawie umowy oraz posiada ważny dokument zgodności⁶⁸.



Dochody opodatkowane podatkiem tonażowym nie podlegają opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób fizycznych czy też ryczałtem ewidencjonowanym. Podatnik może co prawda prowadzić jeszcze inne rodzaje działalności, lecz są one ewidencjonowane oddzielnie i opodatkowane na innych zasadach niż podatek tonażowy. Opodatkowanie podatkiem tonażowym jednego z małżonków wyłącza możliwość wspólnego rozliczenia dochodów w podatku dochodowym PIT.

1.3.4.4. *Opodatkowanie na zasadach ogólnych*

Opodatkowanie na zasadach ogólnych (w odróżnieniu od zryczałtowanych form opodatkowania, gdzie nie ustala się dochodu) charakteryzuje się tym, że wysokość podatku zależy od **faktycznie uzyskanych dochodów**, rozumianych jako nadwyżka sumy przychodów z działalności nad kosztami uzyskania przychodów osiągniętych w roku podatkowym.

Istnieją dwa szczególne sposoby ustalenia dochodu z działalności gospodarczej w zależności od przyjętej formy ustalenia podstawy opodatkowania. Są to:



- **podatkowa księga przychodów i rozchodów** dla podatników, którzy nie skorzystali z zryczałtowanych form opodatkowania (ryczałt od przychodów od przychodów ewidencjonowanych, karta podatkowa) i których przychód w roku poprzednim nie przekroczył 1 200 000 euro;
- **księgi rachunkowe** dla podatników, których przychód w roku poprzednim przekroczył równowartość 1 200 000 euro.

Przy korzystaniu z opodatkowania na zasadach ogólnych podatnicy nie mają możliwości korzystania z indywidualnych ulg ani wspólnego rozliczania się z małżonkiem.

Podatkowa księga przychodów i rozchodów

Podatkowa księga przychodów i rozchodów jest uproszczonym urządzeniem księgowym, które zostało przewidziane wyłącznie dla celów podatkowych i na podstawie którego dokonuje się ustalenia podstawy opodatkowania. Księga prowadzona jest w sposób określony w rozporządzeniu Ministra Finansów.⁶⁹

Księgę podatnik zakłada sam wg wzoru określonego w załączniku do wyżej wymienionego rozporządzenia.



Przepisy prawa podatkowego nakładają **obowiązek prowadzenia księgi przychodów i rozchodów** na:

- osoby fizyczne prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą,
- spółki cywilne osób fizycznych wykonujących pozarolniczą działalność gospodarczą, w tym również działalność w zakresie wolnych zawodów,
- spółki jawne osób fizycznych,
- spółki partnerskie,

⁶⁸ Tamże, art.2 ust. 3.

⁶⁹ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 26 sierpnia 2003r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów, Dz U. z 2003r. Nr 152, poz. 1475 z późniejszymi zmianami, Dz. U. z 2007 r. Nr 36, poz. 229.

- rolników prowadzących gospodarstwo rolne bez zatrudnienia w nim pracowników, wykonujących swoją działalność osobiście lub z członkami rodziny pozostającymi we wspólnym gospodarstwie domowym, jeżeli łączny przychód z działalności gospodarczej nie przekracza 10000 zł w roku podatkowym.

Obowiązek prowadzenia księgi przychodów i rozchodów **nie dotyczy** osób, które:

- prowadzą księgi rachunkowe,
- opłacają podatek dochodowy w formach zryczałtowanych, na zasadach określonych w upr,
- wykonują wyłącznie usługi przewozu osób i towarów taborom konnym,
- wykonują wolny zawód adwokata wyłącznie w zespole adwokackim,
- dokonują sprzedaży środków trwałych po likwidacji działalności,
- rolników, prowadzących gospodarstwo rolne bez zatrudnienia w nim pracowników, członków rolniczych spółdzielni produkcyjnych oraz pracowników rolnych wykonujących – osobiście lub z udziałem członków rodziny pozostających we wspólnym gospodarstwie domowym – działalność gospodarczą, jeżeli łączny przychód osiągany z tej działalności nie przekracza 8.200 zł w roku podatkowym.

Ewidencje podatkowe, obciążające przedsiębiorców opodatkowanych na zasadach ogólnych, to przede wszystkim:

- księga przychodów i rozchodów,
- ewidencja środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych,
- ewidencja wyposażenia.

Obowiązek prowadzenia podatkowej dokumentacji wiąże się także z podatkiem VAT. Obejmuje on zarówno podatników płacących podatek dochodowy, jak i z niego zwolnionych ze względu na rodzaj prowadzonej produkcji, czy wykonywanych usług albo wielkość przychodów. Ci ostatni są zwolnieni z obowiązku prowadzenia jeszcze jednej ewidencji dla potrzeb podatku dochodowego i VAT – ewidencji sprzedaży. Ewidencję sprzedaży prowadzą więc tylko ci opodatkowani na zasadach ogólnych, którzy sprzedają towary, wyroby, świadczą usługi, dokumentując sprzedaż fakturami VAT.

Kwestie szczegółowe związane z prowadzeniem księgi przychodów i rozchodów i towarzyszącej jej ewidencji, terminy zapisów oraz oficjalny wzór księgi (wraz z objaśnieniami) normuje cytowane wyżej Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów.

Księgi rachunkowe prowadzone są na podstawie ustawy o rachunkowości⁷⁰, określającej również podmioty, które powinny stosować zasady pełnej rachunkowości, w tym prowadzenia ksiąg rachunkowych, sporządzania sprawozdań finansowych.

**Księgi
rachunkowe**

⁷⁰ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości Dz.U. Nr 121, pod poz. 591 z 1994 r. z późniejszymi zmianami, w tym z 2002 r. Nr 76, poz. 694 (urzędowy tekst jednolity) oraz 2010 r. Dz. U. Nr 47, poz. 278.



Przepisy ustawy o rachunkowości mają zastosowanie do:

- spółek handlowych (osobowych i kapitałowych, w tym również w organizacji) oraz spółek cywilnych osób prawnych, innych osób prawnych z wyjątkiem Skarbu Państwa i Narodowego Banku Polskiego,
- osób fizycznych, spółek cywilnych osób fizycznych, spółek jawnych osób fizycznych oraz spółek partnerskich, jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 1 200 000 EURO,
- jednostek organizacyjnych działających na podstawie Prawa bankowego, Prawa o publicznym obrocie papierami wartościowymi, przepisów o funduszach inwestycyjnych, przepisów o działalności ubezpieczeniowej lub przepisów o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych, bez względu na wielkość przychodów,
- gmin, powiatów, województw i ich związków, a także państwowych, gminnych, powiatowych i wojewódzkich: a) jednostek budżetowych, b) gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych, c) zakładów budżetowych, d) funduszy celowych nie mających osobowości prawnej,
- jednostek organizacyjnych nie mających osobowości prawnej, z wyjątkiem spółek, o których mowa w pkt 1 i 2,
- zagranicznych osób prawnych, zagranicznych jednostek, nie posiadających osobowości prawnej oraz zagranicznych osób fizycznych, prowadzących na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej działalność osobiście, przez osobę upoważnioną, przy pomocy pracowników – w odniesieniu do działalności prowadzonej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, bez względu na wielkość przychodów,
- jednostek, nie wymienionych w pkt. 1-6, jeżeli otrzymują one na realizację zadań zleconych dotacje lub subwencje z budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego lub funduszy celowych – od początku roku obrotowego, w którym dotacje lub subwencje zostały im przyznane⁷¹.

Osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie mogą również stosować zasady rachunkowości określone w ww. ustawie, począwszy od początku następnego roku obrotowego, jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy są niższe niż równowartość w walucie polskiej 1 200 000 euro. W tym przypadku osoby te lub wspólnicy przed rozpoczęciem roku obrotowego są obowiązani do zawiadomienia o tym urzędu skarbowego, właściwego w sprawach opodatkowania podatkiem dochodowym.

W przypadku prowadzenia ksiąg rachunkowych i stosowania zasad pełnej rachunkowości, podatek dochodowy jest naliczany od dochodu będącego różnicą pomiędzy osiągniętymi przez ww. przedsiębiorców przychodami a kosztami uzyskania przychodów, zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych⁷².

Cytowana ustawa ma odniesienie do:

- osób prawnych, posiadających osobowość prawną,

⁷¹ Tamże, art. 2.

⁷² Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U. Nr 54, poz. 654 z 2000 r. z późniejszymi zmianami.

- do jednostek organizacyjnych, nie mających osobowości prawnej z wyjątkiem spółek: cywilnych, jawnych, partnerskich, komandytowych, komandytowo-akcyjnych (stosujących przepisy ustawy o rachunkowości).

Ponadto Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych zawiera precyzyjne określenia, jakie przychody są zaliczane jako przychody z punktu widzenia podatkowego, jakie koszty są kosztami uzyskania przychodów, rodzaje zwolnień obniżających podstawę opodatkowania.

Od 1 stycznia 2004 r. osoby prawne, a więc przede wszystkim duże firmy, takie jak: spółki akcyjne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółdzielnie, płacą podatek dochodowy według stawki 19 %.

1.3.5. Bankowa segmentacja przedsiębiorców

Banki dokonują segmentacji wszystkich klientów, aby swoją ofertę produktową ściśle dostosować do potrzeb każdej grupy klientów. Potrzeby klienta indywidualnego znacznie różnią się od potrzeb klienta instytucjonalnego, zwłaszcza w zakresie obsługi finansowej, rodzaju wykorzystywanych produktów i usług bankowych.

Istnieje wiele kryteriów segmentacji przedsiębiorców. Najważniejszym i najczęściej spotykanym w bankach jest kryterium wielkości osiąganych przez przedsiębiorców przychodów, przy czym wielkości kwotowe przychodów są ustalane indywidualnie przez każdy bank. Wyróżniamy wtedy:

- **mikroprzedsiębiorców** – klientów zatrudniających niewielką liczbę osób (najczęściej do 10 osób), stosujących uproszczoną rachunkowość i osiągających stosunkowo niski poziom przychodów ze sprzedaży. Banki oferują tej grupie klientów przede wszystkim finansowanie pakietowe, stosując uproszczone modele oceny zdolności kredytowej oraz atrakcyjne warunki prowadzenia rachunków bankowych,
- **klientów small businessu**, czyli małe i średnie przedsiębiorstwa, których przychody ze sprzedaży nie przekraczają np. 20 mln zł. Banki oferują im pakietową obsługę, poczynając od korzystania z rachunku bankowego (preferencyjne warunki prowadzenia rachunku, usług powiązanych z rachunkiem), poprzez możliwość korzystania z debetu w rachunku bieżącym, karty płatnicze i preferencyjne warunki zaciągania kredytów bankowych,
- **klientów korporacyjnych** – przedsiębiorców, których przychody ze sprzedaży przekraczają znacznie kwotę, np. 20 mln zł. Tej grupie klientów banki oferują bardzo szeroką gamę produktów depozytowych, kredytowych, produktów rynku pieniężnego, finansowego, doradztwo finansowe.

Progi kwotowe kwalifikujące klientów do poszczególnych segmentów są różne w zależności od polityki danego banku.

Innym kryterium segmentacji przedsiębiorców jest częstotliwość i zakres usług, z których korzystają klienci. Wyróżnić wtedy można następujące grupy klientów⁷³:

- **klienci, których bank chciałby pozyskać na stałe** – w tym klienci, posiadający od niedawna swoje konto bankowe,
- **klienci stabilni** – o dobrej sytuacji finansowej, posiadający od dawna rachunek w banku,
- **klienci rozwojowi** – głównie średnie firmy, wobec których bank zamierza rozszerzyć współpracę,
- **klienci nieatrakcyjni** – głównie przedsiębiorstwa słabe ekonomicznie, o znikomych obrotach na rachunku bankowym.

Streszczenie

Wśród przedsiębiorców działających w Polsce spotkać można podmioty o bardzo zróżnicowanych formach prawnych, począwszy od tych najprostszych do bardziej złożonych. Najprostszą formą jest prowadzenie działalności gospodarczej przez osobę fizyczną. Aby rozpocząć działalność wystarczy załatwienie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej bez szeregu dodatkowych dokumentów, jakie są wymagane przy rejestracji przedsiębiorcy w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Inne, bardziej złożone formy działalności to:

- spółki cywilne działające na podstawie prawa cywilnego,
- spółki osobowe i kapitałowe działające na podstawie prawa handlowego,
- spółdzielnie,
- przedsiębiorstwa państwowe,
- fundacje,
- stowarzyszenia.

Wszyscy przedsiębiorcy działający w ww. złożonych formach działalności (oprócz spółek cywilnych) mają obowiązek dokonania wpisu swej działalności, do Krajowego Rejestru Sądowego. Z chwilą dokonania wpisu do Rejestru, podmioty te nabywają osobowość prawną, wyjąwszy spółki osobowe.

Polska, będąc członkiem Unii Europejskiej, została zobligowana również do modyfikacji prawa w zakresie funkcjonowania ponadnarodowych form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw. Efektem tego jest funkcjonowanie w Polsce paneuropejskich przedsiębiorstw: spółki europejskiej, spółdzielni europejskiej i europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych.

Przedsiębiorcy z dochodów uzyskanych ze swej działalności są zobowiązani do płacenia podatku dochodowego. Sposób wyliczania wartości podatku może przybierać różne formy. Generalnie, płatność podatku dochodowego może odbywać się:

- w formie ryczałtowej,
- na zasadach ogólnych.

⁷³ J. Grzywacz, *Podstawy Bankowości, System Bankowy, Kredyty i rozliczenia, Ryzyko i ocena banku, Marketing*, DIFIN, Warszawa 2003 r., str. 268.

W formie ryczałtowej, wyróżniamy kartę podatkową, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, podatek tonażowy. Natomiast przy zastosowaniu opodatkowania na zasadach ogólnych, podstawą do ustalania dochodu do opodatkowania są: podatkowa księga przychodów i rozchodów oraz księgi handlowe.

Wygodną i cenioną przez przedsiębiorców formą rozliczenia się z fiskusem z działalności gospodarczej jest ryczałt od przychodów ewidencjonowanych. W praktyce ryczałtem od przychodów objęta jest bardzo znaczna część osób pracujących na własny rachunek. Ale uwaga: wiele rodzajów działalności, bez względu na wysokość obrotów, zostało z niej wyłączonych. Kwestie te normuje ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym (upr). Objęci ryczałtem ewidencjonowanym, zajmujący się działalnością usługową, płacą podatek w wysokości 8,5 proc. przychodów, z działalności wytwórczej – 5,5 proc. przychodów, a z handlowej – 3,0 proc. przychodów.

Pod względem prostoty rozliczeń prawdziwą konkurencją zarówno dla ryczałtu, jak i opodatkowania na zasadach ogólnych jest karta podatkowa. Grupa przedsiębiorców mogących z niej korzystać jest stosunkowo wąska. Z tej formy opodatkowania korzystają głównie osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na niewielką skalę i o małym zróżnicowaniu.

Możliwość korzystania z karty podatkowej jest ograniczona do przypadków wyraźnie wymienionych w upr. Wskazane są tam konkretne rodzaje działalności i branże objęte tą formą opodatkowania oraz warunki prowadzenia działalności, decydujące o możliwości opodatkowania w tej formie⁷⁴. Z uwzględnieniem tych warunków urząd skarbowy wydaje corocznie dla wszystkich przedsiębiorców, korzystających z tej formy opodatkowania, decyzje administracyjne, ustalające miesięczną wysokość podatku na dany rok

Rodzaj warunków (w tym te dotyczące zatrudnienia), od których zależy wysokość stawek karty, ujmowane są łącznie ze stawkami karty w tabelach stanowiących załącznik do rozporządzenia Ministra Finansów. Stawki te ustala corocznie Minister Finansów (z uwzględnieniem mechanizmu waloryzacyjnego).

Wskazani w upr przedstawiciele wolnych zawodów mają przede wszystkim wybór: ryczałt od przychodów ewidencjonowanych albo karta podatkowa.

Inną ryczałtową formą płacenia podatku dochodowego jest podatek tonażowy, adresowany do wąskiej grupy przedsiębiorców, tj. armatorów morskich. W tym przypadku, wysokość podatku nie zależy od wysokości uzyskiwanego dochodu, lecz od tonażu i okresu eksploatacji statku.

Prowadzenie księgi przychodów i rozchodów wyłącza opodatkowanie w formie zryczałtowanej. Można powiedzieć, że ta forma kalkulowania podatku dochodowego jest przeznaczona dla przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność o wiele bardziej rozbudowaną,

⁷⁴ Jednym z takich warunków jest określenie maksymalnego stanu zatrudnienia dla poszczególnych rodzajów działalności – jego przekroczenie powoduje utratę prawa do karty podatkowej.

niż jako osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, ale nie są to jeszcze duże przedsiębiorstwa osiągające wysokie dochody.

Z punktu widzenia ilości dokumentów i pracochłonności, najbardziej kłopotliwe jest rozliczanie się przez przedsiębiorcę z fiskusem na tzw. zasadach ogólnych, czyli według skali podatkowej. Od 2004 r. przedsiębiorcy mają możliwość stosowania stawki liniowej w wysokości 19%, która znacznie zwiększa atrakcyjność tej formy opodatkowania. Opodatkowanie na zasadach ogólnych oznacza, że podatek dochodowy płaci się od faktycznego dochodu, tj. przychodu pomniejszonego o koszty uzyskania. Aby móc określić wielkość osiąganego dochodu, przedsiębiorca musi prowadzić księgi handlowe, których sposób prowadzenia jest określony w ustawie o rachunkowości.

Literatura

1. W. L. Jaworski, Z. Zawadzka, *Bankowość zagadnienia podstawowe*, POLTEXT, Warszawa 2007
2. *Marketing bankowy, Doświadczenia i perspektywy*, materiały z konferencji naukowej, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2003
3. A. Sołoma, *Instytucje i usługi bankowe w opinii właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2008
4. A. Zalcewicz, *Bank spółdzielczy aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009
5. Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2008 r., Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, wrzesień 2009 r.
6. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. Nr 46, poz. 203 z 1991 r. z późniejszymi zmianami
7. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. Nr 16, poz. 93 z 1964 r. z późniejszymi zmianami
8. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Nr 94, poz. 1037 z 2000 r. z późniejszymi zmianami
9. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U. Nr 54, poz. 654 z 2000 r.
10. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości Dz.U. Nr 121, pod poz. 591 z 1994 r. z późniejszymi zmianami, w tym z 2002 r. Nr 76, poz. 694 (urzędowy tekst jednolity)
11. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. Nr 79, poz. 855, z 2001 r. – urzędowy jednolity tekst
12. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. Nr 188, poz. 1848, z 2003 r. – urzędowy jednolity tekst
13. Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dz.U. Nr 112, poz. 981 z 2002 r. – urzędowy jednolity tekst, z późniejszymi zmianami
14. Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne, Dz.U. Nr 141, poz. 1183, 2002 r. – urzędowy tekst jednolity, z późniejszymi zmianami

15. Ustawa z dnia 02 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz.U. Nr 173, poz. 1807, z 2004 r., z późniejszymi zmianami.
16. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 26 sierpnia 2003 r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów, Dz.U. Nr 152, poz. 1475 z 2003 r. z późniejszymi zmianami
17. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. Nr 80, poz. 350 z 1991 r. z późniejszymi zmianami.
18. Rozporządzenie Komisji Europejskiej nr 70 /2001/WE z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw, Dz. Urz. WE L 10 z 13.01.2001 r., zmienionego rozporządzeniem nr 364/2004/WE z dnia 25 lutego 2004 r. ,Dz. Urz. WE L 63 z 28.02.2004 r.
19. Rozporządzenie nr 2157/2001/WE z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej, Dz. Urz. WE L 294 z 10.11.2001 r.
20. Dyrektywa 2001/86/WE z dnia 8 października 2001 r. uzupełniająca statut spółki europejskiej odniesieniu do zaangażowania pracowników, Dz. Urz. WE L 294 z 10.11.2001 r.
21. Ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej, Dz. U. Nr 62, poz. 551 z 2005 r. i nr 183, poz. 1538 z 2005 r.
22. Rozporządzenie Rady nr 1435/2003 z 22 lipca 2003 r. w sprawie statutu spółdzielni europejskiej, Dz. Urz. UE L 207 z 18 sierpnia 2003 r.
23. Dyrektywa Rady 2003/72/WE z 22 lipca 2003 r. uzupełniająca statut spółdzielni europejskiej w odniesieniu do uczestnictwa pracowników, Dz. Urz. UE L 201 z 18 sierpnia 2003 r.
24. Ustawa z dnia 22 lipca 2006 r. o spółdzielni europejskiej, Dz. U. Nr 149, poz.1077 z 2006 r.
25. Rozporządzenie Rady Wspólnot Europejskich 2137/85 z 25 lipca 1985 r. w sprawie europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych (EZIG), Dz. Urz. WE L 199 z 31 lipca 1985 r.
26. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o podatku tonazowym, Dz. U. Nr 183, poz.1353 z 2006 r.

Test do samokontroli

1. Spółkami osobowymi nazywane są spółki:
 - A. kapitałowe,
 - B. komandytowe i komandytowo-akcyjne,
 - C. z ograniczoną odpowiedzialnością,
 - D. w których wspólnicy odpowiadają do wysokości wniesionych wkładów.

2. Opodatkowanie na zasadach ogólnych :
 - A. charakteryzuje się tym, że wysokość podatku zależy od faktycznie uzyskanych dochodów,
 - B. charakteryzuje się tym, że wysokość podatku ustalana jest na podstawie osiąganego przychodu i określonej przepisami prawnymi stawki podatku,
 - C. występuje w formie ryczału od przychodów ewidencjonowanych,
 - D. występuje w formie karty podatkowej.
3. Podatek dochodowy w formie karty podatkowej mogą płacić:
 - A. osoby fizyczne prowadzące gospodarstwo domowe,
 - B. osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą,
 - C. spółki cywilne, których przychody ze sprzedaży przekraczają równowartość w złotych 800.000 euro,
 - D. spółki prawa handlowego.
4. Podatek dochodowy ustalany od uzyskanego przychodu i płacony zgodnie z decyzją administracyjną ujętą w stosownych przepisach prawnych płacony jest przez przedsiębiorstwa:
 - A. korzystające z opodatkowania na zasadach ogólnych,
 - B. korzystające z ryczałtowego opodatkowania,
 - C. prowadzące księgi rachunkowe,
 - D. prowadzące podatkową księgę przychodów i rozchodów.
5. Armator morski spełniający wymogi ustawy o podatku tonażowym i dodatkowo prowadzący inne rodzaje działalności:
 - A. płaci wyłącznie podatek tonażowy,
 - B. korzysta z ryczału ewidencjonowanego,
 - C. korzysta z opodatkowania na zasadach ogólnych,
 - D. płaci podatek tonażowy i korzysta z innych form opodatkowania stosownie do rodzaju prowadzonej działalności.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-B, 2-A, 3-B, 4-B, 5-D

1.4. Klient instytucjonalny z sektora finansowego

Renata Wieczorek

Oprócz klientów indywidualnych i korporacyjnych, banki zaczęły postrzegać również inny, jakże istotny segment klientów, jakimi są klienci instytucjonalni sektora finansowego. Do najważniejszych instytucji finansowych pośredniczących i uczestniczących w realizacji transakcji na rynku finansowym należą: fundusze inwestycyjne, emerytalne, towarzystwa ubezpieczeniowe, banki. Każda z tych instytucji ma swoją specyfikę i odmienną gamę produktów wyróżniającą ją spośród innych.

Zanim przejdziemy do omówienia poszczególnych instytucji finansowych, przypomnijmy sobie najważniejsze definicje rynku, na którym działają.

Instytucjami finansowymi nazywamy organizacje pełniące w gospodarce funkcję podmiotu dokonującego operacji finansowych, takich jak np. udzielanie pożyczek, kredytów, kupno akcji czy obligacji⁷⁵. W Polsce sektor finansowy to instytucje finansowe, funkcjonujące w formie spółek prawa handlowego.



Wszelkie operacje realizowane są przez instytucje finansowe na rynku finansowym. **Rynek finansowy** definiowany jest jako rynek, na którym przedmiotem wymiany jest kapitał w formie finansowej. Podstawowymi uczestnikami rynku są:



- a) inwestorzy finansowi, reprezentujący podaż kapitału w formie pieniężnej,
- b) inwestorzy rzeczowi, zgłaszający popyt na kapitał (np. przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe, państwo, instytucje samorządowe),
- c) pośrednicy finansowi, czyli instytucje finansowe.

1.4.1. Segmenty rynku finansowego

Segmentacja rynku to podział potencjalnych nabywców, tworzących dany rynek, na grupy w miarę jednorodne co do wymagań i oczekiwań rynkowych. Grupy te określane są jako segmenty rynku⁷⁶. Kryteria segmentacyjne, różnicujące potencjalnych nabywców, mogą być różne. W przypadku rynku finansowego takim kryterium segmentacyjnym są walory finansowe, będące przedmiotem obrotu. W zależności od rodzaju walorów finansowych wyróżniamy następujące segmenty rynku finansowego:



- 1) waluty obce, obejmujące zagraniczne znaki pieniężne, dokumenty płatnicze. Ich obrót odbywa się w segmencie **rynku walutowego**,
- 2) fundusze pożyczkowe – zasoby pieniężne przeznaczone na lokaty o charakterze zwrotnym. Operacje funduszami pożyczkowymi dzielą się na:
 - krótkoterminowe – termin zwrotu do 12 miesięcy. Transakcje obrotu krótkoterminowymi funduszami pożyczkowymi tworzą **rynek pieniądza**,

⁷⁵ Hasło ze „Słownika Encyklopedycznego Edukacja Obywatelska, Wydawnictwo Europa, R. Smolski, M. Smolski, E. H. Stadtmüller, 1999.

⁷⁶ Leksykon zarządzania, praca zbiorowa pod redakcją prof. M. Romanowskiej, DIFIN, Warszawa 2004, str. 7.

- długoterminowe – termin zwrotu ponad 12 miesięcy. Transakcje obrotu długoterminowymi funduszami pożyczkowymi tworzą część **ryнку kapitału**⁷⁷,
- 3) polisy ubezpieczeniowe, gdzie przedmiotem obrotu jest zobowiązanie ubezpieczyciela (towarzystwa ubezpieczeniowego) do wypłaty odszkodowania ubezpieczającemu w przypadku poniesienia szkody w wyniku zdarzenia losowego przewidzianego umową. Zespół wszystkich ubezpieczycieli i ubezpieczających, których wzajemnie uzależnione decyzje kształtują popyt na umowy ubezpieczeniowe oraz ich podaź, a także wpływają na składki umów ubezpieczeniowych, **tworzy rynek ubezpieczeń**⁷⁸,
- 4) pochodne instrumenty finansowe, tj. terminowe umowy zwane też kontraktami, gdzie uczestnicy transakcji zobowiązują się w sposób wiążący lub nie – w zależności od treści kontraktu – do dokonania w wyznaczonym terminie transakcji finansowej typu: zakup dłużnych papierów wartościowych, sprzedaż bądź zakup walut obcych po ustalonej wcześniej cenie. Tego typu transakcje stanowią podstawę funkcjonowania **ryнку kapitałowego**.

Kolejny podział, ze względu na uczestników operacji na rynkach finansowych, prezentuje Zdzisław Federowicz w pracy zbiorowej: *Bankowość*⁷⁹. Autor wyróżnia:

- a) **krajowe rynki finansowe**, gdzie transakcji zakupu i sprzedaży dokonują rezydenci⁸⁰, czy to na rynku pieniężnym, kapitałowym czy ubezpieczeń. Nierezydenci danego kraju mogą działać w ograniczonym zakresie,
- b) **międzynarodowe rynki finansowe** będące miejscami nabywania, pożyczania i sprzedawania aktywów finansowych i instrumentów finansowych w skali międzynarodowej⁸¹,
- c) **globalne rynki finansowe**, gdzie działają instytucje z całego świata, dokonując transakcji zakupu i sprzedaży. Funkcjonowanie globalnych rynków jest możliwe dzięki nowoczesnej technologii, gdyż szybkość przekazu, pozyskania informacji z najodleglejszych zakątków świata nie stwarza żadnego problemu.

1.4.2. Instytucje finansowe sektora finansowego

Większość transakcji zakupu i sprzedaży realizowanych na rynku finansowym dokonywana jest za pomocą tzw. pośredników finansowych.

Pośrednik finansowy to instytucja finansowa, która zajmuje się oferowaniem różnych produktów finansowych, lokowaniem środków pieniężnych, przedsiębiorców, klientów indywidualnych, instytucji finansowych w różnych segmentach rynku finansowego. Wśród największych i najbardziej znanych pośredników finansowych, zwanych też klientami instytucjonalnymi sektora finansowego, wymienić należy:

- a) banki,
- b) fundusze inwestycyjne,

⁷⁷ *Bankowość*, Podręcznik akademicki, praca zbiorowa pod redakcją prof. Wł. L. Jaworskiego i Z. Zawadzkiej, rozdz. 5. Z. Federowicz, POLTEXT, Warszawa 2002, str. 168.

⁷⁸ *Bankowość*, Podręcznik Akademicki, praca zbiorowa pod redakcją prof. Wł. L. Jaworskiego i Z. Zawadzkiej, POLTEXT, Warszawa 2002, str. 168.

⁷⁹ Cyt. *Bankowość*, Podręcznik Akademicki, część I pkt 5. Rynki finansowe – Z. Federowicz s 169.

⁸⁰ Rezydenci – kupujący i sprzedający, posiadający osobowość prawną, którzy mają siedziby swoich przedsiębiorstw w granicach jednego państwa.

⁸¹ E. Chrabonszczewska, L. Oręziak, *Międzynarodowe rynki finansowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, str. 14.

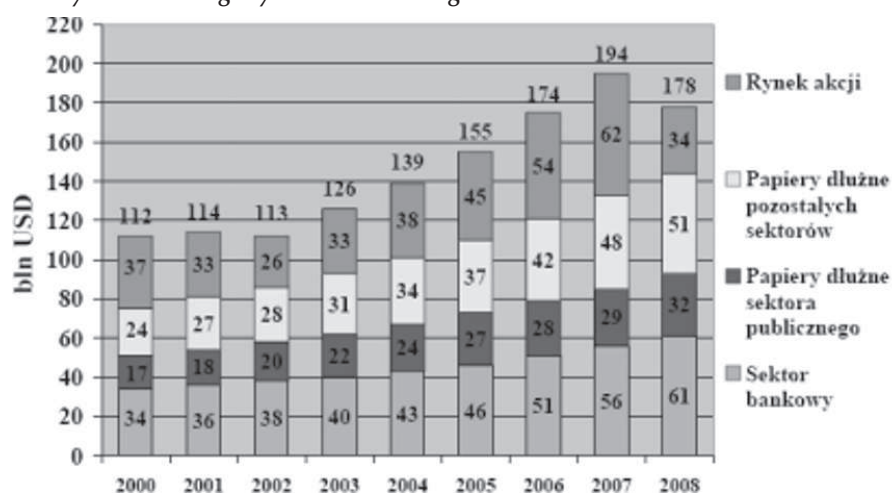


- c) towarzystwa ubezpieczeniowe,
- d) fundusze emerytalne.

Sektor bankowy jest największym segmentem sektora finansowego na świecie, a także w Polsce, chociaż jego udział z roku na rok ulega zmniejszeniu z uwagi na szybki wzrost aktywów instytucji niebankowych. Zwłaszcza w polskim systemie finansowym widoczne jest zjawisko dezintermediacji.⁸²

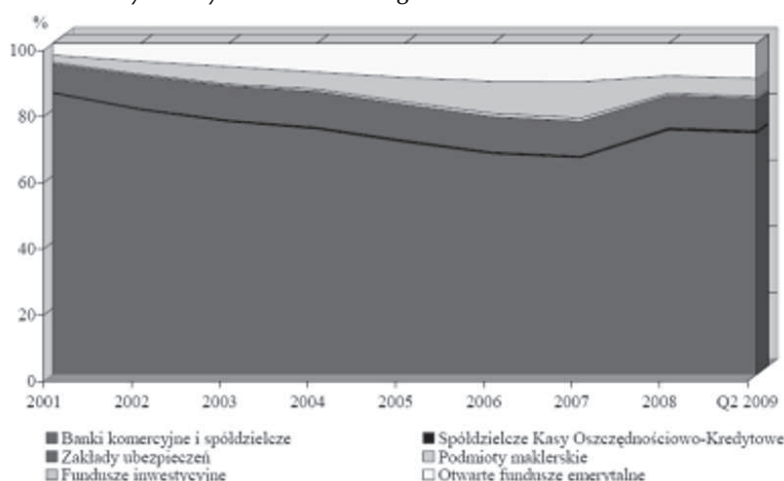
Strukturę sektora finansowego na świecie i w Polsce przedstawiają poniższe wykresy:

Wykres 2. Aktywa światowego systemu finansowego w latach 2000 - 2008



Źródło: Departament Systemu Finansowego, NBP, grudzień 2009

Wykres 3. Struktura aktywów systemu finansowego w Polsce



Źródło: Departament Systemu Finansowego, NBP, grudzień 2009

Trzeba jednak podkreślić, że Polska, podobnie jak inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej, nadal charakteryzuje się niskim poziomem pośrednictwa finansowego.

⁸² Dezintermediacja bankowości tj. wypieranie banków z roli tradycyjnych pośredników finansowych przyjmujących depozyty i udzielających kredytów przez inne instytucje finansowe, parabanki (fundusze inwestycyjne, emerytalne, zakłady ubezpieczeniowe).

1.4.2.1. Banki

Banki jako instytucje finansowe są ważnym ogniwem w gospodarce państwa. Ich funkcjonowanie oparte jest na Prawie bankowym, gdzie określone są ich usługi i zakres działania. Przeglądając literaturę z zakresu bankowości, możemy spotkać wielorakie klasyfikacje banków. Określając charakter banków funkcjonujących w Polsce, zasadnym jest jednak dokonanie jednej podstawowej klasyfikacji banków według rodzaju prowadzonej działalności i wyróżnienie:

- banków operacyjnych (przede wszystkim uniwersalnych),
- banków inwestycyjnych,
- banków specjalnych,
- banków spółdzielczych.

Na koniec września 2009 r. w Polsce działało 51 krajowych banków komercyjnych, 578 banków spółdzielczych i 18 oddziałów instytucji kredytowych. W sektorze bankowym było zatrudnionych 176,6 tys. osób (tabela 1).

Tabela 1.

	Sektor bankowy ogółem			Banki komercyjne			Oddziały instytucji kredytowych			Banki spółdzielcze		
	09/2007	09/2008	09/2009	09/2007	09/2008	09/2009	09/2007	09/2008	09/2009	09/2007	09/2008	09/2009
Liczba banków	646	649	647	51	52	51	13	18	18	582	579	578
Zatrudnienie	163 978	177 993	176 601	131 315	142 517	140 504	2 973	4 428	4 608	29 690	31 048	31 489
Sieć placówek	13 225	14 315	14 905	8 990	9 934	10 287	276	232	237	3 959	4 149	4 381
- oddziały	5 286	5 971	6 383	3 829	4 458	4 821	13	18	18	1 444	1 495	1 546
- pozostałe	7 939	8 344	8 520	5 161	5 476	5 466	263	214	1 546	2 515	2 654	2 835
Udział w rynku:												
- aktywach	100,0	100,0	100,0	89,9	89,0	89,1	4,0	5,1	5,3	6,1	5,8	5,6
- kredytach dla sektora niefinansowego	100,0	100,0	100,0	90,0	89,0	89,4	3,3	4,9	4,9	6,7	6,1	5,7
- depozytach sektora niefinansowego	100,0	100,0	100,0	89,6	89,1	89,1	1,8	2,6	3,0	8,6	8,3	7,9
- funduszach własnych	100,0	100,0	100,0	92,4	92,9	93,2	x	x	x	7,6	7,1	6,8
- wyniku finansowego netto	100,0	100,0	100,0	96,2	92,9	91,6	-1,0	1,1	0,4	4,8	5,9	8,0

Źródło: Informacja o sytuacji banków w okresie styczeń-wrzesień 2009 r., KNF, Warszawa 2009



Banki operacyjne (uniwersalne) oferują swoim klientom bardzo szeroki wachlarz produktów bankowych z rynku kapitałowego, pieniężnego, depozytowego, zarządzania finansowego, itp. Klienci tych banków są najbardziej zróżnicowani pod względem formy prawnej, jak i liczby korzystania z produktów bankowych. Cechą charakterystyczną dla banku uniwersalnego jest masowość dokonywanych operacji bankowych, począwszy od kwot zupełnie małych, do bardzo dużych. Zdecydowana większość banków działających w Polsce ma postać banków uniwersalnych.

Właściwe funkcjonowanie banku uniwersalnego, o tak zróżnicowanej działalności i rodzaju klientów, wymaga przemyślanej struktury organizacyjnej, właściwych procedur, sprawnego zarządzania, skutecznej kontroli i nadzoru.

Nieco odmienna jest działalność **banków komercyjnych**. Banki te koncentrują się wyłącznie na gromadzeniu wolnych zasobów pieniędzy przedsiębiorców, osób fizycznych, w celu ich odpożyczenia z zyskiem innym przedsiębiorcom i klientom indywidualnym. Nie oferują produktów rynku kapitałowego.

Banki inwestycyjne koncentrują swoją działalność na wielokierunkowych inwestycjach kapitałowych na zlecenie klientów i na rachunek własny. Cechą charakterystyczną tego banku jest:

- stosunkowo mała liczba klientów: są to klienci strategiczni (znaczący w gospodarce i dla banku),
- relatywnie mała liczba operacji bankowych, za to operacji specyficznych, długoterminowych, bardzo dochodowych, często ryzykownych, dużych kwotowo.

Obecnie banki inwestycyjne koncentrują się na świadczeniu usług związanych z zarządzaniem finansowym oraz doradztwem. Występują też jako pośrednik w przeprowadzaniu publicznych emisji papierów wartościowych. Działając jako pośrednik bank inwestycyjny analizuje spółkę poszukującą kapitału, rozpoznaje jej potrzeby finansowe i możliwość wyboru sposobu finansowania. W dalszej kolejności bank opracowuje prospekt emisyjny i organizuje emisję akcji. Banki inwestycyjne mogą również:

- organizować działalność inwestycyjną w formie towarzystw podwyższonego ryzyka, które dostarczają kapitałów nowym i szybko rozrastającym się firmom⁸³,
- przygotowywać i przeprowadzać transakcje związane z łączeniem, bądź przejmowaniem przedsiębiorstw, w tym restrukturyzować firmy upadające, lub znajdujące się w sytuacji trudnej,
- pośredniczyć w obrocie instrumentami finansowymi krótko i długoterminowymi,
- opracowywać raporty, analizy o stanie gospodarki światowej, danego regionu, kraju, określać trendy ich rozwoju,
- przeprowadzać analizy sektorowe, fundamentalne, makroekonomiczne.

Banki specjalne przygotowują i kierują ofertę do wybranego rodzaju klientów lub koncentrują się na wybranym rodzaju działalności. Banki te specjalizują się przede wszystkim w:

- gromadzeniu oszczędności, jak np. **banki wirtualne**, które oferują swoim klientom produkty drogą elektroniczną, wykorzystując internetowe kanały dystrybucji. Z uwagi na swoją specyfikę – grupa klientów jest zawężona do osób posiadających komputer osobisty (PC) oraz dostęp do Internetu. Klientami banku mogą być zarówno osoby fizyczne jak i prawne, spełniające powyższe wymogi. Przykładem banku wirtualnego funkcjonującego w strukturach banku jest mBank.
- finansowaniu zakupu środków ruchomych, jak np. tzw. **banki samochodowe**, oferujące kredytowanie zakupu samochodów, ściśle współpracujące z producentami samochodów (np: Volksvagen Bank, Fiat Bank),
- finansowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych średnio- i długoterminowych, np. zaspokajaniu potrzeb finansowych budownictwa mieszkaniowego. Przykładem są **banki hipoteczne**, które zajmują się udzielaniem kredytów, finansujące budownictwo mieszkaniowe i komercyjne. Kredytują nie tylko osoby fizyczne, ale i deweloperów budujących nieruchomości komercyjne. Banki hipoteczne opierają swoją działalność na Ustawie o banku hipotecznym i listach zastawnych (np. BRE Bank Hipoteczny SA).



⁸³ J. Grzywacz: *Podstawy bankowości, System bankowy, Kredyty i rozliczenia, ryzyko i ocena banku, Marketing*, DIFIN, Warszawa 2003, str. 37.

Banki spółdzielcze. Ich działalność jest zbliżona do działalności banków komercyjnych i polega głównie na gromadzeniu wolnych zasobów pieniężnych deponentów w celu ich odpożyczenia z zyskiem kredytobiorcom. Ze względu na ograniczone zasoby kapitałowe, banki spółdzielcze kierują ofertę produktową głównie do klientów indywidualnych oraz małych przedsiębiorstw. Ich działalność oparta jest na Prawie bankowym i spółdzielczym. Od 28 sierpnia 2009 r. weszły w życie przepisy nowelizacji Ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. W ramach tej ustawy banki spółdzielcze uzyskały m.in. prawo do emitowania bankowych papierów wartościowych oraz obligacji.

Konsolidacja banków

W ostatnich latach, chcąc wzmocnić swoją pozycję, banki łączą się kapitałowo i organizacyjnie. Pomimo wielu głosów krytycznych na temat sposobu przeprowadzania **konso-lidacji**, jej konieczność jest powszechnie akceptowana. Najczęściej konsolidacja banków odbywa się poprzez fuzje lub przejęcia.

Fuzja ma miejsce wówczas, gdy łączą się podmioty identycznej lub porównywalnej wielkości. Akcjonariusze otrzymują wówczas po 50% głosów na walnym zgromadzeniu połączonej spółki. Ważna jest w takim przypadku akceptacja wspólnych zamierzeń przez zarządy obu jednostek⁸⁴. W przypadku **przejęcia** następuje przeniesienie kontroli nad działalnością gospodarczą spółki z jednej grupy inwestorów do innej. Przejmowany bank nie traci osobowości prawnej. Do najbardziej typowych form przejęć należy zakup akcji lub udziałów, przejęcie spółki w zamian za akcje spółki nabywcy, zakup majątku, a także prywatyzacja, polegająca na wykupie akcji notowanych na giełdzie i wycofaniu firmy/banku z obrotu publicznego⁸⁵.

Konsolidacja umożliwia bankom:

- wzmocnienie kapitałowe,
- wzmocnienie pozycji na rynku finansowym,
- rozszerzenie zakresu świadczonych usług (zwiększenie i unowocześnienie oferty produktowej),
- lepsze dopasowanie produktów bankowych do potrzeb poszczególnych grup klientów (pakiety produktowe dla każdego segmentu klientów⁸⁶),
- redukcję kosztów działalności,
- dostęp do nowoczesnych technologii i nowoczesnych usług bankowych,
- efektywniejsze zarządzanie ryzykiem bankowym,
- pozyskiwanie najlepszych, wysoko wykwalifikowanych pracowników bankowych.

Duże kontrowersje uwidoczniły się przy wejściu kapitału zagranicznego do polskich banków. Pojawiały się krytyczne głosy o wykupieniu, a wręcz likwidacji polskich banków, niszczeniu polskiego systemu finansowego i gospodarki. Banki z udziałem zagranicznym nie były zainteresowane uczestniczeniem w finansowaniu i restrukturyzacji takich branż, jak górnictwo czy hutnictwo. Należy jednak podkreślić, że inwestorzy zagraniczni, którzy zakupili udziały w polskich bankach (holenderski ING w Banku Śląskim SA, niemiec-

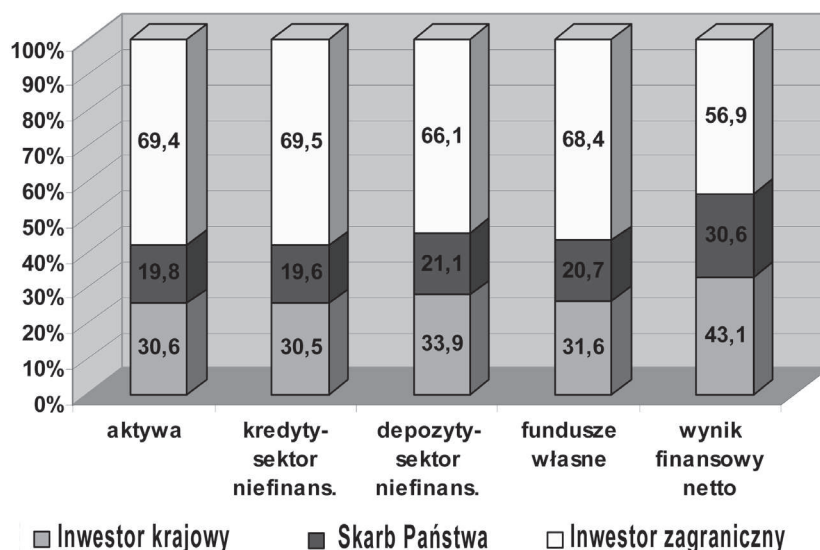
⁸⁴ Tamże, str. 37.

⁸⁵ Tamże, str. 38.

⁸⁶ Takie dopasowanie produktów dla konkretnej grupy klientów z segmentu small businessu stosuje np. Kredyt Bank S.A. oferując pakiety produktowe: EKSTRABIZNES MEDYK dla osób świadczących usługi medyczne, EKSTRABIZNES LEX – dla prawników, itp.

ki Commerzbank w BRE Bank SA, irlandzki AIB w BZ WBK SA, włoski Uni Credito Italiano w Pekao S.A., czy grupa Citibank w Banku Handlowym SA) umożliwili wprowadzenie na polski rynek nowoczesnych technologii bankowych, nowych produktów, dostęp do szerokiej sieci banków korespondentów i nowoczesnego, bankowego know-how. Na koniec września 2009 r. w polskim sektorze bankowym byli obecni inwestorzy z 18 krajów. Udział inwestorów zagranicznych prezentuje wykres 4.⁸⁷

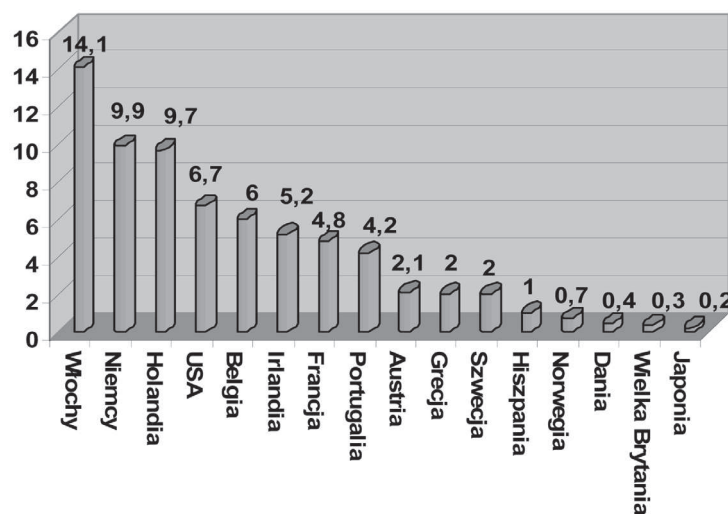
Wykres 4 Struktura własnościowa banków w Polsce na koniec września 2009 r.



Źródło: KNF, Informacja o sytuacji banków w okresie styczeń-wrzesień 2009, Warszawa, 2009

W 2009 roku w polskim sektorze bankowym dominowali inwestorzy z Włoch, Niemiec i Holandii. Udział kapitału zagranicznego w aktywach bankowości polskiej na koniec września 2009 r. prezentuje poniższy wykres:

Wykres 5. Udział inwestorów zagranicznych w aktywach na koniec września 2009 r. (%)



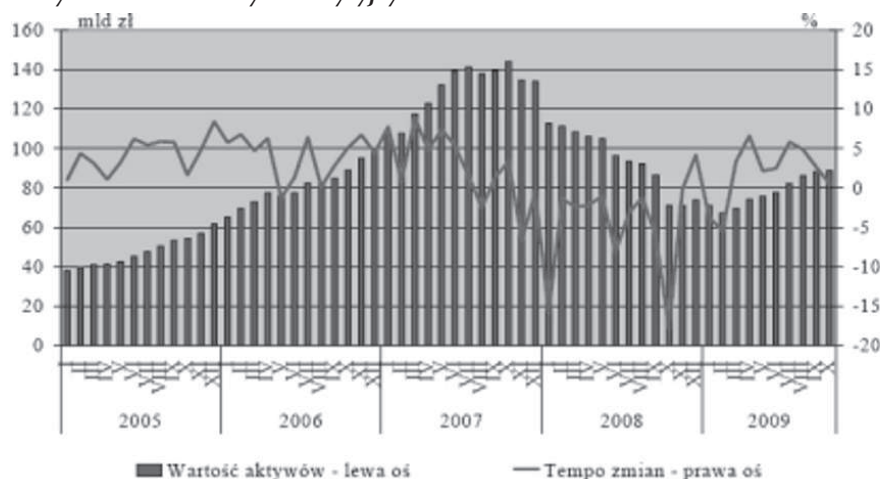
Źródło: KNF: Informacja o sytuacji banków w okresie styczeń-wrzesień 2009, Warszawa, 2009

87 Opracowanie NBP, Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń – wrzesień 2006 r. Synteza, str.7, Warszawa, styczeń 2007 r.

1.4.2.2. Fundusze inwestycyjne

Istotnymi konkurentami dla banków występujących w roli pośredników w sektorze finansowym są fundusze inwestycyjne. Dotychczasowi klienci banków zmienili preferencje w zakresie sposobów oszczędzania, kierując swoją uwagę oraz środki finansowe w stronę funduszy inwestycyjnych. Wartość i tempo zmian aktywów netto funduszy inwestycyjnych w latach 2005-2009 prezentuje poniższy wykres:

Wykres 6. Aktywa netto funduszy inwestycyjnych w latach 2005-2009



Źródło: NBP, „Rozwój systemu finansowego w Polsce”, Warszawa 2009, str.22

Fundusz inwestycyjny

Fundusz inwestycyjny jest osobą prawną, której wyłącznym przedmiotem działalności jest lokowanie środków pieniężnych zebranych w drodze publicznego, a w przypadkach określonych w ustawie o funduszach inwestycyjnych również niepublicznego proponowania nabycia jednostek uczestnictwa albo certyfikatów inwestycyjnych, w określone papiery wartościowe, instrumenty rynku pieniężnego i inne prawa majątkowe.

Uczestnikami funduszu inwestycyjnego są osoby fizyczne, osoby prawne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej:

- na rzecz, których w rejestrze uczestników funduszu są zapisane jednostki uczestnictwa lub ich ułamkowe części albo
- będące posiadaczami rachunku papierów wartościowych, na którym są zapisane certyfikaty inwestycyjne, albo
- w przypadku niepublicznych certyfikatów inwestycyjnych funduszu inwestycyjnego zamkniętego:
 - osoby uprawnione z certyfikatów inwestycyjnych w formie dokumentu,
 - osoby wskazane w ewidencji uczestników funduszu jako posiadacze certyfikatów inwestycyjnych, które nie mają formy dokumentu⁸⁸.

⁸⁸ Art. 6 ust 1. ustawy z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych, Dz.U. z 2004 r. Nr 146, poz. 1546.

Ponadto jednostki uczestnictwa lub certyfikaty inwestycyjne reprezentują prawa majątkowe uczestników funduszu, określone ustawą i statutem funduszu inwestycyjnego. Uczestnicy funduszu nie odpowiadają za zobowiązania funduszu.

Aby otworzyć fundusz łączna wysokość wpłat do funduszu inwestycyjnego nie może być niższa niż 4 mln PLN. Fundusz inwestycyjny może być utworzony wyłącznie przez Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych po uzyskaniu zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego. Fundusz inwestycyjny nabywa osobowość prawną z chwilą wpisania do Rejestru Funduszy Inwestycyjnych.

Reasumując, celem działalności funduszy inwestycyjnych jest inwestowanie zgromadzonego kapitału w taki sposób, aby osiągnąć zyski dla posiadaczy jednostek uczestnictwa. Wpłacane do funduszu pieniądze przeliczane są na jednostki uczestnictwa, stanowiące tytuł prawny do udziału w dochodach funduszu. Wartość jednostek ulega codziennym wahaniom, co związane jest z ruchami cen papierów wartościowych wchodzących w skład portfela funduszu, i podawana jest do publicznej wiadomości od poniedziałku do piątku. Cena, jaką płacimy za oszczędzanie w funduszu inwestycyjnym, jest nie tylko opłatą wstępną (dystrybucyjną) pobieraną przy wpłacie kapitału, ale przede wszystkim prowizją za zarządzanie, stanowiącą podstawę zarobkowania funduszu. Wysokość opłaty dystrybucyjnej zależy od wielkości wpłacanych środków. Według ogólnie obowiązującej zasady jest ona tym niższa, im wyższy jest kapitał powierzany funduszowi. Oszczędzanie w funduszu inwestycyjnym jest jednym z alternatywnych sposobów na zagospodarowanie nadwyżek finansowych.



Dla osób, które nie są profesjonalnie związane z rynkiem finansowym, fundusze inwestycyjne są dużo bardziej bezpieczną formą pomnażania kapitału, niż samodzielna gra na giełdzie papierów wartościowych. Choć nie zapewniają możliwości spektakularnych zysków oferują atrakcyjny dochód, przy ograniczeniu ryzyka, co jest szczególnie ważne w przypadku osób nie posiadających dostatecznej wiedzy i umiejętności dla samodzielnego inwestowania na giełdzie.

W zależności od przyjętej strategii lokowania środków, fundusze inwestycyjne można podzielić na kilka zasadniczych grup:

- otwarty,
- specjalistyczny otwarty,
- zamknięty.

Fundusze te różnią się między sobą zarówno pod względem ograniczeń inwestycyjnych, jak i możliwości przystąpienia do funduszu i wystąpienia z niego. W 2010 roku na polskim rynku działa około 241 funduszy inwestycyjnych, które oferują różne możliwości inwestowania powierzonych środków. Dominują fundusze otwarte i jest ich aż 144. Dużą popularnością cieszą się też fundusze zamknięte - 69, resztę stanowią fundusze specjalistyczne.

Fundusz inwestycyjny otwarty

FIO

Fundusz inwestycyjny otwarty (FIO) zbywa jednostki uczestnictwa i dokonuje ich odkupienia na żądanie uczestnika funduszu (nie rzadziej niż raz na 7 dni). Z chwilą odkupienia jednostki uczestnictwa są umarzane z mocy prawa. Wartość aktywów netto funduszu otwartego nie może być niższa niż 2 mln PLN⁸⁹. Jednostka uczestnictwa stanowi tytuł do udziału w aktywach funduszu. Jednostka uczestnictwa jest nieoprocentowana. Jeżeli wartość aktywów netto na jednostkę uczestnictwa spada, inwestorzy mogą ponieść stratę (jeśli umorzą jednostki po cenie niższej niż cena ich nabycia). Jednostki uczestnictwa są niezbywalne co oznacza, że inwestorzy nie mogą sobie odsprzedać jednostek i w ten sposób dokonywać wyceny aktywów funduszu. Mogą je jedynie przedstawić funduszowi do odkupu. Jednostki uczestnictwa podlegają dziedziczeniu, mogą być też przedmiotem zastawu. Ponieważ brak jest rynku wtórnego na jednostki uczestnictwa, brak jest rynkowej wartości jednostki uczestnictwa. Podawana jest jedynie wartość jednostki według aktywów funduszu, wyliczona przez fundusz i depozytariusza.

Specjalistyczny fundusz inwestycyjny otwarty

SFIO

Specjalistyczny fundusz inwestycyjny otwarty (SFIO). Fundusz zbliżony do funduszu otwartego. Daje dodatkowe możliwości inwestycyjne, o ile statut funduszu przewiduje, że jego uczestnikami będą wyłącznie osoby prawne, jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej lub osoby fizyczne, które dokonają jednorazowej wpłaty do funduszu w wysokości nie niższej niż 40 tys. EURO⁹⁰. Wtedy fundusz przy dokonywaniu lokat aktywów może stosować zasady i ograniczenia inwestycyjne określone dla funduszu inwestycyjnego zamkniętego.

Statut funduszu może również zezwalać na dokonywanie wpłat papierami wartościowymi dopuszczonymi do publicznego obrotu, które uczestnicy nabyli na zasadach preferencyjnych lub nieodpłatnie, zgodnie z odrębnymi przepisami. Fundusz ten może lokować aktywa funduszu w jednostki uczestnictwa innych funduszy inwestycyjnych otwartych (maksymalnie do 50% aktywów lokowane w jeden fundusz, chyba że statut stanowi inaczej), tytuły uczestnictwa emitowane przez fundusze zagraniczne. Statut może przewidywać utworzenie rady inwestorów jako organu kontrolnego.

Fundusz inwestycyjny zamknięty

FIZ

Fundusz inwestycyjny zamknięty (FIZ), w odróżnieniu od funduszu otwartego, emituje publiczne albo niepubliczne certyfikaty inwestycyjne. Minimalną wysokość wpłat określa statut funduszu. Do obrotu publicznymi certyfikatami inwestycyjnymi stosuje się przepisy Ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, jeżeli ustawa nie stanowi inaczej. Certyfikaty te nie mogą być nabywane przez fundusz. Są natomiast przedmiotem wtórnego obrotu, co oznacza, że w każdej chwili można je kupić i sprzedać po aktualnej cenie rynkowej. Dzięki takiej konstrukcji wartość aktywów, którymi fundusz zarządza, nie zmienia się w związku z przystępowaniem nowych uczestników lub umarzaniem jednostek uczestnictwa. Certyfikat inwestycyjny jest niepodzielny. Może być imienny lub na okaziciela, przy czym publiczny certyfikat inwestycyjny może być wyłącznie na okaziciela. Podobnie jak w funduszu specjalistycznym otwartym, w funduszu inwestycyjnym zamkniętym działa rada inwestorów jako organ kontrolny. Fundusz zamknięty ma dość liberalne możliwości inwestycyjne – może on lokować środki (w odpowiednich proporcjach) w następujące zbywalne instrumenty: papiery wartościowe, wierzytelności (z wyjątkiem wierzytelności osób fizycznych),

⁸⁹ Tamże, art. 92.

⁹⁰ Tamże, art. 113.

udziały w spółkach z o.o., waluty i instrumenty pochodne, prawa majątkowe rzeczy, surowców dopuszczonych do obrotu na giełdzie towarowej, instrumenty rynku pieniężnego, listy zastawne banków hipotecznych, depozyty w bankach krajowych i zagranicznych⁹¹.

Ze względu na skalę ryzyka inwestowania, możemy wyróżnić:

- 1) **fundusze bezpieczne.** Za najbardziej bezpieczne uznaje się fundusze rynku pieniężnego, które inwestują do 100% w papiery dłużne Skarbu Państwa, a ich okres wymagalności (wykupu przez państwo) nie przekracza roku. Niektóre z funduszy pieniężnych część środków mogą ulokować w papiery komercyjne firm, na czym niewątpliwie zyskuje uczestnik funduszu. Ich zyskowość jest porównywalna z długoterminowymi lokatami w bankach, lecz najlepsze fundusze z tego segmentu notują zyski nawet o 3-4 punkty procentowe wyższe, niż najlepsze lokaty w banku. Fundusze papierów dłużnych (obligacyjne) operują głównie na rynku obligacji, bonów skarbowych, o terminie wykupu co najmniej rocznym. Zysk z funduszy tego typu może być różny w zależności od strategii firmy zarządzającej. Niektóre obligacje są np. denominowane w euro. Daje to możliwość większego zysku, w momencie, gdy złotówka się osłabi, ale też ryzyka, gdy się umocni.
- 3) **fundusze stabilnego wzrostu** są odzwierciedleniem mieszania strategii bezpiecznej z bardziej agresywną. Na ogół w takim funduszu znajduje się około 30-40% akcji oraz 60-70% obligacji i innych bezpiecznych papierów dłużnych. Wahania cen jednostek są umiarkowanie małe. Tego typu fundusze w momencie gdy jest bessza na giełdzie zazwyczaj uchronią nasze pieniądze przed stratą. Jednak gdy jest dobra koniunktura, nie należy się spodziewać dużych zysków.
- 3) **fundusze zrównoważone.** Udział akcji w portfelu tych funduszy jest mniej więcej z założenia 50/50 z obligacjami, jednak w większości przypadków zaangażowanie w akcje bywa większe niż 50%. Ryzyko związane z tymi funduszami jest średnie, natomiast możliwość zysku jest znacznie większa w porównaniu do funduszy bezpiecznych. Jeśli jest bessza na rynku, fundusze nie spadają tak bardzo jak akcyjne, ale też w momencie hossy zyskują trochę mniej niż fundusze akcji.
- 4) **fundusze agresywne** (akcji) inwestują nawet do 100% w akcje, natomiast najczęściej robią to w proporcji 80% – akcje, 20% – instrumenty bezpieczne. Ryzyko jest wysokie z powodu możliwych, znacznych wahań wartości jednostki. W długim horyzoncie czasu (co najmniej 5 lat) i tak średnio są bardziej opłacalne od innych typów funduszy. Czasami mocno zwyżkują w krótkim okresie czasu, natomiast trudno to przewidzieć. Dobrze je kupić, gdy są tanie (po dużych spadkach). Można natomiast dużo stracić w przypadku gdy wybierze się fundusz generujący same straty już od lat.

Ponadto, ustawa o funduszach inwestycyjnych wyróżnia szczególne typy funduszy inwestycyjnych:

- fundusz rynku pieniężnego,
- fundusz portfelowy,
- fundusz sekurytyzacyjny,
- fundusz aktywów niepublicznych.

⁹¹ Tamże, art. 145.

**Fundusz rynku
pieniężnego**

Fundusz rynku pieniężnego. Każdy fundusz używający w nazwie określenie „rynek pieniężny” może lokować swoje aktywa wyłącznie w instrumenty rynku pieniężnego oraz w depozyty, których maksymalny termin to 12 miesięcy. Maksymalny średni termin do wykupu instrumentów, w które zainwestował fundusz, nie może być dłuższy niż 90 dni. Fundusz rynku pieniężnego może działać jako fundusz otwarty. Szczegółowe przepisy wykonawcze określają również warunki, jakie muszą spełniać emitenci lub gwaranci instrumentów rynku pieniężnego oraz sposób oceny bezpieczeństwa lokat rozumianej jako zdolność do wywiązywania się poszczególnych emitentów z zaciągniętych zobowiązań⁹².

**Fundusz
portfelowy**

Fundusz portfelowy to szczególny typ funduszu inwestycyjnego zamkniętego, dokonującego emisji publicznych certyfikatów inwestycyjnych w sposób ciągły. Fundusz lokuje zebrane środki w taki sposób, aby jeden certyfikat odpowiadał pakietowi papierów wartościowych lub tytułów uczestnictwa w instytucjach wspólnego inwestowania mających siedzibę poza granicami Polski lub ich wielokrotności⁹³. Wymieniony pakiet papierów wartościowych może opierać się na składzie uznanego indeksu giełdowego regulowanego rynku papierów wartościowych, tzw. portfel indeksowy, lub na innym portfelu o składzie określonym w statucie, tzw. portfel bazowy. Jeżeli w myśl zapisów statutowych funduszu, jeden certyfikat inwestycyjny odzwierciedla ściśle określony pakiet papierów wartościowych, to uczestnik funduszu może osobiście wykonywać prawo głosu na walnych zgromadzeniach akcjonariuszy emitentów papierów wartościowych wchodzących w skład pakietu. To jest istotna różnica w przypadku standardowych funduszy inwestycyjnych, w których prawo głosu przysługuje jedynie reprezentantowi TFI, zarządzającym funduszem. Fundusz portfelowy nie może mieć wydzielonych subfunduszy.

**Fundusz
sekurytyzacyjny**

Fundusz sekurytyzacyjny jest kolejnym szczególnym typem funduszu inwestycyjnego zamkniętego. Środki gromadzone w ramach takiego funduszu w wyniku emisji certyfikatów inwestycyjnych są wykorzystywane do nabywania wierzytelności, w tym wierzytelności finansowanych ze środków publicznych. Fundusz sekurytyzacyjny nie może udzielać pożyczek, poręczeń lub gwarancji. Fundusz sekurytyzacyjny może funkcjonować jako fundusz wystandaryzowany i niestandaryzowany.

Standaryzowany Fundusz Sekurytyzacyjny (SFS) jest tworzony jako fundusz z wydzielonymi subfunduszami. Nie może on dokonywać kolejnych emisji certyfikatów związanych z danym subfunduszem. Standaryzowany fundusz sekurytyzacyjny ma obowiązek lokować co najmniej 75% wartości aktywów pojedynczego subfunduszu wyłącznie w jedną pulę wierzytelności lub prawa do wszystkich świadczeń otrzymywanych przez inicjatora sekurytyzacji z tytułu jednej puli wierzytelności. Jeżeli statut SFS tak stanowi, to fundusz może lokować co najmniej 75% wartości aktywów danego subfunduszu w kilka pul wierzytelności lub w prawa do świadczeń otrzymywanych z tytułu kilku pul wierzytelności, pod warunkiem że:

- inicjatorami sekurytyzacji są banki krajowe lub instytucje kredytowe,
- wierzytelności wchodzące w skład wszystkich pul są jednolite rodzajowo.

⁹² Tamże, art. 178.

⁹³ Tamże, art. 180.

Z kolei **Niestandaryzowany Fundusz Sekutrytyzacyjny (NFS)** nie może przyjąć formy funduszu z wydzielonymi subfunduszami. Uczestnikami mogą być wyłącznie osoby prawne i jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej. Statut funduszu może przewidywać, że uczestnikami NFS mogą być osoby fizyczne. W takim przypadku cena emisji na jednego certyfikatu nie może być niższa niż równowartość w złotych 40.000 euro.

Fundusz aktywów niepublicznych może działać jako specjalistyczny fundusz inwestycyjny otwarty lub jako fundusz inwestycyjny zamknięty. Przynajmniej 80% lokat funduszu niepublicznego muszą stanowić inwestycje w papiery wartościowe niedopuszczone do publicznego obrotu, chyba że ich dopuszczenie miało miejsce po nabyciu tych aktywów przez fundusz. Instrumenty rynku pieniężnego nie mogą stanowić więcej niż 20% wartości lokat funduszu inwestycyjnego, chyba że zostały wyemitowane przez podmioty, których akcje lub udziały wchodzi w skład jego portfela inwestycyjnego. Pod warunkiem istnienia odpowiednich zapisów w statucie fundusz aktywów niepublicznych może wypłacać swoim uczestnikom dochody (przychód pomniejszony o związane z jego uzyskaniem koszty) z tytułu zbytych lokat funduszu⁹⁴.

**Fundusz
aktywów
niepublicznych**

Na szczególną uwagę zasługują zyskujące na zainteresowaniu fundusze parasolowe.

Fundusz parasolowy (z ang. *umbrella fund*) to fundusz inwestycyjny otwarty, składający się z kilku subfunduszy. Subfundusze mogą przyjąć formę funduszu: gotówkowego, obligacji, stabilnego wzrostu, zrównoważonego, akcji. Fundusz parasolowy jest tym lepszy, im jest bardziej rozbudowany i zróżnicowany. Oczywiście najważniejsze, jak w przypadku zwykłych funduszy, są wyniki osiągnięte w długim okresie przez poszczególne subfundusze. Zagraniczne fundusze parasolowe dostępne na polskim rynku mają nawet ponad 50 różnego rodzaju subfunduszy zagranicznych (Franklin Templon, BoA Merrill Lynch, Robeco). To pozwala na wybór właściwej w danej sytuacji na rynku strategii inwestycyjnej. Jeżeli niska jest rentowność obligacji, pieniądze przerzucane są w akcje by przejść później do bezpiecznego subfunduszu gotówkowego w razie bessy na giełdzie papierów, albo do subfunduszu stabilnego czy zrównoważonego. Pieniądze pozostają ciągle w jednym głównym funduszu. Jak widać, konstrukcja taka umożliwia dowolne zmiany subfunduszy bez płacenia 19% podatku od zysków kapitałowych (tzw. podatek Belki). Podatek płacony jest tylko jeden raz w momencie wyjścia z inwestycji (umorzenie jednostek). Jeżeli w trakcie inwestowania, w jednym z subfunduszy klient poniósł stratę a w innym zarobił, następuje zbilansowanie zysków, strat i podatek jest płacony od końcowego salda. W tym przypadku, także strata może działać na korzyść inwestującego. W przypadku tradycyjnych funduszy inwestycyjnych ww. podatek od zysków trzeba zapłacić od zyskowej inwestycji w pełnej kwocie. Utworzenie funduszy parasolowych wymaga zgody Komisji Nadzoru Finansowego. Pierwszy fundusz parasolowy w Polsce utworzył Skarbiec TFI. Obecnie w Polsce funkcjonuje kilkadziesiąt funduszy parasolowych. Eksperci przewidują większą aktywność w tworzeniu i funkcjonowaniu funduszy parasolowych z uwagi na zmiany w ustawie o funduszach inwestycyjnych. Należy sądzić, że w przyszłości fundusze parasolowe zdominują rynek funduszy inwestycyjnych.

**Fundusz
parasolowy**

⁹⁴ Tamże, art. 198.

Fundusze hedgingowe

Zupełnie odmienną kategorię inwestowania stanowią **fundusze hedgingowe**, które zapewniają mniej konwencjonalne strategie inwestycyjne, ale są obciążone dużo większym ryzykiem niż zwykłe fundusze. Każdy fundusz hedgingowy reprezentuje odmienny model inwestycyjny. Strategie tych funduszy wykorzystują różne kombinacje lewarowania, krótką sprzedaż, instrumenty pochodne, arbitraż, szerokie spektrum aktywów rynkowych oraz niekonwencjonalne strategie, takie jak: wykorzystywanie zdarzeń nadzwyczajnych (*Event Driven*), inwestowanie w papiery wartościowe spółek będących w restrukturyzacji (*Distressed Securities*), arbitraż fuzji i przejęć (*Merger Arbitrage*), wykorzystywanie sytuacji specjalnych (*Special Situation*), rynki wschodzące (*Emerging Markets*), stosowanie wielu strategii (*Multi Strategy*) itp. Dość często dyskutowanym problemem jest ryzyko funkcjonowania funduszy hedgingowych, gdyż reprezentują one grupę inwestycji wysoce spekulacyjnych często niczym niezabezpieczonych. Sprawozdania tych funduszy nie podlegają obowiązkowi audytu. Brak rejestracji i nadzoru ze strony organów państwowych, jednolitych zasad wyceny aktywów i obowiązków informacyjnych powoduje, że działalność tych podmiotów nie jest zbyt transparentna.

Zarządzający funduszami hedgingowymi pobierają pewien procent wartości aktywów za zarządzanie i prowizję za uzyskane wyniki. Inwestorami są głównie podmioty instytucjonalne i klienci z private banking.

Fundusze luksemburskie

Podobny charakter mają **fundusze luksemburskie**, tzn. zagraniczne podmioty zajmujące się inwestowaniem powierzonych środków, które ze względów podatkowych zostały zarejestrowane w Luksemburgu. Między Polską a Luksemburgiem jest zawarta umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania, co umożliwia uniknąć zapłaty podatku od umorzenia jednostek uczestnictwa w funduszu.

Natomiast nazwa fundusze azjatyckie nie odnosi się do kolejnego rodzaju funduszy, ale wszelkich instytucji inwestujących w krajach Dalekiego Wschodu.



Fundusze inwestycyjne obsługują trzy typy podmiotów:

- Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych (TFI),
- Depozytariusze,
- tzw. agenci transferowi.

Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych

TFI

Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych (TFI) może przyjąć formę prawną działalności wyłącznie jako spółka akcyjna z siedzibą na terytorium Polski, która uzyskała zezwolenie Komisji Nadzoru Finansowego na prowadzenie działalności. Jednoosobowym założycielem TFI może być wyłącznie osoba prawna. Kapitał początkowy towarzystwa wynosi co najmniej 125.000 euro.

TFI tworzy i zarządza funduszami inwestycyjnymi. Towarzystwo jest organem funduszu i reprezentuje fundusz w stosunkach z osobami trzecimi. Towarzystwo może zarządzać kilkoma funduszami inwestycyjnymi. Zazwyczaj jest to „rodzina” funduszy charakteryzujących się tym samym poziomem ryzyka. Przedmiotem działalności towarzystwa jest wyłącznie:

- tworzenie funduszy inwestycyjnych,
- zarządzanie funduszami inwestycyjnymi, w tym pośrednictwo w zbywaniu i odkupywaniu jednostek uczestnictwa,

- reprezentowanie funduszy inwestycyjnych wobec osób trzecich,
- zarządzanie zbiorczym portfelem papierów wartościowych.

Za zezwoleniem KNF towarzystwo może rozszerzyć przedmiot działalności o zarządzanie cudzym pakietem papierów wartościowych na zlecenie lub prowadzić doradztwo w zakresie obrotu papierami wartościowymi⁹⁵. W tym przypadku, kapitał początkowy takiego towarzystwa jest wyższy i wynosi 175 tys. euro. Na koniec maja 2010 r. na polskim rynku działało 46 Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych.

Do ochrony środków uczestników funduszy inwestycyjnych został powołany **depozytariusz**. Jego zadaniem jest przechowywanie aktywów funduszu inwestycyjnego oraz kontrola funduszu w zakresie zgodności działań z przepisami prawa i statutem funduszu. Depozytariuszem może być:

- bank z siedzibą w Polsce, którego fundusze własne wynoszą co najmniej 100 mln PLN,
- oddział instytucji kredytowej posiadający siedzibę na terenie Polski, jeżeli fundusze przydzielone do dyspozycji tego oddziału wynoszą co najmniej 100 mln PLN,
- lub Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych SA⁹⁶.

Obowiązki depozytariusza, wynikające z umowy o prowadzenie rejestru aktywów funduszu inwestycyjnego, obejmują:

- prowadzenie rejestru aktywów funduszu inwestycyjnego, w tym aktywów zapisywanych na właściwych rachunkach oraz przechowywanych przez depozytariusza i inne podmioty na mocy odrębnych przepisów lub na podstawie umów zawartych na polecenie funduszu przez depozytariusza;
- zapewnienie, aby zbywanie i odkupywanie jednostek uczestnictwa lub emitowanie, wydawanie i wykupywanie certyfikatów inwestycyjnych odbywało się zgodnie z przepisami prawa i statutem funduszu inwestycyjnego;
- zapewnienie, aby rozliczanie umów dotyczących aktywów funduszu inwestycyjnego następowało bez nieuzasadnionego opóźnienia oraz kontrolowanie terminowości rozliczania umów z uczestnikami funduszu;
- zapewnienie, aby wartość netto aktywów funduszu inwestycyjnego i wartość jednostki uczestnictwa była obliczana zgodnie z przepisami prawa i statutem funduszu inwestycyjnego;
- zapewnienie, aby dochody funduszu inwestycyjnego były wykorzystywane w sposób zgodny z przepisami prawa i ze statutem funduszu.

Depozytariusz nie może być akcjonariuszem TFI. Zmiana depozytariusza wymaga zgody Komisji Nadzoru Finansowego.

Towarzystwo i depozytariusz działają niezależnie i w interesie uczestników funduszu inwestycyjnego. Jak widać, rozdzielenie zarządzania aktywami od przechowywania aktywów umożliwia przekazanie kontroli działań funduszu depozytariuszowi. Kontrola

⁹⁵ Tamże, art. 45.

⁹⁶ Tamże, art. 71.

działalności inwestycyjnej jest kontrolą wyłącznie formalną, tzn. depozytariusz nie może wypowiadać się co do celowości dokonania takiej czy innej inwestycji, może natomiast (i ma obowiązek) odmówić wykonania polecenia prowadzącego do naruszenia prawa lub statutu funduszu.

Agent transferowy

Agent transferowy to instytucja, która na zlecenie TFI zajmuje się prowadzeniem rachunków (kont) poszczególnych uczestników funduszu oraz dokonuje przeliczenia wpłaconych środków pieniężnych na nabywane przez inwestora jednostki uczestnictwa, a także odkupowanych jednostek uczestnictwa na wypłacane inwestorowi środki pieniężne.

Towarzystwa ubezpieczeniowe

1.4.2.3. Towarzystwa ubezpieczeniowe

Odmiennym pośrednikiem na rynku finansowym są **towarzystwa ubezpieczeniowe**. Prowadzenie działalności ubezpieczeniowej w Polsce odbywa się na podstawie zezwolenia organów nadzoru⁹⁷. Realizowane jest przez zakłady ubezpieczeń, funkcjonujące w formie prawnej spółki akcyjnej lub towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych⁹⁸. Zakład ubezpieczeń działający w formie **towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych** używa w nazwie T UW. Zakład ten ubezpiecza swoich członków na zasadzie wzajemności członkowskiej. Podlega wpisowi do KRS. Z chwilą wpisu nabywa osobowość prawną. T UW posiada ograniczony zakres działalności ze względu na małą liczbę członków i niskie sumy zawieranych umów. T UW ubezpiecza jedynie swoich członków, często wykonujących określony zawód lub grupę zawodów. W Polsce przedwojennej towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych stanowiły około 65% całego rynku ubezpieczeniowego. Działało kilkadziesiąt podmiotów. Obecnie w Polsce działa dziewięć towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, których udział w rynku wynosi mniej niż 1 procent.

Z kolei **zakład ubezpieczeń**, działający w formie spółki akcyjnej, może używać wyłącznie nazwy: TU (Towarzystwo Ubezpieczeń) lub ZU (Zakład Ubezpieczeń) lub TUiR (Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji) lub TR (Towarzystwo Reasekuracji). Zakład ten podlega prawu Kodeksu Spółek Handlowych oraz obowiązkowej rejestracji w KRS. Największe towarzystwa ubezpieczeniowe funkcjonujące w Polsce działają w formie spółek akcyjnych. TU ubezpieczają wszystkie osoby fizyczne i prawne, deklarujące nabycie usług ubezpieczeniowych i nie będących członkami TU.

Zakłady ubezpieczeniowe oferują ubezpieczenia zarówno krótkoterminowe, jak i długoterminowe. Niektóre towarzystwa specjalizują się w oferowaniu wybranej grupy produktów:

- ubezpieczenia komunikacyjne od następstw klęsk żywiołowych, od odpowiedzialności cywilnej – towarzystwa ubezpieczeń krótkoterminowych,
- ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia rentowe – towarzystwa ubezpieczeń długoterminowych.

⁹⁷ Organ nadzoru – Komisja Nadzoru Finansowego, o której mowa w Ustawie z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym – Dz. U. Nr 157, poz. 1119.

⁹⁸ Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, Dz.U. z 2003r., Nr 124, poz. 1151 z późniejszymi zmianami.

Towarzystwa ubezpieczeniowe, oprócz poboru składek i wypłat odszkodowań, gromadzą rezerwy funduszy, pochodzących ze składek na okoliczność zwiększenia wypłat odszkodowań przy nadzwyczajnym spiętrzeniu się wypadków losowych. Powstałe rezerwy towarzystwa lokują w walory finansowe, lokaty, portfele dłużnych papierów wartościowych, czy portfele akcji, itp. W przypadku towarzystw ubezpieczeniowych rola pośrednika niejako się zatracza, gdyż towarzystwo ubezpieczeniowe szuka atrakcyjnego sposobu ulokowania nadwyżek, a nie pośredniczy w tym procesie.

1.4.2.4. Fundusze emerytalne

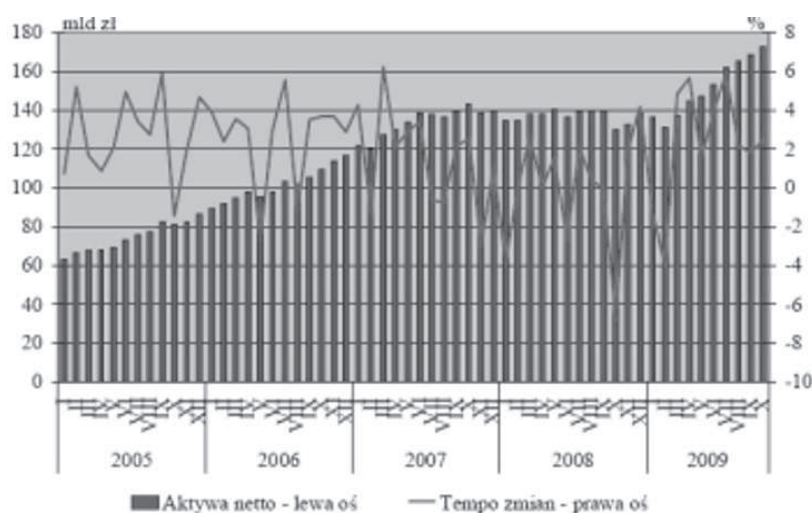
Fundusz emerytalny jest osobą prawną, której przedmiotem działalności jest gromadzenie środków pieniężnych, ich lokowanie z przeznaczeniem na wypłatę członkom funduszu po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego oraz wypłata okresowych emerytur kapitałowych ze środków zgromadzonych w OFE, o których mówi Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o emeryturach kapitałowych⁹⁹. Pierwsze świadczenia z OFE były wypłacane od 1 stycznia 2009 r.

Fundusz emerytalny

Fundusz emerytalny zarządzany jest przez powszechne towarzystwo emerytalne (jako otwarty fundusz emerytalny) lub przez pracownicze towarzystwo emerytalne (jako pracowniczy fundusz emerytalny). Towarzystwa emerytalne prowadzą politykę inwestycyjną funduszu i dążą do osiągnięcia możliwie najwyższej stopy zwrotu przy zachowaniu ograniczeń, wynikających z przepisów ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych¹⁰⁰.

Tempo zmian aktywów netto Otwartych Funduszy Emerytalnych w latach 2005-2009 prezentuje wykres 7:

Wykres 7. Tempo zmian aktywów netto OFE



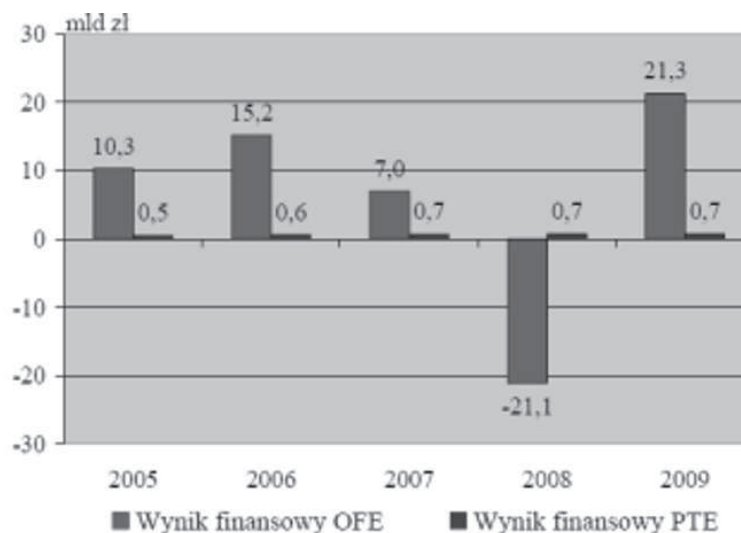
Źródło: NBP, „Rozwój systemu finansowego w Polsce”, Warszawa 2009 str.25

Z kolei dynamikę wyników finansowych PTE i OFE prezentuje wykres 8.

⁹⁹ Ustawa z dnia 21 listopada 2008r. o emeryturach kapitałowych – Dz.U.2008, Nr 228, poz.1509.

¹⁰⁰ Ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych ogłoszona w Dz.U. z 1997 r. nr 139, poz. 934.

Wykres 8. Dynamika warunków finansowych PTE i OFE



Źródło: NBP, „Rozwój systemu finansowego w Polsce”, Warszawa 2009 str.27

Towarzystwa emerytalne działają wyłącznie w formie spółki akcyjnej. Minimalna wielkość kapitału zakładowego to 5 mln euro, pokrywany wyłącznie wkładem pieniężnym.

Oszczędzanie w **funduszu emerytalnym** wiąże się z odpowiednio długim horyzontem czasowym, obejmującym zwykle 35-45 lat.

Fundusze emerytalne działają w ramach **II i III filaru systemu emerytalnego**. W II filarze część składki pracownika (około 1/3) jest bezpiecznie inwestowana w fundusz emerytalny w celu powiększenia w przyszłości wypłacanej emerytury. Emerytura w II filarze¹⁰¹ jest więc definiowana głównie stopą zwrotu, a nie wielkością składki. Komercyjne fundusze emerytalne III filaru są niezależne i działają na podstawie umowy z klientem, która zapewnia mu wypłaty po okresie w wysokości zawartej w umowie. Jest to jedna z długoterminowych form oszczędzania. Komercyjne fundusze emerytalne, dzięki dochodom z inwestycji w papiery wartościowe, nieruchomości, papiery rządowe, itp., mogą wypłacać wyższe emerytury niż wkład wniesiony przez klienta.

Zmiany otwartego funduszu emerytalnego (OFE) można dokonać cztery razy w roku. Minimalna stopa zwrotu natomiast jest wyliczana na początku każdego kwartału. W przypadku gdy fundusz nie wypracował minimalnej stopy zwrotu swoim uczestnikom musi im wyrównać stratę w formie dopłaty, liczonej jako procent od zgromadzonych środków. Przy zmianie funduszu bowiem płaci się opłatę kwotową (jeżeli staż uczestnika w funduszu jest krótszy niż 2 lata), natomiast dopłata do minimalnej stopy zwrotu obliczona będzie jako procent zgromadzonych środków. Gromadząc środki w OFE pobierana jest opłata za zarządzanie. W 2009 r. dokonano zmiany w ustawie o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych. W wyniku tych zmian ograniczono wysokość opłat potrącanych ze składek emerytalnych przekazywanych do OFE. Od 1 stycznia 2010 r. opłata ta nie może być wyższa niż 3,5% wpłaconych składek.

¹⁰¹ Drugi filar – dodatkowy w stosunku do ZUS, składnik obowiązującego systemu emerytalnego, oparty na członkostwie w otwartym funduszu emerytalnym ze składnikami inwestowanymi na rynku kapitałowym; w d.f. ryzyko inwestycyjne członków otwartych funduszy emerytalnych zbliżone do ryzyka inwestycyjnego funduszu stabilnego wzrostu, a ograniczone dodatkowo mechanizmem minimalnej stopy zwrotu.

Ważną rolę w funkcjonowaniu funduszy emerytalnych odgrywa **depozytariusz**. Jest nim najczęściej bank, przechowujący majątek funduszu emerytalnego i odpowiedzialny za bezpieczeństwo aktywów funduszu oraz występujący w imieniu uczestników (członków) funduszu w razie stwierdzenia nieprawidłowości powszechnego lub pracowniczego towarzystwa emerytalnego. Depozytariusz nie posiada bezpośrednich powiązań kapitałowych z firmą zarządzającą (ze względu na funkcję kontrolną depozytariusza nad działalnością tej firmy).

1.4.3. Współpraca banku z innymi instytucjami finansowymi

Banki, oprócz produktów i usług dla klientów indywidualnych, przedsiębiorców, kierując swoją ofertę produktową także do klientów instytucjonalnych z sektora finansowego. Za interesowanie banków instytucjami finansowymi jako klientami spowodowane jest:

- atrakcyjnością tej grupy klientów – klienci o stabilnych dochodach, mocni kapitałowo,
- niskim ryzykiem inwestowania,
- możliwością realizacji licznych transakcji o wysokich kwotach i niskiej marży – szybki wzrost dochodów banku.

Z niektórymi instytucjami finansowymi banki wchodzi w procesy konsolidacyjne. Bardzo dobrym przykładem takich procesów konsolidacyjnych może być **bancassurance**, zwany też z niemiecka **allfinanz**, polegający na łączeniu działalności bankowej z ubezpieczeniową w jednym holdingu lub innej grupie organizacyjnej firm powiązanych kapitałowo. W Polsce taka forma działania nazywana jest grupą bankowo-ubezpieczeniową. Wśród najważniejszych zalet tego typu integracji wyróżnia się możliwość sprzedaży polis ubezpieczeniowych poprzez banki i usług bankowych poprzez firmy ubezpieczeniowe. Oprócz tego funkcjonują usługi łączone, np. oferowanie indywidualnym klientom banku rachunku bankowego z opcją ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków (polisa NNW), umożliwianie posiadaczowi konta wykupienie w banku polisy ubezpieczeniowej na życie od współpracującego z bankiem ubezpieczyciela. Innym wspólnym produktem jest usługa bancassurance, będąca hybrydą lokaty bankowej i ubezpieczenia na życie. Jest to produkt typu kombi, gdzie ze składki ubezpieczeniowej wydzielana jest część oszczędnościowa, lokowana w udziałach funduszy inwestycyjnych, specjalnych – zarządzanych na zasadach uzgodnionych z ubezpieczycielem lub w funduszach ogólnie dostępnych na rynku finansowym.

Bancassurance
Allfinanz

Ponadto, dla banku bardzo istotnym zagadnieniem związanym z bancassurance jest integracja baz danych – banku i firmy ubezpieczeniowej, umożliwiająca ocenę potencjalnych bankowych potrzeb klienta towarzystwa ubezpieczeniowego. Właściwe przetworzenie danych ułatwia dopasowanie oferty nie tylko ubezpieczeniowej, ale i bankowej do indywidualnych potrzeb klienta, czyniąc bank bardziej atrakcyjnym i konkurencyjnym.

Banki dzięki bancassurance poszerzają swoją ofertę podstawową o różnorakie produkty ubezpieczeniowe, zwiększają liczbę swoich klientów, wypracowując bardziej szczegółową ich segmentację, szczególnie w aspekcie oferowania produktów mieszanych (łączonych)

w jednym miejscu (placówce banku bądź firmy ubezpieczeniowej). Klienci oszczędzają czas, korzystają z kompleksowej obsługi i co ważne płacą mniej.



Przykłady grup bankowo-ubezpieczeniowych w Polsce:

- Grupa Allianz Polska
- Kredyt Bank S.A. i Warta S.A.,
- BZ WBK i AVIVA TU
- BRE Bank S.A. i BRE Ubezpieczenia SA
- ING Bank Śląski S.A. i ING TunŻ SA

Współpraca między bankami a TFI

Banki współpracują również z Towarzystwami Funduszy Inwestycyjnych. Współpraca ta może przybierać różne formy, począwszy od prowadzenia wspólnej sprzedaży usług bankowych i jednostek funduszu, aż po bardziej złożone produkty finansowe.

Najprostsza forma współpracy to wprowadzenie do sieci dystrybucji banku produktów oferowanych przez dane Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych. Korzyści, jakie osiąga bank z tego tytułu, są bardzo wymierne:

- poprawa wizerunku banku – reakcja na potrzeby klienta,
- rozszerzenie i unowocześnienie oferty produktowej, zwłaszcza oszczędnościowej – umożliwienie klientowi skomponowanie pożądanej struktury swoich oszczędności w jednym miejscu,
- wzrost zaufania klientów do banku jako instytucji finansowej, która współpracuje z innymi ważnymi instytucjami finansowymi,
- dodatkowe dochody za udostępnienie przez bank sieci dystrybucji, udział banku w wynagrodzeniu jakie otrzymuje TFI, tj.:
 - udział w opłacie manipulacyjnej (czasami nawet do 80%) pobieranej przez TFI od inwestorów,
 - udział w pobieranej przez TFI opłacie za zarządzanie naliczanej od wartości zgromadzonych aktywów (czasami nawet do kilkudziesięciu procent w zależności od kategorii funduszu).

Inne formy współpracy banku i TFI to:

- **produkt typu „kombi”** – produkt będący hybrydą lokaty bankowej i inwestycji w fundusz inwestycyjny. Mechanizm tworzenia tego typu produktu polega na automatycznym dzieleniu wpływających oszczędności na dwie części. Jedna lokowana jest w banku, a druga trafia do określonego funduszu zarządzającego przez współpracującego z bankiem TFI¹⁰². Podział oszczędności może być 50% na 50% lub bardziej złożony. Korzyści z tego produktu dla banku to przede wszystkim:
 - uzupełnienie oferty banku o nowy produkt, oferujący inne cechy niż produkty bankowe,
 - wzrost liczby klientów banku poprzez atrakcyjną ofertę kupna łącznie lokaty i jednostek uczestnictwa funduszy.

¹⁰² P. Gawrzyła, *Rola funduszy inwestycyjnych w polskim systemie bankowym*, Materiały z konferencji: Marketing bankowy, doświadczenia i perspektywy, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingu w Warszawie, Warszawa 2003, str. 52.

- **produkt typu „white label”** – współpraca pomiędzy bankiem a TFI koncentruje się na udostępnieniu bankowi know-how przez TFI i stworzenie nowego funduszu dostosowanego do potrzeb banku. Fundusz ten nosi nazwę wybraną przez bank i działa na podstawie polityki inwestycyjnej banku. Można powiedzieć, bank tworzy własny fundusz, bazując na wiedzy i zdolności prawnej TFI. Pozwala to rozszerzyć ofertę banku o produkt inwestycyjny przy zachowaniu „czystości” marki. TFI, podobnie jak w przypadku własnych funduszy, pobiera od klientów opłaty¹⁰³.
- **multimanager** – usługa polegająca na umożliwieniu klientowi zarządzania całym koszykiem swoich oszczędności w jednym miejscu, przy zachowaniu maksymalnej swobody w wybieraniu inwestycji (lokata bądź jednostki funduszu inwestycyjnego). W praktyce sprowadza się to do zapewnienia klientowi możliwości wybrania dowolnego funduszu z całej palety (ok. 241 funduszy), nie ograniczając wyboru do funduszu jednego TFI¹⁰⁴.

Od września 2004 r. wystartowały indywidualne konta emerytalne (IKE)¹⁰⁵. Można wreszcie powiedzieć, że siedem lat po wejściu w życie reformy emerytalnej wprowadzony został III filar. Zgodnie z oczekiwaniami twórców reformy IKE miało założyć przynajmniej 4-5 milionów Polaków. Na koniec 2009 r. tylko 809 tys. Polaków miało Indywidualne Konto Emerytalne a zgromadzone na nich środki wynosiły 2,2 mld PLN. Niestety liczba kont systematycznie spada (w 2007 r. było 920 tys. IKE). Głównym powodem wycofywania środków z IKE są straty, jakie Polacy ponieśli w giełdowych inwestycjach oraz pogorszenie sytuacji na rynku pracy.

Indywidualne konta emerytalne

Prawo do wpłat na Indywidualne Konto Emerytalne przysługuje osobie fizycznej, mieszkającej na terytorium Polski, która ukończyła 16 lat. Na IKE może gromadzić oszczędności wyłącznie jeden oszczędzający. Każdy oszczędzający może mieć tylko jedno IKE. Ponadto, zgodnie z art. 8 cytowanej wyżej ustawy, IKE jest prowadzone na podstawie pisemnej umowy zawartej przez oszczędzającego, zwanej „umową o prowadzenie IKE”, tylko z jednym podmiotem:

- z funduszem inwestycyjnym, lub
- z podmiotem prowadzącym działalność maklerską o świadczenie usług brokerskich i prowadzenie rachunku papierów wartościowych oraz rachunku pieniężnego służącego do jego obsługi, lub
- z zakładem ubezpieczeń – ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym, lub
- z bankiem o prowadzenie rachunku bankowego.

Oszczędzający ma prawo do zmiany instytucji finansowej prowadzącej jego IKE, dokonując wypłaty transferowej. Zasady prowadzenia IKE, a także tryb oraz warunki zawarcia i rozwiązywania umowy o prowadzenie IKE określa:

- statut funduszu inwestycyjnego, w przypadku funduszu inwestycyjnego,

¹⁰³ Tamże, s. 53.

¹⁰⁴ Tamże, s. 53.

¹⁰⁵ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o indywidualnych kontach emerytalnych, Dz.U. z 2004 r. Nr 116, poz. 1205.

- regulamin prowadzenia rachunku papierów wartościowych i rachunku pieniężnego, w przypadku podmiotu prowadzącego działalność maklerską,
- ogólne warunki ubezpieczenia oraz regulaminy ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych, w przypadku zakładu ubezpieczeń,
- umowa rachunku bankowego, w przypadku banku.

Po nowelizacji Ustawy wpłaty dokonywane na IKE w roku kalendarzowym nie mogą przekroczyć kwoty odpowiadającej trzykrotności przeciętnego prognozowanego wynagrodzenia miesięcznego w gospodarce narodowej na dany rok, określonego w ustawie budżetowej lub ustawie o przewidywanym budżecie. Oznacza to, że rocznie na IKE można wpłacać ok. 9,56 tys. PLN wobec wcześniejszych 4 tys. PLN. Środki zgromadzone na IKE mogą być obciążone zastawem. Zaspokojenie wierzytelności zabezpieczonej zastawem z IKE jest traktowane jako zwrot środków pieniężnych, pomniejszony o podatek kapitałowy.

Z kolei wypłata środków zgromadzonych na IKE następuje wyłącznie:

- na wniosek oszczędzającego po osiągnięciu przez niego wieku 60 lat lub nabyciu uprawnień emerytalnych i ukończeniu 55 roku życia oraz spełnieniu warunku:
 - dokonywania wpłat na IKE co najmniej w 5 dowolnych latach kalendarzowych albo
 - dokonania ponad połowy wartości wpłat nie później niż na 5 lat przed dniem złożenia przez oszczędzającego wniosku o dokonanie wypłaty;
- w przypadku śmierci oszczędzającego – na wniosek osoby uprawnionej.

Oszczędzający, który dokonał wypłaty, nie może ponownie założyć IKE. Ponadto, jeżeli dokonał on wypłaty (wg ustawy – nastąpi zwrot) przed ukończeniem 60 lat, musi zapłacić od zwróconych przez IKE środków podatek od lokat (19%). W przypadku gdy nastąpi wypłata z IKE (dopuszczalna ustawowo forma wycofania środków z IKE), wypłacone dochody nie podlegają opodatkowaniu podatkiem od dochodów kapitałowych.

Współpraca pomiędzy bankami koncentruje się głównie na wzajemnym plasowaniu depozytów (transakcje *Money Market*), ustanawianiu dla banków limitów na transakcje pochodne, limitów na papiery dłużne (*commercial papers, bonds*), transakcje FX, wzajemnym prowadzeniu rachunków LORO, transakcji handlu zagranicznego, udzielaniu kredytów bankowych krótko i średnioterminowych.

Przykładem bardziej zaawansowanej współpracy pomiędzy bankami mogą być konsorcja bankowe, tworzone w celu wspólnego finansowania projektów inwestycyjnych (tzw. *Project finance*), przejęć, fuzji przedsiębiorstw, restrukturyzacji finansowej firm, gdzie ryzyko kredytowe jest zdywersyfikowane na kilka banków. Konsorcjum bankowe nie jest formą prawną. Jest to umowa cywilno-prawna zawarta przez kilka – kilkanaście banków (w zależności od specyfiki transakcji). Wybierany jest lider konsorcjum, reprezentujący banki w rozmowach z kredytobiorcą. Sporządzany jest dokument (*term sheet*) określający warunki udzielenia kredytu konsorcjalnego: przedmiot i okres kredytowania, formę spłaty, zabezpieczenia, klauzule zabezpieczające (*covenants*), czynniki powodujące default umowy konsorcjalnej itp.

Streszczenie

W ostatnich latach nasiliła się współpraca banków z różnymi instytucjami finansowymi, w szczególności w zakresie oferowania nowych produktów. W wielu przypadkach współpraca ta oznacza oferowanie wspólnych produktów adresowanych zarówno do klienta indywidualnego, jak i korporacyjnego. Jako przykład można podać:

- produkty typu combi, *white label*, multimanager, oferowane przy współpracy banku i towarzystwa funduszy inwestycyjnych,
- bancassurance, produkt uwzględniający współpracę banku z instytucjami ubezpieczeniowymi,
- indywidualne konta emerytalne, umożliwiające oszczędzanie na przyszłą emeryturę w różnych formach, począwszy od lokaty bankowej, poprzez inwestowanie części składek ubezpieczeniowych w ubezpieczeniowym funduszu kapitałowym, na inwestycjach w funduszach inwestycyjnych kończąc.

Współpraca między bankami to głównie krótkoterminowe lokaty bankowe, konsorcja i operacje zagraniczne.

Literatura

1. S. Antkiewicz, M. Kalinowski, *Innowacje finansowe*, CeDeWu, Warszawa 2008
2. *Bankowość, Podręcznik Akademicki*, Praca zbiorowa pod redakcją prof. Wł. L. Jaworskiego i Z. Zawadzkiej, POLTEXT, Warszawa 2002
3. E. Chrabonszczewska, L. Oręziak, *Międzynarodowe rynki finansowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000
4. D. Dawidowicz, *Fundusze inwestycyjne rodzaje, typy, metody pomiaru i ocena efektywności*, CeDeWu, Warszawa 2008
5. A. Dmowski, J. Sarnowski, D. Prokopowicz, *Finanse i bankowość*, Teoria i praktyka, DIFIN, Warszawa 2008
6. Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, PWE, Warszawa 2005
7. P. Gawrzyał, *Rola funduszy inwestycyjnych w polskim systemie bankowym*, Materiały z konferencji: Marketing bankowy, doświadczenia i perspektywy, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2003
8. J. Grzywacz, *Podstawy bankowości, System bankowy, Kredyty i rozliczenia, ryzyko i ocena banku, marketing*, DIFIN, Warszawa 2003
9. Komisja Nadzoru Finansowego: *Informacja o sytuacji banków w okresie styczeń-wrzesień 2009*, Warszawa 2009
10. *Leksykon zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją prof. M. Romanowskiej, DIFIN, Warszawa 2004
11. W. Małecki, *Globalizacja rynków finansowych - implikacje dla Polski*, VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2007
12. M. Mikita, W. Pełka, *Rynki inwestycji alternatywnych*, POLTEXT, Warszawa 2009
13. NBP: *Raport o stabilności systemu finansowego – grudzień 2009*, Warszawa 2009
14. NBP: *Rozwój systemu finansowego w Polsce*, Warszawa 2009
15. I. Próchnicka-Grabias, *Inwestycje alternatywne*, CeDeWu, Warszawa 2008

16. J. Przybylska-Kapuścińska, *Pośrednictwo finansowe w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2009
17. M. Swacha-Lech, *Bancassurance, sprzedaż produktów bankowo-ubezpieczeniowych*, CeDeWu, Warszawa 2008
18. A. Szelańska, *Instytucje rynku finansowego w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2009
19. A. Szelańska, *Współczesna bankowość inwestycyjna*, CeDeWu, Warszawa 2009
20. U. Ziarko-Siwek, *Efektywność informacyjna rynku finansowego w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2005
21. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o emeryturach kapitałowych, Dz.U.2008, Nr 228, poz.1509.
22. Ustawa z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych, Dz.U. 2004 r. Nr 146, poz. 1546, z późniejszymi zmianami

Test do samokontroli

1. Organizacje pełniące w gospodarce funkcje podmiotu dokonującego operacji finansowych nazywamy:
 - A. instytucjami pozarządowymi,
 - B. instytucjami finansowymi,
 - C. fundacjami,
 - D. pośrednikami finansowymi działającymi w formie spółek osobowych.
2. Uczestnikami funduszy inwestycyjnych są:
 - A. osoby prawne na rzecz, których w rejestrze uczestników funduszu zapisane są jednostki uczestnictwa,
 - B. osoby prawne, na rzecz których zapisane są jednostki uczestnictwa bez konieczności posiadania rachunku papierów wartościowych,
 - C. osoby fizyczne, które posiadają jednostki uczestnictwa uprawniające do udziału w zarządzaniu funduszem,
 - D. osoby prawne, które posiadają jednostki uczestnictwa uprawniające do udziału w zarządzaniu funduszem.
3. Fundusz charakteryzujący się zbywaniem jednostek uczestnictwa i ich odkupywaniem na żądanie uczestnika funduszu to:
 - A. fundusz zamknięty,
 - B. fundusz emitujący określoną liczbę certyfikatów inwestycyjnych,
 - C. fundusz otwarty,
 - D. fundusz mieszany lokujący aktywa w papiery wartościowe, instrumenty pochodne.
4. Produkty typu „white label” są efektem współpracy:
 - A. banku i firmy ubezpieczeniowej,
 - B. Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych i towarzystwa ubezpieczeniowego,
 - C. banku i Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych,
 - D. Otwartego Funduszu Emerytalnego i banku.

5. Indywidualne konta emerytalne umożliwiają:
- A. oszczędzanie wszystkim osobom w celu zapewnienia spokojnej starości,
 - B. oszczędzanie w dowolnej wysokości w zależności od zamożności oszczędzającego,
 - C. lokowanie oszczędności w kilka dowolnie wybranych form oszczędzania, z możliwością dokonywania wypłat w trakcie oszczędzania,
 - D. lokowanie oszczędności tylko w wybraną formę oszczędzania bez możliwości dokonywania wypłat w trakcie oszczędzania.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-B, 2-A, 3-C, 4-C, 5-D

Rozdział 2.

Produkty i usługi bankowe

Piotr Grobelny, Piotr Nowak, Renata Wieczorek

2.1. Rynek produktów i usług bankowych a rynek finansowy

Piotr Grobelny

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Zrozumieć pojęcia: produkt, usługi, czynności i operacje bankowe.
2. Zrozumieć znaczenie najważniejszych grup produktów i usług.
3. Umieć przedstawić cechy najważniejszych produktów i usług bankowych.
4. Poznać zasady klasyfikacji produktów bankowych do poszczególnych kategorii bilansowych.
5. Umieć dokonywać podziałów produktów bankowych z uwagi na różne kryteria.
6. Zrozumieć istotę pobierania przez bank prowizji, opłat i odsetek.
7. Poznać pojęcia rynku pieniężnego i kapitałowego.
8. Poznać podstawowe rodzaje instrumentów pieniężnych i kapitałowych.

Wprowadzenie

Przedmiotem działalności banku jest wykonywanie czynności i operacji finansowych oraz usług towarzyszących, służących zaspokojeniu różnorodnych potrzeb klientów. Wiąże się one m.in. z dokonywaniem rozliczeń pieniężnych, gromadzeniem i przechowywaniem środków finansowych, oszczędzaniem, finansowaniem bieżącej działalności gospodarczej, finansowaniem inwestycji oraz innych przedsięwzięć rozwojowych. Banki oferują swoim klientom również szereg wyspecjalizowanych usług związanych z obsługą wiarytelności handlowych i operacji handlu zagranicznego, czy też rynkiem papierów wartościowych. W ofercie banków można znaleźć zarówno wystandaryzowane, powtarzalne operacje finansowe, usługi i produkty, jak też usługi zindywidualizowane, dostosowane do specyficznych potrzeb klienta i operacji finansowych, które chce on wykonać. Z uwagi na konieczność sprostania coraz wyższym wymaganiom klientów oraz rosnącą konkurencją w zakresie usług oferowanych na szeroko rozumianych rynkach finansowych, oferta banków w coraz większym stopniu dostosowywana jest do indywidualnych potrzeb klientów. Aby lepiej rozpoznać różnorodne potrzeby klientów i przygotować odpowiednią ofertę, nieuniknionym było wprowadzenie podziału klientów na odpowiednie grupy zwane segmentami klientów.

Podział na segmenty może być dokonywany na podstawie różnorodnych kryteriów, takich jak chociażby osobowość prawna, dziedzina/branża działalności, skala działalności, poziom dochodów. W celu przeprowadzenia właściwej segmentacji i przygotowania oferty najbardziej odpowiadającej potrzebom poszczególnych grup klientów, niezbędne jest przeprowadzenie

odpowiednich analiz i badań marketingowych. Z uwagi na konieczność uwzględnienia coraz szerszych potrzeb klientów, banki oferują również produkty o charakterze niebankowym, takie jak ubezpieczenia mienia, ubezpieczenia odpowiedzialności za szkody związane z prowadzoną działalnością, produkty pozwalające na zaciągnięcie długu na rynkach finansowych, usługi umożliwiające zabezpieczenie przed niekorzystnymi zmianami kursu walut, czy też wysokości stóp procentowych. Pozwalają one zaspokoić ważne oczekiwania klientów. Klienci, korzystający z kredytów oprocentowanych według zmiennej stopy procentowej lub podejmujący zobowiązania w walutach innych niż krajowa, mogą skorzystać z usług pośrednictwa banków w zakresie operacji zakupu szeregu instrumentów finansowych, pozwalających na całkowite lub częściowe zabezpieczenie się przed niekorzystnymi zmianami. Możliwe jest tylko częściowe zabezpieczenie pozwalające na ograniczenie poziomu strat wynikających z ryzyka zmiany stóp procentowych oferowanych przez banki lub zmiany wzajemnych relacji cenowych pomiędzy poszczególnymi walutami. Banki świadczą również usługi z zakresu doradztwa gospodarczego związanego z prowadzeniem inwestycji finansowych, emisji papierów wartościowych i ich plasowania na rynku, konsultingu i szeroko rozumianego doradztwa finansowego. W zależności od docelowej klienteli oferta banków może mieć charakter uniwersalny bądź ściśle wyspecjalizowany, jak ma to miejsce w przypadku banków inwestycyjnych, instytucji kredytowych, banków hipotecznych, itp.

2.1.1. Produkty i usługi bankowe

W tradycyjnej bankowości nie posługiwano się pojęciem produktu. Przedstawiając swoją ofertę, banki proponowały klientom wykonywanie operacji i usług bankowych, usług towarzyszących lub uzupełniających. Charakteryzując działalność banków, można było mówić, iż zajmują się one przeprowadzaniem rozliczeń pieniężnych pomiędzy różnymi podmiotami gospodarczymi i osobami fizycznymi, prowadzeniem rachunków bieżących oraz przyjmowaniem i przechowywaniem depozytów terminowych, udzielaniem kredytów, poręczeń i gwarancji. Wraz z rozwojem konkurencji na rynku usług finansowych, pojawieniem się nowych, innowacyjnych instrumentów finansowych, alternatywnymi możliwościami oszczędzania i inwestowania finansowego, również w bankowości niezbędne stało się wprowadzenie marketingowego podejścia do oferty. Coraz częściej zwracano uwagę na zadowolenie klienta z usług banku. Na poziom satysfakcji klienta ma wpływ wiele czynników, m.in. jakość produktu, jego dopasowanie do potrzeb klienta (zaspokajanie potrzeb), cena produktu, wysokość oczekiwanego dochodu, sposób dystrybucji (sprzedaży/dostawy).

**Produkt
bankowy,
usługa bankowa**

Z marketingowego punktu widzenia, produktem jest każda transakcja kupna-sprzedaży, a więc nie tylko dobra materialne, rzeczowe, ale również usługi. Pojęcia **produkt bankowy** i **usługa bankowa** często stosowane są zamiennie. W literaturze fachowej oraz ofercie banków można znaleźć pojęcia „operacje bankowe, czynności bankowe”. Wszystkie te określenia, niezależnie od ich literalnego, językowego sposobu pojmowania, dotyczą oferty banków. Niekiedy wprowadza się pewne rozróżnienie przyjmując, że produktem bankowym jest np. kredyt, rachunek bankowy, lokata, finansowa obsługa działalności klienta, a usługami

są czynności, związane z informowaniem klienta o stanie wykorzystania środków kredytu i naliczonych odsetkach, informacja o operacjach wykonanych na rachunku, informacja o saldzie rachunku, czy też saldzie lokaty, itp. Przy takim podejściu do definicji produktów i usług bankowych można wprowadzić podział usług bankowych na dwa rodzaje:

- usługi główne (produkty), takie jak np.: kredyty, lokaty, rachunki, rozliczenia finansowe, których zadaniem jest zaspokojenie podstawowych potrzeb klienta, m.in. w zakresie finansowania działalności, gromadzenia oszczędności i pomnażania majątku oraz przeprowadzania rozliczeń z kontrahentami i dokonywania płatności w obrocie gospodarczym,
- usługi towarzyszące (dodatkowe), związane z realizacją usługi głównej (obsługą produktu).

W literaturze fachowej przeważa pogląd uznający zamienne stosowanie pojęć produkt i usługa bankowa i odnoszący je do usług głównych, pomijając usługi towarzyszące, które samoistnie nie mogłyby funkcjonować, gdyby nie istniały podstawowe produkty bankowe (usługi główne).

Działalność banków jest silnie normowana przez regulacje prawne, dotyczące czynności zastrzeżonych dla banków, instytucji kredytowych, instytucji finansowych, czynności związanych z rynkiem papierów wartościowych. Podstawową regulacją, określającą zakres działalności bankowej w Polsce, jest Ustawa „Prawo bankowe”.

Według przepisów ustawy Prawo bankowe **czynnościami bankowymi** są:

- przyjmowanie wkładów pieniężnych płatnych na żądanie lub z nadejściem oznaczonego terminu oraz prowadzenie rachunków tych wkładów,
- prowadzenie innych rachunków bankowych,
- udzielanie kredytów,
- udzielanie i potwierdzanie gwarancji bankowych oraz otwieranie i potwierdzanie akredytyw,
- emitowanie bankowych papierów wartościowych,
- przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych,
- wydawanie instrumentu pieniądza elektronicznego,
- wykonywanie innych czynności przewidzianych wyłącznie dla banku w odrębnych ustawach.

Czynności bankowe

Działalność gospodarcza w powyższym zakresie jest zagwarantowana wyłącznie dla banków, chyba że postanowienia innych ustaw stanowią inaczej i zezwalają na ich wykonywanie również innym podmiotom (jednostkom organizacyjnym). Należy zauważyć, iż szczegółowe zasady emisji pieniądza elektronicznego oraz dokonywanie płatności z jego użyciem określają odrębne przepisy.

Ustawa definiuje jako inne czynności bankowe również pewne operacje i usługi, pod warunkiem że są one wykonywane przez banki (tzw. warunkowe czynności bankowe). Do warunkowych czynności bankowych wykonywanych przez bank zalicza się:

Warunkowe czynności bankowe

- udzielanie pożyczek pieniężnych,
- operacje czekowe i wekslowe oraz operacje, których przedmiotem są warranty,
- wydawanie kart płatniczych oraz wykonywanie operacji przy ich użyciu,
- terminowe operacje finansowe,
- nabywanie i zbywanie wierzytelności pieniężnych,
- przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych oraz udostępnianie skrytek sejfowych,
- prowadzenie skupu i sprzedaży wartości dewizowych,
- udzielanie i potwierdzanie poręczeń,
- wykonywanie czynności zleconych, związanych z emisją papierów wartościowych,
- pośrednictwo w dokonywaniu przekazów pieniężnych oraz rozliczeń w obrocie dewizowym.

Poza wykonywaniem czynności bankowych, o których mowa powyżej, banki mogą również:

- obejmować lub nabywać akcje i prawa z akcji, udziały innej osoby prawnej i jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych,
- zaciągać zobowiązania związane z emisją papierów wartościowych,
- dokonywać obrotu papierami wartościowymi,
- dokonywać, na warunkach uzgodnionych z dłużnikiem, zamiany wierzytelności na składniki majątku dłużnika,
- nabywać i zbywać nieruchomości,
- świadczyć usługi konsultacyjno-doradcze w sprawach finansowych,
- świadczyć usługi certyfikacyjne w rozumieniu przepisów o podpisie elektronicznym, z wyłączeniem wydawania certyfikatów kwalifikowanych wykorzystywanych przez banki w czynnościach, których są stronami,
- świadczyć inne usługi finansowe,
- wykonywać inne czynności, jeżeli przepisy odrębnych ustaw uprawniają je do tego.

W zakresie obrotu nieruchomościami i innymi składnikami majątku klienta na banki zostały nałożone pewne ograniczenia, które stanowią, iż bank jest obowiązany do sprzedaży nabytych w zamian za długi lub inne wierzytelności składników majątku w odniesieniu do:

- nieruchomości – w okresie nie dłuższym niż 5 lat od daty nabycia,
- pozostałych składników majątku – w okresie nie dłuższym niż 3 lata od daty nabycia.

Od wyżej opisanej reguły jest jednakże wyjątek, który stanowi, że powyższy obowiązek nie spoczywa na banku, jeżeli przejęte składniki majątku wykorzysta do prowadzenia własnej działalności bankowej.

Prawo bankowe reguluje zasady prowadzenia rachunków bankowych, dokonywania rozliczeń pieniężnych za pośrednictwem banków, zasady udzielania kredytów i pożyczek pieniężnych oraz związane z nimi normy koncentracji zaangażowania. W Prawie bankowym uregulowane są również ogólne zasady udzielania gwarancji bankowych i poręczeń oraz zasady wystawiania, potwierdzania i przyjmowania akredytyw.

2.2. Rodzaje klasyfikacji produktów i usług bankowych

Piotr Grobelny

2.2.1. Klasyfikacja produktów i usług bankowych pod względem ich wpływu na bilans banku

Usługi wykonywane przez banki można nazywać również czynnościami bankowymi albo według nowszej terminologii produktami bankowymi.

Operacje wykonywane przez banki kojarzą się najczęściej z czynnościami bankowymi. Część **operacji bankowych** nie odpowiada jednak pojęciu czynności bankowych. Przykładem takich usług, które nie są czynnościami bankowymi, jest prowadzenie serwisów finansowych informujących o kursach walut, notowaniach giełdowych, o sytuacji na rynkach finansowych.

Tradycyjnie rozróżnia się:

- operacje bierne (pasywne),
- operacje czynne (aktywne),
- operacje pośredniczące,
- inne usługi świadczone przez banki.

Operacje bierne (pasywne) obejmują przyjmowanie wkładów oszczędnościowych i depozytów, emitowanie własnych dłużnych papierów wartościowych i wykonywanie innych czynności związanych z zaciąganiem długu w celu powiększenia sumy środków pozostających w dyspozycji banku.

Operacje czynne (aktywne) polegają na wykorzystaniu zgromadzonych środków do prowadzenia działalności zarobkowej i lokowania ich w korzystnych przedsięwzięciach. Podstawowymi źródłami zarobkowania są usługi finansujące i operacje na rynkach finansowych.

Operacje pośredniczące związane są z prowadzeniem rachunków, wykonywaniem rozliczeń pieniężnych wynikających ze zleceń klientów, obsługą operacji handlu zagranicznego. Banki pośredniczą również w operacjach zakupu i sprzedaży papierów wartościowych na zlecenie klienta.

Zarówno operacje bierne, jak i czynne banki przeprowadzają w imieniu własnym i na własne ryzyko. Operacje pośredniczące dokonywane są na zlecenie, rachunek i ryzyko klienta.

Zgodnie z definicją, wynikającą z Ustawy o Rachunkowości, **aktywa** to kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych.

Pasywa można scharakteryzować najogólniej jako zobowiązania wobec właścicieli i wierzycieli w stosunku do firmy z tytułu będących w jej dyspozycji środków finansowych. W przypadku banku właścicielami są jego akcjonariusze (lub członkowie banku spół-

Operacje bankowe



Operacje bierne (pasywne)

Operacje czynne (aktywne)

Operacje pośredniczące



dzielczego), natomiast do głównych grup wierzycieli zaliczyć można deponentów i klientów, którzy zakupili papiery dłużne oraz budżet (zobowiązania podatkowe). Dla celów niniejszego rozdziału można pominąć analizę zobowiązań wobec dostawców.

Przykładem innego, tradycyjnego rozróżnienia usług bankowych jest podział na:

- operacje depozytowe, gdy bank przyjmuje oszczędności i wolne środki klientów,
- operacje finansujące, gdy bank zwiększa zasoby płatnicze klienta (np. udzielając kredytu),
- usługi związane z obsługą obrotu płatniczego klientów,
- usługi różne.

Aktywa pracujące i niepracujące

Aktywa banku można podzielić na **przychodowe**, zwane też **pracującymi** oraz **nieprzychodowe (niepracujące)**. Aktywa przychodowe są źródłem generowania potencjalnego dochodu. Aktywa niepracujące, aczkolwiek nie generują przychodu, są nie mniej ważne, gdyż w wielu przypadkach stanowią bazę do prowadzenia działalności zarobkowej (aktywa trwałe, wartości niematerialne i prawne, najmowane lokale, itp.).

Tabela 1. Struktura Aktywów Pracujących i Niepracujących

Struktura aktywów z uwagi na generowany dochód	
Aktywa pracujące	Aktywa niepracujące
• kredyty i pożyczki dla podmiotów finansowych i niefinansowych oraz sektora budżetowego, • papiery wartościowe, • lokaty międzybankowe, • operacje otwartego rynku z przyrzeczeniem odkupu, • akcje lub udziały w różnych podmiotach, • udziały lub akcje w jednostkach zależnych, • pożyczki podporządkowe, • jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych.	• nieoprocentowane należności w banku centralnym, • trwały majątek rzeczowy, • wartości niematerialne i prawne, • aktywa do zbycia, • majątek używany na podstawie umów najmu, dzierżawy, leasingu operacyjnego, • konta rozliczeniowe, • dotacje dla udziałowców zagranicznych i podmiotach zależnych, • koszty i przychody rozliczane w czasie (międzyokresowo).

Aby prawidłowo rozróżniać operacje wykonywane przez bank na rachunek własny od należności od klientów, należy dokonać jeszcze jednego podziału. Jest to rozróżnienie aktywów banku na **portfel handlowy i portfel bankowy**.

Portfel handlowy

Portfel handlowy banku obejmuje, m.in.:

- operacje wykonywane na własny rachunek w celach handlowych tj. transakcji, których zamiarem jest uzyskanie przez bank korzyści finansowych w krótkich okresach, z rzeczywistych lub oczekiwanych różnic między rynkowymi cenami zakupu i sprzedaży lub też z innych odchyleń cen lub parametrów cenowych, w szczególności stóp procentowych, kursów walutowych, indeksów giełdowych,
- operacje dokonywane w celu zabezpieczenia ryzyka, związanego z operacjami zaliczonymi do portfela handlowego.

W szczególności do portfela handlowego, o ile spełniają warunki wymienione powyżej, zalicza się następujące rodzaje operacji:

- giełdowe i pozagiełdowe transakcje pozabilansowe,

- operacje dokonywane w ramach świadczenia usług pośrednictwa finansowego na hurtowych rynkach finansowych (na rachunek własny, w imieniu klienta), nawet jeżeli pozycje pierwotne wynikające z tych operacji są w pełni kompensowane pozycjami przeciwnymi,
- operacje polegające na gwarantowaniu emisji papierów wartościowych (dłużnych i kapitałowych),
- operacje terminowe dokonywane na podstawie umowy z udzielonym przyrzeczeniem odkupu (w szczególności operacje repo).

Portfel bankowy obejmuje operacje niezaliczone do portfela handlowego banku, w tym w szczególności udzielanie kredytów, pożyczek (lokat) i przyjmowanie depozytów, wykonywane w ramach podstawowej działalności banku lub też w celu zarządzania płynnością.

Portfel bankowy

Z uwagi na przeznaczenie produkty i usługi bankowe można podzielić na następujące grupy:

- usługi depozytowe i produkty oszczędnościowe,
- usługi zarządzania aktywami klienta,
- usługi finansujące,
- usługi związane z przejęciem ryzyka za klienta (gwarantowanie transakcji handlowych i kredytowych oraz wypłacalności klienta),
- usługi związane z obsługą obrotu płatniczego i rozliczeń,
- usługi związane z emisją kart płatniczych i organizacją systemu rozliczeń transakcji,
- usługi związane z obrotem papierami wartościowymi, ich emisją i administrowaniem,
- usługi handlowe (usługi związane z obsługą handlu zagranicznego; handel dewizami, złotem, papierami wartościowymi),
- usługi doradcze i konsultingowe,
- usługi różne (doradztwo, pośrednictwo w sprzedaży niebankowych produktów finansowych).

Przeznaczenie produktów bankowych

Przedstawiony powyżej podział nie jest jednoznaczny, gdyż coraz częściej dochodzi do kreowania produktów hybrydowych i strukturyzowanych, które łączą cechy kilku produktów jednostkowych lub posiadają cechy charakterystyczne dla zupełnie odmiennych produktów. Coraz częściej usługi bankowe oferowane są kompleksowo i w sposób skojarzony z innymi produktami.

Usługi depozytowe są operacjami, które umożliwiają klientowi powierzenie bankowi okresowych nadwyżek środków finansowych w celu ich fizycznego zabezpieczenia oraz osiągnięcia przychodu odsetkowego. Do operacji depozytowych zalicza się, m.in. następujące usługi bankowe:

Usługi depozytowe

- **przyjmowanie wkładów** na czas nieokreślony (*a'vista*) oraz na czas określony (wkłady terminowe) – klient w tym przypadku jest wierzycielem banku z tytułu wkładu pieniężnego; z uwagi na regulacje prawne, dotyczące ochrony depozytów osób fizycznych oraz regulacje dotyczące obrotu gospodarczego, należy pamiętać o rozróżnieniu

depozytów na wkłady podmiotów gospodarczych (innych jednostek organizacyjnych) i wkłady osób fizycznych w tym wkłady oszczędnościowe,

- **emisja własnych dłużnych papierów wartościowych** (np. certyfikatów depozytowych, obligacji, weksli, itp.) – klient, który jest ich posiadaczem, jest wierzycielem banku z tytułu posiadania papieru wartościowego,
- **pośrednictwo banku** między klientem, który poszukuje sposobu ulokowania swoich środków a jednostkami, które zgłaszają zapotrzebowanie na kapitał obcy; pomimo depozytowego dla klienta charakteru usługi, bank nie jest dłużnikiem z tytułu usługi, a jedynie nałożone są na niego pewne obowiązki, sprowadzające się głównie do przechowywania dokumentów związanych z operacją wykonaną na zlecenie klienta.

Z produktami i usługami depozytowo-oszczędnościowymi związane jest prowadzenie rachunków oszczędnościowych. Klasycznymi rachunkami umożliwiającymi oszczędzanie są rachunki lokat terminowych oraz książeczki oszczędnościowe. Wraz z potrzebą wzrostu bezpieczeństwa transakcji płatniczych i wygody klienta z rachunkami oszczędnościowymi zostały skojarzone usługi czekowe, a następnie możliwości dokonywania przelewów z rachunku, ustanawiania stałych i cyklicznych płatności za usługi bytowe.

W ramach umowy rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego konsument ma obecnie możliwość oszczędzania, dokonywania rozliczeń cyklicznych i jednorazowych, obciążania rachunku (inkaso), rozliczeń bezgotówkowych przy pomocy czeków i kart płatniczych oraz obciążania rachunku ponad dostępne saldo, czyli zaciągania niewielkiego kredytu zwanego saldem debetowym. Do rachunku może być przyznana linia kredytowa, której wysokość uzależniona jest od wysokości wpływów na rachunek. Z rachunkiem oszczędnościowo-rozliczeniowym powiązane może być wydanie kart płatniczych (karty debetowe, obciążeniowe lub kredytowe). Operacje przy użyciu kart płatniczych polegające na dokonywaniu zakupów w punktach handlowych i usługowych, zakupy w sklepach internetowych, czy też wypłatach z bankomatu nie muszą powodować obciążenia rachunku w dniu dokonania operacji (co z reguły ma miejsce przy kartach debetowych), ale po pewnym czasie – w dniu rozliczenia. W części stosowanych przez wydawców kart rozwiązań w okresie od daty transakcji do daty rozliczenia (spłaty zadłużenia) nie jest konieczna spłata zadłużenia oraz nie są pobierane odsetki za okres wykorzystania limitu kredytowego (okres bezodsetkowy stosowany jest w szczególności dla kart obciążeniowych i kart kredytowych).

Asset management

Usługi zarządzania aktywami klienta (*asset management*) – są to usługi związane z doradztwem finansowym, oferowane klientom posiadającym większe nadwyżki środków finansowych. Usługi tego rodzaju mogą mieć charakter typowo doradczy – wówczas bank przedstawia klientom możliwości inwestowania środków pieniężnych w klasyczne depozyty lub inne produkty. Mogą to być także instrumenty finansowe, charakteryzujące się zróżnicowanym poziomem ryzyka oraz oczekiwaną stopą zwrotu. W tym przypadku klient sam dokonuje wyboru instrumentu. Bardziej zaawansowane usługi tego typu nie ograniczają się do doradztwa, ale oznaczają powierzenie przez klienta swoich aktywów do zarządzania przez bank. Klient może określić w takim przypadku rodzaje instrumentów

finansowych, w które bank może inwestować środki klienta, oraz akceptowany dla pozostałych instrumentów poziom ryzyka.

Usługi finansujące są operacjami pozwalającymi na zwiększenie środków płatniczych pozostających do dyspozycji klienta. Do podstawowych usług finansujących można zaliczyć:

Usługi finansujące

- **operacje udzielenia kredytu** – polegające na czasowym przekazaniu przez bank środków płatniczych do dyspozycji klienta zwanego kredytobiorcą lub pożyczkobiorcą w zależności od charakteru zawartej umowy. Klient zobowiązuje się zwrócić kwotę kredytu/pożyczki w określonym terminie wraz z odsetkami należnymi bankowi jako wynagrodzenie,
- **operacje przyrzeczenia udzielenia kredytu** – cechują się tym, że bank nie przekazuje środków z tytułu kredytu na rachunek kredytobiorcy, lecz zobowiązuje się do udzielenia kredytu w przypadku, gdyby kredytobiorca nie był w stanie wywiązać się z zobowiązań wobec swoich wierzycieli. Bank pobiera prowizję jako opłatę za gotowość wywiązania się z zobowiązań wobec wierzycieli klienta, odsetki płatne są w przypadku wykorzystania kredytu. Przyrzeczenie udzielenia kredytu może mieć formę promesy kredytowej, kredytu akceptacyjnego (akceptu), awalu lub poręczenia albo gwarancji bankowej. Ten rodzaj finansowania klienta jest powiązany z usługami gwarantowania za klienta (usługami przejęcia ryzyka),
- **operacje związane z emisją papierów wartościowych na zlecenie klienta** – polegające na emisji w imieniu klienta dłużnych papierów wartościowych oraz ich uplasowaniu (sprzedaż) na rynku. Bank może być również gwarantem powodzenia emisji i w przypadku braku wystarczającego zainteresowania podmiotów trzecich może nabyć pakiet tych papierów na rachunek własny,
- **usługi leasingu** – polegające na wypożyczeniu (oddaniu do dyspozycji) lub wydzierżawieniu środków produkcji i innych dóbr materialnych w celu ich użytkowania przez leasingobiorcę bez tytułu prawa własności,
- **operacje faktoringowe** – polegające na skupie należności z tytułu usług i dostaw towarów handlowych dostarczonych przez klienta swoim kontrahentom; może zastępować inkaso dokumentów handlowych i dyskonta weksli. Klasyczny faktoring definiowany jest jako przeniesienie (cesja) wierzytelności handlowych z wierzyciela (faktora) na faktora (bank/ instytucja faktoringowa), który w zależności od rodzaju umowy faktoringowej (z regresem lub bez regresu) staje się uprawnionym do odbioru należności z tytułu cesji wierzytelności lub nawet zobowiązuje się do ściągnięcia do tych wierzytelności. Większość transakcji faktoringowych zawieranych w Polsce zawiera klauzulę regresu, a więc w przypadku zwłoki w zapłacie wierzytelności przez dłużnika faktor może dochodzić zaspokojenia roszczeń również od faktora, który przedstawił wierzytelność do zakupu przez faktora. Wśród różnych klasyfikacji operacji faktoringowych można wyróżnić jeszcze faktoring **jawny** (gdy dłużnik jest powiadomiony o tym, że jego wierzytelności są przedmiotem faktoringu) oraz faktoring **niejawny** (gdy dłużnik nie jest powiadomiony o tym, że jego wierzytelności są przedmiotem transakcji faktoringowej).

- **operacje forfaitingowe** – są formą rozliczeń stosowanych w transakcjach zagranicznych. Klasyczna operacja forfaitingowa sprowadza się do skupu należności terminowych w postaci weksli, z wyłączeniem prawa regresu wobec odstępującego weksel.



Przykładowo, włoski eksporter sprzedaje towar belgijskiemu importerowi na kredyt wekslowy z terminem wykupu weksla po 6 miesiącach. W związku z trudnością przedstawienia weksla do wykupu w bankach włoskich, może zwrócić się, np. do instytucji forfaitingowej w Wiedniu, aby ta zdyskontowała bez regresu weksel wystawiony przez importera belgijskiego. Istota transakcji polega na tym, iż instytucja forfaitingowa skupuje weksel importera belgijskiego na własne ryzyko, bez prawa dochodzenia roszczeń od eksportera włoskiego (bez regresu). Jeżeli weksel importera był poręczony przez jego bank, to ryzyko instytucji forfaitingowej jest relatywnie niskie.

Eksporter włoski dzięki takiej transakcji może otrzymać zapłatę niezwłocznie po przedstawieniu weksla do dyskonta. Kwota wypłacana eksporterowi pomniejszona jest o dyskonto zależne od stóp na rynkach pieniężnych i kapitałowych, okresu pozostającego do wykupu weksla oraz poziomu ryzyka kontrahenta (importera). Importer zaś nabywa towar w kredycie.

Usługi związane z przejęciem ryzyka za klienta - są to operacje polegające na przyrzeczeniu banku do pokrycia zobowiązań klienta z tytułu zawieranych przez niego transakcji. W przypadku zamówień publicznych lub większych transakcji handlowych, transakcji zagranicznych, ubiegania się przez klienta o kredyt kupiecki itp. kontrahenci klienta mogą wymagać, aby uwiarygodnił on swoją obecną i przyszłą płynność finansową lub złożył odpowiednie zabezpieczenia finansowe na poczet transakcji lub roszczeń odszkodowawczych z tytułu wadliwie wykonanych robót budowlanych lub usług czy też dostaw towarów. Potwierdzeniem wypłacalności klienta może być przedstawienie odpowiedniego przyrzeczenia banku. Do bardziej popularnych form przejęcia ryzyka za klienta można zaliczyć, m.in.: **akcept, awal lub poręczenie i gwarancję**.

- **Akcept** jest zobowiązaniem banku do wykupu weksla wystawionego przez klienta, ciągniętego na bank. Klient zobowiązuje się do zapewnienia środków na pokrycia równowartości kwoty weksla przed terminem jego płatności. Bank jest płatnikiem weksla tylko w przypadku, gdyby klient nie wywiązał się z długu wobec swoich wierzycieli. W takim przypadku bank z reguły uruchamia klientowi kredyt akceptacyjny. Kredyt akceptacyjny jest kredytem krótkoterminowym, zwyczajowo nieprzekraczającym okresu 6-miesięcznego. Weksle akceptowane przez bank klient może wykorzystywać do zapłaty za dostawy lub dyskontować w banku. Za udzielenie akceptu bank pobiera prowizję, a w przypadku wykorzystania kredytu akceptacyjnego również odsetki.
- **Awal** jest związany z operacjami wekslowymi. Poprzez operację awalizowania weksla bank daje poręczenie wykonania zobowiązania wystawcy weksla w stosunku do osoby trzeciej w terminie jego płatności, czyli przejmuje obowiązek zapłaty za weksel.
- **Poręczenie** jest opartą na gruncie prawa cywilnego formą gwarantowania zobowiązań zaciąganych przez klienta. Umowa poręczenia określa zakres zobowiązań przejmowanych przez bank i warunki ich wykonania.

- **Gwarancja bankowa** jest jednostronnym zobowiązaniem banku – gwaranta podejmowanym na zlecenie klienta, w którym bank oświadcza, iż pokryje zobowiązania zleceniodawcy na rzecz beneficjenta gwarancji (podmiotu uprawnionego), jeśli zostaną spełnione określone warunki zapłaty lub wystąpią zdarzenia uprawniające, np. do roszczeń odszkodowawczych. Zapłata lub roszczenia odszkodowawcze zostaną pokryte przez bank po przedstawieniu przez beneficjenta dokumentów określonych w umowie gwarancji.

Inną grupę stanowią usługi związane z **obsługą obrotu płatniczego i rozliczeń**. Zapłata za dostawy towarów i usług pomiędzy podmiotami gospodarczymi lub osobami fizycznymi może następować **pieniądem gotówkowym** lub w **formie rozliczeń bezgotówkowych**, czyli za pomocą pieniądza bankowego. Pieniądz taki ma formę zapisów na rachunkach bankowych (banku centralnego i banków komercyjnych). Rozliczenia bezgotówkowe są dużo wygodniejsze, bezpieczniejsze i szybsze niż rozliczenia gotówkowe.

Obrót płatniczy i rozliczenia

Do podstawowych form rozliczeń bezgotówkowych można zaliczyć:

- polecenie przelewu,
- polecenie zapłaty,
- inkaso dokumentowe,
- akredytywa,
- rozliczenia czekowe,
- rozliczenia kompensacyjne.



Polecenie przelewu polega na zleceniu klienta do przekazania na rachunek innego podmiotu określonej sumy pieniężnej. Klient może upoważnić bank do dokonywania przelewów w jego imieniu w przypadku przesłania do banku faktur od określonego kontrahenta wystawionych w związku z dostawą towarów.

Polecenie przelewu

Polecenie zapłaty jest wygodną i szybką operacją regulowania cyklicznych płatności za powtarzające się dostawy usług i towarów. Polecenie zapłaty może być w szczególności wykorzystywane do regulowania płatności za dostarczane media (np. energia elektryczna i ciepła, gaz, dostawy wody), usługi telefonii stacjonarnej i mobilnej, dostęp do internetu, opłaty za odbiór programów telewizyjnych, składek ubezpieczenia, spłaty pożyczek i kredytów, prenumeratę czasopism, itp. Polecenie zapłaty jest szczególnie wygodną formą regulowania opłat, których wysokość jest zmienna w danym okresie rozliczeniowym i nie jest możliwe zdefiniowanie płatności cyklicznej o znanej i powtarzającej się kwocie. Podmioty korzystające z tej formy rozliczeń nie muszą dokonywać przelewu środków za otrzymane towary i usługi w banku lub opłaty w placówce pocztowej, ponieważ od momentu aktywowania polecenia zapłaty transakcję inicjuje wierzyciel dokładnie w dniu płatności, a rachunki regulowane są przez ich bank. W konsekwencji, gdy na rachunku zleceniodawcy w dniu zapłaty znajdują się środki w odpowiedniej kwocie nie istnieje ryzyko opóźnień i naliczenia odsetek karnych. Można zauważyć, że przy takim rozwiązaniu pieniądze pozostają na koncie dłużej niż w przypadku dokonywania bezpośrednich

Polecenie zapłaty

przelewów przez nabywcę usług i towarów. Podmioty korzystające z polecenia zapłaty zachowują dostęp do informacji na temat wydatków ponoszonych z tytułu wszystkich regulowanych w ten sposób opłat. Oprócz wyciągu z rachunku bankowego, otrzymują wysyłane przez wierzyciela rachunki/faktury za kupione produkty i usługi.

Inkaso dokumentowe

Inkaso dokumentowe polega na złożeniu przez dostawcę w swoim banku dokumentów płatniczych i faktury wraz z żądaniem zapłaty. Bank dostawcy przesyła dokumenty i żądanie zapłaty do banku odbiorcy. Płatność za fakturę następuje w banku odbiorcy po wyrażeniu przez niego zgody na zapłatę (zezwoleń, akceptu). Inkaso dokumentowe pozwala sprawdzić czy parametry dostarczonego towaru odpowiadają zamówieniu.

Akredytywa

Akredytywa polega na zarezerwowaniu przez bank (zabezpieczeniu) określonej kwoty środków pieniężnych odbiorcy (dłużnika) na rzecz dostawcy. Płatność za wysłane towary następuje w banku dostawcy na podstawie zlecenia wystawionego przez bank odbiorcy. Odbiorca składa w swoim banku polecenie otwarcia akredytywy wraz z warunkami zapłaty za towary, czyli określa dostawcę, bank dostawcy, towary, które mają zostać dostarczone i kwotę zapłaty oraz dokumenty na podstawie, których może nastąpić zapłata (np. faktury, listy przewozowe, świadectwa rzeczoznawców, certyfikaty, itp.). Zapłata za towar następuje z reguły z chwilą jego wysyłki.

Operacje czekowe

Operacje czekowe – czek jest formą dokumentu, na podstawie którego jego wystawca wydaje polecenie wypłaty posiadaczowi czeku sumy pieniężnej określonej na blankiecie czekowym. Czeki mogą upoważniać jego posiadacza do odbioru gotówki (czeki gotówkowe) albo mogą umożliwiać dokonanie rozliczeń bezgotówkowych (czeki rozrachunkowe). Wystawca czeku musi posiadać środki przeznaczone na wykup wystawionych przez siebie czeków lub posiadać zagwarantowany kredyt na ich realizację. Z uwagi na pewność rozliczeń czek może być potwierdzony przez bank, co umożliwia zapłatę sumy czekowej w dowolnym banku akceptującym czek, czyli złożenie czeku do zapłaty w banku podawcy czeku (posiadacza).

Rozliczenie kompensacyjne

Rozliczenia kompensacyjne stosowane mogą być w przypadku podmiotów posiadających wzajemne rozliczenia finansowe. Np. elektrownia opalana węglem jest odbiorcą węgla z kopalni i jednocześnie może być dostawcą energii elektrycznej dla tejże kopalni. Rozliczenia płatności za dany okres następować mogą za zgodą klientów w kwocie netto wynikającej z różnicy we wzajemnych zobowiązaniach. Część wzajemnych zobowiązań ulega kompensacie i dzięki temu liczba operacji rozliczeniowych może zostać znacznie zredukowana.

Produkty „aktywne”

2.2.1.1. Podział produktów ze względu na sposób ich ewidencji księgowej

Typowymi produktami bankowymi zaliczanymi do **aktywów** banku są operacje finansujące, takie jak m.in. zaliczane do pozycji należności w bilansie:

- kredyty, karty kredytowe,
- leasing,
- oraz zaliczane do kategorii skupu wierzytelności:
 - faktoring i forfaiting,
 - skup weksli (dyskontowanie).

Po stronie **pasywów** w bilansie banków należy wymienić przede wszystkim produkty depozytowe i inne instrumenty służące przechowywaniu pieniądza i oszczędzaniu takie jak:

- depozyty a vista,
- depozyty terminowe,
- rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe (w części depozytowej),
- certyfikaty depozytowe,
- obligacje emitowane przez bank,
- inne dłużne papiery wartościowe,
- hybrydowe i strukturyzowane produkty depozytowo-inwestycyjne, depozytowo-ubezpieczeniowe, jeżeli ich emitentem jest bank i bank zaciągnął zobowiązanie wobec klienta.

Operacje depozytowe umożliwiają: gromadzenie wolnych środków klienta, oszczędzanie i dokonywanie wybranych inwestycji finansowych (zachowanie siły nabywczej, ochrona przed deprecjacją, pomnażanie majątku).

Rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe umożliwiają zarówno lokowanie środków pieniężnych, jak i rozliczenia płatnicze. Pozostałe instrumenty wykorzystywane są w zasadzie w celu oszczędzania, pomnażania majątku, dokonywanie inwestycji finansowych.

Na kontach pozabilansowych ujmowane są zobowiązania warunkowe, udzielone przez bank promesy udzielenia kredytu, zobowiązania banku do zapłaty za klienta w przypadku zaistnienia określonych okoliczności oraz instrumenty pochodne.

Przykładami produktów ujmowanych w bilansie na kontach pozabilansowych są:

- gwarancje,
- akredytywy,
- poręczenia cywilne i wekslowe (awale),
- instrumenty pochodne (operacje forward, futures, inne kontrakty terminowe, opcje walutowe, swapy, warranty, itp.).

Na kontach pozabilansowych księgowane są również przyznane klientom linie kredytowe, promesy udzielenia kredytu, jednakże tylko do czasu udostępnienia klientowi środków z linii i wykorzystania limitu. Natomiast część środków wykorzystana przez klienta w ramach linii kredytowej księgowana jest po stronie aktywów banku w pozycji należności. W pozycjach pozabilansowych ujmowane są też kredyty typu stand-by związane z emisją papierów wartościowych.

2.2.2. Klasyfikacja produktów i usług pod względem ich wpływu na wyniki banku

Specyfiką działalności bankowej jest transfer kapitałów pomiędzy ich dostawcami (posiadaczami) a odbiorcami. Posiadacze kapitałów zgadzają się je powierzyć bankowi lub innej instytucji finansowej pod warunkiem otrzymania odpowiedniej zapłaty (dochodu) oraz przy zapewnieniu przez pośrednika odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa (prawdopodobieństwa ich zwrotu). Dochód od kapitału określany jest zwykle w postaci oprocentowania. W zależności od przyjętych zasad jego ustalania, oprocentowanie za depozyt (lub instrument dłużny) może być płatne w sposób ciągły (np. odsetki od depozytów a vista i papierów wartościowych) lub w sposób okresowy,

tj. po upływie ściśle określonego okresu depozytu. Wynagrodzenie za pozyskane kapitały może być płatne z dołu, tj. po upływie terminu zapadalności depozytu lub z góry, czyli w dniu złożenia depozytu lub zakupu papieru wartościowego – w takim przypadku mówimy o dyskoncie.

W zależności od okresu powierzenia bankowi instrumentów finansowych, można przyjąć stałą lub zmienną stopę oprocentowania. Stałą stopę stosuje się zwykle do instrumentów krótkoterminowych. Przy dużej stabilności rynków finansowych spotyka się również długoterminowe produkty finansowe o stałym oprocentowaniu, na przykład lokaty terminowe 5 i 10-letnie, obligacje i papiery dłużne, o ściśle ustalonych kuponach odsetkowych dla poszczególnych lat ich ważności.

Oprocentowanie

W przypadku produktów zaliczanych do aktywów **oprocentowanie** jest wynagrodzeniem dla banku za korzystanie przez kredytobiorcę ze środków pieniężnych oddanych mu przez bank do dyspozycji w formie kredytu, leasingu, faktoringu lub podobnego produktu zaliczanego do usług finansujących. Marża odsetkowa dodawana do oprocentowania bazowego służy pokryciu kosztów pozyskania pieniądza, obsługi kredytu i administracji transakcją w okresie spłaty kredytu oraz przeznaczona jest na kompensowanie ryzyka kredytowego ponoszonego przez bank. W przypadku depozytów (produktów pasywnych) składanych w banku przez klientów, oprocentowanie jest wynagrodzeniem dla nich za oddanie środków finansowych do dyspozycji banku.

Prowizja

Prowizja pobierana jest w celu pokrycia jednorazowych, okresowych lub stałych kosztów obsługi związanych z czynnością lub operacją bankową. Prowizja za udzielenie kredytu może służyć pokryciu wszystkich kosztów związanych z analizą wniosku kredytowego, sprawdzeniem wiarygodności klienta (m.in. w Biurze Informacji Kredytowej, Biurach Informacji Gospodarczej, wywiadowniach gospodarczych, rejestrach publiczno-prawnych, międzybankowych bazach danych bądź bazach prowadzonych przez organy administracji publicznej, itp.). Prowizja może być pobierana również za inspekcję przedmiotu kredytowania, analizę wartości zabezpieczeń prawnych (wycena nieruchomości) i ich stanu prawnego (analiza stanu zapisów i wniosków złożonych do Księgi Wieczystej).

Przykłady prowizji pobieranych przez banki:

- prowizja przygotowawcza,
- prowizja od zaangażowania,
- prowizja rekompensacyjna,
- prowizja administracyjna

Prowizja przygotowawcza

Celem pobierania **prowizji przygotowawczej** jest pokrycie nakładów pracy i kosztów poniesionych przez bank związanych z udzieleniem kredytu. Z operacją udzielenia kredytu związane są takie czynności, jak m.in. analiza zdolności kredytowej, analiza i ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej, analiza rzetelności finansowej i płatniczej oraz wiarygodności (standingu) podmiotu wnioskującego o kredyt, analiza prawna przedmiotu transakcji kredytowej i zabezpieczeń prawnych, opracowanie dokumentacji kredytowej, ustanowienie zabezpieczeń prawnych czy też sama operacja uruchomienia i wypłaty kre-

dytu. Prowizja ta pobierana jest z reguły przed uruchomieniem kredytu lub w momencie jego wypłaty. Stosowane są również rozwiązania potrącania tej prowizji z kwoty kredytu. Prowizja ta nie ma charakteru zwrotnego, co dla klienta oznacza, iż nawet w przypadku rezygnacji z kredytu przed jego wypłatą i tak musi ponieść koszty udzielenia kredytu.

Bank udzielając kredytu, np. w rachunku bieżącym lub przyznając limit kredytowy w rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowym, zobowiązuje się do podstawienia umówionej kwoty kredytu do dyspozycji kredytobiorcy. Kredytobiorca może wykorzystać kredyt w dowolnej chwili i dowolnej wysokości – w ramach dostępnego limitu - płacąc odsetki kredytowe tylko od faktycznie wykorzystanej kwoty kredytu i za rzeczywisty okres jego wykorzystania. Taka konstrukcja kredytu dla banku oznacza niższe przychody odsetkowe niż w przypadku kredytu wypłaconego w określonej wysokości i na określony czas. Bank chcąc otrzymać dodatkową zapłatę za swoją gotowość do zapewnienia klientowi możliwości skorzystania z dostępnej kwoty kredytu w dowolnym czasie **wprowadza prowizję od zaangażowania**.

Prowizja zaangażowania

Prowizja rekompensacyjna zwana jest też opłatą za wcześniejszą **splątę kredytu**. Bank zawierając umowę kredytową zobowiązuje się do zapewnienia klientowi środków na oznaczony okres. Środki na akcję kredytową pozyskiwane są z depozytów klientów lub też mogą pochodzić z pożyczek zaciągniętych na rynku międzybankowym lub na rynku finansowym (emisja certyfikatów depozytowych, obligacji, weksli, innych form skryptów dłużnych, itp.). Wcześniejsza i niespodziewana spłata kredytu przez klienta wiąże się dla banku z utratą zaplanowanego dochodu i koniecznością pokrycia umówionych, z deponentem lub innym wierzycielem, poziomem odsetek (wynagrodzenia za korzystanie przez bank ze środków klienta). Aby bank nie musiał ponosić kosztów odsetkowych związanych z brakiem dochodu z tytułu kredytu, stosuje bariery ograniczające wcześniejszą i niespodziewaną splatę kredytu. Takim instrumentem jest prowizja za przedterminową splatę kredytu. Wysokość tej prowizji może być określona umownie lub też uzależniona od okresu, który pozostał do spłaty, albo stanowić równowartość odsetek, które byłyby należne bankowi za okres 1 m-ca lub 3 m-cy, w którym to okresie bank może znaleźć innego kredytobiorcę.

Prowizja rekompensacyjna

Prowizja za administrowanie kredytem pobierana przede wszystkim za czynności rozliczeniowe i nadzór nad wykorzystaniem kredytu, przebiegiem jego spłaty jest wliczona z reguły w wysokość oprocentowania kredytu. W przypadku gwarancji, która w praktyce nie musi wiązać się z wystąpieniem roszczenia beneficjenta (odbiorcy) gwarancji, nie dojdzie do zapłaty za klienta kwoty gwarancyjnej. W przypadku dobrego wykonania robót budowlanych i ostatecznego ich rozliczenia, podpisania protokołów odbioru i upływu okresu gwarancyjnego i rękojmi za te roboty, nie występują roszczenia zamawiającego te roboty i nie dojdzie do zapłaty kwot odszkodowawczych. Należy zauważyć, iż okres obowiązywania gwarancji może wynosić kilka miesięcy, a nawet kilka lat. Bank przez cały okres gwarancji jest zobowiązany monitorować standing podmiotu na zlecenie, którego bank gwarancję wystawił. Pomijając koszty analizy warunków gwarancji i oceny zdolności kredytowej, które powinny być pokryte w formie prowizji za wystawienie gwarancji przez podmiot wnioskujący o nią, bank musi ponosić okresowe koszty oceny sytuacji pod-

Prowizja administracyjna

miotu, za który udzielono gwarancji. Elementem pozwalającym na pokrywanie okresowych kosztów administracji ryzykiem kredytowym może być prowizja administracyjna.

Oplaty **Oplata** to kwota pobierana przez bank zasadniczo z przeznaczeniem na pokrycie ponoszonych przez bank kosztów zewnętrznych, takich jak opłaty skarbowe, podatki, wpisy sądowe, taksa za czynności notarialne. Z koniecznością poniesienia opłat wiązać się mogą inne czynności i operacje, dokonywane przez bank. Prawo bankowe zezwala pobierać bankom opłaty również za wykonywanie czynności innych niż czynności bankowe.



W przypadku kredytów, opłaty mogą być pobierane za:

- *przyjęcie wniosku kredytowego, zmiany w umowie kredytu,*
- *przygotowanie, sporządzenie i przekazanie informacji stanowiących tajemnicę bankową na żądanie kredytodawcy lub kredytobiorcy ubiegającego się o kredyt w innym banku,*
- *usługi konsultacyjno – doradcze.*



Przykładami innych opłat pobieranych przez bank są:

- *opłata za list polecony za zwrotnym potwierdzeniem wysłany w związku z monitem klienta o uregulowanie raty kredytu,*
- *opłata za wpis zastawu rejestrowego na samochodzie; zastaw ten stanowi zabezpieczenie kredytu udzielonego na zakup samochodu.*

Ogłaszanie wysokości opłat, prowizji, stawek oprocentowania

Prawo Bankowe (art. 111) nakłada na banki obowiązek ogłaszania w miejscu wykonywania czynności m.in.:

- stosowanych stawek oprocentowania rachunków bankowych, kredytów i pożyczek,
- stawek prowizji i opłat,

W odniesieniu do kredytów na cele konsumpcyjne zaliczonych do kategorii kredytu konsumenckiego, banki zobowiązane są do podawania rzeczywistego rocznego kosztu kredytu z uwzględnieniem stawek oprocentowania, prowizji i opłat ponoszonych przez klienta w związku z zaciągnięciem kredytu.

„Pasywne” produkty odsetkowe

Do pasywów, za które klient otrzymuje wynagrodzenie w postaci oprocentowania, zalicza się m.in.:

- depozyty a’vista,
- depozyty terminowe,
- certyfikaty depozytowe.

Pozostałe dłużne papiery wartościowe, takie jak m.in. obligacje, weksle terminowe mogą mieć inną konstrukcję finansową i wynagrodzenie za środki pożyczone bankowi zawarte jest w cenie tego produktu. Wysokość wynagrodzenia uwzględnia koszt środków na rynkach finansowych oraz czynnik czasu.



Bank wyemitował weksel terminowy z terminem wykupu za 6 m-cy. Cena nominalna weksla wynosi 100 zł i taką sumę klient otrzyma po przedstawieniu weksla do wykupu w terminie płatności. W dniu emisji weksle można było nabyć za 95 zł, a zatem różnica pomiędzy ceną sprzedaży weksla a jego ceną w terminie wykupu wynosi 5 zł. Kwota ta stanowi wynagrodzenie dla nabywcy w dniu zakupu, a więc jest płatnością dokonaną przez emitenta „z góry”, co dla nabywcy jest dodatkową korzyścią w relacji do dochodów otrzymywanych „z dołu”, czyli w dniu wykupu instrumentu finansowego. Czytelnik może samodzielnie porównać korzyści z takiej operacji w odniesieniu do innej formy wypłaty wynagrodzenia - dla przykładu, w którym papier wartościowy kupowany jest za 95 zł, a jego wykup następuje dokładnie po roku za 100zł, przy inflacji przyjętej na poziomie 3% w stosunku rocznym.

Do typowych produktów odsetkowych w **aktywnej** stronie bilansu należy zaliczyć przede wszystkim:

- kredyty i pożyczki,
- wykorzystane linie kredytowe,
- transakcje leasingowe (w szczególności dotyczy to leasingu kapitałowego),
- skupione wierzytelności wekslowe,
- skupione wierzytelności faktoringowe i forfaitingowe,
- zrealizowane gwarancje i akredytywy, jeżeli ich konstrukcja przewiduje oprocentowanie za okres od daty ich zapłaty przez bank do daty rozliczenia z klientem na zlecenie, którego były wystawione.

W przypadku wierzytelności i gwarancji podstawa wynagrodzenia dla banku może bazować na innych zasadach.

Do produktów, z którymi związane są prowizje, można zaliczyć po stronie **pasywów**: różnorodne usługi o charakterze oszczędnościowo-rozliczeniowym. Prowizje pobrane przez bank, za wykonywanie operacji rozliczeniowych (pośredniczących), ujmowane są w rachunku zysków i strat jako przychody z tytułu prowizji.

Prowizje pobierane są również zarówno za produkty o charakterze finansującym jak i pozabilansowym. Przykładowo banki pobierają prowizje w ujęciu procentowym lub kwotowym, m.in. w związku z takimi operacjami jak:

- udzieleniem kredytu,
- przyznaniem i uruchomieniem linii kredytowej,
- zawarciem transakcji leasingowej,
- skupem wierzytelności faktoringowych i forfaitingowych,
- udzieleniem gwarancji, poręczenia,
- otwarciem akredytywy,
- emisją papierów wartościowych na zlecenie klienta,
- operacjami związanymi z instrumentami pochodnymi.

W okresie utrzymywania się na rynkach finansowych niskich stóp procentowych wpływy z tytułu prowizji mogą stanowić znaczące źródło przychodów banku, dlatego zakres produktów i usług, za które pobierane są prowizje, jest bardzo szeroki.

**„Aktywne”
produkty
odsetkowe**

Płynność aktywów

2.2.3. Klasyfikacja produktów i usług według stopnia płynności i wypłacalności

Pojęcia **płynność rynku**, **płynność produktu** oznaczają możliwość zamiany na gotówkę (sprzedaży) w krótkim okresie czasu określonych produktów bankowych na rynku finansowym, bez poniesienia znacznych strat finansowych. Biorąc pod uwagę kryterium **płynności**, aktywa banku możemy uszeregować od produktów o największej płynności do najmniejszej, w kolejności podobnej jak są one ujmowane w bilansie. Najbardziej płynnymi pozycjami **aktywów** są w związku z tym środki pieniężne w kasie banku i na rachunku banku w banku centralnym. Należy jednakże zauważyć, że pieniądź nie jest typowym własnym produktem banku sprzedawanym klientom, lecz oficjalnym obiegowym środkiem płatniczym i rozliczeniowym.

Redyskonto i dyskonto - weksli

W dalszej kolejności wymienione są dłużne papiery wartościowe uprawnione do redyskonta w banku centralnym. Papier dłużny uprawniony do redyskonta nie jest sam w sobie produktem wyemitowanym przez bank. Emitentem papierów dłużnych, takich jak m.in. weksle, są podmioty inne niż bank. Klient banku posiadający taki weksel, wyemitowany przez trzeci podmiot, może przedstawić ów weksel do skupu przez bank. Bank przyjmuje takie weksle do **dyskonta** przed terminem ich wykupu, co oznacza, że skupuje weksel i wypłaca kwotę wpisaną na blankiecie wekslowym, pomniejszoną o dyskonto. Tym samym bank dokonuje potrącenia wynagrodzenia za finansowanie podmiotu w okresie do daty wykupu weksla. Dyskonto oblicza się najczęściej jako iloczyn oprocentowania dziennego i liczby dni, przypadających od daty przyjęcia weksla do daty jego wykupu przez emitenta. Niekiedy, w szczególności w przypadku operacji z tzw. regresem, kwota dyskonta powiększona może być o depozyt gwarancyjny, stanowiący dodatkowe zabezpieczenie na wypadek niewypłacalności emitenta. Weksle nabywane przez bank a wystawione przez emitentów o najlepszym standingu finansowym, szczególnej formie prawnej bądź właścicielskiej lub też posiadających zabezpieczenia zaliczane do pierwszorzędnych, mogą być **uprawnione do redyskonta** w banku centralnym. Redyskonto oznacza w takim przypadku możliwość przedstawienia takiego weksla do kolejnego dyskonta, tym razem w banku centralnym (zakupu przez bank centralny) i uzyskania środków pieniężnych, lecz tym razem przez bank komercyjny.

Najważniejszą pozycją po stronie aktywów w bilansie są należności, a zatem zobowiązania dłużników powstałe w wyniku:

- zaciągniętych kredytów,
- skupionych wierzytelności oraz
- zrealizowanych zobowiązań pozabilansowych,
- wykorzystanych linii kredytowych.

Przyjmuje się, że ta kategoria aktywów nie może zostać zamieniona w krótkim okresie na środki pieniężne, bez poniesienia znacznej straty. Zatem można stwierdzić, że produkty zaliczane do należności z tytułu kredytów oraz operacji finansujących i należności z tytułu zobowiązań pozabilansowych należą do najmniej płynnych produktów bankowych. Należy nadmienić, iż aktywami o niskiej płynności są również składniki rzeczowego majątku trwałego, wykorzystywane do prowadzenia przedsiębiorstwa bankowego, ale tych nie zalicza się do produktów bankowych.

W odniesieniu do należności od sektora finansowego i niefinansowego, do jakich zalicza się przede wszystkim wszelkiego rodzaju kredyty, istotne jest przypisanie poszczególnym rodzajom aktywów odpowiedniej wagi ryzyka, wynikającej z odpowiednich Dyrektyw Europejskich oraz regulacji krajowych. Poszczególnym aktywom zostały przypisane odpowiednie wagi ryzyka np.:

- zerowa (0%),
- 20%,
- 50%,
- 100%.

Skorygowana płynność aktywów wynika z kategorii, do której zostały zaliczone, oraz wagi ryzyka im przypisanej.

Przykładami aktywów z zerową (0%) wagą ryzyka są:

- kasa i inne należności równoważne,
- należności od rządów centralnych i banków centralnych krajów należących do strefy A (m.in. członkowie OECD),
- należności od Wspólnot Europejskich,
- należności zabezpieczone gwarancjami rządów centralnych i banków centralnych Strefy A.

Problematykę wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka, współczynnika wypłacalności i wag ryzyka reguluje w skali międzynarodowej m.in. Dyrektywy Rady Wspólnot Europejskich w sprawie współczynnika wypłacalności instytucji kredytowych i adekwatności kapitałowej banków. Na gruncie krajowym problematykę płynności i wypłacalności banków reguluje Ustawa o Rachunkowości i Prawo bankowe oraz przepisy wykonawcze do nich.



Biorąc za kryterium **płynność** pasywa banku, możemy uszeregować od zobowiązań najmniej płynnych do pasywów o największej płynności w następujący sposób:

- kapitały (fundusze) własne,
- rezerwy,
- kapitały obce długoterminowe (zobowiązania długoterminowe),
- kapitały obce krótkoterminowe (zobowiązania krótkoterminowe).

O ile w pierwszych dwóch pozycjach trudno wyróżnić produkty bankowe, to do pozostałych dwóch pozycji można zaliczyć szereg produktów o charakterze depozytowym i dłużne papiery wartościowe, wyemitowane przez bank w celu pozyskania kapitałów, takich jak certyfikaty depozytowe czy weksle terminowe. Bank może również emitować obligacje lub inne papiery, dające prawo zamiany na akcje banku, ale wówczas papiery takie nie zostaną zaliczone do typowych produktów, a raczej do papierów dających warunkowe lub bezwarunkowe prawo własności.

**Współczynnik
Cook'a,
współczynnik
wypłacalności**

Przez pojęcie **współczynnika wypłacalności** banku należy rozumieć relację między kapitałem banku a jego aktywami bilansowymi oraz pozycjami pozabilansowymi, którym przyporządkowano określone wagi ryzyka: 0%, 20%, 50%, 100%. Wyliczony w ten sposób iloraz powinien być większy od 8%. Granica 8% stanowi właśnie współczynnik Cook'a. Wielkość ta ma charakter modelowy i została wyznaczona w sposób empiryczny.

$$\frac{FW + KKr}{12,5 \times CWK}$$

gdzie:

FW – oznacza fundusze własne

KKr – oznacza kapitał krótkoterminowy

CWK – oznacza całkowity wymóg kapitałowy

Jak można zauważyć, w liczniku ujmuje się sumę funduszy własnych i kapitału krótkoterminowego. Mianownik jest iloczynem stałego współczynnika (12,5) i całkowitego wymogu kapitałowego.

**Wymogi
kapitałowe**

Całkowite wymogi kapitałowe obejmują łącznie wymogi kapitałowe z tytułu:

- ryzyka kredytowego w zakresie portfela handlowego i bankowego,
- ryzyka operacyjnego,
- ryzyka rynkowego w tym:
 - ryzyka walutowego w zakresie portfela handlowego i bankowego,
 - ryzyka cen towarów w zakresie portfela handlowego i bankowego,
 - ryzyka cen kapitałowych papierów wartościowych w zakresie portfela handlowego,
 - ryzyka szczególnego cen instrumentów dłużnych w zakresie portfela handlowego,
 - ryzyka ogólnego stóp procentowych w zakresie portfela handlowego,
- ryzyka rozliczenia-dostawy oraz ryzyka kontrahenta w zakresie portfela handlowego,
- ryzyka gwarantowania emisji papierów wartościowych w zakresie portfela handlowego,
- z tytułu przekroczenia limitów koncentracji wierzytelności,
- z tytułów innych rodzajów ryzyka w zakresie i wysokości adekwatnej do ponoszonego ryzyka.

Poszczególne wymogi kapitałowe oblicza się zgodnie z odpowiednimi załącznikami do Uchwały Komisji Nadzoru Bankowego normującej obszar wymogów kapitałowych i wypłacalności banków lub też w oparciu o metodę wartości zagrożonej w odniesieniu do ryzyk rynkowych. Z uwagi na skomplikowany sposób wyliczania współczynnika wypłacalności jego obliczanie dokonywane jest w praktyce w oparciu o dane z systemów sprawozdawczych i odbywa się w sposób wysoce zautomatyzowany.

2.2.4. Rynki finansowe i produkty na nich oferowane

Sektor bankowy stanowi jedno z najważniejszych ogniw rynków finansowych. Tradycyjny sposób podejścia do roli banków w gospodarce i kojarzenie ich wyłącznie z oferowaniem typowych usług depozytowych, kredytowych i rozliczeniowych jest dużym uproszczeniem. Banki uważnie obserwowały potrzeby gospodarki i wprowadzały różne innowacyjne instrumenty finansowe, których zadaniem było coraz lepsze dopasowanie ich funkcjonalności do potrzeb gospodarki. Niezależnie od własnych innowacji, banki wprowadzały do świata finansów rozwiązania i instrumenty stosowane w obrocie prawnym (zabezpieczenia, zobowiązania) i innych dziedzinach gospodarki (terminowe kontrakty handlowe). Rozwój rynku pozabankowych instrumentów finansowych, często alternatywnych do produktów i usług bankowych, zmusił banki do występowania w roli pośrednika. Banki pośredniczą zarówno w emisji papierów wartościowych i innych instrumentów, jak i przede wszystkim w obrocie nimi. Coraz więcej podmiotów posiada prawnie uregulowane możliwości zaciągania długu poprzez emisję papierów wartościowych. Coraz więcej też podmiotów jest zainteresowanych nabywaniem dłużnych papierów wartościowych bezpośrednio od ich emitentów lub za pośrednictwem specjalnych instytucji powołanych do organizacji obrotu takimi instrumentami.

2.2.4.1. Rola rynków finansowych w gospodarce

Przeciętny obywatel, który w dziedzinie finansów korzysta co najwyżej z usług banków, mógłby zadać pytanie, czy niebankowe rynki finansowe są niezbędne. Czyż nie wystarczyłaby obecność wyłącznie banków, aby móc dokonywać rozliczeń pieniężnych, zabezpieczać majątek przed spadkiem jego wartości lub siły nabywczej poprzez najprostszą formę, jaką jest oszczędzanie, a chwilowy nadmiar gotówki byłby deponowany w banku w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa? Czy potrzeby konsumpcyjne i finansowanie gospodarki nie mogłoby się odbywać tylko poprzez kredyt? Analizując stan polskiego rynku finansowego 20-30 lat temu, można by potwierdzić większość wątpliwości czytelnika. Ale gospodarki funkcjonujące ze słabo rozwiniętym sektorem bankowym, nie mówiąc już o szczątkowo działającym rynku finansowym, były wysoce nieefektywne. Zatem aby zrozumieć, jakie jest znaczenie rynków finansowych, należy przytoczyć podstawowe cechy tych rynków i możliwości, które stwarzają.

Rynki finansowe umożliwiają, m.in.:

- kojarzenie podmiotów, posiadających wolne środki finansowe z podmiotami zgłaszającymi zapotrzebowanie na kapitał,
- szybkie i tanie dokonywanie rozliczeń,
- wyrównywanie płynności pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego,
- dostęp do kapitałów przeznaczonych na rozwój,
- przepływ informacji o podmiotach gospodarczych i możliwościach inwestowania kapitałów,
- obiektywną ocenę i wycenę przedsiębiorstw,
- oferowanie instrumentów finansowych,
- wycenę walut i stóp procentowych,
- porównywanie ceny poszczególnych instrumentów finansowych.

Opis systemu finansowego czytelnik znajdzie również w module A rozdział 1. Poniżej zaprezentowano charakterystykę systemu finansowego w kontekście produktów.

Tabela 2. Struktura systemu finansowego

Klasyfikacja rynków finansowych: • Rynki pierwotne i wtórne, • Rynki otwartych i indywidualnych (zindywidualizowanych) transakcji finansowych – rynki zindywidualizowanych transakcji: ◦ depozytowe, kredytowe i ubezpieczeniowe; • Rynki pieniężne i kapitałowe: – Rynki pieniężne: ◦ międzybankowe, ◦ pozabankowe; – Rynki kapitałowe: ◦ giełdowe, ◦ pozagiełdowe. • Rynki instrumentów w walucie krajowej i rynki walutowe (dewizowe); – rynki walutowe: ◦ krajowe, • pieniężne i kapitałowe, ◦ zagraniczne, • pieniężne i kapitałowe (np. eurorynki); • Rynki hurtowe i detaliczne • Rynki instrumentów rzeczywistych (bazowych) i pochodnych (pozabilansowych).
Instytucje finansowe: • wyłącznie dystrybuujące i pośredniczące; – tworzące instrumenty finansowe, f) Rynki hurtowe i detaliczne – tworzące pieniądź (obiegowy i kredytowy), ◦ bank centralny i banki komercyjne, – tworzące instrumenty finansowe nie będące pieniądzem.
Instrumenty finansowe – klasyfikacja: • z uwagi na charakter własności: – dłużne (wierzycielskie), – właścicielskie; • z uwagi na dochód: – o stałym dochodzie, – o zmiennym dochodzie; • z uwagi na termin: – krótkoterminowe, – średnioterminowe, – długoterminowe; • bezpośrednie i pośrednie • rzeczywiste (bazowe) i pochodne (pozabilansowe).



Rynek finansowy stanowi jeden z podstawowych elementów systemu finansowego. Najogólniej można go zdefiniować jako rynek, na którym oferowane są instrumenty finansowe i jednocześnie przeprowadzane są transakcje obrotu nimi. Tak przedstawiona definicja nie jest zrozumiała bez próby zdefiniowania pojęcia systemu finansowego i określenia pojęcia instrumentu finansowego.

Pojęcie rynków finansowych jest bardzo szerokie, a przez to trudne do jednoznacznego zdefiniowania. W zależności od przyjętych kryteriów rynki finansowe można scharakteryzować na wiele sposobów i dokonać wielu różnych ich podziałów. Przypomnijmy że, z uwagi na rodzaj emitowanych instrumentów finansowych oraz okres transakcji można dokonać podziału rynków finansowych na kilka podstawowych segmentów:

- rynek pieniężny,
- rynek kapitałowy,

- rynek PIF-ów (pochodnych instrumentów finansowych),
- rynek walutowy.

Niekiedy wyróżnia się osobno:

- rynek kredytowy,
- rynek depozytowy.

2.2.4.2. Charakterystyka niektórych rynków finansowych

Rynki finansowe mogą umożliwiać kreację (emisję) instrumentu finansowego, bądź transakcje istniejącymi już instrumentami finansowymi. W przypadku gdy rynek umożliwia emisję instrumentu, będziemy mieli do czynienia z tzw. **rynkiem pierwotnym**. Z kolei, gdy na danym rynku dokonuje się wyłącznie obrót instrumentami finansowymi, wówczas rynek ten nazywany jest **rynkiem wtórnym**.

**Rynek pierwotny
i wtórny**

Z uwagi na liczbę i różnorodność podmiotów uczestniczących w obrocie instrumentami finansowymi możemy mówić o **rynku otwartym**, na którym obrót następuje w trybie aukcyjnym. W przypadku bezpośrednich negocjacji pomiędzy podmiotem emitującym lub sprzedającym instrument a kontrahentem zainteresowanym jego nabyciem mamy do czynienia z **rynkiem zindywidualizowanym**.

**Rynki otwarte
i zindywiduali-
zowane**

Z transakcjami zindywidualizowanymi mamy do czynienia w przypadku umów kredytowych (**rynek kredytowy**), umów depozytowych (**rynek depozytowy**), umów (polis) ubezpieczeniowych (**rynek ubezpieczeniowy**), umów z Towarzystwami Emerytalnymi (**rynek funduszy emerytalnych**) (choć w tym przypadku wybór towarzystw emerytalnych i swoboda określenia portfela inwestycyjnego są ograniczane przez regulacje prawne). Na rynkach depozytowo-kredytowych, które są tradycyjnie domeną banków, następuje kojarzenie podmiotów posiadających kapitały i tych, które ich potrzebują. Klienci deponują środki w banku z zamiarem otrzymania określonego wynagrodzenia, a banki inwestują te środki na rynkach kredytowych lub innych rynkach finansowych. Depozytariusz nie ponosi trudu poszukiwania wiarygodnych pożyczkobiorców i kosztów ustanawiania zabezpieczeń. Koszty te i ryzyko transakcji kredytowych przejmuje na siebie bank.

**Rynki
kredytowe, rynki
depozytowe**

Z uwagi na kryterium czasu i rodzaj instrumentu finansowego, możemy mówić o **rynkach pieniężnych** z terminami wykupu instrumentów (zapadalności) do jednego roku i **rynkach kapitałowych**, na których przedmiotem obrotu są instrumenty finansowe o terminie zapadalności dłuższym od jednego roku.

**Rynki pieniężne
i kapitałowe**

Z uwagi na kryterium podmiotów organizujących rynek finansowy, możemy mówić o **rynku międzybankowym** i rynku **pozabankowym**. Rynek międzybankowy to rynek, na którym dokonywane są transakcje instrumentami pieniężnymi między bankami komercyjnymi lub między nimi a bankiem centralnym. Rynek pozabankowy to rynek, na którym transakcje instrumentami pieniężnymi dokonywane są między podmiotami niefinansowymi oraz między nimi a podmiotami z sektora bankowego.

**Rynek
międzybankowy,
rynek
pozabankowy**

Rynek giełdowy i pozagiełdowy

Rozróżniając sposób organizacji obrotu instrumentami kapitałowymi, rynek kapitałowy można podzielić na **rynek giełdowy i pozagiełdowy**.

Rynek krajowy, rynek walutowy

Kolejnym kryterium klasyfikacji rynków finansowych może być waluta instrumentów finansowych. Z tego punktu widzenia możemy dokonać podziału na **rynek krajowy** (instrumentów denominowanych w walucie krajowej) i **rynek walutowy (dewizowy)** lub **rynek instrumentów walutowych/dewizowych**. Pozostałe podziały dotyczące rodzaju instrumentów lub okresu, na który są oferowane, również odnoszą się do tego podziału. Dokonując bardziej dokładnych podziałów, można zatem mówić przykładowo o pieniężnych rynkach walutowych.



2.2.4.3. Instrumenty finansowe

Instrumenty finansowe są to zobowiązania finansowe, a więc roszczenia dotyczące majątku jednych podmiotów prawnych (gospodarczych) w stosunku do drugih. W bilansie emitentów tych instrumentów są one zobowiązaniami (pasywami), natomiast dla ich nabywców (właścicieli, posiadaczy) są one składnikami ich majątku finansowego (aktywami).

Instrumenty finansowe mogą być, ogólnie rzecz biorąc, dwojakiego rodzaju:

- być udziałem we własności (współwłasności) majątku podmiotu gospodarczego (prawnego). Są to instrumenty właścicielskie
- mieć charakter długu (pożyczki, kredytu). Są to instrumenty dłużne (wierzycielskie).

Instrumenty właścicielskie

Do **instrumentów dających prawo własności (instrumenty właścicielskie)** w majątku podmiotu można zaliczyć akcje w spółkach akcyjnych lub udziały w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. Sens zakupu takiego instrumentu związany jest z oczekiwaniem na osiągnięcia dochodu w postaci dywidendy od zysków oraz sprzedaży swoich udziałów po cenie wyższej niż cena zakupu.

Instrumenty dłużne (wierzycielskie)

Do **instrumentów dłużnych (wierzycielskich)** umożliwiających ich emitentom (wystawcom) pozyskanie kapitałów w drodze zaciągnięcia długu można zaliczyć m.in. depozyty bankowe, bankowe papiery wartościowe takie jak certyfikaty depozytowe, weksle, obligacje (bez prawa zamiany na akcje) i inne papiery dłużne o zbliżonym charakterze.

Instrumenty finansowe kupowane są przez nabywców w celu osiągnięcia dochodu. Wysokość dochodu może być określona na podstawie stałej lub zmiennej kwoty dochodu. Do instrumentów o stałej kwocie dochodu można zaliczyć **obligacje**. W warunkach wysokiej inflacji dochód z obligacji (oprocentowanie obligacji) może zostać ustalony na podstawie stopy zmiennej, bazującej na np. stopie referencyjnej rynku międzybankowego (WIBID indeks dla depozytów lub WIBOR indeks dla kredytów).

Instrumentami o zmiennej kwocie dochodu, których oprocentowanie oparto na stopie LIBOR notowanej dla kredytów na rynku międzybankowym w Londynie przez kilka największych banków, mogą być bony skarbowe, które wyemitowano w dolarach USA.

Do instrumentów o nieustalonej (nieznanej) kwocie dochodu można w szczególności zaliczyć **akcje**, w przypadku których, w chwili zakupu, trudno prognozować kwotę docho-

du możliwą do osiągnięcia z tytułu dywidendy po kolejnych okresach obrachunkowych (zależnej od wysokości zysku). Trudno również przewidzieć zysk osiągnięty w wyniku odsprzedaży akcji (w przypadku spółek giełdowych cena sprzedaży zależna będzie od przyszłych notowań giełdowych).

Inwestycje finansowe są realizowane na określony czas. Do terminów inwestycji dopasowany jest termin ich zapadalności, kiedy następuje ich wykup przez emitenta.

Z uwagi na okres zapadalności instrumenty finansowe można podzielić na:

- krótkoterminowe – o okresie zapadalności do 1 roku,
- średnioterminowe – o okresie zapadalności do (3) 5 lat,
- długoterminowe – o okresie zapadalności powyżej (3) 5 lat lub emitowanych bez terminu zapadalności, do których zaliczamy możemy zaliczyć, m.in. akcje.

Według innego podziału spotykanego w literaturze, instrumenty finansowe o okresie zapadalności do 1 roku nazywane są często **instrumentami pieniężnymi**, a okresie zapadalności powyżej roku zaliczane są do **instrumentów kapitałowych**.

Instrumenty finansowe mogą być emitowane przez różne podmioty. Jeżeli emitentem jest podmiot niefinansowy (przedsiębiorca, jednostki samorządu lokalnego takie jak gmina, czy centralne organy władzy – np. rząd), który przeznaczy pozyskane w ten sposób kapitały bezpośrednio na realizację swoich zadań wówczas można mówić, że mamy do czynienia z tzw. **bezpośrednim instrumentem finansowym**.

**Bezpośredni
instrument
finansowy**

Jeżeli emitentem jest instytucja finansowa, która pośredniczy w przepływie kapitałów pomiędzy różnymi uczestnikami rynku, wówczas możemy stwierdzić, że mamy do czynienia z **pośrednim instrumentem finansowym**. Jednym z najprostszych instrumentów pośrednich jest pieniądz kredytowy emitowany przez banki.

**Pośredni
instrument
finansowy**

Podmioty zaciągające kredyt oprocentowany według zmiennej stopy procentowej narażone są na ryzyko wzrostu wysokości oprocentowania. Podmioty uczestniczące w wymianie towarowej z zagranicą narażone są na niekorzystne zmiany, wynikające ze zmiany kursów walut, w której zawarte zostały kontrakty eksportowe bądź importowe. Z uwagi na konieczność zabezpieczenia się przed zmianą cen towarów, kursu walut, czy też wysokością stóp procentowych depozytów, kredytów bądź innych instrumentów o zmiennej stopie oprocentowania, czyli zabezpieczenia się przed tzw. ryzykiem cenowym, kursowym i ryzykiem stóp procentowych, wprowadzono pewne instrumenty zabezpieczające nazywane instrumentami **pochodnymi** (gdyż opierają się na instrumentach podstawowych – bazowych, rzeczywistych) lub też **derywatami**. Bardzo często posiadają one opcję rezygnacji z ich wykupu, zatem jako nie mające bezwzględnie charakteru obligatoryjnego zaliczane są do **pozycji pozabilansowych**.



Instrument pochodny to instrument finansowy mający postać kontraktu, którego wartość zależy od wartości innego instrumentu finansowego (np. stopy procentowej, waluty, akcji) bądź towaru nazywanego instrumentem podstawowym. Finansowe instrumenty pochodne wywodzą się historycznie od towarowych instrumentów pochodnych, które zostały wprowadzone w celu ograniczenia ryzyka wzrostu bądź spadku cen towarów. Kupcy, obawiając się spadku wolumenu produkcji zbóż w związku z nieurodzajem oraz chcąc się zabezpieczyć przed wzrostem cen mięsa w okresie przed świątecznym, zainteresowani byli zawarciem kontraktów, pozwalających w przyszłości zakupić towary po ściśle określonej cenie, niezależnej od przyszłych notowań rynkowych danego towaru. Producenci i sprzedawcy byli również zainteresowani zawarciem kontraktów, pozwalających uzyskać im w przyszłości z góry ustalone ceny towaru, niezależne od ewentualnego spadku cen giełdowych obowiązujących w momencie dostawy towaru.

Definicje instrumentów finansowych używane w literaturze finansowej mają bardziej ogólny, uniwersalny charakter. Jednakże z uwagi na konieczność ewidencji wszystkich zdarzeń mających wpływ na wyniki banków, niekiedy niezbędne jest podejście bardzo precyzyjne, zgodne z regulacjami prawnymi. W przypadku ewidencji zdarzeń gospodarczych, w tym operacji finansowych, należy opierać się w szczególności na definicjach wynikających z Ustawy o Rachunkowości i regulacjach podatkowych.



Zgodnie z przepisami wykonawczymi do Ustawy o rachunkowości **instrument pochodny**, aby mógł być za taki uznany, musi spełniać łącznie następujące warunki:

- jego wartość zależna jest od określonej stopy procentowej, ceny papieru wartościowego, ceny towaru, kursu wymiany waluty obcej, indeksu opartego na cenie lub stopie procentowej lub innej zmiennej,
- nie wymaga żadnej płatności początkowej lub wymaga tylko niewielkiej inwestycji początkowej w stosunku do kwoty kontraktu,
- jego rozliczenie nastąpi w przyszłości.



Do instrumentów pochodnych można przykładowo zaliczyć kontrakty typu forward, futures, opcje, swapy, warranty, itp.



Instrumenty pochodne można emitować i nabywać z uwagi na różne cele związane z zabezpieczeniem się przed zmianami cen, kursów i stóp bądź też z zamiarem osiągnięcia dochodu.

Z tego punktu widzenia, **transakcje można podzielić** na:

- **zabezpieczające**, zwane też **hedgingowymi**,
- **spekulacyjne**,
- **arbitrażowe**.

Transakcje zabezpieczające

Celem **transakcji zabezpieczających** jest ograniczenie poziomu ewentualnych strat spowodowanych niekorzystną zmianą wysokości stóp procentowych lub kursów walutowych.



Jako przykład transakcji **hedgingowych** można wymienić:

- opcje walutowe,
- opcje stóp procentowych,
- kontrakty typu forward,
- transakcje futures.

Transakcje spekulacyjne polegają na zajęciu odpowiedniej pozycji finansowej, pozwalającej na osiągnięcie zysku w wyniku ruchu cen instrumentów finansowych (trendów rynkowych). Transakcje te zawierane z nastawieniem na osiągnięcie relatywnie wysokich dochodów, w związku ze zmianą sytuacji na rynkach finansowych w dłuższym horyzoncie czasowym, wiążą się z relatywnie wysokim (często bardzo wysokim) poziomem ryzyka. Strategie spekulacyjne bywają traktowane jako specyficzny rodzaj gry rynkowej, w związku z czym nie muszą mieć opcji bezwzględnego obowiązku rzeczywistej operacji dostawy/odbioru instrumentu finansowego, a dokonywane jest tylko rozliczenie różnicy cen instrumentów. Speculanci, zawierając transakcję na określony instrument finansowy, przyjmują założenie, iż przyszła cena tego instrumentu będzie w istotny sposób odbiegała od ceny obecnej. Typowym przykładem jest spekulacja w oparciu o kursy walut. Speculant kupując określoną walutę po bieżącym kursie przewiduje wzrost jej ceny w założonym przez siebie przedziale czasu. Sprzedaż walut podyktowana jest z kolei przewidywaniem stabilizacji cen tej waluty lub spadku jej wartości. Uczestnicy rynku przewidując zmianę wysokości stóp procentowych, kursów walutowych, czy też cen akcji w stosunku do cen obecnych, skłonni są zawrzeć transakcję, z której przewidywany potencjalny dochód jest na tyle wysoki, że opłacalne byłoby sfinansowanie tej transakcji nawet w oparciu o kredyt. Inwestorzy dysponujący większymi funduszami, a nastawieni na strategie spekulacyjne, są nawet w stanie wywołać istotne zmiany na rynkach finansowych, zmiany które pozwalają im na osiągnięcie oczekiwanych zysków.

Jednym z bardziej znanych przykładów spekulacji jest spowodowanie spadku funta przez Georga Sorosa we wrześniu 1992 r. Soros, za którym podążyła spora liczba funduszy powierniczych i wielkich korporacji finansowych aktywnie prowadzących hedging walutowy, założył, że w wyniku procesów zjednoczeniowych w Unii Europejskiej dotychczasowy mechanizm kursowy nie wytrzyma warunków wolnej konkurencji i jako walutę narodową, której kurs będzie trudno obronić, wybrał funta brytyjskiego. Wykorzystując oficjalne i poufne informacje o stanie gospodarki brytyjskiej, wywnioskował, iż w dłuższym okresie nie uda się utrzymać w Wielkiej Brytanii wysokich stóp procentowych, a ich obniżka spowoduje spadek zainteresowania inwestowaniem w funta, co w konsekwencji doprowadzi do spadku kursu funta w stosunku do innych walut. Działania rządu brytyjskiego okazały się spóźnione, a skala interwencji w obronie funta nieadekwatna do skali działania spekulantów.



W **transakcjach arbitrażowych** wykorzystuje się różnice cen instrumentów finansowych na poszczególnych rynkach. Arbitraż pozwala na osiąganie dochodu praktycznie bez ryzyka. Na rynku krajowym można wykorzystać różnice między rynkiem terminowym a rynkiem kasowym, na rynkach międzynarodowych można np. wykorzystać róż-

**Transakcje
arbitrażowe**

nice na rynkach walutowych między Londynem a Tokio. Pole do arbitrażu jest szerokie, wykorzystywać można bowiem różnice notowań poszczególnych instrumentów pomiędzy rynkami kasowymi (bieżącymi) a terminowymi. Instrumentami tymi mogą być zarówno instrumenty bazowe takie jak waluty (kursy walutowe), stopy procentowe akcje lub inne papiery wartościowe, indeksy giełdowe, jak i instrumenty pochodne. Jeżeli papier wartościowy, na przykład akcje koncernu o charakterze międzynarodowym, notowany jest na kilku rynkach giełdowych w tej samej walucie, to może dojść do takiej sytuacji, iż z uwagi na lokalne trendy i wydarzenia o zasięgu krajowym ceny akcji tej firmy będą inne niż na pozostałych giełdach. W zależności od różnicy cen może się okazać, iż operacja polegająca na kupieniu akcji danej firmy na jednym rynku i równoległej (jednoczesnej, bezzwłocznej) ich odsprzedaży na drugim przyniesie dochód. Jeszcze większe możliwości arbitrażu pojawiają się, jeżeli notowania takiego papieru odbywają się w walutach różnych krajów, gdyż dochodzi jeszcze dodatkowo szansa wykorzystania ewentualnych różnic cen wynikających z przeliczenia walut, w których na poszczególnych rynkach notowany jest instrument będący przedmiotem arbitrażu.

Inwestorzy starają się kupić dany papier wartościowy na giełdzie, na której jego cena jest najniższa, a sprzedać na tej, na której cena jest najwyższa. Analogiczna sytuacja może dotyczyć różnicy w notowaniach walut na poszczególnych rynkach walutowych, w szczególności jeśli uwzględni się różnice występujące wskutek przeliczenia kursu walut w oparciu o walutę trzecią. Wzajemne relacje kursu euro do dolara mogą być nieco odmienne w Londynie, Nowym Jorku lub Tokio. Zakres operacji arbitrażowych jest szeroki i obejmować może różne instrumenty finansowe, o ile są one notowane na różnych rynkach kapitałowych i pieniężnych.



Jako nieco egzotyczny, ale w miarę zrozumiały przykład arbitrażu można podać również handel długiem niektórych państw, np. każdy dolar długu państwa „A” oferowany jest w państwie „B” po 0,59 \$, natomiast w państwie „C”, z uwagi na wzajemne rozliczenia z państwem „A”, istnieje popyt na ten dług w cenie 0,6 \$. Zatem posiadacz z kraju „C” 1 mln \$ długu państwa „A” może sprzedać na swoim rynku ten dług za kwotę 600 tys. \$, a na rynku w kraju „B” za kwotę 590 tys. \$ „odkupić” 1 mln \$ tego samego długu „A”. Gdyby operacja o tak dużej rozpiętości była możliwa do realizacji, to przyniosłaby dochód w wysokości 10 tys. \$. W praktyce rozpiętość cen jest z reguły niższa i z uwagi na dodatkowe koszty, arbitraż jest opłacalny dla transakcji o znacznie większych wolumenach.

Z uwagi na tempo zmian notowań instrumentów pieniężnych i kapitałowych, aby transakcja arbitrażowa nie niosła ze sobą ryzyka, musi dojść do znalezienia podmiotu chcącego sprzedać dany instrument finansowy po cenie niższej niż jest skłonny zapłacić jego nabywca na innym rynku. Rolą banku lub innego arbitrażysty, jako podmiotu wykorzystującego informacje o różnicach w notowaniach, jest doprowadzenie do zawarcia tej transakcji w tym samym czasie. Należy zauważyć, iż dzięki analizie różnic notowań instrumentów finansowych na poszczególnych rynkach, dochodzi do wyrównywania się ich cen, a przynajmniej do minimalizacji odchyleń cenowych.

2.2.4.4. Wybrane instrumenty pieniężne i kapitałowe na polskim rynku finansowym

Lokaty międzybankowe są formą pozyskiwania środków przez banki mające niedobór płynności od banków dysponujących nadwyżką płynności. W potocznym rozumieniu słowo lokata może kojarzyć się z depozytem. W praktyce lokaty przyjmują zarówno formę depozytów jak i kredytów. Czytelnikowi znane są pojęcia stawek referencyjnych WIBOR i WIBID. Pierwsza z nich odnosi się do kredytów zaciąganych przez banki, druga natomiast do lokat składanych na rynku międzybankowym.

**Lokaty
międzybankowe**

Bony skarbowe są to instrumenty dłużne emitowane przez Skarb Państwa, charakteryzujące się relatywnie wysokim oprocentowaniem. Z uwagi na wysoką wiarygodność emitenta bony skarbowe zaliczane są do najbezpieczniejszych papierów wartościowych. Wysoka rentowność i bezpieczeństwo bonów powoduje, że są one jednym z najbardziej płynnych instrumentów finansowych i możliwe do odsprzedaży w każdej chwili.

Bony skarbowe

Bony pieniężne emitowane są przez Narodowy Bank Polski jako instrument służący regulowaniu podaży (ilości) pieniądza na rynkach finansowych. Poziom bezpieczeństwa i rentowności bonów pieniężnych jest zbliżony do bonów skarbowych. Dzięki atrakcyjnemu oprocentowaniu (konkurencyjnemu do rynku lokat międzybankowych) Bank Centralny wywołuje popyt na bony pieniężne i dokonując transakcji uzyskuje zapłatę. Tym sposobem NBP zmniejsza ilość pieniądza na rynkach finansowych.

Bony pieniężne

Certyfikaty depozytowe są dłużnymi papierami wartościowymi emitowanymi przez niektóre banki na podstawie przepisów Prawa cywilnego. Z uwagi na ograniczoną liczbę emisji, papiery te są stosunkowo mało znane i mało płynne.

**Certyfikaty
depozytowe**

Weksle komercyjne są dłużnymi papierami wartościowymi emitowanymi w oparciu o przepisy Prawa wekslowego. Emitentem takich papierów mogą być zarówno przedsiębiorstwa mające potrzeby pożyczkowe, jak i banki działające na własny rachunek. Jednym z pierwszych bankowych weksli komercyjnych były KWIT-y (Komercyjne Weksle Inwestycyjno-Terminowe), wyemitowane przez ING Bank Śląski.

**Weksle
komercyjne,
KWIT**

Obligacje są to dłużne papiery wartościowe (instrumenty finansowe), w których ich wystawca (emitent obligacji) oświadcza, iż jest dłużnikiem posiadacza obligacji (nabywcy obligacji zwanego też obligatariuszem) i zobowiązuje się do wykupu długu w terminie jego zapłaty.

Obligacje

Zasadniczo wyróżnia się 3 kategorie obligacji:

- skarbowe emitowane przez Skarb Państwa,
- komunalne (emitowane przez gminy lub związki komunalne),
- obligacje przedsiębiorstw.

Z uwagi na oprocentowanie, można wyróżnić następujące rodzaje obligacji:

- o stałym oprocentowaniu,
- o zmiennym oprocentowaniu,
- zerokuponowe.

Dla zrozumienia dalszego tekstu warto przypomnieć najważniejsze pojęcia związane z obligacjami:

- termin wykupu – data, w której emitent zobowiązany jest wykupić dług od posiadacza obligacji,
- wartość (cena) nominalna – cena, po której emitent zobowiązuje się wykupić obligację od obligatoriusza,
- cena emisyjna – cena, po której obligacja jest sprzedawana pierwszemu nabywcy (właścicielowi obligacji),
- oprocentowanie – określa wysokość odsetek od zaciągniętego długu, podawane z reguły dla okresu rocznego lub innego interwału czasowego (co ma miejsce rzadziej).

Obligacje zerokuponowe

O ile pojęcia stałego i zmiennego oprocentowania wydają się być zrozumiałe, o tyle wyjaśnienia wymaga zapewne pojęcie obligacji zerokuponowych. Obligacje zerokuponowe (lub inaczej z kuponem zerowym) to taki rodzaj obligacji, od których wynagrodzenie nie jest płatne w formie odsetek, ale w postaci różnicy pomiędzy ceną nominalną (ceną wykupu) a ceną ich sprzedaży przed terminem wykupu.



Cena nominalna obligacji 1-rocznej wynosi 100 zł. Cena jej sprzedaży w dniu emisji (na rok przed terminem wykupu) wynosi 92,7 zł. Różnica pomiędzy ceną sprzedaży a ceną wykupu wynosi 7,3 zł, co daje stopę procentową 7,3% w skali rocznej, płatną z góry. Przyjmując, że rok finansowy ma 365 dni, otrzymujemy dzienną stopę procentową w wysokości 0,02% lub inaczej 2 punkty bazowe.

Obligacje zamienne

Obligacje zamienne są specyficznym rodzajem obligacji o złożonej konstrukcji, emitowanych przez przedsiębiorstwa działające w formie spółek kapitałowych (akcyjnych). Konstrukcja prawna takiej obligacji może dawać jej posiadaczowi prawo wyboru, czy chce, aby emitent wykupił obligację lub też chce dokonać zamiany obligacji na akcje podmiotu, który obligację wyemitował.

Instrumenty pochodne

Na polskim rynku pochodnych instrumentów finansowych oferowane są m.in. instrumenty, takie jak:

- kontrakty terminowe na indeksy giełdowe,
- kontrakty na akcje poszczególnych spółek,
- kontrakty terminowe na waluty (USD i EURO),
- warranty na akcje spółek giełdowych,
- kontrakty forward,
- swapy walutowe i na stopy procentowe,
- opcje na indeks WIG-20.

Streszczenie

W tradycyjnej bankowości nie posługiwano się pojęciem produktu. Pojęcie to upowszechniło się wraz z wdrażaniem podejścia metod marketingowego w obszarze usług finansowych. Z marketingowego punktu widzenia produktem jest każda transakcja kupna-sprzedaży, a więc nie tylko dobra materialne, rzeczowe, ale również usługi. Pojęcia produkt bankowy i usługa bankowa często stosowane są zamiennie.

Z uwagi na charakter usług bankowych możemy dokonać ich podziału na usługi główne, służące zaspokojeniu podstawowego celu, któremu mają one służyć (np. kredyt jako forma finansowania) oraz usługi towarzyszące związane z obsługą produktu podstawowego (np. przyrzeczenie udzielenia kredytu).

Wykonywanie pewnych usług finansowych, takich jak chociażby przyjmowanie wkładów oszczędnościowych, zastrzeżone jest tylko dla banków. Stąd zwane są one czynnościami bankowymi *sensu stricto*. Część operacji finansowych uzyskuje status czynności bankowych, pod warunkiem że są wykonywane przez banki. Stąd określa je się niekiedy warunkowymi czynnościami bankowymi.

Część usług bankowych związanych jest z powstaniem zobowiązań banku wobec klientów. Bank przyjmując depozyty zaciąga zobowiązanie wobec osób składających je w banku. Kwota depozytu i ewentualnych odsetek należnych klientowi jest księgowana w bilansie banku po stronie pasywów, stąd usługi depozytowe zaliczane są do produktów pasywnych. Bank oferując oprocentowanie depozytów stara się je lokować w takie instrumenty, które mogą przynieść dochód wyższy niż oprocentowanie depozytów. W ramach działalności banku dokonywana jest transformacja pasywów na aktywa, tak jak ma to miejsce chociażby w przypadku zamiany depozytów na kredyty. Stąd produkty, które ujmowane są w bilansie banku po stronie aktywów, noszą nazwę produktów aktywnych. Jest też znaczna część czynności bankowych, która nie jest wprost ujmowana w bilansie banku. Jako przykład takich czynności można wskazać operacje rozliczeń pieniężnych. Bank, wykonując na zlecenie klienta przelew określonej sumy pieniężnej, nie zaciąga zobowiązania typu przyjęcie depozytu ani nie udziela też kredytu. Natomiast ewentualny dochód z tytułu prowizji lub opłat związanych z przeprowadzeniem takiej operacji i koszty jej wykonania mają wpływ na ostateczny wynik banku.

Banki mogą również udzielać gwarancji, otwierać akredytywy oraz udzielać poręczeń. Operacje te stanowią zobowiązanie banku wystawcy do zapłaty na rzecz osoby trzeciej (beneficjenta) określonej kwoty pieniężnej po zaistnieniu określonych zdarzeń i spełnieniu warunków określonych w gwarancji, akredytywie lub umowie poręczenia. Operacje te mają zatem charakter warunkowy i do czasu zaistnienia tych warunków oraz powstania roszczeń ze strony beneficjentów nie są ujmowane w bilansie banku, jednakże podlegają ewidencji jako zobowiązania pozabilansowe. Coraz większe znaczenie w grupie zobowiązań pozabilansowych mają instrumenty pochodne, zwane derywatami. Instrumenty te mogą mieć charakter rzeczywisty, związany z operacjami zabezpieczenia się przed ryzykiem zmiany kursu walutowego, zmiany oprocentowania lub zmiany innych cen, albo też charakter nierzeczywisty, związany ze spekulacją, rodzajem gry finansowej, związanej z przewidywaniem przyszłego wzajemnego kursu walut. Istnieją pewne rodzaje aktywów, które nie przynoszą

bankowi dochodu, takie jak, np. środki w kasie banku. Te rodzaje aktywów zwane są aktywami niepracującymi.

Do grupy aktywów pracujących, które z założenia powinny przynosić dochód, możemy zaliczyć kredyty, pożyczki, operacje leasingowe, itp.

Z uwagi na proces zarządzania ryzykami finansowymi i sprawozdawczość do NBP, bardzo istotne jest dokonanie podziału produktów bankowych na portfel handlowy i bankowy. Do portfela handlowego zalicza się m.in. wykonywane przez bank we własnym imieniu operacje handlowe, których istotą jest wykorzystywanie różnic na rynkach finansowych, czy też różne operacje pośrednictwa finansowego na rynkach hurtowych wykonywane na zlecenie klienta. Do portfela bankowego zaliczyć można, m.in. kredyty, pożyczki, należności z tytułu umów leasingu po stronie aktywów, ale też i operacje depozytowe po stronie pasywów. W procesie opracowania usług i produktów bankowych należy je dostosować w jak najwyższym stopniu do specyfiki klientów i potrzeb funkcjonalnych, które te produkty mają zaspokajać. Podział oferty produktów bankowych następuje często na podstawie klasyfikacji klientów, stąd spotyka się rozróżnienie na produkty dla klientów korporacyjnych (lub przedsiębiorców) związane z obsługą działalności gospodarczej i produkty dla klientów detalicznych (indywidualnych), związane głównie z zaspokajaniem procesu oszczędzania, rozliczeń pieniężnych i finansowaniem potrzeb konsumpcyjno-bytowych. Coraz szybszy rozwój różnych form działalności prowadzonej na własny rachunek przez klientów indywidualnych, coraz szersza aktywność gospodarcza mikro i małych firm oraz upowszechnianie się zjawiska inwestowania w różne instrumenty finansowe jako formy osiągania dochodów kapitałowych powodują, że różnice w ofertach produktowych dla poszczególnych grup i kategorii klientów są coraz mniejsze i powoli się zacierają.

W najbliższej przyszłości należy oczekiwać kolejnych innowacji w zakresie oferowanych produktów finansowych, w szczególności można spodziewać się coraz większej liczby produktów hybrydowych, łączących w sobie cechy produktów często bardzo odmiennych (np. połączenie produktu depozytowego, z instrumentami inwestycyjnymi, derywatami, limitem kredytowym i opcją ubezpieczenia od ryzyka związanego z tymi jakże różnymi produktami. W zakresie możliwości hurtowego obrotu produktami bankowymi trudno jest przecenić znaczenie rynków finansowych. W zależności od rodzaju instrumentów finansowych i ich specyfiki, notowania ich cen oraz transakcje kupna sprzedaży dokonywane są przez powołane do tego celu specjalne instytucje. Na rynkach finansowych następuje wymiana informacji o oferowanych nadwyżkach kapitałowych i ich cenie, zgłaszane jest zapotrzebowanie na kapitał. Rynki finansowe umożliwiają oferowanie różnych produktów i instrumentów finansowych oraz notowanie ich cen w czasie rzeczywistym. Na rynkach finansowych, oprócz przepływu informacji, dochodzi również do kojarzenia klientów zainteresowanych transakcją kupna lub sprzedaży instrumentu finansowego, czy też wreszcie do samego zawarcia takiej transakcji i wzajemnych rozliczeń.

Literatura

1. W. Grzegorzczak, *Produkty Bankowe Rozwój i Sprzedaż*, Biblioteka Menedżera i Bankowca „Zarządzanie i Finanse”, Warszawa 2001
2. W. Grzegorzczak, *Marketing Bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź 2004
3. E. Popowska, W. Wąsowski, *Rachunkowość Bankowa*, Biblioteka Menedżera i Bankowca „Zarządzanie i Finanse”, Warszawa 2000
4. E. Popowska, W. Wąsowski, *Rachunkowość Bankowa*, Suplement, Biblioteka Menedżera i Bankowca „Zarządzanie i Finanse”, Warszawa 2002
5. *System Finansowy w Polsce lata dziewięćdziesiąte*, praca zb. pod red. B. Pietrzak i Z. Polański, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
6. *Współczesny Bank*, praca zb. pod red. Wł. L. Jaworskiego, Poltext, Warszawa 1999

Test do samokontroli

1. Zobowiązania z tytułu usługi prowadzenia rachunków bankowych w bilansie banku ujmowane są:
 - A. w pasywach,
 - B. w aktywach,
 - C. w portfelu bankowym,
 - D. w portfelu handlowym.
2. Kredyty w bilansie banku ujmowane są:
 - A. w pasywach,
 - B. w aktywach,
 - C. w zobowiązaniach pozabilansowych,
 - D. w portfelu handlowym.
3. Ekspozycje kredytowe w sytuacji normalnej w bilansie banku zalicza się:
 - A. do aktywów pracujących,
 - B. do portfela handlowego,
 - C. do aktywów niepracujących,
 - D. do zobowiązań pozabilansowych.
4. Emisja dłużnych papierów wartościowych przez bank, w imieniu własnym i na rachunek własny, jest operacją podlegającą ewidencji w bilansie:
 - A. po stronie pasywów,
 - B. po stronie aktywów,
 - C. w portfelu handlowym,
 - D. w zobowiązaniach pozabilansowych.
5. Operacje czekowe:
 - A. zalicza się do czynności bankowych niezależnie od tego, jaki podmiot je wykonuje,
 - B. zalicza się do czynności bankowych, jeżeli są wykonywane przez bank,
 - C. nie zalicza się do czynności bankowych niezależnie od tego jaki podmiot je wykonuje,
 - D. zalicza się do czynności bankowych, jeżeli są wykonywane wyłącznie przez bank państwowy.

6. Operacjami pośredniczącymi są:
 - A. udzielanie kredytów,
 - B. przyjmowanie depozytów,
 - C. udzielanie gwarancji i poręczeń,
 - D. wykonywanie rozliczeń pieniężnych.
7. Akcept weksła zaliczany jest do:
 - A. operacji aktywnych,
 - B. operacji pasywnych,
 - C. portfela handlowego,
 - D. zobowiązań pozabilansowych.
8. Zasadniczym celem pobierania opłat za produkty bankowe jest:
 - A. pokrycie kosztów pozyskania kapitału,
 - B. pokrycie stałych kosztów związanych z obsługą produktu,
 - C. pokrycie jednorazowych i stałych kosztów związanych z obsługą produktu,
 - D. pokrycie jednorazowych lub stałych opłat zewnętrznych ponoszonych przez bank związanych z produktem.
9. Instrumenty pochodne umożliwiają m.in.:
 - A. wyłącznie zabezpieczenia się przed ryzykiem walutowym,
 - B. wyłącznie spekulacji na różnicach kursów walut,
 - C. wyłącznie osiągnięcia dochodu,
 - D. zabezpieczanie się przed ryzykami lub osiągnięcia dochodu poprzez spekulacje, arbitraż, itp.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-A, 2-B, 3-A, 4-A, 5-B, 6-D, 7-D, 8-D, 9-D

2.3. Produkty i usługi bankowe przeznaczone dla klientów indywidualnych

Renata Wieczorek

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Umieć wymienić i scharakteryzować produkty depozytowe, oferowane klientowi indywidualnemu.
2. Umieć rozróżniać znaczenie pojęć oszczędzania i inwestowania.
3. Umieć wymienić i scharakteryzować produkty kredytowe oferowane klientowi indywidualnemu.
4. Umieć opisać prawne aspekty zabezpieczeń spłaty kredytów.
5. Umieć opisać proces udzielania kredytu hipotecznego.
6. Umieć wymienić i opisać produkty kartowe, z których korzystają klienci indywidualni.

Wprowadzenie

Produkt bankowy przynosi bankowi określony dochód pieniężny, jeżeli jest on odpłatny, lub też inny efekt niefinansowy, np. skorzystanie z płatnej usługi bankowej, rozszerzenie pakietu produktów.

Produkty bankowe oferowane klientom indywidualnym można sklasyfikować według różnych kryteriów:

A. **z punktu widzenia celu** produktów wyróżniamy:

- produkty kredytowe,
- produkty depozytowe,
- obsługa bieżąca działalności klienta – np. wysyłanie wyciągów bankowych, telefoniczne informacje o stanie konta klienta,
- produkty obsługi transakcji na rynku pieniężnym i kapitałowym – np. zakup bonów skarbowych, obligacji,
- produkty dodatkowe – np. doradztwo dla klientów, faktoring, leasing.

B. **ze względu na stopień złożoności** wyróżniamy:

- produkty proste – korzystanie z nich nie nastręcza trudności klientom,
- produkty złożone – których sprzedaż i wykorzystanie przez klienta jest możliwe tylko przy pomocy, pośrednictwie pracowników banku.

C. **ze względu na dochodowość** dla banku wyróżniamy:

- produkty z marżą odsetkową – tj. kredyty, gdzie odsetki są płacone przez kredytobiorców bankowi i lokaty bankowe, gdzie z kolei banki płacą odsetki deponentom. Przy szacowaniu kosztów ww. produktów banki kalkulują właściwą i korzystną dla siebie marżą odsetkową.

- produkty, za które pobierane są opłaty i/lub prowizje – pozostałe produkty bankowe, nie zaklasyfikowane do grupy produktów z marżą odsetkową, np. prowadzenie rachunku bankowego, realizacja stałych zleceń, bankofon, itp.

2.3.1. Produkty depozytowe

Pieniądz i oszczędzanie są ze sobą nierozzerwalnie związane. Pieniądz pełni rolę środka gromadzenia oszczędności. Każdy posiadacz pieniędzy po zaspokojeniu najważniejszych potrzeb życiowych staje przed wyborem: konsumować wszystkie swoje nadwyżki, czy oszczędzać.



Konsumpcja koncentruje się na wydawaniu posiadanych pieniędzy w celu bezpośredniego zaspokojenia ludzkich potrzeb.



Oszczędzanie można uznać za formę konsumpcji odłożonej w czasie, czyli gromadzenie środków na przyszłą konsumpcję. Oszczędzanie polega na odkładaniu bieżących dochodów w formie oszczędności. Tak więc oszczędności to część zarobionej lub uzyskanej przez klienta indywidualnego kwoty (np. spadek, wygrana itp.), która nie została od razu przez niego spożytkowana na zakup produktów i usług.

Oszczędzanie osób fizycznych – klienta indywidualnego może mieć różne cele:

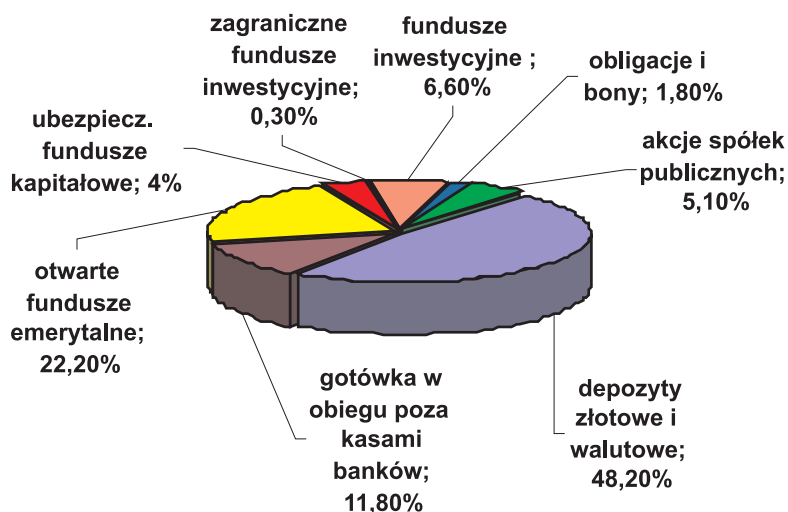
- oszczędzanie dla polepszenia życia,
- oszczędzanie dla zapewnienia bezpieczeństwa,
- oszczędzanie dla najbliższych,
- oszczędzanie na starość,
- oszczędzanie dla przyszłych dochodów,

Przykładem form oszczędzania mogą być: lokaty o różnych okresach (krótko-, średnioterminowe), papiery wartościowe (krótko-, średnioterminowe zakupione na rynku pieniężnym i kapitałowym), polisy ubezpieczeniowe, jednostki lub certyfikaty funduszy inwestycyjnych. Warto zaznaczyć, że inwestowanie środków w instrumenty rynku kapitałowego łączy się z ryzykiem, które może przynieść ponadprzeciętne zyski, ale także stratę.

Oszczędzanie a konsumpcja

Poniższy wykres prezentuje strukturę oszczędności gospodarstw domowych na koniec 2009 r. W ciągu ostatnich lat ta struktura ulegała modyfikacjom, np. zmniejszanie depozytów na korzyść funduszy inwestycyjnych. Po ostatnim kryzysie gospodarczym, w okresie 2008-2010 zainteresowanie funduszami inwestycyjnymi przejściowo zmalało. Nadal jednak dominują depozyty jako najbardziej popularna forma oszczędzania wśród osób fizycznych.

Wykres 1. Struktura oszczędności gospodarstw domowych na koniec grudnia 2009 r.



Źródło: Opracowanie własne

Fakt, czy społeczeństwo oszczędza, ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju nowoczesnej gospodarki. Duża masa zgromadzonych oszczędności gwarantuje nie tylko stabilność pieniądza, ale i prawidłowy rozwój rynku finansowego. W skali całego kraju oszczędności to pieniądze osób fizycznych jak i przedsiębiorstw, odłożone na późniejsze zakupy dóbr czy usług. Z takich oszczędności finansowane są inwestycje. Dzięki zgromadzonym depozytom banki mogą udzielać kredytów o różnej wielkości i okresie kredytowania. Natomiast zakupione z oszczędności akcje przedsiębiorstw, dostarczają środków na ich rozwój. Gdy w gospodarce brakuje oszczędności, spada poziom inwestycji, a co się z tym wiąże rozwój kraju zostaje zahamowany. Dlatego też oszczędzanie i jego wzrost jest tak istotny dla całej gospodarki. Powstaje jednak pytanie: jeżeli wzrost oszczędności dokonuje się kosztem bieżącej konsumpcji, to czy nie jest to równoznaczne ze spadkiem poziomu życia społeczeństwa? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna.

Rozważmy następujący przykład:

Kraj rozwija się, wzrasta jego Produkt Krajowy Brutto (PKB). Dla powiększenia stopy oszczędzania wystarczy, by wzrost bieżącego spożycia był niższy od wzrostu PKB. Rozpatrując to zjawisko na przykładzie pojedynczego gospodarstwa domowego – jeżeli dochody wzrosną o 25%, konsumpcja może wzrosnąć o 10%, a pozostałe 15% zostaje przeznaczone na oszczędności. Dlatego też analitycy uważnie porównują zwykle dwie wielkości: wzrost Produktu Krajowego Brutto oraz przyrost spożycia indywidualnego. Jeżeli ten ostatni wskaźnik przyjmuje wartości bliskie wielkości PKB lub je przekracza, to oznacza, że mamy do czynienia z niepokojącym zjawiskiem nadmiernego ożywienia popytu konsumpcyjnego. Społeczeństwo masowo zaciąga kredyty, chcąc przyspieszyć swoją konsumpcję. W gospodarce ujawnia się popyt wykreowany głównie przez pieniądź kredytowy, a możliwości przyrostu oszczędności zdecydowanie maleją. Osoby korzystające z kredytów będą musiały przeznaczyć pieniądze, które otrzymają w przyszłości z tytułu wcześniejszych oszczędności, na spłatę kredytu, a nie na poprawę swojej sytuacji finansowej. W skrajnym przypadku sytuacja taka może doprowadzić nawet do poważnych zaburzeń na rynku finansowym. W tym kontekście jednak nie wolno zapominać, że konsumpcja także napędza gospodarkę. Z tego punktu widzenia warto dążyć do optymalizacji relacji pomiędzy konsumpcją i oszczędzaniem.



Państwo posiada narzędzia, którymi może stymulować oszczędzanie. Niestety rzadko z nich korzysta, a bywa i tak, że sięga do instrumentów zniechęcających do oszczędzania. Jednym z przykładów jest wprowadzenie podatku od dochodów z oszczędności. Jego wprowadzenie miało bardzo ważny aspekt psychologiczny – wiele osób uznało, że nie warto oszczędzać, mimo że podatek jest naliczany jedynie na poziomie 19% od uzyskanych odsetek. Wielu Polaków wyszło z założenia, że nie będzie dzielić się swoimi dochodami z fiskusem i postanowiło przeznaczyć swoje pieniądze na konsumpcję.

Na poziom oszczędzania silny wpływ wywiera także sytuacja społeczno-gospodarcza oraz polityczna kraju. Jeśli jest ona stabilna, wówczas osoby fizyczne są bardziej skłonne do oszczędzania. Mają wówczas pewność, że odłożone na przyszłą konsumpcję pieniądze nie będą traciły na wartości. W przeciwnej sytuacji, tj. niestabilności gospodarczej i politycznej, osoby fizyczne boją się lokować swoje oszczędności, nie będąc pewnym, czy przyniosą one dochód w przyszłości i czy w ogóle odzyskają je przynajmniej w nominalnej wielkości.



Sposób lokowania oszczędności może przybierać różne formy. Najczęściej są to **depozyty (lokaty) bankowe**. Ze względu na czas trwania można wyróżnić depozyty:

- a’vista (bieżące),
- terminowe.

Depozyty a’vista

Depozyty a’vista to środki gromadzone na rachunkach oszczędnościowo-rozliczeniowych w formie pieniądza transakcyjnego i oszczędności. Właściciel takiego depozytu a’vista może w każdej chwili dysponować zgromadzonymi tam środkami pieniężnymi. Jednak coraz powszechniej depozyty te są nieoprocentowane lub oprocentowanie jest bardzo niskie.

Depozyty terminowe

Depozyty terminowe to środki zgromadzone przez osoby fizyczne na rachunkach terminowych na określony czas. W przypadku depozytów terminowych występuje umowne ograniczenie, gdyż w przypadku niedotrzymania terminu przechowywania depozytu następuje częściowa lub całkowita utrata odsetek od depozytu.

Banki prześcigają się w oferowaniu i uatrakcyjnieniu różnych form depozytów bankowych. Wyraża się to poprzez:

- sposób doliczania odsetek do wkładu – np.: kapitalizacja odsetek miesięczna, kwartalna, półroczna, roczna, po zakończeniu okresu trwania lokaty,
- przyjmowanie wkładów terminowych na różne, często nietypowe okresy – np.: lokaty miesięczne, trzymiesięczne, półroczne, tygodniowe, jednodniowe, dwudniowe, trzydniowe, czterodniowe, lokaty weekendowe – kilkudniowe okresy są stosowane zwłaszcza przy lokatach negocjowalnych,
- zróżnicowanie minimalnej wielkości wkładu – np.: 100 PLN, 50 PLN, 1000 PLN, itp.,
- łagodniejsze traktowanie przedterminowego wycofywania wkładów – np. częściowa utrata odsetek od depozytu w przypadku wcześniejszej likwidacji lokaty,
- przyjmowanie wkładów o wysokich wartościach, ale na negocjowalnych indywidualnie dla każdego depozytu warunkach, tzw. lokaty negocjowalne,
- zróżnicowanie kanałów dostępu – np.: lokaty poprzez internetowe kanały dostępu.

Rodzaje lokat terminowych

Najbardziej popularną, dominującą formą lokowania oszczędności przez społeczeństwo są lokaty terminowe, które można podzielić w sposób następujący:

- ze względu **na czas trwania** wyróżniamy:
 - lokaty krótkoterminowe,
 - lokaty długoterminowe.
- ze względu **na rodzaj oprocentowania** wyróżniamy:
 - lokaty stałe,
 - lokaty zmienne,
 - lokaty dynamiczne.
- z uwagi na **rodzaj waluty** wyróżnić należy:
 - lokaty złotowe,
 - lokaty walutowe.
- ze względu na **sposób założenia** wyróżniamy:
 - lokaty zakładane w siedzibie oddziału banku,
 - lokaty zakładane poprzez Internet.
- z uwagi na **warunki przyjęcia depozytów** wyróżnić należy:
 - lokaty standardowe,
 - lokaty negocjowane.

Lokaty krótkoterminowe – to lokaty, których czas deponowania środków pieniężnych nie przekracza miesiąca. W grupie tych lokat są: lokaty jedno-, kilku i kilkunastodniowe, lokaty typu *overnight*, weekendowe. Należy zaznaczyć, że adresatami tych lokat w większości są przedsiębiorcy. Osoby fizyczne najczęściej korzystają z lokat powyżej 1 miesiąca.

Lokaty krótkoterminowe

Lokaty długoterminowe – lokaty, których czas deponowania środków pieniężnych przekracza okres jednego miesiąca. Są to lokaty jedno-, trzy-, sześciomiesięczne, lokaty roczne oraz pojawiające się coraz częściej lokaty wieloletnie.

Lokaty długoterminowe

Lokaty stałe – to depozyty oprocentowane według stałego w okresie trwania lokaty oprocentowania. Szczególnie polecane są, gdy jest duża inflacja, zmienne warunki gospodarcze, duże wahania stóp procentowych na rynku.

Lokaty stałe

Lokaty zmienne – to depozyty o zmiennym oprocentowaniu w trakcie trwania umowy lokaty. W umowie takiej powinny być określone warunki, w których następuje zmiana wysokości oprocentowania lokat. W przypadku lokat o zmiennym oprocentowaniu stopa procentowa może zostać zmieniona przez bank wskutek zmian jednego z niżej wymienionych czynników:

Lokaty zmienne

- stawka WIBOR dla depozytów, np. jedno- lub trzymiesięcznych,
- stopa kredytu lombardowego NBP,
- stopa redyskonta weksli,
- stopa inflacji,
- rentowność papierów dłużnych.

Lokaty dynamiczne

Lokaty dynamiczne – stosowane od niedawna. W tych lokatach banki wykorzystują oprocentowanie progresywne, tzn. że oprocentowanie rośnie wraz z długością okresu utrzymywania lokaty. Jest ono tym wyższe, im dłużej depozyt/wkład oszczędnościowy pozostaje w dyspozycji banku. Lokatę można wycofać przed upływem terminu umownego – po upływie dowolnego okresu czasu i zachować oprocentowanie proporcjonalne do okresu utrzymywania lokaty. Nie można jednak do tych lokat dokonywać dopłat. Często przy tego typu lokatach są wskazane minimalne kwoty wpłat.

Lokaty złotowe

Lokaty złotowe – depozyty w PLN.

Lokaty walutowe

Lokaty walutowe – depozyty, gdzie gromadzone są środki w walucie obcej np. w EURO, USD. Lokaty te są często niżej oprocentowane od lokat w PLN (uwzględniając warunki rynku, na którym dana waluta obowiązuje). Niosą ze sobą także ryzyko walutowe, na którym klient może stracić lub zyskać w zależności od zmian kursu walutowego.

Lokaty założone w siedzibie oddziału – lokaty założone przez deponenta /posiadacza rachunku osobiście w siedzibie oddziału banku. Mogą mieć one zróżnicowany okres trwania jak i wysokość, rodzaj oprocentowania, waluty.

Lokaty założone poprzez Internet – depozyty założone poprzez internetowe kanały dostępu, tak przez osoby fizyczne jak i prawne. Lokaty założone poprzez Internet mogą mieć wyższe oprocentowanie, niż lokaty zakładane w sposób tradycyjny, w siedzibie oddziału banku. Przedsiębiorcy mogą założyć też lokaty poprzez wykorzystanie systemu *home banking*.

Lokaty standardowe – depozyty lokowane na rachunkach bankowych o różnym okresie trwania lokaty, wysokości oprocentowania, bez limitów kwotowych; oferowane zarówno osobom fizycznym jak i prawnym. W przypadku tych lokat klient nie ma możliwości indywidualnej zmiany warunków lokaty.

Lokaty negocjowalne – wysokość oprocentowania tego typu lokat jest uzależniona od okresu trwania lokaty, jak i wielkości zgromadzonych środków i jest indywidualnie negocjowana z klientem. Kwota lokaty jest z reguły wysoka, przekraczając np. 10.000 PLN. Każda osoba fizyczna czy przedsiębiorca, lokujący środki pieniężne powyżej tej kwoty, ma prawo negocjować z bankiem indywidualnie wysokość oprocentowania i czas trwania lokaty.

Inną formą lokat oferowaną przez banki działające w Polsce są tzw. **lokaty indeksowe**. Jest to na naszym rynku innowacja, polegająca na połączeniu terminowego depozytu z inwestycją giełdową, finansową lub towarową. Klient lokuje depozyt na kilka lat (np. 2, 3 lata), a bank gwarantuje mu minimalne oprocentowanie depozytu oraz udział w zysku, jaki osiągnie z inwestycji na giełdzie. Wysokość tego zysku zależy od kształtowania się danego indeksu giełdowego lub grupy indeksów, np. giełd światowych. Lokata ta może przynieść zyski wyższe niż standardowe oprocentowanie depozytu. W pesymistycznym

wariancie – w przypadku niekorzystnego kształtowania się przyjętego indeksu – lokata indeksowa zapewnia tylko zwrot kapitału i minimalnych, zagwarantowanych odsetek umownych. Szczegółowe warunki lokat indeksowych różnią się m.in. wysokością minimalnego oprocentowania i okresem wnoszonego depozytu, warunkami i wysokością karnych opłat w przypadku przedterminowego wycofania depozytu, a przede wszystkim indeksem giełdowym, stanowiącym punkt odniesienia¹.

W walce o depozyty klientów banki znalazły sposób, aby zwiększyć atrakcyjność lokat bez dodatkowych kosztów (tzw. lokata antypodatkowa). Wykorzystują w tym celu **dzienną kapitalizację odsetek**. Odpowiednio dobierając oprocentowanie i częstotliwość kapitalizacji możliwe jest uniknięcie 19% podatku od lokat. Mechanizm polega na zaokrąglaniu podstawy opodatkowania i samego podatku do pełnego złotego, co znosi wymóg zapłacenia podatku. Jeżeli więc wypłacone odsetki nie przekraczają 2,50 PLN, wówczas podstawa opodatkowania zostaje zaokrąglona do 2 PLN, a podatek wynosi mniej niż 50 groszy i zgodnie z ordynacją podatkową jest zaokrąglany do zera. Dzięki temu zyskowność lokat antypodatkowych jest wyższa niż standardowych depozytów. Większość z nich daje dochód, który ze zwykłych depozytów po uwzględnieniu podatku kapitałowego można otrzymać przy wyższym oprocentowaniu. Trzeba jednak pamiętać aby kwota lokaty antypodatkowej nie przekroczyła pewnego poziomu (20 tys. PLN). Na analogicznych zasadach działają konta oszczędnościowe, przy których również nie jest płacony podatek.

Od pewnego czasu na polskim rynku coraz większą popularność zdobywają tzw. lokaty strukturyzowane. W Polsce rynek lokat strukturyzowanych dopiero rozwija się. Jednak na koniec 2009r. było już założonych ww lokat na kwotę 10 mld PLN. **Lokata strukturyzowana** to połączenie obligacji i opcji. Dzięki zastosowaniu obligacji inwestor ma możliwość odzyskania zainwestowanego kapitału w 100% lub jego znacznej części (z góry określonej) po zakończeniu inwestycji. Opcja jest natomiast produktem obciążonym ryzykiem, dzięki któremu można pomnożyć kapitał lub stracić. Z reguły lokata strukturyzowana złożona jest z ok. 85% bezpiecznych obligacji i 15% opcji.

Opcje mogą być różnorodne – na indeksy giełdowe, na ceny miedzi, złota, brylantów, kakao, a nawet na zmianę pogody. Dlatego zyski z opcji nie zawsze zależą od koniunktury na giełdzie. Wiele lokat strukturyzowanych nie opiera się na indeksie giełdowym, ale na określonej prawidłowości. Może to być np. fakt, iż indeks WIG20 ma z reguły większą zmienność niż np. indeks EURO STOXX50® (największe spółki europejskie).

Zysk z lokaty strukturyzowanej może być np. uzależniony od tego, w jakim stopniu WIG20 pokona EURO STOXX50® w okresie trwania lokaty. I nie interesuje nas wówczas, czy oba indeksy spadną, czy wzrosną – patrzymy tylko na różnicę². W ekstremalnym przypadku lokata strukturyzowana może składać się wyłącznie z samych opcji i tym samym nie zapewnia żadnej gwarancji zwrotu kapitału. Jest to najbardziej ryzykowna inwestycja, gdzie można zyskać wielokrotnie niż zaangażowany kapitał ale też można stracić wszystko.

Lokata strukturyzowana

1 Wł. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński: BANKI rynek, operacje polityka, POLTEXT, Warszawa 2002, s. 136.

2 M. Samcik: „Lokata strukturyzowana – gdzie zyski, gdzie haczyki?” – www.gazeta.pl, 2008.



Lokaty strukturyzowane to zwykle inwestycja na kilka lat (4-5 lat). Dzięki obniżeniu poziomu gwarantowanego kapitału (np. 80-90%) i wydłużeniu okresu inwestycji zwiększa się kwota, za którą bank może kupić opcję. Im opcja droższa, tym większa szansa na wysoką stopę zwrotu. Wszystko zależy więc od konstrukcji oferty lokaty strukturyzowanej. Lokaty strukturyzowane występują w „różnych opakowaniach”. Najczęściej można spotkać polisę na życie (wtedy zyski są zwolnione z podatku od lokat) lub certyfikaty funduszy inwestycyjnych.

Do niedawna większość lokat strukturyzowanych miała wbudowane opłaty karne za przedterminową wypłatę. Obecnie w nowych ofertach tych lokat inwestor ma zazwyczaj gwarancję na odzyskanie swoich pieniędzy w całości, o ile nie wykupi lokaty o wysokim stopniu ryzyka.

Decydując się na wybór tej formy inwestycji, trzeba pamiętać, że wiele lokat strukturyzowanych ma dość złożone konstrukcje, gdzie finalne stopy zwrotu wyliczane są wg złożonych wzorów. Ponadto, aby inwestycja przyniosła wymierny zysk, wartość lokaty powinna wynieść minimum 20-30 tys. PLN, a są też progi przekraczające ponad 100 tys. PLN. Angażując swoje środki w tego typu inwestycje klient powinien rozsądnie ocenić swoje możliwości finansowe, swoją skłonność do ryzyka i powinien pamiętać o zaletach dywersyfikacji.

Podatek od lokat

Wprowadzenie podatku od dochodów kapitałowych, jakimi są m.in. odsetki od wkładów oszczędnościowych - jak wcześniej wspominaliśmy - spowodowało zmniejszenie skłonności do oszczędzania wśród osób fizycznych. W ustawie z dnia 12 listopada 2003 r.³ dodano art. 30a, gdzie zapisano, że od uzyskanych na terytorium Polski dochodów pobiera się **19% zryczałtowany podatek dochodowy** „z odsetek lub innych przychodów od środków pieniężnych zgromadzonych na rachunku podatnika lub w innych formach oszczędzania, przechowywania lub inwestowania, prowadzonych przez podmiot uprawniony na podstawie odrębnych przepisów, z wyjątkiem środków pieniężnych związanych z wykonywaną działalnością gospodarczą”.⁴

Podatek jest pobierany przez banki⁵ i po jego pobraniu podatnik nie musi rozliczać się samodzielnie z fiskusem. Bank jako płatnik przekazuje właściwemu urzędowi skarbowemu zbiorczą deklarację o wysokości pobranego podatku.

Wprowadzając podatek od odsetek⁶ od lokat Polska nie była odosobniona. Takie opodatkowanie już wcześniej zostało wprowadzone w krajach Unii Europejskiej. Dlatego też Polacy

³ Ustawa z dnia 12 listopada 2003 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych – Dz.U. 2000 r. Nr 14, poz. 176 ogłoszony jednolity tekst urzędowy (w skrócie: updf).

⁴ Op. Cit. Art. 30a, ust. 1, pkt 3.

⁵ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych – Dz.U. 2000 r. Nr 14, poz. 176 ogłoszony jednolity tekst urzędowy (w skrócie: updf) Podatek od lokat pobierany jest przy wypłacie lub postawieniu do dyspozycji podatnika pieniędzy lub wartości pieniężnych. Jest on pobierany od przychodu (z odsetek, dyskonta, zysków brutto), czyli bez pomniejszenia przychodu o koszty uzyskania, co może oznaczać pozbawienie podatnika realnych zysków.

⁶ Ustawa z dnia 12 listopada 2003 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2003 r. Nr 202, poz. 1956, art.1. pkt 27.

po wejściu do Unii Europejskiej, lokując oszczędności w bankach Eurolandu, nie uniknęli opodatkowania uzyskanych odsetek. O stanie ich zagranicznych kont powiadomiony jest polski urząd skarbowy dzięki systemowi wymiany informacji, który obowiązuje we Wspólnocie od 1 stycznia 2005 roku. Również stanowisko Szwajcarii po 5 latach negocjacji z Unią Europejską uległo zmianie. Umowa zawarta pomiędzy Szwajcarią a Unią Europejską pozwala na zachowanie tajemnicy bankowej przez szwajcarskie instytucje finansowe. Jednak jeśli obywatel Unii nie zgodzi się na przekazanie informacji o stanie konta władzom fiskalnym rodzimego kraju, szwajcarski bank automatycznie pobierze 15% podatku od odsetek ulokowanych środków pieniężnych. Kwota ta urosła do 20% w 2008 roku i wzrosła do 35% w 2011 r. Lichtenstein, Monako, Andora, wyspy Man, Jersey i pozostałe „raje podatkowe” zapowiedziały, że pójdą za przykładem Szwajcarii.

Bardzo ważną cechą lokat bankowych jest ich bezpieczeństwo. Gwarantuje je Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG). Nad bezpieczeństwem wkładów czuwa także Komisja Nadzoru Finansowego.

Bezpieczeństwo depozytów

Aktualnie istniejący system ochrony depozytów w SKOK jest stworzony przez Kasę Krajową i obejmuje: instytucję nadzoru (Krajowa SKOK), pożyczkodawcę ostatniej instancji (fundusz stabilizacyjny Kasy Krajowej) oraz system gwarantowania depozytów (TUW SKOK). Planowane są zmiany ustawy w zakresie funkcjonowania SKOK, sprawowania nadzoru nad ich działalnością, wymogów ostrożnościowych i gwarantowania depozytów.

Pełna lista banków objętych obowiązkowym systemem gwarantowania publikowana jest na stronie internetowej Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. Taką informację uzyskać można bezpośrednio w interesującym nas banku, gdyż każdy bank objęty systemem gwarantowania ma obowiązek poinformować o tym fakcie swoich klientów.

Ochronie ze strony Bankowego Funduszu podlegają imienne depozyty złotowe i walutowe głównie od:

- osób fizycznych,
- osób prawnych,
- szkolnych kas oszczędności i pracowniczych kas zapomogowo-pożyczkowych.

Nie podlegają ochronie depozyty:

- Skarbu Państwa
- instytucji finansowych, takich jak: banki, domy maklerskie, fundusze emerytalne, fundusze inwestycyjne, zakłady ubezpieczeniowe
- kadry zarządzającej bankiem oraz jego głównych akcjonariuszy posiadających co najmniej 5% akcji banku.

Polskie regulacje prawne dotyczące gwarantowania depozytów są zgodne z dyrektywą 94/19/WE Unii Europejskiej. Kwota depozytu, nie przekraczająca równowartości w PLN kwoty 50.00 EURO, jest gwarantowana w 100%⁷. Gwarantowane kwoty podlegają podwyższeniu, w ostatnich latach, w ślad za stosowanymi dyrektywami UE.

Gwarantowanie depozytów

⁷ Art.23 Ustawy z dnia 14 grudnia 1994 o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym z późniejszymi zmianami, Dz.U.1995, Nr 4, poz.18.

Podstawę do obliczania kwoty gwarantowanej stanowi suma środków ulokowanych na wszystkich rachunkach, niezależnie od ilości tychże rachunków i typu (lokaty terminowe, czy środki na ROR). Wszystkie środki pieniężne traktowane są jako jeden depozyt.



Ważne jest, że gwarancje Funduszu obejmują nie tylko środki zgromadzone na rachunkach, ale i należne odsetki, które zostały naliczone do dnia wydania postanowienia o ogłoszeniu upadłości banku. Po tym terminie odsetki nie są już naliczane.



Niezależnie od waluty, w jakiej nominowany jest depozyt (np. EURO, USD), wypłata środków gwarantowanych następuje zawsze w złotych, po przeliczeniu wartości wkładu walutowego wg kursu z dnia upadłości banku. Nie jest konieczne osobiste stawiennictwo po odbiór środków gwarantowanych. Wniosek oraz dyspozycję wypłaty środków gwarantowanych można złożyć w Funduszu drogą pocztową. W takim przypadku jednak własnoręczność podpisu deponenta na wniosku o wypłatę środków gwarantowanych musi zostać poświadczona przez notariusza, zarządcę lub syndyka banku w upadłości.

Trzeba również podkreślić, że BFG ma trwale zabezpieczone środki na wypłacanie kwot gwarantowanych. Banki objęte systemem gwarantowania są zobowiązane do uiszczania rocznej opłaty na Fundusz Gwarancyjny, jak i tworzenia własnego funduszu ochrony środków gwarantowanych na zaspokojenie roszczeń deponentów w przypadku ogłoszenia upadłości banku. Zasady gwarantowania depozytów przez BFG wynikają z dostosowania prawa polskiego do prawa UE.

Ponadto wkłady osoby fizycznej złożone w banku są wolne od zajęcia na podstawie tytułu wykonawczego sądowego lub administracyjnego do wysokości trzykrotnego przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw (bez nagród z zysku), w okresie bezpośrednio poprzedzającym zajęcie, które to wynagrodzenie jest ogłaszane przez Prezesa GUS.⁸

Inwestowanie

Na szczególną uwagę zasługuje pojęcie inwestowania, szerzej omówione w rozdziale 1.4. W ramach inwestowania należy zwrócić uwagę na zakup długoterminowych papierów wartościowych, wykup jednostek funduszy inwestycyjnych, inwestycje giełdowe średnio- i długoterminowe, wykup polis ubezpieczeniowych, zapewniających lepszą starość, osiągnięcie i zwiększanie przyszłych dochodów.

Jeżeli preferujemy długoterminowe lokaty bezpieczne, to najlepszym rozwiązaniem jest fundusz papierów wierzycielskich (obligacje Skarbu Państwa). Natomiast, gdy nastawieni jesteśmy na zysk za cenę wyższego ryzyka – wówczas wybieramy zakup jednostek uczestnictwa funduszu akcji.

Przy wyborze konkretnej oferty funduszy inwestycyjnych, inwestorzy kierują się takimi kryteriami jak: wiarygodność i doświadczenie firmy zarządzającej, dokładny opis polityki inwestycyjnej funduszu i wyniki działania funduszu w przeszłości.

⁸ W. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Banki, rynki, operacje, polityka*, POLTEXT, Warszawa 2003, oraz art. 54 Prawa bankowego.

Inwestycje na giełdzie są najbardziej ryzykowną formą lokowania oszczędności, mogą jednak przynieść ponadprzeciętne zyski. Banki dla swoich klientów proponują usługę zarządzania portfelem papierów wartościowych na zlecenie. Indywidualny charakter obsługi w zakresie zarządzania portfelem papierów wartościowych umożliwia dogłębne określenie potrzeb i wymagań klienta, oczekiwanej przez niego stopy zwrotu, horyzontu czasowego inwestycji, jej płynności i oczywiście poziomu akceptowalnego ryzyka. Klient ma wtedy do wyboru różnego rodzaju portfele papierów wartościowych, np.: portfel agresywny, fundamentalny (bezpieczny), o dużym poziomie bezpieczeństwa, o ograniczonej stopie ryzyka.

Niezależnie od lokat i inwestycji na rynku papierów wartościowych, powszechnie podstawą relacji klient-bank jest oprocentowany rachunek **oszczędnościowo-rozliczeniowy** w dowolnie wybranym przez siebie banku. Rachunki te nie mogą być wykorzystywane do prowadzenia rozliczeń związanych z działalnością gospodarczą. Banki dywersyfikują swój wachlarz rachunków bankowych, oferując dla poszczególnych grup klientów różne ich rodzaje. Warto jednak podkreślić, że rachunki te są zazwyczaj nisko oprocentowane. Zgodnie z prawem bankowym rachunki mogą być prowadzone w złotych polskich lub w walucie obcej. Posiadacz rachunku swobodnie dysponuje środkami pieniężnymi zgromadzonymi na tym rachunku. W umowie z bankiem mogą być jednak zawarte postanowienia ograniczające swobodę dysponowania tymi środkami, które klient akceptuje podpisując umowę o prowadzenie rachunku bankowego.

Funkcjonowanie rachunku bankowego regulują przepisy kodeksu cywilnego⁹ jak i prawa bankowego. Podstawą do funkcjonowania rachunku jest zawarcie umowy rachunku bankowego. Zgodnie z kodeksem cywilnym: **poprzez umowę rachunku bankowego** bank zobowiązuje się względem posiadacza rachunku, na czas oznaczony lub nie oznaczony, do przechowywania jego środków pieniężnych oraz do przeprowadzania na jego zlecenie rozliczeń pieniężnych¹⁰. Bank może obracać czasowo wolnymi środkami pieniężnymi właściciela rachunku z obowiązkiem ich zwrotu w całości lub w części na każde żądanie, z pewnymi wyjątkami określonymi w przepisach szczególnych (np. bankowe tytuły egzekucyjne, zajęcia komornicze). Bank zarządza zatem powierzonymi środkami pieniężnymi, płacąc odsetki od zgromadzonych oszczędności i dokłada wszelkich starań w zakresie ich bezpieczeństwa.



Na podstawie powyższych uregulowań banki opracowały wewnętrzne **regulaminy** określające szczegółowo relacje pomiędzy bankiem a klientem, dotyczące prowadzenia rachunków bankowych. Regulaminy te w różnych bankach mogą się trochę różnić między sobą, lecz określone ustawowo zasady ogólne stanowiące clou w stosunkach: bank – klient są identyczne we wszystkich bankach. Regulaminy stanowią integralną część umowy rachunku bankowego.

Regulaminy

⁹ Kodeks Cywilny. Księga trzecia: Zobowiązania, art. 725-732, Dz.U. 1964 r. Nr 16, poz. 93 wraz ze zmianami

¹⁰ Tamże, art. 725.

Umowa rachunku bankowego

Umowa rachunku bankowego w świetle przepisów art.52 ust.1 Prawa bankowego jest zawierana na piśmie i powinna uwzględniać w szczególności:

- strony umowy,
- rodzaj otwieranego rachunku,
- walutę rachunku,
- czas trwania umowy,
- o ile strony zastrzegają oprocentowanie środków pieniężnych zgromadzonych na rachunku – wysokość tego oprocentowania i przesłanki dopuszczalności jego zmiany, terminy wypłaty, postawienia do dyspozycji lub kapitalizacji należnych odsetek,
- wysokość prowizji i opłat za czynności związane z wykonywaniem umowy oraz określać przesłanki i tryb dokonywania zmian przez bank,
- formy i zakres rozliczeń pieniężnych dokonywanych na polecenie posiadacza rachunku oraz terminy ich realizacji,
- przesłanki i tryb dokonywania zmian umowy,
- przesłanki i tryb rozwiązania umowy rachunku bankowego,
- zakres odpowiedzialności banku za terminowe i prawidłowe przeprowadzenie rozliczeń pieniężnych oraz wysokość odszkodowania za przekroczenie terminu realizacji dyspozycji posiadacza rachunku.



2.3.2. Produkty kredytowe

Kredyty bankowe to odpłatne przekazywanie określonych kwot środków pieniężnych przez bank do dyspozycji Kredytobiorcy na określonych warunkach ich zwrotu, w określonym terminie. Banki oferują różnorodne kredyty, starając się je dostosować do potrzeb i oczekiwań klientów.

Klasyfikacje kredytów

Klasyfikację kredytów dla klienta indywidualnego można dokonać według różnych kryteriów. Najczęściej spotykane kryteria klasyfikacyjne to:

A. okres kredytowania:

- **kredyty krótkoterminowe** - udzielane na okres do jednego roku,
- **kredyty średnioterminowe** - udzielane na okres od jednego roku do trzech lat,
- **kredyty długoterminowe** - z terminem spłaty powyżej trzech lat.

B. cel, przedmiot kredytowania:

- **kredyty ratalne** – przeznaczane na zakup artykułów konsumpcyjnych, głównie: AGD i RTV, współpraca z firmami pośredniczącymi, pracownikami placówek handlowych,
- **kredyty samochodowe** – udzielane na zakup samochodów osobowych, dostawczych, uproszczona procedura kredytowania,
- **kredyty okolicznościowe** – udzielane na krótki okres maksymalnie do 1 roku, powiązane z wyjątkowymi okolicznościami np.: kredyty świąteczne, walentynkowe, wakacyjne, itp.,
- **kredyty hipoteczne, budowlane, mieszkaniowe, budowlano-mieszkaniowe** – przeznaczane na budowę domów jednorodzinnych, nabywanie i modernizację mieszkań, o długim okresie kredytowania przekraczającym 3 lata, maksymalnie do 35 lat. Głównym zabezpieczeniem tych kredytów jest hipoteka na nieruchomości,

- **kredyty na zakup papierów wartościowych**, udzielane osobom posiadającym osobiste konta w biurach maklerskich, grającym na giełdzie papierów wartościowych, z przeznaczeniem na zakup akcji, obligacji, itp.

C. forma kredytowania:

- **kredyty gotówkowe** – wypłacane w formie gotówkowej w kasie banku, z reguły na potrzeby bieżące kredytobiorcy, kredyty o charakterze krótkoterminowym i niewielkich kwotach,
- **kredyty bezgotówkowe** udzielane na dłuższy okres, uruchomienie kredytu następuje poprzez przelanie środków na rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy kredytobiorcy lub realizację płatności w ciężar kredytu ewidencjonowanego na odrębnym rachunku kredytowym,
- **kredyty w rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowym**, gdzie na podstawie umowy zawartej z właścicielem rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego bank zezwala na zadłużanie się do wysokości określonego umową limitu kredytowego. Każdy wpływ na rachunek, np. z tyt. miesięcznych poborów, zmniejsza zadłużenie i właściciel konta może ponownie zadłużać się aż do wygaśnięcia ważności umowy kredytowej.

2.3.2.1. Kredyt a pożyczka bankowa udzielana klientowi indywidualnemu

Obok kredytów banki udzielają także pożyczek. Często te pojęcia są błędnie ze sobą utożsamiane, mimo iż zasadniczo się różnią.

Zgodnie z art. 69 ust.1 Prawa bankowego „przez umowę **kredytu** bank zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy na czas oznaczony w umowie kwotę środków pieniężnych z przeznaczeniem na ustalony cel, a kredytobiorca zobowiązuje się do korzystania z niej na warunkach określonych w umowie, do zwrotu kwoty wykorzystanego kredytu wraz z odsetkami w oznaczonych terminach spłaty oraz do zapłaty prowizji od udzielonego kredytu”¹¹.

Z kolei istota **pożyczki bankowej** polega na przeniesieniu przez bank na pożyczkobiorcę prawa własności określonej ilości pieniędzy, a pożyczkobiorca zobowiązuje się zwrócić tę samą ilość pieniędzy. W tym przypadku nie określa się zazwyczaj celu przeznaczenia pożyczanych środków.



Tabela 3. Inne istotne różnice pomiędzy kredytem bankowym a pożyczką

Kryterium analizy	Kredyt	Pożyczka
Cel	- udzielany na konkretnie cele sprecyzowane we wniosku kredytowym, - bank posiada prawo kontroli wykorzystania kredytu.	- nie ma wymogu określenia celu, - bank nie ma obowiązku kontroli sposobu wykorzystania pożyczki.
Udzielający	kredytów mogą udzielać wyłącznie banki	pożyczek udzielają zarówno banki jak i przedsiębiorcy, osoby fizyczne
Wykorzystanie przyznanych środków	wykorzystanie zgodne z zasadami i na warunkach określonych w umowie kredytowej	zasady takie nie obowiązują
Forma wykorzystania	gotówkowa lub bezgotówkowa	gotówkowa lub bezgotówkowa
Odpłatność	odpłatny – jego koszty to odsetki, prowizje, opłaty	może być odpłatna lub nieodpłatna
Umowa	musi być zawarta na piśmie	jest zawierana na piśmie, gdy przekracza kwotę 500 PLN
Podstawa prawna	Prawo bankowe	Kodeks cywilny

**Pożyczka
a kredyt
bankowy**

¹¹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe – tekst jednolity: Dz.U. 2002 r., Nr 72, poz. 665 z późniejszymi zmianami.

2.3.2.2. Zdolność kredytowa osoby fizycznej

Zdolność kredytowa osoby fizycznej jest odmiennie określana i analizowana niż w przypadku przedsiębiorcy.

Przy **ocenie zdolności kredytowej** osoby fizycznej ubiegającej się o kredyty konsumpcyjne kredytodawca, badając sytuację kredytobiorcy, analizuje:

- dane osobowe,
- zdolność do czynności prawnych,
- dane o sytuacji majątkowej,
- dane uzupełniające (pomocnicze).

Podstawowymi informacjami wymaganymi przez bank a niezbędnymi do oceny zdolności kredytowej osoby fizycznej są:

- posiadanie przez kredytobiorcę stałych dochodów z tytułu umowy o pracę, kontraktu menedżerskiego, emerytury, renty lub innych udokumentowanych źródeł umożliwiających spłatę kredytu;
- wysokość stałych wydatków ponoszonych przez kredytobiorcę (np. opłata za czynsz, media, raty innych zaciągniętych kredytów);
- liczba osób w rodzinie pozostających na utrzymaniu kredytobiorcy.

Inne informacje istotne dla banku to:

- charakter miejsca zamieszkania (stałe zameldowanie, pobyt tymczasowy, itp.),
- dochody współmałżonka,
- posiadanie przez małżonków rozdzielnosci majątkowej, jeżeli taka istnieje,
- rodzaj zaproponowanego zabezpieczenia spłaty wierzytelności banku,
- korzystanie z kredytów bankowych w innych bankach,
- osobiste cechy kredytobiorcy.

Wysokość kredytu zależy przede wszystkim od wysokości osiągniętych stałych dochodów. Dochody te pomniejszone są o wydatki stałe oraz spłaty rat rozpatrywanego kredytu. Tak skorygowany dochód jest dzielony przez liczbę osób w rodzinie, zwłaszcza tych pozostających na utrzymaniu kredytobiorcy. Uzyskana w ten sposób kwota określa, jaki dochód przypada na jednego członka w rodzinie i czy tak skalkulowany dochód warunkuje zachowanie zdolności kredytowej, czyli możliwości spłaty rat kredytowych. Minimalna kwota dochodu na osobę w rodzinie, jaka powinna pozostać po zapłacie powyższych obciążeń, ustalana jest odrębnie przez każdy bank.

Obliczanie zdolności kredytowej

Powyższy sposób **obliczania zdolności kredytowej** (ZK) można zapisać według wzoru¹²

$$ZK = \frac{Dn - R - Z}{L} \geq S$$

gdzie:

Dn – średni miesięczny dochód netto gospodarstwa domowego, tj. przychód o charakterze stałym, pomniejszony o składki ZUS i podatek dochodowy

¹² J. Grzywacz: *Podstawy bankowości, system bankowy, kredyty i rozliczenia, ryzyko i ocena banku, marketing*, DIFIN, Warszawa 2003, s. 147.

- R – rata wnioskowanego kredytu wraz z odsetkami
 Z – miesięczne zobowiązania finansowe (np. czynsz, energia, telefon, gaz, alimenty, spłata zaciągniętych wcześniej kredytów)
 L – liczba osób korzystających z dochodów
 S – kwota ustalona przez bank

Zdolność kredytowa może być obliczona w inny sposób, co prezentuje poniższy wariant¹³:

$$ZK = Dn - R - Z \geq \frac{1}{2} PMW$$

gdzie:

- Dn – średni miesięczny dochód netto gospodarstwa domowego, tj. przychód o charakterze stałym, pomniejszony o składki ZUS i podatek dochodowy
 R – rata wnioskowanego kredytu wraz z odsetkami
 Z – miesięczne zobowiązania finansowe (np. czynsz, energia, telefon, gaz, alimenty, spłata zaciągniętych wcześniej kredytów)
 PMW – połowa przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw, ogłaszanego w Obwieszczeniu Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego

Interpretacja wzoru: zdolność kredytową w ocenie banku posiada osoba fizyczna, której średni miesięczny dochód netto (gospodarstwa domowego), pomniejszony o raty spłaty wnioskowanego kredytu wraz z należnymi odsetkami oraz o inne miesięczne zobowiązania finansowe, będzie wyższy lub równy połowie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw.



W wielu bankach do oceny zdolności kredytowej klientów wykorzystuje się tzw. **credit scoring, czyli ocenę punktową zdolności kredytowej klienta indywidualnego**. Odpowiednie wartości liczbowe przyporządkowane poszczególnym cechom jakościowym i ilościowym klienta indywidualnego, mające wpływ na spłatę kredytu, stanowią podstawę tzw. tablicy scoringowej. Suma punktów stanowi miarę oceny zdolności kredytowej i ryzyka związanego z kredytowaniem danego klienta.

credit scoring

Credit scoring może też przyjąć bardziej złożoną postać tzw. matrycy literowo-cyfrowej, gdzie przy ocenie zdolności kredytowej klienta czynnikiem decydującym są odpowiednio wazone: ocena jakościowa kredytobiorcy oraz ocena ryzyka transakcji, uwzględniająca przedmiot, okres kredytowania jak i jakość zabezpieczenia prawnego kredytu.

Credit scoring stał się podstawą w nowoczesnym zarządzaniu ryzykiem kredytowym, a budowane złożone modele systemu scoringowego są wykorzystywane nie tylko do metodyki oceny zdolności kredytowej, ale i strategii związanych z windykacją należności, właściwego określenia prawdopodobieństwa utraty wartości ekspozycji (default). Dobrze zaprojektowane i właściwe wyszacowanie wartości w karcie scoringowej dają szansę na dogłębną analizę ryzyka i portfela kredytowego.

¹³ Tamże, s. 147.

Podstawową i już powszechną metodą sprawdzenia wiarygodności klienta i jego zdolności kredytowej jest raport kredytowy Biura Informacji Kredytowej SA. BIK na podstawie zapisów prawa bankowego gromadzi informacje nt kredytów detalicznych i generuje na żądanie banku lub klienta – raport przedstawiający historię kredytową tego klienta.

BIK Biuro Informacji Kredytowej S.A. zostało powołane dla potrzeb minimalizowania ryzyka kredytowego oraz zwiększenia bezpieczeństwa i ochrony obrotu pieniężnego. Biuro zarządza i rozbudowuje efektywny system wymiany informacji kredytowej poprzez gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i dystrybucję kompleksowej informacji o historii kredytowej klientów banków/SKOK-ów w formie raportów kredytowych. Obecnie, w sytuacji możliwości skorzystania przez bank z usług BIK, bank/SKOK zwalnia klienta z obowiązku uzyskiwania indywidualnie z wielu instytucji, pisemnych zaświadczeń o stanie jego zobowiązań, a tym samym oszczędza czas klienta, nie naraża go na dodatkowe koszty oraz przyspiesza procedurę udzielenia kredytu. BIK tworząc system wymiany informacji pomiędzy instytucjami, w myśl Art. 7 Dyrektywy 95/46/WE z dnia 24 października 1995 r., realizuje swoje zadania w interesie publicznym, ułatwiając klientom szybki i skuteczny dostęp do usług bankowych oraz przyczyniając się do ochrony ich depozytów. Biuro Informacji Kredytowej S.A. działa według następujących zasad:

- **wzajemność** – prawo do korzystania z informacji mają wszystkie banki oraz instytucje ustawowo upoważnione do udzielania kredytów zobowiązując się przekazywać do Biura regularnie pełne i kompletne dane, zgodnie z zawartymi umowami.
- **wiarygodność** - za poprawność i wiarygodność informacji dostarczonych do baz danych Biura odpowiedzialność ponoszą banki/SKOK-i. Biuro odpowiada za zgodność informacji przekazywanych do użytkowników z danymi źródłowymi oraz zobowiązuje się do nie zmieniania ani modyfikowania przekazywanych danych.
- **neutralność** - Biuro nie udziela bankom informacji, które mogłyby stanowić tajemnicę handlową, np. nie jest podawana nazwa instytucji, z której pochodzi informacja o kliencie. Zapytanie zawsze dotyczy konkretnej osoby, a pytający musi podać niezbędne dane identyfikacyjne osoby, odnośnie której sformułowane jest zapytanie.
- **maksymalne bezpieczeństwo** - wszelkie informacje gromadzone i wymieniane pomiędzy Biurem a użytkownikami mają charakter tajemnicy bankowej. Zwrócić należy również uwagę na istniejące zabezpieczenia w postaci odpowiedniego sprzętu oraz procedur wewnętrznych i zewnętrznych, które uniemożliwiają dostanie się przechowywanych przez BIK danych w niepowołane ręce.

Biorąc powyższe pod uwagę można stwierdzić, że następuje standaryzacja oceny zdolności kredytowej i automatyzacja procesu decyzyjnego dla klienta indywidualnego.

Rekomendacja T Sporo kontrowersji wzbudziła **Rekomendacja T**, uchwalona przez Komisję Nadzoru Finansowego w lutym 2010 r, zastrzegająca kryteria oceny zdolności kredytowej gospodarstw domowych, monitoringu i kontroli ryzyka kredytowego. Na rekomendację składa się 25 zaleceń, z czego część obowiązuje od sierpnia 2010 r., a część od stycznia 2011 r. Najważniejsze z nich to :

- Kredyt może być udzielony tylko wtedy, gdy miesięczny koszt obsługi kredytu i innych stałych wydatków (czynsz, energia elektryczna itp.) nie przekroczy 50% miesięcznych

dochodów gospodarstwa domowego. Przy ustaleniu tego poziomu KNF bazował na danych GUS, który podał, że średni poziom obciążeń wydatkami stałymi przeciętnego gospodarstwa domowego w Polsce wynosi ok. 50%. Ponadto przy badaniu oceny zdolności kredytowej i wielkości wydatków stałych banki mogą pominąć obciążenia związane z kredytami lombardowymi oraz kredytami na zakup papierów wartościowych, jeżeli są one zabezpieczone aktywami o wysokim stopniu płynności. Dla osób zarabiających powyżej średniej krajowej limit jest wyższy i wynosi 65% dochodów rodziny¹⁴.

- W przypadku udzielania kredytów w walutach obcych, bank powinien analizować zdolność kredytową klienta przy założeniu, że stopa procentowa kredytu walutowego jest równa co najmniej stopie procentowej kredytu złotowego, a kapitał kredytu jest większy o 20%. Jeżeli dochody gospodarstwa domowego są uzyskiwane w innej walucie niż waluta kredytu to maksymalna relacja zadłużenia z tytułu oferowanego kredytu do dochodów powinna uwzględniać dodatkowy bufor bezpieczeństwa
- Poziom zabezpieczenia przy udzielaniu kredytów walutowych powinien być podwyższony o 10% dla kredytów do 5 lat i o 20% dla kredytów powyżej 5 lat. LTV, czyli stosunek kwoty kredytu walutowego do wartości jego zabezpieczenia, nie może przekroczyć 80%. W myśl tych założeń banki nie będą mogły udzielać kredytów hipotecznych powyżej 5 lat na więcej niż 80% wartości nieruchomości. Oznacza to, że klient na zakup mieszkania czy domu otrzyma niższy kredyt w walucie niż w złotych polskich i będzie musiał zaangażować własne środki lub ustanowić dodatkowe zabezpieczenie.
- Bank powinien posiadać procedury i narzędzia do weryfikacji/aktualizacji wartości zabezpieczeń ekspozycji kredytowych pozwalające na podjęcie szybkich środków zaradczych w przypadku spadku wartości zabezpieczeń. Dodatkowo, przy kredytach długoterminowych (powyżej 5 lat) banki będą zobowiązane do przeprowadzania okresowego przeglądu spłat także kredytów zaciągniętych w innych bankach – np. na podstawie informacji z baz danych. KNF zaleca również, aby raz w roku banki przeprowadzały specjalne testy dla portfeli kredytowych na wypadek sytuacji, kiedy wysokość rat będzie rosła w wyniku np. wzrostu stóp procentowych.
- Także przed udzieleniem kredytu bank powinien przeprowadzić tzw. *stress test*, sprawdzający czy klient potrafi spłacić raty kredytu przy niekorzystnych warunkach rynkowych – wzrost stóp procentowych (np. o 4%), a w przypadku kredytów walutowych wykonać *stress test*, obejmujący konsekwencje ewentualnego osłabienia złotego względem waluty kredytu (np. o 30%). Bank ma obowiązek przed podpisaniem umowy kredytowej dostarczyć klientowi na piśmie wszelkich informacji o ryzyku i kosztach związanych z kredytem. Na prośbę klienta bank ma obowiązek udostępnić umowę kredytową z wyprzedzeniem, zapewniając czas na jej analizę. Ponadto w umowie kredytowej powinna znaleźć się informacja o sposobie i terminach ustalania kursu wymiany walut (dot. kredytów w walucie).

Restrykcje w wyliczaniu zdolności kredytowej w największym stopniu dotkną osoby ubiegające się o kredyty konsumpcyjne (gotówkowe i ratalne), a w mniejszym stopniu osoby ubiegające się o kredyty hipoteczne, gdzie już teraz są stosowane restrykcyjne metody

14 To zalecenie Rekomendacji T wejdzie w życie od stycznia 2011r.

oceny zdolności kredytowej. Z uwagi na wymóg udokumentowania dochodów przy ubieganiu się o jakikolwiek kredyt czy pożyczkę, znikną z oferty banków kredyty udzielane „na dowód” (osobisty). Banki - zgodnie z rekomendacją T - już od września 2010 r. mają obowiązek żądać poświadczenia wysokości zarobków oraz sprawdzać wysokość rat w innych bankach niezależnie od rodzaju kredytu (sprawdzanie klientów we własnych i zewnętrznych bazach danych).

Według KNF, Rekomendacja T jest reakcją na zbyt liberalną politykę banków, wzrostu ilości niespłacanych kredytów, których wartość w samym styczniu 2010 r. zwiększyła się o około 1,1 mld PLN. Komisja oczekuje, że po wprowadzeniu rekomendacji banki będą udzielały mniej ryzykownych kredytów. Z analiz KNF wynika, że Polacy mając łatwiejszy dostęp do szybkich pożyczek i kredytów. Zaczęli znacznie szybciej kupować na kredyt niż konsumenci z Europy Zachodniej. Wartość udzielonych pożyczek ratałnych, gotówkowych, kredytów samochodowych, linii kredytowych w kartach sięgnęła 10,5% PKB wobec 7,5% w krajach „starej Unii Europejskiej”. Szacuje się, że w 2010 roku co najmniej 170 tys. Polaków spłaca dziesięć lub więcej kredytów, a łączna wartość zadłużenia sięga ok. 20 mld PLN. Wiele osób wpadło w spiralę długu – miesięczne zobowiązania przekraczają ich dochody, a raty kredytów spłacane są z zaciągniętych kolejnych pożyczek.

Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą

W przypadku **osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą zdolność kredytowa** jest liczona jak dla przedsiębiorcy. Banki analizują uzyskiwane przychody ze sprzedaży, ponoszone koszty działalności, wysokość należności, zobowiązań, płynność bieżącą i szybką, zdolność przedsiębiorcy do regulowania w terminie swoich zobowiązań wobec ZUS, Urzędu Skarbowego, kontrahentów, jak i banku. Tu również wykorzystywane są metody scoringowe oceny zdolności kredytowej indywidualnego przedsiębiorcy.

2.3.2.3. Prawne zabezpieczenia spłaty kredytów udzielanych klientom indywidualnym



Zgodnie z prawem bankowym umowa kredytu powinna zawierać sposób zabezpieczenia spłaty kredytu. Zakresem prawnego zabezpieczenia kredytu powinny być objęte: kapitał i odsetki od kredytu.

Rozróżniamy dwa rodzaje zabezpieczeń prawnych kredytów¹⁵:

- osobiste,
- rzeczowe.

Zabezpieczenia osobiste kredytów to zobowiązania wobec wierzycieli, gdzie udzielający zabezpieczenia odpowiada całym swoim majątkiem za uregulowanie długu kredytobiorcy. Do zabezpieczeń osobistych zalicza się:

- awał,
- poręczenie według prawa cywilnego,
- gwarancje bankowe,
- przelew wierzytelności,

¹⁵ Art. 69, Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe – tekst jednolity: Dz.U. 2002 r., Nr 72, poz. 665.

- przystąpienie do długu kredytowego,
- przejęcie długu kredytowego.

Zabezpieczenie rzeczowe kredytów ogranicza odpowiedzialność osoby udzielającej zabezpieczenia do poszczególnych składników jej majątku. Zabezpieczenia rzeczowe to:

- zastaw ogólny,
- zastaw rejestrowy,
- zastaw na prawach,
- przewłaszczenie na zabezpieczenie,
- kaucja,
- blokada środków na rachunku bankowym,
- hipoteka.

Wybór formy zabezpieczenia (osobiste lub rzeczowe) powinien być uzależniony od realnej wartości zabezpieczenia i szybkości jego upłynnienia. W niniejszym rozdziale skoncentrujemy się na zabezpieczeniach prawnych kredytów udzielanych klientom indywidualnym.

Awal jest poręczeniem udzielonym za osobę zobowiązaną wekslowo. Poprzez złożenie podpisu na wekslu poręczyciel wekslowy odpowiada solidarnie za zobowiązania dłużnika wekslowego. Poręczenie może obejmować część lub całość sumy wekslowej. Przed przyjęciem poręczenia wekslowego bank powinien sprawdzić zdolność kredytową poręczyciela, czy może on w przypadku braku spłaty kredytu przez kredytobiorcę spłacić kredyt. Awal może być udzielany przez osoby fizyczne, posiadające zdolność do zaciągania zobowiązań wekslowych.

Awal

Poręczenie według prawa cywilnego jest umową, poprzez którą poręczyciel zobowiązuje się do spłaty kredytu udzielonego przez bank, w przypadku gdy kredytobiorca nie spłaci go w wyznaczonym w umowie kredytowej terminie. Poręczenie oparte jest na przepisach kodeksu cywilnego i musi być złożone na piśmie. Poręczenie może być bezterminowe lub terminowe. Poręczenia może udzielić osoba fizyczna lub prawna. W przypadku nieważności umowy kredytowej, poręczenie wg prawa cywilnego wygasa w przeciwieństwie do awalu złożonego na wekslu, który jest zobowiązaniem abstrakcyjnym, niezależnym od umowy kredytowej.

Poręczenie

Gwarancja bankowa i przelew wierzytelności (cesja wierzytelności) to zabezpieczenia, z których korzystają głównie przedsiębiorcy, w tym osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Są one omówione w rozdziale 2.4. „Potrzeby finansowe przedsiębiorcy a produkty i usługi bankowe”

**Gwarancja,
cesja
wierzytelności**

Przy kredytach udzielanych osobom fizycznym banki stosują bardzo często jako zabezpieczenie spłaty kredytu cesję praw z polisy ubezpieczeniowej mieszkania, domu jednorodzinnego, samochodu, itp.

Przystąpienie do długu	Przystąpienie do długu kredytowego , przy tym rodzaju zabezpieczenia kredytu do dotychczasowego kredytobiorcy przystępuje osoba trzecia w charakterze dłużnika solidarnego. Dotychczasowy dłużnik nie zostaje zwolniony z obowiązku spłaty kredytu, a nowy dłużnik odpowiada wobec banku za spłatę kredytu, jakby to on sam zaciągał kredyt. Odmiennie niż poręczyciel, który odpowiada wobec banku za spłatę kredytu cudzego.
Przejęcie długu	Przejęcie długu kredytowego , ta forma zabezpieczenia kredytu powoduje przejęcie przez osobę trzecią zobowiązań za kredytobiorcę wobec banku. Dotychczasowy dłużnik zostaje zwolniony z odpowiedzialności wobec banku.
Zastaw ogólny	Zastaw ogólny ustanawiany jest przez bank na zbywalnych rzeczach ruchomych, z tym że przedmiot zastawu jest wydany bankowi. Rzeczy będące przedmiotem zastawu powinny być oznaczone w sposób umożliwiający ich identyfikację.
Zastaw rejestrowy	Zastaw rejestrowy polega na ustanowieniu zastawu na zbywalnych rzeczach ruchomych, z pozostawieniem ich w posiadaniu zastawcy (kredytobiorcy) lub osoby trzeciej. Umowa zastawu musi być sporządzona na piśmie pod rygorem nieważności zastawu. Zastaw powstaje z chwilą wpisania umowy do rejestru zastawów prowadzonego przez sąd rejonowy.
Zastaw na prawach	Zastaw na prawach aby ustanowić zastaw na prawach, bank musi najpierw sprawdzić, czy prawa mające być przedmiotem zastawu są zbywalne. Zastaw na prawach może być ustanowiony na: • udziałach w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, • papierach wartościowych, • prawach w zakresie wynalazczości, np. patent, prawach wynikających z umowy licencji. Umowa o ustanowienie zastawu na prawach powinna być zawsze zawarta na piśmie z datą pewną poświadczoną przez notariusza.
Przewłaszczenie	Przewłaszczenie na zabezpieczenie . Ta forma zabezpieczenia kredytu polega na przeniesieniu przez kredytobiorcę na bank prawa własności posiadanych przez niego rzeczy ruchomych, np. maszyn, urządzeń, samochodów, surowców, itd. Umowa przeniesienia własności powinna być sporządzona na piśmie z zawartym warunkiem, że w przypadku terminowej spłaty kredytu wraz z należnymi odsetkami i innymi kosztami przeniesienie własności wygasa i kredytobiorca ponownie staje się właścicielem tej rzeczy ruchomej. Wraz z umową przewłaszczenia powinna być dokonywana cesja praw z polis ubezpieczeniowych tych rzeczy ruchomych, których prawo własności zostało przeniesione na Bank.
Kaucja	Kaucja – do ustanowienia kaucji niezbędna jest pisemna umowa, w której przedmiot kaucji jest dokładnie oznaczony i która to umowa stanowi podstawę do złożenia w banku przedmiotu kaucji. Bank może przyjąć kaucję w postaci: środków pieniężnych w formie gotówki (w złotych lub w walutach wymienialnych) lub bonów oszczędnościowych na okaziciela.

Blokada środków na rachunku bankowym dokonywana jest na pisemne zlecenie posiadacza rachunku (nie zawsze musi to być kredytobiorca, może to być osoba trzecia) przez bank prowadzący dany rachunek. Bank ten powinien wydać posiadaczowi rachunku potwierdzenie dokonania nieodwołalnej blokady, przyjmując jednocześnie na siebie obowiązek utrzymania tej blokady. Blokada może być dokonana na rachunkach środków pieniężnych złotych i walutowych.

Hipoteka może być ustanowiona na nieruchomości stanowiącej własność kredytobiorcy lub osoby trzeciej. Jest to ograniczone prawo do nieruchomości, na mocy którego bank będzie mógł dochodzić zaspokojenia swego roszczenia z nieruchomości bez względu na to, czyją stała się własnością, z pierwszeństwem przed wierzycielami osobistymi właściciela nieruchomości (więcej na ten temat czytaj w następnym rozdziale). Hipoteką można obciążyć:

- całą nieruchomość,
- część ułamkową nieruchomości,
- użytkowanie wieczyste,
- spółdzielcze prawo do lokalu użytkowego,
- własnościowe spółdzielcze prawo do lokalu mieszkalnego.

Wybór formy zabezpieczenia kredytu bank uzależnia od wielu czynników, m.in. od:

- rodzaju, wielkości kredytu,
- okresu kredytowania,
- ryzyka kredytowanej transakcji, przedsięwzięcia (im większe ryzyko transakcji, ryzyko przedsięwzięcia inwestycyjnego – tym większa ostrożność banku i zwielokrotnienie wartości zabezpieczenia prawnego spłaty kredytu),
- sytuacji finansowej kredytobiorcy,
- zdolności zaoferowania przez kredytobiorcę formy zabezpieczenia prawnego akceptowanego przez bank.



2.3.2.4. Kredyty hipoteczne jako szczególna forma finansowania klienta indywidualnego

Klient indywidualny nie prowadzący działalności gospodarczej ma dostęp do kredytów, pożyczek średnio i długoterminowych, gdzie okres kredytowania przekracza 3 lata. Najdłuższe kredytowanie banki oferują w formie kredytów mieszkaniowych, budowlanych, budowlano-mieszkaniowych. Dzięki nim przeciętny Kowalski może zakupić dla swojej rodziny nowe mieszkanie, wybudować dom lub przeprowadzić remont, a spłatę kosztów poniesionych z tego tytułu może rozłożyć w dłuższym okresie, nawet do 35 lat. Kredyty tego typu są udzielane w złotych, a także w złotych denominowanych w walucie wymiennej np.: USD, EURO, CHF. Przy takim długoterminowym finansowaniu banki wymagają z reguły udziału wkładu własnego kredytobiorcy. Wymóg udziału wkładu własnego może wynikać z regulacji nadzorczych, a jego wysokość ma istotny wpływ na ocenę ryzyka i w konsekwencji na cenę kredytu dla klienta, czyli wysokość oprocentowania. Podstawowym zabezpieczeniem prawnym tego typu kredytów, oprócz zabezpieczeń osobistych,

jest hipoteka na zakupionych mieszkaniach kredytobiorcy lub hipoteka ustanowiona na innych nieruchomościach, w tym osoby trzeciej. Szczególną formą finansowania długoterminowego osób fizycznych są kredyty hipoteczne.

Kredyty hipoteczne

Kredyty hipoteczne udzielane są na cele inwestycyjne osób fizycznych, o średnio i długoterminowym okresie kredytowania i których cechą charakterystyczną jest zabezpieczenie hipoteczne. Tego typu kredyty oferują głównie banki uniwersalne oraz banki hipoteczne, których działalność nie rozwinęła się na razie w większej skali. W Polsce banki hipoteczne działają na podstawie ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych,¹⁶ gdzie m.in. jest określony zakres czynności banków hipotecznych, w tym udzielanie kredytów zabezpieczonych hipotecznie oraz emitowanie hipotecznych listów zastawnych.



Hipoteczny list zastawny jest papierem wartościowym imiennym lub na okaziciela, którego podstawę emisji stanowią wierzytelności banku hipotecznego z tytułu kredytów zabezpieczonych hipoteką. W liście zastawnym bank zobowiązuje się wobec jego posiadacza do spełnienia określonych świadczeń pieniężnych. Poza tym, listy te stanowią podstawowe źródło finansowania działalności banku hipotecznego i zwiększania możliwości kreowania przez te banki akcji kredytowej. W Polsce funkcjonują banki hipoteczne, które dokonały już kilku emisji hipotecznych listów zastawnych.

Kredyty hipoteczne, pod warunkiem ustanowienia hipoteki na prawie własności lub prawie użytkowania wieczystego na innej nieruchomości, mogą być przeznaczone na finansowanie:

- zakupu na rynku wtórnym własnościowego prawa do lokalu mieszkalnego,
- zakupu na rynku wtórnym prawa do domu jednorodzinnego,
- wniesienia wkładu budowlanego do spółdzielni mieszkaniowej w celu nabycia lokalu mieszkalnego/domu jednorodzinnego już wybudowanego,
- zakupu domu jednorodzinnego,
- zakupu lokalu mieszkalnego,
- refinansowanie zakupu domu jednorodzinnego lub lokalu mieszkalnego.

Z kredytów hipotecznych mogą skorzystać osoby fizyczne, po stwierdzeniu przez bank bieżącej i perspektywicznej zdolności kredytowej kredytobiorcy. Sposób obliczania zdolności kredytowej klienta indywidualnego zaprezentowano w rozdz. 2.3.2.2. Ponadto banki udzielające osobom fizycznym kredytów średnio i długoterminowych, w tym kredytów hipotecznych, co 6 miesięcy dokonują weryfikacji ich zdolności kredytowej. Ta okresowa ocena zdolności płatniczej kredytobiorcy, będącego osobą fizyczną, pozwala na zachowanie właściwej istoty monitoringu kredytów długoterminowych, a zwłaszcza hipotecznych, powiązania osiąganych dochodów kredytobiorcy z możliwością terminowej obsługi kredytu i jego kosztów. Jest to szczególnie ważne przy długoterminowym finansowaniu ze strony banku.

¹⁶ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, Dz.U. 1997 r. Nr 140, poz. 940 z późniejszymi zmianami.



Jednocześnie, zgodnie z **Rekomendacją S¹⁷**, obowiązującą od lipca 2006 r., wydaną przez Komisję Nadzoru Finansowego, przy sprzedaży kredytów hipotecznych:

- banki powinny przyszyłym kredytobiorcom w pierwszej kolejności proponować kredyty w złotych polskich. Oferta kredytów walutowych powinna zostać przedstawiona w drugiej kolejności na życzenie klienta,
- osoba decydująca się na zaciągnięcie kredytu walutowego musi posiadać zdolność kredytową, pozwalającą na zaciągnięcie kredytu w wysokości około 120% analogicznego kredytu złotowego. Banki muszą więc obliczać zdolność kredytową jak dla kredytu złotowego, mimo iż jest on udzielany w walucie obcej. Ponadto przy wyznaczaniu LTV banki powinny uwzględniać okres kredytowania, a także zmienność na rynku walutowym,
- osoba, która chce zaciągnąć kredyt w walucie obcej musi zostać poinformowana o związanym z tym ryzyku walutowym oraz ryzyku stóp procentowych (w przypadku kredytów opartych na zmiennej stopie procentowej). Jednocześnie pracownik banku ma obowiązek przedstawić przyszłemu kredytobiorcy symulację, ukazującą wpływ na ratę kredytu wahań kursu walut oraz zmiany stóp procentowych,
- bank ma przynajmniej raz w roku obowiązek weryfikowania wartości nieruchomości. Kredytobiorca, składając wniosek kredytowy o kredyt hipoteczny w walucie obcej, podpisuje w banku oświadczenie o zapoznaniu się z ww. ryzykami.

Rekomendacja S odnosi się również do regulacji wewnętrznych, procedur bankowych dotyczących zarządzania i kontroli ryzyka, związanego z portfelem ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie.

Wskaźnik LTV (ang. Loan to Value) jest bardzo istotną wielkością przy szacowaniu skali ryzyka kredytowego i oceny adekwatności zabezpieczenia. Wskaźnik jest podawany zwykle w procentach i wyraża stosunek wartości ekspozycji kredytowej do wartości rynkowej nieruchomości, stanowiącej zabezpieczenie. W przypadku banków hipotecznych wskaźnik ten wyraża stosunek wysokości ekspozycji kredytowej do bankowo-hipotecznej wartości nieruchomości stanowiącej jej zabezpieczenie. Jeżeli LTV wynosi 100%, to oznacza, że kwota kredytu jest równa wartości nieruchomości stanowiącej zabezpieczenie kredytu. Taka ekspozycja kredytowa jest obciążona podwyższonym ryzykiem. Im LTV jest niższy, tym ryzyko ekspozycji kredytowej banku się obniża i banki są skłonniejsze do ustępstw cenowych. Jeżeli LTV jest wyższy niż 80%, to bank dodatkowo prosi o ubezpieczenie tzw. niskiego wkładu własnego. LTV dla udzielonych kredytów hipotecznych służy również do oceny stabilności banku w kontekście załamania się rynku nieruchomości.



Aktualizacją Rekomendacji S jest **Rekomendacja S II¹⁸** z końca 2008 roku, która weszła w życie od 1 kwietnia 2009 r. Narzuca ona bankom, oprócz wcześniej zawartych zaleceń w Rekomendacji S, dodatkowo obowiązek informowania przyszłych kredytobiorców o wszystkich kosztach związanych z jego obsługą, a zwłaszcza o wysokości pobieranego spreadu¹⁹. Ban-



17 Uchwała Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 15 marca 2006 w sprawie wydania Rekomendacji S dotycząca dobrych praktyk w zakresie ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie. Rekomendacja obowiązywała do 31 marca 2009.

18 Uchwała Nr 391/2008 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 18 grudnia 2008r. w sprawie wydania Rekomendacji S (II) dotyczącej dobrych praktyk w zakresie ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie, Warszawa 2006. Rekomendacja ta zastępuje Rekomendację S, zawierając jej podstawowe założenia.

19 **Spread** to różnica pomiędzy kursem sprzedaży a kursem zakupu waluty obcej, ogłaszanym przez bank w tabeli kursów walut.

ki muszą więc wyjaśniać kredytobiorcom, jakie zagrożenia są związane ze spreadem. Nowi klienci banku będą musieli być informowani nie tylko o występowaniu spreadu, ale również o ile on podnosi koszt kredytu. Wszystkie wyliczenia rat muszą zawierać koszt spreadu. Bank będzie musiał także przedstawić symulację raty kredytu w sytuacji wzrostu jego wysokości.

Także od 1 lipca 2009 r. klienci wszystkich banków mogą decydować, czy korzystają jak dotychczas ze spreadu banku, czy samodzielnie kupują walutę i spłacają raty w walucie. Jak więc wynika z zapisów Rekomendacji, posiadacze kredytów walutowych mogą spłacać raty kredytu nie tylko w złotych polskich, ale również walutą kupioną w kantorze. Dotychczas w większości banków raty kredytów walutowych były spłacane w złotych, gdzie kwota ta stanowiła równowartość raty w walucie kredytu spłacanej, po kursie sprzedaży banku. Zdarzało się, że niektóre banki proponowały spłatę kredytów klientom określonego dnia miesiąca (najczęściej na koniec miesiąca), co umożliwiało ręczne sterowanie kursami walut, a co za tym idzie zwiększanie zysku z tytułu spłat kredytów walutowych. Patrząc z rocznej perspektywy funkcjonowania Rekomendacji S II - niewielu klientów zdecydowało się spłacać kredyty walutowe w gotówce z pominięciem bankowych spreadów.

Ponadto zgodnie z Rekomendacją S II, KNF zaleca :

- umożliwienie klientowi, aby mógł raz w czasie trwania umowy o kredyt denominowany w walucie obcej zmienić walutę ze złotego na tę, do której denominowany jest jego dług.
- stosowanie przez banki jednolitych tabel kursowych.

Należy zaznaczyć, że omówiony zakres regulacji nadzorczych dotyczy kredytowania hipotecznego nie wyczerpuje możliwych dalszych zmian, które wynikają z bieżących ocen nadzoru finansowego.

Kredyty hipoteczne mogą być spłacane według modelu:

- **równy strumień płatności** (raty stałe, annuitetowe) – w całym okresie kredytowania są jednakowe comiesięczne płatności (w tym modelu najpierw spłacane są głównie odsetki, a później narastająco kapitał kredytu),
- **malejący strumień płatności** (raty malejące) – gdzie w początkowym okresie kredytowania płatności comiesięczne są wysokie, a w miarę spłaty kapitału kredytu, wielkości te maleją (model ten zakłada równą wartość raty kapitału kredytu w całym okresie kredytowania, plus zmienną wielkość odsetek; spłata kapitału kredytu powoduje, że wielkość odsetek ulega stopniowemu zmniejszeniu).

Dla potrzeb banków hipotecznych nieruchomości stanowiące zabezpieczenia prawne kredytu hipotecznego są wyceniane według bankowo-hipotecznej wartości nieruchomości (BHWN). Od ich wyceny zależy właśnie wysokość udzielanego przez bank kredytu zabezpieczonego hipoteką.

Bankowo-hipoteczna wartość nieruchomości

Bankowo-hipoteczna wartość nieruchomości (BHWN) jest to wartość ustalona w procesie wyceny, z uwzględnieniem doświadczeń wynikających ze znajomości tendencji panujących na rynku nieruchomości na przestrzeni wielu lat, która może być oczekiwana z wysokim stopniem prawdopodobieństwa jako cena transakcyjna w perspektywie dłu-

gookresowej. Zastosowane metody mają gwarantować wycenę, której ustalenia będą obowiązujące w dłuższym przedziale czasowym²⁰.

Ustalanie bankowo-hipotecznej wartości nieruchomości jest dokonywane z zachowaniem należytej staranności i ostrożności, w szczególności z uwzględnieniem jedynie tych cech nieruchomości oraz związanych z nią dochodów, które przy założeniu racjonalnej eksploatacji mogą mieć trwały charakter i które może uzyskać każdy posiadacz nieruchomości. Bankowo-hipoteczną wartość nieruchomości ustala bank hipoteczny na podstawie ekspertyzy. Ekspertyzę BHWN wykonują zgodnie z przepisami ustawy oraz regulaminem banku hipotecznego:

- rzeczoznawcy banku hipotecznego, albo
- inne podmioty, na zlecenie banku hipotecznego, po uzgodnieniu z kredytobiorcą, w szczególności podmioty, o których mowa w art. 174 ust. 2 i 6 ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami²¹.

Ekspertyza sporządzana jest na piśmie i opatrzona podpisem osoby ją sporządzającej. Powinna umożliwiać należytą kontrolę – przez Komisję Nadzoru Finansowego i powiernika – ryzyka związanego z nieruchomością jako przedmiotem zabezpieczenia udzielanego kredytu. Szczegółowe zasady ustalania bankowo-hipotecznej wartości nieruchomości określa regulamin banku hipotecznego. Regulamin, a także każda jego zmiana, wymagają zatwierdzenia przez KNF dla uniknięcia dowolności w stosowanej przez banki metodologii wyceny nieruchomości i ograniczeniu związanego z tym ryzyka. W tym też celu ówczesna Komisja Ryzyka Bankowego, aby ułatwić bankom hipotecznym konstruowanie ich wewnętrznych regulaminów wyceny nieruchomości wydała Rekomendację F²², która została zaktualizowana w lutym 2003 r. i nadal obowiązuje.

Hipoteczne zabezpieczenie zwrotności kredytu wiąże gwarancję jego spłaty z określoną nieruchomością. Pozwala ono bankom na zaspokojenie roszczeń z tej nieruchomości także wówczas, gdy zmieni ona właściciela, zapewniając im pierwszeństwo przed wierzycielami kolejnych właścicieli nieruchomości²³. Każdy właściciel nieruchomości może ją zbywać, bądź też dodatkowo obciążać, co i tak nie pozbawi banku uprawnień w zakresie egzekwowania swoich roszczeń.

**Hipoteczne
zabezpieczenie
kredytu**

Emisja hipotecznych listów zastawnych jest dla banku hipotecznego głównym źródłem refinansowania kredytów zabezpieczonych hipoteką oraz wierzytelności nabytych od innych banków z tytułu udzielonych przez nie kredytów, zabezpieczonych hipoteką. Ogólna kwota wierzytelności w części przekraczającej 60% bankowo-hipotecznej wartości nieruchomości nie może przekroczyć 30% ogólnej kwoty wierzytelności banku hipotecznego zabezpieczonych hipoteką.²⁴ Po 1 września 2002 r. wysokość udzielonego pojedynczego kredytu zabezpieczonego hipoteką może być równa (100%) wartości bankowo-hipotecznej wyceny nieruchomości, ale nie może jej przekroczyć.

20 Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 28 kwietnia 2003 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych, Dz.U. z 2003 r. Nr 98, poz. 919.

21 Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. z 2000 r. nr 46, poz. 543, z 2001 r. Nr 129, poz. 1447 i Nr 154, poz. 1800 oraz z 2002 r. nr 25, poz. 253, nr 74, poz. 676 i nr 113, poz. 984).

22 Rekomendacja F KNB z 12.11.1998 r. dotycząca podstawowych kryteriów stosowanych przez KNF przy zatwierdzaniu regulaminów ustalania bankowo-hipotecznej wyceny nieruchomości wydawanych przez banki hipoteczne.

23 Wł. L. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński: *Banki, rynek operacje, polityka*, POLTEXT, Warszawa 2003, s. 116.

24 Zmiana ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych – Dz.U. z 2002 r. Nr 126, poz. 1070 art. 13.

Hipoteka



Hipoteka jest ograniczonym prawem rzeczowym, co oznacza, że bank na rzecz którego ustanowiona została hipoteka, nie może zarządzać tą nieruchomością jak właściciel. Bankowi przysługuje prawo do zaspokojenia z nieruchomości, na której jest ustanowiona hipoteka, swoich roszczeń tylko w przypadku niespłacenia kredytu, którego zabezpieczeniem była hipoteka na tej nieruchomości. Hipoteka:

- może być ustanowiona na zabezpieczenie oznaczonej wierzytelności, jak i wierzytelności przyszłej
- może być ustanowiona na nieruchomości wraz z jej przynależnościami, użytkowaniu wieczystym, spółdzielczym własnościowym prawie do lokalu, wierzytelności zabezpieczonej hipotecznie.

Ponadto bank jako wierzyciel może dochodzić zaspokojenia swoich roszczeń niezależnie od tego, czyją własnością stała się nieruchomość i z pierwszeństwem przed wierzycielami osobistymi właściciela nieruchomości (hipoteka). Zaspokojenie wierzyciela z hipoteki następuje na podstawie przepisów o sądowym postępowaniu egzekucyjnym.



Hipoteka może być ustanawiana wyłącznie przez właściciela nieruchomości, niezależnie czy jest on dłużnikiem osobistym banku, czy osobą trzecią. Gdy hipoteka zostaje ustanawiana na nieruchomości osoby trzeciej, staje się ona dłużnikiem rzeczowym banku, tj. odpowiada przed bankiem tylko z obciążonej nieruchomości. Nie jest współkredytobiorcą ani poręczycielem, czy osobą przystępującą do długu.

W przypadku, gdy właściciel nieruchomości jest **osobą małoletnią**, do ustanowienia hipoteki wymagana jest zgoda sądu opiekuńczego, albowiem obciążenie nieruchomości hipoteką przekracza granice zwykłego zarządu.

Hipotekę na rzecz banku może również ustanowić **pełnomocnik**, działający w imieniu właściciela nieruchomości. Pełnomocnik ten powinien jednak posiadać pełnomocnictwo rodzajowe, dotyczące ustanowienia hipoteki na konkretnej nieruchomości właściciela – mocodawcy i konkretnie oznaczonej w pełnomocnictwie nieruchomości.

Ustanowienie hipoteki

Ustanowienie hipoteki na rzecz banku powstaje z chwilą dokonania wpisu do księgi wieczystej nieruchomości, prowadzonej przez sąd rejonowy. Wniosek o dokonanie takiego wpisu może być złożony przez właściciela nieruchomości lub przez bank udzielający kredytu. Wniosek musi zawierać określone elementy, takie jak:

- oznaczenie właściwego dla miejsca położenia nieruchomości sądu rejonowego,
- numer księgi wieczystej,
- oznaczenie banku (nazwa banku, jego siedziba), na rzecz którego ma być ustanowiona (wpisana) hipoteka,
- oznaczenie osoby, której prawo ma być wpisem dotknięte, czyli identyfikacja właściciela nieruchomości lub użytkownika wieczystego,
- wartość przedmiotu wniosku, czyli wysokość wpisu hipoteki wyrażona w złotych lub w walucie obcej,
- żądanie wpisu hipoteki i określenie rodzaju hipoteki,
- podpis wnioskodawcy.

Ponadto bank, którego wierzytelność jest stwierdzona tytułem wykonawczym na podstawie przepisów o postępowaniu egzekucyjnym, może ustanowić z tego tytułu **hipotekę przymusową** na wszystkich nieruchomościach wyłącznie dłużnika osobistego banku. Bank może żądać wpisu hipoteki przymusowej na sumę nie wyższą niż wynikająca z treści dokumentu stanowiącego podstawę wpisu hipoteki do księgi wieczystej. Zgodnie z nowym brzmieniem art.110²⁵: jeżeli z tego dokumentu nie wynika wysokość sumy hipoteki, to suma hipoteki nie może przewyższać więcej niż o połowę zabezpieczonej wierzytelności wraz z roszczeniami o świadczenia uboczne określonymi w dokumencie stanowiącym podstawę wpisu hipoteki na dzień złożenia wniosku o wpis hipoteki.

Na uwagę zasługuje też **akcesoryjność hipoteki**. Termin ten oznacza, że istnienie hipoteki i jej treść zależy od wierzytelności, którą zabezpiecza. Oznacza to, że hipoteka może istnieć tylko o tyle, o ile istnieje prawo zasadnicze, tj. wierzytelność. Po ostatnich zmianach w Ustawie o księgach wieczystych i hipotece, od zasad akcesoryjności hipoteki przewidziane są pewne wyjątki, z których najważniejszym jest, iż hipoteka może zabezpieczać wierzytelność przyszlą lub warunkową oraz że przedawnienie wierzytelności nie pozbawia wierzyciela prawa do zaspokojenia się z nieruchomości obciążonej²⁶.

Akcesoryjność hipoteki

Inne zmiany w ustawie o księgach wieczystych i hipotece, które wejdą w życie w lutym 2011 r., znacząco zmienią instytucję hipoteki. Zniesiony zostanie podział na hipotekę zwykłą i kaucyjną²⁷. Będzie istniał tylko jeden rodzaj hipoteki oparty na dotychczasowych rozwiązaniach hipoteki kaucyjnej. Dzięki tej zmianie będzie możliwe hipoteczne zabezpieczenie roszczeń o świadczenia uboczne. Zabezpieczenie obejmie bowiem mieszczące się w sumie hipoteki nie tylko kapitał, odsetki o stałej lub zmiennej stopie, ale i roszczenia o odsetki, koszty postępowania oraz inne roszczenia wymienione w dokumencie stanowiącym podstawę wpisu hipoteki do księgi wieczystej.

Zmiana wysokości odsetek po ustanowieniu hipoteki nie będzie stanowić zmiany treści hipoteki i dlatego nie będzie wymagała ujawnienia w księdze wieczystej. Jedynie w przypadku, gdy właścicielem nieruchomości, na której jest ustanowiona hipoteka będzie osoba trzecia, nie będąca dłużnikiem osobistym – w przypadku zwiększenia zakresu zaspokojenia z nieruchomości – wymagana będzie pisemna zgoda właściciela obciążanej nieruchomości.

Ponadto suma hipoteki ma być wyrażona w tej samej walucie co zabezpieczona wierzytelność. Istnieje jednak możliwość umówienia się przez bank i kredytobiorcę, że hipoteka będzie wyrażona w innej walucie niż waluta wierzytelności.

25 Nowe brzmienie art.110. nastąpi od dnia 20.02.2011 r. – Ustawa z dnia 26 czerwca 2009r. o zmianie ustawy o księgach wieczystych i hipotece oraz niektórych innych ustaw. Dz.U.Nr 131, poz.1075.

26 Art. 77 Ustawy z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece (Dz.U.Nr 19, poz.147 z późn. zmianami) – nowe brzmienie artykułu wchodzi w życie z dniem 20.02.2011 r.

27 Do hipotek zwykłych powstałych do dnia wejścia w życie nowelizacji ustawy o księgach wieczystych i hipotece stosuje się dotychczasowe przepisy. Do hipotek kaucyjnych powstałych przed dniem wejścia w życie nowelizacji cyt. Ustawy stosowane będą – co do zasady- nowe przepisy oprócz przepisów o rozporządzaniu opróżnionym miejscem hipotecznym.

Nowelizacja cytowanej Ustawy o księgach wieczystych i hipotece wprowadza również możliwość **zabezpieczenia jedną hipoteką więcej niż jednej wierzytelności tego samego wierzyciela**. Wierzytelności muszą być dokładnie oznaczone w umowie o ustanowienie hipotek i właściciel nieruchomości musi wyrazić zgodę na objęcie ich zabezpieczeniem. Nie można zabezpieczyć hipoteką wszystkich niesprecyzowanych wierzytelności.

Wygaśnięcie wierzytelności zabezpieczonej hipotecznie powinno pociągnąć za sobą wygaśnięcie hipoteki. Jeżeli jednak mogą powstać w przyszłości kolejne wierzytelności podlegające zabezpieczeniu, to wtedy ma zastosowanie przepis art.99 ust.1, który wskazuje że właściciel nieruchomości może żądać zniesienia hipoteki.²⁸

Od lutego 2011 pojawi się też możliwość **rozporządzania opróżnionym miejscem hipotecznym**²⁹. Nie podlega ono zajęciu i nie można na nim ustanowić hipoteki przymusowej. W wyniku wprowadzenia prawa swobodnego dysponowania opróżnionym miejscem hipotecznym przez właściciela nieruchomości zlikwidowana zostanie dotychczasowa **zasada posuwania się hipotek** szczególnie korzystna dla wierzycieli, w tym banków. W myśl tej zasady, w przypadku wygaśnięcia hipoteki prawa o niższym pierwszeństwie automatycznie zajmowały pierwsze miejsce, a wpis nowej hipoteki znajdował się na ostatnim miejscu. Po zmianach w przypadku wygaśnięcia hipoteki właściciel nieruchomości będzie mógł w miejsce wygasłego prawa ustanowić nową hipotekę (wartościowo w granicach wygasłej hipoteki) lub też za zgodą uprawnionego przenieść którąś z hipotek o niższym pierwszeństwie na opróżnione miejsce. Hipotece ustanowionej na opróżnionym miejscu hipotecznym, lub przeniesionej na opróżnione miejsce hipoteczne, przysługuje takie samo pierwszeństwo jak wygasłej hipotece.

Z tego rozwiązania chętnie skorzystają właściciele nieruchomości, którzy mogą też odsprzedać to miejsce. Zakup miejsca hipotecznego ułatwi uzyskanie kredytów mieszkaniowych osobom nie posiadającym nieruchomości. Właściciel nieruchomości może bez ograniczeń wielokrotnie rozporządzać opróżnionym miejscem, co może stać się niekorzystne dla wierzycieli, których hipoteki zabezpieczające roszczenia znajdują się na dalszych miejscach. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy hipoteka wygasła na skutek egzekucji komorniczej. Rozporządzanie tak opróżnionym miejscem hipotecznym jest bezskuteczne.

Gdy hipoteka wygasła częściowo, to właściciel rozporządza opróżnionym miejscem hipotecznym tylko w tej części.

Przepisów o rozporządzaniu opróżnionym miejscem hipotecznym nie stosuje się do hipoteki na wierzytelności hipotecznej.

28 *Nowe brzmienie Art.99. ust.1.* Jeżeli od dnia wpisu hipoteki upłynęło 10 lat, a nie powstała wierzytelność hipoteczna lecz nadal może powstać, właściciel nieruchomości może żądać zniesienia hipoteki za odpowiednim wynagrodzeniem. *Ustawa z dnia 26 czerwca 2009r. o zmianie ustawy o księgach wieczystych i hipotece oraz niektórych innych ustaw. Dz.U.Nr 131, poz.1075.*

29 art. 101 zmiany od 1 do 11 Rozdziału 1 Oddział 5: Rozporządzanie opróżnionym miejscem hipotecznym - *Ustawa z dnia 06 lipca 1982r. o księgach wieczystych i hipotece (Dz.U.Nr 19, poz.147 z późn. zmianami).*

2.3.2.5. Monitoring kredytów a rezerwy celowe

Przy rozpatrywaniu wniosku kredytowego bank oszacował ryzyko kredytowe, a podejmując decyzję o przyznaniu kredytu, to ryzyko zaakceptował. Ryzyko jednak nadal istnieje i trzeba nim właściwie zarządzać i administrować. Należy prowadzić obserwację kredytu, rejestrować sygnały ostrzegawcze (np.: pogarszanie się sytuacji finansowej kredytobiorcy, częste zmiany głównego księgowego firmy, tytuły egzekucyjne na rachunku kredytobiorcy, spadek sprzedaży, nadmierny wzrost zapasów, itp.), podejmować działania prewencyjne w celu zapewnienia prawidłowej obsługi przez kredytobiorcę kredytu. Działania te stanowią istotę **kontroli bieżącej, tzw. monitoringu kredytu**.

Wiele dobrych kredytów staje się kredytami nieregularnymi z powodu nieuchwyconych w porę i niewłaściwie ocenionych przez bank sygnałów ostrzegawczych, pojawiających się w czasie trwania umowy kredytowej z klientem. W zależności od ryzyka, rodzaju kredytu i warunków jego spłaty, określany jest sposób, częstotliwość oraz zakres monitorowania. W przypadku osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą banki dokonują monitoringu rocznego i bieżącego.



Monitoring roczny można prowadzić wykorzystując zestawienie w arkuszu analitycznym danych ujętych w różnych sprawozdaniach finansowych. Zestawienie w arkuszach analitycznych podstawowych informacji o działalności gospodarczej przedsiębiorcy pozwoli na analizę zarówno sytuacji w danym roku, jak i na ocenę zmian w stosunku do okresów poprzednich, odchyłeń od założeń planowych, a także na ocenę rzetelności informacji. Monitorowanie roczne oparte jest na uproszczonych rocznych sprawozdaniach finansowych takich jak bilans, rachunek zysków i strat, czy przepływy strumieni pieniężnych. Są to źródła informacji o stosunkowo dużej zawartości, lecz zdecydowanie o zbyt rzadkiej częstotliwości. Bank może zatem dokonać oceny kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorcy w okresie korzystania przez niego z kredytu na podstawie danych z przeszłości, wykorzystując jedynie roczne informacje finansowe. Taka kontrola kredytu stwarza ryzyko niewykrycia na czas zagrożeń, kłopotów przedsiębiorcy, czy zniknięcia zabezpieczeń prawnych spłaty kredytów.

Dlatego bezpieczniejsza dla banku jest bieżąca kontrola kredytu i jego zabezpieczeń prawnych.

Bieżącą kontrolę kredytu można prowadzić na bazie zestawienia w arkuszu analitycznym danych ujętych miesięcznie. Jest to jednak dość trudne, z uwagi na ograniczoną ilość sprawozdań, jakie ma obowiązek sporządzać indywidualny, mały czy średni przedsiębiorca. Przy korzystaniu z miesięcznych arkuszy analitycznych szczególną uwagę należy zwrócić na problemy w zakresie zapasów, należności, zobowiązań, zmiany w rentowności, płynności firmy, wielkości pobrań właściciela firmy w trakcie roku.

Bank powinien też co najmniej raz na kwartał dokonywać przeglądu przyjętych zabezpieczeń prawnych kredytu, egzekwować od kredytobiorców odnowienia polis ubezpieczeniowych ruchomości i nieruchomości, z których cesja stanowi zabezpieczenia prawne udzielonych kredytów, monitorować kredytobiorcę, gdy zmniejszyła się ich wartość, żądać dodatkowego zabezpieczenia prawnego kredytu. Można zatem powiedzieć, że bieżący

monitoring kredytowanego przedsiębiorcy pozwala nie tylko na systematyczną ocenę kondycji kredytobiorcy, bieżącą kontrolę ryzyka kredytowego, ale i w miarę potrzeby na podjęcie stosownych działań wobec kredytobiorcy. Banki bowiem w całym okresie kredytowania klientów są zobowiązane do prawidłowego administrowania udzielonymi kredytami i do stosowania właściwej klasyfikacji ekspozycji kredytowych banku, a co się z tym wiąże i konieczności tworzenia w odpowiedniej wysokości rezerw.

Banki dokonują klasyfikacji ekspozycji kredytowych wobec osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą do następujących kategorii³⁰:

- a) **ekspozycje kredytowe „normalne”**, obejmujące ekspozycje kredytowe, w przypadku których opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek nie przekracza 1 miesiąca, a sytuacja finansowa dłużnika nie budzi obaw;
- b) **ekspozycje kredytowe „pod obserwacją”**, obejmujące ekspozycje kredytowe, w przypadku których opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek przekracza 1 miesiąc i nie przekracza 3 miesięcy, a sytuacja finansowa dłużnika nie budzi obaw, które jednak ze względu na ryzyko regionu, kraju, grupy klientów, produktów lub innych ustalonych przez bank kryteriów, wymagają szczególnej uwagi;
- c) **ekspozycje kredytowe „poniżej standardu”**, obejmujące ekspozycje kredytowe, w przypadku których opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek wynosi powyżej 3 miesięcy i nie przekracza 6 miesięcy, a sytuacja ekonomiczno-finansowa dłużnika może stanowić zagrożenie terminowej spłaty ekspozycji;
- d) **ekspozycje kredytowe „wątpliwe”**, obejmujące ekspozycje kredytowe, w przypadku których opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek przekracza 6 miesięcy i nie przekracza 12 miesięcy; w tym przypadku sytuacja finansowa dłużnika ulega znacznemu pogorszeniu, a zwłaszcza gdy ponoszone straty naruszają w sposób istotny ich kapitał;
- e) **ekspozycje kredytowe „stracone”**, obejmujące:
 - ekspozycje kredytowe, w przypadku których opóźnienie w spłacie kapitału i odsetek przekracza 12 miesięcy,
 - ekspozycje kredytowe wobec dłużników, których sytuacja ekonomiczno-finansowa pogorszyła się w sposób nieodwracalnie uniemożliwiający spłacenie długu,
 - ekspozycje kredytowe wobec dłużników, w stosunku do których ogłoszono upadłość lub w stosunku do których nastąpiło otwarcie postępowania upadłościowego z wyjątkiem, gdy następuje ona na podstawie przepisów o komercjalizacji i prywatyzacji,
 - ekspozycje kredytowe wobec dłużników, przeciwko którym bank złożył wniosek o wszczęcie postępowania egzekucyjnego,
 - ekspozycje kredytowe kwestionowane przez dłużników na drodze postępowania sądowego,
 - ekspozycje kredytowe wobec dłużników, których miejsce pobytu jest nieznane i których majątek został nie ujawniony.

³⁰ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008 r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków. (Dz.U. 2008 r. Nr 235, poz. 1589).

Wymagany **poziom tworzenia rezerw celowych** na ryzyko związane z powyższymi ekspozycjami kredytowymi:

- a) zaklasyfikowanymi do kategorii „pod obserwacją” wynosi 1,5% podstawy tworzenia rezerw celowych,
- b) zaklasyfikowanymi do kategorii „poniżej standardu” wynosi 20% podstawy tworzenia rezerw celowych,
- c) zaklasyfikowanymi do kategorii „wątpliwe” wynosi 50% podstawy tworzenia rezerw celowych,
- d) zaklasyfikowanymi do kategorii „stracone” wynosi 100% podstawy tworzenia rezerw celowych.

Administrowanie kredytami udzielonymi osobom fizycznym wymaga odmiennego podejścia. W odniesieniu do klienta indywidualnego bank nie stosuje tak szczegółowego monitoringu, m.in. z uwagi na rodzaj kredytu – kredyt na cele konsumpcyjne – jak i zakres posiadanych informacji o kliencie. Bank w monitoringu klienta indywidualnego koncentruje swoją działalność na kontrolowaniu terminowości spłat kapitału kredytu i jego odsetek, bieżącej weryfikacji zabezpieczeń prawnych kredytu. Wyjątkiem są kredyty długoterminowe, gdzie kondycja finansowa kredytobiorcy indywidualnego powinna być badana co 6 miesięcy (patrz rozdz. 2.3.2.4.). W przypadku gdy następuje opóźnienie w spłacie kapitału kredytu czy też odsetek, bank podejmuje działania dyscyplinujące klienta (wysyłanie monitów, wizyta pracownika banku). Gdy kroki te są mało skuteczne, bank podejmuje bardziej restrykcyjne działania, wypowiada umowę kredytową, realizuje zabezpieczenia prawne kredytu, prowadzi windykację, egzekucję wierzytelności banku na drodze komorniczej, sądowej i tworzy rezerwy celowe na należności nieregularne.

Monitoring klienta indywidualnego

Bank dokonuje klasyfikacji ekspozycji kredytowych wobec osób fizycznych w sposób następujący:

- 1) ekspozycje wynikające z pożyczek i kredytów detalicznych³¹:
 - a) **ekspozycje kredytowe „normalne”** obejmujące ekspozycje, gdzie opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek nie przekracza 6 miesięcy,
 - b) **ekspozycje kredytowe „stracone”** obejmujące:
 - ekspozycje, w przypadku których opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek przekracza 6 miesięcy,
 - ekspozycje kredytowe wobec dłużników przeciwko, którym bank złożył wniosek o wszczęcie postępowania egzekucyjnego,
 - ekspozycje kredytowe kwestionowane przez dłużników na drodze postępowania sądowego,
 - ekspozycje kredytowe wobec dłużników, których miejsce pobytu jest nieznane i których majątek nie został ujawniony.
- 2) pozostałe ekspozycje kredytowe wobec osób fizycznych:
 - a) **ekspozycje kredytowe „normalne”**, obejmujące należności w przypadku, których opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek nie przekracza 1 miesiąca,

³¹ Pożyczki i kredyty detaliczne to ekspozycje kredytowe wobec osób fizycznych, udzielone na cele nie związane z działalnością gospodarczą, tj. kredyty gotówkowe, ratalne, konsumpcyjne z wyłączeniem kredytów i pożyczek hipotecznych, mieszkaniowych oraz zobowiązań pozabilansowych.

- b) **ekspozycje kredytowe „pod obserwacją”**, obejmujące należności, w przypadku których opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek wynosi powyżej 1 miesiąca i nie przekracza trzech miesięcy,
- c) **ekspozycje kredytowe „poniżej standardu”**, obejmujące należności, w przypadku których opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek przekracza 3 miesiące i nie przekracza 6 miesięcy,
- d) **ekspozycje kredytowe „wątpliwe”**, obejmujące ekspozycje kredytowe, których opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek przekracza 6 miesięcy i nie przekracza 12 miesięcy,
- e) **ekspozycje kredytowe „stracone”**, obejmujące:
 - ekspozycje kredytowe, w przypadku których opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek przekracza 12 miesięcy,
 - ekspozycje kredytowe wobec dłużników, przeciwko którym bank złożył wnioski o wszczęcie postępowania egzekucyjnego,
 - ekspozycje kredytowe kwestionowane przez dłużników na drodze postępowania sądowego,
 - ekspozycje kredytowe wobec dłużników, których miejsce pobytu jest nieznane i których majątek został nie ujawniony.

Wymagany **poziom tworzenia rezerw celowych** na ryzyko związane z ekspozycjami kredytowymi dla klientów nie prowadzących działalności gospodarczej,

- a) wynikającymi z pożyczek i kredytów detalicznych zakwalifikowanych do kategorii „normalne” wynosi 1,5% podstawy tworzenia rezerw celowych,
- b) zaklasyfikowanymi do kategorii „pod obserwacją” wynosi 1,5% podstawy tworzenia rezerw celowych,
- c) zaklasyfikowanymi do kategorii „poniżej standardu” wynosi 20% podstawy tworzenia rezerw celowych,
- d) zaklasyfikowanymi do kategorii „wątpliwe” wynosi 50% podstawy tworzenia rezerw celowych,
- e) zaklasyfikowanymi do kategorii „stracone” wynosi 100% podstawy tworzenia rezerw celowych.

2.3.3. *Produkty kartowe*

Karta płatnicza jest elektronicznym instrumentem płatniczym, umożliwiającym korzystanie ze środków pieniężnych zgromadzonych na rachunku bankowym oraz środków udzielonych poprzez bank w formie kredytu. W Polsce pierwsze karty płatnicze pojawiły się w latach osiemdziesiątych, gdy bank Pekao S.A. wprowadził karty bankomatowe spełniające funkcje identyfikacyjną i umożliwiające wypłatę z bankomatu dewiz do kwoty 150 USD. Kartę płatniczą typu VISA jako pierwszy wprowadził dopiero Bank Inicjatyw Gospodarczych. Z kolei pierwszą kartę kredytową wprowadził na polski rynek bank Pekao S.A. w 1995 r.

Polacy mają w swoich portfelach coraz więcej kart płatniczych. Według danych NBP, pod koniec grudnia 2008 r. na polskim rynku było ponad 30 milionów sztuk kart. Karty płatnicze są najbardziej popularne wśród osób młodych, lepiej wykształconych, aktywnych zawodowo, prywatnych przedsiębiorców, o wyższych dochodach (z dochodami powyżej 3 tys. PLN netto na osobę)³²

Z uwagi na szybki rozwój rynku kart płatniczych możemy wyróżnić różne kryteria klasyfikacyjne kart. Najbardziej znane kryteria to³³ :

Rodzaje kart płatniczych

A. Ze względu na **sposób rozliczania umowy** pomiędzy posiadaczem karty i bankiem – emitentem wyróżniamy:

- 1) **karty debetowe** (ang. *Debit Cards*), umożliwiające dysponowanie środkami pieniężnymi zgromadzonymi na rachunku bankowym klienta. Rozliczenia dokonywane za pomocą tej karty muszą mieć pokrycie w saldzie, środkach zgromadzonych na rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowym klienta. Każda transakcja podlega autoryzacji i ma charakter „elektronicznego czeku potwierdzonego”. Karty te funkcjonują na zasadzie rozliczania wykonanych transakcji natychmiast po otrzymaniu przez bank informacji o ich przeprowadzeniu. W zależności od systemu informatycznego może to być kilka sekund lub kilka dni;
- 2) **karty kredytowe** (ang. *Credit Cards*), wydawane tym klientom, którzy posiadają zdolność kredytową, są więc osobami gwarantującymi zwrot zaciągniętych zobowiązań finansowych. Bank wydając kartę kredytową osobie fizycznej przyznaje jej limit kredytowy do wysokości, którego dana osoba może dokonywać transakcji. Wielkość zaciągniętego kredytu w ramach limitu kredytowego karty podlega spłacie na koniec ustalonego okresu (najczęściej na koniec miesiąca kalendarzowego) lub też jest spłacany w formie rat z wpływów na rachunek bieżący. Najczęściej banki nie naliczają żadnych odsetek, jeżeli cała kwota transakcji zostanie spłacona w określonym czasie (ang. *Grace Period*), np. dwóch tygodni od wystawienia miesięcznego wyciągu. Warto zasygnalizować, że w niektórych bankach dostępna jest usługa automatycznej spłaty kredytu w dniu upływu *grace period*. Klient, chcąc otrzymać taką kartę, nie musi posiadać rachunku bieżącego w banku wydawcy tej karty;
- 3) **karty obciążeniowe** (ang. *Charge Cards*), posiadające oznaczony termin płatności i funkcjonujące na bazie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego, gdzie gromadzone są dochody klienta. Dla każdego posiadacza karty ustalany jest miesięczny i dzienny limit wydatków, do wysokości których może dokonywać transakcji. Właściciel karty korzysta zatem ze swego rodzaju kredytu kupieckiego, nie ponosząc przy tym żadnych kosztów (odsetki, prowizje). Zobowiązany jest jednak w określonym terminie, najczęściej na koniec każdego miesiąca zwrócić pieniądze. Na ten moment sumowane są bowiem wszystkie transakcje klienta płatne kartą i w tym momencie wysokość transakcji musi znaleźć pełne pokrycie w środkach na rachunku. W przypadku braku środków na rachunku klienta naliczane są wysokie odsetki przeterminowane;

32 M. Smaga, *Jak Polacy korzystają z kont bankowych?*, Raport Money.pl, Wrocław, marzec 2007 r., str. 11.

33 Por. J. Grzywacz, op.cit. s. 83-85.

- 4) **karty wstępnie opłacone** zwane też **elektronicznymi portmonetkami** (ang. *Electronic Purse*), posiadające określoną wartość (zakodowaną na pasku magnetycznym karty lub też w pamięci mikroprocesora), do wysokości której posiadacz karty może dokonywać płatności. Karty te są wygodne zarówno dla posiadacza, jak i dla sprzedawcy, gdyż nie musi on dokonywać autoryzacji karty i obawiać się, że przyjmuje kartę bez pokrycia lub unieważnioną. Karty te funkcjonują bowiem na zasadzie zakupu w banku karty o z góry określonej wartości i dokonywania za ich pomocą płatności. Tę swego rodzaju elektroniczną portmonetkę można ponownie „naładować” w banku, w specjalnych bankomatach (np. karta telefoniczna lub parkingowa).

B. Ze względu na techniczny aspekt budowy karty można wyróżnić:

- 1) **karty ze wzorem podpisu**, gdzie jedynym elementem umożliwiającym identyfikację właściciela karty jest pasek z jego wzorem podpisu;
- 2) **karty tłoczone (embosowane)**, gdzie dane identyfikacyjne posiadacza karty, tj. imię i nazwisko posiadacza, numer karty, data ważności są wytłoczone w sposób umożliwiający dokonanie odcisku w specjalnych urządzeniach (skopiowanie) na dowodach operacji. Ten sposób akceptowania karty nie wymaga zastosowania terminala elektronicznego lecz stwarza przesłanki do łatwego fałszowania dokonywanych (odciśniętych) akceptów karty. Czyste karty tłoczone nie są obecnie stosowane, ale nie wyklucza to wytłoczenia karty magnetycznej lub z chipem;
- 3) **karty magnetyczne** posiadające pasek magnetyczny z zakodowanymi informacjami o posiadaczu karty z podaniem, tzw. PIN (*Personal Identification Number*). Operacje przy pomocy tych kart są realizowane w czasie rzeczywistym (*on-line*), a autoryzacja dokonywana jest przez czytnik elektrycznego terminala;
- 4) **karty mikroprocesorowe** (ang. *smart cards*), zwane też kartami chipowymi, inteligentnymi, to karty elektroniczne posiadające wbudowany jeden lub więcej układ scalony, tzw. mikroprocesor. Pamięć chipa pozwala na zapisanie większej ilości danych, zastosowanie lepszych standardów zabezpieczeniowych karty oraz rozszerzenia możliwości zastosowania karty elektronicznej jako kluczyka elektronicznego do samochodu czy też mieszkania. Ponadto przy zastosowaniu kart magnetycznych konieczne jest połączenie punktu dokonywania operacji z komputerami jednostki weryfikacji kont. W przypadku zastosowania kart mikroprocesorowych nie ma potrzeby uzyskiwania takiego połączenia, gdyż operacje zapisywane są bezpośrednio na karcie. Szczególnym przykładem karty mikroprocesorowej jest chip karta, czyli elektroniczna portmonetka.

C. Ze względu na pełnione funkcje wyróżniamy:

- 1) **karty płatnicze** (ang. *Payment Cards*), przy pomocy których można dokonać płatności za towary i usługi,
- 2) **karty bankomatowe** (ang. *ATM Cards lub Cash Cards*) wykorzystywane głównie lub wyłącznie do dokonywania wypłat gotówki w bankomatach. Funkcje karty mogą być różne w zależności od rodzaju karty i banku, który ją wydał, czy też rodzaju bankomatów (np. sprawdzenie stanu rachunku, zlecenie dyspozycji założenia lokaty, wydruk historii rachunku). Kartą bankomatową nie można dokonać transakcji bezgotówkowej, np. zapłaty w punkcie handlowo-usługowym,



- 3) **karty identyfikacyjne** służące do identyfikacji jej posiadacza oraz potwierdzenia uprawnień do dysponowania rachunkiem bankowym. Nie są więc typowymi kartami płatniczymi, mogą stanowić dodatkowe, bezpieczniejsze potwierdzenie tożsamości klienta w banku.

Karty identyfikacyjne mogą mieć różną budowę. Zawierają pasek magnetyczny z poufnym numerem PIN znanym tylko właścicielowi, który będąc w banku chce dokonać transakcji.

Na przykład:

Klient Jan Kowalski, właściciel rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego, chce dokonać wypłaty ze swojego rachunku kwoty w wysokości 3000 zł. Bank w celu usprawnienia obsługi wydał mu kartę identyfikacyjną. Pan Kowalski, idąc z tą kartą do kasy po wypłatę gotówki, musi wprowadzić do specjalnego terminala (tzw. POS) swój PIN. Kasjerka uzyskuje wtedy potwierdzenie, że dokonujący wypłaty jest właścicielem konta i może zrealizować tę transakcję. Wypłaca klientowi żadaną ilość środków pieniężnych.



D. Ze względu na **zasięg karty**, miejsce realizacji, możemy wyróżnić:

- 1) **karty o zasięgu międzynarodowym**, karty ważne na całym świecie, jak np. VISA, MAESTRO, Dinners Club. Faktyczny jednak zasięg zależy od liczby punktów akceptujących karty. Największe sieci akceptantów posiadają:
 - VISA,
 - EuroCard /Master Card,
- 2) **karty regionalne**, obejmujące dany region świata, np. Ameryka Płn. – American Express, JCB – Japonia,
- 3) **karty lokalne**, ważne tylko w danym kraju lub kilku krajach. Karty lokalne mogą pełnić funkcje identyfikacyjne lub bankomatowe,
- 4) **karty realizowane tylko w wybranych placówkach**, karty płatnicze, ale tylko wyłącznie w niewielkiej sieci sklepów, z którymi bank podpisuje umowy, mogą być też wydawane przez firmy, np. karty wydawane przez firmy samochodowe, paliwowe, hipermarkety, karty pełniące funkcje biletów komunikacyjnych, itp.

Emitowanie kart płatniczych przynosi bankom korzyści przede wszystkim w postaci prowizji od akceptantów kart płatniczych za pośrednictwo banku pomiędzy nimi a ich posiadaczami kart. Banki pobierają także roczne opłaty za wydanie i odnowienie kart płatniczych klientom. Kolejnym źródłem dochodów banku z tytułu emitowania kart płatniczych są odsetki od udzielonych kredytów w ramach umowy o karty kredytowe, a w przypadku rozliczeń międzynarodowych – powstające różnice kursowe.

Głównymi uczestnikami w rozliczeniach transakcji dokonywanych przy użyciu kart są:

- posiadacz karty,
- emitent karty płatniczej,
- akceptant.

Posiadaczem karty jest osoba upoważniona do jej wykorzystania. Właścicielem karty jest jednak bank emitujący daną kartę, którą po upływie terminu ważności posiadacz jest zobowiązany zwrócić.

Emitentem kart płatniczych jest głównie bank. To bank wykonuje wszelkie czynności związane z wydaniem karty, rozliczeniem klienta (posiadacza karty) z tytułu dokonanych transakcji przy użyciu karty. Po dokonaniu danej transakcji przez posiadacza karty, bank – emitent obciąża rachunek klienta, odlicza swoją prowizję i przekazuje pieniądze do banku akceptanta. Na zakończenie, najczęściej na koniec okresu rozliczeniowego (ostatni dzień miesiąca, kwartału), emitent wysyła wyciąg bankowy zawierający specyfikacje dokonanych transakcji do posiadacza karty.

Autoryzacja karty

Akceptantem może być placówka handlowa, przedsiębiorstwo, które podpisało umowę z bankiem o akceptowaniu kart. Sprzedając towar, usługę, akceptant autoryzuje kartę i wystawia posiadaczowi karty rachunek składający się z trzech egzemplarzy. Jeden egzemplarz otrzymuje klient, drugi zostaje przesłany do banku akceptanta, a trzeci zatrzymuje wystawca rachunku. Dla każdego akceptanta ustalana jest indywidualnie wysokość prowizji. Prowizja ta dzielona jest pomiędzy bank akceptanta, emitenta kart i centrum dokonujące autoryzacji (np. centrum VISA). **Autoryzacja karty** polega na sprawdzeniu, czy dana karta jest ważna, a nakazana dyspozycja płatnicza ma pokrycie w środkach, jakimi dysponuje posiadacz karty. Proces autoryzacji może być dokonywany w następujący sposób:

- a) **telefonicznie** – najstarszy, tradycyjny sposób dokonywania autoryzacji, polegający na telefonicznym połączeniu akceptanta z centrum autoryzacyjno-rozliczeniowym, celem otrzymania stosownego potwierdzenia. Główną wadą tej formy autoryzacji była duża pracochłonność wykonywanych czynności i wydłużenie czasu trwania całej transakcji;
- b) **za pomocą elektronicznego terminala POS**, gdzie autoryzacja karty to umieszczenie (tzw. przeciągnięcie) karty w specjalnym czytniku terminalu, powodujące odczytanie niezbędnych danych z paska magnetycznego karty. Równocześnie następuje połączenie z centrum autoryzacyjno-rozliczeniowym udzielającego informacji zwrotnej. Cała operacja kończy się wydrukowaniem dowodu sprzedaży z zamieszczonym kodem autoryzacji, umożliwiającym późniejszą identyfikację transakcji. Tego typu autoryzacja jest bardzo wygodna dla posiadaczy kart płatniczych, lecz dla akceptanta wymaga sporych nakładów inwestycyjnych, głównie w infrastrukturę telefoniczno-informatyczną.

Dużym ułatwieniem w użyciu kart w transakcjach handlowych jest **wykorzystanie kart elektronicznych z mikroprocesorami**, gdzie nie ma potrzeby łączenia się z centrum autoryzacyjno-rozliczeniowym.

2.3.4. Usługi rozliczeniowe oferowane klientom indywidualnym

Oprócz typowych produktów bankowych, jak lokaty, czy kredyty, banki oferują swoim klientom indywidualnym szeroki wachlarz usług rozliczeniowych. Są to:

- stałe zlecenia płatności, np.: czynszu, mediów, rat kredytów, opłat telefonicznych,
- otrzymywanie wyciągów z konta bankowego (wypierane stopniowo poprzez rozwiązania internetowe).
- dokonywanie przelewów pomiędzy rachunkami wewnątrz danego banku, jak i między różnymi bankami,

- przeprowadzanie rozliczeń gotówkowych, bezgotówkowych,
- realizacja czeków,
- możliwość stosowania poleceń zapłaty,
- usługi depozytowe: wynajem kaset i skrytek sejmowych,
- polisy ubezpieczenia na życie,
- indywidualne negocjacje cen transakcji wymiany walut.

Bardzo intensywnie rozwijają się elektroniczne kanały dostępu do produktów bankowych, zwłaszcza dla klienta indywidualnego.

Najpopularniejsze kanały dostępu do produktów bankowych to:

- a) **home banking** – umożliwiający obsługę rachunków bankowych bez konieczności wychodzenia z domu. Obsługa rachunków odbywa się przy pomocy telefonu sieci publicznej lub komórkowej i komputera wyposażonego w odpowiednie oprogramowanie. Bezpieczeństwo systemu zapewniają generowane hasła i kodowane transmisje danych. Główną wadą home bankingu jest to, że dostęp do konta możliwy jest tylko z komputera, na którym jest zainstalowane oprogramowanie. Ta forma komunikacji nie rozwinęła się w istotnej skali w segmencie klientów indywidualnych i została praktycznie wyparta przez coraz powszechniejszą bankowość internetową.
- b) **phone banking - bankowość telefoniczna**, gdzie wykorzystywany jest telefon stacjonarny. Operacje bankowe mogą być realizowane poprzez:
 - SMS – przysyłanie poprzez telefon komórkowy krótkich wiadomości tekstowych, m.in. o aktualnym saldzie na rachunku, dokonanych operacjach bankowych, kursach walut,
 - *IVR*³⁴ (*ang. Interactive Voice Response*), czyli automatyczny serwis telefoniczny, umożliwiający interaktywną obsługę osoby dzwoniącej. Osoba dzwoniąca po wysłuchaniu nagranych wcześniej komunikatów za pomocą aparatu z wybieraniem tonowym lub za pomocą głosu (tzw. ASR) wybiera poszczególne pozycje z menu. W ten sposób właściciel rachunku może dowiedzieć się, jakie jest aktualne saldo na rachunku, jakie były dokonane operacje bankowe.
 - call center, tj. centrum elektronicznej obsługi klienta, gdzie operatorzy przyjmują i wykonują zlecenia klientów.
- c) **mobile banking (m-banking)** gdzie wykorzystywany jest telefon przenośny. Operacje bankowe mogą być realizowane poprzez :
 - SMS, IVR
 - protokół WAP, umożliwiający dostęp do usług WWW (Internet), uwzględniając ograniczenia techniczne urządzeń mobilnych (głównie telefonów komórkowych, smartphone) korzystających z tego protokołu oraz ograniczeń łącza danych. Klient może uzyskać informacje o operacjach dokonywanych na rachunku, o aktualnym stanie swego konta.
- d) **bankowość internetowa**, gdzie do kontaktu z bankiem wykorzystywany jest komputer osobisty (PC), z zainstalowaną przeglądarką stron WWW, podłączony do sieci

³⁴ Urządzenie to umożliwia rozpoznanie mowy, zamianę komputerowego pliku tekstowego na głos w celu przekazania odpowiedzi abonentowi, itp.

Internet. Witryna internetowa umożliwia klientom indywidualnym dokonywanie on-line różnorodnych operacji na rachunkach bankowych. Zakres dostępnych funkcji i operacji stale się rozszerza, włączając możliwość rozkładania lokat, kupna jednostek funduszy inwestycyjnych, czy doładowanie telefonu.

Taka wielokanałowość obsługi ma podstawowe znaczenie dla pozyskiwania i jakości obsługi klientów. Ponadto wielokanałowość nie oznacza, że bank oferuje swoim klientom kilka różnych kanałów dystrybucji produktów bankowych, lecz że kanały te funkcjonują we wzajemnym powiązaniu informacyjnym i technicznym.

Głównymi klientami bankowości internetowej byli początkowo młodzi ludzie w wieku 18-24 lat. Dla nich często internetowy rachunek był pierwszym w życiu kontem bankowym. Są to najczęściej osoby z wyższym wykształceniem, uczniowie, studenci, osoby na stanowiskach kierowniczych, specjaliści, przedsiębiorcy. Obecnie struktura wiekowa tych klientów się rozrasta. Dzisiaj można powiedzieć, że od Internetu w bankowości nie ma ucieczki. Banki, które nie oferują tego typu usług, narażają się na przegraną w walce o nowych klientów, ale też i na utratę klientów już pozyskanych, którzy chcieliby skorzystać w swoim banku z tego typu usług. Koszty uruchomienia internetowych kanałów dystrybucji szybko się zwracają w porównaniu z funkcjonowaniem tradycyjnych kanałów. Doświadczenia krajów europejskich dowodzą, że nakłady na bankowość elektroniczną zwracają się już, gdy korzysta z tego typu usług 20% klientów. Banki polskie starają się więc różnymi metodami zachęty przekonać swoich klientów do korzystania z bankowości elektronicznej.

Korzyści, jakie mogą osiągnąć banki i klienci z korzystania z usług elektronicznych są ogromne. Koszty założenia i funkcjonowania rachunków bankowych dla banków są niewspółmiernie niższe, niż w oddziale tradycyjnym. W Polsce koszt dokonania transakcji realizowanej przez Internet jest średnio osiem razy niższy w porównaniu z transakcjami dokonywanymi w tradycyjnych oddziałach. Z punktu widzenia klienta istotna jest również wspomniana już możliwość szybkiego dostępu do usług przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu oraz uproszczone procedury oferowania usług, eliminujące wiele czasochłonnych dokumentów. To z kolei wpływa bezpośrednio na jakość usług i podnosi poziom satysfakcji klienta, oszczędza czas i pieniądze klienta, zwiększa bezpieczeństwo w stosunku do realizowanych operacji gotówkowych. Usługi bankowości elektronicznej (e-bankowości) są dzisiaj tak powszechne, że ich oferowanie oraz zakres stały się miarą prestiżu banku, jego elastyczności i dbałości o klienta.

Z roku na rok rośnie odsetek klientów e-bankowości, którzy korzystają z produktów bankowych on-line. Na koniec 2009 r. liczba aktywnych klientów bankowości elektronicznej w Polsce wg ZBP przekroczyła 8 mln klientów, z tego około 950 tysięcy to małe i średnie firmy, 110 tysięcy to duże przedsiębiorstwa.

Sukcesywny wzrost wartości transakcji realizowanych przez Internet wymusza konieczność ciągłego doskonalenia systemów bezpieczeństwa. Funkcjonują cztery główne metody zapewniające bezpieczeństwo:

- szyfrowanie transmisji danych – realizowane poprzez protokół SSL,
- proste uwierzytelnianie – poprzez stosowanie identyfikatora, hasła lub PIN-u,
- silne uwierzytelnianie – przez zastosowanie tokena, klucza prywatnego lub certyfikatu użytkownika,
- podpis elektroniczny.

Mimo że obecnie stosowane rozwiązania techniczne zapewniają niezbędny poziom bezpieczeństwa transakcji przeprowadzanych za pomocą Internetu, to jednak nadal widoczna jest bariera psychologiczna, która wpływa na liczbę przedsiębiorstw decydujących się na transakcje poprzez Internet. W 2010 roku przeciętny aktywny klient wykonywał miesięcznie 4 przelewy elektroniczne oraz korzysta z bezgotówkowych form płatności.

2.3.5. Rola i zadania doradcy klienta

Dzień dzisiejszy pokazuje, że szansą rozwoju dla banku jest właściwe wykształcenie grupy pracowników – doradców klienta. Klient bowiem postrzega bank poprzez tę osobę, która go obsługuje, ceniąc sobie bezpośredni kontakt z kompetentnym pracownikiem.

Aby realizować tę zasadę, w wielu polskich bankach klienci, zwłaszcza zamożni, otrzymują specjalnych opiekunów (ang. *account manager*, *relationship manager*). Dzięki temu możliwe jest zidentyfikowanie indywidualnych potrzeb klientów, oferowanie specjalnie dla nich stworzonych usług, co w efekcie pozytywnie kreuje wizerunek banku i przynosi wymierne efekty finansowe. Zasada *one face to one customer* ma swoje uzasadnienie. Klient uzyskuje osobistego i jedyne doradcę, który ma znać jego potrzeby, dobierać odpowiednie produkty i monitorować aktywa klienta.

W zależności od segmentu klientów, wyróżnić można następujące grupy opiekunów:

- a) dla grupy klientów **private banking** – pracownik banku, tzw. *wealth manager*, *relationship manager*, wyspecjalizowany w doradztwie i bezpośredniej obsłudze klienta, oferujący klientom zindywidualizowaną, kompleksową ofertę, komfort i profesjonalizm obsługi oraz dyskrecję
- b) dla grupy **klientów instytucjonalnych**, klientów strategicznych oraz małych, średnich firm – doradca klienta, asystent doradców, oferujący poszczególnym grupom klientów pełną gamę produktów bankowych specyficznych dla danego segmentu klientów. O ile jeden *account manager* dla małych, średnich firm może obsłużyć większą liczbę klientów, o tyle w przypadku dużych, strategicznych klientów, do ich kompleksowej opieki powinno być przydzielonych kilku doradców klienta.

W niniejszym krótkim rozdziale skoncentrujemy uwagę na doradcach klienta z grupy *private banking*. Niestety z uwagi na ograniczone zasoby kadrowe i koszty, banki oferują współpracę z doradcami tylko najzamożniejszym klientom indywidualnym (min. 50 tys. PLN, a często

dużo więcej wolnych środków do inwestowania lub minimum 10 tys. PLN netto miesięcznych wpływów na rachunek klienta). Z czasem, w miarę rozwoju rynku, wzrostu oczekiwań klientów oraz konkurencji między bankami należy przewidywać, że na taką specjalną obsługę będą mogli liczyć klienci indywidualni o niższych dochodach. Towarzyszyć temu będzie rozwój nowoczesnych technologii i nowych narzędzi bezpośrednio wspomagających pracę doradców.



Jeden z banków napisał: „Private banking to swoista filozofia współpracy, bazująca na wysokim zindywidualizowaniu kontaktów klienta z bankiem. Private banking oznacza nie tylko najwyższą jakość usług bankowych, wysoki komfort obsługi, ale także wiąże się z prestiżem.”

Dlatego też ważne jest, aby kandydat na stanowisko osobistego doradcy klienta dysponował odpowiednimi, specjalistycznymi kwalifikacjami, charakteryzował się wysoką kulturą osobistą i posiadał niezbędne zdolności interpersonalne oraz prezentował nieskazitelną postawę etyczną. Osobisty doradca klienta odpowiada za całość relacji z klientem w długim terminie. To na nim spoczywa obowiązek szczegółowego rozeznania potrzeb, preferencji klienta i profilu ryzyka, a następnie opracowania i monitorowania wybranego dla klienta rozwiązania finansowego.

W Polsce uaktywniły swoją działalność także firmy doradztwa finansowego (poza strukturami bankowymi), pomagające klientom indywidualnym znaleźć najbardziej optymalne rozwiązania finansowe i inwestycyjne, zatrudniające często wysoko wykwalifikowanych doradców finansowych. W skali rynku są to jednak głównie firmy pośrednictwa finansowego, specjalizujące się np. w kredytach hipotecznych lub sprzedaży funduszy inwestycyjnych.

Profesjonalny doradca finansowy pomaga wybrać najkorzystniejszą formę lokowania pieniędzy, właściwie zarządzać finansami osobistymi, określić indywidualną strategię inwestowania, ochronić posiadany majątek i zabezpieczyć przyszłość. Każdy doradca klienta zamożnego powinien mieć pod opieką nie więcej niż kilkudziesięciu klientów indywidualnych (im większy portfel klienta, tym mniejszą liczbę klientów powinien prowadzić doradca).

Klient indywidualny może też skorzystać z usług **doradcy inwestycyjnego**. Osoba ta udziela płatnych porad, dzięki którym klient może samodzielnie inwestować własne pieniądze lub też zlecić zarządzanie akcjami, obligacjami czy innymi papierami wartościowymi doradcy. Doradca inwestycyjny pilnie śledzi wydarzenia gospodarcze w kraju i na świecie, gdyż mają one ogromny wpływ na wartość akcji i obligacji notowanych na giełdzie. Doradca inwestycyjny musi wykazywać się nieprzeciętną znajomością zagadnień finansowych, rynku papierów wartościowych, umiejętnością przeprowadzania analiz, znać kodeks cywilny, spółek prawa handlowego i przepisy podatkowe. Ponadto niezbędne jest posiadanie licencji w zakresie publicznego obrotu papierami wartościowymi, którą otrzymuje się po zdaniu egzaminu przed Komisją Nadzoru Finansowego.

Licencjonowany doradca inwestycyjny doradza wyłącznie w zakresie publicznego obrotu papierami wartościowymi. Można powiedzieć, że istnieją dwa obszary doradztwa inwestycyjnego:

- wydawanie rekomendacji, dotyczących papierów wartościowych,
- zarządzanie portfelem inwestycyjnym na zlecenie osób trzecich, inwestorów indywidualnych.

Przedstawicieli tego zawodu spotykamy głównie w firmach inwestycyjnych, na parkietach giełd, w domach maklerskich, firmach doradczo-konsultingowych, towarzystwach ubezpieczeniowych oraz coraz częściej w bankach.

2.3.6. Znaczenie Bankowego Arbitrażu Konsumenckiego

Bankowy Arbitraż Konsumencki działa od marca 2002 r. przy ZBP. Do BAK należą obecnie wszystkie banki będące członkami ZBP i banki spółdzielcze, które zgodziły się współpracować z Bankowym Arbitrem. BAK od 2006 r. jest członkiem sieci FIN-NET, założonej przez Komisję Europejską jako ogólnoeuropejska sieć instytucji prowadzących pozasądowe postępowania rozjemcze dla instytucji finansowych oraz konsumentów. Jej celem jest wspomaganie procesu tworzenia wspólnego europejskiego rynku usług finansowych oraz płatności transgranicznych poprzez ułatwienie konsumentom dochodzenia swoich roszczeń w stosunku do usługodawców, mających siedzibę w innym państwie członkowskim Unii Europejskiej.³⁵

**Bankowy
Arbitraż
Konsumencki**

Do Bankowego Arbitra skargi składać mogą wyłącznie konsumenci, czyli osoby fizyczne, nie prowadzące działalności gospodarczej. Przedmiotem postępowania przed Arbitrem Bankowym może być roszczenie pieniężne z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania przez bank czynności bankowych lub innych czynności na rzecz konsumenta. Wniosek dotyczyć może sporu z bankiem będącym członkiem Związku Banków Polskich lub innym bankiem, który złożył oświadczenie, że poddaje się rozstrzygnięciom Arbitra Bankowego. Na pomoc Bankowego Arbitrażu Konsumenckiego może liczyć osoba fizyczna, gdy:

- wyczerpie możliwości załatwiania sprawy bezpośrednio z bankiem,
- wartość przedmiotu sporu wynosi nie więcej niż 8 tys. zł, przy czym w tę kwotę nie są wliczane odsetki i inne koszty. Jeśli konsument dochodzi kilku roszczeń, wartość ich sumuje się. Ponadto sprawa nie jest prowadzona przed sądem, a w przypadku roszczeń pieniężnych powstałych po 1 lipca 2001 r., jeśli spór dotyczy wyższej kwoty, pokrzywdzony może wystąpić na drogę sądową.

Arbiter Bankowy nie zajmuje się sprawami związanymi ze świadczeniami Skarbu Państwa, szczególnie zaś książeczkami mieszkaniowymi i kredytami z dopłatami ze środków budżetowych.

Wszczęcie postępowania następuje wyłącznie po złożeniu pisemnego wniosku na adres Bankowego Arbitrażu Konsumenckiego oraz wniesieniu stosownej opłaty. Jeśli opłata nie zostanie wniesiona w ciągu miesiąca, Arbiter nie rozpatruje sprawy. Siedziba Arbitrażu jest w Warszawie, dokładny adres i numery telefonów ma obowiązek podać pracownik każdego banku.

Wniosek powinien zawierać:

- dane teleadresowe, tj. imię i nazwisko, adres zamieszkania, korespondencyjny, telefon, fax,
- nazwę banku, adres oddziału,
- dokładny opis żądania będącego przedmiotem sporu z bankiem,

³⁵ Informacja o działalności Arbitra Bankowego w 2009r., Warszawa, styczeń 2010, str.6.

- uzasadnienie, ewentualne dokumenty dowodowe,
- wartość i przedmiot sporu.

Ponadto dołączony powinien być dokument, potwierdzający zakończenie postępowania reklamacyjnego w banku lub oświadczenie konsumenta, że nie uzyskał w terminie 30 dni odpowiedzi z banku na swoją skargę.

Arbiter ma prawo zwrócić wniosek, jeśli treść jest niezrozumiała i nie została poprawiona lub uzupełniona. Zwraca wniosek także w przypadku, gdy sprawa wymaga postępowania sądowego, albo gdy sprawa już jest prowadzona przed sądem lub została osądzona. Postępowanie może zostać zawieszone w każdym momencie na wniosek konsumenta lub wspólny wniosek konsumenta i banku. O zawieszeniu postępowania Arbiter informuje obie zainteresowane strony.

Arbiter po rozpatrzeniu sprawy wydaje orzeczenie, które powinno zawierać:

- wymienienie stron,
- oznaczenie przedmiotu sprawy,
- rozstrzygnięcie Arbitra Bankowego,
- rozstrzygnięcie co do kosztów postępowania,
- uzasadnienie orzeczenia.

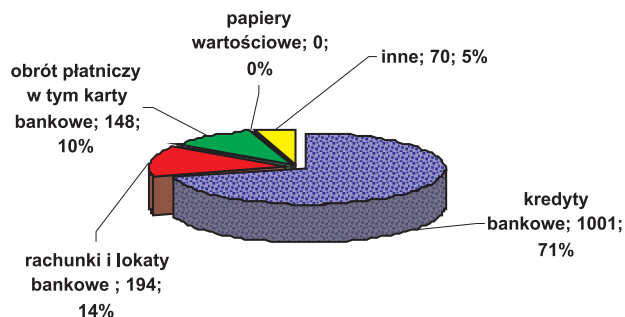
Wypis z orzeczenia wysyłany jest listem poleconym konsumentowi i bankowi.



Orzeczenie Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego jest dla banku ostateczne. Bank musi je wykonać w ciągu 14 dni od daty otrzymania wypisu orzeczenia. Natomiast **dla klienta werdykt arbitra nie jest wiążący**: jeśli jego rozstrzygnięcie nie zadowoli klienta, może dochodzić swoich praw w sądzie. Akta spraw zakończonych wydaniem orzeczenia Arbitra Bankowego przechowuje się w biurze Arbitra przez okres 5 lat.

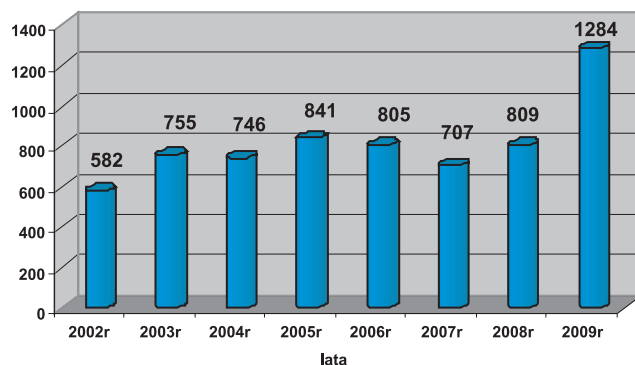
Analizując działalność Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego na przestrzeni minionych ośmiu lat, widoczny jest wzrost liczby składanych wniosków, jak i wydanych orzeczeń. W 2009 r. wydano około 1284 orzeczeń, przy liczbie złożonych wniosków 1413. Średnia wartość sporu wyniosła 5.181,18 PLN, a przekazywane wnioski o rozstrzygnięcie do Arbitra Bankowego w zdecydowanej mierze dotyczyły kredytów bankowych (patrz poniższe wykresy):

Wykres 2. Liczba wniosków złożonych w 2009 r. w BAK i ich zakres merytoryczny



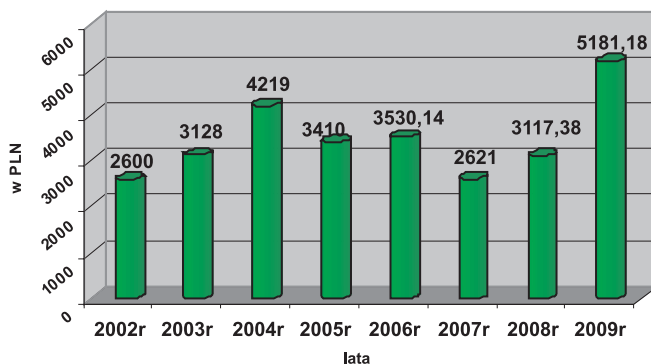
Źródło: Informacja o działalności Arbitra Bankowego w 2009 r., Warszawa, styczeń 2010 r.

Wykres 3. Liczba orzeczeń wydanych przez BAK w latach 2002–2009



Źródło: Informacja o działalności Arbitra Bankowego w 2009 r., Warszawa, styczeń 2010 r.

Wykres 4. Średnia wartość przedmiotu sporu w latach 2002–2009



Źródło: Informacja o działalności Arbitra Bankowego w 2009 r., Warszawa, styczeń 2010 r.

Pod jurysdykcję arbitra bankowego nie podlegają Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe. SKOKi powołały swój **Spółdzielczy Arbitraż Konsumencki**, z siedzibą w Gdyni, gdzie są rozpatrywane spory powstałe po dniu 1 października 2002 r., w których wartość przedmiotu sporu nie przekracza 8.000 zł. Do wartości przedmiotu sporu nie wlicza się odsetek i innych kosztów żądanych obok roszczenia głównego. Dalsza procedura postępowania Spółdzielczego Arbitra, jak i wysokość wnoszonych opłat jest identyczna jak w przypadku Arbitra Bankowego.

**Spółdzielczy
Arbitraż
Konsumencki**

Orzeczenie Spółdzielczego Arbitra jest dla danego SKOK-u ostateczne. Kasa obowiązana jest wykonać orzeczenie Arbitra w ciągu 14 dni od dnia otrzymania wypisu orzeczenia. Orzeczenie nie jest ostateczne dla klienta SKOK-u. On również, gdy jest niezadowolony z rozstrzygnięcia, może skierować sprawę na drogę postępowania sądowego.

2.3.7. Upadłość konsumencka

Upadłość konsumencka ma na celu pomoc tym osobom fizycznym – dłużnikom, które utraciły możliwość terminowego wywiązywania się ze spłaty zobowiązań finansowych, a ich poziom przekroczył wartość majątku. To rozwiązanie, stosowane od dawna w świecie, w Polsce weszło w życie w kwietniu 2009 r. poprzez nowelizację Prawa upadłościowego i naprawczego³⁶.



36 Art.491 Ustawa z dnia 28 lutego 2003 Postępowanie upadłościowe i naprawcze, Dz.U. z 2003, Nr 60 poz.535 z późniejszymi zmianami.

Trzeba jednak pamiętać, że nie każdy dłużnik, mający kłopoty z terminowym płaceniem rachunków czy rat kredytów, może skorzystać z upadłości. Sytuacja dłużnika, wobec którego ma zostać ogłoszona upadłość konsumencka, musi spełniać następujące kryteria:

- długi przekraczają wartość posiadanego majątku, a brak środków pieniężnych nie pozwala na terminowe regulowanie zobowiązań;
- kłopoty finansowe wynikają nie tyle z winy dłużnika, co z przyczyn od niego niezależnych i wyjątkowych, np. zdarzenia losowe typu wypadek, choroba, utrata pracy z winy pracodawcy;
- dłużnik nie zaciągał kolejnych zobowiązań ze świadomością braku możliwości ich spłaty;
- w ciągu ostatnich 10 lat wobec dłużnika nie toczyło się postępowanie w wyniku którego umorzono całość lub część jego zobowiązań.

W postępowaniu upadłościowym likwidacji ulega całość posiadanego przez dłużnika majątku, który po spieniężeniu posłuży spłacie długów. Część długu może też być umorzona a sam dłużnik ma szansę na rozpoczęcie nowego życia.



Zgodnie z ustawą Prawo upadłościowe i naprawcze, postępowanie upadłościowe wobec osoby fizycznej obejmuje następujące etapy:

- zgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości konsumenckiej,
- ogłoszenie upadłości konsumenckiej,
- sporządzenie planu podziału i sprzedaż majątku dłużnika,
- ustalenie i realizacja planu spłaty,
- zakończenie postępowania upadłościowego.



Wniosek o ogłoszenie upadłości może złożyć tylko dłużnik w sądzie właściwym dla miejsca zamieszkania. Jego wierzyciele nie mają takiego prawa. Do wniosku powinny być załączone kopie dokumentów, potwierdzających zadłużenie, a także dochody i składniki majątku dłużnika. Sąd weryfikuje te informacje w urzędzie skarbowym i sprawdza w KRS, czy dłużnik nie jest współnikiem spółek handlowych. Jeżeli dłużnik nie spełnia odpowiednich kryteriów i nie wniesie stosownej opłaty, Sąd odrzuci wniosek.

Ogłoszenie upadłości konsumenckiej jest ujawnione poprzez obwieszczenie w budynku sądu oraz ogłoszenie w gazecie codziennej o zasięgu ogólnokrajowym. W dniu upadłości:

- wymagalne stają się wszystkie zobowiązania pieniężne dłużnika, których termin spłaty jeszcze nie nastąpił,
- długi w walutach obcych zostają przeliczone na złote polskie po średnim kursie NBP z dnia ogłoszenia upadłości,
- zawieszeniu ulega dalsze naliczanie odsetek od długów,
- dłużnik traci prawo do rozporządzania swoim majątkiem oraz do zaciągania zobowiązań w zakresie innym, niż podstawowe czynności niezbędne do utrzymania siebie i rodziny (nie może dokonywać zakupów z odroczoną płatnością ani na raty).



Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, ogłoszenie upadłości konsumenckiej nie ma wpływu na ograniczenie praw wierzycieli, wynikających z ustanowienia hipoteki, zastawu rejestrowego czy ogólnego. Nie zwalnia również ze spłaty zobowiązań współdłużników i poręczycieli.

Po zebraniu informacji na temat zadłużenia i dochodów dłużnika, Sąd sporządza plan podziału majątku, a właściwie kwoty uzyskanej z jego sprzedaży pomiędzy wierzycieli na pokrycie zobowiązań. W przypadku gdy w skład likwidowanego majątku wchodzi dom lub mieszkanie, Sąd z kwoty uzyskanej ze sprzedaży nieruchomości wydzieli dłużnikowi kwotę odpowiadającą rocznemu kosztowi wynajmu mieszkania adekwatnego do jego potrzeb mieszkaniowych. Plan spłaty może zaproponować również dłużnik, co nie znaczy jednak, że Sąd jest zobligowany do jego przyjęcia.

Plan spłaty określa zakres i czas spłaty należności (nie dłużej niż 5 lat) oraz część należności, która ulegnie umorzeniu po wywiązaniu się dłużnika z harmonogramu planu. Z realizacji planu spłaty dłużnik ma obowiązek rokrocznie składać Sądowi sprawozdanie wraz z kopią rocznego zeznania podatkowego, przedstawiać osiągnięte przychody oraz nabyte składniki majątku o wartości przekraczającej dwukrotność minimalnego wynagrodzenia. W przypadku przejściowych trudności Sąd może wydłużyć plan spłaty maksymalnie o dwa lata, po uwzględnieniu opinii wierzycieli.

W trakcie realizacji planu spłaty dłużnik nadal nie ma prawa zaciągać nowych zobowiązań w zakresie innym niż czynności zwykłego zarządu. Nie może też nadal dokonywać zakupów z odroczonym terminem płatności lub na raty. W przypadku gdy dłużnik nie wywiązuje się z planu spłaty, sąd na wniosek wierzyciela uchyla plan spłaty i umarza postępowanie upadłościowe. Podobnie jest w przypadku gdy dłużnik zatai przychody, swój majątek lub też zaciągnie nowe zobowiązania.



Streszczenie

Banki, modyfikując swoją ofertę produktową, wprowadzają coraz to nowe produkty atrakcyjne dla klienta indywidualnego. Obecnie klient indywidualny ma możliwość korzystania z bogatego wachlarza usług depozytowych, kredytowych, bieżącej obsługi, produktów oferowanych na rynku pieniężnym i kapitałowym.

Do najbardziej popularnych należy zaliczyć:

- 1) produkty depozytowe:
- 2) rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe,
- 3) produkty kredytowe:
 - kredyty bankowe o różnorodnym przeznaczeniu i okresie kredytowania,
 - pożyczki bankowe.
- 4) produkty kartowe.

Przy korzystaniu z produktów kredytowych bank sprawdza, czy wnioskodawca posiada zdolność kredytową, warunkującą udzielenie kredytu czy pożyczki. Zdolność kredytowa osoby fizycznej, nie prowadzącej działalności gospodarczej, jest odmiennie analizowana niż zdolność kredytowa przedsiębiorcy, co zostało w niniejszym rozdziale szczególnie podkreślone.

W celu zminimalizowania ryzyka kredytowego, bank przy udzielaniu kredytów weryfikuje przedstawione przez kredytobiorcę zabezpieczenie prawne, zabezpieczające spłatę kredytów. I tu również klient indywidualny ma do wyboru różnorodne formy zabezpieczeń prawnych od rzeczowych po osobiste.

Szczególną formą finansowania klienta indywidualnego jest kredyt hipoteczny. Jest to długoterminowe źródło finansowania, chętnie wykorzystywane przez kredytobiorców, z uwagi na fakt rozłożenia płatności kredytu nawet na kilkadziesiąt lat. Dla wielu klientów otwiera to po raz pierwszy możliwość kupna pierwszego mieszkania, czy domu.

Produkty kartowe stają się także coraz bardziej popularne i przyjazne dla przeciętnego Polaka. Banki prześcigają się w coraz to nowych rodzajach kart płatniczych, promocjach wydawanych kart, konkursach z nagrodami rzeczowymi, aby przyciągnąć uwagę klienta i zachęcić go do nowej karty, czy to debetowej, kredytowej, czy tzw. elektronicznej portmonetki.

Klient może również skorzystać z innych usług bankowych, których szeroki asortyment został zaprezentowany w niniejszym rozdziale.

Rozwój bankowości elektronicznej powoduje, że i na tym polu banki nie zapominają o klientach detalicznych. Oni również mogą nie wychodząc z domu zrealizować swoje przelewy, założyć lokatę, śledzić wydarzenia na rynku finansowym. Większość banków uniwersalnych, a także coraz częściej banki spółdzielcze, oferują internetowy dostęp do kont.

Część klientów preferuje jednak bezpośredni kontakt z pracownikiem banku. Tu kluczową i nabierającą znaczenia rolę odgrywa doradca klienta. W segmencie klientów prywatnych doradca klienta dokonuje diagnozy potrzeb i profilu ryzyka klienta i monitoruje plan finansowy dla klienta. W przypadku sporów z bankami, klient indywidualny może zgłosić swoje roszczenia do Bankowego Arbitrażu Konsumenckiego. Decyzje Arbitra Bankowego są wiążące i nieodwołalne dla banków. Natomiast klient niezadowolony z orzeczenia arbitra może dochodzić swoich praw na drodze sądowej.

Jeżeli poziom zobowiązań finansowych osoby fizycznej nieprowadzącej działalności gospodarczej jest większy niż wartość jego majątku, dłużnik może skorzystać z upadłości konsumenckiej, składając stosowny wniosek w Sądzie. Trzeba pamiętać że w postępowaniu upadłościowym likwidacji ulega całość majątku dłużnika (mieszkanie, dom, itp.), który po spieniężeniu posłuży na spłatę istniejących długów.

Dłużnik objęty upadłością konsumencką nie może zaciągać nowych zobowiązań ponad te zwykłego zarządu ani też nie może dokonywać zakupów z odroczoną płatnością lub na raty.

Literatura

1. H. Balicka, *Sieć przeobraża banki*, Bank, Warszawa 2004, nr 11
3. I. Emerling, *Działalność kredytowa banku komercyjnego*, Marina, Wrocław 2008.
4. S. Heffernan, *Nowoczesna bankowość*, PWN, Warszawa 2007
5. J. Grzechnik, *Bankowość internetowa*, Internetowe Centrum Promocji, Gdańsk 2000
6. J. Grzywacz, *Podstawy bankowości, system bankowy, kredyty i rozliczenia, ryzyko i ocena banku, marketing*, DIFIN, Warszawa 2003
7. I. Heropolitańska, *Prawne zabezpieczenie wiarygodności*, TWIGGER, Warszawa 2004
8. J. Jankowski, *Elektroniczny obrót prawny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008

9. W. L. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Banki, rynek, operacje, polityka*, POLTEXT, Warszawa 2003
10. M. Kisiel, *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2008
11. Z. Krzyżkiewicz, *Operacje bankowe, rozliczenia krajowe i zagraniczne*, POLTEXT, Warszawa 2003
12. J. Masiota, *Elektroniczne instrumenty płatnicze*, C.H.Beck, Warszawa 2003
13. A. Matuszyk, *Credit Scoring*, CeDeWu, Warszawa 2008
14. A. Matuszyk, P.G. Matuszyk, *Instrumenty bankowości elektronicznej*, CeDeWu, Warszawa 2008
15. M. Polasik, *Bankowość elektroniczna, istota, stan, perspektywy*, CeDeWu, Warszawa 2007
16. S. Rudnicki, *Hipoteka jako zabezpieczenie wierzytelności*, LEXISNEXIS, Warszawa 2008
17. E. Rutkowska-Tomaszewska, *Naruszenie obowiązków informacyjnych banków w prawie umów konsumenckich*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009
18. M. Samcik, *Lokaty strukturyzowane: czy można zarobić bez ryzyka?*, Gazeta Pieniądze.pl, 2008
19. M. Samcik, *Lokata strukturyzowana – gdzie zyski gdzie haczyki?*, Gazeta Pieniądze.pl, 2008
20. M. Samcik, *Inwestycje strukturyzowane: można zarobić ale trzeba uważać*, Gazeta Pieniądze.pl, 2008
21. W. Springer, *E-Commerce, e-banking wyzwania globalizacji*, DIFIN, Warszawa 2002,
22. B. Świecka, *Bankowość elektroniczna*, CedeWu, Warszawa 2004
23. M. S. Wiatr, *Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym. Elementy systemu*, SGH, Warszawa 2008
24. A. Zaremba, *Produkty ustrukturyzowane - inwestycje nowych czasów*, Helion ONE-PRESS, Gliwice 2008
25. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008 r., W sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków. Dz.U.2008r, Nr 235, poz.1589
26. Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r., O Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, Dz.U. 2000 r. Nr 9, poz. 131
27. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r., O podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. 2000 r., Nr 14, poz. 176, jednolity tekst urzędowy
28. Ustawa z dnia 12 listopada 2003 r., O zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2003 r. Nr 202, poz. 1956
29. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r., Prawo bankowe – tekst jednolity, Dz.U. 2002 r., Nr 72, poz. 665
30. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r., O listach zastawnych i bankach hipotecznych, Dz.U. 1997 r. Nr 140, poz. 940
31. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r., O gospodarce nieruchomościami, Dz. U. z 2000 r. Nr 46, poz. 543
32. Ustawa z dnia 12 września 2002r., O elektronicznych instrumentach płatniczych, (Dz. U. 2002, Nr 169, poz.1385)
33. Ustawa z dnia 28 lutego 2003r., Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. 2003, Nr 60, poz.535 z późniejszymi zmianami

Test do samokontroli

1. Postawienie środków pieniężnych do dyspozycji klienta na warunkach odpłatności i zwrotu w określonym terminie nazywamy:
 - A. pożyczką pieniężną,
 - B. kredytem bankowym,
 - C. dyskontem weksla,
 - D. factoringiem.
2. Zdolność kredytowa przedsiębiorcy jest to:
 - A. zdolność przedsiębiorcy do upłynnienia majątku przedsiębiorstwa w przypadku utraty płynności,
 - B. zdolność przedsiębiorcy do regulowania w terminie kredytu kupieckiego,
 - C. zdolność do terminowej spłaty kredytu bankowego wraz z odsetkami w określonym terminie,
 - D. zdolność przedsiębiorcy do zaciągania kredytów bankowych.
3. Hipoteczny list zastawny jest:
 - A. papierem wartościowym emitowanym przez Skarb Państwa,
 - B. papierem wartościowym emitowanym przez bank uniwersalny,
 - C. podstawowym źródłem finansowania działalności banku hipotecznego,
 - D. jednym ze źródeł finansowania działalności banku uniwersalnego.
4. „Elektroniczna portmonetka” jest:
 - A. kartą debetową, umożliwiającą dysponowanie środkami pieniężnymi zgromadzonymi na rachunku bankowym klienta,
 - B. kartą, posiadającą określoną wartość (z góry opłaconą), zakodowaną na pasku magnetycznym lub mikroprocesorze do wysokości, której posiadacz karty może dokonywać płatności,
 - C. kartą obciążeniową posiadającą oznaczony termin płatności i funkcjonującą na bazie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego,
 - D. kartą kredytową z limitem kredytowym do określonej wysokości, rozliczaną na koniec okresu rozliczeniowego (najczęściej na koniec miesiąca).
5. Bankowy arbitraż konsumencki:
 - A. rozpatruje skargi klienta banku, gdy przedmiot sporu jest wyższy od 8 tys.PLN,
 - B. wszczyna postępowanie arbitrażowe natychmiast po złożeniu przez klienta banku wniosku opisującego przedmiot sporu,
 - C. jest instytucją międzybankową, rozpatrującą skargi niezadowolonych klientów banków,
 - D. jest instytucją powołaną przez Związek Banków Polskich do rozpatrywania skarg osób fizycznych – konsumentów.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-B, 2-C, 3-C, 4-B, 5-D

2.4. Potrzeby finansowe przedsiębiorcy a produkty i usługi bankowe

Piotr Nowak

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Znać grupy produktów bankowych oferowanych przedsiębiorcom.
2. Znać produkty, służące zarządzaniu dodatnimi przepływami pieniężnymi w przedsiębiorstwie.
3. Znać różne formy finansowania działalności gospodarczej (kredyt, faktoring, leasing).
4. Znać krajowe i zagraniczne produkty rozliczeniowe dla przedsiębiorstw.
5. Znać wybrane produkty zabezpieczające przed ryzykiem kursowym oraz ryzykiem stopy procentowej.
6. Rozumieć rolę banku w procesie pozyskiwania przez przedsiębiorstwo środków na rynku kapitałowym i pieniężnym.

Wprowadzenie

Banki są przedsiębiorstwami zorientowanymi na generowanie wartości dla akcjonariuszy. Osiąganie odpowiednich zysków poprzez zaspokajanie potrzeb klientów oraz budowanie trwałych relacji z klientami są podstawą strategii działania banków. Banki dążą zatem do posiadania dochodowych produktów, które są jednocześnie trwale atrakcyjne dla klientów. Współpraca banków i przedsiębiorstw podlega przy tym szczególnym regulacjom. Przedsiębiorcy zobowiązani są do posiadania rachunków bankowych oraz dokonywania za ich pośrednictwem rozliczeń bezgotówkowych³⁷. Standardy prowadzenia handlu międzynarodowego wymagają bardzo szerokiego wykorzystywania produktów bankowych do dokonywania płatności oraz ograniczania ryzyka transakcji (akredytywy, gwarancje, inkaso dokumentowe). Trudno też wyobrazić sobie efektywne i bezpieczne zarządzanie przedsiębiorstwem bez wymiany walutowej i podstawowych transakcji zabezpieczających przed ryzykiem kursowym, takich jak np. walutowy kontrakt terminowy (FX forward). Przedsiębiorcy korzystają więc z usług banków zarówno ze względów prawnych, jak i ekonomicznych.

Również banki, w relacjach z przedsiębiorstwami, obarczone są licznymi ograniczeniami. Banki dysponują środkami deponentów, muszą więc gwarantować najwyższe standardy profesjonalizmu i bezpieczeństwa. Banki nie mogą oferować dowolnych produktów i usług, lecz jedynie te, które wskazane są w Prawie bankowym³⁸. Dla ochrony środków deponentów banki podlegają szczególnemu nadzorowi państwa³⁹. Ponadto banki sprawują

37 Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (art. 22) określa maksymalną kwotę transakcji, do której przedsiębiorcy mogą rozliczać się gotówkowo (15.000 EURO). Konieczność dokonywania płatności bezgotówkowych wynika również z prawa dewizowego, ordynacji podatkowej oraz ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych.

38 Prawo bankowe art. 5 i art. 6. Rozszerzenia zakresu przedmiotowego działalności banku wymagają zgody nadzoru bankowego.

39 Od stycznia 2008 r. kompetencje Komisji Nadzoru Bankowego przejmuje Komisja Nadzoru Finansowego.

liczne funkcje kontrolne w gospodarce (kontrola dewizowa, zapobieganie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, sprawozdawczość statystyczna). Współpraca przedsiębiorców i banków to proces złożony, ściśle regulowany prawem oraz standardami międzynarodowymi.

2.4.1. Potrzeby finansowe przedsiębiorców

Podstawowe potrzeby finansowe przedsiębiorców

Do podstawowych potrzeb finansowych przedsiębiorców zaliczamy:

- dokonywanie rozliczeń pieniężnych (płatności),
- lokowanie nadwyżek finansowych (zarządzanie dodatnimi przepływami pieniężnymi),
- pozyskiwanie źródeł finansowania,
- zarządzanie ryzykiem finansowym (ryzykiem kursowym oraz ryzykiem stóp procentowych).



Zapotrzebowanie na usługi finansowe uzależnione jest od rozmiarów i specyfiki przedsiębiorstwa. **Teoretycznie im większą sprzedaż notuje przedsiębiorstwo, tym większe jest jego zapotrzebowanie na usługi finansowe oraz większy potencjał dochodowy dla banku.** W praktyce jednak odstępstw od tej zasady jest bardzo wiele. Prześledźmy dwa proste przykłady, pokazujące jak specyfika działalności przedsiębiorcy wpływa na jego potrzeby finansowe oraz na możliwości generowania przychodu dla banku.



Przykład 1.

Spółka akcyjna, zajmująca się handlem hurtowym, o obrotach rocznych rzędu 500 mln PLN, o bardzo ograniczonym zapotrzebowaniu na produkty bankowe. Spółka nie planuje inwestycji, a więc nie potrzebuje finansowania długoterminowego. Ponieważ posiada bardzo silną pozycję na rynku, uzyskuje wydłużone terminy płatności od swoich dostawców i nie musi posilkować się kredytem krótkoterminowym. W związku z faktem, że całość zakupów oraz sprzedaży denominowana jest w PLN, spółka nie korzysta z wymiany walutowej oraz instrumentów zabezpieczających przed zmianami kursów walut. Spółka bardzo rzadko lokuje nadwyżki finansowe w banku. Dochodowość tych lokat dla banku jest niska, ponieważ spółka każdorazowo negocjuje korzystne stawki oprocentowania. W przypadku uzyskania minimalnie lepszej stawki oprocentowania depozytu w innym banku, spółka natychmiast przelewa nadwyżkę środków do tego banku. Dodatkowo spółka stara się ograniczać liczbę stałych dostawców, przez co zmniejsza i koszty rozliczeń z kontrahentami. Spółka zwróciła się do banku o ustalenie zryczałtowanej opłaty miesięcznej za realizację wszystkich przelewów krajowych w wysokości 2.000 PLN. Bank prowadzi dla spółki inkaso gotówkowe – przyjmowane są wpłaty gotówkowe z kilkudziesięciu hurtowni w kraju (wpłaty zamknięte i trezor nocny).

Powyższa spółka, choć prowadzi znaczną działalność, ma bardzo ograniczone zapotrzebowanie na usługi bankowe. Roczny przychód banku z tytułu obsługi tak dużej spółki może być stosunkowo niski⁴⁰.

⁴⁰ Może nie przekraczać kwoty 80.000 PLN.



Przykład 2.

Większe potrzeby w zakresie obsługi bankowej oraz większy dochód dla banku generuje osoba fizyczna, prowadząca działalność handlową o rozmiarach pięciokrotnie mniejszych. Przedsiębiorca importuje odzież z Chin, osiągając przy tym przychód roczny ok. 100 mln PLN. Każda transakcja zakupu towaru zabezpieczona jest akredytywą dokumentową, co daje bankowi roczny przychód rzędu 50.000 PLN. Ponieważ kapitały własne przedsiębiorcy są niskie, należności spływają z opóźnieniem, a płatności z akredytyw nie są odroczone, wykorzystuje on kredyt obrotowy w wysokości 5 mln PLN, generujący dla banku roczny przychód rzędu 40.000 PLN. Wszystkie płatności za importowany towar są denominowane w USD. Zwiększa to przychody banku o kolejne 60.000 PLN z tytułu wymiany walutowej. W celu zabezpieczenia się przed wzrostem kursu USD w dniu płatności akredytywy, przedsiębiorca zawiera w banku transakcje forward lub kupuje opcje na zakup USD. Sporadyczne transakcje zabezpieczające przynoszą bankowi dochód roczny ok. 20.000 PLN.

Pomimo pięciokrotnie mniejszych rozmiarów działalności, zakres wykorzystania usług bankowych przez importera butów z przykładu 2 jest dwukrotnie większy, niż przez spółkę akcyjną z przykładu 1.

Jak wspomnieliśmy na wstępie, duże obroty klienta stanowią potencjał dochodowy dla banku. Jednak potencjał ten nie zawsze przekłada się na rzeczywiste dochody. Banki podejmują szereg działań zmierzających do zwiększenia sprzedaży związanej (ang. cross-selling)⁴¹. Szczególnie istotne dla banku jest zwiększanie przychodów z produktów obarczonych niskim ryzykiem (depozyty, wymiana walutowa, produkty zabezpieczające, rozliczenia).

2.4.1.1. Oferta niebankowych instytucji finansowych

Bardzo wiele potrzeb finansowych przedsiębiorcy mogą zaspokajać poprzez instytucje niebędące bankami. I tak, w przypadku osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, obowiązek posiadania rachunku oraz dokonywania rozliczeń bezgotówkowych może być realizowany za pośrednictwem Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych (SKOK). SKOK-i jednak nie specjalizują się w obsłudze przedsiębiorstw⁴² i stąd zakres ich usług oraz czasy realizacji poszczególnych typów zleceń odbiegają najczęściej od standardów bankowych. Nadwyżki finansowe mogą być lokowane w akcje lub papiery komercyjne przedsiębiorstw (obligacje, weksle, bony) lub po prostu pożyczane innym przedsiębiorcom. W tym wypadku przedsiębiorca ponosi zazwyczaj wyższe ryzyko niż przy lokacie bankowej⁴³.

Pozabankowym źródłem finansowania dla przedsiębiorcy może być emisja akcji lub papierów komercyjnych (obligacji, weksli, bonów), leasing lub faktoring. Pozabankowym źródłem finansowania może być również inna firma-pożyczkodawca czy fundusz podwyższonego ryzyka (ang. *venture capital*). Korzystanie z pozabankowych źródeł finansowania wiąże się najczęściej z wyższymi kosztami kapitału oraz niekiedy również z oddaniem części uprawnień do kierowania przedsiębiorstwem.

⁴¹ Powszechnie stosowane jest uzależnianie udzielenia kredytu od zobowiązania się klienta do przeniesienia części obrotów do banku finansującego. Popularne są również obniżki cen na kolejne produkty, z których korzysta klient.

⁴² SKOK-i obsługują jedynie osoby fizyczne, w tym osoby prowadzące działalność gospodarczą.

⁴³ Bywa też odwrotnie. Można na polskim rynku kupić papiery komercyjne gwarantowane przez zagraniczne spółki matki polskich emitentów. Rating takich papierów bywa wyższy niż rating polskich obligacji skarbowych.

Możemy też dostrzec przypadki, kiedy to produkty instytucji pozabankowych są równie efektywne, bezpieczne i konkurencyjne cenowo, co produkty bankowe. Zarządzanie ryzykiem finansowym powierzane bywa firmom konsultingowym i brokerskim. Funkcje gwarancyjne banków przejmują firmy ubezpieczeniowe. W ramach korporacji międzynarodowych tworzone są wewnętrzne centra rozliczeniowo-pożyczkowe. Centra te skutecznie ograniczają koszty i przejmują funkcje banków dla dziesiątek, a czasami setek firm mających powiązania kapitałowe.

Przedstawione powyżej przykłady wskazują jedynie zróżnicowanie możliwości zaspokajania poszczególnych potrzeb finansowych przedsiębiorców⁴⁴. Pamiętajmy jednak, że większość zarówno bankowych, jak i niebankowych produktów finansowych, które są substytutami i z pozoru wydają się identyczne, najczęściej znacząco się różnią.

Proces ograniczania roli banków jako pośredników między deponentami a kredytobiorcami oraz wzrost roli rynku giełdowego nazywamy **dezintermediacją**. Innym trwałym kierunkiem zmian jest **sekurytyzacja** (od ang. security – papier wartościowy), oznaczająca proces wypierania trudnozbywalnych instrumentów finansowych, takich jak kredyt lub depozyt przez łatwozbywalne instrumenty finansowe w postaci papierów wartościowych (np. obligacje przedsiębiorstw lub certyfikaty depozytowe banków)⁴⁵.

2.4.2. Klasyfikacja produktów bankowych

2.4.2.1. Produkty standardowe i dostosowane do potrzeb przedsiębiorcy

Produkt standardowy

Produkt standardowy (ang. *off-the-shelf* – z półki) to produkt oferowany w identycznej formie wielu klientom. Wszystkie parametry produktu, takie jak: regulamin produktu, wzór umowy, zasady księgowania, czas i sposób realizacji, są niezmiennie. Produkty standardowe są sprzedawane różnym grupom klientów, w różnej cenie.

Przykładami produktów standardowych dla przedsiębiorstw są:

- rachunek bieżący,
- polecenie przelewu,
- karta płatnicza,
- wyciąg z rachunku,
- wpłaty i wypłaty gotówkowe,
- system bankowości elektronicznej.

⁴⁴ Przypomnijmy, że przedsiębiorcy polscy mogą od 1 października 2002 bez ograniczeń, m.in. otwierać rachunki bankowe oraz zaciągać kredyty i pożyczki w krajach Unii Europejskiej, Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz OECD. Do rozpoczęcia współpracy polskiego przedsiębiorcy z bankiem z kraju nie należącego do wymienionych organizacji konieczne jest uzyskanie zgody NBP.

⁴⁵ O sekurytyzacji znacznie częściej mówi się w kontekście sekurytyzacji aktywów, która oznacza wydzielenie i sprzedaż jednorodnych aktywów przedsiębiorstwa (np. należności) do specjalnie powołanej spółki zależnej, która to spółka dokonuje emisji papierów komercyjnych (np. obligacji) zabezpieczonych zakupionymi aktywami. Największą część globalnego rynku sekurytyzacji stanowią transakcje związane ze sprzedażą aktywów instytucji finansowych, w tym banków.

Produkt dostosowany do potrzeb klienta (ang. *taylor-made* – szyty na miarę) to unikalny produkt specjalnie skonstruowany dla konkretnego klienta lub poddany przeróbkom produktu standardowy. Zasadniczo, im większa firma, im większym budżetem na usługi finansowe dysponuje, tym bardziej świadomie domaga się ustępstw oraz indywidualnego traktowania ze strony banku. Małe firmy są niekiedy wręcz przyporządkowywane do segmentu osób fizycznych i nie korzystają zupełnie z produktów „szytych na miarę”.

Przykłady produktów dostosowanych do potrzeb przedsiębiorcy:

- kredyt inwestycyjny (z natury rzeczy jest produktem unikalnym, uwzględniającym harmonogram wypłat i spłat, zabezpieczenie, warunki dodatkowe obowiązujące kredytobiorcę),
- rachunek bieżący (ten standardowy z natury produkt bywa niekiedy znacząco modyfikowany dla wybranych klientów; zmiany dotyczą, np. sposobu księgowania transakcji, a w szczególności daty waluty dla płatności przychodzących i wychodzących),
- wyciąg z rachunku bankowego (może być dodatkowo przekazywany w postaci pliku komputerowego, co pozwala klientowi na automatyczne księgowanie transakcji przychodzących),
- wpłaty gotówkowe (mogą być dokonywane w formie zamkniętej, bez natychmiastowego przeliczenia lub poprzez wrzutnię nocną).

2.4.2.2. Produkty bilansowe i pozabilansowe – kryterium ujęcia produktu w ewidencji księgowej banku

W zależności od tego, czy produkty znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w bilansie banku (kontach bilansowych), czy też w ewidencji pozabilansowej, dzielimy je na produkty bilansowe i pozabilansowe.

Produkty bilansowe (ang. *on-balance sheet products*) powodują zmiany w saldach kont aktywów i pasywów (powodują zmiany w majątku lub źródłach finansowania), np.:

- przyjęcie depozytu,
- wypłata kredytu,
- dokonywanie rozliczeń pieniężnych.

Produkty pozabilansowe (ang. *off-balance sheet products*) mają najczęściej charakter warunkowy (ang. *contingent*), gdyż niepewny jest ostateczny wpływ produktu na bilans banku, np.:

- wystawienie gwarancji, poręczenia,
- niewykorzystane limity kredytów w rachunku bieżącym,
- otwarcie akredytywy,
- przyjęcie (akcept) i poręczenie (awal) weksla,
- opcje, transakcje forward, futures.

Niekiedy produkty pozabilansowe nie mają charakteru warunkowego, np.:

- przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych oraz udostępnianie skrytek sejfowych,
- doradztwo finansowe, prawne, inwestycyjne.

**Produkt
dostosowany do
potrzeb klienta**

**Produkty
bilansowe**

**Produkty
pozabilansowe**

Produkty z grupy aktywów**2.4.2.3. Kryterium ujęcia produktu w bilansie banku**

Produkty z grupy aktywów – produkty stanowiące element majątku banku (kredyty, faktoring, zakup obligacji wyemitowanych przez klienta).

Produkty z grupy pasywów

Produkty z grupy pasywów – produkty stanowiące element źródeł finansowania banku (depozyty, obligacje wyemitowane przez bank, certyfikaty depozytowe banku – bankowe papiery wartościowe).

2.4.2.4. Kryterium sposobu pobierania opłat za produkt

Marżę odsetkową pobiera się wówczas, gdy produkt związany jest z wykorzystywaniem określonej kwoty pieniężnej w określonym czasie (kredyt, depozyt). Opłaty i prowizje pobierane są od pozostałych produktów. Powszechnie jest stosowanie zarówno stałych wartości opłat i prowizji (bez względu na kwotę transakcji), jak i pobieranie prowizji i opłat wyliczanych jako określony procent kwoty transakcji⁴⁶.

Produkty z marżą odsetkową

Produkty z marżą odsetkową to np.: depozyty, kredyty, dyskonto należności, faktoring, forfaiting.

Produkty, za które pobierane są opłaty i prowizje

Produkty, za które pobierane są opłaty i prowizje to np.: polecenie przelewu, polecenie zapłaty, polecenie wypłaty za granicę, operacje gotówkowe, bankowość elektroniczna, gwarancje, akredytywy, poręczenia, poręczenia wekslowe – awale, inkaso dokumentowe, wystawianie opinii bankowych, dodatkowych wyciągów oraz potwierdzeń realizacji transakcji.

2.4.2.5. Kryterium segmentu rynku finansowego

Posłużymy się powszechnie stosowanym podziałem rynku finansowego na pięć podstawowych segmentów.

Przypomnijmy, że zgodnie segmentacją rynku finansowego, możemy dokonać podziału produktów bankowych na:

1. Produkty rynku pieniężnego
2. Produkty rynku kapitałowego
3. Produkty rynku kredytowego
4. Produkty rynku pochodnych instrumentów finansowych (nazywane derywatami lub derywatami)
5. Produkty rynku walutowego

⁴⁶ Np. w przypadku gwarancji zazwyczaj pobiera się prowizję za każdy rozpoczęty okres trzech miesięcy ważności gwarancji w wysokości od 0,2% do 2% kwoty gwarancji.

Tabela 4. Segmenty rynku finansowego

Segment	Definicja	Produkty/instrumenty
Rynek pieniężny	Rynek instrumentów o najwyższej płynności i największym bezpieczeństwie (wysoki standing pożyczkobiorców) <u>o terminie spłaty nie przekraczającym jednego roku</u>	- lokaty międzybankowe, - papiery skarbowe, - papiery komercyjne przedsiębiorstw, - certyfikaty depozytowe, - akcepty bankowe, - depozyty typu call, - transakcje REPO, - transakcje REVERSE REPO
Rynek kapitałowy	Rynek instrumentów o wysokiej płynności i dużym bezpieczeństwie <u>o terminie spłaty przekraczającym jeden rok</u>	- akcje, - obligacje rządowe, - obligacje przedsiębiorstw i municypalne, - świadectwa udziałowe, - obligacje zamienne na akcje
Rynek kredytowy (depozytowo - kredytowy)	Rynek instrumentów o bardzo niskiej płynności, bardzo zróżnicowanym bezpieczeństwie i zróżnicowanych terminach spłaty. Rynek zamknięty (bezpośredni kontakt i negocjacje między stronami transakcji).	- wszelkie formy kredytu - niskokwotowe depozyty klientów detalicznych
Rynek Pochodnych Instrumentów Finansowych PIF	Rynek instrumentów odnoszących się do wartości instrumentu bazowego (ang. underlying document). Instrumenty te służą zabezpieczeniu się przed ryzykami (hedging) lub spekulowania na wartościach instrumentów bazowych takich jak: stopy procentowe, kursy walut, kursy akcji, indeksy giełdowe, ceny surowców, itp.	- transakcje forward - transakcje futures - opcje - swapy - warranty
Rynek Walutowy	Rynek instrumentów o najwyższej płynności, służących zamianie aktywów denominowanych w jednej walucie na aktywa denominowane w innej walucie.	- banknoty - czek - weksle - karty płatnicze - pieniądz bankowy



2.4.2.6. Produkty (operacje) bierne, czynne i pośredniczące (kryterium przedmiotu działania – z punktu widzenia banku)

W zależności od przedmiotu (celu) działania banku produkty (operacje) bankowe dzielimy na:

- **bierne (pasywne)** – bank oferuje je w celu pozyskania pieniądza z rynku (np. przyjmowanie lokat, emisja bankowych papierów wartościowych),
- **czynne (aktywne)** – polegające na lokowaniu pieniądza na rynku (np. udzielanie kredytów i pożyczek, zakup przez bank bonów skarbowych)⁴⁷,
- **pośredniczące (komisowe, usługowe)** – ich zadaniem nie jest ani pozyskanie pieniądza, ani jego sprzedaż (przeprowadzanie rozliczeń pieniężnych, doradztwo finansowe, wymiana walutowa, udostępnianie skrytek sejfowych).

2.4.2.7. Kryterium funkcjonalności dla klienta

W kontakcie z klientem musimy widzieć produkt oczami klienta, używać języka klienta oraz rozumieć jego punkt widzenia. **Komunikacja z klientem powinna koncentrować się zatem na korzyściach, jakie odnosi klient, jego kosztach i ryzyku**⁴⁸.

W zależności od sprawności marketingowej banku oraz segmentu, w jakim działa, stosowane są bardzo różne nazwy grup produktów oraz samych produktów. Powszechną



⁴⁷ Pamiętajmy, że zapisy księgowe w banku i u klienta dotyczące danej operacji są księgowane po przeciwnych stronach odpowiednich kont pasywnych i aktywnych. Depozyt stanowi dla banku element źródeł finansowania (pasywów), zaś w księgowości klienta ujęty jest jako element majątku (aktywów). Kredyt, będąc dla banku elementem należności (aktywów), dla klienta stanowi źródło finansowania (zobowiązanie), a więc jest uwidoczniowany w pasywach bilansu.

⁴⁸ Za autorytetami w dziedzinie marketingu używajmy zatem słownictwa klienta. Zamiast o produkcie, cenie, dystrybucji i promocji, mówmy klientowi o wartości i użyteczności produktu dla klienta, koszcie, dostępności i wygodzie użytkowania oraz komunikacji (por. Philip Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Goebethner & Ska, Warszawa 1994).

tendencją jest wydzielanie w strukturach banków komórek odpowiedzialnych za rozwój produktów (badania rynku, przygotowywanie dokumentacji produktowej, analizy prawne, analizy dochodowości, prezentacje, szkolenia). Nieustannie poprawia się w związku z tym jakość oferty produktowej.

Mówiąc o grupach produktów w aspekcie kryterium ich funkcjonalności dla klienta, warto zwrócić uwagę na przejęcie na naszym rynku nazewnictwa grup produktów funkcjonujących w bankowości światowej. Poniżej kilka wybranych przykładów⁴⁹:

- produkty zabezpieczające (ang. *hedging products*),
- finansowanie strukturalne (ang. *structured finance*)⁵⁰,
- sekurytyzacja aktywów (ang. *securitization, asset backed finance*),
- finansowanie handlu (ang. *trade finance*),
- usługi powiernicze (ang. *trust services, custody/custodian services*),
- administrowanie rachunkami zastrzeżonymi (ang. *escrow administration*),
- usługi depozytariusza (ang. *ang. depositary/depository services*)⁵¹,
- underwriting – gwarantowanie objęcia emisji akcji (lub innych papierów czy też kredytu),
- organizowanie emisji oraz dystrybucja papierów komercyjnych przedsiębiorstw,
- produkty optymalizujące zobowiązania podatkowe klienta (ang. *tax driven products*),
- zarządzanie środkami finansowymi przedsiębiorstwa przez bank (ang. *cash management*).

2.4.3. Krajowe produkty rozliczeniowe

2.4.3.1. Rachunki bankowe

Rachunki bankowe są podstawowymi produktami bankowymi, a umowa rachunku bankowego reguluje podstawy współpracy banku i przedsiębiorcy. Zagadnienia związane z prowadzeniem rachunków bankowych regulowane są ustawowo w Kodeksie cywilnym (art. 725 – 733) i Prawie bankowym (art. 49 – 62), jak również w odpowiednich aktach wykonawczych oraz regulaminach bankowych. Ponieważ jednak umowy między bankiem a klientem są zawierane na zasadzie porozumienia stron, możliwe jest indywidualne negocjowanie warunków umowy rachunku bankowego oraz dostosowanie ich do potrzeb klienta i banku.

Otwarcie rachunku bankowego następuje na wniosek klienta, który przedstawia stosowne dokumenty oraz podpisuje umowę rachunku bankowego, w tym kartę wzorów podpisów. Wymagane jest przedstawienie dokumentów identyfikujących właściciela rachunku oraz osoby uprawnione do reprezentowania go. Podmioty gospodarcze dołączają do wniosku o otwarcie rachunku:

49 Ponieważ każdy bank używa swojej własnej koncepcji klasyfikacji produktów bankowych, nie można wyróżnić tu ściśle zdefiniowanych grup. Można jednak zaobserwować pewne trwałe tendencje w stosowanej nomenklaturze.

50 Finansowanie strukturalne bywa nazywane również „usługą kompleksowego finansowania” i oznacza każde finansowanie będące szczególnie skomplikowane ze względu na uwarunkowania rynkowe, podatkowe, prawne, księgowe lub inne. Finansowanie takie wnosi znaczącą wartość dla klienta właśnie dzięki swej strukturze (np. sekurytyzacja aktywów, leasing zwrotny, kredyty konsorcjalne). Por. Patterson R. we współpracy z PricewaterhouseCoopers, *Kompendium terminów bankowych*, Business Press, Warszawa 1999.

51 Usługi depozytariusza odnoszą się niekiedy do zarządzania aktywami za granicą, usługi powiernicze do analogicznych usług w kraju (por. ADR – American Depository Receipts – Amerykańskie Kwity Depozytowe emitowane przez banki depozytowe poza granicami kraju na podstawie akcji zdeponowanych w banku powierniczym w kraju).

- dokumenty, stwierdzające nabycie osobowości prawnej (umowa spółki, zaświadczenie o wpisie do rejestru sądowego) lub zaświadczenie o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej, koncesję albo oświadczenie o podjęciu działalności gospodarczej, która nie podlega zgłoszeniu do ewidencji ani nie wymaga koncesji,
- dokumenty, wskazujące osoby uprawnione do składania oświadczeń woli w zakresie praw i obowiązków majątkowych,
- zaświadczenie nadania statystycznego numeru identyfikacyjnego REGON przez Wojewódzki Urząd Statystyczny, jeśli z mocy prawa klient ma obowiązek posługiwania się tym numerem,
- decyzję w sprawie nadania Numeru Identyfikacji Podatkowej NIP,
- koncesję lub inne dokumenty wymagane odrębnymi przepisami.

Banki prowadzą bardzo różnorodne typy rachunków dla przedsiębiorców. Prawo bankowe (art. 49.1) wymienia podstawowe ich rodzaje:

1. Rachunki rozliczeniowe, w tym bieżące⁵² i pomocnicze,
2. Rachunki lokat terminowych,
3. Rachunki powiernicze⁵³.

Oddzielnie traktować należy rachunki prowadzone dla osób fizycznych, szkolnych kas oszczędnościowych i pracowniczych kas zapomogowo-pożyczkowych:

1. Rachunki oszczędnościowe,
2. Rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe,
3. Rachunki terminowych lokat oszczędnościowych.

Nowelizacja *Prawa bankowego* z 1 kwietnia 2004 r. umożliwia wykorzystanie tych rachunków do przeprowadzania rozliczeń związanych z prowadzoną działalnością zarobkową. Istotną przeszkodą dla sprostania potrzebom przedsiębiorców jest utrzymanie w *Prawie bankowym* zastrzeżenia możliwości prowadzenia rachunków wspólnych jedynie dla osób fizycznych.

2.4.3.1.1. Struktura rachunku

Dla dużych klientów instytucjonalnych banki projektują **struktury rachunków**, optymalizujące przepływy środków w obrębie przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw.

⁵² Rachunek bieżący bywa utożsamiany z rachunkiem podstawowym. Twierdzenie to nie zawsze jest prawdziwe. Termin „rachunek podstawowy” występował w Ustawie z dnia 19 listopada 1999 r. prawo działalności gospodarczej do określenia rachunku głównego przedsiębiorstwa. O ile prawo bankowe nie nakazuje prowadzenia tylko jednego rachunku bieżącego, wspomniana Ustawa prawo działalności gospodarczej zobowiązywała przedsiębiorcę do wskazania jednego rachunku bankowego jako podstawowego i poinformowanie o tym fakcie właściwego Urzędu Skarbowego oraz wszystkich banków prowadzących rachunki dla tego przedsiębiorcy. Obowiązki te zniósł Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, która zastąpiła Ustawę prawo działalności gospodarczej.

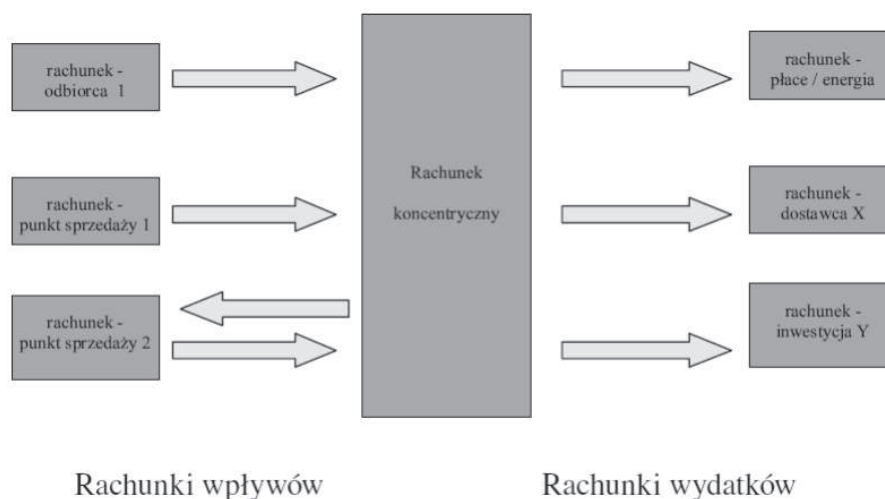
⁵³ Prawo bankowe, art. 59.1.



Przykład 3.

Struktura rachunków dla firmy handlowej posiadającej ogólnopolską sieć punktów sprzedaży (zob. rysunek 2.4.1.). Dla każdego z punktów sprzedaży otwiera się oddzielne konto, służące inkasowaniu należności, oraz oddzielne konto wydatków. Środki, które spływają danego dnia na rachunki poszczególnych punktów sprzedaży, są pod koniec dnia operacyjnego przeksięgowywane na rachunek główny (rachunek koncentryczny). Pozwala to efektywnie lokować środki zgromadzone przez całe przedsiębiorstwo. Wydatki poszczególnych punktów sprzedaży są dokonywane ze wspomnianych wyżej wydzielonych rachunków kosztów. Dla poszczególnych typów kosztów oraz wpływów centrali przedsiębiorstwa również otwierane są wydzielone rachunki. Wszystkie rachunki, za wyjątkiem rachunku głównego, mają zawsze saldo zerowe (lub określone minimalne) i są zasilane z rachunku głównego tylko kwotami niezbędnymi do realizacji złożonych zleceń.

Schemat 1. Przykładowa struktura rachunków



Na koniec dnia operacyjnego, środki z wszystkich lub wybranych rachunków wpływów są przeksięgowywane na rachunek koncentryczny, z którego są lokowane. Rachunki wydatków mogą być zasilane automatycznie (na podstawie stałych zleceń) z rachunku głównego.

2.4.3.1.2. Systemy bilansowania sald (ang. cash pooling)

Niektóre przedsiębiorstwa o rozproszonej strukturze mają zwiększone koszty finansowe, spowodowane koniecznością korzystania z kredytów bankowych przez niektóre zakłady (oddziały) przedsiębiorstwa, podczas gdy w tym samym czasie inne zakłady (oddziały) tego przedsiębiorstwa mają nadwyżki finansowe. Podobny problem dotyczy różnych podmiotów prawnych należących do jednej grupy kapitałowej⁵⁴. Występuje zatem potrzeba krótkoterminowego przekazywania nadwyżek finansowych przez podmioty mające nadwyżki środków do podmiotów mających niedobory. W takiej sytuacji banki proponują klientom korporacyjnym **systemy bilansowania sald**. Zasadniczo, polegają one na sumowaniu sald poszczególnych zakładów (podmiotów) oraz naliczaniu odsetek od salda ogólnego. Systemy bilansowania sald występują w wielu formach.

⁵⁴ W przypadku różnych podmiotów pojawia się problem podatku od czynności cywilno - prawnych (dawniej opłata skarbową). Jeśli organa podatkowe zakwalifikują rozwiązanie zaproponowane przez bank jako pożyczkę, cały produkt traci najczęściej sens ekonomiczny.

Aby zaspokoić powyższe potrzeby, banki oferują klientom korporacyjnym **systemy bilansowania sald**. Zasadniczo polegają one na sumowaniu sald poszczególnych zakładów (podmiotów) oraz naliczaniu odsetek od salda ogólnego. Systemy bilansowania sald występują w wielu formach. Oto przykłady:

1. **Systemy zerowania sald** (ang. *zero balancing*) – polegają na fizycznym przeksięgowaniu środków (zerowaniu określonych sald).
2. **Systemy inteligentnego zarządzania saldami** (ang. *intelligent sweeping*) – poszczególnym rachunkom przypisuje się limity minimum i maksimum, a braki lub nadwyżki są uzupełniane bądź odprowadzane na (z) rachunku głównego.
3. **Systemy pozornego (nominalnego) bilansowania sald**, nazywane też **systemami kompensat odsetkowych** (ang. *notional pooling, interest compensation*) – nie powodują rzeczywistych ruchów środków między kontami. Polegają na sumowaniu sald kont wchodzących do systemu oraz zapisywaniu sumarycznego salda wynikowego na koncie pozabilansowym. Odsetki dopisywane są do poszczególnych rachunków uczestniczących w systemie lub do jednego rachunku głównego.

Systemy bilansowania sald wchodziły w skład oferty zarządzania środkami finansowymi (Cash Management). Istotną przeszkodą w rozwoju cash pooling w Polsce jest wynikające z prawa bankowego ograniczenie możliwości prowadzenia rachunków wspólnych przez przedsiębiorców będących osobami prawnymi⁵⁵ lub ułomnymi osobami prawnymi. Rachunki wspólne mogą być prowadzone dla kilku osób fizycznych, w tym osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (np. wspólników spółki cywilnej lub spółki jawnej) oraz dla kilku jednostek samorządu terytorialnego.

2.4.3.1.3. Rachunki powiernicze (zastrzeżone) (ang. *escrow account, escrow administration*)

Pierwsza próba prawnego zdefiniowania rachunków powierniczych miała miejsce w połowie lat dziewięćdziesiątych⁵⁶. Nowelizacja Prawa bankowego z 1 kwietnia 2004 r. uregulowała szczegółowo kwestię rachunków powierniczych w art. 59.

Rachunek powierniczy to rachunek, na którym mogą być gromadzone wyłącznie środki pieniężne powierzone posiadaczowi rachunku – na podstawie odrębnej umowy – przez osobę trzecią. Wspomniana umowa określa warunki, jakie powinny być spełnione, aby środki pieniężne osób trzecich wpłacone na rachunek mogły być wypłacone posiadaczowi rachunku lub by jego dyspozycje w zakresie wykorzystania tych środków mogły być realizowane. Środki znajdujące się na rachunku powierniczym podlegają szczególnym wyłączeniom w przypadku upadłości posiadacza rachunku, jego śmierci lub wszczęcia przeciwko niemu postępowania egzekucyjnego (nie podlegają zajęciu w postępowaniu egzekucyjnym, są wyłączane z masy upadłości, nie wchodzi do masy spadku).

Zgodnie z zasadą swobody umów, rachunki powiernicze mogą przybierać różnorodne formy. W praktyce bowiem spotyka się też rachunki powiernicze prowadzone dla dłużnika,

**Rachunek
powierniczy**

⁵⁵ osobami prawnymi są podmioty, które nie mają pełnej zdolności prawnej (np. spółka jawna, partnerska, komandytowa, wspólnota mieszkaniowa, spółka akcyjna w organizacji).

⁵⁶ Nieobowiązujące obecnie Prawo dewizowe z 2 grudnia 1994 r. definiowało rachunek zastrzeżony jako: „oprocentowany lub nie oprocentowany rachunek prowadzony przez bank dla osoby krajowej (beneficjent), na który osoba zagraniczna (zastrzegający) wpłaca waluty obce, pochodzące z tytułów upoważniających do transferu walut obcych za granicę, z zastrzeżeniem, że beneficjent nabywa prawo dysponowania tymi walutami na swój rachunek po spełnieniu warunków określonych przez zastrzegającego, a do momentu nabycia tego prawa może dysponować tymi walutami jedynie w imieniu i na rachunek zastrzegającego, na podstawie upoważnienia”.

który daje bankowi zlecenie zablokowania odpowiedniej kwoty na wydzielonym rachunku wraz z instrukcją przekazania środków beneficjentowi, jeśli beneficjent spełni określone warunki. Abstrahując od definicji zawartej w Prawie bankowym, można zdefiniować rachunek powierniczy (zastrzeżony, escrow) jako rachunek, na którym są zdeponowane środki wydawane osobie uprawnionej po spełnieniu przez nią określonych warunków (bez względu na osobę właściciela rachunku).

Rachunek powierniczy otwierany jest na podstawie standardowej dokumentacji, a nadto na podstawie kontraktu handlowego. Jeden rachunek zastrzeżony przynależy do jednego kontraktu. Po realizacji kontraktu i wypłacie środków rachunek powierniczy zostaje zamknięty. Rachunek zastrzeżony jest w istocie bardzo zbliżony do akredytywy. Używa się go w bardziej złożonych i dłuższych transakcjach, niż ma to miejsce w przypadku akredytywy. Rachunki zastrzeżone są wykorzystywane m.in. przez developerów w celu zagwarantowania bezpieczeństwa (właściwego wykorzystania) środków powierzonych przez nabywców mieszkań.

Przykład 4.

Stocznia ma budować statek. Armator wpłaca zaliczki na finansowanie kolejnych etapów budowy statku na rachunek zastrzeżony należący do stoczni. Stocznia może dysponować kolejnymi zaliczkami zgromadzonymi na tym rachunku tylko po spełnieniu warunków określonych w kontrakcie (po udokumentowaniu ukończenia kolejnych etapów prac).

**Rachunek
depozytowy
(powierniczy)
papierów
wartościowych**

Określenie rachunek depozytowy (lub powierniczy) używane jest również w odniesieniu do rachunku służącego do przechowywania papierów wartościowych na zlecenie klienta. Fundusze inwestycyjne (dawniej nazywane powierniczymi) mają obowiązek przechowywać swe aktywa w wybranym banku depozytariuszu, który monitoruje inwestycje funduszu.

2.4.3.1.4. Standardy numeracji rachunków bankowych

Potrzeba automatyzacji rozliczeń płatności krajowych i zagranicznych spowodowała zmianę sposobu numeracji rachunków bankowych. W tym celu wprowadzono do rozliczeń krajowych standard NRB (Numer Rachunku Bankowego), zaś do rozliczeń międzynarodowych IBAN (International Bank Account Number).

NRB NRB składa się z 26 cyfr, z których pierwsze dwie stanowią liczbę kontrolną, osiem kolejnych to numer rozliczeniowy banku, szesnaście ostatnich cyfr to numer rachunku klienta. NRB zapisywany jest bez spacji lub innych znaków oddzielających. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy NRB zapisujemy na papierowym nośniku informacji nie posiadającym kratek przeznaczonych do wpisania kolejnych cyfr NRB. Wówczas to spacjami oddzielamy liczbę kontrolną oraz sześć kolejnych grup czterocyfrowych.

IBAN IBAN składa się z 28 znaków (26 cyfr NRB poprzedzonych dwucyfrowym kodem kraju). Na elektronicznych nośnikach informacji IBAN zapisujemy bez spacji. Zapisując IBAN na papierze, oddzielamy spacją każdą z siedmiu czterocyfrowych grup znaków.

2.4.3.2. Krajowe rozliczenia pieniężne

Prawo bankowe art. 63 stanowi:

1. Rozliczenia pieniężne mogą być przeprowadzane za pośrednictwem banków, jeżeli przynajmniej jedna strona rozliczenia (dłużnik lub wierzyciel) posiada rachunek bankowy. Rozliczenia pieniężne przeprowadza się gotówkowo lub bezgotówkowo za pomocą papierowych lub elektronicznych nośników informacji.
2. Rozliczenia gotówkowe przeprowadza się czekiem gotówkowym lub przez wpłatę gotówki na rachunek wierzyciela.
3. Rozliczenia bezgotówkowe przeprowadza się w szczególności:
 - a) poleceniem przelewu,
 - b) poleceniem zapłaty,
 - c) czekiem rozrachunkowym,
 - d) kartą płatniczą.

Zauważmy, że dopuszczalnymi formami rozliczeń gotówkowych są wyłącznie czek gotówkowy oraz wpłata gotówki na rachunek wierzyciela. Możliwe jest natomiast stosowanie różnorodnych form rozliczeń bezgotówkowych, gdyż te wymienione w Prawie bankowym są podane jedynie przykładowo. Daje to bankom szerokie możliwości rozwoju krajowych produktów rozliczeniowych, w tym również produktów tradycyjnie zaliczanych do rozliczeń krajowych jak inkaso i akredytywa.

2.4.3.2.1. Gotówkowe formy rozliczeń pieniężnych

Przypomnijmy, że przez kilkanaście lat prawo działalności gospodarczej zobowiązywało przedsiębiorców do posiadania rachunku bankowego oraz dokonywania za jego pośrednictwem rozliczeń (bezugotówkowych) z innymi przedsiębiorcami zawsze, gdy wartość transakcji przekraczała równowartość 3000 euro. Limit ten był obniżany do równowartości 1 000 euro, jeżeli suma obrotów między tymi przedsiębiorstwami w poprzednim miesiącu przekroczyła równowartość 10 000 euro. Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej w Art. 22 złagodziła powyższe ograniczenie i zezwoliła na stosowanie rozliczeń gotówkowych w transakcjach do 15 000 euro.

Rozliczenie za pomocą czeku gotówkowego (kasowego)

Czek to pisemna dyspozycja wystawcy czeku (**trasanta**) udzielona bankowi prowadzącemu jego rachunek (**trasatowi**), aby ten obciążył jego rachunek kwotą, na którą czek został wystawiony oraz wypłacił tę kwotę osobie wskazanej na czeku (**remitentowi**).

Inaczej mówiąc, trasant poleca trasatowi, aby ten zapłacił remitentowi.



Czek

**Trasant, trasat,
remitent**

By czek był ważny w rozumieniu Prawa czekowego, musi on posiadać ściśle określoną formę i elementy.

Czek zawiera:

- 1) nazwę „czek” w samym tekście dokumentu, w języku, w jakim go wystawiono;
- 2) polecenie bezwarunkowe zapłacenia oznaczonej sumy pieniężnej;
- 3) nazwisko osoby, która ma zapłacić (trasata);
- 4) oznaczenie miejsca płatności;
- 5) oznaczenie daty i miejsca wystawienia czeku;
- 6) podpis wystawcy czeku.

Art. 2. „Nie będzie uważany za czek dokument, któremu brak jednej z cech wskazanych w artykule poprzedzającym, wyjąwszy przypadki, określone w ustępach następujących.”

Czek w przeciwieństwie do weksla nie musi zawierać nazwiska remitenta (beneficjenta), gdyż może nim być okaziciel.

W związku z wyżej wspomnianymi prawnymi ograniczeniami dokonywania rozliczeń między przedsiębiorcami w formie gotówkowej, czek gotówkowy wykorzystywany jest zazwyczaj przez przedsiębiorstwa do wypłat własnych gotówki z rachunku bankowego oraz do rozliczeń z nieprzedsiębiorcami. Wypłaty własne dokonywane są przez pracowników przedsiębiorstwa w celu zasilenia kasy podręcznej lub dokonania drobnych rozliczeń gotówkowych (wyjazdy służbowe, zakupy bieżące). Wypłaty gotówki przy wykorzystaniu czeku są zazwyczaj tańsze niż wypłaty gotówki firmową kartą płatniczą z bankomatu. Rozliczenia gotówkowe przy pomocy czeku gotówkowego z nieprzedsiębiorcą mogą wynikać, np. z nieposiadania rachunku bankowego przez wierzyciela (np. firmy ubezpieczeniowe niekiedy czekiem gotówkowym wypłacają świadczenia odszkodowawcze osobom fizycznym nie posiadającym rachunków bankowych).

Wpłata gotówki na rachunek wierzyciela

Podobnie jak w przypadku czeku, wpłaty gotówkowe najczęściej są wpłatami własnymi (nie stanowią wówczas rozliczenia) lub wpłatami osób nie będących przedsiębiorcami. Warto wspomnieć o szerokiej ofercie banków, dotyczącej gotówkowych wpłat własnych dla przedsiębiorców. Obejmuje ona:

Wpłaty zamknięte Inkaso samochodowe	• wpłaty zamknięte – przedsiębiorca dostarcza do banku gotówkę w zamkniętych kopertach lub portfelach; gotówka jest liczona pod nieobecność przedsiębiorcy, • inkaso samochodowe – zaaranżowany przez bank lub klienta konwój odbiera wpłaty zamknięte z punktów sprzedaży klienta oraz dostarcza je do banku, gdzie są przekazywane za pokwitowaniem pracownikom banku lub pozostawiane we wrzutni nocnej, zwanej trezorem,
Wrzutnia nocna (trezor)	• wrzutnia nocna (trezor) – klient lub upoważniona przez niego firma konwojująca gotówkę otrzymuje klucz lub kartę magnetyczną umożliwiającą otwarcie trezora; w czasie godzin pracy oddziału lub w godzinach nocnych w trezorze deponowane są wpłaty zamknięte.

2.4.3.2.2. *Bezgotówkowe formy rozliczeń pieniężnych*

Polecenie przelewu

Polecenie przelewu to dyspozycja dłużnika udzielona bankowi, polecająca obciążenie jego rachunku określoną kwotą oraz uznanie tą kwotą rachunku wierzyciela.

Polecenie przelewu

Specyfika realizacji poleceń przelewu dla przedsiębiorstw sprowadza się do kilku udoskonalień nie oferowanych zasadniczo osobom fizycznym:

- wydłużone terminy składania zleceń płatniczych oraz ich natychmiastowa realizacja,
- natychmiastowe uznawanie rachunku klienta kwotami poleceń przelewów przychodzących,
- możliwość realizowania przelewów niskokwotowych poprzez system SORBNET⁵⁷,
- oferowanie wsparcia technicznego oraz oprogramowania umożliwiającego wczytywanie (import) poleceń przelewu z systemu księgowego przedsiębiorstwa, do systemu bankowości elektronicznej oferowanego przez bank,
- odpowiednie przetwarzanie (niekiedy również skanowanie) przychodzących poleceń przelewu oraz przekazywanie klientowi plików umożliwiających automatyczne zaksięgowanie przychodzących poleceń przelewu,
- obsługiwanie przez bank specjalnego formatu polecenia przelewu przeznaczonego dla obsługi masowych płatności przychodzących (MPS⁵⁸).

Czek rozrachunkowy

W rozliczeniach za pomocą czeków obowiązuje generalna zasada, że zapłata czeku, czyli wypłata gotówki lub postawienie środków do dyspozycji posiadacza czeku (remitenta), w innym niż trasat banku, następuje po uzyskaniu od trasata środków w drodze obciążenia jego rachunku i uznania rachunku banku beneficjenta (remitenta). Wyjątkiem od tej zasady są чеки płatne z rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych. Tu istnieje możliwość zastępczego honorowania czeków (do określonych kwot maksymalnych) na podstawie indywidualnie zawartych porozumień międzybankowych. Oznacza to, że bank nie będący trasatem najpierw wypłaca środki remitentowi, a dopiero później otrzymuje środki od trasata.

Remitent (beneficjent) czeku rozrachunkowego w celu uzyskania zapłaty składa czek w oddziale swojego banku. Bank remitenta uzyskuje zapłatę od trasata poprzez inkaso lub bezpośrednie obciążenie rachunku trasata w systemie rozliczeniowym KIR S.A.⁵⁹

Bank, potwierdzając czek, blokuje środki na rachunku klienta (trasanta), dlatego wierzyciel otrzymując zapłatę w formie czeku potwierdzonego ma pewność otrzymania środków.

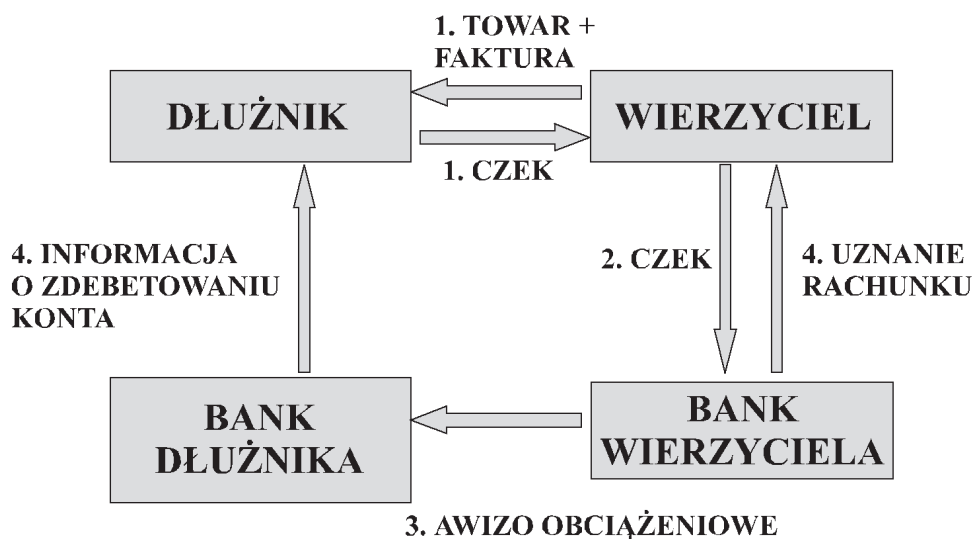
Rozliczenie czeku rozrachunkowego potwierdzonego

⁵⁷ Przelewy wysokokwotowe, o wartości 1 mln PLN i więcej, są realizowane wyłącznie w systemie rozliczeń w czasie rzeczywistym brutto SORBNET, czyli z pominięciem KIR S.A. (Obecnie KIR rozlicza ok. 2 mln transakcji dziennie).

⁵⁸ MPS (Mass Payment System) to specjalny format dla poleceń przelewu oferowany przez KIR S.A. Umożliwia on automatyczne księgowanie przelewów przychodzących przez beneficjenta dzięki kodowaniu informacji ciągiem znaków w polu tytułu płatności (por. www.kir.com.pl).

⁵⁹ Jeśli remitent i trasant mają rachunki w jednym banku, bank ten po otrzymaniu czeku od remitenta dokonuje po prostu obciążenia konta trasanta i uznania konta remitenta.

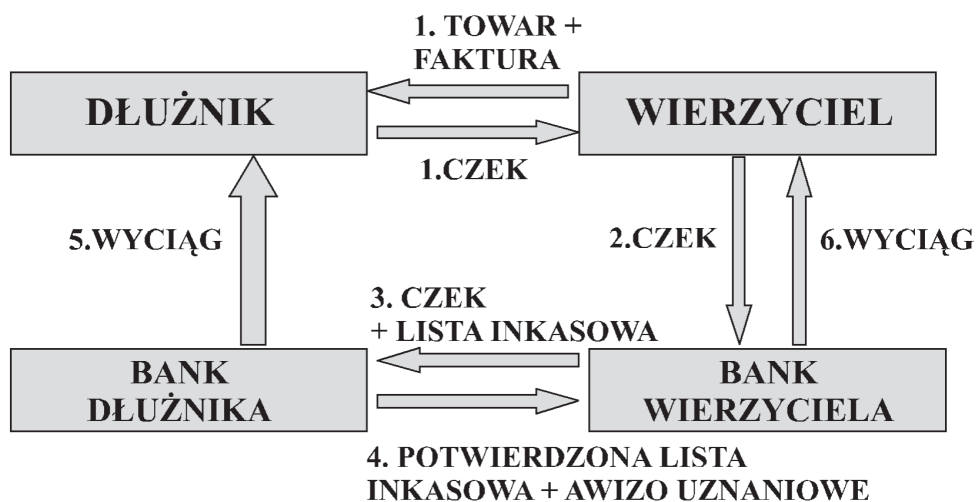
Schemat 2. Przebieg rozliczenia za pomocą czeku potwierdzonego



Rozliczenie czeku rozrachunkowego w drodze inkasa

W pewnych sytuacjach (np. gdy czek nie jest potwierdzony, po dacie ważności czeku potwierdzonego, gdy trasatem jest bank nie uczestniczący w rozliczeniach za pośrednictwem KIR lub czek posiada usterkę formalną) bank zazwyczaj stosuje procedurę inkasa w celu uzyskania zapłaty od trasata. Czek, wraz z wypełnioną przez remitenta listą inkasową, jest wysyłany pocztą (zwykłą lub KIR) do trasata. Trasat akceptuje listę i przysyła środki dla wierzyciela wraz z awizem uznaniowym (analogicznie jak przy poleceniu przelewu).

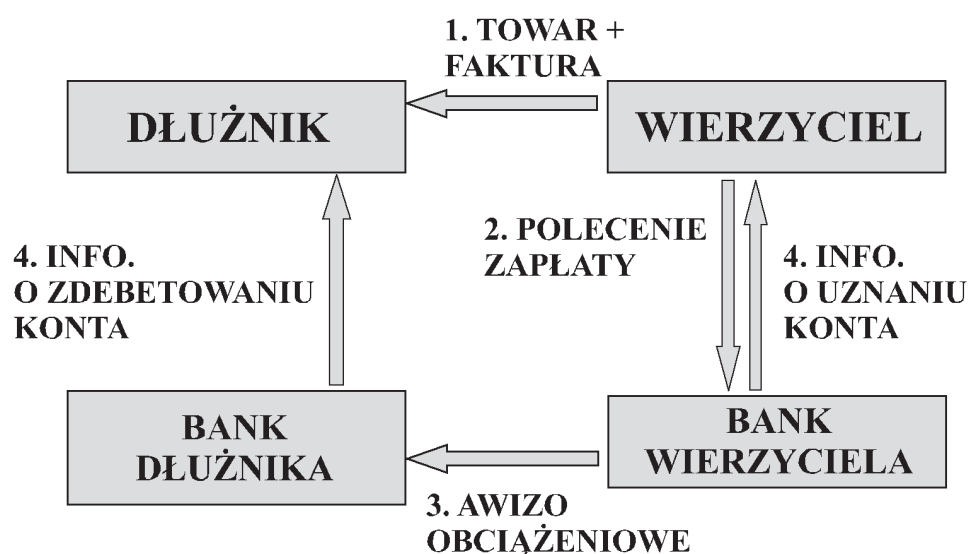
Schemat 3. Inkaso czeku



2.4.3.2.3. Polecenie zapłaty

Polecenie zapłaty stanowi udzieloną bankowi dyspozycję wierzyciela obciążenia określonej kwotą rachunku bankowego dłużnika i uznania tą kwotą rachunku wierzyciela. Jest to zatem forma odwrotna do polecenia przelewu, w którym to dłużnik uruchamia płatność. Polecenie zapłaty może być odwołane (cofnięte) przez dłużnika. Ograniczone są również kwoty, na jakie mogą być wystawiane polecenia zapłaty⁶⁰. Wszystkie strony transakcji, tzn. wierzyciel i dłużnik oraz ich banki muszą podpisać odpowiednie umowy przed rozpoczęciem stosowania tej formy rozliczeń.

Schemat 4. Przebieg rozliczenia za pomocą polecenia zapłaty



2.4.3.2.4. GOBI – Gospodarcze Obciążenie Bezpośrednie

GOBI jest formą polecenia zapłaty nie podlegającą ograniczeniom wymienionym w art 63d Prawa bankowego (brak limitu kwotowego pojedynczego obciążenia, brak możliwości odwołania transakcji – klauzula ostatecznego rozliczenia).

2.4.3.2.5. Inne formy rozliczeń bezgotówkowych

Jak wspominaliśmy, katalog bezgotówkowych form rozliczeń jest katalogiem otwartym. W szczególności w obrocie krajowym mogą być stosowane formy rozliczeń występujące w rozliczeniach międzynarodowych⁶¹ (przedstawione w kolejnej części rozdziału). Same przedsiębiorstwa również mogą znacząco udoskonalać swe wzajemne rozliczenia. Przykładami takich form rozliczeń bankowych są:

- rozliczenia planowe,
- okresowe rozliczenia salda.

⁶⁰ Maksymalna kwota pojedynczego polecenia zapłaty nie przekracza: 1 000 euro – w przypadku, gdy dłużnikiem jest osoba fizyczna nie prowadząca działalności gospodarczej oraz 50 000 euro – w przypadku pozostałych dłużników.

⁶¹ W szczególności krajowe transfery walutowe są wykonywane poprzez system rachunków nostro oraz system telekomunikacyjny SWIFT.

Rozliczenia planowe**Rozliczenia planowe**

Polegają one na ustaleniu i realizowaniu planu dostaw i płatności.



Dostawca gazu dostarcza co dzień ok. 100 m³ gazu do przedsiębiorcy. Kupujący w każdy poniedziałek uruchamia płatność za 700 m³ gazu. Ostatniego dnia miesiąca wyrównywane są ewentualne różnice.

Okresowe rozliczenia saldami**Okresowe rozliczenia saldami**

Z tą formą rozliczeń możemy mieć do czynienia wtedy, gdy dwie firmy sprzedają sobie wzajemnie towary lub usługi. Wzajemne zobowiązania są kompensowane, a nie wyrównane salda opłacane okresowo.

Netting**Netting (krajowy lub międzynarodowy)**

Okresowe rozliczenia saldami przybierają niekiedy bardzo rozbudowany charakter. Jest tak, gdy firmy, należące do jednej grupy, sprzedają sobie wzajemnie produkty lub usługi. W celu ograniczenia kosztów rozliczeniowych (koszty przelewów oraz koszt pieniądza w czasie rozrachunku) przedsiębiorstwa te wyznaczają spośród siebie agenta rozliczeniowego, który pełni funkcję wewnętrznej izby rozliczeniowej. Wszyscy uczestnicy takiego wewnętrznego systemu rozliczeń zgłaszają swe należności i zobowiązania w stosunku do wszystkich firm z grupy do agenta rozliczeniowego. Na określony dzień miesiąca ustalone są salda netto dla każdego z uczestników systemu. Każdy z uczestników rozliczeń tylko raz w miesiącu dokonuje płatności do agenta rozliczeniowego lub uzyskuje płatność od agenta rozliczeniowego. Ekonomiczne uzasadnienie nettingu jest zdecydowanie większe w rozliczeniach międzynarodowych (wyższe koszty opłat bankowych oraz dłuższy czas rozliczenia).

2.4.4. Zagraniczne produkty rozliczeniowe

Międzynarodowej wymianie dóbr i usług towarzyszy szereg ryzyk i ograniczeń nie występujących w transakcjach krajowych⁶². Zarówno importer jak i eksporter muszą poznać ograniczenia proceduralno-prawne w transakcjach z krajem kontrahenta, takie jak przepisy celne i dewizowe, akceptowalność (ryzyko) banków mających obsługiwać transakcję, ograniczenia w handlu z danym krajem, wymogi licencyjne. Ważną kwestią w kontrakcie międzynarodowym jest ustalenie samego języka, w którym kontrakt jest napisany oraz prawa (jurysdykcji), któremu podlega.

Ryzyko kredytowe powoduje obustronną chęć szybkiego otrzymania świadczenia od strony przeciwnej oraz wypełnienia swych zobowiązań w drugiej kolejności (importer chciałby najpierw otrzymać towar, a dopiero potem za niego zapłacić; odwrotnie eksporter, dla którego najbezpieczniej byłoby otrzymać pełną zapłatę przed wysyłką towaru).

Ustalenie formy zapłaty dostosowane jest do wiarygodności stron, ich siły przetargowej oraz specyfiki branży. Nowo powstała lub mała, słaba finansowo firma eksportowa nie

⁶² Podstawowe elementy krajowej transakcji handlowej to: jakość i ilość towaru, cena, termin zapłaty, koszty transportu, koszty ubezpieczenia.

może liczyć na przedpłaty lub sama musi dokonywać przedpłat, gdy występuje w roli importera. Jeśli jednak przedsiębiorca dysponuje unikalnym na rynku towarem jego pozycja negocjacyjna nie będzie ograniczona słabą kondycją finansową.

Stosowanie przedpłat (lub gwarancji zapłaty) jest standardem rynkowym bez względu na kondycję stron w przypadku dużych i długoterminowych kontraktów na dobra zindywidualizowane, np. budowa statku, urządzenia, budowli. Przedpłaty wynikają też czasami nie z niskiej wiarygodności kupującego, lecz z braku środków na uruchomienie produkcji przez sprzedającego. Produkcja łatwo zbywalnych dóbr masowych rzadko wymaga przedpłat (niekiedy decydują rozmiary zamówienia).

Istotnym czynnikiem mającym wpływ na formę zapłaty jest wiarygodność krajów eksportera i importera. Niektóre kraje wprowadzają często i bez uprzedzenia skomplikowane regulacje prawne mogące uniemożliwić importerowi dokonanie zapłaty lub eksporterowi wysłanie towaru (zezwolenia importowe i eksportowe, ograniczenia dewizowe). Działalność zorganizowanych grup przestępczych, niestabilność gospodarki (prawdopodobieństwo występowania masowych upadłości firm i banków), spodziewane sankcje gospodarcze i problemy płatnicze mogą mieć również poważny wpływ na decyzje o wyborze formy płatności.

Oprócz wspomnianych kwestii ogólnych, warto pamiętać, iż bywa i tak, że forma płatności wynika, np. z nieznajomości numeru rachunku bankowego beneficjenta (braku rachunku) lub też chęci opóźnienia faktycznego przekazania środków beneficjentowi (w takich wypadkach warto zastosować czek lub weksel).

O ile wszelkie kwestie sporne lub wątpliwe w kontaktach z kontrahentami krajowymi można łatwo wyjaśnić, w kontaktach zagranicznych występują naturalne problemy komunikacyjne: językowe, telekomunikacyjne, różnice kulturowe, zwyczaje handlowe.

W celu zasięgnięcia opinii o nowym partnerze możliwe jest skorzystanie z usług wywiadowi gospodarczych. Bazują one jednak na danych historycznych i oczywiście nie dają żadnych gwarancji rzetelności i uczciwości kontrahenta w przyszłości.

Obie strony transakcji wydają się być zatem narażone na ryzyko straty towaru (lub przedpłaty) oraz ewentualne kosztowne zagraniczne procesy sądowe. W jaki sposób banki są w stanie rozwiązać problemy importerów i eksporterów?

2.4.4.1. Rola banków w rozliczeniach zagranicznych

Banki mogą znacznie więcej niż tylko przelewać środki, stanowiące zapłatę z rachunku importera na rachunek eksportera. Przy zastosowaniu określonych form rozliczeń oraz odpowiednich zapisach w kontrakcie handlowym możliwe jest takie przeprowadzenie transakcji, które zapewnia obu stronom otrzymanie należnych świadczeń. Na straży właściwego przeprowadzenia transakcji stoją banki, które gwarantują za strony kontraktu oraz dyscyplinują je do działania zgodnego z postanowieniami kontraktu.

Wykorzystywanie pośrednictwa banków w transakcjach międzynarodowych bierze się nie tylko z braku znajomości kontrahenta i obaw o prawidłowy przebieg transakcji. Odpowiednio dobrane rozliczenia bankowe są po prostu bezpieczniejsze, szybsze oraz tańsze niż rozliczenia gotówkowe⁶³.

⁶³ Najbezpieczniejsze formy rozliczeń, takie jak, np. akredytywa dokumentowa są stosunkowo skomplikowane i pracochłonne, nie należą w związku z tym do najtańszych.

Czy wszystkie banki są w stanie w jednakowym stopniu dokonywać rozliczeń transakcji zagranicznych? Oczywiście nie. Bank posiadający oddziały w kilkudziesięciu krajach świata może szybciej i taniej dokonać rozliczenia. Lokalny bank spółdzielczy, działający w jednym tylko mieście, zazwyczaj w ogóle nie może przeprowadzić takiej transakcji. Od czego więc zależy możliwość wykonywania rozliczeń międzynarodowych przez banki?

Po pierwsze, bank musi posiadać odpowiednie upoważnienie do dokonywania określonych czynności obrotu dewizowego wydane przez nadzór bankowy. Po drugie, musi posiadać odpowiednią infrastrukturę techniczną, gwarantującą szybkie i bezpieczne przesyłanie instrukcji płatniczych. Tę rolę spełnia najlepiej system SWIFT⁶⁴. Po trzecie, bank musi współpracować z bankami zagranicznymi, które prowadzą dla niego rachunki i w jego imieniu dokonują rozliczeń. Banki te nazywamy korespondentami, zaś rachunki przez nie prowadzone rachunkami *nostro* i *loro* (*vostro*) w zależności od tego, czy patrzymy na nie z punktu widzenia ich właściciela, czy z punktu widzenia prowadzących je banków.

2.4.4.2. Rachunki *nostro* i *loro*

Rachunki *nostro* są otwierane przez banki u korespondentów zagranicznych lub krajowych. Zazwyczaj banki posiadają po kilka rachunków *nostro* w danej walucie w bankach kraju waluty. Niektóre banki posiadają kilkanaście rachunków *nostro*, inne nawet kilkaset. W niektórych sytuacjach (np. ze względu na koszty oraz niewielkie rozmiary działalności) banki decydują się na posiadanie rachunków *nostro* we wszystkich walutach w jednym tylko banku, którego sieć rachunków *nostro* jest wykorzystywana do realizacji transakcji. Sieć rachunków *nostro* danego banku powinna odpowiadać geograficznie oraz branżowo obszarom działalności jego klientów oraz możliwościom generowania zysków z transakcji zagranicznych.

Bank korespondent zagraniczny prowadzący rachunek *nostro* banku polskiego nazywa ten rachunek *loro* (*vostro*), czyli „wasz”. Banki polskie prowadzą rachunki *loro* dla banków zagranicznych⁶⁵. Dzięki tym rachunkom banki zagraniczne przeprowadzają rozliczenia w PLN.

2.4.4.3. System SWIFT

Przeprowadzanie rozliczeń międzybankowych zagranicznych wymaga zastosowania odpowiednich środków technicznych, które zagwarantują bezpieczne, szybkie i bezawaryjne przesyłanie dyspozycji między bankami korespondentami w skali całego świata. Tradycyjnie używano w tym celu poczty, teleksu oraz faksu. Problemy, które wynikały z tych form przesyłania zleceń obejmowały: powolność i zawodność poczty, pracochłonność przy tworzeniu instrukcji (brak standardów), brak gwarancji odpowiedniego bezpieczeństwa przesyłanych zleceń, problemy interpretacyjne i językowe, trudności w weryfikowaniu podpisów, konieczność stałego uzupełniania list kodów do kolejnych transakcji.

W 1970 roku banki 7 krajów rozpoczęły starania o stworzenie międzynarodowego, bezpiecznego, szybkiego systemu komunikacji międzybankowej. W roku 1973, w Brukseli powstało stowarzyszenie SWIFT, a w 1977 441 banków z 15 krajów uruchomiło system.

⁶⁴ Do sprawnej weryfikacji autentyczności komunikatów SWIFT-owych banki powinny mieć również wymienione ze sobą, tzw. klucze komunikacyjne (SWIFT-owe). Dzięki nim możliwe jest dokonanie natychmiastowej weryfikacji przelewu i wypłacenie środków na rachunek beneficjenta.

⁶⁵ Oczywiście z punktu widzenia banku zagranicznego rachunki te nazywane są „*nostro*”.

W 1990 roku w systemie uczestniczyło już 1.784 banki z 84 krajów. Obecnie korzysta z systemu ok. 8.100 instytucji finansowych z ponad 200 krajów. Rekordowa liczba komunikatów wysłanych w systemie SWIFT w ciągu jednego dnia przekroczyła 10 milionów.

SWIFT to skrót od angielskiej nazwy *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication* (co można przetłumaczyć jako: Stowarzyszenie Ogólnoświatowej Międzybankowej Telekomunikacji Finansowej). **System SWIFT nie jest izbą rozliczeniową ani systemem płatniczym. Jest systemem telekomunikacyjnym, służącym przekazywaniu danych, a nie ich przetwarzaniu.** Składa się z wydzielonych łączy telekomunikacyjnych, do których dostęp mają jedynie członkowie Stowarzyszenia. Bank przystępujący do systemu otrzymuje urządzenia i oprogramowanie, zapewniające wymianę zakodowanych komunikatów z innymi członkami systemu.

Komunikaty SWIFT mają ściśle określony format. Pozwala to przysyłać bardzo krótkie, lecz jednoznaczne i pełne informacje. Zastosowanie stałych formatów poszczególnych typów komunikatów nie tylko zmniejsza liczbę błędów i niejasności, lecz pozwala również na zastosowanie automatycznego wprowadzania transakcji do oraz z systemu SWIFT.

Oznacza to możliwość pominięcia:

- a) ręcznego przygotowywania komunikatów (są one generowane na podstawie księgowania w systemie księgowym banku),
- b) księgowania transakcji przychodzących (następuje ich automatyczne wczytanie i zaksięgowanie).

Jedną z największych zasług i zalet systemu SWIFT jest standaryzacja wiadomości oraz doprowadzenie do tego, że wszyscy uczestnicy mówią tym samym językiem, operują tymi samymi pojęciami, zaś system wymusza i kontroluje kompletność i spójność informacji.

Bardzo istotną cechą systemu SWIFT jest jego bezpieczeństwo, gwarantowane przez rozbudowany system kodowania (szyfrowania) danych. System SWIFT jest czynny 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu i pozwala w ciągu kilku lub kilkadziesiąt sekund przesyłać zlecenie płatnicze lub inną informację do członków systemu z najbardziej oddalonych części świata.

2.4.4.4. Rozliczenia międzynarodowe – realizowanie płatności

Wyróżnia się dwa sposoby realizacji płatności w handlu zagranicznym, a mianowicie: **rozliczenia pieniężne oraz niepieniężne.**

W **rozliczeniach niepieniężnych** (ang. *counter trade*) podmioty gospodarcze wzajemnie wymieniają się towarami (usługami). Najczęściej spotykanymi typami transakcji niepieniężnych są transakcje zakupów wzajemnych (ang. *counter purchase*) oraz transakcje kompensacyjne (ang. *compensation deal*). Transakcje zakupów wzajemnych oznaczają zawarcie dwu równoległych kontraktów kupna-sprzedaży, odrębnie regulujących sposób zapłaty i powodujących niezależne rozliczenia dwustronne. Transakcje kompensacyjne polegają na wzajemnym kompensowaniu (pokrywaniu, potrącaniu) zobowiązań z tytułu dwustronnych dostaw towarów lub usług bez transferu środków płatniczych. Stosowanie tej formy rozliczeń zmniejsza koszty operacji bankowych (transferów, wymiany walutowej).

Rozliczenia zagraniczne, w formie wzajemnych potrąceń, zgłaszane są przez przedsiębiorstwa do NBP.

Rozliczenia pieniężne dokonywane są w gotówce lub w dewizach (weksle, czek, polecenie wypłaty). Rozliczenia gotówkowe w handlu zagranicznym, bez pośrednictwa banku, można dokonywać tylko w zakresie ściśle ograniczonym przez prawo dewizowe. Transakcje tego typu dotyczą banku, gdyż klient zazwyczaj kupuje lub sprzedaje waluty pochodzące z tych transakcji za pośrednictwem swojego rachunku bankowego.

Innym, bardzo istotnym kryterium podziału płatności zagranicznych, jest stopień uzależnienia wypłaty od spełnienia określonych warunków. Wyróżniamy dwie podstawowe grupy:

Nieuwarunkowane sposoby zapłaty

- **nieuwarunkowane sposoby zapłaty** (ang. *clean payments*) (czek, weksel, polecenie wypłaty), w których zleceniodawca daje bankowi polecenie dokonania płatności nie uzależnione od spełnienia jakichkolwiek warunków,
- **uwarunkowane sposoby zapłaty** (ang. *documentary payments*) (akredytywa dokumentowa, inkaso dokumentowe), w których dokonanie płatności uzależnione jest od spełnienia określonych warunków.

Uwarunkowane sposoby zapłaty

Kontrahenci, mający do siebie pełne zaufanie stosują nieuwarunkowane sposoby zapłaty. Kontrahenci nie znający się lub nie mający do siebie zaufania częściej wybierają uwarunkowane sposoby zapłaty. Ograniczają w ten sposób ryzyko nieotrzymania płatności lub towaru.

2.4.4.4.1. Polecenie wypłaty

Polecenie wypłaty

Założmy, że klient składa zlecenie dokonania płatności nieuwarunkowanej (transferu) w USD na rzecz beneficjenta w Moskwie. Dzięki złożeniu dyspozycji w godzinach porannych dnia „n”, bank zgodnie z regulaminem zrealizuje płatność tego samego dnia (standardowo niezwłocznie obciąża się rachunek zleceniodawcy oraz wysyła komunikat SWIFT do swego korespondenta w USA, prowadzącego rachunek USD). Jednak środki znajdują się na rachunku beneficjanta dopiero drugiego dnia roboczego – tzw. data waluty spot, czyli $n+2$. Dlaczego? Ogólnoświatowy standard realizowania poleceń wypłaty za granicę z datą waluty spot związany jest z koniecznością posiadania wystarczającego czasu do wysłania zlecenia do korespondenta oraz zasilenia rachunku ostro. Uwzględniając różnice czasu w poszczególnych krajach niemożliwe byłoby realizowanie zleceń przez korespondentów ze wschodnich stref czasowych (banki-korespondenci zastrzegają sobie realizowanie zleceń z rachunków *nostro* w tym samym dniu, tylko jeśli złożone zostały w godzinach porannych).

W sytuacjach wyjątkowych istnieje możliwość wykonania transferu i uznania rachunku beneficjenta w dniu złożenia dyspozycji przez płatnika (w przypadku transferów do krajów położonych w zachodnich, odległych strefach czasowych).

2.4.4.4.2. Czek

Przykład 5.

W związku z eksportem do Włoch firma polska POL otrzymała zapłatę czekiem od swego włoskiego odbiorcy. Firma POL składa czek w swym banku, który może:

a/ skupić czek – uznać rachunek firmy POL z bieżącą datą waluty; rozwiązanie to ma miejsce w przypadku, kiedy bank ma pewność otrzymania zapłaty od trasata (np. w związku z wystawionymi wcześniej gwarancjami zapłaty czeków lub otrzymaniem środków na rachunek nostro banku polskiego, albo też otrzymaniem dyspozycji pobrania środków z rachunku loro prowadzonego przez bank polski dla włoskiego trasata);

b/ przyjąć czek do inkasa, czyli nie udostępniać środków do czasu otrzymania pokrycia od trasata na rachunek nostro prowadzony u włoskiego korespondenta.

Bank polski wysyła czek do swego włoskiego korespondenta, który z kolei inkasuje środki od trasata i przekazuje na loro prowadzone dla banku polskiego



2.4.4.4.3. Weksel⁶⁶

W transakcjach handlu zagranicznego, a więc i w rozliczeniach zagranicznych, znacznie częściej niż w transakcjach krajowych, mamy do czynienia z wekslem.

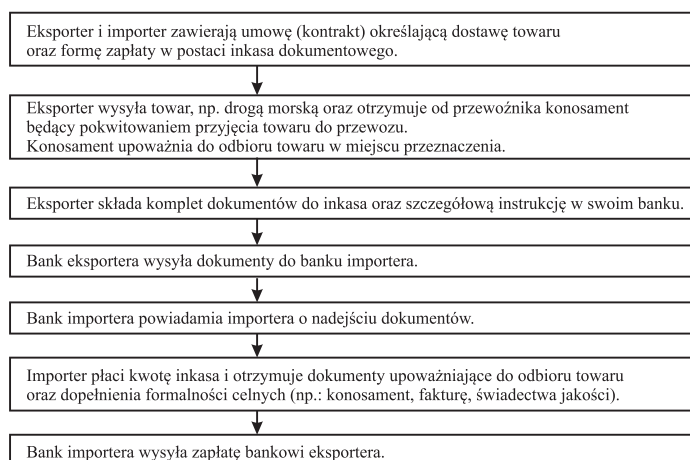
Jeśli klient naszego banku przyjął zapłatę od kontrahenta zagranicznego w formie weksla płatnego, np. za 3 miesiące (udzielając mu tym samym trzymiesięcznego kredytu kupieckiego), to może on zarówno czekać i przedstawić do zapłaty weksel dłużnikowi po okresie 3 miesięcy, jak też może od razu zdyskontować weksel w banku.

Dyskonto polega na odjęciu od kwoty zobowiązania wekslowego odsetek dyskontowych za okres w naszym przypadku 3 miesięczny i wypłacenie tak pomniejszonej kwoty.

2.4.4.4.4. Inkaso dokumentowe

Inkaso dokumentowe to forma rozliczeń bardzo rzadko występująca w obrocie krajowym. Analogicznie jak przy inkasie czeku w obrocie krajowym bank pełni rolę „inkasenta” – ma zainkasować zapłatę za wysłany towar na podstawie przedstawionej dokumentacji. Prześledźmy to na schemacie.

Schemat 5.



⁶⁶ Prawo wekslowe definiuje dwa rodzaje weksli. Weksel własny to **przyrzeczenie** bezwarunkowe zapłacenia oznaczonej sumy pieniężnej. Weksel trasowany to **polecenie** bezwarunkowe zapłacenia oznaczonej sumy pieniężnej. Wystawca weksla własnego sam zobowiązuje się do zapłacenia oznaczonej sumy pieniężnej. Wystawca weksla trasowanego poleca innej osobie, by ta zapłaciła. Prawo wekslowe wymaga zachowania szczególnej formy weksla, by był on ważny.

Akredytywa dokumentowa

Inkaso dokumentowe daje importerowi pewność otrzymania właściwego towaru przed uiszczeniem zapłaty, gdy importer może dokonać kontroli towaru przed wykupieniem dokumentów. Gdy towar przybywa z dużym opóźnieniem w stosunku do dokumentów, wówczas importer może polegać jedynie na certyfikatach jakości dostarczonych przez eksportera i jeśli dokona zapłaty, pozwoli tym samym na szybkie uzyskanie płatności przez eksportera. Główną wadą inkasa jest fakt braku gwarancji ze strony importera, jak i jego banku, że przedstawione do inkasa dokumenty zostaną opłacone (wykupione). Importer może postąpić wbrew kontraktowi i zaniechać opłacenia inkasa. Eksporterowi pozostaje sądowa droga dochodzenia roszczeń oraz możliwość sprzedaży towaru innemu odbiorcy w kraju importera. Sposobem zabezpieczenia ryzyka eksportera jest określenie w kontrakcie, np. 10% przedpłaty od importera płatnej przed wysłaniem towaru.

2.4.5.4.5. Akredytywa dokumentowa

Tradycyjnie akredytywa dokumentowa traktowana była jako forma rozliczeń stosowana zarówno w transakcjach krajowych jak i zagranicznych. Prawo bankowe definiuje jednak akredytywę nie jako formę rozliczeń, lecz jako **zobowiązanie się banku do dokonania zapłaty beneficjentowi, jeśli ten spełni określone warunki**. Akredytywa zdefiniowana jest więc jako forma zbliżona do gwarancji i poręczenia⁶⁷.

Akredytywa stosowana jest między kontrahentami nie znającymi się lub nie mającymi do siebie zaufania, lub o słabej wypłacalności.

Przeanalizujmy przykład:

Przykład 6

1. *Polski eksporter podpisuje kontrakt z wietnamskim odbiorcą. Jest to ich pierwsza transakcja. W kontrakcie ustalono płatność 90% wartości kontraktu w formie akredytywy dokumentowej potwierdzonej (przez bank eksportera), pozostałe 10% importer zapłaci po dotarciu towaru do niego i dokonaniu ostatecznej kontroli jakości.*
2. *Importer zleca swemu bankowi otwarcie akredytywy. Bank otwierając akredytywę blokuje odpowiednie środki na rachunku importera (blokowana może też być część limitu kredytowego importera).*
3. *Bank importera awizuje otwarcie akredytywy bankowi eksportera.*
4. *Bank eksportera informuje o tym fakcie eksportera, który dokonuje wysyłki towaru oraz kompletuje dokumenty wymienione w akredytywie niezbędne do wypłaty należności.*
5. *Eksporter przedstawia komplet dokumentów w swym banku, który po ich kontroli wypłaca kwotę akredytywy.*
6. *Bank eksportera wysyła dokumenty do banku importera, który sprawdza dokumenty i dokonuje płatności (rembursu) na rzecz banku eksportera.*
7. *Bank importera przekazuje dokumenty importerowi oraz obciąża jego rachunek.*
8. *Posługując się dokumentami importer odbiera towar od przewoźnika, dokonuje końcowej kontroli towaru oraz uiszcza wspomnianą na wstępie kwotę 10% wartości kontraktu.*

67 Rozdział 6 Prawa bankowego nosi tytuł: Gwarancje bankowe, poręczenia i akredytywy.

A teraz kilka uwag do przykładu:

- Gdyby któraś ze stron miała możliwość odwołania lub zmiany któregośkolwiek z warunków akredytywy bez zgody pozostałych stron, mielibyśmy do czynienia z **akredytywą odwołalną** (ang. *revocable letter of credit*). Jeśli żadna ze stron nie może zmieniać lub odwoływać akredytywy bez zgody wszystkich stron rozliczenia, taką akredytywę nazywamy **nieodwołalną** (ang. *irrevocable letter of credit*). Tylko akredytywa nieodwołalna chroni interesy stron i ona jest powszechnie stosowana.
- Jeśli bankiem otwierającym akredytywę jest bardzo mało znany lub słaby finansowo bank, polski eksporter może żądać otrzymania gwarancji zapłaty od swego banku (jak w powyższym przykładzie). Mamy wówczas do czynienia z **akredytywą potwierdzoną** przez bank eksportera (ang. *confirmed letter of credit*). Akredytywa potwierdzona eliminuje konieczność oczekiwania przez eksportera na zapłatę od banku otwierającego akredytywę.
- Gdyby bank polskiego eksportera, będąc bankiem potwierdzającym, nie miał zaufania do wietnamskiego banku importera (brak międzybankowych limitów ryzyka kredytowego), zażądałby w punkcie 3 nie tylko awizowania otwarcia akredytywy, ale również przelania środków.
- Płatność środków na rzecz eksportera może mieć miejsce bezpośrednio po przedstawieniu dokumentów – **akredytywa gotówkowa** (ang. *credit available by sight payment*), jak to ma miejsce w naszym przykładzie. Może też być odroczone, np. 30 dni po przedstawieniu dokumentów lub załadunku towarów – **akredytywa z odroczo-
nym terminem płatności** (ang. *credit available by deferred payment*). Jeśli eksporter nie chce czekać 30 dni na zapłatę, może zdyskontować w wybranym banku wierzytelność wynikającą z akredytywy, czyli bank wypłaci natychmiast środki, lecz w kwocie pomniejszonej o odsetki dyskontowe. Akredytywę umożliwiającą zastosowanie tego rozwiązania nazywany **negocjacyjną** (ang. *negotiable credit*).
- Odroczone płatność może również nastąpić poprzez zastosowanie weksla trasowanego ciągniętego przez eksportera na bank otwierający akredytywę lub bank potwierdzający ją. Akredytywę gwarantującą eksporterowi uzyskanie akceptu (przyjęcia) takiej traty nazywamy **akredytywą akceptacyjną** (ang. *credit available by acceptance*). Eksporter po uzyskaniu akceptu może zdyskontować zaakceptowaną tratę i otrzymać należność natychmiast.
- Gdyby eksporter chciał posiadać prawo przeniesienia praw z akredytywy na swego dostawcę, wówczas importer, składając dyspozycję otwarcia akredytywy, musi ten fakt jednoznacznie określić. Otwierana jest wówczas **akredytywa przenośna** (ang. *transferable*). Przeniesienie akredytywy dokonywane jest na wniosek jej pierwotnego beneficjenta (eksportera). Jeśli eksporter nie ma prawa przenoszenia akredytywy na inne osoby, mamy do czynienia z **akredytywą nieprzenośną** (ang. *not-transferable*). Jeśli z jakichkolwiek przyczyn strony nie chcą lub nie mogą zastosować akredytywy przenośnej, możliwe jest zastąpienie jej **akredytywą typu back-to-back** (ang. *back-to-back credit*), otwierana jest ona na zlecenie eksportera na rzecz jego dostawcy, przy czym eksporter jako zabezpieczenie w swym banku daje akredytywę otwartą na zlecenie importera, której on sam jest beneficjentem.
- Gdyby dostawy odbywały się cyklicznie, importer mógłby zlecić otwarcie **akredytywy rewolwingowej, czyli odnawialnej** (ang. *revolving credit*), która pozwoliłaby

eksporterowi na wypłaty stosownych środków po każdej dostawie w ramach jednej akredytywy. Dostępny limit byłby zwalniany i ponownie wykorzystywany przez kolejne dostawy. Ten typ akredytywy bywa zastępowany przez omówiony w rozdziale 2.4.3.1.3. rachunek powierniczy (zastrzeżony).

- Gdyby eksporter chciał dokonać wypłaty zaliczki z akredytywy przed prezentacją dokumentów, możliwe byłoby zastosowanie **akredytywy zaliczkowej** nazywanej również **akredytywą z czerwoną klauzulą** (ang. *clause credit*). Konstrukcja ta naraża jednak importera na niezgodne z kontraktem wykorzystanie zaliczki przez eksportera. Możliwe jest w związku z tym zastosowanie **akredytywy z zieloną klauzulą**. Wymaga ona ustanowienia zabezpieczenia⁶⁸ środków wypłacanych w ramach zaliczki przed ich wypłatą.

Największą szybkość i pewność eksporterowi daje nieodwołalna akredytywa potwierdzona, w której płatność następuje bezpośrednio po przedstawieniu dokumentów.

Zobowiązanie banków otwierających lub potwierdzających akredytywę jest niezależne od stosunków prawnych między partnerami umowy, czy też zgodności stanu faktycznego z dokumentami. Banki badają jedynie dokumenty i na ich podstawie podejmują decyzje o wypłaceniu środków. Tu też tkwi pewne niebezpieczeństwo tej formy rozliczeń. Zbyt wiele dokumentów wymaganych, zbyt skomplikowane warunki zawarte w akredytywie mogą doprowadzić do trudności z wypłatą środków. Również przeoczenie istotnych dla importera dokumentów oraz brak niezależności ich wystawców (certyfikowani rzeczoznawcy) może narazić go na ryzyko otrzymania niewłaściwego towaru (ilość, jakość, opakowanie, pochodzenie, warunki w czasie transportu i przeładunku).



Ocena dokumentów przez bank sprowadza się do stwierdzenia ich kompletności w stosunku do wymogów zawartych w akredytywie, prawidłowości formalnej oraz braku sprzeczności.

2.4.4.4.6. Gwarancja bankowa

Gwarancja bankowa to jednostronne zobowiązanie banku dane beneficjentowi gwarancji, w którym bank zobowiązuje się dokonać ściśle określoną płatność na rzecz beneficjenta, jeżeli zaistnieją określone okoliczności. Dokument zawierający gwarancję nazywa się listem gwarancyjnym. Zawiera on szczegółowe warunki, od których uzależniona jest wypłata gwarancji, jej wysokość oraz okres ważności (**gwarancja uwarunkowana**). W praktyce najczęściej stosowane są **gwarancje bezwarunkowe**, które zawierają wysokość kwoty gwarancyjnej oraz okres ważności, jednak nie zawierają szczegółowych warunków, jakie muszą być spełnione, by wypłata gwarancji doszła do skutku. Są one płatne zazwyczaj na pierwsze żądanie beneficjenta gwarancji, bez badania zasadności roszczenia.

Najczęściej spotykanymi rodzajami gwarancji są:

- gwarancje przetargowe (wadialne) – gwarantują solidność przedsiębiorstwa przystępującego do przetargu oraz pokrywają ryzyko wycofania się z przetargu;

⁶⁸ np. cesja należności, zastaw lub przewłaszczenie towarów będących w posiadaniu eksportera.

- gwarancje należytego wykonania kontraktu – należyte wykonanie kontraktu oceniane jest przez z góry określone grono ekspertów lub niezależnych rzeczoznawców albo przez samego beneficjenta gwarancji;
- gwarancje zapłaty lub zwrotu zapłaty (zaliczki) – dla eksportera korzystne jest posiadanie gwarancji zapłaty, zaś dla importera posiadanie gwarancji zwrotu zapłaty, gdy jest ona uiszczona przed odbiorem świadczenia od eksportera;
- gwarancje celne – gwarantują organom celnym zapłatę należności celnych w związku z tranzytem lub składowaniem towarów w składzie celnym;
- gwarancje otwarcia akredytywy;
- gwarancje udzielenia awalu na wekslu.

W zależności od relacji między gwarantem a beneficjentem gwarancji, dzielimy na **bezpośrednie** oraz **pośrednie**.

Bezpośrednie to takie, w których bank będący gwarantem gwarantuje bezpośrednio beneficjentowi gwarancji. Gwarancje pośrednie to gwarancje, w których bank gwarantujący udziela gwarancji (regwarantuje) innemu bankowi (np. w kraju beneficjenta), a ten z kolei udziela gwarancji ostatecznemu beneficjentowi. Łatwo można wyobrazić sobie zalety gwarancji pośredniej. Polski eksporter z trudem zaakceptowałby gwarancję zapłaty za sprzedany importerowi towar, gdyby wystawcą tej gwarancji był na przykład egzotycznie nazywający się bank z Korei. Gdy jednak bank koreański zagwarantuje określoną płatność wiarygodnemu bankowi polskiemu, a ten z kolei wystawi gwarancję zapłaty polskiemu eksporterowi, z pewnością takie rozwiązanie usatysfakcjonuje eksportera.

Podobnie jak w przypadku akredytywy dokumentowej, również gwarancje mogą być **odwołalne** jak i **nieodwołalne**. Oczywiście tylko gwarancja nieodwołalna daje właściwe zabezpieczenie jej beneficjentowi.

Pewną alternatywą w stosunku do gwarancji bankowych są akredytywy i pokrewne im rachunki zastrzeżone oraz ubezpieczenia finansowe oferowane przez wyspecjalizowane firmy ubezpieczeniowe. W związku z ograniczeniami prawnymi w USA, gwarancje bankowe zastępowane są **akredytywami zabezpieczającymi** nazywanymi też **akredytywami gwarancyjnymi**⁶⁹ (ang. *Stand-by Letters of Credit*).

Akredytywa tego typu jest zobowiązaniem banku otwierającego akredytywę do zapłaty kwoty akredytywy na pierwsze żądanie beneficjenta (eksportera), jeśli zapłaty nie dokonał importer. W odróżnieniu do prezentowanych wcześniej typów akredytyw dokumentowych, to zlecająca jest zobowiązany do dokonania płatności, bank zaś dopiero w drugiej kolejności.

2.4.5. Produkty depozytowe

Produkty depozytowe dla przedsiębiorców z oczywistych przyczyn dotyczą wyższych kwot oraz bardziej zróżnicowanych okresów inwestowania. Scharakteryzujemy poszczególne sposoby lokowania (deponowania) środków przez przedsiębiorstwo.

⁶⁹ Por. art. 85 ust. 4 Prawa bankowego.

Sekurytyzacja pasywów

1. **Lokaty jednodniowe:**
 - **overnight** (O/N) – przepływ środków do banku w dniu zawarcia transakcji, zwrot w dniu następnym,
 - **tomnext** (T/N – *tomorrow-next after tomorrow*) – przepływ środków następnego dnia po zawarciu umowy, zwrot kolejnego dnia,
 - **spotnext** (S/N *spot-next after spot*) – przepływ środków drugiego dnia po zawarciu umowy, zwrot trzeciego dnia.
2. **Lokaty weekendowe** (również w postaci stałych zleceń).
3. **Lokaty negocjowane** (niestandardowe okresy, negocjowane oprocentowanie).
4. **Lokaty dynamiczne** (im dłuższy okres, tym wyższe oprocentowanie za cały okres trwania lokaty).
5. **Lokaty automatyczne** (klient daje stałą dyspozycję lokowania środków pozostających na rachunku na koniec dnia operacyjnego).
6. **Lokaty awizowane** (ang. *call deposits*) lokaty na nie określony okres; klient zobowiązany jest powiadomić bank na 24 lub 48 godzin przed wypłatą środków, stąd nazwy call-24 lub call-48.
7. **Certyfikaty depozytowe** CD (ang. *certificate of deposit*) są wydawanym przez banki zwykłym pokwitowaniem wkładu pieniężnego na określony czas i określone oprocentowanie (stałe, zmienne lub sprzedaż z dyskontem). Z punktu widzenia banków, CD są wkładami długoterminowymi, z punktu widzenia deponentów – krótkoterminowymi. Deponenti mogą sprzedawać certyfikaty w każdej chwili, gdyż nie wymaga cesji praw, występującej w przypadku lokaty bankowej. Certyfikaty depozytowe stanowią formę sekurytyzacji depozytu bankowego, czyli transformację trudno zbywalnego depozytu na łatwo zbywalne pokwitowanie wkładu. CD są przykładem **sekurytyzacji pasywów**. Certyfikaty depozytowe są emitowane zgodnie z prawem bankowym jako bankowe papiery wartościowe.
8. **Operacje repo (repurchase agreement) i reverse repo (reverse repurchase agreement)** to transakcje polegające na warunkowej sprzedaży lub warunkowym kupnie wybranego zbywalnego instrumentu finansowego.
Repo (nazywana transakcją warunkowej sprzedaży lub odkupu) polega na sprzedaży instrumentu finansowego z jednoczesnym zobowiązaniem się sprzedającego do jego odkupu jeszcze przed terminem jego wykupu przez emitenta.

Przykład 7.

Bank sprzedaje klientowi bony skarbowe, których termin wykupu przez emitenta, czyli Skarb Państwa, wynosi 52 tygodnie. Bank zobowiązuje się jednocześnie odkupić bony od klienta, np. 4 tygodnie po ich sprzedaży. Umowa repo zawiera dwie ceny – cenę sprzedaży oraz wyższą od niej cenę odkupu. Różnica między tymi cenami stanowi dochód kupującego. Można więc powiedzieć, że repo to rodzaj pożyczki zaciągniętej przez sprzedającego papiery. Papiery będące przedmiotem obrotu stanowią jej zabezpieczenie.



Reverse repo (nazywana transakcją warunkowego zakupu lub odsprzedaży) jest odwrotnością repo. Polega ona na zakupie instrumentu finansowego z jednoczesnym zobowiązaniem do jego odsprzedaży. Ta sama transakcja, która dla sprzedającego warunkowo instrument finansowy jest transakcją repo, dla kupującego ten instrument jest transakcją reverse repo.

Transakcje repo i reverse repo są, obok sprzedaży bezwarunkowej (outright sale), instrumentami operacji otwartego rynku, przy pomocy których NBP wpływa na podaż pieniądza na rynku międzybankowym.

9. **Papiery komercyjne przedsiębiorstw** (ang. *commercial papers*) są formą pozyskiwania środków przez banki, lecz nie dla siebie, a dla swoich klientów. Banki aranżują emisję papierów komercyjnych przedsiębiorstw oraz dystrybuują je wśród swych klientów. Banki najczęściej nie gwarantują wypłacalności emitentów, co oznacza wyższe ryzyko związane z kupnem papierów komercyjnych przedsiębiorstw w porównaniu do ryzyka depozytów bankowych. Podwyższone ryzyko konkretnego remitenta, czy papieru komercyjnego, musi iść w parze z wyższą rentownością dla inwestora. Papiery komercyjne przedsiębiorstw mają kilkadziesiąt nazw własnych używanych przez banki krajowe (KWIT, WIK, Bon handlowy, Bon komercyjny, weksel komercyjny i inne). Najistotniejszy jest jednak fakt, że są one emitowane w oparciu o trzy podstawy prawne, tzn. Prawo wekslowe, Ustawę o obligacjach oraz Kodeks cywilny. Są to więc albo weksle, albo obligacje, albo dokumenty potwierdzające pożyczkę opartą o Kodeks cywilny (bony). Szczególną formą papierów komercyjnych przedsiębiorstw są obligacje emitowane przez same banki.

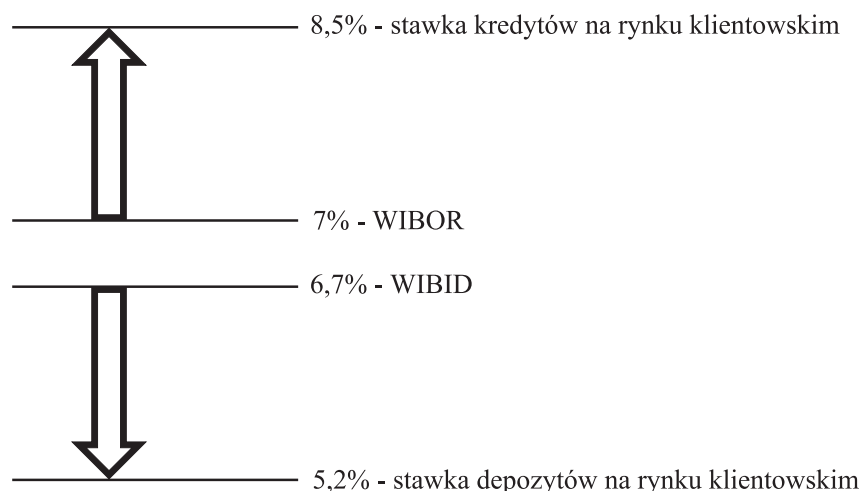
Stawki oprocentowania depozytów i kredytów oferowane klientom są skorelowane ze stawkami rynku międzybankowego, o których informują indeksy WIBOR i WIBID⁷⁰. Są one obliczane na podstawie kwotowań największych banków na naszym rynku. WIBID określa stawkę, po jakiej banki są skłonne przyjąć depozyt z rynku międzybankowego, zaś WIBOR mówi o oprocentowaniu lokaty oddanej do innego banku. WIBID i WIBOR są publikowane dla różnych terminów lokat.

Możemy obrazowo powiedzieć, że WIBOR informuje o cenie, po jakiej banki chcą sprzedawać pieniądze na rynku międzybankowym. Oprocentowanie kredytów dla klientów niebankowych jest oczywiście wyższe. Wiąże się to ze zwiększonym ryzykiem, koniecznością ponoszenia opłat na Bankowy Fundusz Gwarancyjny, zwiększonymi kosztami administrowania drobnymi kredytami, koniecznością tworzenia rezerw na kredyty oraz odpowiednim poziomem marży kredytowej banku.

WIBID
WIBOR

⁷⁰ Warsaw InterBank Offer Rate, Warsaw InterBank Bid Rate.

Schemat 6. Relacja między stawkami WIBOR i WIBID a stawkami kredytów i depozytów na rynku klientowskim⁷¹



WIBID z kolei informuje o cenie, po jakiej banki są skłonne kupować pieniądź na rynku międzybankowym. Pieniądź kupowany od klienta niebankowego jest oprocentowany gorzej, gdyż banki ponoszą dodatkowe koszty związane z depozytami klientów (koszt utrzymania rezerwy obowiązkowej, koszty sprzedaży i administracyjne)⁷².

2.4.6. Zarządzanie przepływami pieniężnymi w przedsiębiorstwie – Cash Management

Funkcjonujący w bankowości międzynarodowej termin Cash Management w Polsce określany jest różnorodnie, np. jako zarządzanie środkami finansowymi, zarządzanie krótkoterminowymi przepływami finansowymi, zarządzanie płynnością przedsiębiorstwa⁷³.

Cash Management stanowi grupę od kilkunastu do kilkudziesięciu produktów służących polepszeniu efektywności wykorzystania środków finansowych, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo.

Zasadniczo produkty zaliczane do oferty Cash Management służą pięciu celom:

1. Przyspieszeniu inkasa należności (inkaso środków gotówkowych i bezgotówkowych).
2. Opóźnieniu momentu dokonywania płatności (poprzez wykorzystanie szybkich systemów płatniczych i rozliczeniowych).
3. Zapewnieniu szybkiej i pełnej informacji o dostępnych środkach na rachunkach bankowych oraz przygotowywaniu prognoz dostępności środków.
4. Konsolidacji środków na rachunkach bankowych (w przypadku rozbudowanych struktur rachunków przedsiębiorstwa).
5. Efektywnemu inwestowaniu nadwyżek.

⁷¹ Cena kredytu w wielu bankach podawana jest w odniesieniu do WIBOR-u. Bankowcy podają więc cenę kredytu, np. WIBOR+2% lub WIBOR + 200 p.b. (punktów bazowych ang. basis points). Punkt bazowy to jedna dziesięciotysięczna, czyli jedna setna procenta. W praktyce konieczne jest również określenie terminu do jakiego WIBOR ma się odnosić. WIBOR na okres 1 dnia (O/N WIBOR) może istotnie różnić się od WIBOR-u na 1 miesiąc (1M WIBOR).

⁷² Rezerwa obowiązkowa utrzymywana jest na rachunku w NBP. Do 1 maja 2004 r. środki te nie były oprocentowane.

⁷³ Do niedawna Cash Management występował na polskim rynku głównie w ofertach banków zagranicznych skierowanych do dużych przedsiębiorstw. Obecnie staje się popularnym standardem również w ofertach kierowanych do średnich firm.

Prześledźmy przykłady produktów w poszczególnych grupach.

1. Inkaso należności (gotówkowe i bezgotówkowe):
 - identyfikacja płatnika i automatyczne księgowanie transakcji przychodzących w systemie księgowym klienta,
 - płatności w formacie MPS (Mass Payment System),
 - skup i inkaso czeków,
 - zastępcza obsługa kasowa (np. poprzez Poczta Polska lub sieć rachunków nostro w bankach krajowych),
 - inkaso samochodowe, wpłaty zamknięte, wrzutnia nocna (trezor),
 - procedury operacyjne przyspieszające obieg pieniądza⁷⁴.
2. Realizowanie płatności:
 - systemy bankowości elektronicznej (tzw. office banking lub home banking),
 - szybkie płatności poprzez system SORBNET,
 - polecenie zapłaty oraz GOBI,
 - чеки bankierskie.
3. Koncentracja środków:
 - systemy bilansowania sald – cash pooling,
 - struktury rachunków (w tym rachunek skonsolidowany).
4. Inwestowanie nadwyżek finansowych:
 - depozyty,
 - bankowe papiery wartościowe i obligacje bankowe,
 - papiery komercyjne przedsiębiorstw (weksle, obligacje, bony),
 - papiery skarbowe.
5. Usługi informacyjne:
 - bankowość elektroniczna,
 - skonsolidowane wyciągi z kilku banków (ang. information pool),
 - przesyłki kurierskie,
 - raporty, prognozy, analizy rynku finansowego.

2.4.7. Produkty kredytowe

Rozdział 5. Prawa bankowego, Kredyty i pożyczki pieniężne oraz zasady koncentracji wierzytelności Art. 69.1.: *Przez umowę kredytu bank zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy na czas oznaczony w umowie kwotę środków pieniężnych z przeznaczeniem na ustalony cel, a kredytobiorca zobowiązuje się do korzystania z niej na warunkach określonych w umowie, zwrotu kwoty wykorzystanego kredytu wraz z odsetkami w oznaczonych terminach spłaty oraz zapłaty prowizji od udzielonego kredytu. Art. 78. Do umów pożyczek pieniężnych zawieranych przez bank stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące zabezpieczenia spłaty i oprocentowania kredytu.*

⁷⁴ Podstawową kwestią przy usprawnianiu procedur operacyjnych jest stosowanie korzystnych dla klienta dat waluty transakcji. Zarządzenie nr B/1/VI/95 Prezesa NBP z dnia 10 maja 1995 r. w sprawie wprowadzania „Regulaminu zakupu i sprzedaży zagranicznych środków płatniczych w NBP przez banki” zdefiniowało datę waluty jako: „dzień, w którym następuje obciążenie lub uznanie rachunku bankowego zmieniające jego saldo”.

Do umów pożyczki bankowej nie mają zastosowania przepisy dotyczące zasady celowości kredytu, obligatoryjnej treści umowy kredytowej oraz konsorcjum bankowego.

Obok kredytów i pożyczek banki oferują cały szereg umów, pełniących funkcje instrumentów kredytowych (dyskonto weksli, dyskonto należności, zakup obligacji od klienta, otwarcie akredytywy, wystawienie gwarancji lub poręczenia). Stroną udzielającą kredytu może być jedynie bank (lub kilka banków – kredyt konsorcjalny). Kredytobiorcą może być osoba fizyczna, osoba prawna oraz jednostka organizacyjna, nie mająca osobowości prawnej, ale posiadająca zdolność prawną (spółka jawna, komandytowa, partnerska, komandytowo-akcyjna).

2.4.7.1. Rodzaje kredytów bankowych

Kryterium przedmiotu kredytowania

Kredyty obrotowe	• Kredyty obrotowe służą finansowaniu kapitału obrotowego, czyli środków niezbędnych do zaspokojenia bieżących wydatków kredytobiorcy: zakup surowców i towarów, zastosowanie odroczonej terminowości płatności dla odbiorców. Są udzielane zazwyczaj na okresy 1 roku z możliwością odnowienia.
Kredyty inwestycyjne	• Kredyty inwestycyjne służą finansowaniu zakupów inwestycyjnych, czyli zakupów środków trwałych. Są spłacane zazwyczaj w okresie dłuższym niż 3 lata.

Kryterium okresu kredytowania

- Kredyty krótkoterminowe (spłata w ciągu roku od zaciągnięcia),
- Kredyty średnioterminowe (udzielane na okres od 1 roku do 5 lat),
- Kredyty długoterminowe (udzielane na okres powyżej 5 lat).

Kryterium waluty kredytu

- Kredyty złotowe,
- Kredyty dewizowe.

Kryterium formy kredytu

- Kredyty w rachunku bieżącym (klient może dokonywać wypłat powodujących powstanie salda debetowego na jego rachunku bieżącym);
- Kredyty w rachunku kredytowym (bank otwiera specjalny rachunek, z którego dokonywana jest jednorazowa lub częściowa wypłata kredytu);
- Kredyty dyskontowe (bank dyskontuje należności klienta lub weksle); Kredyty akceptacyjne (bank gwarantuje wypłatę poprzez akcept weksli); Faktoring; Forfaiting; Leasing.

Kryterium zabezpieczenia kredytu

- Kredyty hipoteczne (zabezpieczone hipoteką na nieruchomości),
- Kredyty lombardowe (zabezpieczone papierami wartościowymi przewłaszczonymi na rzecz banku).

Kryterium kategorii ryzyka (poziomu ryzyka i rezerw celowych)

- Omówione w rozdziale 2.4.6., zasady klasyfikacji ekspozycji kredytowych.

Kryterium zobowiązania banku do finansowania

- Kredyty, stanowiące zobowiązanie banku do finansowania (ang. *committed*⁷⁵),
- Kredyty, nie stanowiące zobowiązania banku do finansowania (ang. *uncommitted*).

2.4.7.2. Kredyty konsorcjalne

Kredyt konsorcjalny, nazywany również syndykacją (ang. *syndicated loan*), to kredyt udzielony przez co najmniej dwa banki na jednakowych warunkach, na podstawie jednej umowy kredytowej oraz administrowany przez jeden bank- agenta. Kredyty konsorcjalne to zazwyczaj duże kwotowo kredyty udzielane przez grupę kilku banków.

Wśród banków uczestniczących w konsorcjum wyróżnia się następujące funkcje:

1. Aranżer (ang. *arranger*) – bank, który uzyskał mandat od klienta na organizację konsorcjum.
2. Gwarantujący emisję (ang. *loan underwriter*) – bank gwarantujący finansowanie, czyli dystrybucję całego kredytu⁷⁶.
3. Agent (ang. *agent*) – bank obsługujący wypłaty środków.
4. Uczestnik (ang. *participant*) – każdy z banków uczestniczących w konsorcjum.

Podstawowym celem tworzenia konsorcjów kredytowych jest dostosowanie się banków do wymogów prawa bankowego, które zakazuje zbyt dużej koncentracji wierzytelności od jednego klienta (zasadniczo do 25% funduszy własnych banku). Innym celem jest podział ryzyka między banki uczestniczące w konsorcjum. Ten aspekt jest szczególnie istotny, jeśli weźmiemy pod uwagę nierównomierny podział przychodów poszczególnych członków konsorcjum. Aranżer, gwarantujący emisję, oraz agent otrzymują dodatkowe prowizje. Prowizja agenta jest zazwyczaj roczna, pozostałe dwie to jednorazowe prowizje płacone z góry. Z punktu widzenia aranżera i gwaranta emisji kredyt konsorcjalny jest korzystniejszy niż kredyt udzielony samodzielnie – istnieje bowiem możliwość uzyskania dodatkowego dochodu pozaodsetkowego przy ograniczeniu kwoty kredytu (ryzyka). Zwykle również banki korzystają z bezpłatnej reklamy, aranżując szczególnie duże kredyty konsorcjalne, gdyż transakcje takie są omawiane przez media. Prasa finansowa jest wypełniona informacjami o bankach na temat szczególnie istotnych transakcji (ang. *tombstones*), a w tym kredytów konsorcjalnych.

Kredyty konsorcjalne służą też refinansowaniu istniejących kredytów. Jeden kredyt konsorcjalny może zastąpić kilkanaście drobnych kredytów z różnych banków. Dzięki obniżeniu kosztów obsługi kredytu te same banki godzą się uczestniczyć w konsorcjum przy niższej marży.

Dla klienta zastąpienie kilkunastu umów kredytowych jedną oznacza ujednolicenie warunków finansowania – te same marże, zabezpieczenia, terminy spłat, składanie sprawozdań finansowych. Koszty administrowania takim kredytem są dla klienta banku również niższe.



⁷⁵ Z punktu widzenia banku bezpieczniej jest udzielać kredytów *uncommitted*, czyli nie stanowiących zobowiązania do finansowania dla banku (bank zastrzega w umowie kredytowej, że w każdej chwili może wstrzymać wypłatę środków z kredytu bez podania przyczyny).

⁷⁶ Emisja kredytu konsorcjalnego może również nie być gwarantowana – emisja odbywa się wówczas na zasadach deklaracji aranżera o dołożeniu wszelkich starań, by emisja zakończyła się sukcesem (ang. *best effort basis*).

2.4.7.3. Faktoring i forfaiting

Faktoring występujący w transakcjach krajowych jest umową nienazwaną i regulowany jest jedynie przez art. 509-516 Kodeksu cywilnego, dotyczące przelewu wierzytelności. W gruncie rzeczy zatem, z prawnego punktu widzenia, mówimy o kupowaniu wierzytelności przez bank. Wierzytelności kupowane są z dyskontem (nominalna wartość wierzytelności pomniejszana jest o odsetki dyskontowe, czyli odsetki za okres od momentu kupna wierzytelności do terminu zapłaty wierzytelności). Faktoring stanowi alternatywę w stosunku do kredytu. Umożliwia przedsiębiorcom wspieranie swych odbiorców kredytem kupieckim w formie wydłużonych terminów płatności. Należności handlowe są następnie sprzedawane za gotówkę bankowi. Faktoring jest formą **krótkoterminowego finansowania sprzedaży** (zazwyczaj do 6 miesięcy). Przyjęta powszechnie definicja faktoringu mówi ponadto, że wraz z nabyciem wierzytelności klienta bank powinien świadczyć klientowi usługi dodatkowe ⁷⁷.

Do najczęściej występujących usług dodatkowych należą:

- inkaso (ściąganie) należności,
- ponaglanie opieszłych dłużników oraz windykacja należności,
- badanie sytuacji finansowej dłużników,
- prowadzenie dokumentacji handlowo-rozrachunkowej faktoranta.

Faktoring daje dostawcy możliwość uzyskania finansowania, nawet gdy jego sytuacja ekonomiczno-finansowa jest słaba. Bank bowiem może zaaranżować transakcję w oparciu o zdolność kredytową odbiorcy. Bywa też odwrotnie, jeśli dłużnik (odbiorca) nie jest wiarygodny finansowo, bank zachowuje sobie prawo regresu, czyli zwrotnego dochodzenia roszczeń od dostawcy. Bank-faktor działa dyscyplinująco na dłużnika oraz monitoruje jego sytuację finansową. Bank ma większe możliwości ściągania należności niż dostawca (prawnicy, uproszczone procedury windykacyjne). Umowa faktoringu jest umową dwustronną między faktorem a faktorem, jednak występuje w niej podmiot trzeci – dłużnik, który nie musi wyrażać zgody na umowę. Dłużnik może zablokować możliwość zawarcia umowy faktoringu, jeśli zastrzegł w umowie sprzedaży, że wierzytelność nie może być zbywana.

Faktoring właściwy

Faktoring niewłaściwy

Podstawowy podział faktoringu opiera się na kryterium stopnia przejęcia przez faktora ryzyka wypłacalności dłużnika. Zgodnie z tym kryterium wyróżniamy: **faktoring właściwy**, nazywany też **pełnym** lub **bez regresu**, polega na przejęciu przez faktora wierzytelności wraz z pełnym ryzykiem wypłacalności dłużnika bez regresu do faktoranta, **faktoring niewłaściwy**, nazywany też **niepełnym** lub **z regresem** – polega na przejęciu przez faktora wierzytelności, lecz bez ryzyka wypłacalności dłużnika poprzez zachowanie prawa regresu w stosunku do faktoranta; **faktoring mieszany** – polega na przejęciu przez faktora ryzyka wypłacalności dłużnika tylko do określonej kwoty, powyżej której ryzyko przejmuje faktorant.

⁷⁷ W obrocie międzynarodowym faktoring reguluje Konwencja Ottawska. Określa ona wymóg świadczenia co najmniej dwóch usług dodatkowych, aby umowę traktować jako faktoring, a nie cesję wierzytelności. W polskim prawodawstwie jednak, przy oparciu jedynie na ww. artykułach Kodeksu cywilnego dotyczących przelewu wierzytelności, warunek świadczenia usług dodatkowych nie jest istotny.

Produktem bardzo podobnym do faktoringu jest forfaiting. Forfaiting to usługa polegająca na nabywaniu przez bank wierzytelności klienta (dostawcy towarów lub usług) z całkowitym **przejęciem ryzyka wypłacalności jego dłużnika, czyli bez regresu do klienta**.

Forfaiting jest formą **długoterminowego finansowania sprzedaży** (zazwyczaj od 6 miesięcy do 7 – 10 lat). Dostrzegamy wiele podobieństw między forfaitingiem a faktoringiem. Niekiedy wręcz mówi się, że forfaiting to rodzaj faktoringu właściwego, co jest jednak zbyt dużym uproszczeniem. Prześledźmy podobieństwa i różnice między nimi.

Forfaiting

Podobieństwa:

Zarówno faktoring, jak i forfaiting służą przyspieszeniu otrzymania zapłaty przez dostawcę, który posiada wierzytelności z odroczonym terminem płatności. W obu przypadkach występują trzy podmioty umowy (trójstronny stosunek prawny), choć umowa jest dwustronna. Sytuacja dłużnika w obu umowach jest identyczna. Obie umowy są umowami nie nazwanymi, ukształtowanymi przez praktykę gospodarczą – brak regulacji ustawowych, opierają się na zasadzie swobody zawierania umów oraz przelewu wierzytelności (Kodeks cywilny). W wyniku częstego związku z obrotem wekslowym forfaiting bywał niekiedy traktowany jako szczególna forma posługiwania się wekslem w transakcjach zagranicznych (dyskonto weksla bez prawa regresu w stosunku do remitenta). Obecnie jednak, jak to przedstawiono wyżej, nie kwestionuje się szerszej definicji forfaitingu, obejmującej również inne rodzaje wierzytelności niż wekslowe.



Tabela 5. Różnice między faktoringiem a forfaitingiem

	Faktoring	Forfaiting
Ryzyko wypłacalności dłużnika	faktor może przejąć całe ryzyko, jego część lub też w ogóle go nie przejmować	forfaiter zawsze przejmuje całe ryzyko wypłacalności dłużnika bez regresu do dostawcy
Przedmiot umowy	duża liczba wierzytelności krótkoterminowych o małych wartościach jednostkowych od różnych odbiorców (tzw. cesja globalna); zazwyczaj są to wierzytelności wynikające z dostawy towarów i usług	pojedyncze wierzytelności długoterminowe o dużych wartościach; wierzytelności wynikające z: – dostawy towarów i usług, – weksli, – akredytyw, – leasingu, – zapisów księgowych (np. w bankach)
Związek z obrotem wekslowym	rzadki	bardzo częsty, a w przypadku wierzytelności bezwekslowych są one zabezpieczone gwarancjami
Usługi dodatkowe	wymagane co najmniej dwie	brak
Koszty	niższe – dywersyfikacja ryzyka wynikająca z niższych kwotowo przedmiotów umów, krótszych okresów, wypłacania jedynie 80% - 90% należności (10% - 20% stanowi fundusz ryzyka, który jest wypłacany faktorantowi dopiero po spłacie wierzytelności przez dłużnika)	wyższe – koncentracja ryzyka- zawsze bez regresu do dostawcy, dłuższe okresy, pojedynczy dłużnicy, większe kwoty, wypłacanie 100% należności (oczywiście minus odsetki i koszty forfaitera)



2.4.7.4. Leasing

Leasing jest formą kredytu rzeczowego, polegającą na zakupie środka trwałego przez bank (lub firmę leasingową) oraz oddaniu go w odpłatne użytkowanie dla klienta. Tradycyjnie strony umowy leasingowej nazywane są leasingodawcą i leasingobiorcą (zgodnie z definicją ustawową leasingu odpowiednio: finansującym i korzystającym)⁷⁸.

Leasing operacyjny

Leasing operacyjny zbliżony jest do umowy najmu lub dzierżawy. Przedmiot leasingu jest udostępniany leasingobiorcy na stosunkowo krótki okres czasu. Po zakończeniu umowy przedmiot leasingu zwracany jest leasingodawcy. Leasingodawca odpowiada za ubezpieczenie i naprawy przedmiotu leasingu. Przedmiot leasingu znajduje się w księgach rachunkowych leasingodawcy, który nalicza amortyzację. Raty leasingowe są przychodem dla leasingodawcy oraz w całości stanowią koszt uzyskania przychodu dla leasingobiorcy⁷⁹.

Leasing finansowy

Leasing finansowy ma formułę zbliżoną do umowy sprzedaży z zastrzeżeniem prawa własności. Przedmiot leasingu oddawany jest w użytkowanie leasingobiorcy na okres zbliżony do okresu gospodarczej użyteczności przedmiotu leasingu, po którym własność przedmiotu leasingu przechodzi na leasingobiorcę.

Inne klasyfikacje leasingu:

- Leasing netto – leasingodawca nie odpowiada za przeglądy, konserwację i obsługę urządzeń.
- Leasing brutto – leasingodawca odpowiada za przeglądy, konserwację i obsługę urządzeń.
- Leasing bezpośredni (ang. *vendor leasing*) – leasingodawcą jest producent przedmiotu leasingu.
- Leasing pośredni – leasingodawcą nie jest producent przedmiotu leasingu, lecz wyspecjalizowane przedsiębiorstwo leasingowe lub bank.
- Leasing zwrotny (*leaseback*) – leasingobiorca sprzedaje przedmiot leasingodawcy za gotówkę, po czym bierze go w leasing (daje to leasingobiorcy znaczący zastrzyk gotówkowy na początku transakcji i rozkłada koszty w czasie).

2.4.8. Wybrane operacje zabezpieczające

Zapoznamy się z dwoma, podstawowymi typami operacji zabezpieczających: operacjami zabezpieczającymi przed ryzykiem kursowym (walutowym) oraz ryzykiem stóp procentowych⁸⁰. Przedsiębiorstwa mogą przyjmować bardzo różne strategie zabezpieczania ryzyka: od niezabezpieczania ryzyka (tzw. otwarta pozycja), poprzez zabezpieczenie częściowe, aż do zabezpieczenia pełnego⁸¹.

⁷⁸ Nowe nazewnictwo wprowadzone zostało przez nowelizację kodeksu cywilnego z grudnia 2000 r. (art. 7091) oraz zaadaptowane przez ustawę o rachunkowości oraz przepisy podatkowe.

⁷⁹ W polskich warunkach również występuje opcja wykupu przedmiotu leasingu przez leasingobiorcę.

⁸⁰ Pomijamy przy tym operacje zabezpieczające przed ryzykiem cenowym (np. opcje, forward i futures na ceny towarów). Wcześniej przedstawiony faktoring właściwy i forfaiting zabezpieczają przed ryzykiem wypłacalności kontrahentów (odbiorców).

⁸¹ Otwarta pozycja walutowa oznacza niezrównoważenie walutowe aktywów i pasywów, czyli denominowanie należności (aktywów) w jednej walucie, zaś zobowiązań (pasywów) w innej. Analogicznie otwarta pozycja stopy procentowej oznacza niezrównoważenie stóp procentowych należności i zobowiązań (np. należności oprocentowane wg zmiennej stopy procentowej, a zobowiązania wg stałej).

2.4.8.1. Operacje zabezpieczające przed ryzykiem walutowym

Walutowy kontrakt terminowy, FX forward polega na kupnie lub sprzedaży przez klienta waluty z terminem dostawy w określonym dniu w przyszłości. Jest to operacja, w której zarówno kwota jak i okres są elastycznie dostosowane do potrzeb klienta.

FX forward

Przykład 8.

Zakładamy, że jest 1 lipca. Klient podpisał kontrakt importowy na dostawę towaru 1 sierpnia (za 31 dni). Cena 20.000 USD. Zapłata ma nastąpić 1 września, czyli za 62 dni. Klient, obawiając się że kurs USD wzrośnie, natychmiast zawiera z bankiem transakcję forward na zakup 20.000 USD z terminem dostawy 1 września. W momencie zawierania transakcji klient nie płaci jeszcze za USD. Bank natomiast od razu kupuje 20.000 USD i robi z nich depozyt (kwota ta jest na rachunku nostro u korespondenta). W momencie podpisywania umowy, czyli 1 lipca, ustalony jest kurs, po jakim klient wypłaci USD 1 września. Kurs ten jest kalkulowany na podstawie kursu USD w dniu 1 lipca oraz różnicy oprocentowania między PLN a USD (bank kupując i deponując USD 1 lipca ma przez 2 miesiące niższe odsetki niż za depozyt PLN). Oczywiście bank dodaje do tak skalkulowanego kursu swoją marżę.

Zakładając, że klient 1 lipca podpisał również kontrakt sprzedaży towaru po określonej cenie w kraju, ma on zagwarantowany i pewny zysk bez względu na zmianę kursu USD. Gdyby klient nie kupił kontraktu forward, a USD podrożał, cały zysk z importu mógłby być pochłonięty przez straty kursowe. Jeśli jednak klient zawarł kontrakt forward na kupno USD po określonym kursie, a w dniu realizacji kontraktu kurs USD spadł, wówczas klient musi wywiązać się z umowy i kupić USD po kursie umówionym, a nie niższym rynkowym.



Transakcja Non-Deliverable Forward (NDF), w przeciwieństwie do FX Forward, jest transakcją rozliczaną w sposób nierzeczywisty. O ile bowiem w transakcji FX Forward w określonym dniu dochodzi do dostawy walut, to w transakcji NDF strony rozliczają jedynie różnicę między kursem ustalonym w transakcji NDF, a kursem rynkowym obowiązującym w dniu rozliczenia.

NDF

Przykład 9. (Używamy danych z przykładu 8)

1 lipca klient podpisuje z bankiem umowę na kontrakt NDF na kupno 20.000 USD dnia 1 września. Kontrakt określa:

- *kwotę nominalną transakcji (20.000 USD),*
- *kurs transakcji na dzień 1 września,*
- *sposób określenia kursu rynkowego na dzień 1 września (kwotowanie konkretnego banku lub system Reuters).*

W dniu 1 września bank dokonuje porównania kursu transakcji z kursem rynkowym. Jeśli kurs rynkowy jest wyższy niż kurs transakcji, klient otrzymuje premię od banku (iloczyn różnicy kursów i kwoty nominalnej). Jeśli natomiast kurs rynkowy spadł poniżej kursu transakcji, co oznacza, że klient przeplacił kupując USD powyżej ceny rynkowej w danym dniu, wówczas bank wzywa klienta do zapłacenia mu odpowiedniej premii.



Opcja walutowa, FX Option to umowa zobowiązująca bank sprzedający opcję do odkupienia lub odsprzedaży waluty po z góry ustalonym kursie w określonym czasie. Umowa ta nie nakłada żadnych obowiązków na kupującego opcję poza koniecznością zapłacenia przez niego ceny opcji nazywanej premią opcyjną.

FX Option

Ze względu na uprawnienia nabywcy opcji, oddzielnie należy rozpatrywać:

- Opcje kupna (*call options*) dają nabywcy prawo kupienia waluty po określonym kursie w ściśle określonym dniu (opcja typu europejskiego) lub do określonego dnia (opcja typu amerykańskiego).
- Opcje sprzedaży (*put options*) dają nabywcy prawo sprzedania waluty po określonym kursie w ściśle określonym dniu (opcja typu europejskiego) lub do określonego dnia (opcja typu amerykańskiego).

Nabywca opcji nie musi jednak realizować swoich praw z opcji. Może ją bowiem sprzedać innej osobie lub zaniechać jej realizacji w przypadku, gdy ceny rynkowe są korzystniejsze niż kurs ustalony w opcji.

W przypadku decyzji o realizacji praw z opcji może mieć miejsce zarówno fizyczna dostawa waluty (tak jak w przypadku transakcji FX Forward) lub też rozliczenie nierzeczywiste wyłącznie różnicą kursów (jak to ma miejsce przy NDF).

2.4.8.2. Operacje zabezpieczające przed ryzykiem stopy procentowej

FRA Umowa o przyszłą stawkę oprocentowania, **Forward Rate Agreement (FRA)** to umowa zobowiązująca bank do ustalenia wysokości stopy oprocentowania depozytu lub kredytu w określonym okresie w przyszłości.

Główne elementy umowy to:

- kwota umowna transakcji,
- stopa procentowa FRA,
- stopa procentowa referencyjna (np. WIBOR, WIBID),
- dzień zawarcia transakcji,
- dzień rozpoczęcia okresu zabezpieczanego,
- dzień zakończenia okresu zabezpieczanego.

Przykład 10.

Jest 1 lipca. Klient dowiaduje się, że od 1 sierpnia do 1 listopada będzie dysponował nadwyżką środków pieniężnych w kwocie 5 mln PLN. Klient postanawia zdeponować tę kwotę w banku. Jednocześnie klient obawia się, że w tym okresie stopy procentowe spadną. Klient decyduje się na zawarcie w dniu 1 lipca kontraktu FRA na okres od 1 sierpnia do 1 listopada dla kwoty 5 mln PLN. Kontrakt zobowiązuje bank do wypłacenia różnicy między ustaloną stawką oprocentowania wspomnianego depozytu a stawką referencyjną (np. WIBID). Załóżmy, że kontrakt FRA podpisany 1 lipca określa oprocentowanie powyższego depozytu na 7% p.a. Na dwa dni przed terminem rozpoczęcia okresu zabezpieczanego, czyli 30 lipca następuje rozliczenie transakcji. Polega ono na porównaniu ustalonego oprocentowania 7% p.a. ze stawką referencyjną WIBID, która 30 lipca kwotowana jest na 1 sierpnia w wysokości 6,5% p.a. Różnica 0,5% stanowi podstawę do obliczenia należnej klientowi kwoty ($0,5\% \times 5.000.000 \times 92/365 = 6.301$). Kwotę 6.301 PLN klient otrzyma po odjęciu odsetek dyskontowych za okres 3 miesięcy – równoważy to fakt rozliczenia transakcji na początku okresu umownego, czyli w pierwszym dniu okresu zabezpieczanego. W przypadku, gdyby okazało się, że w dniu 30 lipca WIBID na 3 miesiące od 1 sierpnia wynosi 7,5% p.a. (0,5% powyżej stawki umówionej), wówczas klient traci na podpisanym kontrakcie identyczną jak wyżej kwotę i musi ją przekazać bankowi. Zabezpieczenie to zatem daje gwarancję oprocentowania, nie pozwala jednak na nadzwyczajne zyski w przypadku nadzwyczajnego wzrostu oprocentowania.

Podkreślmy, że FRA oznacza rozliczenie różnicy odsetek od kwoty umownej 5.000.000 PLN, która sama jednak nie pojawia się w rozliczeniach. Klient mógł zatem zawrzeć kontrakt FRA, nie oczekując na wpływ gotówki, lecz spekulując na spadek stóp procentowych.

Transakcja zamienna stóp procentowych (Swap odsetkowy, *Interest Rate Swap IRS*) **IRS**

stanowi zobowiązanie się banku i klienta do wymiany kwot odsetek od kwoty umownej i w umówionym okresie.

Przykład 11.

Zalóżmy, że klient zaciągnął kredyt w kwocie 200 mln USD, oprocentowany stopą zmienną LIBOR + 50 p.b. na okres 3 lat. Klient obawia się, że indeks LIBOR będzie wzrastał. Postanawia zatem zamienić się z bankiem odsetkami, przy czym bank oferuje klientowi stopę zmienną, zaś klient oferuje bankowi stopę stałą.

W okresie umownym 3 lat bank, co miesiąc przekazuje klientowi kwotę odsetek obliczoną wg stopy zmiennej od kwoty kapitału 200 mln USD, zaś klient spłaca co miesiąc odsetki od kwoty 200 mln obliczane stopą stałą.

Klient uzyskuje oczywiście gorsze oferty finansowania niż bank. Występuje jednak zawsze pewna asymetria w tych ofertach. Polega ona na tym, że albo odsetki stałe, albo odsetki zmienne są bardziej korzystne w porównaniu do średnich stawek rynkowych.

Bank dobierając dwu różnych klientów, z których każdy korzysta z innego typu oprocentowania (stałego lub zmiennego), może umożliwić wykorzystanie przewag komparatywnych obu klientów. Teoria przewag komparatywnych zaleca, by firma A wybrała oprocentowanie relatywnie najtańsze bez względu na to, czy jest to oprocentowanie stałe, czy zmienne. Firma A może bowiem zamienić oprocentowanie stałe na zmienne z firmą B, która akurat uzyskuje taniej inny typ oprocentowania.

	<i>Firma A</i>	<i>Firma B</i>
<i>Stopa stała</i>	6%	6,5%
<i>Stopa zmienna</i>	WIBOR+1%	WIBOR+2%

Jak widać Firma A ma generalnie tańsze oprocentowanie, co wynika z oceny ryzyka finansowania przez banki. Widać również, że różnica oferowanych obu firmom stawek nie jest równa dla stopy stałej i zmiennej. Firma A ma o 0,5% lepsze oprocentowanie stałe, ale aż o 1% tańsze oprocentowanie zmienne. Wniosek stąd taki, że Firma A powinna wybrać oprocentowanie zmienne, zaś Firma B oprocentowanie stałe. Zakładamy, że każda z firm chce pożyczyć 100 mln PLN. Jeśli Firma A potrzebuje oprocentowanie stałe, zaś firma B zmienne, to przy wykorzystaniu IRS obie firmy skorzystają, bo podzielą się o 0,5% niższym łącznym oprocentowaniem obu firm.

Wynika z następującego porównania.

Gdyby Firma A wybrała oprocentowanie stałe 6%, a Firma B oprocentowanie zmienne WIBOR+2%, wówczas obie firmy zapłaciłyby w sumie:

Firma A - 6%

Firma B - WIBOR+2%.

Jeśli jednak Firma A zdecyduje się na relatywnie tańsze dla niej oprocentowanie zmienne i zamieni się nim z Firmą B, która skorzysta z oprocentowania stałego, wówczas obie firmy zapłacą:

Firma A – 6,5%

Firma B – WIBOR+1%.

W przypadku kiedy taką zamianę aranżuje bank, roczny zysk klientów

100.000.000 PLN x 0,5% p.a. = 500.000 PLN musiałby być pomniejszony o prowizję i marżę banku.



CIRS **Walutowy swap odsetkowy (Cross-currency Interest Rate Swap, CIRS)** stanowi zobowiązanie się banku i klienta do wymiany odsetek od kwot umownych, denominowanych w dwu różnych walutach. Transakcja jest analogiczna do wcześniej omówionej IRS z tym, że transakcja opiera się nie na jednej kwocie umownej, ale na dwóch kwotach równoważących, lecz denominowanych w różnych walutach. Strony transakcji zamieniają się więc nie tylko odsetkami (stałe na zmienne), ale również walutami, a więc ryzykiem walutowym.

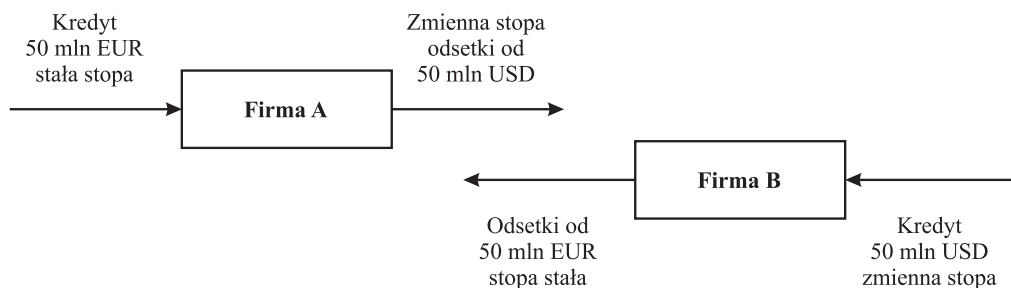
Przykład 12.

Przykład dotyczy dwóch firm, choć w praktyce firmy podpisują umowy bezpośrednio z bankiem, który skojarzył strony transakcji. Firma A potrzebuje kredytu denominowanego w USD o zmiennym oprocentowaniu (ok 50 mln USD). Posiada jednak bardzo korzystny dostęp do kredytu denominowanego w EUR o oprocentowaniu stałym.

Firma B natomiast dokładnie odwrotnie potrzebuje środków w EUR oprocentowanych wg stałej stopy procentowej (ok. 50 mln EUR), a posiada tani dostęp do kredytów w USD o oprocentowaniu zmiennym.

Obie firmy decydują się na zaciągnięcie relatywnie tańszych kredytów (choć ich struktura walutowa i procentowa nie jest dla nich odpowiednia) oraz zamianę odsetek i walut zgodnie z wstępnymi potrzebami.

Zakładając, że kurs wymiany 1 USD = 1 EUR, Firma A będzie wypłacać Firmie B odsetki zmienne od umownej kwoty 50 mln USD, zaś Firma B będzie wypłacać firmie A odsetki stałe od umownej kwoty 50 mln EUR.



Opcja na stopę procentową

Opcja na stopę procentową (Interest Rate Option) stanowi zobowiązanie banku sprzedającego opcję do wypłaty określonej sumy pieniężnej skalkulowanej jako różnica między iloczynem kapitału umownego i umówionej stopy procentowej oraz iloczynem kapitału umownego i rynkowej stopy procentowej. Opcja na stopę procentową nie jest zatem zobowiązaniem do udzielenia kredytu lub przyjęcia depozytu po z góry określonym oprocentowaniu, co byłoby rozliczeniem rzeczywistym. Opcja na stopę procentową rozliczana jest bowiem w sposób nierzeczywisty. W dniu rozliczenia opcji dokonuje się porównania stopy procentowej rynkowej oraz stopy procentowej określonej w opcji. Jeśli różnica między tymi stopami jest zgodna z oczekiwaniami klienta, zostaje ona mnożona przez sumę umowną opcji i tak obliczoną kwotę otrzymuje nabywca opcji. Jeśli wspomniana różnica między stopami procentowymi jest niekorzystna dla klienta, wówczas nie musi on ponosić dodatkowych kosztów – jedynym jego kosztem była premia opcyjna, czyli cena opcji.

2.4.9. Rola banku w pozyskiwaniu przez przedsiębiorcę finansowania na rynku kapitałowym

Postępujący proces dezintermediacji, czyli spadek roli pośrednictwa bankowego w przepływie środków od przedsiębiorstw dysponujących nadwyżkami do kredytobiorców, powoduje zmniejszenie dochodów odsetkowych banków. Banki zmuszone są więc rozwijać ofertę produktów rynku kapitałowego. Podkreśla się przy tym następujące ich zalety:

- niski koszt finansowania,
- promocja emitenta,
- wzrost zaufania kredytodawców (wynikający z obowiązku publikowania informacji).

2.4.9.1. Przygotowanie i obsługa emisji papierów komercyjnych

Jak wspomnieliśmy w części 2.4.5., banki aranżują emisje papierów komercyjnych przedsiębiorstw. Zakres czynności banku obejmuje m.in.:

- opracowanie struktury transakcji,
- wybór oraz opracowanie struktury samego instrumentu dłużnego (obligacja, bon, weksel),
- opracowanie dokumentacji prawnej dotyczącej emisji,
- przygotowanie memorandum informacyjnego dla inwestorów,
- promocja emisji (w tym spotkania z inwestorami),
- sprzedaż papierów na rynku pierwotnym i wtórnym,
- prowadzenie rejestru papierów,
- przeprowadzanie rozliczeń związanych z emisją,
- *underwriting* – gwarantowanie objęcia przez bank części lub całości emisji, w przypadku małego zainteresowania zakupem papierów przez rynek; możliwe jest również działanie na zasadzie zachowania należytej staranności w procesie dystrybucji, jednak bez gwarancji skuteczności sprzedaży (ang. *best effort basis*).

2.4.9.2. Sekurytyzacja aktywów

Sekurytyzacja (ang. *securitization*) pochodzi od angielskiego *security*, czyli papier wartościowy. W szerokim tego słowa znaczeniu sekurytyzacja polega na zastępowaniu instrumentów występujących w postaci zapisów księgowych oraz potwierdzonych trudnozbymalnymi dokumentami przez instrumenty łatwozbymalne (wysoko płynne), występujące w postaci papierów wartościowych.

Sekurytyzacja aktywów polega na zamianie elementów aktywów bilansu na papiery wartościowe. Podobnie jak w przypadku sekurytyzacji pasywów (o Certyfikatach Depozytowych czytaj w rozdziale 2.4.5.), bank może dokonać sekurytyzacji własnych aktywów, jak również może wykonać tę operację na zlecenie klienta, aranżując sekurytyzację aktywów z jego bilansu.⁸²



Sekurytyzacja aktywów

⁸² Sekurytyzowane bywają różne aktywa, np.: kredyty konsumenckie, kredyty korporacyjne, kredyty hipoteczne, kredyty samochodowe, raty leasingowe, przyszłe należności z kart płatniczych, przyszłe należności z tytułu sprzedaży ratalnej, należności handlowe, a nawet zapasy towarów.

Sekurytyzacja aktywów przeprowadzana jest w kilku etapach:

1. Etap pierwszy – proces wydzielenia jednorodnych aktywów.
2. Etap drugi – sprzedaż wydzielonych aktywów specjalnie powołanej w tym celu spółce (tzw. spółce specjalnego przeznaczenia – ang. *SPV Special Purpose Vehicle* lub *SPC Special Purpose Company*).
3. Etap trzeci – spółka specjalnego przeznaczenia emituje i sprzedaje papiery komercyjne (weksel, obligacja, pożyczka) zabezpieczone aktywami kupionymi od inicjatora sekurytyzacji.
4. Etap czwarty – środki uzyskane ze sprzedaży papierów komercyjnych SPV przeznacza na spłatę zobowiązania w stosunku do inicjatora sekurytyzacji (równowartość kupionych od niego aktywów).
5. Etap piąty – SPV uzyskuje środki z aktywów kupionych od inicjatora sekurytyzacji.
6. Etap szósty – w stosownym terminie SPV wykupuje wyemitowane wcześniej papiery komercyjne.

Jakie zalety ma sekurytyzacja aktywów w porównaniu do prostej emisji papierów komercyjnych? Otóż **sekurytyzacja umożliwia oddzielenie ryzyka inicjatora transakcji od ryzyka aktywów sekurytyzowanego**, który to aktyw jest w posiadaniu SPV. Dzięki temu możliwe jest uzyskanie ratingu aktywów (SPV) wyższego niż rating inicjatora, a to z kolei oznacza tańsze finansowanie. Inną korzyścią jest efekt marketingowy wysokiego ratingu SPV.

Jak wspomnieliśmy, na polskim rynku doszło do zaledwie kilkunastu sekurytyzacji, a więc efekt marketingowy dla banku aranżującego transakcję jest znaczący. Warto wspomnieć, że wysoki rating uzyskiwany zazwyczaj przez SPV wynika zarówno z jakości samych aktywów, jak i z ich dywersyfikacji (*cash flow* SPV jest wysoce przewidywalny). Dla inicjatora sekurytyzacji jednym z ważniejszych efektów operacji jest poprawa wskaźników bilansowych (wyplacalność, ROA). Gotówka ze sprzedaży aktywów służy spłacie zobowiązań lub inwestowana jest w bardziej dochodowe aktywa.

Celem sekurytyzacji jest uzyskanie tańszego finansowania. Warto jednak pamiętać, że sekurytyzacja pociąga za sobą pewne dodatkowe koszty, jak np. koszt księgowych i audytorów dokonujących selekcji aktywów, koszt doradców prawnych i podatkowych, koszt agencji ratingowej. W związku z powyższym sekurytyzacja aktywów ma sens ekonomiczny dopiero przy kwotach rzędu 100 mln – 200 mln PLN.

2.4.9.3. Publiczna i niepubliczna emisja akcji⁸³

Publiczna emisja akcji polega na wprowadzeniu akcji do obrotu na giełdzie papierów wartościowych. Emisja publiczna jest zazwyczaj kolejnym krokiem po emisji niepublicznej, czyli emisji skierowanej do maksymalnie 99 osób. Zakres działań banku przy emisji akcji może obejmować, m.in.:

- opracowanie strategii oraz koordynację procesu wprowadzenia akcji do obrotu publicznego,
- koordynację współpracy emitenta z domami maklerskimi,
- opracowanie prospektu emisyjnego (memorandum informacyjnego),

⁸³ Używa się również zamiennie terminów emisja otwarta i emisja zamknięta.

- doradztwo przy określeniu ceny emisyjnej,
- promocję emisji (organizacja spotkań z inwestorami, przygotowanie materiałów promocyjnych, analizy rynkowe),
- reprezentowanie emitenta oraz doradztwo w negocjacjach z inwestorami typu private equity,
- underwriting (gwarantowanie emisji poprzez zobowiązanie się do objęcia części akcji wprowadzanych do obrotu).

2.4.9.4. Inne produkty rynku kapitałowego

Warto wspomnieć również inne produkty rynku kapitałowego:

- pozyskiwanie inwestorów strategicznych,
- doradztwo przy tworzeniu grup kapitałowych (selekcja podmiotów do przejęcia, opracowanie strategii przejęcia, pomoc w negocjacjach oraz przeprowadzaniu przejęć),
- opracowywanie programów opcji menedżerskich i pracowniczych,
- doradztwo przy nabywaniu strategicznych pakietów akcji,
- doradztwo przy budowaniu długookresowej strategii rozwojowej lub restrukturyzacyjnej przedsiębiorstwa,
- obrót wierzytelnościami.

Streszczenie

Omówiliśmy potrzeby finansowe przedsiębiorstw oraz korzyści wynikające ze współpracy z bankami. Podsumowując przegląd różnych grup produktów bankowych, warto dodać, że zindywidualizowanie produktów obejmuje coraz szersze segmenty rynku. Klienci przynoszący bankowi ponadprzeciętny dochód mogą liczyć na bardzo dużą elastyczność produktową. Klienci nie przynoszący zakładanych zysków, a stanowiący poważny element ryzyka, stają się balastem. Mogą w związku z tym liczyć na ograniczoną ofertę produktową. Prostym narzędziem, jakie może być zastosowane w procesie planowania współpracy z istniejącymi oraz potencjalnymi klientami banku, jest macierz klient- produkt⁸⁴. Analiza potrzeb przedsiębiorstw oraz możliwości ich zaspokojenia z zyskiem dla banku jest kluczem sukcesu każdego banku.

Literatura

1. Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, Warszawa 2003
2. K. Farys, *Zewnętrzne źródła finansowania działalności inwestycyjnej w spółkach kapitałowych*, Kraków 1996
3. J. Grzywacz, *Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem*, Difin, Warszawa 1996
4. A. Kosiński, *Sekurytyzacja aktywów*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1997
5. K. Kreczmańska, *Faktoring w teorii i w praktyce*, Warszawa 1996
6. K. Krzyżkiewicz, *Podręcznik do nauki bankowości*, Warszawa 1994

⁸⁴ Wpisując w tytule kolumn nazwy produktów, a w tytułach wierszy nazwy klientów bardzo przejrzyste możemy zaplanować zapotrzebowanie na poszczególne produkty wśród klientów z naszego portfela lub wśród klientów potencjalnych.

7. M. Nowak, *Emisja papierów komercyjnych w Polsce*, Twigger S.A., Warszawa 1999
8. Praca zbiorowa pod redakcją prof. dr hab. R. Wierzby: *Studium bankowości*, Materiały studialne nr 11, GAB, Gdańsk 2001
9. Praca zbiorowa pod redakcją W. L. Jaworskiego, *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa 1998
10. L. Stecki, *Forfaiting*, Toruń 1997
11. T. Wyszomirski, *Bank dla przedsiębiorcy i nie tylko*, Kwantun, Warszawa 1998

Test do samokontroli

1. Przedsiębiorcy polscy mogą od 1 października 2002 r. bez ograniczeń, m.in. otwierać rachunki bankowe oraz zaciągać kredyty i pożyczki w krajach:
 - A. wyłącznie Unii Europejskiej,
 - B. wyłącznie Unii Europejskiej oraz Europejskiego Obszaru Gospodarczego,
 - C. Unii Europejskiej, Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz OECD,
 - D. żadna z powyższych odpowiedzi nie jest poprawna.
2. Produkt standardowy to:
 - A. kredyt inwestycyjny,
 - B. doradztwo prywatyzacyjne,
 - C. linia faktoringowa,
 - D. polecenie przelewu.
3. Instrumentem rynku pochodnych jest:
 - A. certyfikat depozytowy,
 - B. kredyt,
 - C. opcja na zakup USD,
 - D. emisja akcji.
4. Cash Management dotyczy:
 - A. pozyskiwana finansowania,
 - B. zarządzania środkami gotówkowymi w kasie przedsiębiorstwa,
 - C. zarządzania krótkoterminowymi przepływami finansowymi w przedsiębiorstwie,
 - D. zarządzania płynnością w ramach komitetu aktywów i pasywów w banku.
5. IBAN to:
 - A. numer rachunku stosowany w rozliczeniach krajowych,
 - B. numer rachunku stosowany w rozliczeniach zagranicznych,
 - C. system rozliczeniowy KIR S.A.,
 - D. inaczej system SORBNET.
6. Stosując nomenklaturę prawa czekowego i wekslowego wskaż zdanie poprawne:
 - A. trasant poleca trasatowi, aby ten zapłacił remitentowi,
 - B. trasat poleca trasantowi, aby ten zapłacił remitentowi,
 - C. trasant poleca remitentowi, aby ten zapłacił trasatowi,
 - D. remitent poleca trasatowi, aby ten zapłacił trasantowi.

7. Rachunek powierniczy to rachunek, na którym mogą być gromadzone wyłącznie środki pieniężne powierzone posiadaczowi rachunku:
- A. na podstawie odrębnej umowy – przez osobę trzecią,
 - B. na podstawie odrębnej umowy – wyłącznie przez bank,
 - C. przez bank,
 - D. przez osobę trzecią i bank jednocześnie.
8. GOBI to forma rozliczeń zbliżona do:
- A. MPS,
 - B. SORBNET,
 - C. polecenia zapłaty,
 - D. akredytywy.
9. SWIFT to system:
- A. teleksowy,
 - B. rozliczeniowy,
 - C. telekomunikacyjny,
 - D. rozliczeń netto.
10. WIBOR informuje nas o stawce, po jakiej banki są skłonne:
- A. przyjąć depozyt,
 - B. oddać depozyt,
 - C. udzielić finansowania klientowi korporacyjnemu,
 - D. przyjąć depozyt od klienta korporacyjnego.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-C, 2-D, 3C, 4-C, 5-B, 6-A, 7-A, 8-C, 9-C, 10-B

2.5. Kredytowanie przedsiębiorcy

Piotr Nowak

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Rozumieć podstawowe zasady oceny zdolności kredytowej przedsiębiorcy.
2. Znać etapy procesu kredytowego.
3. Znać najistotniejsze elementy wniosku kredytowego i umowy kredytowej.
4. Znać zabezpieczenia kredytowe oraz klauzule umowne zabezpieczające interesy banku.
5. Rozumieć wagę monitoringu kredytowego.
6. Znać rolę i zadania opiekuna przedsiębiorcy (doradcy bankowego) w procesie kredytowania.

Wprowadzenie

Banki prowadzą działalność kredytową głównie wykorzystując środki powierzone przez deponentów. Wymagany udział kapitałów własnych w sumie kredytów udzielonych jest stosunkowo niewielki i może wynosić ok. 8%⁸⁵. Oznacza to, że margines bezpieczeństwa, jakim są w bankach kapitały własne, nie jest duży i nie jest w stanie pokryć poważnych strat z działalności kredytowej. W przypadku bankructwa banku, deponenti uzyskują limitowane kwotowo środki z Bankowego Funduszu Gwarancyjnego⁸⁶. Nie ulega wątpliwości, że właściwe prowadzenie działalności kredytowej jest istotne dla bezpieczeństwa zarówno banków jak i deponentów.

Jakość metodologii i trafność oceny zdolności kredytowej (ryzyka kredytowego) jest kluczowa dla stabilnego rozwoju banku. Istnieje wiele źródeł dochodów obarczonych znacznie mniejszym ryzykiem niż działalność kredytowa, np. wymiana walutowa, rozliczenia pieniężne, transakcje zabezpieczające, doradztwo. Dochodowość działalności kredytowej, po uwzględnieniu związanego z nią ryzyka (i rzeczywistych strat), jest w wielu bankach niska. Poważnym wyzwaniem dla banku jest nie tylko właściwa ocena ryzyka kredytobiorcy. Bardzo istotna jest również możliwie najbezpieczniejsza struktura transakcji. W związku ze zmianami w metodologii obliczania wskaźnika wypłacalności również wycena transakcji nabiera znaczenia⁸⁷.

Procedury kredytowe

Pamiętajmy, że nie ma przepisów prawnych szczegółowo regulujących zasady oceny zdolności kredytowej. Banki dokonują oceny zdolności kredytowej na podstawie zróżnicowanych procedur wewnętrznych. Jakość tych procedur oraz sposób ich stosowania są monitorowane przez nadzór bankowy. Obok procedur kredytowych banki określają również politykę kredytową. Definiuje ona m.in. dopuszczalny poziom ryzyka, limity zaangażowania w poszczególnych branżach, akceptowalność poszczególnych form zabezpieczeń

⁸⁵ Zgodnie z nowymi regulacjami w zakresie adekwatności kapitałowej banków (Bazylea II), wymagana prawem minimalna wielkość kapitałów własnych w relacji do rozmiarów działalności kredytowej uzależniona jest w istotnym stopniu od jakości portfela kredytowego.

⁸⁶ Limit gwarancji na jednego deponenta wynosi 50.000 EURO.

⁸⁷ Konieczność angażowania większej ilości kapitałów własnych w kredyty o podwyższonym ryzyku musi wiązać się z wyższymi marżami kredytowymi dla tych należności.

kredytowych. Ocena zdolności kredytowej nie może być przez klienta zaskarżana lub negocjowana (klient może przedstawiać informacje i przekonywać bank, nie ma jednak możliwości odwołania się od oceny i decyzji banku).

W interesie banków, ich akcjonariuszy oraz deponentów jest kredytowanie przez banki tylko bezpiecznych i dochodowych klientów. Nie jest rolą banków dostarczanie kapitału podmiotom podwyższonego ryzyka⁸⁸.

2.5.1. Podstawowe zasady oceny zdolności kredytowej przedsiębiorcy

Zgodnie z Art. 70 Prawa bankowego „przez **zdolność kredytową** rozumie się zdolność do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych w umowie”⁸⁹. Bank ma ustawowy obowiązek badania zdolności kredytowej potencjalnego kredytobiorcy oraz odmowy udzielenia kredytu, jeśli stwierdzi brak zdolności kredytowej. Wyjątkiem od tej zasady jest możliwość udzielenia kredytu podmiotowi nie posiadającemu zdolności kredytowej pod warunkiem:

- 1) ustanowienia szczególnego sposobu zabezpieczenia kredytu, oraz
- 2) przedstawienia wiarygodnego programu uzyskania zdolności kredytowej przez kredytobiorcę.

Powyższy wyjątek stosuje się przy udzielaniu kredytów przedsiębiorcom rozpoczynającym działalność.

Oceniając zdolność kredytową, bank dokonuje wszechstronnej analizy ekonomiczno-finansowej kredytobiorcy. Analiza ta obejmuje dane historyczne, bieżące oraz prognozy wykraczające poza okres finansowania. Tradycyjnie analizę ekonomiczno-finansową dzieli się na:

- **Analizę jakościową** nazywaną również analizą subiektywną lub analizą ekonomiczną albo też analizą ryzyka gospodarczego. Analiza jakościowa koncentruje się na danych nie-liczbowych: charakterystyce kredytobiorcy, ocenie produktu, pozycji rynkowej, zarządu, uzależnienia od dostawców i odbiorców, prognozach rynkowych, kwestiach prawnych.
- **Analizę ilościową** nazywaną także analizą obiektywną, analizą finansową lub analizą ryzyka finansowego. Analiza ilościowa polega na ocenie danych liczbowych zawartych w sprawozdaniach finansowych kredytobiorcy.

**Analiza
jakościowa**

**Analiza
ilościowa**

Banki stosują różne wagi (miary) istotności dla wyników analizy jakościowej i ilościowej⁹⁰. Mierniki ilościowe i jakościowe mogą mieć różne znaczenie w poszczególnych przypadkach w zależności od rzetelności i aktualności informacji, branży, sytuacji prawnej, struktury transakcji.

⁸⁸ Po spełnieniu określonych warunków, podmioty te mogą uzyskiwać finansowanie poprzez fundusze venture capital. Również finansowanie poprzez rynek kapitałowy i firmy leasingowe może okazać się bardziej dostępne. Małe i średnie firmy korzystają z funduszy pożyczkowych i poręczeniowych (tworzonych ze środków publicznych).

⁸⁹ Niekiedy wyróżnia się bieżącą zdolność kredytową oraz perspektywiczną zdolność kredytową. Pierwsza dotyczy aktualnej sytuacji kredytobiorcy, druga jest wykorzystywana przy kredytach długoterminowych i dotyczy zdolności kredytowej w przyszłości.

⁹⁰ W oparciu o obserwację praktyki bankowej wyrażany jest niekiedy dyskusyjny pogląd o większym znaczeniu analizy ilościowej, która ma w 2/3 decydować o ostatecznej ocenie sytuacji ekonomiczno-finansowej (1/3 to udział analizy jakościowej). W wielu przypadkach jednak z założenia proporcje te są odwrócone np. ocena firm rozpoczynających działalność opiera się głównie na analizie jakościowej projektu i kredytobiorcy oraz strukturze transakcji (źródłach spłaty, wiarygodności kontrahentów kredytobiorcy, zabezpieczeniach).



Zakres analizy ilościowej i jakościowej nie jest prawnie uregulowany i różni się znacząco w poszczególnych bankach. Ogólne zalecenia w tym zakresie sformułowane są w rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008 r., w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków:

„Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej dłużnika, odpowiednio do jego statusu, powinna w szczególności uwzględniać:

- 1) **mierniki ilościowe**, do których zalicza się zwłaszcza:
 - a) wskaźniki efektywności działania (np. rentowność, zyskowność kapitału),
 - b) wskaźniki płynności,
 - c) wskaźniki rotacji majątku obrotowego i zobowiązań bieżących,
 - d) wskaźniki struktury bilansu (np. wskaźniki zadłużenia i możliwości obsługi długu).
- 2) **mierniki jakościowe**, do których zalicza się zwłaszcza:
 - a) jakość zarządzania (ocena kadry kierowniczej),
 - b) stopień zależności od rynku,
 - c) stopień zależności od dotacji rządowych, zamówień rządowych, kilku dużych dostawców lub odbiorców),
 - d) stopień zależności od innych podmiotów z grupy;
- 3) dostępne **oceny uznanych agencji ratingowych**, odnoszące się zarówno do dłużnika, jak i państwa jego pochodzenia.

Powyższe rozporządzenie wymienia „oceny uznanych agencji ratingowych” jako trzeci składnik analizy ekonomiczno-finansowej. W praktyce jednak oceny te stanowią jedynie element pomocniczy⁹¹. Przykład analizy kredytowej omówimy w części 2.5.3. niniejszego rozdziału.

2.5.2. *Etapy procesu kredytowego*

Proces kredytowy możemy podzielić na dwanaście etapów⁹²:

Etap 1. Prezentacja potrzeb kredytowych przez przedsiębiorcę (kwota, waluta, okres finansowania, cel finansowania, proponowane zabezpieczenia, harmonogram wypłaty kredytu i spłaty rat kapitałowych, częstotliwość spłaty odsetek, typ oprocentowania: stałe lub zmienne, stopa bazowa dla oprocentowania zmiennego). Prezentacja potrzeb przedsiębiorcy może nastąpić w wielu formach, np.:

- poprzez ustne oświadczenie w czasie spotkania z przedstawicielem banku,
- w formie pisemnej, jako zaproszenie do przedstawienia oferty (niektóre przedsiębiorstwa organizują otwarte przetargi na finansowanie),
- na bankowym formularzu wniosku kredytowego.

Etap 2. Gromadzenie informacji o kredytobiorcy, branży, transakcji:

- finansowych i niefinansowych,
- ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych.

⁹¹ W czasie kryzysu finansowego lat 2008-2009 wielokrotnie odnotowywano bardzo spóźnione reakcje agencji ratingowych na wzrost ryzyka poszczególnych instrumentów i kredytobiorców. Agencje ratingowe oskarżane były o brak staranności i wprowadzania inwestorów w błąd. Agencje argumentowały, że wyrażają jedynie swoje opinie, z zastrzeżeniem, że nie stanowią one formy doradztwa inwestycyjnego. Wywołało to szeroką dyskusję na temat roli agencji ratingowych w systemach finansowych różnych krajów. Pojawiły się zapowiedzi istotnych zmian prawnych prowadzących do większej przejrzystości i kontroli zasad funkcjonowania agencji ratingowych.

⁹² Pamiętajmy o dużym zróżnicowaniu procedur w poszczególnych bankach.

Istotnym elementem procesu gromadzenia informacji jest spotkanie z klientem, w czasie którego identyfikowane są kluczowe ryzyka i czynniki je ograniczające, jak również perspektywy generowania dochodów dla banku. Przedsiębiorca standardowo dostarcza historyczne dane finansowe oraz prognozy. Dane te są analizowane w celu doprecyzowania struktury transakcji.

Etap 3. Szczegółowe negocjacje struktury transakcji między klientem i bankiem (marża banku, prowizja przygotowawcza, zabezpieczenia, okres finansowania, warunki dodatkowe). Negocjacje te zazwyczaj kończą się pisemną prezentacją przez bank warunków finansowania. Niekiedy klient akceptuje pisemnie ostateczną strukturę kredytu.

Etap 4. Analiza ryzyka. Opiekun klienta we współpracy z analitykiem kredytowym dokonują szczegółowego opracowania wniosku kredytowego zgodnie z wymogami wewnętrznymi obowiązującymi w banku. W tej fazie klient może być poproszony o uzupełnienie informacji na temat swej działalności.

Warto pamiętać, że w pierwszej kolejności należy podjąć decyzję o przedmiocie i zakresie dokonywanej analizy. Analizie poddany jest bowiem nie tylko kredytobiorca, ale również wszystkie inne podmioty, których satysfakcjonująca sytuacja finansowa stanowi dla banku istotny element ograniczający ryzyko kredytowe (np.: gwarant, poręczyciel, podmiot dominujący, główny dostawca lub odbiorca). Podmioty te nazywane są **bazą kredytową** (ang. *credit base*). Analiza ryzyka koncentruje się zarówno na ryzykach, jak i na czynnikach je ograniczających⁹³ (ang. *risks and mitigants*).

Etap 5. Prezentacja wniosku kredytowego komitetowi kredytowemu w oddziale banku. W zależności od swych kompetencji lokalny komitet kredytowy może:

- ostatecznie odrzucić lub zatwierdzić wniosek,
- warunkowo zatwierdzić wniosek (nakazując zmianę struktury transakcji, np. dodatkowe zabezpieczenia, podwyższenie poziomu marży banku, zmianę harmonogramu spłaty),
- rekomendować wniosek i przekazać go do ostatecznej akceptacji przez komitet kredytowy w centrali banku⁹⁴.

Etap 6. Przygotowanie umowy kredytowej oraz dokumentacji dotyczącej zabezpieczeń kredytu. Umowa kredytowa zawiera prawa i obowiązki klienta i banku. Bardzo często klient składa wnioski o dokonywanie zmian w zaproponowanej przez bank treści umowy kredytowej.

Warto pamiętać, że jakość dokumentacji kredytowej, czyli umowy kredytowej oraz dokumentacji dotyczącej zabezpieczeń, stanowi bardzo poważny element ograniczający ryzyko banku. Wniosek kredytowy powinien zawierać ocenę poziomu ryzyka związanego z dokumentacją kredytową. Szczególne obowiązki umowne klienta (np. do zachowania odpowiednich wskaźników finansowych, nie oferowania zabezpieczeń innym bankom) nazywane są **klauzulami umownymi** (ang. *covenants*)⁹⁵.



Baza kredytowa

Klauzule umowne

⁹³ Z punktu widzenia oceny ryzyka kredytowego równie ważna jest identyfikacja ryzyka, jak i prezentacja sposobów jego ograniczania i monitorowania.

⁹⁴ Kompetencje kredytowe poszczególnych organów banku ograniczone są w kilku płaszczyznach, z których najważniejsze to: kwota, okres kredytowania, poziom ryzyka określony ratingiem kredytobiorcy, branża. Jeśli choć jeden element struktury kredytu wykracza poza kompetencje danego komitetu kredytowego, kredyt musi być zatwierdzony przez organ wyższy. W przypadku banków będących spółkami-córkami banków zagranicznych, duże kwotowo kredyty są finalnie zatwierdzane przez komitety kredytowe banku macierzystego za granicą.

⁹⁵ W prasie finansowej pojawia się również spolszczenie: „kovenanty”.

Warunki uruchomienia kredytu

Etap 7. Podpisanie umowy kredytowej.

Etap 8. Ustanowienie zabezpieczeń.

Etap 9. Uruchomienie kredytu – wypłata środków następuje zazwyczaj po spełnieniu przez kredytobiorcę szczegółowo określonych **warunków uruchomienia kredytu** (ang. *conditions precedent*). Warunki uruchomienia kredytu dzielą się na:

- administracyjne (np.: zarejestrowanie spółki, uchwała zarządu),
- informacyjne (np.: przedstawienie raportów technicznych lub finansowych),
- związane z konkretnym zdarzeniem (np.: podpisanie kontraktu, otrzymanie dotacji, licencji).

Uruchamianie znaczących kwot musi być uzgadniane z działem skarbu banku w celu zagwarantowania dostępności środków oraz wyeliminowaniu ryzyka kursowego.

Etap 10. Monitoring kredytowy.

Bank musi kontrolować zmiany poziomu ryzyka poszczególnych kredytów. Oznacza to zarówno kontrolę sytuacji finansowej kredytobiorców, jak i terminowości i zakresu wypełniania przez nich warunków umów kredytowych. Im wyższe ryzyko, tym częściej wykonywane są czynności kontrolne.

Etap 11. Zmiany treści umowy kredytowej w trakcie finansowania.

Mogą one dotyczyć np.:

- okresu finansowania,
- harmonogramu spłaty rat kapitałowych,
- kwoty lub waluty kredytu,
- zabezpieczeń,
- obniżenia lub podwyższenia marży banku (np. w zależności od wyników finansowych kredytobiorcy).

W związku z bardzo złą sytuacją finansową kredytobiorcy może też dojść do umorzenia części jego zobowiązań, ustalenia karencji w spłacie kapitału lub odsetek lub też wydłużenia okresu spłaty (restrukturyzacja zadłużenia).

Etap 12. Spłata kredytu lub windykacja.

2.5.3. Wniosek kredytowy

Wniosek kredytowy

Wniosek kredytowy stanowi propozycję udzielenia kredytu. Wniosek kierowany jest do komitetu kredytowego banku w celu uzyskania akceptacji. Zasadniczo wniosek kredytowy zawiera analizę ryzyka kredytobiorcy oraz samej transakcji. Jak wspomnieliśmy wcześniej, w praktyce analizie poddawany jest nie tylko kredytobiorca, ale również wszystkie inne podmioty, których satysfakcjonująca sytuacja finansowa stanowi dla banku istotny element ograniczający ryzyko kredytowe (baza kredytowa). Wśród podmiotów poddawanych analizie, oprócz kredytobiorcy, występują zazwyczaj:

- gwarant (zwłaszcza kiedy kredytobiorcą jest firma nowo powstała lub nie posiadająca zdolności kredytowej),
- główny odbiorca lub dostawca (gdy występuje duża koncentracja sprzedaży lub dostaw w stosunku do jednego podmiotu),

- podmioty dominujące i zależne (jeśli ich sytuacja może wpłynąć na kredytobiorcę w związku z transakcjami wewnątrz grupy, gwarancjami wzajemnymi lub wypłatą dywidend).

Podkreślenia wymaga wspomniany fakt, że wniosek kredytowy powinien zawierać zarówno omówienie poszczególnych ryzyk towarzyszących transakcji, jak i czynników ograniczających te ryzyka.

Czynniki ograniczające ryzyko dzielimy na:

- naturalne – np.: jakość zarządu, pozycja na rynku, wykorzystywana technologia,
- informacyjne – np.: częstotliwość i zakres udzielania informacji, zakres monitoringu przeprowadzanego przez bank,
- strukturalne – struktura transakcji i bazy kredytowej.

2.5.3.1. Dokumenty niezbędne do sporządzenia wniosku kredytowego

W celu przygotowania wniosku kredytowego oraz dokonania analizy ryzyka kredytowego przedsiębiorca przedstawia następujące dokumenty:

- dokumenty niezbędne do otwarcia rachunku bankowego, jeśli przedsiębiorca nie jest klientem banku (por. 2.4.4.1),
- pełne roczne sprawozdania finansowe zazwyczaj z dwóch ostatnich lat (bilans, rachunek zysków i strat, informację dodatkową, sprawozdanie z przepływów pieniężnych, zmiany w kapitale własnym),
- śródroczne sprawozdania finansowe roku bieżącego (zazwyczaj kwartalne sprawozdania F01) oraz ew. śródroczne sprawozdania za analogiczne okresy roku poprzedniego w celu ich porównania,
- raporty i opinie biegłego rewidenta, jeśli sprawozdania finansowe były badane przez biegłego rewidenta (standardem wielu banków jest honorowanie jedynie zaudytowanych sprawozdań finansowych, zdarzają się niekiedy również przypadki nieakceptowania przez bank audytorów o słabej reputacji),
- prognozy wybranych danych ekonomicznych kredytobiorcy na okres finansowania lub wykraczające poza ten okres (przychody ze sprzedaży, zysk netto, przepływy gotówkowe, kapitały własne, poziom należności i zobowiązań),
- dostępne prognozy i analizy rynkowe (branżowe),
- deklaracje podatkowe i majątkowe kredytobiorcy, jeśli nie sporządza on pełnych sprawozdań finansowych,
- potwierdzenia braku zaległości wobec ZUS oraz Urzędu Skarbowego,
- opinie z innych banków obsługujących kredytobiorcę.

2.5.3.2. Co zawiera wniosek kredytowy?

Format i zawartość wniosku kredytowego jest ustalana przez zarząd banku⁹⁶. Wnioski kredytowe poszczególnych banków różnią się znacząco. Różnie definiowane i klasyfikowane są poszczególne ryzyka, różna jest kolejność prezentowania informacji.

⁹⁶ Wniosek kredytowy ma zazwyczaj 5 do 8 stron tekstu. W przypadku konieczności załączania bardziej rozbudowanych analiz zaleca się zamieszczania ich w aneksach do wniosku kredytowego.



Najistotniejsze elementy wniosku kredytowego:

1. Informacje ogólne o kliencie
 - nazwa klienta, forma prawna,
 - rok powstania, udziałowcy, podmioty zależne, audytor,
 - działalność,
 - historia współpracy banku z klientem (od kiedy, zakres produktowy, dochodowość),
 - zakres i jakość przedstawionych dokumentów, analiz, prognoz (ew. zastrzeżenia zgłoszone przez audytora oraz wynikające z nich ryzyko),
 - opinie zewnętrzne (w tym ratingi zewnętrzne),
 - informacja o bankach obsługujących kredytobiorcę oraz kredytach udzielonych przez te banki (kwoty, terminy spłat, zabezpieczenia).
2. Informacje ogólne o transakcji (proponowany zakres współpracy)
 - kwota, waluta, okres, cel finansowania,
 - marża banku (oraz ocena potencjału dochodowego związanego z transakcją),
 - sposób realizacji i ocena trafności wyboru struktury transakcji,
 - zabezpieczenia,
 - warunki niezbędne do uruchomienia transakcji (ang. *conditions precedent*),
 - konsekwencje prawne (dla klienta i banku – legalność, skutki podatkowe, umocowanie osób reprezentujących, zgodność ze statutem kredytobiorcy),
 - baza kredytowa (uzasadnienie zakresu analizy).
3. Krótka charakterystyka kredytobiorcy, bazy kredytowej i transakcji (ang. *executive summary*)
Zwięzłe podsumowanie głównych tez wniosku oraz rekomendacja dla komitetu kredytowego. Charakterystyka kredytobiorcy zawiera niekiedy analizę SWOT, polegającą na prezentacji silnych i słabych stron kredytobiorcy (ang. *Strengths, Weaknesses*) oraz szans i zagrożeń w otoczeniu gospodarczym (ang. *Opportunities, Threats*).
4. Analiza ryzyka gospodarczego bazy kredytowej (analiza jakościowa)⁹⁷.
 - a) **Ryzyko makroekonomiczne**
 - ryzyko ekonomiczne – koniunktura gospodarcza kraju,
 - ryzyko branżowe – perspektywy rozwojowe branży klienta (z uwzględnieniem jakości prognoz),
 - ryzyko kraju (polityczne, społeczne, prawne, kursowe).
 - b) **Ryzyko rynkowe**
 - konkurencyjność produktu,
 - perspektywy wzrostu udziału w rynku (kontrakty długoterminowe, portfel zamówień),
 - przewagi konkurencyjne kredytobiorcy (jakościowe, kosztowe),
 - koncepcja i organizacja sprzedaży, bezpieczeństwo dystrybucji,
 - dostępność infrastruktury,
 - zagrożenie związane z produktami – substytutami,
 - konkurencja,

⁹⁷ Przyjęto umowny podział analizy jakościowej na sześć elementów (a-f).

- bariery (koszty) wejścia i wyjścia z rynku,
 - ryzyko zaistnienia zmian prawnych, ograniczających działanie na określonym rynku (w tym licencje, pozwolenia, limity produkcyjne i eksportowe).
- c) **Ryzyko produkcyjne (wytwórcze)**
- czynniki mogące zakłócić produkcję,
 - dostępność surowców,
 - jakość, nowoczesność aktywów produkcyjnych i zastosowanej technologii,
 - posiadane certyfikaty jakościowe i licencje eksportowe,
 - zagrożenia (szkodliwość) dla środowiska naturalnego,
 - kwalifikacje załogi,
 - ryzyko wynikające z braku doświadczenia w nowo wprowadzanym produkcie,
 - siła związków zawodowych.
- d) **Ryzyko zdarzeń szczególnych**
- ryzyko złamania standardów bezpieczeństwa,
 - odpowiedzialność za szkody spowodowane przez wadliwy produkt,
 - zobowiązania gwarancyjne,
 - ryzyko wystąpienia braku surowców, energii,
 - przejęcie lub sprzedaż przedsiębiorstwa,
 - zakres i wartość posiadanych ubezpieczeń.
- e) **Ryzyko koncentracji**
- Dużą wartość przedsiębiorstwa stanowi solidna i duża baza dostawców i odbiorców. Dywersyfikacja nie jest jednak wartością samą w sobie. Zbyt wielka dywersyfikacja prowadzi do nadmiernych kosztów administracyjnych i transakcyjnych (charakterystycznych dla działalności detalicznej). Koncentracja zaś może prowadzić do uzależnienia. Ocena ryzyka koncentracji podlega w szczególności na ocenie uzależnienia od:
- dostawców (towarów, surowców, usług, energii),
 - odbiorców,
 - dominującego produktu.
- f) **Ryzyko zarządu**
- ścieżka kariery, osiągnięcia, doświadczenie,
 - kwalifikacje, styl kierowania,
 - wiek, stan zdrowia, sukcesja (istnienie doświadczonej kadry rezerwowej),
 - udziały w kierowanej firmie, stosunki z właścicielem,
 - kadra szczebla średniego,
 - system informacji zarządczej, systemy kontrolne,
 - systemy kierowania w sytuacjach awaryjnych,
 - dotychczasowa współpraca,
 - długookresowa koncepcja rozwoju firmy,
 - rada nadzorcza oraz standardy nadzoru właścicielskiego o (*corporate governance*).

5. **Analiza ryzyka finansowego (ilościowa)** opiera się na ocenie trzech podstawowych elementów:

a) **Płynności**



b) **Dochodowości**c) **Wypłacalności (struktury kapitałowej, struktury finansowania)**

Powyższe trzy elementy analizy finansowej związane są z badaniem trzech podstawowych sprawozdań finansowych: sprawozdania z przepływu środków pieniężnych, rachunku zysków i strat oraz bilansu. Czwartym, uzupełniającym elementem analizy ryzyka finansowego jest:

d) **Analiza wskaźników rotacji majątku obrotowego i zobowiązań bieżących⁹⁸.**

Analiza finansowa to przede wszystkim interpretacja danych liczbowych ze sprawozdań finansowych kredytobiorcy (bazy kredytowej). Ocenie podlegają zarówno wartości bezwzględne, jak i relacje między nimi (wskaźniki finansowe). Konieczne jest odniesienie się do danych historycznych, bieżących i prognozowanych zarówno dla kredytobiorcy, bazy kredytowej jak i branż, w których działają.

6. Analiza ryzyka strukturalnego kredytobiorcy (bazy kredytowej)

Ryzyko strukturalne kredytobiorcy związane jest z jego formą prawną oraz zależnościami między nim i innymi podmiotami. Ryzyko to szczególnie istotne jest w strukturach holdinowych. Ogólną zasadą jest takie ustalenie klauzul umownych w dokumentacji kredytowej, aby zagwarantować bankowi właściwy dostęp do źródeł spłaty kredytu oraz zabezpieczeń, a także ograniczyć negatywny wpływ innych podmiotów powiązanych kapitałowo lub biznesowo⁹⁹. Przykłady działań ograniczających ryzyko strukturalne bazy kredytowej to:

- ograniczenie wypłat dywidendy, redukcji kapitałów, sprzedaży aktywów, pożyczek wewnątrz grupy, gwarancji dla podmiotów z grupy, cen transferowych,
- uzyskanie zabezpieczenia na akcjach/udziałach podmiotu zależnego,
- ograniczenie poziomu zadłużenia podmiotu zależnego,
- zagwarantowanie wpływów dywidend od podmiotów zależnych,
- gwarancje podmiotów zależnych zabezpieczone aktywami, cesją należności,
- zablokowanie zmian własnościowych.

7. Ryzyko struktury transakcji

Podstawowymi elementami ryzyka struktury transakcji są:

- okres (im dłuższy okres finansowania, tym wyższe ryzyko),
- dokumentacja (złożoność transakcji i sytuacji prawnej kredytobiorcy ma swoje odzwierciedlenie w dokumentacji kredytowej, która to dokumentacja może zawierać istotny element ryzyka kredytowego),
- zabezpieczenie (jest elementem mogącym znacznie ograniczyć ryzyko kredytowe banku),
- ryzyko transferu (zawiera w sobie ryzyko walutowe oraz ryzyko kraju).¹⁰⁰

8. Ocena końcowa

Przedstawienie oraz uzasadnienie końcowej rekomendacji dla komitetu kredytowego (z uwzględnieniem aspektu ryzyka i dochodowości transakcji).

⁹⁸ Por. cytowane wcześniej w 2.5.1. rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008 r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków.

⁹⁹ Działania takie nazywane bywają z angielskiego *ring fencing*.

¹⁰⁰ Poprawka na ryzyko transferu zapobiega dokonaniu oceny transakcji powyżej ratingu kraju.

2.5.3.2.1. Analiza ryzyka finansowego

Analiza ryzyka finansowego, jako ważny element wniosku kredytowego, wymaga szerszego omówienia. Przypomnijmy, że na analizę ryzyka finansowego składają się:

- analiza płynności
- analiza dochodowości
- analiza wypłacalności
- analiza wskaźników rotacji majątku obrotowego i zobowiązań bieżących

2.5.3.2.1.1. Analiza płynności

Płynność przedsiębiorstwa to zdolność do regulowania bieżących zobowiązań. Różni się ona zasadniczo od wypłacalności definiowanej jako trwała zdolność do regulowania zobowiązań.



Podstawowe miary płynności:

- **Wskaźnik płynności bieżącej** (ang. *current ratio*)

$$CR = \frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{pasywa bieżące}}$$

aktywa bieżące (aktywa obrotowe) = środki pieniężne + należności + zapasy

pasywa bieżące (zobowiązania bieżące) = zobowiązania krótkoterminowe o terminie spłaty do 1 roku (łącznie z bieżącymi ratami kredytów średnio- i długoterminowych)

**Wskaźnik
płynności
bieżącej**

Wskaźnik płynności bieżącej określa zdolność do regulowania zobowiązań bieżących przy wykorzystaniu aktywów obrotowych, a jego wartość tego wskaźnika powinna zazwyczaj być większa niż 1,2. Wysoka wartość tego wskaźnika może wiązać się również ze zjawiskami negatywnymi, a mianowicie zbyt wysokim stanem zapasów lub należności (przy pogarszającej się jakości należności i obniżonej wartości zapasów może być to sygnał bardzo niekorzystnych tendencji).

- **Kapitał obrotowy netto** = aktywa bieżące – pasywa bieżące

Kapitał obrotowy netto zwany również kapitałem pracującym (ang. *net working capital*) to różnica między aktywami bieżącymi i pasywami bieżącymi. Kapitał obrotowy netto powinien mieć możliwie wysoką wartość dodatnią. Określa on, podobnie jak wskaźnik bieżącej płynności, stabilność struktury finansowania krótkoterminowego oraz możliwość zwiększania zobowiązań bieżących. Niekiedy specyfika działalności powoduje, że zerowy lub ujemny kapitał obrotowy netto jest akceptowalny (np. w przypadku hipermarketów, które dzięki silnej pozycji rynkowej zachowują płynność poprzez wydłużone terminy płatności, przekraczające niezbędny okres do sprzedaży towarów i zainkasowania należności).

**Kapitał
obrotowy netto**

- **Wskaźnik płynności szybki** (ang. *quick ratio*)

$$QR = \frac{\text{środki pieniężne} + \text{należności}}{\text{pasywa bieżące}}$$

**Wskaźnik
płynności
szybki**

Wskaźnik płynności szybki określa zdolność do spłaty zobowiązań krótkoterminowych przy wykorzystaniu najbardziej płynnych aktywów (aktywa bieżące pomniejszone o stan zapasów). Wartość tego wskaźnika powinna zazwyczaj być większa niż 1.

Wskaźnik obsługi zadłużenia

- **Wskaźnik obsługi zadłużenia** (ang. *Debt Service Capacity*)

$$DSC = \frac{EBITDA}{\text{raty kredytowe i odsetki płatne w danym roku}}$$

EBITDA (ang. *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*) - zysk przed spłatą odsetek, opodatkowaniem i amortyzacją – nadwyżka finansowa z działalności operacyjnej przeznaczona na obsługę spłaty kapitału i odsetek. Wskaźnik określa stopień pokrycia obciążeń kredytowych przez nadwyżkę finansową z działalności operacyjnej. Powinien wynosić powyżej 1,3.

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy

- **Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy** (ang. *Working Capital Requirement*) – analiza cyklu konwersji aktywów¹⁰¹ (ang. *Assets Conversion Cycle*)

$$\begin{aligned} \text{Średnie zapotrzebowanie na kapitał obrotowy} &= \\ &= \text{średni stan zobowiązań} - \text{średni stan zapasów} - \text{średni stan należności} \end{aligned}$$

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy wynika z poziomu sprzedaży oraz warunków dokonywania zakupów (poziom zobowiązań), stanu zapasów, a także warunków oferowanych odbiorcom (poziom należności). Zazwyczaj suma wartości zapasów i należności jest wyższa niż wartość zobowiązań, co oznacza konieczność angażowania środków pieniężnych na finansowanie działalności bieżącej. W wyjątkowych sytuacjach (np. hipermarkety) wartość zobowiązań może przekraczać sumę wartości zapasów i należności, co oznacza, że przedsiębiorstwo generuje gotówkę z działalności bieżącej i nie wykazuje zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

Analiza zapotrzebowania na kapitał obrotowy pozwala wyliczyć wymagany poziom kredytów obrotowych. Pozwala również ocenić wpływ wzrostu poziomu sprzedaży na zapotrzebowanie na kapitał obrotowy.

- **Inne kluczowe elementy analizy płynności**

Niezmiernie istotnymi, a w opinii wielu praktyków podstawowymi, elementami analizy płynności są¹⁰²:

- ocena struktury i jakości należności (struktura czasowa, koncentracja, poziom rezerw na należności, sprawy sądowe),
- ryzyko kursowego oraz metody jego ograniczania,
- dostępność zewnętrznych źródeł finansowania,
- zobowiązania pozabilansowe,
- wycena zapasów.

¹⁰¹ Cykl konwersji aktywów określa okres, jaki upływa od wydania gotówki na zakup surowców, poprzez proces produkcyjny, sprzedaż, aż do momentu zainkasowania zapłaty od odbiorcy (cykl: gotówka-zakupy-produkcja-sprzedaż-należności-gotówka).

¹⁰² Stanowią one również element oceny wypłacalności.

2.5.3.2.1.2. Analiza dochodowości

Analiza dochodowości przeprowadzana jest w celu określenia efektywności finansowej przedsiębiorstwa.

- **Wskaźnik rentowności aktywów** – ROA (ang. *Return On Assets*)

$$\text{ROA} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}}$$

**Wskaźnik
rentowności
aktywów**

ROA pokazuje jak efektywnie wykorzystywane są aktywa w celu generowania zysku. W związku z możliwościami sterowania wartością sumy aktywów na dzień bilansowy można wykorzystać również wskaźnik określający wielkość zysku na zatrudnionego.

- **Wskaźnik rentowności sprzedaży** – ROS (ang. *Return On Sales*)

$$\text{ROS} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$$

**Wskaźnik
rentowności
sprzedaży**

ROS określa marżę zysku na sprzedaży.

- **Wskaźnik rentowności kapitału własnego** ROE (ang. *Return On Equity*)

$$\text{ROE} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitały własne}}$$

**Wskaźnik
rentowności
kapitału
własnego**

ROE określa efektywność wykorzystania kapitałów własnych. Jest szczególnie istotny dla akcjonariuszy, gdyż informuje, jak duży jest zysk netto w stosunku do zainwestowanych kapitałów.

2.5.3.2.1.3. Analiza wypłacalności (struktury kapitałowej, struktury finansowania)

Wypłacalność to trwała zdolność do regulowania zobowiązań (zaspokojenia roszczeń wierzycieli). Wypłacalność jest przeciwieństwem bankructwa, nazywanego też niewypłacalnością. Podstawą analizy wypłacalności jest **pionowa i pozioma analiza bilansu**.



Analiza pionowa polega na ocenie relacji między poszczególnymi elementami aktywów oraz relacji między poszczególnymi elementami pasywów.

Przykładowe wnioski z analizy pionowej w strukturze aktywów:

- wzrost wartości środków produkcji wpływa pozytywnie na możliwości produkcyjne,
- wzrost wartości aktywów nieprodukcyjnych (np. nowy budynek biurowy) jest elementem negatywnym,
- wzrost zapasów i należności powinien być uzasadniony,

Przykładowe wnioski z analizy pionowej w strukturze pasywów:

- wzrost zobowiązań długookresowych oraz redukcja zobowiązań bieżących (zwiększa stabilność struktury finansowania),
- wzrost wartości kapitałów własnych oraz wzrost ich udziału w sumie bilansowej (pozytywny sygnał).

Wskaźnik wypłacalności

- **Wskaźnik wypłacalności** (ang. *solvency ratio*)

$$S = \frac{\text{kapitały własne}}{\text{suma bilansowa}}$$

Elementem analizy pionowej jest wskaźnik wypłacalności, który określa, jaką część aktywów finansują kapitały własne. Im wyższy udział kapitałów własnych, tym bezpieczniej-szym jest dany kredytobiorca. Wartość wskaźnika wypłacalności waha się od 10% (dla firm handlowych) do 50% (dla firm produkcyjnych posiadających znaczny majątek trwały).

Analiza pozioma oznacza porównanie wybranych elementów aktywów z wybranymi elementami pasywów.

Podstawowymi wskaźnikami podlegającymi ocenie są: wskaźnik pokrycia pierwszego stopnia i wskaźnik pokrycia drugiego stopnia.

Wskaźnik pokrycia pierwszego stopnia

- **Wskaźnik pokrycia pierwszego stopnia**

$$\frac{\text{kapitały własne}}{\text{majątek trwały}}$$

Pożądane jest, aby aktywa trwałe były sfinansowane kapitałami własnymi (wartość wskaźnika na poziomie 1). Zwiększa to stabilność finansową przedsiębiorstwa. W praktyce jednak przedsiębiorstwa dążą do ograniczania udziału kapitałów własnych do minimum w celu zwiększania ich rentowności (ROE). Stąd też w praktyce stosuje się mniej restrykcyjny wskaźnik zaprezentowany poniżej.

Wskaźnik pokrycia drugiego stopnia

- **Wskaźnik pokrycia drugiego stopnia**

$$\frac{\text{kapitały własne} + \text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{majątek trwały}}$$

Wskaźnik powyższy powinien wynosić minimum 1, co oznacza, że **cały majątek trwały powinien być finansowany kapitałami długoterminowymi**. Inaczej mówiąc, niedopuszczalne jest, aby aktywa trwałe były finansowane kapitałem obrotowym (np. zakup maszyn i budynków z kredytu obrotowego). Powyższa reguła nosi nazwę **złotej zasady bilansowej**¹⁰³ (lub złotej zasady finansowej).

2.5.3.2.1.4. Analiza wskaźników rotacji majątku obrotowego i zobowiązań bieżących (ocena jakości zarządzania kapitałem obrotowym)¹⁰⁴.

Wskaźnik rotacji należności

- **Wskaźnik rotacji należności** = (średni stan należności w danym okresie / przychody ze sprzedaży w danym okresie) x liczba dni w danym okresie. Określa średnią liczbę dni, po których następuje spłata należności od odbiorców. Im szybciej następuje ta spłata, tym korzystniej, gdyż niższe są koszty finansowania należności. Okres rotacji należności jest

¹⁰³ Nazwa zasady sugeruje mylnie jej szczególną istotność. Istnieje jednak bardzo wiele możliwości manipulacji wskaźnika pokrycia drugiego stopnia (wystarczy np. zmienić zasady amortyzacji lub wydłużyć okres spłaty innego zobowiązania). Niektórzy analitycy dla podkreślenia tych ułomności „złotej zasady” nazywają ją „golden rubbish”.

¹⁰⁴ W literaturze wskaźniki te nazywane są niekiedy wskaźnikami „sprawności zarządzania” lub „sprawności działania”, co nie wydaje się być w pełni uzasadnione, gdyż są jedynie elementami tych ocen.

zróżnicowany dla poszczególnych branż (krótkie terminy płatności dla produktów krótkotrwałych, długie w dostawach inwestycyjnych).

• **Wskaźnik rotacji zobowiązań** = (średni stan zobowiązań w danym okresie / koszty zakupu towarów, materiałów i usług w danym okresie) x liczba dni w danym okresie.

**Wskaźnik rotacji
zobowiązań**

Określa średnią liczbę dni, po których następuje zapłata zobowiązań w stosunku do dostawców. Wydłużone terminy zapłaty zobowiązań wynikające z silnej pozycji rynkowej są sygnałem korzystnym, gdyż pozwalają obniżyć koszty finansowania. Jednak wzrost wskaźnika rotacji zobowiązań może być również sygnałem negatywnym i świadczyć o problemach z regulowaniem płatności bieżących.

• **Wskaźnik rotacji zapasów** = (średni stan zapasów w danym okresie / wartość sprzedanych towarów i produktów w danym okresie) x liczba dni w danym okresie.

**Wskaźnik rotacji
zapasów**

Wskaźnik ten określa liczbę dni, po których dana partia zapasów opuszcza przedsiębiorstwo. Im krótszy ten okres, tym niższe są koszty finansowania i składowania zapasów.

Wartości poszczególnych wskaźników wynikają ze specyfiki branżowej, a odchylenia mogą być spowodowane zarówno świadomymi działaniami operacyjnymi i planami kredytobiorcy, jak i poziomem konkurencyjności rynkowej kredytobiorcy. Firma o silnej pozycji rynkowej osiąga krótsze terminy płatności należności oraz wydłużone terminy płatności zobowiązań w stosunku do słabszych konkurentów w swojej branży.

Podsumowując analizę ryzyka finansowego, warto zwrócić uwagę na ograniczenia w wykorzystaniu danych finansowych i wskaźników:

- analizujemy w większości dane historyczne, które otrzymujemy z opóźnieniem licznym w tygodniach lub miesiącach,
- dane finansowe odnoszą się do określonych momentów roku obrotowego, nie uwzględniają sezonowości działania klienta,
- bardzo duży wpływ na poszczególne pozycje bilansu i rachunku wyników mają zastosowane standardy księgowe (zasady amortyzacji, wyceny, kwalifikacji kosztów),
- klienci świadomie stosują kreatywną księgowość (ang. *window dressing*, *cosmetic accounting*),
- różne sposoby definiowania wskaźników oraz wielkości wykorzystywanych do ich obliczania utrudniają ich porównywalność,
- porównując dane finansowe z kilku lat, należy uwzględnić inflację.

2.5.4. Umowa kredytowa

Zgodnie z Art. 69.2 Prawa bankowego „Umowa kredytu powinna być zawarta na piśmie i określać w szczególności:

- 1) strony umowy,
- 2) kwotę i walutę kredytu,
- 3) cel, na który kredyt został udzielony,
- 4) zasady i termin spłaty kredytu,

- 5) wysokość oprocentowania kredytu i warunki jego zmiany,
- 6) sposób zabezpieczenia spłaty kredytu,
- 7) zakres uprawnień banku związanych z kontrolą wykorzystania i spłaty kredytu,
- 8) terminy i sposób postawienia do dyspozycji kredytobiorcy środków pieniężnych,
- 9) wysokość prowizji, jeżeli umowa ją przewiduje,
- 10) warunki dokonywania zmian i rozwiązania umowy”.

Powyższe wymogi, dotyczące umowy kredytowej, odnoszą się w zasadzie wyłącznie do umów o kredyt oraz umów o bankową pożyczkę pieniężną¹⁰⁵.

2.5.4.1. Strony umowy

Zarówno kredytodawcą jak i kredytobiorcą¹⁰⁶ może być więcej niż jedna osoba. Kredyt udzielany przez więcej niż jeden bank na podstawie jednej umowy nazywamy kredytem konsorcjalnym¹⁰⁷.

2.5.4.2. Cel finansowania

Cel, na który udzielony został kredyt, nie musi być określony szczegółowo, jednak powinien umożliwiać bankowi kontrolę prawidłowości wykorzystania środków. Niekiedy banki bardzo ściśle precyzują cel i ograniczają sposób wykorzystania tak, aby zablokować możliwość wykorzystania środków na cel inny niż zapisany w umowie (np. kredyt wypłacony jest poprzez dokonywanie zapłaty za szczegółowo określone dostawy/faktury).

2.5.4.3. Spłata kredytu

Spłata kredytu może następować w ratach lub jednorazowo. W takich przypadkach klient może spłacić kredyt przed terminem, jedynie po zapłaceniu odpowiedniej, karnej prowizji od wcześniejszej spłaty¹⁰⁸. Bank może żądać wcześniejszej spłaty kredytu jedynie w związku ze złamaniem warunków umowy kredytowej przez kredytobiorcę lub utratą przez niego zdolności kredytowej¹⁰⁹. Bywa niekiedy i tak, że zarówno klient jak i bank mogą w czasie trwania umowy wystąpić z wnioskiem o wcześniejszą spłatę. Prawo spłaty kredytu w każdym momencie ma kredytobiorca korzystający z kredytu w rachunku bieżącym (*overdraftu*). Oferowane przez banki, tzw. linie warunkowe (ang. *uncommitted line*) pozwalają bankom wypowiadać umowy kredytowe w każdym momencie bez podawania przyczyn (spłata następuje w ciągu określonego czasu po wypowiedzeniu).

2.5.4.4. Oprocentowanie kredytu

Bank uprawniony jest do zmiany oprocentowania kredytu tylko wówczas, gdy w umowie określono konkretne okoliczności, od jakich zmiana ta jest uzależniona.

¹⁰⁵ Niektóre reguły, dotyczące umowy kredytowej mogą być stosowane do umów kredytowych w szerokim tego słowa znaczeniu, np. umowy o dyskonto lub akcept weksli, umowy o zakup obligacji, umowy otwarcia akredytywy, umowy udzielenia gwarancji lub poręczenia, umowy skupu wierzytelności.

¹⁰⁶ Kredyt udzielony kilku firmom jednocześnie posiada zazwyczaj sublimity, do których mogą się zadłużać poszczególne kredytobiorcy. Kredyt taki nazywany bywa z angielskiego *umbrella facility*.

¹⁰⁷ Por. Prawo bankowe, art. 73.

¹⁰⁸ Wcześniejsza spłata oznacza dla banku konieczność poniesienia kosztów związanych z ponownym zainwestowaniem środków. Jednocześnie spadek stóp procentowych może uniemożliwić bankowi uzyskanie zbliżonych dochodów.

¹⁰⁹ Por. Prawo bankowe, art. 75.

2.5.4.5. Zabezpieczenie kredytu

Prawo bankowe nie nakłada obowiązku stosowania zabezpieczeń (poza wspomnianą sytuacją braku zdolności kredytowej). Jeżeli jednak uzgodniono zabezpieczenia, to muszą one być sprecyzowane w umowie kredytowej. Brakowi zabezpieczeń towarzyszy zazwyczaj szereg obostrzeń (zakazów i nakazów) w umowie kredytowej, tzw. klauzul umownych. Bank może żądać dodatkowego zabezpieczenia kredytu w przypadku złamania warunków umowy kredytowej przez kredytobiorcę lub utraty przez niego zdolności kredytowej.

2.5.4.6. Prowizje bankowe

Prowizje bankowe powinny być wyszczególnione w umowie kredytowej. Nie wystarczy odesłanie do obowiązującej tabeli opłat i prowizji banku. Zazwyczaj stosuje się prowizje:

- za przyznanie kredytu (prowizje przygotowawcze, aranżacyjne),
- od niewykorzystanej części kredytu.

2.5.4.7. Klauzule umowne zabezpieczające interesy banku (ang. covenants)

Umowy kredytowe zawierają szereg klauzul umownych ograniczających ryzyko kredytowe banku. Klauzule umowne dzielimy na finansowe i niefinansowe. Prześledźmy przykłady.

Klauzule niefinansowe

- **NEGATIVE PLEDGE** (zakaz ustanawiania zabezpieczeń). Kredytobiorca zobowiązuje się nie dokonywać bez zgody banku jakichkolwiek zabezpieczeń na swoim majątku na rzecz osób trzecich.
- **OWNERSHIP CHANGE** (zakaz zmian właścicielskich). Kredytobiorca jest zobowiązany uzgadniać z bankiem istotne zmiany organizacyjne, w szczególności sprzedaż udziałów przez któregośkolwiek z akcjonariuszy/udziałowców (oświadczenia składają również akcjonariusze lub udziałowcy).
- **PARI PASSU** (zobowiązanie do równorzędnego traktowania roszczeń) Kredytobiorca oświadcza, że roszczenia banku wobec kredytobiorcy będą miały co najmniej to samo pierwszeństwo zaspokojenia, co roszczenia innych banków.
- **CROSS DEFAULT** (skutki złamania warunków umowy kredytowej z innym bankiem). Bank jest upoważniony do wypowiedzenia umowy kredytowej, gdy kredytobiorca nie wykona obowiązku przestrzegania zobowiązań, wynikających z postanowień innych umów kredytowych podpisanych z innymi kredytodawcami.

Klauzule finansowe ustalane są zazwyczaj w oparciu o zaudytowane sprawozdania finansowe.

- **SOLVENCY COVENANT** (klauzula minimalnego poziomu wskaźnika wypłacalności) Kredytobiorca zobowiązuje się utrzymywać stosunek środków własnych do sumy bilansowej na określonym poziomie (np. minimum 20%) w całym okresie kredytowania.
- **DEBT SERVICE CAPACITY** (klauzula minimalnego poziomu wskaźnika obsługi zadłużenia). Kredytobiorca zobowiązuje się do utrzymywania wskaźnika obsługi zadłużenia na poziomie nie niższym niż 2 według stanu na koniec każdego roku obrachunkowego w całym okresie kredytowania:

$$\frac{\text{wynik finansowy netto} + \text{obciążenia wyniku finansowego} + \text{odsetki zapłacone} + \text{amortyzacja}}{\text{raty spłaty zadłużenia przypadające do spłaty w danym roku} + \text{odsetki należne za dany rok}} \geq 2$$

Klauzule niefinansowe

Klauzule finansowe



2.5.5. Zabezpieczenia kredytowe

Pierwotnym „źródłem spłaty” kredytu powinna być zdolność kredytowa kredytobiorcy. Zabezpieczenia powinny być jedynie elementem uzupełniającym, zwiększającym bezpieczeństwo transakcji.

Zabezpieczenia kredytowe dzielą się na **osobiste i rzeczowe**. Zabezpieczenia osobiste skutkują osobistą odpowiedzialnością osoby dającej zabezpieczenie. Osoba dająca zabezpieczenie odpowiada całym swym majątkiem teraźniejszym i przyszłym. Zabezpieczenia majątkowe pozwalają na zaspokojenie roszczeń z majątku stanowiącego przedmiot zabezpieczenia, bez względu na osobę właściciela.

Tabela 6. Przykłady zabezpieczeń osobistych i rzeczowych

Zabezpieczenia osobiste	Zabezpieczenia rzeczowe
gwarancja bankowa	hipoteka
poręczenie cywilne	zastaw rejestrowy
przystąpienie do długu	zastaw ogólny
przejęcie długu	zastaw na papierach
przelew wierzytelności	kaucja
weksel własny in blanco	przewłaszczenie na zabezpieczenie
poręczenie wekslowe	blokada środków na rachunku bankowym
czek zupełny lub in blanco	przelew środków na rachunek banku
ubezpieczenie wierzytelności	przewłaszczenie nieruchomości
pełnomocnictwo do dysponowania rachunkiem	przrzeczenie przeniesienia własności nieruchomości
oświadczenie patronackie (gwarancja korporacyjna)	hipoteka morska
akredytywa zabezpieczająca	
notarialne poddanie się egzekucji	

Powyższe dwie grupy zabezpieczeń nie stanowią katalogów zamkniętych. Zasada swobody umów pozwala stosować konstrukcje umowne, nie uregulowane ustawowo.

Ogólnie rzecz ujmując, zabezpieczenia rzeczowe uważane są za skuteczniejsze od osobistych, gdyż mają generalnie przed nimi pierwszeństwo. Zabezpieczenia rzeczowe nie są zasadniczo podporządkowane pierwszeństwu zaspokajania wierzytelności uprzywilejowanych (np. zobowiązań podatkowych). Nie należy jednak zakładać, że każde zabezpieczenie rzeczowe jest lepsze od zabezpieczenia osobistego.

Oprócz dostępności poszczególnych zabezpieczeń, o wyborze zabezpieczenia konkretnego kredytu decyduje:

- ryzyko transakcji (im większe ryzyko, tym mocniejsze zabezpieczenia),
- określenie wartości i realność odzyskania środków z zabezpieczenia (w tym ryzyko kursowe i ryzyko kraju, gdzie zabezpieczenie jest ustanowione),
- kolejność zaspokajania roszczeń poszczególnych wierzycieli z zabezpieczenia (zobowiązania podatkowe, ubezpieczenia społeczne, pracownicy),
- ustalenie warunków prawnych (np. konieczność oparcia umowy na prawie zagranicznym lub w obcym języku, gdy przedmiot zabezpieczenia znajduje się za granicą lub podmiot zaciągający zobowiązanie jest nierezydentem),
- możliwość ustanowienia zabezpieczenia przed uruchomieniem kredytu,

- termin spłaty kredytu (np. hipoteka dla zobowiązań długoterminowych),
- pracochłonność i koszty ustanawiania danego typu zabezpieczenia (koszty wyceny, prawne, ubezpieczenia, notarialne, administracyjne).

Bank powinien dążyć do uzyskania zabezpieczeń nie gorszych, niż te posiadane przez innych kredytodawców danego podmiotu. Majątek stanowiący zabezpieczenie powinien być ubezpieczony w całym okresie kredytowania. Prawa z polisy ubezpieczeniowej powinny być scedowane na bank. Wartość zabezpieczenia jest ustalana indywidualnie. Zasadą jest konserwatywna ocena wycen dokonywanych przez rzeczoznawców majątkowych¹¹⁰.

2.5.5.1. Wybrane zabezpieczenia osobiste

Gwarancja bankowa¹¹¹, w odróżnieniu od poręczenia, jest samoistnym i abstrakcyjnym zobowiązaniem banku. Gwarant jest zobowiązany do spełnienia świadczenia niezależnie od ważności umowy zabezpieczanej oraz roszczeń z niej wynikających. W przeciwieństwie do ubezpieczenia, gwarancja obejmuje zazwyczaj 100% należności oraz ewentualne koszty i odsetki należne bankowi. Termin ważności gwarancji musi wykraczać poza termin spłaty zobowiązania kredytowego, które zabezpiecza. Jako zabezpieczenie kredytowe banki przyjmują gwarancje nieodwołalne, bezwarunkowe, płatne na pierwsze żądanie. Gwarancja może zawierać warunki uzależniające wypłatę. Może też obejmować tylko kwoty nie ściągnięte z dłużnika wskutek postępowania egzekucyjnego z innych zabezpieczeń.

W związku z ograniczeniami prawnymi banki amerykańskie nie wystawiają gwarancji bankowych, lecz akredytywy zabezpieczające¹¹².

**Gwarancja
Bankowa**

Poręczenie cywilne: „Przez umowę poręczenia poręczyciel zobowiązuje się względem wierzyciela wykonać zobowiązanie na wypadek, gdyby dłużnik zobowiązania nie wykonał”¹¹³. Zakres zobowiązania poręczyciela nie wykracza poza zakres zobowiązania dłużnika. Poręczenie może natomiast dotyczyć jedynie oznaczonej części (wysokości) zobowiązania dłużnika. Stronami umowy są poręczyciel i wierzyciel. Poręczyciel jest stroną zobowiązaną, wierzyciel zaś stroną uprawnioną. Poręczenie związane jest z istnieniem stosunku zobowiązaniowego między dłużnikiem a wierzycielem. Oświadczenie poręczyciela powinno być pod rygorem nieważności złożone na piśmie.

Nieważność długu głównego powoduje nieważność poręczenia. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy poręczyciel zobowiąże się za osobę, która nie mogła się zobowiązać z powodu braku zdolności do czynności prawnych, a poręczyciel wiedział lub mógł z łatwością się dowiedzieć o braku zdolności do czynności prawnych dłużnika.

Można poręczyć za dług przyszły do wysokości z góry oznaczonej. Nie można skutecznie poręczyć za dług przyszły bez podania kwoty zobowiązania. Poręczenie za dług przyszły może być terminowe (do oznaczonego momentu) lub bezterminowe. Bezterminowe poręczenie za dług przyszły może być odwołane w dowolnym momencie przed powstaniem długu.

**Poręczenie
cywilne**

¹¹⁰ Zazwyczaj zakłada się możliwość upłynnienia majątku trwałego stanowiącego zabezpieczenie za kwotę nie przekraczającą 50% wyceny rzeczoznawcy (por. dalej wpływ zabezpieczeń na poziom rezerw celowych).

¹¹¹ Por. 2.4.4.4.6.

¹¹² J.w.

¹¹³ K.c. art. 876.§1.

Jeżeli dłużnik spóźnia się ze spłatą (spełnieniem świadczenia), bank-wierzyciel musi niezwłocznie pisemnie powiadomić o tym poręczyciela. Niepowiadomienie poręczyciela może prowadzić do roszczeń w stosunku do banku związanych z narosłymi odsetkami i kosztami. Jeśli brak odmiennego zastrzeżenia, poręczyciel i dłużnik ponoszą solidarną odpowiedzialność za spłatę długu. Oznacza to, że wierzyciel może dochodzić całości lub części należności od kilku zobowiązanych jednocześnie lub od każdego z osobna. Interes poręczyciela może być chroniony poprzez zobowiązanie wierzyciela do dochodzenia należności w pierwszej kolejności od dłużnika (np. dopiero po bezskutecznej egzekucji z majątku dłużnika wierzyciel może wezwać poręczyciela do zapłaty).

Poręczyciel może wnieść przeciwko wierzycielowi wszelkie zarzuty, jakie przysługują dłużnikowi, w szczególności może kompensować (potrącać) należności przysługujące dłużnikowi od wierzyciela. Jeżeli wierzyciel wyzbył się zabezpieczenia wierzytelności albo środków dowodowych, ponosi on względem poręczyciela odpowiedzialność za wynikłą stąd szkodę. Jeżeli poręczyciel dokona spłaty długu, bank wydaje mu dokumenty niezbędne do dochodzenia przez niego roszczeń regresowych od dłużnika.

Przystąpienie do długu

Przystąpienie do długu. Umowa nieuregulowana ustawowo, oparta na zasadzie swobody umów. Polega na przystąpieniu do długu osoby trzeciej, która staje się dłużnikiem solidarnym. Dotychczasowy dłużnik nie zostaje z długu zwolniony. Przystępujący do długu podpisuje umowę z bankiem-wierzycielem lub dłużnikiem. Możliwe jest również podpisanie umowy trójstronnej między bankiem, dłużnikiem i przystępującym do długu. Przystąpienie do długu może stanowić zabezpieczenie wierzytelności istniejących. Nie może zaś być stosowane do zabezpieczania wierzytelności przyszłych lub warunkowych.

Przejęcie długu

Przejęcie długu (zamiana dłużnika)¹¹⁴. Przejęcie długu polega na wstąpieniu w miejsce dłużnika osoby trzeciej. Dłużnik zostaje zwolniony z długu. Na zamianę dłużnika musi wyrazić zgodę zarówno wierzyciel jak i dłużnik. Zarówno umowa o przejęcie długu, jak i zgoda wierzyciela na to przejęcie, musi być zawarta na piśmie. Jeżeli wierzytelność była zabezpieczona poręczeniem lub ograniczonym prawem rzeczowym ustanowionym przez osobę trzecią, poręczenie lub ograniczone prawo rzeczowe wygasa z chwilą przejęcia długu, chyba że poręczyciel lub osoba trzecia wyrazi zgodę na dalsze trwanie zabezpieczenia.

Ubezpieczenie długu

Ubezpieczenie długu¹¹⁵. Ubezpieczyciel nie gwarantuje zapłaty za dłużnika, lecz oferuje pokrycie strat w przypadku niewywiązania się przez niego z umowy. Ubezpieczyciel zazwyczaj określa co najmniej 10%-20% udział własny i zabrania ubezpieczania całego ryzyka w kilku firmach ubezpieczeniowych jednocześnie. O zakresie zabezpieczenia decydują ogólne warunki ubezpieczeń danego ubezpieczyciela. Ubezpieczyciel zazwyczaj chce ubezpieczać cały portfel należności, a nie jedną należność. Składka płatna jest za określony czas trwania ubezpieczenia i wzrasta w miarę wzrostu prawdopodobieństwa niespłacenia należności przez dłużników. Ubezpieczenie spłaty zadłużenia może zawrzeć zarówno wierzyciel jak i dłużnik.

¹¹⁴ K.c. art. 519 - 526.

¹¹⁵ K.c. art. 805 i następn.

Jeśli dłużnik podpisze umowę ubezpieczenia z zakładem ubezpieczeń, wówczas prawa z polisy ubezpieczeniowej mogą być przeniesione na wierzyciela w drodze przelewu.

Weksel własny in blanco jest podpisany przez wystawcę w zamiarze zaciągnięcia zobowiązania wekslowego. Brak mu przy tym choćby jednego z pozostałych elementów wymaganych przez prawo wekslowe. Weksel własny in blanco może być złożony zarówno przez kredytobiorcę, jak i inną osobę.

Weksel własny in blanco

Zalety weksla to:

- abstrakcyjny charakter,
- brak ograniczeń co do zabezpieczania wierzytelności przyszłej (jak przy poręczeniu),
- szybkość postępowania nakazowego na podstawie weksla,
- uproszczony sposób przenoszenia praw z weksla (indos),
- możliwość dyskontowania.

Warto podpisać z dłużnikiem deklarację wekslową, a w niej określić:

- kiedy bank ma prawo wypełnić weksel,
- na jaką kwotę,
- jaki termin płatności może być określony,
- prawo banku do wstawienia na wekslu klauzul wekslowych: „bez protestu” oraz „płatność za okazaniem.”

Deklaracja wekslowa nie jest warunkiem ważności weksla. Pełni ona dwójaką funkcję. Z jednej strony chroni interesy dłużnika, z drugiej zaś pozwala wierzycielowi wykorzystać ją jako poręczenie cywilne w sytuacji, gdy niewłaściwie wypełni weksel (jest to możliwe, gdy deklaracja wekslowa zawiera wszystkie elementy poręczenia).

Poręczenie wekslowe (awal)¹¹⁶ wymaga złożenia przez poręczyciela podpisu na przedniej stronie weksla. Jeżeli podpis składany jest na odwrocie weksla, musi towarzyszyć mu odpowiednie oświadczenie poręczyciela (np. słowa: „poręczam” lub „gwarantuję”, lub „ręczę”). Poręczenie wekslowe nie może zawierać ograniczenia czasu jego ważności. Możliwe jest natomiast ograniczenie odpowiedzialności poręczyciela wekslowego do określonej kwoty. Poręczenie na wekslu in blanco nie może być odwołane w przeciwieństwie do bezterminowego poręczenia cywilnego. Poręczenie wekslowe, w odróżnieniu od poręczenia cywilnego, daje możliwość zabezpieczania długu przyszłego bez konieczności określenia górnej granicy odpowiedzialności poręczyciela.

Jeśli poręczyciel spełni świadczenie za trasatą, nabywa tym samym prawo dochodzenia od niego świadczenia zwrotnego.

Poręczenie wekslowe

Przelew wierzytelności (cesja wierzytelności)¹¹⁷ – wierzyciel może bez zgody dłużnika przenieść wierzytelność na osobę trzecią, chyba że sprzeciwiałoby się to ustawie,

Cesja wierzytelności

¹¹⁶ Art. 30-32 Prawa wekslowego.

¹¹⁷ Kc. Art. 508-518.

zastrzeżeniu umownemu albo właściwości zobowiązania. Wierzyciel przelewający wierzytelność nazywa się cedentem, a osoba, na którą wierzytelność jest przelewana – cesjonariuszem. Wraz z wierzytelnością przechodzą na jej nabywcę wszelkie związane z nią prawa, w szczególności roszczenie o zaległe odsetki. Przepisów o przelewie nie stosuje się do wierzytelności związanych z dokumentem na okaziciela (np. czek na okaziciela) lub dokumentem zbywalnym przez indos (czek imienny, weksel, konosament, kwit składowy).

Przelew wierzytelności klienta banku na bank może mieć różnorodny charakter:

- może stanowić element zabezpieczenia kredytowego,
- może służyć poprawie płynności cedenta poprzez dokonanie jednorazowego dyskonta określonej należności (najczęściej z regresem do cedenta),
- może mieć na celu okresowe dyskontowanie powtarzalnych należności (umowa faktoringowa),
- może polegać na dokonaniu dyskonta jednorazowej długoterminowej należności bez regresu do cedenta (forfaiting)¹¹⁸.

W praktyce bankowej rozróżnia się:

- cesję oznaczoną wierzytelności lub kilku oznaczonych wierzytelności;
- cesję globalną, dotyczącą określonych istniejących lub przyszłych wierzytelności;
- cesję z regresem (do cedenta);
- cesję bez regresu.

Zabezpieczenie czekowe

Zabezpieczenia czekowe. Czek zupełny stanowi zabezpieczenie należności banków dokonujących skupu rozrachunkowych czeków potwierdzonych (bank, w przypadku odmowy zapłaty przez trasatów, może na ich podstawie dochodzić zapłaty od trasantów). Zabezpieczeniem kredytowym może być również czek in blanco. Czek taki musi posiadać co najmniej podpis wystawcy. Dla bezpieczeństwa wystawcy, czekowi in blanco może towarzyszyć deklaracja czekowa określająca sposób wypełnienia czeku (kwotę i datę wystawienia). Możliwe jest również stosowanie poręczania czeku (awal).

Oświadczenie patronackie

Oświadczenie patronackie (list patronacki) to dokument, będący zazwyczaj oświadczeniem spółki-matki skierowanym do banku finansującego spółkę-córkę. Spółka-matka może składać oświadczenia o bardzo różnej wartości dla banku, np.:

- a) „że dołoży starań, aby spółka-córka spłaciła kredyt” lub
- b) „że zobowiązuje się zapewnić spółce-córce środki pozwalające na spłatę kredytu”.

Przykład a) to jedynie deklaracja dobrej woli spółki-matki. Deklaracja ta nie stanowi zobowiązania spółki-matki w stosunku do banku. Ten typ listu patronackiego nazywamy „miękkim” lub „słabym” (ang. *weak letter of comfort*). Przykład b) to zobowiązanie spółki-matki stanowiące dla banku wartościowe zabezpieczenie (przy założeniu dobrej kondycji finansowej spółki-matki). List patronacki zawierający takie jednoznaczne zobowiązanie wystawcy nazywamy „twardym” lub „mocnym” (ang. *strong letter of comfort*).

¹¹⁸ Por 2.4.8.3.

Pełnomocnictwo do dysponowania rachunkiem bankowym. Właściciel rachunku bankowego może dać bankowi nieodwołalnie pełnomocnictwo do potrącania z rachunku bankowego kwoty niespłaconego kredytu. Jednocześnie właściciel rachunku zobowiązuje się do:

- nieustanawiania innych pełnomocnictw do rachunku oraz
- zachowania odpowiednich wpływów na rachunek.

Pełnomocnictwo do dysponowania rachunkiem bankowym

2.5.5.2. Wybrane zabezpieczenia rzeczowe

Przewłaszczenie na zabezpieczenie polega na przeniesieniu przez kredytobiorcę lub osobę trzecią na wierzyciela (bank) własności rzeczy ruchomych z określeniem powrotu własności tych rzeczy na pierwotnego właściciela po spłacie zobowiązań w stosunku do banku. W czasie trwania umowy przewłaszczenia przedmioty przewłaszczenia pozostają we władaniu przewłaszczającego (dłużnika).

Przewłaszczenie na zabezpieczenie

Brak terminowej spłaty kredytu powoduje wygaśnięcie prawa dłużnika do powrotu do niego prawa własności przewłaszczonych rzeczy. Bank-wierzyciel może wówczas żądać wydania mu rzeczy przewłaszczonej, a następnie może ją zatrzymać lub sprzedać. Wycena wartości rzeczy powinna być określona w umowie (ustala ją rzeczoznawca lub, np. jest nią cena osiągnięta z licytacji przedmiotu). Jeśli wartość przedmiotu jest wyższa od wartości należności, wierzyciel winien zwrócić różnicę dłużnikowi.

Przewłaszczenie na zabezpieczenie daje wierzycielowi szersze uprawnienia niż zastaw.

Zastaw zwykły (ogólny) na rzeczach ruchomych¹¹⁹ to umowa zawarta między zastawcą (właścicielem rzeczy ruchomych, który ustanawia na nich zastaw) a zastawnikiem-bankiem, na rzecz którego zastaw został ustanowiony. Bank-zastawnik może dochodzić zaspokojenia z zastawionych rzeczy ruchomych bez względu na to, czyją stały się własnością (zastawca dysponuje rzeczą). Bankowi-zastawnikowi przysługuje pierwszeństwo przed wierzycielami osobistymi właściciela rzeczy, wyjąwszy osoby mające pierwszeństwo ustawowe.

Zastaw zwykły

Zastaw ogólny jest ściśle związany z wierzytelnością, którą zabezpiecza. Nieważność lub wygaśnięcie umowy zabezpieczanej przez zastaw ogólny powoduje również nieważność lub wygaśnięcie zastawu ogólnego.

Zastaw rejestrowy¹²⁰ może być ustanowiony na rzeczach ruchomych lub prawach. Zastaw rejestrowy jest wpisywany do publicznego rejestru zastawów prowadzonego przez sądy rejonowe. Zabezpieczenie w postaci zastawu rejestrowego daje bankowi pierwszeństwo zaspokojenia roszczeń przed innymi wierzycielami. Również ustawowe prawo zastawu przysługujące Skarbowi Państwa z tytułu zobowiązań podatkowych nie może korzystać z pierwszeństwa zaspokojenia, jeśli nie zostało ujawnione w rejestrze zastawów skarbowych¹²¹ przed ustanowieniem zastawu rejestrowego.

Zastaw rejestrowy

Blokada środków na rachunku bankowym jest dokonywana przez bank na pisemne zlecenie posiadacza rachunku. Stanowi ona umowne ograniczenie dysponowania tymi

Blokada środków na rachunku

¹¹⁹ Art. 306-326 k.c.

¹²⁰ Ustawa z dnia 6 grudnia 1996 r. o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów.

¹²¹ Rejestry zastawów skarbowych prowadzone są przez urzędy skarbowe.

środkami. Bank uzyskuje jednocześnie od właściciela pełnomocnictwo do dysponowania zablokowanymi środkami, w celu pokrycia nie spłaconego długu zabezpieczonego blokadą. Ta forma zabezpieczeń jest mało bezpieczna, gdyż inne banki-wierzyciele mogą zabezpieczyć swe interesy skuteczniej poprzez zastaw na wierzytelności z rachunku oraz przelew wierzytelności. Stąd też częściej stosowana jest kaucja.

Hipoteka **Hipoteka**¹²², podobnie jak zastaw, jest ograniczonym prawem rzeczowym. Oznacza to, że bank, na rzecz którego ustanowiono hipotekę, nie może w pełni dysponować nieruchomością (jak właściciel), (o hipotece czytaj w rozdziale 2.3.2.4.).

2.5.6. *Monitoring kredytowy*

W trosce o bezpieczeństwo zgromadzonych środków, banki zobowiązane są do ciągłego monitoringu ryzyka wszystkich ekspozycji kredytowych (bilansowych i pozabilansowych). Monitoring odbywa się na podstawie wszelkich dostępnych źródeł informacji, w tym:

- śródrocznych sprawozdań finansowych kredytobiorcy (bazy kredytowej),
- wizytacji, kontroli stanu zabezpieczeń i spotkań z klientem,
- informacji prasowych, raportów branżowych i innych.

Wraz ze wzrostem ryzyka kredytobiorcy bank zwiększa częstotliwość kontroli jego sytuacji oraz dokonuje analizy większej ilości informacji. Odpowiednie obowiązki informacyjne nakładane są na kredytobiorcę.

Stosownie do rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008 r., w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków, formalny przegląd i klasyfikacja portfela kredytowego dokonywane są nie rzadziej, niż co kwartał. Ostatniego dnia miesiąca kończącego kwartał dokonuje się klasyfikacji wszystkich ekspozycji kredytowych na pięć kategorii ryzyka. Jednocześnie tworzy się, aktualizuje lub rozwiązuje rezerwy celowe.

Zasadniczo ekspozycje kredytowe klasyfikuje się na podstawie dwóch kryteriów:

- terminowość spłaty kapitału lub odsetek,
- sytuację ekonomiczno-finansową dłużnika.¹²³

W przypadku nabycia przez bank wierzytelności z prawem regresu oraz czeków lub weksli, ocenę sytuacji ekonomicznej dłużnika można zastąpić oceną sytuacji ekonomiczno-finansowej wierzyciela (zbywcy wierzytelności). W określonych przypadkach ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej dłużnika można zastąpić oceną sytuacji ekonomiczno-finansowej wystawcy zabezpieczenia. Ekspozycje kredytowe związane z finansowaniem projektów inwestycyjnych, prowadzonych w ramach specjalnie powołanych spółek prawa handlowego mogą być oceniane nie na podstawie sytuacji ekonomiczno-finansowej dłużnika, lecz na podstawie struktury prawno-finansowej projektu inwestycyjnego¹²⁴.

¹²² Art. 65-112 ustawy o księgach wieczystych i hipotece.

¹²³ W stosunku do ekspozycji kredytowych wobec Skarbu Państwa oraz osób fizycznych (na cele nie związane z działalnością gospodarczą lub prowadzeniem gospodarstwa rolnego) stosuje się wyłącznie jedno kryterium – terminowość spłaty kapitału lub odsetek.

¹²⁴ por. ust. 2 załącznik nr 1 do wspomnianego powyżej rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008r.

Tabela 7. Zasady klasyfikacji ekspozycji kredytowych przedsiębiorstw

Kategoria ekspozycji kredytowych	Dopuszczalne opóźnienie w spłacie kapitału lub odsetek	Sytuacja ekonomiczno – finansowa dłużników	Poziom rezerw celowych
Normalne	Do 1 miesiąca	Nie budzi obaw	-
Pod obserwacją	Powyżej 1 miesiąca i nie przekraczające 3 miesięcy	Wymaga szczególnej uwagi ze względu na ryzyko regionu, kraju, branży, grupy klientów, grupy produktów lub inne kryteria ustalone dodatkowo przez banki	1,5%
Grupa zagrożone			
Poniżej standardu	Powyżej standardu 3 miesięcy i nie przekracza 6 miesięcy	Może stanowić zagrożenie terminowej spłaty kredytu i odsetek	20%
Wątpliwe	Powyżej 6 miesięcy i nie przekracza 12 miesięcy	Ulega znacznemu pogorszeniu, a zwłaszcza gdy ponoszone straty w sposób istotny naruszają kapitały własne dłużników	50%
Stracone	Powyżej 12 miesięcy	Pogorszyła się w sposób nieodwracalnie umożliwiający spłacenie długu lub też: - ogłoszono upadłość dłużnika lub nastąpiło otwarcie likwidacji z wyjątkiem, gdy następuje ona na podstawie przepisów o komercjalizacji i prywatyzacji, - bank złożył wniosek o wszczęcie postępowania egzekucyjnego wobec dłużnika, - dłużnik kwestionuje zadłużenie na drodze postępowania sądowego, - miejsce pobytu dłużnika nie jest znane i jego majątek nie został ujawniony.	100%

W zależności od formy zabezpieczenia ekspozycji kredytowych istnieje możliwość:

- zakwalifikowania wierzytelności do kategorii „normalne” np.:
 - gwarancja lub poręczenie Skarbu Państwa, NBP, BFG,
 - wpłata określonej kwoty na rachunek banku;
- pomniejszenia podstawy tworzenia rezerw celowych:
 - hipoteka do 50% wartości ustalonej przez rzeczoznawcę,
 - zastaw rejestrowy na rzeczy ruchomej do 50% wartości sprzedaży netto i 50% pierwotnej wysokości zabezpieczanej kwoty,
 - poręczenie podmiotu o dobrej sytuacji ekonomiczno-finansowej do kwoty 15% aktywów netto (kapitałów własnych) poręczyciela.



Banki mogą również tworzyć rezerwy celowe zgodnie z zasadami rachunkowości (MSR39). Wysokość rezerwy jest w tym wypadku wyliczana szczegółowo dla każdego kredytu jako różnica między aktualną kwotą należności kredytowej a aktualną (zdyskontowaną) wartością kwoty, którą bank będzie mógł wyegzekwować od kredytobiorcy w przyszłości (uwzględniając zarówno jego standing finansowy, jak i wartość windykacyjną otrzymanych zabezpieczeń). Informacje o stanie portfela kredytowego oraz wielkości stworzonych rezerw celowych banki przekazują do nadzoru bankowego, który dokonuje kontroli właściwości kwalifikacji poszczególnych ekspozycji kredytowych oraz poziomu rezerw. Tworzenie rezerw celowych stanowi poważne obciążenie finansowe banków. Rezerwy

tworzy się od całej kwoty kredytu, a nie jedynie od nie spłaconej w terminie jego części. Rezerwy celowe są tworzone w ciężar kosztów w ewidencji bilansowej, a więc zmniejszają zysk przedstawiany w rachunku wyników banku. Nie stanowią jednak podatkowego kosztu uzyskania przychodu¹²⁵ (nie zmniejszają podstawy opodatkowania). Kredyty są przedstawiane w bilansie banku w kwotach netto, czyli po odjęciu kwot utworzonych na nie rezerw celowych.

2.5.7. Rola i zadania opiekuna przedsiębiorcy w procesie kredytowania

Opiekun klienta jest współodpowiedzialny za poszczególne etapy prac przygotowawczych, prowadzących do udzielania kredytu. Uczestniczy w procesie monitoringu oraz bieżącej obsłudze kredytu. Jego najistotniejsze zadania obejmują:

- selekcję potencjalnych klientów pod kątem ryzyka kredytowego,
- umawianie i przeprowadzanie spotkań w celu określenia potrzeb klienta i zaprezentowania oferty banku,
- sporządzanie raportów ze spotkań z klientem,
- przygotowywanie pisemnych oferty finansowania i negocjowanie warunków współpracy,
- zbieranie informacji o kliencie, bazie kredytowej, branży, konkurencji w celu przygotowania wniosku kredytowego (otrzymując kopie dokumentów od klienta, porównuje je z oryginałami i potwierdza ich zgodność),
- opracowywanie wniosków kredytowych samodzielnie lub łącznie z analitykiem kredytowym (rzadziej zdarza się, że opiekun klienta jedynie zbiera dokumenty i informacje, a analityk sam pisze wniosek kredytowy),
- niekiedy opiekun klienta przygotowuje umowę kredytową i dokumentację dotyczącą zabezpieczeń (zazwyczaj czynności te wykonuje dział administracji kredytowej w konsultacji z działem prawnym),
- zebranie śródrocznych danych finansowych,
- monitoring zabezpieczeń oraz wywiązywania się klienta ze zobowiązań
- przygotowywanie wniosków do komitetu kredytowego banku w przypadku konieczności zmiany warunków umowy kredytowej.

Streszczenie

Działalność kredytowa banków niesie ze sobą bardzo poważne ryzyko. Zyski z działalności kredytowej są nominalnie niewspółmiernie niskie w stosunku do kwot narażonych na straty. Stąd, działalność kredytowa wymaga olbrzymiej staranności i profesjonalizmu. Decyzja o udzieleniu kredytu jest decyzją złożoną, podejmowaną na podstawie szczegółowej analizy kredytobiorcy i jego otoczenia gospodarczego. Poza przedstawionymi metodami analizy i ograniczania ryzyka kredytowego, istnieje cały szereg mechanizmów

¹²⁵ Kosztem z punktu widzenia podatkowego są jedynie tworzone profilaktycznie rezerwy „na ogólne ryzyko bankowe”. Rezerwy te są uwidocznione w pasywach bilansu banku. Tworzy się je w wysokości 1,5% średniej kwoty kredytów nie spłaconych z wyłączeniem tych, na które utworzono 100% rezerwy celowe. Por. art. 130 prawa bankowego.

zarówno prawnych, jak i wynikających z praktyki bankowej, które służą ograniczaniu ryzyka kredytowego. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- limity koncentracji kredytów (w stosunku do pojedynczego klienta lub klientów powiązanych),
- limity zaangażowania banku w duże kredyty (przekraczające 10% funduszy własnych banku),
- ograniczenia związane z udzielaniem kredytów podmiotom i osobom powiązanym z bankiem (w tym pracownikom oraz członkom zarządów),
- limity inwestycji kapitałowych,
- limity branżowe,
- limity geograficzne,
- limity przyjmowanych zabezpieczeń kredytowych.

Wszystkie zasady i mechanizmy omówione w rozdziale mają bardzo szerokie zastosowanie. Analizę ryzyka klienta przeprowadzamy w banku nie tylko w związku z ubieganiem się przez niego o kredyt. W rozdziale 2.4 omówiliśmy kilkanaście produktów kredytowych, które również wymagają takiej analizy (w tym gwarancje, akredytywy, faktoring, forfaiting). Ale to nie wyczerpuje zastosowań metodologii oceny ryzyka kredytowego. Ryzyko kredytowe towarzyszy w banku również innym transakcjom. Polecenie zapłaty, w związku z możliwością jego odwołania, generuje ryzyko kredytowe w banku beneficjenta. Ryzyko kredytowe towarzyszy również wymianie walutowej, gdy klient chce wypłacić zakupioną przez siebie walutę przed dokonaniem za nią zapłaty. Określone w banku limity kredytowe pozwalają również na przeprowadzanie z klientami transakcji, powodujących inne rodzaje ryzyka niż kredytowe (np. transakcji FX forward, która powoduje ryzyko kursowe dla banku w związku z możliwością braku zapłaty ze strony klienta oraz spadkiem wartości waluty sprzedawanej przez bank).

Literatura

1. Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, PWE, Warszawa 2003
2. I. Heropolitańska, *Prawne zabezpieczenie wierzytelności*, Twigger, Warszawa 2004
3. I. Heropolitańska, E. Borowska, *Kredyty i gwarancje bankowe*, Twigger, Warszawa 1997
4. R. Patterson, *Kompendium terminów bankowych*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999
5. Praca zbiorowa pod redakcją W. L. Jaworskiego, *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa 1998
6. Praca zbiorowa pod redakcją prof. dr hab. R. Wierzby: *Studium bankowości, Materiały studialne nr 11*, GAB, Gdańsk 2001
7. S. Ryżewska, *Bankowa analiza przedsiębiorstwa dla potrzeb oceny ryzyka kredytowego*, Twigger, Warszawa 1997

Test do samokontroli

1. Banki finansują prowadzoną działalność kredytową:
 - A. wyłącznie kapitałami własnymi,
 - B. wyłącznie kapitałami obcymi (depozytami),
 - C. głównie kapitałami własnymi,
 - D. głównie kapitałami obcymi (depozytami).
2. Zdolność kredytowa to zdolność:
 - A. do wywiązania się z wszystkich warunków umowy kredytowej,
 - B. do zachowania odpowiedniej sytuacji finansowej,
 - C. do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych w umowie,
 - D. do spłaty kredytu na żądanie banku.
3. Analiza jakościowa to analiza:
 - A. obiektywna,
 - B. finansowa,
 - C. ekonomiczna,
 - D. liczbowych danych finansowych.
4. Do mierników ilościowych analizy ekonomiczno-finansowej dłużnika zaliczamy:
 - A. wyłącznie wskaźniki płynności,
 - B. wskaźniki płynności i efektywności działania,
 - C. ocenę jakości zarządu,
 - D. stopień zależności od innych podmiotów.
5. Analiza ryzyka kredytowego dotyczy:
 - A. wyłącznie kredytobiorcy,
 - B. kredytobiorcy oraz innych podmiotów, których dobra sytuacja finansowa stanowi dla banku element ograniczający ryzyko kredytowe,
 - C. kredytobiorcy oraz podmiotów dominujących i zależnych,
 - D. wyłącznie kredytobiorcy, gwaranta oraz poręczyciela.
6. Analiza ilościowa opiera się na ocenie trzech podstawowych elementów:
 - A. rotacji majątku, dochodowości, efektywności zarządzania kapitałem obrotowym,
 - B. płynności, dochodowości, wypłacalności,
 - C. dochodowości, rotacji majątku, jakości należności,
 - D. jakości należności i zapasów, dochodowości, rentowności.
7. EBITDA (ang. *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*) to zysk osiągnięty:
 - A. przed spłatą odsetek i amortyzacją,
 - B. przed spłatą odsetek i opodatkowaniem,
 - C. przed spłatą odsetek, opodatkowaniem i amortyzacją,
 - D. przed spłatą odsetek, kosztów sprzedaży, opodatkowaniem i amortyzacją.

8. Płynność przedsiębiorstwa to:
- A. trwała zdolność do regulowania zobowiązań,
 - B. zdolność do regulowania zobowiązań bieżących i długoterminowych,
 - C. zdolność do regulowania bieżących zobowiązań,
 - D. wypłacalność.
9. Zabezpieczenia osobiste to:
- A. hipoteka, zastaw rejestrowy,
 - B. gwarancja bankowa, kaucja,
 - C. weksel własny in blanco, poręczenie cywilne,
 - D. ubezpieczenie wierzytelności, zastaw ogólny.
10. Kategorie ryzyka ekspozycji kredytowych (od najniższego ryzyka) to:
- A. normalne, pod obserwacją, wątpliwe, poniżej standardu, stracone,
 - B. normalne, poniżej standardu, wątpliwe, stracone,
 - C. normalne, pod obserwacją, poniżej standardu, wątpliwe, stracone,
 - D. normalne, poniżej standardu, pod obserwacją, wątpliwe, stracone.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-D, 2-C, 3-C, 4-B, 5-B, 6-B, 7-C, 8-C, 9-C, 10-C



Warszawski
Instytut
Bankowości



Bankowość dla praktyków

Europejski Certyfikat Bankowca EFCB

CZĘŚĆ II

PRACA ZBIOROWA

Gdańsk – Katowice – Warszawa

2010

© Copyright by:

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa

80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63, tel.: 58 524 49 01, fax: 58 524 49 09

Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów

40-068 Katowice, ul. Koszarowa 6, tel.: 32 251 78 23, fax: 32 251 33 38

Fundacja ***Warszawski Instytut Bankowości***

00-490 Warszawa, ul. Wiejska 12A, tel.: 22 826 99 24, 22 826 81 35, fax: 22 826 34 01

Autorzy:

*Anna Adamus-Matuszyńska, Jan Hibner, Eugeniusz Gostomski, Piotr Grobelny,
Paweł Jastrzębski, Marek Lusztyn, Piotr Nowak, Dariusz Pelc, Andrzej Podczywałow,
Ryszard Wierzba, Renata Wieczorek, Jarosław Ziębiec*

Wydanie III

ISBN:

GAB: 978-83-88835-19-3

MSBiF: 978-83-912146-1-9

WIB: 978-83-922099-9-7

Spis treści – część II

Moduł B

3. Bank w roli pośrednika	9
3.1. Istota pośrednictwa bankowego	9
3.1.1. Pośrednictwo finansowe banków	10
3.1.1.1. Funkcje pośrednictwa finansowego realizowane przez banki	10
3.1.1.2. Ewolucja roli banku jako pośrednika finansowego	13
3.1.2. Bankowe operacje pośredniczące (usługowe)	14
3.1.2.1. Wpływ operacji pośredniczących na dochody banku	15
3.1.2.2. Rozrachunki międzybankowe	16
Streszczenie	19
Literatura	20
Test do samokontroli	21
 3.2. Bankowe kanały dystrybucji	 23
3.2.1. Bankowe kanały dystrybucji – podział	23
3.2.2. Rozwój kanałów dystrybucji w aspekcie potrzeb klientów, rosnącej konkurencji oraz postępu technologicznego	43
3.2.3. Sprzedaż produktów bankowych	45
Streszczenie	57
Literatura	59
Test do samokontroli	59
 4. Bilans banku i jego analiza	 63
4.1. Sprawozdania finansowe banku	63
4.1.1. Zasady sporządzania sprawozdań finansowych	64
4.1.2. Bilans	64
4.1.2.1. Definicje podstawowe	64
4.1.2.2. Aktywa	67
4.1.2.3. Pasywa	70
4.1.3. Rachunek wyników	73
4.1.3.1. Definicje podstawowe	73
4.1.3.2. Struktura i zawartość rachunku wyników	76
Streszczenie	80
Literatura	80
Test do samokontroli	81

4.2. Ocena efektywności banku	83
4.2.1. Cele i aspekty oceny działalności banku	84
4.2.1.1. Ocena banku „z zewnątrz”	84
4.2.1.2. Ocena banku „od wewnątrz”	85
4.2.2. Źródła danych wykorzystywanych w analizie	86
4.2.2.1. Źródła danych przy ocenie „z zewnątrz”	86
4.2.2.2. Źródła danych przy ocenie „od wewnątrz”	86
4.2.3. Narzędzia służące do oceny efektywności banku	87
4.2.3.1. Analiza wstępna	87
4.2.3.2. Analiza pozioma	87
4.2.3.3. Analiza pionowa	89
4.2.3.4. Analizy wskaźnikowe	90
4.2.4. Wpływ czynników niemierzalnych na ocenę efektywności banku	97
4.2.5. Wycena banku	99
4.2.6. Uwarunkowania wykorzystania narzędzi analitycznych	101
Streszczenie	102
Literatura	103
Test do samokontroli	103
5. Zarządzanie aktywami i pasywami, ryzykiem i kosztami	105
5.1. Zarządzanie aktywami i pasywami	107
5.1.1. Istota i cele zarządzania aktywami i pasywami	107
5.1.2. Ryzyko płynności – płynność finansowa i płynność handlowa	108
5.1.2.1. Płynność finansowa	110
5.1.2.2. Zarządzanie aktywami	110
5.1.2.3. Zarządzanie pasywami	113
5.1.2.4. Plan finansowania awaryjnego	116
5.1.2.5. Wskaźniki płynności	119
5.1.2.6. Płynność handlowa	121
5.2. Wycena produktów bankowych	123
5.2.1. Efektywność produktów bankowych	123
5.2.1.1. Pojęcie marży banku	123
5.2.1.2. Efektywność produktów odsetkowych	124
5.2.2. Oprocentowanie i efektywność kredytów i pożyczek	128
5.2.2.1. Progowe oprocentowanie kredytu	128
5.2.2.2. Wpływy poszczególnych czynników na minimalne oprocentowanie kredytu	129
5.2.2.3. Efektywność kredytów i pożyczek	130
5.2.3. Efektywność produktów nieodsetkowych	131
5.2.3.1. Tradycyjna metoda kalkulacji kosztów jednostkowych	131
5.2.3.2. Rachunek standardowych kosztów procesu	134
5.2.4. Analiza progu rentowności	136

5.3. Zarządzanie ryzykiem	138
5.3.1. Ryzyko operacyjne – definicja, występowanie, przyczyny, rodzaje ryzyka operacyjnego, kontrola i ograniczanie	138
5.3.1.1. Definicja ryzyka operacyjnego	141
5.3.1.2. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym	146
5.3.2. Ryzyko kredytowe – pomiar i kontrola, istota systemu scoringowego	151
5.3.2.1. Niepewność i ryzyko	151
5.3.2.2. Zarządzanie ryzykiem kredytowym	153
5.3.2.3. Elementy podejmowania decyzji kredytowej i analizy ryzyka	158
5.3.2.4. Prognozowanie w zarządzaniu ryzykiem kredytowym	162
5.3.3. Ryzyko rynkowe – definicja, narzędzia pomiaru i kontroli	164
5.3.3.1. Przyczyny występowania ryzyka rynkowego	164
5.3.3.2. Proces zarządzania ryzykiem rynkowym	165
5.3.3.3. Narzędzia pomiaru ryzyka rynkowego	168
5.3.3.4. Stress testing	170
5.3.4. Instrumenty pochodne i ich znaczenie	170
5.3.5. Ryzyko compliance	172
5.4. Zarządzanie finansowe w banku	175
5.4.1. Sprawozdanie finansowe banku	175
5.4.2. Analiza finansowa	178
5.4.3. Raportowanie finansowe	179
5.4.4. Zarządzanie strategiczne	185
5.4.5. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości oraz Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej	186
5.4.5.1. MSR/MSSF	186
5.4.5.2. Zastosowanie MSR/MSSF w bankach	189
Streszczenie	191
Literatura	195
Test do samokontroli	196

Moduł C

1. Etyka	201
1.1. Etyczne myślenie	202
1.1.1. Pojęcie etyki	206
1.1.2. Czynniki wpływające na myślenie etyczne	207
1.1.3. Misja firmy a zachowania etyczne	211
1.2. Etyka w biznesie	212
1.2.1. Definicja etyki w biznesie	212
1.2.2. Czynniki wpływające na etykę normatywną	214
1.2.3. Różnice pomiędzy etyką normatywną i analityczną	215
1.2.4. Obowiązek, prawa, interesy – wpływ na myślenie etyczne	216

1.3. Bankowość i etyka	217
1.3.1. Relacje bank – klient a kodeks etyczny	219
1.3.2. Zaufanie i poufność w bankowości	223
1.3.3. Kontrowersyjne terminy języka bankowego	225
1.3.4. Pojęcie zgodności	226
1.3.5. Wpływ kultury korporacyjnej na zachowania etyczne	228
Streszczenie	231
Literatura	232
Test do samokontroli	232
2. Marketing	237
2.1. Znaczenie marketingu dla banku	238
2.2. Segmentacja rynku i jej powiązania ze strategią	240
2.3. Jakość a satysfakcja i lojalność klienta	243
2.4. Marketingowe aspekty bankowości detalicznej, w tym koncepcja bankowości prywatnej	247
2.5. Marketingowe aspekty bankowości korporacyjnej	249
2.6. Scentralizowany i zdecentralizowany marketing w banku	250
2.7. Proces planowania marketingowego	251
2.8. Rola oddziału w strategii marketingowej banku	256
2.9. Proces monitoringu i kontroli marketingowej na poziomie oddziału	259
2.10. Koncepcja marketingu mix	263
2.10.1. Produkt bankowy	265
2.10.2. Cena	267
2.10.3. Dystrybucja	267
2.10.4. Promocja	268
2.11. Proces marketingu bezpośredniego oraz marketing relacji	272
2.12. Marketing a systemy informatyczne (bazy danych dostępne w banku)	275
Streszczenie	279
Literatura	280
Test do samokontroli	280
3. Zarządzanie	283
3.1. Planowanie jako funkcja zarządzania: warunki wstępne niezbędne dla efektywnego planowania, hierarchia celów w organizacji	284
3.1.1. Cele w organizacji	285
3.1.2. Planowanie strategiczne i operacyjne	287
3.2. Podstawowe formy struktury organizacyjnej: funkcjonalna i przedmiotowa	289
3.2.1. Struktury organizacyjne	289
3.2.2. Struktura funkcjonalna i przedmiotowa	290
3.2.3. Pozostałe rodzaje struktur	291

3.3. Kompetencje do podejmowania decyzji i delegowanie w organizacji; różnice między personelem sprzedażowym (produkcyjnym) a personelem wsparcia .	293
3.3.1. Delegowanie	293
3.3.2. Personel sprzedażowy i personel wsparcia	295
3.4. Rola i funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), krajowe przepisy dotyczące zatrudnienia	296
3.4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi	296
3.4.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi a przepisy o zatrudnieniu	298
3.5. Ocena wyników oraz planowanie kariery	301
3.5.1. Ocena wyników	301
3.5.2. Planowanie kariery	304
3.6. Szkolenie i rozwój osobisty oraz ich związek z samozatrudnieniem	306
3.7. Różnica pomiędzy zarządzaniem a przywództwem	309
3.8. Rola komunikacji w procesie zarządzania	311
3.9. Kontrola zarządcza a planowanie zarządcze	313
3.10. Kultura i tożsamość korporacyjna	316
3.11. Samozarządzanie jako narzędzie osobistego rozwoju	319
3.12. Motywacja	320
3.13. Komunikacja werbalna i niewerbalna	323
3.14. Panowanie nad konfliktem i stresem	325
3.14.1. Stres	325
3.14.2. Panowanie nad stresem i konfliktem	326
3.14.3. Zarządzanie przez konflikt	328
Streszczenie	329
Literatura	331
Test do samokontroli	332

VACAT

Rozdział 3.

Moduł B

Bank w roli pośrednika

Piotr Grobelny, Jan Hibner

3.1. Istota pośrednictwa bankowego

Jan Hibner

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Zrozumieć, jaka jest istota roli banku jako pośrednika finansowego.
2. Umieć przedstawić cechy pośrednictwa finansowego.
3. Zrozumieć wpływ banku jako pośrednika finansowego na procesy gospodarcze.
4. Znać podstawowe operacje pośredniczące wykonywane przez bank.
5. Umieć rozróżnić funkcje banku jako pośrednika finansowego i przy wykonywaniu operacji pośredniczących.
6. Umieć określić znaczenie operacji pośredniczących i operacji pośrednictwa finansowego dla kształtowania się przychodów banku.

Wprowadzenie

Podstawową rolą wypełnianą przez banki jest rola pośrednika pomiędzy podmiotami posiadającymi nadwyżki środków pieniężnych a podmiotami, które mają ich zbyt mało. Banki umożliwiają sprawne i efektywne przesunięcie środków pieniężnych z obszarów gospodarki, gdzie jest ich nadmiar do tych obszarów, które potrzebują dodatkowych środków pieniężnych. W nowoczesnej gospodarce, w której mamy do czynienia z podziałem pracy, wymiana produktów między poszczególnymi podmiotami gospodarczymi dokonywana jest za pośrednictwem pieniądza. Wobec powyższego gospodarka – dla sprawnego funkcjonowania – potrzebuje podmiotów pełniących funkcję pośredników finansowych. Tradycyjnie rolę tę wypełniają banki. Trzeba jednak pamiętać o tym, że intensywny rozwój pozabankowych instytucji finansowych, takich jak firmy ubezpieczeniowe czy towarzystwa funduszy inwestycyjnych, prowadzi do ograniczenia znaczenia banków jako pośredników finansowych. Podobny wpływ w coraz większym stopniu zaczynają wywierać wielkie sieci handlowe, oferujące usługi konkurujące z niektórymi produktami bankowymi. Dodatkowo, europejski model bankowości rozwija się w kierunku bankowości uniwersalnej. Model ten daje możliwość połączenia tradycyjnej roli depozytowo-kredytowej banków z aktywnym udziałem w publicznym obrocie papierami wartościowymi oraz zakłada udział banków w działalności ubezpieczeniowej. Również w Polsce banki coraz częściej podejmują współpracę z zakładami ubezpieczeń (*bankassurance*). Porozumienia banków z ubezpieczycielami przyjmują różne formy. Mogą to być luźne związki, polegające na wspólnej (wzajemnej) współpracy w zakresie sprzedaży określonych produktów lub też daleko idące powiązania kapitałowe.

Banki stale oferują nowe produkty bankowe, szczególnie w zakresie pośrednictwa w obrocie papierami wartościowymi, zarządzania kapitałem klienta, transakcji futures i innych. Nowe produkty dają nowe możliwości uzyskiwania przychodów z opłat i prowizji. Równocześnie jednak rozwój systemów informatycznych umożliwia znaczne uniezależnienie się klientów od konieczności kontaktów z pracownikami banków, co z kolei prowadzi do ograniczenia przychodów prowizyjnych. Przedsiębiorstwa wyposażone w odpowiednie instrumenty informatyczne będą samodzielnie zarządzały swoimi finansami. W celu zmniejszenia kosztów przedsiębiorstwa mogą tworzyć własne izby rozliczeniowe i w większym stopniu korzystać z różnych instrumentów finansowych bez pośrednictwa banku.

Pośrednictwo finansowe

3.1.1. Pośrednictwo finansowe banków

Wykonując **pośrednictwo finansowe** banki dają możliwość osiągnięcia równowagi pomiędzy istniejącym na rynku zapotrzebowaniem na lokowanie środków, zgłaszanym przez jedne podmioty, a zapotrzebowaniem na nie sygnalizowanym przez inne podmioty. Proces ten realizuje się poprzez przyjmowanie przez bank środków pieniężnych od podmiotów mających ich nadmiar i stawianie pozyskanych w ten sposób środków do dyspozycji (w formie kredytów) podmiotów, które mają czasowe niedobory środków. W ten sposób, pośrednicy finansowi działają „pomiędzy” tymi, którzy mają nadmiar środków pieniężnych i tymi, którym tych środków brakuje. Dzięki temu zainteresowani oszczędzają czas i środki, które musieliby przeznaczyć na samodzielne poszukiwanie partnera. Banki mogą zaspokoić potrzeby obu stron transakcji jednocześnie, co prowadzi do obniżki kosztów zawieranych transakcji.



Będąc pośrednikiem finansowym, banki dokonują równocześnie:

- transakcji finansowych z klientami,
- koncentracji pozyskanych środków,
- transformacji kwot,
- transformacji terminów,
- transformacji ryzyka,
- transformacji alokacji środków,
- transformacji informacji,
- budowy kultury współdziałania różnych dziedzin gospodarki.

Uogólniając, można stwierdzić, że banki, prowadząc pośrednictwo finansowe, realizują cztery podstawowe funkcje. Sens i znaczenie tych funkcji przedstawione zostaną w następnym rozdziale.

3.1.1.1. Funkcje pośrednictwa finansowego realizowane przez banki

Wymienione wyżej procesy, związane z realizowaniem przez banki pośrednictwa finansowego, to funkcje spełniane przez banki. Funkcje te można podzielić na cztery kategorie:



- funkcje koncentracyjne,
- funkcje transakcyjne,
- funkcje transformacyjne,
- funkcje kulturotwórcze.

Funkcja koncentracyjna polega na tym, że bank pozyskuje środki pieniężne od wielu różnych depozytariuszy. Gromadząc je razem, uzyskuje możliwość operowania na rynku dużymi kwotami. Umożliwia to zaspokojenie potrzeb finansowych wielu różnych kredytobiorców.

Funkcja koncentracyjna

Funkcja transakcyjna wynika z tego, że bank pozyskując i oferując środki staje się uczestnikiem transakcji. Wynika to z faktu, że pozyskiwanie i udostępnianie środków odbywa się w transakcjach kupna-sprzedaży.

Funkcja transakcyjna

Funkcje transformacyjne realizowane są w kilku aspektach i umożliwiają transformację struktur uczestników, po stronie podaży pieniądza i popytu na pieniądź, dopasowując je do siebie.

Funkcja transformacyjna

Poszczególne aspekty funkcji transformacyjnej wynikają wprost z podstawowych problemów, jakie pojawiają na rynkach finansowych pozbawionych pośredników. Na takich rynkach występuje poważny brak informacji wskazujących na takie podmioty, których popyt na środki finansowe całkowicie odpowiada zgłaszanej w danym momencie podaży tych środków. Kolejny problem pojawić się może wtedy, gdy przed podjęciem decyzji o udzieleniu środków pożyczkodawca chce ocenić wiarygodność pożyczkobiorcy. Ryzyko udzielenia środków polega na tym, że po zakończeniu umownego okresu ich udostępnienia zwrot należności jest niepewny. W tej sytuacji pożyczkodawcy muszą być gotowi do pełnego przejmowania ryzyka związanego z udzieleniem środków. Rynki finansowe, na których nie ma pośredników, borykają się jeszcze z innymi problemami, związanymi z brakiem możliwości zrównoważenia popytu na kapitał i jego podaży w sytuacji, gdy po obu stronach rynku mamy do czynienia z różnymi wielkościami środków, różnymi terminami, czy też różnym miejscem występowania popytu i podaży.

Banki dokonują w ramach swojej funkcji pośredników finansowych transformacji:

- wielkości środków,
- terminów,
- ryzyka,
- przestrzennej alokacji środków,
- informacji.



Funkcja transformacji wielkości środków polega na tym, że banki przyjmują znaczną liczbę, często niewielkich wkładów i środki pozyskane w ten sposób udostępniają kredytobiorcom w postaci niekiedy dużych kwot kredytu. Często mamy do czynienia także z transformacją w odwrotnym kierunku, gdy duża lokata udostępniana jest w postaci znacznej liczby kredytów ratalnych i różnego rodzaju pożyczek, np. konsumpcyjnych.

Funkcja transformacji wielkości środków

Funkcja transformacji terminów

Funkcja transformacji terminów polega na tym, że banki przyjmują środki z terminami zwrotu odmiennymi od tych, na jakie same udzielają pożyczek. Banki mogą udzielać pożyczek na dłuższy termin niż wynika to z ich zobowiązań wobec deponentów, korzystając z prawidłowości utrzymywania się określonej części depozytów dłużej niż zadeklarowany przez depozytariusza okres (często przez okres będący wielokrotnością zadeklarowanego terminu zdeponowania). Powoduje to, że często utrzymywane są przez dłuższy okres wkłady formalnie krótkoterminowe. Transformacja terminów musi być stosowana przez banki ostrożnie. Ulokowanie w długoterminowych kredytach środków płatnych na żądanie lub zdeponowanych na krótkie okresy powoduje wzrost ryzyka utraty płynności finansowej przez bank. Zagrożenie to spowodowane jest możliwością szybszego wycofywania wkładów, niż wynika to z dotychczasowej praktyki. Bank musi stosować odpowiednie normy przy transformacji terminów (złota reguła bankowa, reguła „osadu we wkładach”, reguła przesunięć, reguła „maksymalnego obciążenia”).

Funkcja transformacji ryzyka

Funkcja transformacji ryzyka realizowana jest przez banki w ten sposób, że ryzyko, istniejące w przypadku każdego kredytu bądź innego rodzaju aktywów, zostaje zdwersyfikowane tak, aby całkowite ryzyko kredytowe portfela aktywów posiadanego przez bank było mniejsze niż suma pojedynczych ryzyk dla poszczególnych komponentów portfela. Dzięki temu banki mogą oferować możliwości lokowania kapitału z mniejszym ryzykiem w porównaniu z inwestycjami podejmowanymi bezpośrednio (bez pośrednictwa banku) przez podmioty posiadające ten kapitał.

Funkcja transformacji przestrzennej alokacji środków

Funkcja transformacji przestrzennej alokacji środków polega na tym, że banki są w stanie stworzyć równowagę pomiędzy różniącymi się przestrzenną strukturą: popytem na kapitał i jego podażą. Taka transformacja możliwa jest zarówno w skali lokalnej, jak i regionalnej czy ogólnokrajowej, a nawet międzynarodowej.

Funkcja transformacji informacji

Funkcję transformacji informacji banki realizują eliminując konieczność indywidualnego poszukiwania przez uczestników rynku finansowego partnerów skłonnych do zawarcia bezpośrednio z nimi umowy oraz realizując kompleksowe działania, umożliwiające dokonywanie ocen wiarygodności kredytowej kontrahenta. Dla lokujących środki pieniężne oznacza to możliwość porzucenia na sprawdzeniu wiarygodności banku. Banki doradzają również swoim klientom w kwestiach związanych z lokowaniem kapitału i realizują w ten sposób również ich potrzeby informacyjne, co pozwala na indywidualne kształtowanie portfeli inwestycyjnych. Banki coraz aktywniej rozbudowują swoją ofertę w zakresie doradztwa gospodarczego i finansowego. Przykładem tych działań może być zarządzanie przez bank portfelem inwestycyjnym klienta.

Wspomniana **funkcja kulturotwórcza** jest funkcją pozaekonomiczną. Realizuje się ona w procesie pośrednictwa jako swoisty pomost między różnymi sektorami gospodarki, ułatwiając ich komunikację, a także kształtując nowoczesne formy wymiany pieniądza.

3.1.1.2. Ewolucja roli banku jako pośrednika finansowego

Struktura własności sektora bankowego w wymiarze globalnym jest zdominowana przez kapitał prywatny. Stanowi to silny impuls pobudzający mechanizmy rynkowe, które – w warunkach wolnej konkurencji – są nadal uznawane za najbardziej efektywną metodą alokacji zasobów i wzrostu gospodarczego. Prywatny sektor bankowy jest jednym z instrumentów zapewniających wolną konkurencję i poprawę funkcjonowania mechanizmu rynkowego. Sektor bankowy – działający w warunkach wolnej konkurencji – bardzo efektywnie oddziałuje na rozwój gospodarczy, stanowiąc źródło finansowania rozwoju nowych technologii. Aby sprostać temu zadaniu, sam musi ulegać stałym przeobrażeniom, by utrzymywać stale wysoki poziom konkurencyjności. Dla utrzymania stabilnego tempa wzrostu gospodarczego konieczny jest również szybki rozwój i ciągle zwiększenie się roli rynku kapitałowego jako źródła podaży i popytu kapitału średnio- i długookresowego. Banki uniwersalne postrzegane są jako podmioty uczestniczące w rynku kapitałowym, jednakże ich rola jako inwestorów maleje na korzyść innych inwestorów starających się pozyskać kapitał.

Rozwojowi banków towarzyszyć będą ciągle takie konkurencyjne procesy, jak:

- rozwój funduszy emerytalnych i zamkniętych funduszy powierniczych,
- rozwój rynku instrumentów pochodnych,
- wzrost emisji dłużnych papierów wartościowych jako źródła kapitału inwestycyjnego dla instytucji gospodarczych i samorządowych,
- rozwój regulowanego rynku pozagiełdowego,
- wprowadzanie do publicznego obrotu kolejnych emisji akcji i obligacji spółek prawa handlowego.



Rola banków jako pośredników w sektorze finansowym będzie sukcesywnie maleć na korzyść rynku kapitałowego. Ich pozycje będą osłabiać rozwijające się towarzystwa ubezpieczeniowe i inne instytucje nie będące bankami, a oferujące usługi finansowe.

Obserwując przemiany, jakie następują w bankowości europejskiej, można próbować przewidzieć, jakie przeobrażenia będą następowały w bankowości. Szczególne znaczenie dla funkcjonowania sektora bankowego będą miały takie zjawiska, jak:

- rozszerzenie Unii Europejskiej, które spowoduje globalizację bankowości, stwarzając bankom możliwości działania na skalę międzynarodową,
- wzrost konkurencji między bankami, który doprowadzi do zmniejszenia kosztów i poprawy jakości obsługi klientów,
- coraz szybszy postęp techniczny i nowe metody działania banków na rynku finansowym,
- utrata przez banki wiodącej roli w zakresie pośrednictwa finansowego, co będzie spowodowane nowymi formami działalności w tym zakresie ze strony instytucji ubezpieczeniowych, towarzystw funduszy inwestycyjnych i emerytalnych,
- coraz bardziej profesjonalne i samodzielne zarządzanie przez przedsiębiorców własnymi finansami, tworzenie przez nich odrębnych centrów rozliczeniowych i przejmowanie niektórych funkcji banków, przy wykorzystaniu w coraz szerszym zakresie weksli i innych instrumentów finansowych,



- postępująca uniwersalizacja w działalności banków, polegająca na większym ukierunkowaniu na rozszerzający się zakres potrzeb i oczekiwań klientów,
- konieczność położenia większego nacisku na poprawę sprawności obsługi klientów oraz polepszenie im dostępu do informacji bankowych i doradztwa biznesowego,
- tworzenie przez banki przy prowadzeniu działalności inwestycyjnej różnorodnych form powiązań kapitałowych i instytucjonalnych,
- pojawianie się coraz to nowszych produktów bankowych, zwłaszcza w zakresie obrotu papierami wartościowymi, powiernictwa, obsługi emisji instrumentów zabezpieczających przed ryzykiem, produktów teleinformatycznych i innych, które trudno jest wcześniej szczegółowo zdefiniować,
- to, że klient – dzięki bankowości elektronicznej i postępującej automatyzacji usług – nie będzie musiał kontaktować się bezpośrednio z pracownikami banku.

Wymienione procesy będą miały różny wpływ na znaczenie banków jako pośredników finansowych. Jedne będą miały działanie umacniające rolę banków, inne będą działały na niekorzyść banku. Przykładowo, rozwój bankowości elektronicznej powinien – ze względu na zapewnienie klientowi wielu korzyści – przyczynić się do umocnienia pozycji banku. Z drugiej jednak strony, system taki nie przyczynia się do budowy trwalszych więzi pomiędzy klientem a obsługującym go bankiem (brak bezpośrednich relacji interpersonalnych) i powoduje, że klient jest skłonny do poszukiwania alternatywnych możliwości zaspokojenia swoich potrzeb. W takim konkretnym przypadku trudno jest z góry przesądzić, który z tych elementów będzie miał większy wpływ na zachowania klientów.

3.1.2. *Bankowe operacje pośredniczące (usługowe)*

Kolejna grupa czynności, w której bank występuje w roli pośrednika, to operacje pośredniczące, nazywane również operacjami usługowymi, a czasem operacjami pozabilansowymi. Operacje te zwykle dzielone są na kilka grup w zależności od ich charakteru. Zazwyczaj wyróżnia się następujące grupy **operacji pośredniczących**:

- prowadzenie rachunków bankowych,
- wykonywanie rozliczeń pieniężnych,
- rozrachunki międzybankowe,
- inne usługi bankowe (usługi maklerskie, depozyty rzeczowe i skrytki sejfowe, itp.).

Powyższy podział jest stosowany do klasyfikacji operacji prowadzonych w obrocie krajowym. Do operacji pośredniczących w obrocie zagranicznym stosuje się nieco inny podział. Wynika to z faktu, iż operacje zagraniczne charakteryzują się pewną odmiennością, ukształtowaną na podstawie umów i zwyczajów międzynarodowych. W obrocie zagranicznym do operacji pośredniczących zaliczamy zagraniczne rozliczenia pieniężne.



Tradycyjnie operacje pośredniczące w obrocie zagranicznym dzielone są na:

- rozliczenia czekowe,
- rozliczenia wekslowe,

- polecenia wypłaty,
- przelew transgraniczny,
- inkaso dokumentowe i finansowe,
- akredytywę dokumentową.

Operacje są szerzej opisane w module B, rozdział 2. „Produkty i usługi bankowe”.

3.1.2.1 Wpływ operacji pośredniczących na dochody banku

Banki, wykonując czynności na zlecenie klienta, pobierają zazwyczaj za ich wykonanie określone opłaty i prowizje. Taryfa prowizji bankowych może mieć różną konstrukcję w zależności od banku. Za część usług banki pobierają zapłatę w stałej wysokości, niezależnie od kwoty, której operacja dotyczy. Są to opłaty. Przykładowo opłata za prowadzenie rachunku bankowego może być ustalona przez bank w stałej miesięcznej czy kwartalnej wysokości, niezależnie od liczby operacji wykonanych w tym okresie na rachunku klienta. Podobnie za niektóre czynności wykonywane na zlecenie klienta banki mogą pobierać opłaty stałe, niezależne od kwoty zleconej operacji (np. za wykonanie zlecenia stałego do rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego).

Generalnie jednak zasadniczą część opłat pobieranych przez banki uzależniona jest od kwoty związanej z operacją i stanowi zazwyczaj około 0,5-1,5% kwoty wykonywanej operacji. Tak ustaloną zapłatę nazywamy **prowizją**. Prowizje zazwyczaj, stanowiąc określony procent kwoty operacji, podlegają dodatkowym ograniczeniom określonym w taryfie prowizji. Przykładowo, prowizja pobierana za przekazanie pieniędzy do innego banku może wynosić 0,5% kwoty przekazu, nie mniej jednak niż 3,00 PLN i nie więcej niż 100 PLN. Przy niektórych operacjach ograniczenia mogą nie mieć zastosowania (np. prowizja za rozpatrzenie wniosku kredytowego, bądź za udzielenie kredytu może nie mieć górnej granicy).

Opłaty i prowizje pobierane przez banki stanowią ważne źródło dochodów i powinny pokrywać koszty pozaodsetkowe związane z funkcjonowaniem banku.

Taryfa zawiera szczegółowy wykaz czynności bankowych, za które pobierane są **opłaty i prowizje**. Obejmują one takie pozycje, jak:

- obsługa rachunków bankowych (otwarcie i prowadzenie, opłaty za przelewy i wpłaty),
- obrót czekowy (skup i sprzedaż czeków, wydanie blankietów i książeczek czekowych),
- obrót wekslowy (przedstawienie weksla do zapłaty, zgłoszenie protestu),
- skup i sprzedaż walut obcych,
- skup i sprzedaż poleceń wypłaty (przekazy z zagranicy, anulowane polecenia wypłaty),
- inkaso (inkaso czeków, walut obcych, weksli, kwitów depozytowych, wysyłka dokumentów, zmiana warunków),
- akredytywa (awizowanie, otwarcie, potwierdzenie, zmiana warunków, wypłata),
- kredyty (przyznanie kredytu, aneks do umowy, wykup wierzytelności),
- gwarancje, regwarancje, poręczenia, awale (przygotowanie, udzielenie, wprowadzenie zmian do umowy),
- zlecenia różne (wydanie zaświadczenia, udzielenie informacji, przyjęcie depozytu).

Niezależnie od opłat i prowizji, banki pobierają zryczałtowane opłaty pocztowe i telekomunikacyjne.

3.1.2.2. Rozrachunki międzybankowe

Transakcjom między bankiem a klientami towarzyszą bardzo często rozliczenia pieniężne, przebiegające między oddziałami różnych banków. Klienci składają w oddziale banku, w którym mają prowadzony rachunek, dokumenty rozliczeniowe (np. polecenia przelewu, polecenia zapłaty), które mogą być kierowane do klientów innych oddziałów danego banku (rozliczenia międzyoddziałowe), albo mogą być kierowane do oddziałów innych banków (rozliczenia międzybankowe). Rozliczenia międzyoddziałowe występują coraz rzadziej, ponieważ banki mają zintegrowane systemy informatyczne z jedną, centralną bazą danych, w której księgować dokonują wszystkie oddziały danego banku.

W celu przeprowadzenia rozrachunków międzybankowych uczestniczące w nim banki muszą posiadać w NBP rachunki skonsolidowane (bieżące). Jeżeli bank nie ma takiego rachunku, musi korzystać z pośrednictwa innych banków. Rozrachunki między bankami dokonywane są w ten sposób, że następuje obciążenie rachunku bieżącego banku dłużnika w NBP i uznanie rachunku bieżącego banku wierzyciela w NBP.

Rozrachunki między oddziałami operacyjnymi różnych banków (zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami) mogą być przeprowadzane:

- za pośrednictwem izby rozliczeniowej,
- za pośrednictwem banków, prowadzących rachunki dla innych banków krajowych,
- w drodze bezpośredniej wymiany zleceń między bankami oraz rejestracji wynikających z nich wzajemnych wierzytelności.

KIR S.A. W praktyce, większość rozliczeń realizowana jest za pośrednictwem **Krajowej Izby Rozliczeniowej S.A. (KIR S.A.)**. Izba zapewnia bezpieczne usługi rozliczeniowe, realizowane za pośrednictwem systemów ELIXIR (dla płatności krajowych) i EuroELIXIR (dla płatności krajowych i transgranicznych w euro). Izba jest częścią zintegrowanej infrastruktury rozliczeniowo-rozrachunkowej Europy. System EuroELIXIR został dostosowany do obsługi instrumentów SEPA Credit Transfer, tym samym Izba umożliwia uczestniczącym w tym systemie bankom z polskiego obszaru płatniczego stosowanie paneuropejskich instrumentów płatniczych w jednolitym standardzie, w ramach **Jednolitego Obszaru Płatności w Euro (SEPA, ang. Single European Payment Area)**. O SEPA czytaj więcej w module A, rozdział 1.3.6. „Jednolity Obszar Płatniczy w Euro (SEPA)”.

ELIXIR ELIXIR (dla rozliczeń w euro EuroELIXIR) umożliwia przesyłanie i przetwarzanie dokumentów w postaci cyfrowej. Papierowy oryginał dokumentu pozostaje jedynie w oddziale banku przedkładającym go do rozliczeń. Do KIR S.A. dociera on w postaci pliku danych, który po rozliczeniu zostaje przesłany do oddziału odbierającego.

Podstawowym dokumentem, określającym zasady dokonywania przez Izbę rozrachunków międzybankowych oraz prawa i obowiązki stron, dotyczące elektronicznej wymiany zleceń płatniczych, jest „Regulamin Usług Elektronicznej Izby Rozliczeniowej ELIXIR”. Jako taki stanowi załącznik do umowy pomiędzy KIR S.A. a bankami.

Bezpośrednimi uczestnikami wymiany zleceń w systemie ELIXIR są wskazane przez banki ich oddziały lub inne jednostki organizacyjne, które zostały włączone do wymiany, otrzymały urządzenia i oprogramowanie, zostały przeszkolone i przeszły pomyślnie testy. Wysyłane przez oddziały zlecenia docierają do Systemów Centralnych KIR S.A., gdzie są rejestrowane w komputerze głównym. Zlecenia te, w określonym regulaminem czasie, zostają skompensowane. Oznacza to, że dla każdego banku oblicza się wynik rozliczenia w danej sesji. Wynik ten obliczany jest po uwzględnieniu wszystkich zleceń i może przyjmować wartość dodatnią lub ujemną. Dzięki procedurze kompensacji minimalizuje się liczbę operacji potrzebnych do uregulowania wzajemnych należności, co znacznie upraszcza rozrachunek i wydatnie zmniejsza wartość funduszy potrzebnych do regulowania bieżących zobowiązań banku.

Wynik rozrachunku jest informacją ważną nie tylko dla zainteresowanego oddziału. O saldach rozliczeń poszczególnych banków musi być poinformowany NBP, który na ich podstawie dokonuje przesunięcia środków na rachunkach bankowych. NBP dokonuje przesunięcia środków przy użyciu systemu rozliczeniowego **SORBNET** (dla waluty Euro SORBNET EURO), który działa na zasadach krajowych systemów RTGS (*Real Time Gross Settlement*), wymaganych przez Europejski Bank Centralny. System SORBNET umożliwia także przeprowadzenie rozrachunku brutto w czasie rzeczywistym przez rachunki bieżące banków w NBP. Realizowane są w nim zlecenia płatnicze wystawiane bezpośrednio przez banki. Banki mogą zlecać NBP operacje uznaniowe, przesyłając zlecenia płatnicze obciążające ich własne rachunki. Zlecenia są realizowane pod warunkiem posiadania przez bank wystarczających środków pieniężnych. System SORBNET uruchomiono w marcu 1996 r., a od grudnia 1998 r. wszystkie banki mogą składać zlecenia drogą elektroniczną.

SORBNET

Zasady funkcjonowania systemu SORBNET są określone w zarządzeniu Prezesa NBP, uchwale Zarządu NBP oraz w umowach rachunku bankowego zawieranych między NBP a poszczególnymi bankami, mającymi rachunki bieżące w Centrali NBP w systemie SORBNET. Wymienione akty prawne organów NBP regulują kryteria dostępu, rodzaje przetwarzanych płatności, ogólne warunki dotyczące infrastruktury technicznej oraz polityki cenowej, natomiast postanowienia umowy, które są identyczne dla wszystkich banków, regulują czas operacyjny i inne szczegóły operacyjne.

System SORBNET zapewnia dokonywanie rozrachunku brutto w czasie rzeczywistym poprzez rachunki bieżące banków prowadzone w NBP. W systemie realizuje się zlecenia płatnicze składane przez banki, NBP, KDPW oraz KIR S.A. Banki mogą dokonywać tylko operacji uznaniowych poprzez przesyłanie zleceń obciążających ich własne rachunki. NBP, KDPW i KIR S.A. są upoważnione przez banki do przesyłania zleceń uznaniowych, obciążających rachunki banków. Zlecenia płatnicze przesyłane przez KIR S.A. mają najwyższy priorytet. Następne co do ważności są zlecenia przesyłane przez NBP, a następnie zlecenia

KDPW. Zlecenia przesyłane przez banki mają najniższy priorytet. Zlecenia płatnicze realizuje się zgodnie z numeracją nadaną im przez wystawców. Są one realizowane pod warunkiem posiadania przez bank na rachunku wystarczających środków pieniężnych.

SWIFT

Polskie banki rozliczają się z bankami zagranicznymi za pośrednictwem Stowarzyszenia Międzynarodowej Międzybankowej Teletransmisji Danych Finansowych **SWIFT** (ang. *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*). Świadczy ono usługi polegające na przekazywaniu między bankami znormalizowanych informacji (dyspozycji rozrachunkowych). Połączenie komputerów różnych banków umożliwia automatyczne księgowanie teletransmitowanych dyspozycji płatniczych. Międzynarodowy transfer pieniężny odbywa się na ogół przez obciążenie rachunku otwartego w imieniu bankiera zleceniodawcy u jego korespondenta zagranicznego. Zadaniem tego ostatniego jest doprowadzenie operacji do ostatecznego beneficjenta i - jeśli zajdzie potrzeba - wykorzystanie swych własnych korespondentów krajowych lub zagranicznych (więcej czytaj w module B, rozdział 2.4.4.3. „System SWIFT”).

Przelew transgraniczny

W **przelewach transgranicznych** na bankach ciążą jasno zdefiniowane obowiązki. Przelewami transgranicznymi nazywamy polecenia przelewu i wpłat gotówkowych, zlecane przez klientów banków w obrocie z państwami członkowskimi Unii Europejskiej oraz Islandii, Lichtensteinu i Norwegii, w kwocie nieprzekraczającej równowartości w złotych 50.000 euro, przeliczonej według kursów średnich ogłaszanych przez NBP w dniu przyjęcia zlecenia. Realizując te operacje banki są obowiązane do m.in.:

- złożenia przed przyjęciem dyspozycji od klienta – na jego żądanie – oświadczenia, dotyczącego przelewu transgranicznego, którego elementy zostały wskazane przez klienta, zawierającego w szczególności termin wykonania przelewu, wysokość opłat i prowizji, z wyłączeniem kosztów związanych z zastosowaniem kursów walut obcych w złotych;
- wykonania przelewu transgranicznego w pełnej kwocie objętej zleceniem, chyba że zleceniodawca określił, że koszty pokrywa w całości lub części beneficjent; nie wyklucza to uprawnień banku beneficjenta do pobierania opłat związanych z prowadzeniem jego rachunku zgodnie z obowiązującymi przepisami;
- wykonania przelewu transgranicznego poprzez uznanie rachunku banku beneficjenta w terminie do końca piątego dnia roboczego następującego po dniu przyjęcia zlecenia przez bank zleceniodawcy, chyba że inny termin został ustalony w umowie pomiędzy zleceniodawcą a bankiem zleceniodawcy;
- uznania rachunku bankowego beneficjenta przez bank beneficjenta do końca dnia roboczego następującego po dniu uznania rachunku banku beneficjenta, chyba że inny termin został ustalony pomiędzy bankiem beneficjenta a beneficjentem.

Na bankach ciążą liczne wystandaryzowane obowiązki w przypadku opóźnienia lub niewykonania przelewu transgranicznego, w tym wypłata odsetek i odszkodowań. Odpowiedzialność banków oraz instytucji pośredniczących w wykonaniu przelewów transgranicznych za nienależyte wykonanie lub niewykonanie zlecenia jest wyłączona w przypadku wystąpienia siły wyższej oraz w przypadku zastosowania przez bank prze-

pisów o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł. Przepisy dotyczące odsetek i odszkodowań nie wyłączają ani nie ograniczają uprawnień klientów, banków i instytucji pośredniczących, uczestniczących w wykonaniu zlecenia przelewu transgranicznego, wynikających z odrębnych przepisów (Kodeksu cywilnego). Do wykonywania zleceń przelewu transgranicznego nie stosuje się przepisów dotyczących solidarnej odpowiedzialności banków za realizację zlecenia klienta. Jeżeli strony nie sporządziły zapisu na sąd polubowny, na żądanie osoby uprawnionej sprawy przeciwko bankom lub instytucjom pośredniczącym z zakresu przelewów transgranicznych rozpoznawane są przez sądy polubowne wyznaczone przez ministra właściwego do spraw instytucji finansowych, chyba że strona pozwana sprzeciwi się temu nie później niż w odpowiedzi na pozew.

Minister właściwy do spraw instytucji finansowych, po zasięgnięciu opinii Prezesa NBP, określa w drodze rozporządzenia:

- rodzaje przelewów transgranicznych, wykonywanych na zasadach określonych powyżej,
- szczegółowy zakres informacji, które mają być ogłaszane przez banki w zakresie realizacji przelewów transgranicznych,
- szczegółowe obowiązki banków oraz instytucji pośredniczących, związane z wykonywaniem przelewów transgranicznych,
- wyznacza sądy polubowne właściwe do rozpoznawania spraw związanych z wykonywaniem przelewu transgranicznego – kierując się zasadami zawartymi w dyrektywie 97/5 WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 27 stycznia 1997 r. o przelewach transgranicznych (Dz. Urz. WE nr L 43, s. 25).

Streszczenie

W rozdziale tym przedstawiona została rola banku jako pośrednika finansowego i operacyjnego. Występując w roli pośrednika finansowego, bank pełni określone, ważne funkcje finansowe i społeczne:

- transakcyjną,
- koncentracyjną,
- transformacyjną,
- kulturotwórczą.

Bardzo istotna, z punktu widzenia sprawności funkcjonowania gospodarki, jest funkcja transformacyjna. Dzięki niej bank może dokonywać transformacji:

- wielkości środków,
- terminów,
- ryzyka,
- przestrzennej alokacji środków,
- informacji.

Należy pamiętać, że rozwojowi banków towarzyszyć będą ciągle takie konkurencyjne procesy jak:

- rozwój funduszy emerytalnych i zamkniętych funduszy powierniczych,
- rozwój rynku instrumentów pochodnych,
- wzrost emisji dłużnych papierów wartościowych jako źródła kapitału inwestycyjnego dla instytucji gospodarczych i samorządowych,
- rozwój regulowanego rynku pozagiełdowego,
- wprowadzanie do publicznego obrotu kolejnych emisji akcji i obligacji spółek prawa handlowego.

W związku z powyższym, rola banków jako pośredników w sektorze finansowym będzie sukcesywnie maleć na korzyść rynku kapitałowego. Ich pozycje będą osłabiać rozwijające się towarzystwa ubezpieczeniowe i inne instytucje nie będące bankami, a oferujące usługi finansowe.

Czynności, w których bank występuje w roli pośrednika operacyjnego, to operacje usługowe. Operacje te dzielone są na kilka grup w zależności od ich charakteru. Zazwyczaj wyróżnia się następujące grupy operacji pośredniczących (w obrocie krajowym):

- prowadzenie rachunków bankowych,
- wykonywanie rozliczeń pieniężnych,
- rozrachunki międzybankowe,
- inne usługi bankowe (usługi maklerskie, depozyty rzeczowe i skrytki sejfowe, itp.).

Do operacji pośredniczących w obrocie zagranicznym stosuje się nieco inny podział. Tradycyjnie operacje pośredniczące w obrocie zagranicznym dzielone są na:

- rozliczenia czekowe,
- rozliczenia weksłowe,
- polecenia wypłaty,
- przelew transgraniczny,
- inkaso dokumentowe i finansowe,
- akredytywę dokumentową.

Trzeba pamiętać o tym, że operacje pośredniczące mają duże znaczenie dla dochodów banku ze względu na opłaty i prowizje pobierane przy ich wykonywaniu.

Literatura

1. W. L. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Banki Rynek Operacje*, Poltext, Warszawa 2000, Wydanie IX
2. J. Świdorski, *Finanse banku komercyjnego*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1998, Wydanie I
3. S. Świdorski, *Bilans i ekonomika banku*, MSBiF, Katowice 1999, wydanie I
4. *Współczesny bank*, red. W. Jaworski, 2001, Poltext, Wydanie II

Test do samokontroli

1. Proces polegający na przyjmowaniu przez bank środków pieniężnych od podmiotów mających ich nadmiar i stawianie pozyskanych w ten sposób środków do dyspozycji podmiotów, które mają czasowe niedobory środków to:
 - A. pośrednictwo bankowe,
 - B. pośrednictwo finansowe,
 - C. pośrednictwo operacyjne,
 - D. pośrednictwo pieniężne.
2. Wzajemne dopasowanie struktury podaży i popytu na pieniądź realizowane jest przez bank w ramach funkcji:
 - A. kulturotwórczej,
 - B. transakcyjnej,
 - C. transformacyjnej,
 - D. koncentracyjnej.
3. Banki, doradzając swoim klientom w kwestiach związanych z lokowaniem kapitału, wykonują funkcję:
 - A. transformacji ryzyka,
 - B. transformacji terminów,
 - C. transformacji wielkości środków,
 - D. transformacji informacji.
4. Banki, przyjmując znaczną liczbę niewielkich wkładów i środki pozyskane w ten sposób udostępniając kredytobiorcom w postaci dużych kwot kredytu, realizują funkcję:
 - A. transformacji ryzyka,
 - B. transformacji terminów,
 - C. transformacji wielkości środków,
 - D. transformacji informacji.
5. Złota reguła bankowa, reguła „osadu we wkładach”, reguła przesunięć i reguła „maksymalnego obciążenia” mają zastosowanie przy:
 - A. transformacji ryzyka,
 - B. transformacji terminów,
 - C. transformacji wielkości środków,
 - D. transformacji informacji.
6. Dla klientów instytucjonalnych banki prowadzą rachunki:
 - A. bieżące,
 - B. pomocnicze,
 - C. lokat terminowych,
 - D. wszystkie wyżej wymienione.
7. Formy i tryb rozliczeń pieniężnych stosowanych przez banki określa:
 - A. Uchwała Komisji Nadzoru Finansowego,
 - B. Uchwała Komisji Nadzoru Bankowego,
 - C. Rozporządzenie Ministra Finansów,
 - D. Prawo bankowe.

8. Bank pośredniczący (zagraniczny) może zrealizować polecenie wypłaty w formie:
 - A. wypłaty gotówkowej,
 - B. doręczenia czeku beneficjentowi,
 - C. przelewu na wskazany rachunek,
 - D. w dowolnej z wyżej wymienionych.
9. Operacja polegająca na wydaniu dokumentów w zamian za zapłatę określonej kwoty to:
 - A. polecenie wypłaty,
 - B. polecenie zapłaty,
 - C. inkaso dokumentowe,
 - D. akredytywa dokumentowa.
10. Pisemne zobowiązanie banku importera do wypłacenia eksporterowi określonej kwoty w zamian za złożone dokumenty reprezentujące towar to:
 - A. inkaso dokumentowe,
 - B. akredytywa dokumentowa,
 - C. gwarancja bankowa,
 - D. inkaso finansowe.

Odpowiedzi prawidłowe:

1-B, 2-C, 3-D, 4-C, 5-B, 6-D, 7-D, 8-D, 9-C, 10-B

3.2. Bankowe kanały dystrybucji

Piotr Grobelny

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Umieć scharakteryzować pojęcie „kanał dystrybucji”.
2. Umieć wymienić i scharakteryzować czynniki wpływające na wybór danego kanału dystrybucji.
3. Podać przykłady zastosowania różnych kanałów dystrybucji, umieć wskazać wady i zalety różnych rozwiązań.
4. Umieć wyjaśnić pojęcia: finansowy supermarket, franchising, sprzedaż krzyżowa (ang. cross-selling), „zbieranie śmietanki”.
5. Podać przykłady współpracy banków z instytucjami niebankowymi.
6. Wskazać czynniki, które mają wpływ na sposoby dystrybucji produktów bankowych.
7. Podać przykłady różnych strategii marketingowych i wynikających z nich strategii cenowych.

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych elementów procesu oferowania produktów i usług bankowych jest sposób ich dostarczenia do ostatecznego odbiorcy. Dostęp do usług bankowych w przeszłości był silnie uzależniony od lokalizacji siedziby banku (bankiera) i oddziałów prowadzących obsługę w zakresie czynności bankowych, ich odległości od klienta i sieci połączeń komunikacyjnych oraz czasu pracy placówek. Wyższe bezpieczeństwo depozytów składanych w banku w porównaniu z oszczędnościami przechowywanymi w domu, wzrost gospodarczy i pojawienie się nadwyżek finansowych oraz oszczędności przyczyniły się do zwiększenia liczby potencjalnych klientów. Taki rozwój potencjalnego rynku klientów umożliwił rozwój sieci placówek. Rosnąca konkurencja wymusiła poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjnych, nowych produktów bankowych oraz zaowocowała wydłużeniem czasu obsługi. Postęp w technologiach telekomunikacyjnych, upowszechnianie się technologii komputerowych, sieci internetowej i telefonii komórkowej umożliwiły uruchomienie nowoczesnych, mobilnych kanałów dystrybucji produktów bankowych, dostępnych w różnym miejscu i czasie oraz wydłużenie czasu dostępu do usług oraz obniżkę kosztów obsługi.

3.2.1. Bankowe kanały dystrybucji – podział

Typowe problemy upowszechniania nowości dotyczą również bankowości, gdzie można wskazać wiele innowacyjnych produktów, które albo nie weszły w ogóle do sprzedaży, albo musiały odczekać pewien okres niezbędny na ich promocję i budowę odpowiedniej sieci dystrybucji. Przykładem niewykorzystanej szansy rozwoju usług finansowych z wykorzystaniem sieci terminali telefonicznych jest Francja, gdzie dobre rozwiązanie pod nazwą Minitel, pozwalające na wiele usług, w tym również finansowych, nie uzyskało wielkiej rzeszy zwolenników. Podobnie, z uwagi na wiele różnorodnych koncepcji i pro-

ponowanych standardów technicznych, zbyt wolno upowszechnia się idea portmonetki elektronicznej.

Każdy przedsiębiorca zajmujący się produkcją lub usługami ma świadomość, że jednym z podstawowych czynników, decydujących o osiągnięciu sukcesu w warunkach wolnego rynku i swobodnej konkurencji, jest zorganizowanie właściwego i skutecznego systemu informowania o wytwarzanych produktach i świadczonych usługach, wywołanie popytu na oferowane produkty oraz organizacja systemu ich dostawy do końcowego odbiorcy, czyli organizacja systemu dystrybucji i zasad sprzedaży.

Nawet najbardziej atrakcyjny i najlepszy produkt nie znajdzie nabywcy, jeżeli:

- informacja o nim nie zostanie odpowiednio upowszechniona,
- akcja informacyjna nie wzbudzi zainteresowania i popytu,
- sieć i kanały sprzedaży nie będą zapewniały łatwej dostępności produktu.

Przenosząc te zasady na usługi finansowe, można stwierdzić, że aby bank mógł osiągnąć odpowiedni poziom sprzedaży, a nawet uzyskać przewagę nad konkurencją w zakresie sprzedaży swoich produktów, musi zadbać o atrakcyjność swojej oferty oraz zorganizować odpowiednią sieć sprzedaży. Jeżeli atrakcyjność oferty produktowej różnych banków i jakość obsługi w nich będzie porównywalna, wówczas o poziomie sprzedaży zadecyduje skuteczność marketingu i system dystrybucji produktów.

W zależności od wymagań i oczekiwań klientów produkty bankowe powinny być zaofiarowane w odpowiedniej formie, miejscu i terminie oraz po odpowiedniej cenie. Na silnie konkurencyjnym rynku usług finansowych stosuje się takie same metody marketingu jak w innych dziedzinach gospodarki.

Do coraz częściej stosowanych w bankowości strategii marketingowych można zaliczyć nowoczesne koncepcje, opierające się na założeniu, iż oferta firmy ma na celu jak najlepsze zaspokojenie oczekiwań klienta i kreowanie tych potrzeb. Zakładają one, iż współczesny marketing powinien wykraczać poza klasyczne podejście marketingu operacyjnego (reklama i promocja) i badań marketingowych (rynkowe badania popytu, analiza jakości produktu, badania stopnia zaspokojenia potrzeb i satysfakcji klientów). Strategia obsługi klienta nastawiona jest na kompleksowe rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb klienta. Większość strategii marketingowych bazuje na koncepcji tzw. marketing-mix, która obejmuje takie elementy jak:

- produkt (asortyment, jakość produktu, marka handlowa),
- cena (rabaty, promocje cenowe),
- dystrybucja (kanały zbytu, logistyka),
- promocja (promocja, reklama, informacja, public relations).

Koncepcja ta została uzupełniona o kolejny bardzo ważny element dotyczący jakości pracy personelu, który ma wpływ na pozostałe elementy, w tym przyjazną atmosferę pomiędzy klientem a bankiem oraz ogólny poziom satysfakcji klienta, korzystającego z usług banku.

Z uwagi na specyfikę bankowości i silne uzależnienie czynności bankowych od przepisów prawa oraz nasycenie technologiami komputerowymi, bardzo ważnym elementem w bankowości są procedury prawne, organizacyjne i procesy informatyczne. Niekiedy mówi się o **6P** marketingu bankowego, gdyż nazwy poszczególnych elementów w języku angielskim zaczynają się na literę: P product (produkt), price (cena), place (dystrybucja), promotion (promocja), personel (kadra), procedure (procedury).¹

W uproszczeniu można stwierdzić, iż współczesny marketing jest wynikiem ewolucji różnych strategii orientacji rynkowych podmiotów gospodarczych (orientacji na rynek). Wśród nich możemy wyróżnić kilka podstawowych:

- orientacja produktowa,
- orientacja sprzedażowa,
- orientacja marketingowa, czyli orientacja na klienta.

System dystrybucji produktów finansowych obejmuje dwa podstawowe elementy:

- kanały dystrybucji,
- fizyczny przepływ produktu.

Kanałem dystrybucji jest sieć wzajemnych połączeń i powiązań pomiędzy producentem (usługodawcą), ogniwami pośredniczącymi a ostatecznym ich nabywcą (odbiorcą) oraz kolejność przepływu tych dóbr. Fizyczny przepływ produktów polega na dostawie produktu bezpośrednio do klienta lub miejsc, w których klient zwyczajowo jest obsługiwany (np. sklep, punkt obsługi klienta, punkt serwisowy, placówka bankowa, itp.). W przypadku bankowości, pod pojęciem przepływu produktu należy rozumieć zarówno miejsce, w którym produkt jest dostępny, w którym można negocjować warunki zakupu produktu, zawrzeć umowę i zlecić wykonanie operacji, jak i sposoby przeprowadzenia tych operacji za pomocą urządzeń przystosowanych do tego.

Kanał dystrybucji

Ze względu na fakt, iż pieniądź oraz papiery wartościowe coraz częściej mają formę zdemateryalizowaną można pominąć zagadnienie fizycznego przepływu produktów bankowych rozumianych w ujęciu materialnym, a skupić się na sposobie zawarcia transakcji lub zlecenia wykonania operacji. Wiele produktów bankowych miało i nadal ma wyłącznie formę zapisu księgowego. Przykładowo, umowa kredytu akceptacyjnego nie pozwala wypłacić kredytobiorcy gotówki, a tylko w ramach przyznanego limitu, pozwala na dokonywanie płatności na rzecz swoich kontrahentów (uznawać obciążenia rachunku kredytowego) na podstawie weksli przez nich przedkładanych. Obecnie coraz więcej produktów ma charakter zapisu informacji dokonanej w postaci elektronicznej w systemach transakcyjnych banku, bądź na przenośnych nośnikach magnetycznych lub elektronicznych (karta kredytowa, płatnicza, portmonetka elektroniczna). Dokonywanie operacji bankowej i jej udokumentowanie coraz częściej polega więc na przesłaniu informacji pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w transakcji z wykorzystaniem odpowiednich kanałów transmisji.

¹ O marketing-mix czytaj również w module C, rozdział 2.10., „Koncepcje marketingu-mix”.

W bankowości znacznie większe znaczenie mają zatem długość i szerokość kanału dystrybucji oraz strumienie przezeń przepływające niż fizyczny przepływ produktu w postaci materialnej, choć pieniądź papierowy i kruszcowy oraz papiery wartościowe mają postać materialną i jak łatwo się domyślić ich dystrybucja wymaga fizycznego przemieszczenia. Jak powiedzieliśmy wcześniej, przez bankowe kanały dystrybucji nie przepływają towary *sensu stricto*, przepływają natomiast takie strumienie jak:

- informacja,
- negocjacje,
- usługi,
- zapłata za usługi.

W przypadku pieniądza trudno mówić o klasycznym przepływie praw własności, choć posiadacz pieniądza może dokonać jego zamiany na papier wartościowy, którego bank nie musi odkupić. Na przykład, ma to miejsce w przypadku sprzedaży akcji, klasycznych papierów właścicielskich. W przypadku złożenia depozytu do banku, bank nie zostaje właścicielem środków, a tylko zobowiązuje się te środki przechować i to niekiedy za wynagrodzeniem płaconym przez klienta (np. na rynkach, gdzie oprocentowanie pieniądza jest bardzo niskie – Japonia, Szwajcaria) lub je pożyczyć od klienta za określonym wynagrodzeniem, należnym tym razem klientowi. Można sobie wyobrazić klasyczną formę rachunku bankowego jako instrumentu zdeponowania środków pieniężnych, które zostały przyjęte przez bank tylko w celu ich bezpiecznego przechowania.

Do przedstawiania, przekazywania i zapisu informacji z różnych dziedzin życia wykorzystywano wiele technik i technologii. Wraz z upowszechnianiem się usług bankowych oraz wdrażaniem technologii telekomunikacyjnych i komputerowych następowało stopniowe wykorzystywanie tych technologii do przesyłu informacji o transakcjach dokonywanych na rynkach pieniężnych i kapitałowych. Technologie telekomunikacyjne (telefoniczne, telegraficzne, dalekopisowe, faxowe) pozwoliły na stopniowe przyspieszanie rozliczeń dokonywanych na duże odległości. Transakcje przeprowadzane drogą telekomunikacyjną przebiegały dużo szybciej niż drogą pocztową. Obszar kodowania i zapisu informacji jest obecnie jedną z najbardziej rozwijających się dziedzin badań naukowych, w których wykorzystywane są odkrycia z dziedziny fizyki i biologii. Należy oczekiwać, że najnowocześniejsze metody szyfrowania znajdą zastosowanie również w obszarze zabezpieczania operacji finansowych.

W końcu XX wieku wraz z rozwojem technologii komputerów osobistych i opracowaniem protokołów wymiany informacji sieciami teletransmisyjnymi, upowszechnił się przekaz informacji za pośrednictwem poczty elektronicznej i transmisja danych za pomocą ogólnosiwiatowej publicznej sieci internet oraz telefonii komórkowej, która umożliwia transmisję głosu, tekstu (sms), obrazów (MMS i WAP), szerokopasmową transmisję danych. Sieci komputerowe i telefonia komputerowa umożliwiają w czasie rzeczywistym, przez 24 godziny na dobę, dokonywanie transakcji na rynkach finansowych całego świata.



Na wybór **kanalu dystrybucji** produktów bankowych wpływ mają następujące czynniki:

- produkt banku i jego cechy (specyfika produktu),
- segment odbiorców docelowych,
- zasoby finansowe i kadrowe banku,
- zaawansowanie technologiczne banku,
- system dystrybucji produktów w bankach konkurencyjnych.

Cechy produktu takie jak jego forma, funkcje, przeznaczenie i stopień skomplikowania mają wpływ na sposób dystrybucji. Jeżeli produkt ma formę materialną, np. certyfikat depozytowy lub papier wartościowy, to może być on oferowany w kanałach sprzedaży bezpośredniej lub pośredniej poprzez pracowników banku lub pośredników, ale jego dystrybucja odbywa się z udziałem człowieka. Jeżeli produkt ma postać zdematerializowaną (elektroniczną, wirtualną), to może być on oferowany w dowolnej formie dozwolonej przez prawo. Produkty o wysokim stopniu złożoności mogą wymagać dodatkowo udziału w procesie sprzedaży wysoko wykwalifikowanej kadry.

Segment nabywców może wymuszać formy i jakość obsługi oraz stopień nowoczesności rozwiązań technologicznych, możliwych do wykorzystania w zakresie oferowania produktów. Wynika to, m.in. z dostępności technologii po stronie klienta, akceptowanego przez niego poziomu ryzyka związanego z kanałem dystrybucji, przyjazności i kosztu rozwiązań oraz otwartości klienta na nowości.

Zasoby finansowe i kadrowe banku mają wpływ na szerokość kanału dystrybucji produktu, decydują o tym, czy produkt jest oferowany w kanałach bezpośrednich, bądź bankowości elektronicznej lub kilku kanałach jednocześnie. Produkty wymagające kadry o wysokich kwalifikacjach i specjalnym przygotowaniu, przeznaczone dla wybranej, wąskiej grupy odbiorców, nie muszą znajdować się w ofercie wszystkich placówek banku, a mogą być dostępne tylko w wybranych oddziałach (np. kredyt na zakup papierów wartościowych).

Stopień korzystania z zaawansowanych technologii jest uzależniony od potencjału ekonomicznego banku. Opracowanie we własnym zakresie lub zakup dostępnych na rynku technologii oraz przeszkolenie i przygotowanie personelu do obsługi tych technologii wymaga odpowiednich środków finansowych, które na ten cel powinny zostać przeznaczone.

Warunki sprzedaży produktów stosowane przez konkurencję wymuszają niekiedy wdrożenie nowych kanałów dystrybucji produktów w celu utrzymania klientów i udziału w rynku oraz dotrzymania kroku konkurencji. Kanały dystrybucji produktów bankowych można przedstawić w następującym układzie:

- dystrybucja bezpośrednia „*face to face*” (z udziałem pracowników):
 - scentralizowany system dystrybucji (centrala banku),
 - zdecentralizowany system dystrybucji (placówki stacjonarne stałe i okresowe),
- sprzedaż w siedzibie klienta lub na terenie jego działania

- mobilne placówki bankowe (bankowozy),
- pracownicy i przedstawiciele banku,
- dystrybucja zdalna z udziałem kanałów telefonicznych i urządzeń elektronicznych (*remote banking*)
 - dystrybucja telefoniczna, home banking,
 - dystrybucja z wykorzystaniem bankomatów, infomatów, kiosków multimedialnych i innych urządzeń,
 - dystrybucja internetowa,
 - dystrybucja z wykorzystaniem telefonii mobilnej (np. komórkowej),
- dystrybucja pośrednia
 - poczta, placówki telekomunikacyjne, agencje bankowe, placówki partnerskie,
 - pośrednicy kredytowi, dealerzy samochodowi, developerzy, agencje sprzedaży ratalnej, niebankowe biura maklerskie, niezależni doradcy i pośrednicy finansowi, itp.

Bankowość oddziałowa

Początkowo banki, z uwagi na lokalny charakter zasięgu, prowadziły działalność operacyjną w swoich siedzibach głównych. Bank posiadał skarbiec lub kasę pancerną służącą do przechowywania pieniędzy i papierów wartościowych. Bankier dokonywał wszystkich czynności związanych z przyjmowaniem depozytów, udzielaniem kredytów oraz wykonywaniem innych typowych, prostych operacji bankowych. Wraz z rozwojem działalności poszerzała się oferta produktowa i stopniowo wydzielano stanowiska obsługi depozytów, stanowiska przyjmowania dyspozycji przelewów i przekazów, obsługi obrotu czekowego, stanowiska kredytowe oraz kasy. W celu umożliwienia zdeponowania w banku utargów od klientów, którzy chcieli je dostarczyć już po zamknięciu banku, uruchomiono wrzutnie nocne (trezory), a klientów wyposażono w specjalne torby (worki) do deponowania pieniędzy oraz klucze do wrzutni. Dalszy rozwój bankowości wprowadził specjalizację banków, rozdzielanie obsługi konsumentów i przedsiębiorców. Wraz z pojawieniem się technologii telekomunikacyjnych i komputerowych, możliwe było zastosowanie w bankowości obsługi telefonicznej, bankomatów, bankowości mobilnej i internetowej, jako uzupełnienie oferty dla konsumentów korzystających z bankowości tradycyjnej.

Wraz z rozwojem gospodarczym i przyrostem oszczędności ludności zaistniała konieczność przybliżenia placówek do klientów i zagęszczenie ich sieci, co umożliwiłoby dalszą ekspansję i pozyskanie nowych klientów, dotychczas nie korzystających z usług banku z uwagi, m.in. na uciążliwość i koszt dojazdu do jego najbliższej placówki. Banki tworzyły oddziały o pełnej funkcjonalności, w których oferowany był pełen zakres produktów i usług dla wszystkich grup klientów (oddziały uniwersalne) lub powołane tylko dla obsługi wybranych grup klientów (np. oddziały detaliczne lub korporacyjne). Siedziba główna banku była przekształcana w centralę, w której funkcjonował zarząd oraz komórki merytoryczne i operacyjne odpowiedzialne za ustalanie procedur i nadzór nad podległymi jednostkami. Oddział z reguły posiadał własny numer rozliczeniowy, umożliwiający dokonywanie bezpośrednich rozliczeń z placówkami innych banków posiadającymi również taki numer. Kierownictwo oddziału posiadało wyznaczony przez zarząd banku zakres samodzielności i kompetencji, pozwalający udzielać klientowi kredytów do określonego

pułapu, negocjować z klientem poziom oprocentowania depozytów i kredytów, wysokość prowizji i opłat. Najważniejszą formą sprzedaży w tradycyjnej placówce bankowej była sprzedaż osobista, polegająca na promocji poszczególnych produktów przez pracownika banku i wyjaśnianiu wszystkich cech i funkcji produktu. W przypadkach, gdy istniała konieczność obsługi na jakimś terenie klientów banku, lecz zakres oferowanych produktów mógł być znacznie ograniczony, bank mógł powołać placówkę o ograniczonej funkcjonalności (filia, punkt obsługi klienta lub punkt kasowy w urzędzie administracji, zakładzie pracy, hipermarkecie). Specyficznymi formami placówek, w których można wykonać typowe operacje depozytowe i rozliczeniowe, są agencje (agencje) bankowe działające w imieniu i na rachunek banku (i pod jego szyldem). Bank może podpisać umowę z agentem, zlecając mu wykonywanie ściśle określonych operacji bankowych.

Postęp technologiczny umożliwił, by obok obsługi bezpośredniej dokonywanej przez pracowników, nowoczesne placówki dysponowały silnym wsparciem technologicznym, umożliwiającym automatyzację czynności oraz samodzielne wykonywanie operacji przez klienta, (przykładowo wydruk stanu salda i operacji przeprowadzonych na rachunku, wypłaty z bankomatu, dokonanie przelewu, zdefiniowanie zlecenia stałego, itp.). Ze względu na konieczność unifikacji oferty i potrzebę koordynacji strategii sprzedażowej w skali całego banku oraz istnienie wysoko wydajnych kanałów komunikacji z centralą banku, coraz częściej wprowadzana jest centralizacja lub regionalizacja działań. Proces ten skutkuje coraz większym ograniczaniem zakresu kompetencji i samodzielności oddziałów wraz z ograniczeniem ich roli operacyjnej i przekształceniem ich w punkty sprzedaży produktów.

Pewna grupa placówek bankowych powoływana jest specjalnie do obsługi klientów zaliczonych do określonych segmentów. Konkurencja na rynku bankowości prywatnej i dużych podmiotów korporacyjnych spowodowała tworzenie specjalnych placówek do obsługi najbardziej prestiżowych klientów. Z czasem podobne zasady zostały przeniesione na kolejne segmenty klientów, które w strategii banku zostały zaliczone do grup szczególnego zainteresowania, np.: klienci VIP, segment średnich firm, a nawet pewne grupy z sektora mikro i małych firm potencjalnie uznane przez bank jako szczególnie dochodowe. Coraz częściej banki uniwersalne tworzą centra obsługi klientów private banking, czy dużych korporacji lub średnich firm. Należy zauważyć, że coraz więcej placówek bankowych jest wyposażonych w wiele urządzeń samoobsługowych, umożliwiających korzystanie z usług bankowych bez konieczności angażowania pracownika banku. Współczesne placówki tylko w pewnym wąskim zakresie przypominają placówki banków sprzed 20-30 lat. Zatem pojęcie tradycyjnej bankowości oddziałowej nie ma takiego samego znaczenia, jak w całkiem nieodległej przeszłości.

Wraz z rozwojem technologii komputerowych i telekomunikacyjnych oraz pojawieniem się urządzeń takich jak infomaty, terminale komputerowe, bankomaty oraz automatyczne kasy (*cash-dispensery*) możliwe było uruchomienie placówek z dużą liczbą urządzeń samoobsługowych lub też jednostek całkowicie samoobsługowych, zwanych niekiedy kioskami finansowymi. Pracownik banku obecny w takiej placówce pełni rolę konsultanta, który

**Placówki
samoobsługowe**

informuje o ofercie banku oraz sposobie wykonywania operacji i obsługi urządzeń. Jeżeli placówka taka wyposażona jest w kasę automatyczną (*cash-dispenser*), pozwalającą na wypłaty w kwocie wyższej niż limit wypłat w bankomacie, pracownik może pełnić również rolę kasjera. W placówkach takich nie ma zazwyczaj pracowników służb ochrony, a funkcje monitorowania bezpieczeństwa odbywają się przy pomocy urządzeń, z których obraz i sygnały alarmowe docierają do centrali firmy monitorującej bezpieczeństwo placówek. W razie zagrożenia dyżurny inspektor może wezwać załogę wozu patrolowego, który według przyjętych standardów powinien dojechać na miejsce interwencji w ciągu kilku minut.

Formą wyjścia naprzeciw potrzebom klientów w zakresie bezpiecznego transportu gotówki i odbierania utargów są usługi inkaso gotówki oraz usługi konwojenckie. Jeszcze inną formą usług bezpośrednich, które mogą być świadczone u klienta, jest obsługa kasowa przedsiębiorstw, instytucji i urzędów w zakresie rozliczeń z jego kontrahentami, interesantami, bądź pracownikami. Szczególnie ważnym dla banku klientom oferowana jest możliwość doradztwa finansowego, szkolenia z zakresu korzystania z produktów bankowych dla kadry zarządzającej oraz personelu pionów finansowych i handlowych klientów korporacyjnych. Coraz częściej negocjacje w sprawie warunków udzielenia kredytu, oprocentowania depozytu lub kosztów usług operacyjnych (rozliczeniowych), prowadzone są w siedzibie klienta, nie wspominając o samym akcie podpisania stosownych umów. Walka konkurencyjna o najlepszych klientów w danym segmencie rynku powoduje, iż troska o czas i wygodę strategicznych dla banku klientów jest coraz ważniejszym elementem strategii sprzedażowych i prowadzi do bardziej elastycznego podejścia w zakresie miejsca i formy obsługi klienta.

Sprzedaż usług i produktów w siedzibie klienta

Przedstawiciele handlowi

Oferowanie i sprzedaż niektórych produktów bankowych możliwa jest również poprzez przedstawicieli banku, którzy docierają do siedziby klienta lub miejsc, w których klient często przebywa. Przedstawiciele mogą udzielić informacji i zaprezentować cechy produktu, przyjąć dokumenty od klienta (np.: wniosek kredytowy, wniosek o wydanie karty) lub podpisać umowę (o prowadzenie rachunku, o kredyt), dostarczyć papiery wartościowe. Przedstawiciele handlowi mogą być pracownikami banku lub też mogą być pracownikami innego podmiotu, wykonującego te czynności na podstawie zlecenia i pełnomocnictwa banku.

Bankowość telefoniczna

Jednym z pierwszych kanałów, który umożliwiał zdalną obsługę klienta, była bankowość telefoniczna. Początkowo zakres usług dostępnych przez telefon był niewielki i sprowadzał się m.in. do informowania klienta o stanie salda na rachunku, obciążeniach rachunku, wykorzystanym saldzie kredytu lub też umożliwiał wykonanie przelewu do stałego kontrahenta. Uwiarygodnienie klienta odbywało się za pomocą hasła znanego klientowi i pracownikowi banku. Zakres i swoboda operacji była znacznie ograniczona. Łączność telefoniczna służyła do kontaktu z klientem w celu przypomnienia o terminie spłaty kredytu, poinformowaniu o powstaniu zaległości kredytowych lub powstaniu salda debetowego. Wraz z upowszechnianiem usług telefonicznych, tworzone centra obsługi telefonicznej zwane *call center*, a łączność telefoniczną zaczęto wykorzystywać do celów marketingowych (badanie opinii klientów, promocja produktów), przyjmowania reklamacji, zastrzegania utraconych kart i dokumentów, zamawiania produktów (czeków, kart), a nawet składania wniosku kredytowego. Wniosek był drukowany lub elektronicznie prze-

syłany do oddziału, do którego klient miał się zgłosić w celu potwierdzenia informacji złożonych telefonicznie, podpisania wniosku oraz dostarczenia wymaganych dodatkowych dokumentów. Wraz z pojawieniem się aparatów telefonicznych posiadających klawiaturę, której zostały przyporządkowane oprócz cyfr również litery a później terminali z wyświetlaczem ciekłokrystalicznym, możliwe stało się stopniowe rozszerzanie zakresu usług oferowanych przez telefon. Pozwoliło to na samodzielne wykonywanie operacji bankowych (informacja o saldzie rachunku, zakładanie lokat, dokonywaniu przelewów, itp.). Usługi telefoniczne noszą nazwę bankofonów, teleserwisów, infolinii, itp.

Do bankowości elektronicznej zalicza się operacje, umożliwiające klientowi dostęp do jego rachunku za pośrednictwem komputera lub innego urządzenia elektronicznego (np. bankomat, infomat, POS, telefon, itp.) i łącza telekomunikacyjnego (linia telefoniczna) lub radiowego. Początkowo terminale takie jak infomaty umożliwiały uzyskanie informacji o saldzie i obrotach na rachunku lub też dokonanie przelewu na rachunek wcześniej zdefiniowanego odbiorcy. Wraz z rozwojem technologii komputerowych instalowano bankomaty początkowo tylko z funkcją wypłat, a później również posiadające funkcje depozytową, bądź też z możliwością dokonywania określonych płatności (np. zasilenie karty telefonu komórkowego). Najnowsze bankomaty umożliwiają wykonanie wielu dodatkowych czynności związanych z dysponowaniem saldem rachunku. Rozwój rynku kart kredytowych i płatniczych oraz sieci punktów akceptujących płatności przy ich użyciu umożliwia upowszechnianie się transakcji bezgotówkowych. Formą pośrednią pomiędzy bankowością tradycyjną a internetową jest *home-banking*, który przy użyciu linii telefonicznej, modemu, urządzenia szyfrującego oraz początkowo specjalnego terminala lub komputera, umożliwia dostęp do rachunku i wykonanie operacji rozliczeniowych, takich jak przelewy na rachunek innych klientów, zakup walut albo zawarcie innych transakcji. Początkowo systemy te działały jako systemy off-line, co uniemożliwiało dostęp do rachunku i wykonanie operacji w czasie rzeczywistym, tylko z pewnym opóźnieniem. Klient miał dostęp do informacji o saldzie rachunku z dnia poprzedniego lub kilku godzin wstecz i mógł zlecić wykonanie operacji w dniu następnym. Aktualnie większość banków oferuje dostęp do rachunku w systemie on-line, zapewniający informację o wszystkich dokonanych na rachunku operacjach i umożliwiający wykonanie niektórych transakcji w czasie rzeczywistym. Możliwości najnowszych rozwiązań *home-bankingu*, w szczególności tych przygotowanych do współpracy z komputerem, są równie zaawansowane jak w przypadku usług dostępnych w bankowości internetowej.

Bankowość elektroniczna

Wśród różnych kanałów dystrybucji informacji o usługach banku, a nawet informacji o rachunku, można znaleźć również przekaz telewizyjny, w tym w szczególności poprzez telewizję kablową i satelitarną. Ten kanał dystrybucji wykorzystywany był zazwyczaj do informowania o ofercie banku, aktualnym oprocentowaniu i prowizjach oraz kursach walutowych i giełdowych, jak również do dystrybucji innych serwisów finansowych. Ograniczeniem klasycznej telewizji jest jednokierunkowa komunikacja, czyli od stacji nadawczej do odbiornika telewizyjnego. Satelitarna telewizja cyfrowa w połączeniu z modemem telefonicznym umożliwia co prawda wyświetlenie na ekranie telewizora informacji o ra-

Bankowość telewizyjna

chunku klienta, jednak korzystanie z takich rozwiązań jest droższe i bardziej uciążliwe niż w przypadku innych kanałów dystrybucji. Analizy możliwości wykorzystania telewizji do dystrybucji produktów bankowych zakładają, iż będzie to możliwe w większym niż dotychczas stopniu wraz z rozwojem interaktywnej telewizji cyfrowej, pozwalającej na komunikację dwustronną, czyli wymagać będzie wyposażenia odbiorników telewizyjnych również w możliwość nadawania sygnałów zwrotnych.

Bankowość internetowa, bankowość wirtualna

Bankowość internetowa jest określana również mianem bankowości wirtualnej lub on-line. Bankowość internetowa umożliwia dostęp do rachunku i innych operacji bankowych za pomocą protokołu sieci internetowej i przeglądarek internetowych. Większość banków internetowych oferuje również inne kanały dostępu, takie jak telefonia stacjonarna i komórkowa. Zakres operacji oferowanych do wykonania przy pomocy bankowości internetowej umożliwia, m.in.:

- dostęp do rachunku, w tym uzyskanie informacji o saldzie środków na rachunku, operacjach przeprowadzonych na rachunku oraz dostępnych limitach kredytowych i kart płatniczych, czy też informacji o transakcjach wykonanych przy użyciu kart,
- wykonanie operacji rozliczeniowych (przelewy krajowe i zagraniczne),
- zakup walut,
- wykonanie innych dyspozycji i operacji,
- uzyskanie informacji o ofercie banku, aktualnym oprocentowaniu depozytów i kredytów, taryfie prowizji i opłat, kursach walutowych, notowaniach innych instrumentów finansowych,
- możliwość składania wniosków kredytowych, możliwość składania wniosków o inne produkty, zamawiania kart płatniczych,
- zakładanie lokat, zakup jednostek funduszy inwestycyjnych,
- prowadzenie rachunków inwestycyjnych,
- zakup instrumentów finansowych w tym notowanych na rynkach giełdowych.
- zadawanie pytań i wymianę korespondencji elektronicznej.

Najnowocześniejsze rozwiązania pozwalają na zarządzanie środkami i obciążeniami rachunków prowadzonych w kilku różnych bankach internetowych lub uniwersalnych, posiadających możliwość wykonywania transakcji drogą elektroniczną. W ramach zawartych pomiędzy bankami umów współpracy i za zgodą klienta, następuje konsolidacja sald depozytowych i obciążeniowych w jednym ze współpracujących ze sobą banków internetowych, który pełni rolę banku koordynującego proces zarządzania aktywami i pasywami klienta. Agregacja aktywów i pasywów pozwala na inwestowanie wolnych środków na lokatach terminowych nawet o najkrótszym terminie zapadalności oraz racjonalizację wykorzystania limitów kredytowych.

Portale i wortale finansowe

Wyspecjalizowane strony internetowe z odpowiednimi mechanizmami transakcyjnymi i systemami zabezpieczeń, zwane portalami lub wortalami finansowymi, pozwalają również na inwestowanie środków w inne instrumenty finansowe takie jak fundusze inwestycyjne, czy kontrakty terminowe lub inne transakcje pochodne. Zaletą takich rozwiązań

jest możliwość wykonania pewnych operacji samodzielnie lub też skorzystania z usług specjalisty, który za pomocą łączności telefonicznej lub poczty elektronicznej, albo dyskusji przeprowadzanej w trybie on-line jest w stanie udzielić dodatkowych informacji i porad, bądź też przyjąć zlecenie klienta. Dostęp do portali i wortalii internetowych jest możliwy poprzez telefonię stacjonarną i komórkową, sieci kablowe, łączność satelitarną i radiową, a ostatnio również tzw. *hot-spoty* (będące odmianą łączności radiowej o niewielkim zasięgu) instalowane np. w punktach handlowych i centrach komunikacyjnych, hotelach i obiektach o dużej liczbie klientów. Hot-spoty umożliwiają bezprzewodowy dostęp do sieci internetowej bezpośrednio z komputerów przenośnych lub innych urządzeń wyposażonych w urządzenia Wi-Fi, jednakże należy zauważyć, iż poziom bezpieczeństwa takiej łączności jest nadal względnie niski i ten rodzaj łączności nie jest polecany do przeglądania stron internetowych, które wymagają szyfrowania, gdyż możliwy jest „podsluch” wprowadzanych w trakcie logowania nazw użytkownika (loginów) i haseł.

Finansowy supermarket jest pojęciem i zjawiskiem stosunkowo nowym w bankowości i odnosi się do klasycznych placówek lub samoobsługowych kanałów dystrybucji produktów, czyli do placówek samoobsługowych, kiosków multimedialnych, internetowych rachunków bankowych i portali finansowych, telefonii komórkowej. Klient instytucji finansowej korzystający z odpowiednich form obsługi bezpośredniej lub samoobsługi, ma możliwość zakupu dowolnego produktu bankowego w jednym miejscu lub poprzez jeden kanał dystrybucji. Supermarket finansowy w szerszym znaczeniu może oznaczać instytucję finansową oferującą szeroką gamę usług bankowych, inwestycyjnych i ubezpieczeniowych w jednym miejscu (placówce lub innym kanale dystrybucji). Podstawą stworzenia koncepcji supermarketu finansowego były następujące przesłanki:

- dążenie do zapewnienia wygody klientom, którym pełen zakres usług oferowany jest w jednym miejscu,
- możliwość sprzedaży związanej kilku odrębnych produktów,
- oszczędności wynikające z efektu skali działalności, wzrostu wydajności, redukcji kosztów obsługi bezpośredniej,
- przeniesienia decyzji o wyborze produktu na konsumenta, który na podstawie dostępnych informacji ocenia dochodowość i ryzyko produktu oraz samodzielnie dokonuje wyboru.

Podstawowymi produktami, które klient może nabyć samodzielnie w „supermarkecie”, są różnego rodzaju depozyty terminowe i certyfikaty depozytowe, instrumenty typu dłużnego, takie jak obligacje skarbowe, komunalne i korporacji, czy też weksle terminowe. Część banków umożliwia klientom zakup jednostek funduszy inwestycyjnych, produktów ubezpieczeniowych, a nawet akcji i instrumentów pochodnych. Niektóre z oferowanych produktów mogą mieć charakter hybrydowy, strukturyzowany i łączyć w sobie czyste produkty oszczędnościowe, fundusze inwestycyjne i instrumenty ubezpieczeniowe. Można sobie wyobrazić samodzielne skonstruowanie przez klienta produktu o bardzo zróżnicowanym charakterze, który będzie złożony z kilku instrumentów finansowych takich jak akcje, obligacje, instrumenty pochodne, waluty, indeksy giełdowe, udziały w funduszu nieruchomości. Każdy z produktów będzie przynosił inny zysk i obciążony będzie zróżnicowanym poziomem ryzyka. Dzisiaj taka konstrukcja portfela inwestycyjnego (oszczędnościowego) możliwa jest

Supermarket finansowy

do realizacji częściowo w biurze maklerskim, a w części w funduszu inwestycyjnym lub banku. Klient, posiadający odpowiednią wiedzę na temat instrumentów i rynków finansowych, samodzielnie może decydować o swoich inwestycjach i konstruować portfel o niższym spodziewanym dochodzie, ale równocześnie o odpowiednio niższym również poziomie ryzyka. Klient zainteresowany transakcjami spekulacyjnymi może zbudować swój portfel inwestycyjny wybierając produkty o dużej zmienności cen i wysokim poziomie niepewności (przykładowo akcje giełdowe, kursy walutowe, indeksy giełd kapitałowych lub towarowych, instrumenty pochodne). Elektroniczne kanały dostępu do usług bankowych pozwalają na korzystanie z szeregu produktów, które dotychczas były dostępne w placówkach banku, biura maklerskiego, funduszu inwestycyjnego, firmy ubezpieczeniowej, itp. i wymagały zawarcia umów o oświadczenie usług, zlecenia każdej transakcji osobiście, telefonicznie lub poprzez zalogowanie na strony internetowe poszczególnych instytucji, a potem przelanie pieniędzy na poszczególne operacje. Skojarzenie rachunku z usługami o charakterze inwestycyjnym wraz z zapewnieniem dostępu do rachunku w trybie on-line w czasie rzeczywistym daje szansę na błyskawiczne reagowanie na zmiany sytuacji na rynkach finansowych. Przedstawione rozwiązania rzeczywiście przypominają supermarket (można spotkać się również z hasłem „bankowa Ikea”), gdzie klient samodzielnie porusza się po określonych sektorach sklepu i sam wybiera produkty, sporadycznie korzystając z porad konsultantów i sprzedawców. Supermarkety finansowe obudowane są opisami produktów, ich cech, parametrów, taryfami prowizji i opłat z nimi związanych, warunkami zawarcia umowy i nabycia produktu. Rozwiązania techniczne umożliwiają skorzystanie z zakładek pomocy lub zwrócenie się drogą telefoniczną bądź pocztą elektroniczną albo sms o dodatkowe informacje do konsultanta bankowego. Reasumując, supermarket finansowy można zatem scharakteryzować jako dowolny kanał dystrybucji, umożliwiający samodzielny zakup przez klienta różnorodnych produktów finansowych (bankowych i niebankowych). Należy przypuszczać, iż nazwa supermarketu finansowego będzie w najbliższej przyszłości kojarzona bardziej ze zdalnymi, szczególnie wirtualnymi i mobilnymi, kanałami dystrybucji produktów finansowych, niż z tradycyjnymi placówkami.

Bankowość mobilna

Lawinowy rozwój telefonii komórkowej oraz postęp technologiczny sprawił, iż najnowsze telefony komórkowe mają możliwości przesyłania informacji tekstowych i obrazów porównywalne do możliwości, które są dostępne w sieci internetowej. Odpowiednikiem poczty elektronicznej są sms-y i mms-y. Odpowiednikiem przeglądarek internetowych w telefonii komórkowej jest m.in. protokół WAP. Bardziej zaawansowane telefony komórkowe lub terminale PDA umożliwiają bezprzewodowy dostęp do rachunku i możliwość wykonywania operacji bankowych w zakresie zbliżonym do tych, które są dostępne w bankach wirtualnych, a dodatkowo umożliwiają możliwość połączenia telefonicznego z konsultantem w banku. Karty SIM telefonu komórkowego mogą mieć zaszyfrowane elementy niezbędne do wygenerowania podpisu elektronicznego. Zakres technologicznych możliwości telefonii komórkowej lub innych urządzeń posiadających łączność on-line umożliwia również dokonywanie operacji w supermarketach finansowych i innych zaawansowanych wirtualnych operacji finansowych, które wymagają podpisu elektronicznego lub zaawansowanego sposobu uwierzytelniania użytkownika. Reasumując, w zależności od zaawansowania telefonu komórkowego, zakres usług możliwych do

realizacji poprzez kanał bankowości mobilnej będzie obejmował funkcje możliwe do realizacji w innych technologiach, począwszy od tych dostępnych w bankowości telefonicznej na najbardziej zaawansowanych portalach internetowych kończąc.

Upowszechnianie się instrumentów elektronicznych umożliwiło kreację pieniądza elektronicznego oraz wprowadzenie kolejnych technologii pozwalających na dokonywanie płatności bezgotówkowych. Na rynku pojawiły się karty elektroniczne wyposażone w mikroprocesory (*chipy*) lub pamięci typu *flash*, na których możliwy jest zapis dużej ilości informacji, w tym zapis kwoty pieniężnej, która została przelana na to urządzenie z rachunku klienta. Zasilenia takiego urządzenia można dokonać w bankomacie (w przypadku karty) lub z komputera albo telefonu komórkowego, w przypadku pamięci elektronicznych. Urządzenia takie umożliwiają dokonywanie mikropłatności w różnoraki sposób, m.in. bezstykowy, jak chociażby odbywa się to w autobusie poprzez zbliżenie karty do czytnika biletów.

Pieniądz elektroniczny

Urządzenia przenośne, na których możliwy jest magnetyczny lub elektroniczny zapis kwoty pieniężnej i jej zapisanie na dobro sprzedawcy usług i produktów podczas transakcji zapłaty za nabywane produkty, nosi również miano **portmonetki elektronicznej**. W zakresie mikropłatności banki będą konkurować i współpracować jednocześnie z innymi podmiotami, które próbują upowszechnić swoje produkty i umożliwiają zapłatę nimi również za usługi innych sprzedawców. Przykładowo, służby miejskie w dużych aglomeracjach wprowadzają elektroniczne karty miejskie, na które może zostać przelana określona suma pieniężna (pamięć karty pozwala na zapis wielu informacji, w tym finansowych). Z karty można opłacić należność za jednorazowy przejazd środkami komunikacji miejskiej, opłacić i aktywować bilet okresowy lub uiścić opłatę za postój samochodu na miejscu parkingowym. Należy przypuszczać, iż wraz z postępującym upowszechnieniem się urządzeń pozwalających na odczytanie salda takiej karty i obciążenie (odpisanie kwoty) należną za usługę opłatą, możliwe będzie dokonywanie różnych płatności w instytucjach miejskich (komunalnych). Klienci dokonujący rejestracji samochodu lub wymieniający dokument tożsamości, nie będą musieli jak dotychczas dokonywać płatności w kasie urzędu administracji terenowej, wcześniej będąc zmuszonymi do wypłacenia gotówki w banku lub bankomacie albo dokonując zapłaty kartą bankową oczekiwać na jej autoryzację. Pod warunkiem posiadania odpowiedniego salda pieniężnego na karcie będą mogli dokonać zapłaty bezpośrednio w stanowisku, w którym dokonują formalności.

Portmonetka elektroniczna

Mikropłatności dokonywane są również w technologii wirtualnej (elektronicznej). Transakcje takie są możliwe do wykonania w sieci internetowej lub komórkowej i umożliwiają płatności na stosunkowo niewielkie kwoty za zakupy dokonywane w sklepach internetowych. Karta mikropłatności może nie mieć postaci materialnej tylko przybrać formę zapisu informacji, czyli mieć typowo wirtualną formę, przykładowo może być subkontem rachunku klienta, które ma własny numer oraz przypisany system kodów, odpowiadający kodowi PIN w klasycznych kartach magnetycznych lub chipowych. Można wyobrazić sobie, iż klient zapamięta numer takiej portmonetki i będzie pamiętał hasła i kody autoryzacyjne, które należało będzie wprowadzić w odpowiednim urządzeniu (czytniku, terminalu, itp.).



Klient posiadający możliwość dokonywania mikropłatności w sieci internetowej zamierza zakupić kilka utworów muzycznych. Po wejściu na stronę internetową wirtualnego sklepu muzycznego, wysłuchał kilkunastu utworów na nowej płycie ulubionego wykonawcy i zdecydował się na zakup 10 spośród 15 utworów umieszczonych na płycie. Po zaznaczeniu, które utwory zamierza zakupić, system wyliczył należność na łączną kwotę 9,9\$, a klient potwierdził chęć ich zakupu. Nastąpiło automatyczne przekierowanie na stronę płatności, na której klient mógł wybrać opcję zakupu, czy chce dokonać płatności ze swojego rachunku, czy z karty płatniczej. Po wybraniu opcji płatności kartą, system „zapytał” o numer używanej karty oraz trzycyfrowy kod CVV2 (karty VISA) lub CVC2 (karty Mastercard) służący do autoryzacji transakcji. Mechanizm weryfikacji płatności sklepu internetowego połączył się automatycznie z bankiem klienta i dokonał sprawdzenia salda na rachunku mikropłatności oraz zgodności kodu. W przypadku pozytywnej weryfikacji transakcji sklep umożliwia dokonanie zakupu, czyli w tym przypadku pobranie utworów. Kolejnym razem dokonując zakupu w sklepie internetowym klient wybrał zapłatę poprzez współpracujący ze sklepem bank, w którym klient posiada rachunek. Procedura płatności została przekierowana automatycznie na stronę logowania do rachunków w banku X. Klient wpisał numer rachunku i swoje hasło dostępu. Po udanym zalogowaniu się na rachunek, system stwierdził, iż saldo środków na rachunku jest wystarczające do zapłaty za transakcję. W kolejnym kroku klient został poproszony o wpisanie kodu z listy kodów jednorazowych, które otrzymał wcześniej z banku. Po poprawnym wpisaniu kodu nastąpiła pozytywna weryfikacja i akceptacja całej transakcji.

Podpis elektroniczny

W kontekście opisu technologii internetowych i mobilnych, pozwalających na przesyłanie informacji i dystrybucję produktów bankowych występujących w postaci zdematerializowanej, należy wspomnieć o możliwościach, jakie otwiera podpis elektroniczny. Osoba posługująca się uwiarygodnionym podpisem elektronicznym ma technologiczne możliwości zaciągania zobowiązań i zawierania umów drogą elektroniczną, bez konieczności osobistego stawiennictwa w placówce bankowej lub złożenia oświadczenia woli lub własnoręcznego podpisu przed przedstawicielem banku. Dla złożenia podpisu elektronicznego konieczne jest posiadanie dwóch kodów: tak zwanego klucza publicznego, przypisanego do autoryzowanego wystawcy certyfikatów podpisu i klucza prywatnego, przydzielonego indywidualnemu użytkownikowi. Pozytywna weryfikacja obydwu kluczy umożliwia akceptację podpisu elektronicznego. Wprowadzenie do nowych dowodów tożsamości podpisu elektronicznego oraz zakodowania w nich pewnych cech biometrycznych (wprowadzenie tych rozwiązań przewidziano na 2011 r.) powinny w istotny sposób rozszerzyć możliwości zawierania umów na odległość również w odniesieniu do szeregu instrumentów finansowych, które to transakcje wymagały w dotychczasowej praktyce zawierania umowy na piśmie i opatrzenie ich podpisem przedstawicieli stron umowy. Rozwiązania takie wykorzystywane są z powodzeniem już w wielu krajach Unii Europejskiej, umożliwiając chociażby skrócenie czasu dostępu do usług bankowych, automatyzację i obniżkę kosztów operacji finansowych, poprawę ich bezpieczeństwa. Transakcje takie z powodzeniem pozwalają w biurze pośrednika nieruchomości łączyć transakcję sprzedaży/kupna nieruchomości wraz z jej potwierdzeniem przez notariusza, udzieleniem kredytu przez bank na jej zakup oraz dokonaniem wpisu hipotecznego w księdze wieczystej.

Niezależnie od dużej konkurencji w obszarze sprzedaży produktów finansowych, na rynkach finansowych można zaobserwować różne formy współpracy banków z podmiotami niebankowymi. Decyzja o podjęciu współpracy może wynikać z kilku przesłanek, jak chociażby:

- jeżeli nie można pokonać konkurenta, to należy go uczynić swoim sojusznikiem,
- budowanie własnej sieci placówek i systemów dystrybucji bywa bardziej kosztowne niż wykorzystanie sieci i kanałów pośrednika,
- ryzyko nakładów na promocję nowego produktu może być przeniesione na kontrahenta,
- skuteczność sprzedaży pośrednika może być wyższa niż poprzez własne kanały dystrybucji,
- koszty osobowe i nakłady na technologie ponosi pośrednik, bank oferuje produkt, którego pośrednik z uwagi na ograniczenia prawne nie może wykreować we własnym zakresie.

Banki podejmują współpracę m.in. z pośrednikami kredytowymi, towarzystwami ubezpieczeniowymi, funduszami inwestycyjnymi czy też podmiotami, które emitują karty płatnicze i instrumenty pieniądza elektronicznego. Najczęściej, pośrednictwo w zakresie sprzedaży produktów dotyczy sprzedaży ratalnej towarów konsumpcyjnych i usług (sprzęt agd, rtv i komputerowy, wycieczki zagraniczne), kredytów samochodowych, pożyczek gotówkowych i kredytów hipotecznych. Banki o słabo rozwiniętej sieci placówek, wchodzące na rynek kart kredytowych i płatniczych, mogą powierzyć nabór klienta i weryfikację dokumentów tożsamości oraz zaświadczeń o dochodach placówkom pocztowym lub innym firmom o rozwiniętej sieci placówek lub przedstawicieli handlowych. Uciążliwa dla banków obsługa opłat za usługi komunalno-bytowe, czy spłatę kredytów ratalnych może być powierzona supermarketom, które umożliwiają dokonanie takich opłat przy okazji zapłaty za nabywane produkty konsumpcyjne. Znane są przypadki, iż na terenach o słabo rozwiniętej sieci bankomatów, placówki handlowe podejmowały się wypłaty gotówki z karty płatniczej lub kredytowej wyemitowanej przez lokalny bank. Na etapie wdrażania i upowszechniania produktu bank nie musiał ponosić wysokich nakładów na zakup i instalację bankomatów, a sklep obniżał stan gotówki w kasie i kwotę gotówki, która musiała być przewieziona do banku. Form kooperacji i pośrednictwa można by wymienić o wiele więcej. W zakresie pośrednictwa nie można pominąć tych pośredników, którzy oferują swoje usługi w formie, będącej połączeniem technik internetowych z technikami kontaktu osobistego lub telefonicznego z doradcą finansowym – przedstawicielem pośrednika. Jednym z najdłuższych stażem oraz największych kooperantów i pośredników w zakresie sprzedaży produktów bankowych są placówki pocztowe. Zakres tej współpracy ulega ciągłym zmianom, ale z racji liczby placówek rolę poczty w systemie rozliczeń kasowo-gotówkowych trudno byłoby przecenić.

Na rynku usług finansowych funkcjonuje szereg różnych podmiotów, które świadczą usługi finansowe niekiedy zbliżone do usług bankowych i zabiegają o pozyskanie tych samych grup celowych klientów, którymi zainteresowane są banki. Największa konkurencja ma miejsce w kilku podstawowych obszarach takich jak: usługi finansujące (kredyty, leasing, faktoring), depozyty oraz inne formy oszczędzania, usługi rozliczeniowe i coraz częściej operacje na ryn-

ku instrumentów finansowych. Poszerza się zakres współpracy, ale i konkurencji w obszarze pieniądza elektronicznego, gdzie największe banki detaliczne jednocześnie współpracują i konkurują z organizacjami wydawców i akceptantów kart płatniczych oraz sieciami handlowymi. W zależności od wzajemnych powiązań kapitałowych, organizacyjnych i relacji wynikających z zawartych umów i porozumień instytucje te mogą być zaliczone do kategorii podmiotów współpracujących, bądź konkurujących, w tym w szczególności do jednostek parabankowych. Innym przykładem mogą być instytucje pocztowe. W warunkach polskich poczta współpracuje z bankami w obsłudze obrotu czekowego i oszczędnościowego (realizacja czeków i obsługa książeczek oszczędnościowych), a rywalizuje na rynku usług rozliczeniowych (przelewy, płatności rachunków, przekazy pieniężne i telegraficzne). W pewnym zakresie z bankami współpracują sieci handlowe, które w przypadku słabo rozwiniętej sieci placówek i bankomatów mogą wykonywać pewne usługi na rzecz banku np. dokonywać niewielkich wypłat z kart płatniczych, przyjmować spłaty kredytów zaciągniętych w banku. Sieci handlowe współpracują z bankami w zakresie obsługi transakcji bezgotówkowych i w operacjach związanych z emisją pieniądza elektronicznego i systemu rozliczeń transakcji. W zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej i rozwoju, banki współpracują z firmami faktoringowymi i leasingowymi, a w transakcjach handlu zagranicznego również z firmami forfaitingowymi. Na rynku finansowym banki współpracują, ale też i często jednocześnie konkurują, z funduszami inwestycyjnymi, firmami zarządzania aktywami (asset management) oraz biurami maklerskimi. Do podmiotów jednocześnie współpracujących, jak i konkurujących można zaliczyć również firmy pośrednictwa kredytowego oraz doradztwa finansowego, które mogą współpracować z jednym wybranym bankiem lub też wieloma bankami, funduszami pożyczkowymi i pomocowymi oraz innymi instytucjami finansowymi.

Banki konkurują i współpracują w dosyć szerokim zakresie również z instytucjami ubezpieczeniowymi. Do obszarów współpracy można zaliczyć podział ryzyka (dywersyfikację) w obszarze zabezpieczeń transakcji kredytowych i gwarancyjnych lub poręczeńiowych. Niezależnie od współpracy w zakresie sprzedaży produktów ubezpieczeniowych, banki współpracują z towarzystwami ubezpieczeniowymi w kreowaniu i sprzedaży produktów o charakterze inwestycyjno-ubezpieczeniowym.

**Konglomeraty
finansowe,
bankassurance,
assurbanking,
Allfinanz**

Formy współpracy mogą mieć charakter doraźnych kontraktów i umów współpracy, ale mogą przybierać również formy umów strategicznych i powiązań kapitałowych banków i towarzystw ubezpieczeniowych. Pod koniec XX w. na rynkach finansowych zaczęły na szerszą skalę tworzyć się konglomeraty finansowe, w skład których wchodzi m.in. banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, kasy budowlano-mieszkaniowe, fundusze inwestycyjne, towarzystwa emerytalne, towarzystwa powiernicze i firmy asset management, zarządzające środkami finansowymi i aktywami klienta oraz inne instytucje finansowe. Zamiast strategii bezwzględnej konkurencji przyjmuje się więc strategię współpracy i tworzenia konglomeratów finansowych, które są w stanie dostarczyć wszystkie produkty finansowe z tzw. jednej ręki (własne). Pojęcia *Allfinanz* w terminologii niemieckiej, *bankassurance* w terminologii francuskiej lub *financial services* oznacza sprzedaż produktów ubezpieczeniowych w ramach struktur banku. *Assurbanking* oznacza sprzedaż produktów bankowych w ramach

struktur firmy ubezpieczeniowej. Od strony organizacyjnej i prawnej, pojęcie *bankassurance* może oznaczać konglomeraty i holdingi różnych rodzajowo podmiotów finansowych powiązanych ze sobą kapitałowo, bądź umowami współpracy (powiązania kontraktowe) w zakresie sprzedaży produktów kooperanta w oparciu o własne kanały dystrybucji. Nadrzędnym celem strategii *bankassurance* jest wzrost zysków z obsługi klienta, osiągany za pośrednictwem wzmocnienia powiązań z klientem i pozyskanie nowych klientów, oferowanie pełnego asortymentu usług finansowych, kreowanie popytu na nowe produkty poprzez pakietyzację usług oraz sprzedaż wiązaną produktów (*cross-selling*). Dla banku rdzeniem produktu oszczędnościowo-ubezpieczeniowego jest depozyt lub fundusz inwestycyjny, a usługami uzupełniającymi są ubezpieczenia, takie jak NNW (następstw nieszczęśliwych wypadków). Dla firm ubezpieczeniowych rdzeniem produktu jest długoterminowe ubezpieczenie na życie uzupełnione o inne rodzaje ubezpieczeń i fundusz inwestycyjny.

Osobną kategorią firm współpracujących z bankami są firmy związane z bankiem na zasadzie umów franchisingowych lub agencyjnych. *Franchising* jest zjawiskiem stosunkowo nowym w bankowości polskiej, w szczególności w odniesieniu do czynności bankowych *sensu stricto*. Klasycznie *franchising* oznacza sprzedaż marki, a właściwie sprzedaż licencji na markę, logo i znaki firmowe oraz procedury organizacyjne i produkty sprzedawane pod taką samą marką. Jednym z najbardziej znanych przykładów *franchisingu* na rynku polskim jest sieć McDonalds, którą prowadzą pod wspólną marką indywidualni przedsiębiorcy – właściciele placówek gastronomicznych. Banki, w ramach racjonalizacji nakładów rzeczowych, mogą nie być zainteresowane rozbudową sieci własnych placówek bankowych pomimo zainteresowania rozwojem sieci obsługi klientów. Część banków przyjmuje strategię rozbudowy sieci w oparciu o obiekty obce, które są dzierżawione bądź leasingowane. Bank ponosi w takim przypadku wszelkie nakłady związane z wyposażeniem technologicznym i biurowym placówki oraz zatrudnieniem własnej kadry.

Franchising

Krokiem dalej idącym w tym kierunku może być zawieranie umów franchisingowych i rozwój sieci placówek agencyjnych. W przeszłości były również prawne możliwości świadczenia na rzecz banku usług agencyjnych związanych z wykonywaniem niektórych czynności bankowych, takich jak: wpłaty i wypłaty oszczędności na rachunki bankowe lub książeczki oszczędnościowe, wypłaty gotówki z czeków, pewne usługi związane ze zleceniami płatniczymi, przelewami, opłacaniem rachunków za usługi bytowe, telekomunikacyjne czy przyjmowaniem wpłat na poczet podatków. Usługi takiego pośrednictwa świadczyły placówki agencyjne, prowadzone przez osoby, które zawarły umowy bezpośrednio z bankiem. Usługi finansowe oferują również placówki pocztowe, które część usług świadczą w imieniu własnym i na rachunek własny, a część usług świadczą natomiast w imieniu banków.

W związku z liberalizacją działalności bankowej pojawiły się prawne możliwości rozszerzenia usług outsourcingowych tego typu. Należy się spodziewać, iż outsourcing może być szczególnie chętnie wykorzystywany dla sezonowego zaspokojenia usług finansowych, w okresie wakacyjnym, w miejscowościach wypoczynkowych lub przy okazji organizacji wielkich zjazdów i zlotów ludności na terenach, gdzie gęstość placówek i bankowej infrastruktury technicznej jest niewystarczająca do obsługi skokowego zapotrzebowania na usługi. Bank, mając podpisaną umowę z podmiotem, który jest w stanie świadczyć usłu-

gi tego typu, jest zwolniony z ponoszenia nakładów na wyposażenie i organizację takiej mobilnej placówki, zabezpieczenia jej obsługi, zasilania finansowego i odbioru nadmiaru gotówki z kasy, zapewnienia bezpieczeństwa placówki. Bankowi odpadają obowiązki i koszty związane z zatrudnieniem kadry, zapewnieniem spraw socjalno-bytowych, takich jak przemieszczenie, zakwaterowanie, wyżywienie i ubezpieczenie personelu. Wszystkie te obowiązki spadają na podmiot, któremu bank za określonym stałym i/lub prowizyjnym wynagrodzeniem powierzył świadczenie usług bankowych pod szyldem banku.



Istota **umowy *franchisingu*** w innych dziedzinach gospodarki polega na tym, iż podmiot podpisujący umowę (licencjodawca) zobowiązuje się do używania takiej samej marki, firmy, znaków firmowych i logo oraz zapewnienia odpowiednich standardów organizacyjnych oraz wystroju i standardów wyposażenia placówki. Standardy organizacyjne obejmują również stosowanie tych samych procedur i jakości obsługi klienta, mogą zobowiązywać do stosowania tych samych technologii informatycznych i oprogramowania oraz technologii telekomunikacyjnych, jakie są stosowane w macierzystych placówkach licencjodawcy. Zakres wspólnych standardów może dotyczyć również wielu innych wymagań dotyczących m.in. zasad naboru i szkolenia personelu.

Pojęcie *franchising* nie znalazło jeszcze właściwego polskiego odpowiednika, choć używane są pojęcia partnerstwa, agencji oraz znane jest pojęcie franczyzy, franczyzodawcy, franczyzobiorcy. Należy uważać, aby używając pojęcia franczyzy w tym znaczeniu, które zostało opisane uprzednio, nie mylić z „franszyzą” – pojęciem znanym z sektora ubezpieczeń, które oznacza ograniczenie odpowiedzialności ubezpieczyciela i uprawnienie zwolnienia się przez niego z obowiązku wypłaty odszkodowania, jeżeli wartość szkody nie przekroczyła określonej minimalnej wysokości (inaczej franszyzę ubezpieczeniową można nazwać udziałem własnym ubezpieczonego, do której pokrywa on wartość szkody we własnym zakresie).

Z uwagi na stosunkowo krótką historię nowoczesnej bankowości w Polsce i zbyt małą liczbę doświadczeń związanych z *franchisingiem* w polskiej bankowości, celowe wydaje się przytoczenie zakresu usług, które mogą być świadczone w tej formie na bazie regulacji Prawa bankowego. Obecnie możliwe jest powierzenie przez bank innemu podmiotowi, mającemu status przedsiębiorcy lub przedsiębiorcy zagranicznego, wykonywanie następujących usług:

- 1) w imieniu i na rzecz banku pośrednictwa w zakresie czynności bankowych na podstawie umowy agencyjnej polegającej na:
 - a) zawieraniu i zmianie umów rachunków bankowych,
 - b) zawieraniu i zmianie umów kredytu na sfinansowanie inwestycji mającej na celu zaspokojenie własnych potrzeb mieszkaniowych kredytobiorcy w rozumieniu przepisów o podatku dochodowym od osób fizycznych,
 - c) zawieraniu i zmianie umów kredytu konsumenckiego w rozumieniu ustawy o kredycie konsumenckim,
 - d) zawieraniu i zmianie umów ugody w sprawie spłaty kredytów, o których mowa w lit. b) i c),

- e) zawieraniu i zmianie umów dotyczących ustanowienia prawnego zabezpieczenia kredytów, o których mowa w lit. b) i c),
 - f) zawieraniu i zmianie umów o kartę płatniczą, których stroną jest konsument w rozumieniu ustawy, o której mowa w lit. c),
 - 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 innych czynności, po uzyskaniu zezwolenia Komisji Nadzoru Bankowego,
- 2) czynności faktycznych związanych z działalnością bankową .

Wydaje się, iż przedstawiony powyżej zakres czynności może być wykonywany pod szyldem własnym podmiotu go wykonującego, czyli być typową usługą **outsourcingu**. Możliwe jest również świadczenie tego typu usług pod szyldem banku i jeśli będzie się to odbywało według ściśle określonych procedur, tożsamych z procedurami stosowanymi przez bank, to będzie to klasyczny przykład *franchisingu*. Zakres czynności bankowych i innych usług, których wykonywanie może być powierzone innemu przedsiębiorcy (podmiotowi), jest dosyć szeroki i jak łatwo zauważyć, ma charakter otwarty z uwagi na możliwość uzyskania zgody Komisji Nadzoru Finansowego na rozszerzenie czynności, które mogą być zlecone innemu podmiotowi, jeżeli powierzenie przez bank wykonywania tych czynności jest niezbędne do prowadzenia działalności bankowej w sposób ostrożny i stabilny lub istotnego obniżenia kosztów tej działalności. Pomimo uprawnień KNF do rozszerzenia zakresu czynności, wprowadzono jednak ustawowe ograniczenia, co do możliwości zlecania przez bank innym podmiotom czynności zarządzania bankiem. Należą do nich zarządzanie ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności bankowej, a w szczególności zarządzania aktywami i pasywami, dokonywanie oceny zdolności kredytowej i analizy ryzyka kredytowego oraz przeprowadzanie audytu wewnętrznego banku. Zakres przedmiotowy outsourcingu może być o wiele szerszy i wykraczać poza czynności bankowe, o ile nie występują w tym zakresie ograniczenia prawne, wynikające z innych regulacji.

Jako przykład pierwszych na rynku polskim inicjatyw w zakresie powierzenia prowadzenia placówek operacyjnych banku na zasadach partnerskich (franchisingowych) można podać rozwiązania banków, takich jak Dominet Bank SA, BRE Bank SA (Multibank, mBank), BPH SA. Również lider bankowości detalicznej bank PKO BP SA, dysponujący dużą siecią placówek agencyjnych, zmienił w znaczący sposób ich formułę działania, w szczególności zakresie oferowanych usług i wyposażenia technicznego. Projekty rozwoju placówek partnerskich zostały realizowane również przez szereg innych banków i instytucji kredytowych. W miarę rozwoju technologii informatycznych upraszczających przeprowadzenie operacji finansowych można spodziewać się dalszego rozwoju współpracy na zasadach partnerstwa oraz innych form kooperacji pomiędzy instytucjami finansowymi a podmiotami z innych branż gospodarki.

Instytucje parabankowe

Na rynkach finansowych działa wiele firm konkurujących z bankami w poszczególnych segmentach usług i produktów finansowych. Wykonywanie czynności bankowych zostało jednak zagwarantowane tylko i wyłącznie dla banków lub podmiotów, którym banki powierzyły ich wykonywanie na podstawie umowy. Część podmiotów konkurujących z bankami ucieka się do zabiegów, które niedoświadczonego konsumenta wprowadzają w błąd i mają na celu stworzenie wrażenia, że ma do czynienia z bankiem lub że nabywane produkty objęte są tymi samymi lub podobnymi regulacjami prawnymi. Wśród instytucji oferujących usługi konkurencyjne do czynności bankowych są podmioty nazywane parabankami, choć precyzyjne zdefiniowanie pojęcia firmy parabankowej jest dosyć utrudnione. Do instytucji parabankowych lub świadczących usługi o zbliżonym charakterze można zaliczyć takie niebankowe podmioty jak: pośrednicy kredytowi, sieci handlowe, udzielające kredytu kupieckiego ze środków własnych, wydawcy niebankowych kart płatniczych i kredytowych, firmy leasingowe, niebankowe firmy faktoringowe, fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeniowe, fundusze venture capital, kasy oszczędnościowo-kredytowe, niebankowe kasy budowlane czy podmioty prowadzące działalność określaną mianem systemu argentyńskiego, polegającą na organizowaniu grup chętnych (konsorcjów) i udzielaniu „kredytów” ze środków pochodzących z wpłat uczestników. Do firm parabankowych w zakresie rozliczeń pieniężnych można by zaliczyć instytucje, które w porozumieniu z dużymi sieciami handlowymi, prowadzą działalność w zakresie przyjmowania od konsumentów opłat za usługi bytowe, komunalne, itp. (firmy takie trudnią się pośrednictwem w obsłudze masowych płatności, np. rachunków za usługi telekomunikacji stacjonarnej i komórkowej, abonamenty radiowo-telewizyjne, rachunki za dostawę gazu i energii elektrycznej, składki ubezpieczeniowe, spłaty kredytów zaciągniętych w bankach o słabo rozwiniętej sieci placówek, itp.).

Część z tych podmiotów prowadzi działalność na podstawie specjalnych regulacji prawnych, uchwalonych w celu umożliwienia wspólnego oszczędzania i inwestowania, bądź dokonywania operacji płatniczych i rozliczeniowych przez pewne wspólnoty społeczne i gospodarcze. Działalność takich instytucji może być oparta częściowo na pracy społecznej swoich członków i nie mieć charakteru dochodowego, a co za tym idzie poziom kosztów usług finansowych ustalany jest w wysokości niezbędnej na pokrycie ponoszonych kosztów i obowiązkowych rezerw. Do takich instytucji można zaliczyć fundusze poręczeniowe, kasy oszczędnościowo-kredytowe i budowlane. Część z wymienionych powyżej instytucji działa na podstawie ogólnych przepisów prawa cywilnego oraz gospodarczego i nastawionych jest na osiąganie zysku. Dla klienta źródeł przewagi konkurencyjnej takich instytucji może być wiele, począwszy od możliwości opłacenia rachunków za te usługi przy okazji zakupów.

Część z instytucji parabankowych założonych w celu zaspokajanie wspólnych potrzeb gospodarczych (przykładowo towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych) nie jest nastawiona na zysk, może mieć zatem niższy poziom kosztów. Inne instytucje parabankowe cechują się często większą agresywnością w pozyskiwaniu klienta, co przejawia się większą mobilnością i elastycznością, niekiedy niższym poziomem wymagań formalnych, innymi standardami obsługi klienta, innym sposobem reklamy i promocji.

Jednym z ważniejszych elementów procesu sprzedaży produktów bankowych jest sprzedaż osobista. Sprzedawcy produktów finansowych są obecni zarówno w tradycyjnych placówkach bankowych, jak i w różnych innych kanałach dystrybucji. W kanałach dystrybucji, w których wykorzystywane są nowoczesne technologie, sprzedawcy mogą oferować produkty finansowe zarówno wprost, jak i pośrednio przy okazji wsparcia technicznego i merytorycznego dla użytkowników tych kanałów. Pomimo dynamicznego rozwoju technologii samoobsługowych sprzedaż osobista jest ważnym elementem sprzedaży. Rolą sprzedawcy są nie tylko czynności marketingowe, ale również wyjaśnianie klientom zasad funkcjonowania poszczególnych produktów. Operatywność i wiedza zawodowa sprzedawcy mogą być czynnikiem decydującym o wyborze dokonywanym przez klienta. Szczególnie w przypadku nasuwających się klientowi wątpliwości lub braku odpowiedniego przygotowania klienta do korzystania z usług finansowych, braku znajomości zasad inwestowania, informacje udzielone przez przedstawiciela banku ułatwią klientowi podjęcie decyzji. Do typowych stanowisk zaliczanych do sprzedaży osobistej oprócz pracowników obsługi bezpośredniej w bankach (dysponentów, pracowników „ladowych”, pracowników informacji, czy też inspektorów kredytowych) można zaliczyć, m.in. konsultantów telefonicznych, opiekunów i doradców klienta, specjalistów takich jak: doradcy podatkowi i finansowi, maklerzy i doradcy inwestycyjni, agenci ubezpieczeniowi, itp.

3.2.2. Rozwój kanałów dystrybucji w aspekcie potrzeb klientów, rosnącej konkurencji oraz postępu technologicznego

Wraz z rozwojem systemu bankowego zmieniały się kanały dystrybucji produktów. Nie sposób wymienić wszystkich czynników, które miały wpływ na ewolucję kanałów dystrybucji, jednak nie ulega wątpliwości, że kilka odegrało kluczową rolę. Do podstawowych czynników należy zaliczyć niewątpliwie ewolucję produktów bankowych i ich formy. Bogacenie się społeczeństw, przyrost liczby osób i podmiotów, u których pojawiały się oszczędności (nadwyżka dochodów nad kosztami utrzymania lub funkcjonowania) lub okresowe rezerwy finansowe (nadwyżki przychodów na wydatkami) oraz powstawanie nowych produktów wymusiły konieczność i dały szansę rozwoju sieci placówek. Zagęszczenie sieci placówek umożliwiło z kolei coraz szerszej liczbie podmiotów rezygnację z przechowywania pieniędzy w domu na rzecz ich zdeponowania w banku. Stopniowo powstawały nowe podmioty, oferujące możliwość wykonania pewnych operacji finansowych (pocztą) lub oszczędzania (kasy oszczędnościowe, kasy budowlano-hipoteczne, itp.). Pojawiały się możliwości inwestowania w inne instrumenty oszczędnościowo-dochodowe (akcje, bony skarbowe, obligacje, fundusze inwestycyjne, instrumenty pochodne, transakcje spekulacyjne), oferowane na rynkach pieniężnych i kapitałowych (w obrocie giełdowym i pozagiełdowym).

Na rynek usług i produktów finansowych wprowadzano coraz bardziej dostępne technologie przekazu informacji, rozliczeń finansowych oraz dystrybucji pieniądza. Początkowo stosowanie technologii telekomunikacyjnych wiązało się ze wzrostem cen usług, ale za to umożliwiało skrócenie czasu wykonania operacji rozliczeniowej w porównaniu do

operacji przeprowadzanej tradycyjnie (przekaz telegraficzny lub komunikat SWIFT był operacją zdecydowanie szybszą niż przesyłanie dokumentów drogą pocztową). Skonstruowanie i wdrożenie bankomatów (*ATM – Automated Teller Machine*) umożliwiało wypłatę gotówki początkowo w godzinach pracy placówek banku, a następnie przez okrągłą dobę, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów kasowych. Upowszechnienie obrotu wekslowego, czekowego, umożliwiło dużo wygodniejsze rozliczenia bezgotówkowe pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Upowszechnienie obrotu czekowego dla osób fizycznych, emisja voucherów turystycznych i inne zbliżone operacje o charakterze bezgotówkowym umożliwiły stopniowe ograniczenie obrotu gotówkowego w kraju i zagranicą również w transakcjach konsumenckich. Wprowadzenie do obrotu kart kredytowych i płatniczych oraz rozwój sieci punktów, w których instalowano wyposażenie do ich obsługi, pozwalało za ich pomocą dokonać zapłaty za usługi oraz towary i przyczyniło się do dalszego ograniczenia obrotu gotówkowego. Szybki rozwój technologii komputerowych i telekomunikacyjnych, upowszechnienie się internetu i telefonii mobilnej daje dalsze możliwości kreowania oraz wdrażania nowych produktów i kanałów ich dystrybucji.



Podsumowując, na sposoby dystrybucji produktów bankowych miały wpływ m.in. następujące elementy:

- postać produktu bankowego:
 - forma zmaterializowana (pieniądz kruszcowy, papierowy, papier wartościowy),
 - forma zdematerializowana (kredyt akceptacyjny, limit kredytowy, przekaz telegraficzny, SWIFT).
- innowacje bankowe i kreowanie nowych produktów, rozwój ekonomii teoretycznej i zastosowanie metod matematycznych oraz postęp naukowy:
 - zastąpienie pieniądza kruszcowego pieniądzem papierowym i monetami, weksle, чеки, świadectwa depozytowe (książeczki, certyfikaty, bony), papiery wartościowe właścicielskie i dłużne (akcje, obligacje),
 - kontrakty terminowe i inne instrumenty pochodne oraz metody ich wyceny,
 - inne instrumenty finansowe, takie jak np. fundusze inwestycyjne, karty kredytowe i pieniądz elektroniczny,
 - usługi zdalne (na odległość).
- postęp techniczny, dostępne technologie:
 - telekomunikacja (telefonii przewodowa, telegrafia, łączność radiowa, telewizyjna i satelitarna),
 - techniki zapisu, odczytu i przekazu informacji, techniki komputerowe,
 - technologie mobilne.
- konkurencja na rynku bankowym i finansowym:
 - sieć i metody dystrybucji (oddział, filie, urządzenia bankowe, sieć pośredników i podmiotów współpracujących, np. akceptanci kart płatniczych), formy obsługi (w placówce, poprzez pośredników, poprzez urządzenia samoobsługowe),
 - konkurencja cenowa,

- pakietyzacja produktów, produkty uzupełniające i „gratisowe” (pakiety ubezpieczeń, *assistance*, zwolnienie lub obniżenie opłat za korzystanie z produktów w ramach pakietu).
- oczekiwania i wymagania klienta:
 - wymagania w zakresie dostępności do usług i produktów, gęstość sieci placówek i urzędzeń
 - czas ich funkcjonowania,
 - czas obsługi.
 - wymagania w zakresie przyjazności obsługi
 - profesjonalizm, jakość pracy personelu, przyjazna atmosfera,
 - warunki obsługi (miejsca oczekiwania, organizacja stanowiska, organizacja kolejności obsługi),
 - przejrzystość procedur, możliwie niski poziom biurokracji i formalizmu,
 - łatwość korzystania z urzędzeń i technologii.
 - wymagania w zakresie jakości produktu
 - poziom zaspokojenia potrzeb klienta, łatwość zrozumienia istoty produktu, pewność i bezpieczeństwo produktu,
 - niezawodność urzędzeń i technologii, niska awaryjność.
 - wymagania dotyczące ceny
 - konkurencyjna cena (oprocentowanie, prowizje, opłaty),
 - przejrzystość cen (brak ukrytych opłat).
 - wymagania w zakresie indywidualizacji potrzeb klienta
 - oczekiwania w zakresie rozpoznania potrzeb klienta,
 - oczekiwania w sprawie zaklasyfikowania do odpowiednio prestiżowego segmentu zgodnie z wyobrażeniem klienta o sobie, o swojej wartości, oczekiwania w zakresie wyjątkowego traktowania.

3.2.3. Sprzedaż produktów bankowych

Sprzedaż produktów bankowych jest zagadnieniem dosyć złożonym z uwagi na specyfikę produktów bankowych. W zależności od uwarunkowań technologicznych i popytowo-kosztowych może odbywać na wiele sposobów. Organizacja systemu sprzedaży uzależniona jest m.in. od czynników takich jak: specjalizacja banku, docelowa grupa klientów, na których bank się orientuje, segmentacja klientów pod względem dochodowym, rodzajów i skali działalności gospodarczej wykonywanej przez klienta, potrzeb konsumpcyjnych, asortyment produktów przygotowanych dla klientów, kanały dystrybucji, strategie marketingowe. Przyjęta przez bank strategia specjalizacji decyduje zarówno o grupie klientów docelowych i zakresie oferty produktowej, jak również o zastosowanych kanałach dystrybucji i strategii marketingowej możliwej do zastosowania.

Bank inwestycyjny, specjalizujący się w sprzedaży złożonych instrumentów finansowych, nie będzie oferował swoim klientom produktów takich jak chociażby prowadzenie rachunków oszczędnościowych czy rozliczeniowych ani też kart kredytowych lub płatniczych. Bank hipoteczny w ofercie będzie posiadał przede wszystkim produkty kredytowe związane

**Sprzedaż
produktów
bankowych**

z finansowaniem zakupu nieruchomości i budowy mieszkań/ domów oraz lokali i obiektów użytkowych (nieruchomości komercyjne). Bank „chemiczny”, specjalizujący się w obsłudze finansowej klientów korporacyjnych z branży chemicznej, swoją ofertę produktową dostosuje do specyfiki finansowania działalności bieżącej i inwestycyjnej w tej branży. Bank „prywatny”, specjalizujący się w obsłudze segmentu klientów zamożnych, będzie oferował produkty wysoce zindywidualizowane, starając się je jak najlepiej dopasować do oczekiwań klienta. Jako podstawową metodę promocji i sprzedaży będzie wykorzystywał sprzedaż osobistą i rekomendacje innych klientów o wysokim autorytecie.

Banki uniwersalne, nastawione na obsługę wszystkich sektorów i grup klientów, czyli obsługę klienta masowego, oferują z reguły najszerszą ofertę produktów, do dystrybucji których potrzebna jest z reguły jak największa sieć placówek oraz najszerszy zakres kanałów dystrybucji wykorzystywanych do sprzedaży produktu. Znane są również banki wirtualne, które obsługują masowe grupy klientów. Problem autoryzacji dokumentów i podpisywania umów przez klienta rozwiązywany jest przez współpracę z firmami kurierskimi, które przeszkoliły część swoich pracowników w podstawowym zakresie prawa (obróć finansowy, cywilny, procedura cywilna i administracyjna). Znajomość procedur prawnych (ogólnie obowiązujących i wewnętrznych procedur banku) pozwala takim firmom lub innym pośrednikom i podmiotom kooperującym z bankami wejście na najbardziej dochodowy rynek usług przedstawicielskich i pośrednictwa finansowego.

Strategie marketingowe

Strategie marketingowe banków opierają się najczęściej na wspomnianej już koncepcji marketing-mix. Liczba i rodzaj strategii marketingowych stosowanych przez banki jest bardzo duża i nie sposób ich wszystkich omówić. W zależności od koncepcji kierownictwa banku preferującej wybrany element marketing-mix, bądź stosującej system pozwalający na zrównoważone uwzględnianie wszystkich elementów, strategie wybranych banków będą zróżnicowane.



Z uwagi na strukturę stosowanych instrumentów marketing-mix możemy wydzielić następujące strategie:

- strategia agregacyjna,
- strategia segmentacji rynku,
- strategia dyferencjacji produktu.

Strategia agregacyjna polega na zunifikowanym programie działalności, oferowaniu wystandardyzowanych i jednolitych produktów, wykorzystywaniu zunifikowanych kanałów dystrybucji i środków wsparcia sprzedaży dla wszystkich produktów i wszystkich klientów. Jak łatwo się domyślić, strategia ta nastawiona jest na zaspokojenie potrzeb przeciętnego klienta i stosowana może być na chłonnych i niezbyt konkurencyjnych rynkach finansowych. Przyczyną przyjęcia takiej strategii może być brak środków finansowych, brak technologii do wdrożenia bardziej zaawansowanych produktów i segmentacji klientów jak również brak odpowiednio przygotowanego personelu. Elementem wsparcia sprzedaży może być tutaj silna akcja promocyjna oraz stwarzanie pozorów różnicowania produktów.

Strategia segmentacji rynku polega na wyselekcjonowaniu na podstawie różnorodnych kryteriów w miarę jednorodnych grup klientów i opracowanie, dla każdej z grup, odrębnych produktów i odpowiedniej polityki sprzedaży. Wyodrębnienie grup konsumenckich o zbliżonych potrzebach i cechach jest jednym z podstawowych elementów tej strategii, aby analiza potrzeb była właściwa, a reakcje klientów na strategie marketingowe w miarę zbliżone do siebie w obrębie takiej grupy. Strategia segmentacji pozwala na dostosowanie produktu do potrzeb odbiorców, bieżącą obserwację zmian zachodzących na rynkach i popytu na poszczególne produkty, szybką reakcję na zachodzące zmiany rynkowe, racjonalne wykorzystanie środków akwizycji sprzedaży i ich właściwy dobór do określonej kategorii odbiorców.

Strategia dyferencjacji polega na różnicowaniu poszczególnych produktów i całej oferty, bez uwzględniania indywidualnych potrzeb i wymagań nabywców usług. Różnice pomiędzy produktami mogą być nieistotne, a więc aby nadać im cechy odrębności i oryginalności strategia ich sprzedaży musi być silnie wspierana przez akcje promocyjne. Przykładem takiego produktu może być rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy, do którego oferowane są karty z odroczonym terminem płatności lub karty kredytowe oraz pakiety ubezpieczeń NNW. W istocie produkt oparty jest na tym samym rdzeniu, którego możliwości techniczne i opłaty niewiele się od siebie odróżniają, a jedynym wyróżnikiem jest kolor karty płatniczej (zwykła, srebrna, złota, itp.), pakiet ubezpieczeń standard, premium, excellent, itd. Rachunki takie, pomimo braku istotnych różnic i zauważalnych korzyści przy przejściu z jednej kategorii do drugiej, oferowane są dla różnych segmentów dochodowych, a popyt na nie kreowany jest poprzez silną akcję promocyjną.

O strategiach marketingowych banków czytaj więcej w module C, rozdział 2.2. „Segmentacja i jej powiązanie ze strategią”.

Ze strategiami marketingowymi związane są **cykl życia produktu i strategie cenowe**.

Cykl życia produktu uzależniony jest silnie od zdolności do zaspokajania potrzeb klienta. Jest to zatem okres, w którym produkt znajduje nabywców na poziomie zapewniającym odpowiednią dochodowość. W cyklu życia produktu występuje kilka podstawowych etapów:

- opracowanie produktu,
- wprowadzenie na rynek,
- faza wzrostu sprzedaży,
- faza dojrzałości (nasycenie rynku),
- spadek sprzedaży (faza schyłkowa).

Fazę wprowadzenia cechują: powolny wzrost sprzedaży, wysokie ceny i koszty produktu, silna reklama i promocja, przecieranie szlaku – okres pionierski.

Faza wzrostu charakteryzuje się szybkim, a niekiedy wręcz gwałtownym wzrostem, pojawianiem się produktów konkurencyjnych, spadkiem cen, silną akcją promocyjną i reklamową.

Cykl życia produktu

W fazie dojrzałości konkurencja jest bardziej agresywna, sprzedawcy koncentrują się na niszach rynkowych oraz dotychczas nie spenetrowanych rynkach i segmentach, postępuje spadek cen, toczy się silna walka o podział rynku.

W fazie wycofania produktu niektórzy konkurenci wypadają z rynku, ceny produktu stabilizują się na niskim poziomie, wydatki na promocję i reklamę ulegają znacznemu obniżeniu, następuje wzrost zainteresowania konsumentów innymi produktami i usługami.

Z ustaleniem pozycji produktu na rynku oprócz analizy fazy cyklu życia produktu, wiąże się też analiza jego udziału w rynku i poziomu dochodowości.



Według macierzy Boston Consulting Group (BCG) **produkty można scharakteryzować** jako:

- a) **gwiazdy**, czyli produkty o wysokim udziale w rynku i wysokim tempie wzrostu sprzedaży; pomimo wysokich wydatków na marketing, badanie i rozwój, mają wysoki udział w zyskach, a ponadto produkt jest konkurencyjny i dalsze inwestowanie w niego daje wysoką szansę na osiągnięcie zysków;
- b) **dojne krowy** – tak nazywane są produkty o wysokim udziale w rynku i niskim wzroście sprzedaży; pozwalają na osiągnięcie wysokich zysków przy jednocześnie niskich nakładach na badania, marketing, promocję, pozwalających utrzymać dotychczasową pozycję na rynku;
- c) **znaki zapytania** – tak nazywane są produkty o niskim udziale w rynku, który cechuje się wysokim tempem wzrostu. Znakami zapytania najczęściej określane są produkty świeżo wprowadzane na wysoce konkurencyjny rynek, a zatem produkty, które nie spełniły jeszcze pokładanych w nich nadziei, natomiast wymagają one dużych nakładów na marketing i promocję, a więc powodują drenaż gotówki. Są to produkty deficytowe, dlatego w ich przypadku należy podjąć decyzję co do ich dalszych losów – czy należy w nie zainwestować nowe środki na modyfikacje i promocję, aby mogły się stać gwiazdami, czy też wycofać je z rynku;
- d) **psy (zdechłe psy)** – tym mianem określane są produkty o niskim udziale sprzedaży, na rynku charakteryzującym się niskim tempem wzrostu albo który ma już tendencję spadkową. Produkty te nie przynoszą zysków lub wręcz generują straty i należy dążyć do jak najszybszego wycofania z oferty.

Czytelnik może spotkać się z nieco innym podziałem produktów dokonany na podstawie ich udziału w rynku: produkty rozwojowe, produkty ustabilizowane, produkty o niepewnej przyszłości i wreszcie produkty schyłkowe. Uważny czytelnik zauważy, iż powyższa charakterystyka w zasadzie odpowiada charakterystyce produktów wg macierzy BCG, choć nazewnictwo nie jest tak obrazowe.

Strategie cenowe

Nieodłącznym elementem strategii marketingowych banków jest polityka kształtowania cen na produkty i zasady ich zmian. W procesie ustalania cen należy uwzględnić m.in. następujące czynniki:

- koszty opracowania, wyprodukowania, wykreowania i zaoferowania produktu nabywcom,
- funkcjonalność produktu,

- poziom nowości (innowacyjności) produktu,
- unikatowość produktu,
- ceny produktów konkurencyjnych, ceny substytutów,
- szacowaną wielkość popytu.

W zależności od wyboru z powyższych elementów podstawowego kryterium, które będzie brane pod uwagę przy kształtowaniu polityki cenowej danego produktu możemy wyodrębnić kilka **metod ustalania ceny**:

- metoda popytowa,
- metoda kosztowa,
- metoda oparta na dostosowaniu ceny do cen produktów konkurencyjnych, zwana niekiedy metodą ceny rynkowej.

Metoda popytowa opiera się na założeniu, iż cena jest funkcją popytu na produkt, czyli wynikiem zapotrzebowania na produkty oferowane przez banki i ich konkurencyjności cenowej. W metodzie tej niezbędna jest ciągła analiza wielkości popytu, jego struktury i prognozowanych zmian w każdej fazie cyklu życia produktu.

**Metoda
popytowa**

Metoda kosztowa opiera się na założeniu, iż cena produktu jest wynikiem ponoszonych przez bank kosztów zewnętrznych i kosztów wewnętrznych.

**Metoda
kosztowa**

Gdyby odnieść tę metodę do przykładowego produktu bankowego, jakim jest niewątpliwie kredyt, to można by wymienić kilka podstawowych czynników kosztowych, mających wpływ na ostateczną cenę kredytu, takich jak:

- koszty odsetkowe depozytów własnych,
- koszty kapitału własnego,
- koszty rezerwy obowiązkowej,
- koszty związane ze złą jakością portfela kredytowego,
- koszty odpisów z tytułu rezerwy celowej,
- koszty odpis w na bankowy fundusz gwarancyjny,
- koszty administracji kredytów i monitorowania portfela,
- koszty pozyskania środków obcych niezbędnych do sfinansowania akcji kredytowej,
- inne koszty.

Metoda rynkowa lub ceny produktów konkurencyjnych opiera się na założeniu, iż cena musi być dostosowana do cen takich samych produktów lub produktów substytucyjnych oferowanych przez konkurentów. W przypadku przewagi kosztowej nad konkurencją strategia ta pozwala bankowi na zwiększenie dochodu w stopniu wyższym, niż miałoby to miejsce w przypadku strategii kosztowej, opierającej się na zasadzie pokrycia kosztu i zastosowania tzw. marży godziwej. Jedną z wielu metod cen rynkowych jest strategia ceny średniej, czyli ceny zbliżonej do średniej (średnioważonej) ceny rynkowej i konkurowanie z pozostałymi dostawcami produktów, przy pomocy innych elementów marketingu-mix i uzyskiwania przewagi w wybranych obszarach.

Metoda rynkowa



Z uwagi na zbliżone warunki funkcjonowania banków i szybkie naśladownictwo oraz dostęp do podobnych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, banki stosują głównie kosztowe i rynkowe strategie cen. Strategia popytowa możliwa jest do zastosowania przy wprowadzaniu zupełnie nowych lub mocno zmodyfikowanych produktów albo na rynkach niszowych.

Skimming

W przypadku przewagi technologicznej i innowacyjnej możliwa jest do zastosowania **strategia skimming** (bardzo wysokich cen). Strategia ta jest możliwa, gdy bank w danym segmencie i produkcie lub na określonym obszarze działania, jest liderem lub ma pozycję wręcz monopolistyczną. Z uwagi na dużą liczbę podmiotów konkurencyjnych strategia *skimmingu* jest możliwa do zastosowania w nielicznych przypadkach. Znana jest też pod nazwą *market plus*. Podmiot stosujący tę strategię opanowuje cenowy wierzchołek rynku, Osiągnięcie relatywnie wysokiego zysku jednostkowego przy niewielkim wolumenie sprzedaży, pozwala na stosunkowo szybkie pokrycie kosztów i nakładów poniesionych na prace badawcze i rozwój produktu. Strategia *market plus* stosowana jest przede wszystkim w odniesieniu do produktów o relatywnie krótkim okresie życia, podatnych na wpływ cykli koniunkturalnych czy wpływ mody. Strategia ta stosowana jest również w odniesieniu do produktów z zakresu wysokich technologii lub wykorzystujących takie technologie. Oprócz korzyści finansowych i szybkiego zwrotu nakładów podmiot oferujący taki produkt kształtować może dodatkowo swój pozytywny wizerunek, jako firmy innowacyjnej, korzystającej z nowoczesnych technologii. Należy jednakże pamiętać o tym, iż rynki na których istnieje możliwość stosowania wysokich cen wzbudzają zainteresowanie firm konkurencyjnych, które analizują możliwość wejścia na nie. Ze strategią *market plus* związane jest również ryzyko nie znalezienia nabywców zainteresowanych zakupem drogiego produktu szczególnie w okresach dekonunktury gospodarczej.

W sektorze bankowym zastosowanie takiej strategii jest możliwe, gdy bank, w danym segmencie i produkcie lub na określonym obszarze działania, jest liderem lub ma pozycję wręcz monopolistyczną. Z uwagi na dużą liczbę podmiotów konkurencyjnych strategia *skimmingu* jest możliwa do zastosowania w znacznie ograniczonym zakresie i tylko w określonych przypadkach.

Pojęcie *skimmingu* w ujęciu marketingowym należy odróżniać od definicji używanej w odniesieniu do przestępstw na rynku kart płatniczych, polegających na kradzieży danych zaszyfrowanych w karcie płatniczej (bankomatowej, kredytowej).

Strategia penetracji

Inną strategią jest strategia **penetracji**, polegająca na stosowaniu niskich cen, pozwalająca na poszukiwanie nowych rynków zbytu i pozyskanie klientów od konkurencji.

Strategia cen penetrujących, czyli **market minus** polega na ustaleniu niskiej ceny na nowy produkt i osiągnięcie wysokiego poziomu sprzedaży, przy niskim zysku jednostkowym. Strategia ta zakłada stosowanie pozostałych elementów marketingu-mix, w celu szybkiego pozyskania odpowiedniej liczby nabywców. Strategia ta ma zastosowanie w odniesieniu do produktów, których cykl życia jest względnie długi. Korzyściami jej stosowania są m.in. szybki wzrost popytu (w tym dzięki tzw. „zakupom na próbę”), możliwość osiągnięcia efektu skali, opanowanie rynku w stopniu uniemożliwiającym lub utrudniającym wejściu konkurentów. Zagroże-

niem związanym ze stosowaniem tej strategii jest ryzyko poniesienia strat, jeżeli nie zostanie osiągnięty odpowiednio wysoki poziom sprzedaży. W przypadku pojawienia się konkurentów, którzy mogą zaoferować niskie ceny, moment pokrycia poniesionych kosztów wpływami ze sprzedaży może się oddalić lub nigdy nie wystąpić (ryzyko poniesienia straty). Niskie ceny mogą być postrzegane przez konsumentów jako przejaw niskiej jakości.

Wśród strategii wysokich cen można wymienić strategię „zbierania śmietanki” polegającą na stosowaniu wysokich cen przy stosunkowo wysokich nakładach na reklamę i inne formy promocji. Po wywołaniu odpowiednio wysokiego popytu możliwe jest obniżenie nakładów na marketing, a poziom sprzedaży będzie na tym samym poziomie lub będzie nadal wzrastał z uwagi na efektywność wcześniejszych działań reklamowych. Efekt wzrostu może być też wynikiem powstałej mody i popularności, snobizmu bądź dobrej opinii klientów o produkcie przekazywanych kręgowi swoich znajomych. Strategia ta jest możliwa do stosowania głównie w odniesieniu do produktów dojrzałych (tzw. dojnych krów), ale bywa wykorzystywana również w stosunku do produktów innowacyjnych wprowadzanych dopiero na rynek, szczególnie w fazie wzrostu sprzedaży popieranej silną reklamą. Strategia „zbierania śmietanki” możliwa jest również do zastosowania na rynkach schyłkowych i produktów o spadającej atrakcyjności i popularności. Warunkiem możliwości zastosowania strategii jest spadek konkurencji, będący wynikiem wycofania się z tych rynków i produktów większości konkurentów. Bank może znaleźć się w obszarze niszowym, a popyt na produkt mimo wysokiej ceny utrzymuje się na tyle wysokim poziomie, iż opłacalne jest utrzymywanie go w ofercie. O ile łatwo sobie wyobrazić taką sytuację, np. na rynku części zamiennych do samochodów wycofanych z produkcji (przykładowo VW Garbus), to trudniej to odnieść do rynku finansowego. Można sobie co prawda wyobrazić korzystanie przez ostrożnych lub bardziej konserwatywnych księgowych z tradycyjnej formy przelewów, które są o wiele droższe i bardziej uciążliwe niż korzystanie z przelewów internetowych, czy też wpłat gotówkowych zamiast inkaso do odbioru gotówki z wysokich utargów lub korzystanie z wrzutni nocnych albo bankomatu z funkcją depozytową. To samo może dotyczyć preferowania przez klienta homebankingu zamiast internetu. Wybory klienta mogą być podyktowane jego konserwatyzmem, ostrożnością, brakiem pewności dotyczącej bezpieczeństwa transakcji elektronicznych lub wieloma innymi czynnikami. Bank biorąc pod uwagę wysokie koszty obsługi odbywającej się z udziałem człowieka lub starszych technologii może wprowadzić strategię wysokich cen (barier zaporowych) połączoną z polityką obniżki kosztów – zmniejszania nakładów na te produkty i kanały ich dystrybucji. Celem takiej polityki jest obniżenie konkurencyjności oraz atrakcyjności produktów i skłonienie klientów do wyboru produktów zastępujących „stary” produkt.

Strategia „zbierania śmietanki”

Inną formą strategii wysokich cen jest strategia „żniw” lub „zbierania plonów” (*harvesting*), polegająca na wykorzystywaniu jednorazowych nadwyżek finansowych z danego źródła. Strategia ta może polegać m.in. na:

- podnoszeniu cen powyżej poziomu oferowanego przez konkurencję, by zwiększyć przychody nawet kosztem utraty części rynku,

Strategia „żniw”

- zmniejszeniu do minimum wszelkich kosztów, które nie są niezbędne, nawet kosztem niewielkiego ograniczenia jakości i atrakcyjności (funkcjonalności) produktu, albo utraty potencjału rozwojowego,
- wstrzymaniu wszelkich reinwestycji, zwiększających zdolności produkcyjne i nowoczesność produktów,
- zmniejszeniu kosztów ogólnych, nakładów na badania i rozwój, marketing, promocję, naprawy i konserwacje niezbędne do utrzymania technologii i urządzeń,
- obniżeniu zapasów i rezerw poprzez obniżenie poziomu produkcji i sprzedaży,
- obniżeniu kwoty zobowiązań finansowych i kosztów ich obsługi,
- sprzedaży zbędnych aktywów.

Stosowanie tej strategii jest często związane z wycofywaniem się z danego rynku i asortymentu produktów, z procesem restrukturyzacji firmy i racjonalizacji kosztów. W przypadku klientów banku, strategia taka może być wymuszona na kredytobiorcy, wobec którego prowadzona jest windykacja lub proces naprawczy. Aby spłacić kredyty i zrestrukturizować zadłużenie sprzedawane są często najlepsze aktywa kredytobiorcy. Strategia zniwczęsto osłabia potencjał rozwojowy firmy, ale pozwala jej przetrwać jako całości lub w ograniczonym zakresie działalności. Proces taki może być alternatywą likwidacji bądź upadłości firmy. W bankowości znane są przypadki sprzedaży portfela kredytowego wraz ze sprzedażą udziału w rynku.



Przykładem może być sprzedaż portfela kredytów samochodowych przez bank, który zamierza uzyskane w ten sposób środki przeznaczyć na ekspansję na nowe rynki lub rynki rozwojowe, np. na rynek kredytów hipotecznych. Podmiot, wkraczający na rynek kredytów samochodowych lub chcący uzyskać na nim większy udział albo pozycję monopolistyczną, gotowy jest odkupić taki portfel wraz z premią cenową rekompensującą sprzedawcy spadek przychodów w przyszłych okresach. Nabywca pozbywając się konkurenta z rynku będzie mógł zastosować w przyszłości jedną ze strategii wysokich cen bez konieczności ponoszenia wysokich nakładów na modernizację produktu i jego promocję.

Sprzedaż wiązana cross-selling

Jedną z metod aktywizacji sprzedaży jest **sprzedaż wiązana** zwana również **sprzedażą krzyżową**, **sprzedażą dopełniającą** lub z angielska *cross-selling*. Może być stosowana zarówno do oferowania produktów „czysto” bankowych, jak i niebankowych. Sprzedaż wiązana polega, najogólniej rzecz biorąc, na oferowaniu łącznie minimum dwóch produktów, często zupełnie odmiennych lub oferowaniu dodatkowych usług uzupełniających funkcjonalność i użyteczność wykorzystywanych już przez klienta produktów. Przyczyn takiej strategii banków jest co najmniej kilka. Z ekonomii wiadomo, iż osiągnięcie dochodu z określonego produktu możliwe jest po przekroczeniu pewnego poziomu sprzedaży. Ponadto, banki amerykańskie jako jedne z pierwszych w praktyce odkryły, iż sprzedaż krzyżowa jest dobrą metodą na budowę trwałych więzi z klientami. Sprzedaż krzyżowa odbywa się zasadniczo w oparciu o dwa podstawowe produkty – rachunek bieżący i kredyt hipoteczny. Rachunek bieżący lub oszczędnościowo-rozliczeniowy jest bazą do sprzedaży kart płatniczych, lokat terminowych, usług rozliczeniowych, kredytów w rachunku bieżącym (linii kredytowych), kredytów konsumpcyjnych i na zakup środków transportu,

a nawet usług brokerskich i maklerskich. W celu podniesienia bezpieczeństwa transakcji oferowane są ubezpieczenia rachunku i transakcji dokonywanych kartami płatniczymi. Kredyt hipoteczny jest z kolei dobrą bazą do sprzedaży ubezpieczeń osobistych i majątkowych, rachunku bieżącego, usług zarządzania aktywami klienta (*asset management*). Z kredytami hipotecznymi związany jest najczęściej obowiązek ubezpieczenia kredytowanej nieruchomości oraz cesji praw z ubezpieczenia na życie. Klient może dokonać cesji posiadanych polis ubezpieczeniowych lub zawrzeć nowe umowy ubezpieczeniowe na lepszych warunkach. Dzięki sprzedaży związanej banki osiągają wyniki lepsze, niż przy sprzedaży produktów pojedynczo. Sprzedaż krzyżowa może efektywnie wspomagać wzrost lojalności klienta wobec banku, choć znane są również przypadki nieumiejętnego stosowania tej strategii poprzez kredytowanie klienta na zbyt wysokim poziomie. Takie postępowanie może być powodem zbytniego uzależnienia klienta od banku, przekroczeniem pułapu jego zdolności do obsługi zadłużenia (zdolności kredytowej lub płatniczej), znalezieniem się w pułapce kredytowej. Przekroczenie bezpiecznego poziomu kredytowania klienta (przekredytowanie) dla banku skutkować może wzrostem ryzyka kredytowego ponad bezpieczny pułap. Sprzedaż związana oznacza dla banku większe nasycenie „portfela” klienta usługami bankowymi, poprawia dochodowość relacji klienta z bankiem, pozwala na ograniczenie wydatków marketingowych w stosunku do strategii sprzedaży pojedynczych produktów.

Ze sprzedażą krzyżową związane są różne strategie. Banki stosują strategię sprzedaży mniej popularnych produktów wraz ze sprzedażą produktów najatrakcyjniejszych i najbardziej popularnych. Innym powodem sprzedaży kilku produktów może być zwiększenie technicznych i operacyjnych możliwości produktu podstawowego. Do rachunku klienta wydawane są karty płatnicze, umożliwiające wypłaty gotówki w bankomatach i placówkach banku oraz płatności bezgotówkowe w sieciach handlowych i sklepach internetowych.

Jedną z form sprzedaży nowo wprowadzanych na rynek produktów jest *up-selling*, polegający na oferowaniu produktu nowego lub zmodyfikowanego w miejsce produktu „starego”. Nowe cechy produktu, nowe możliwości posługiwania się nim, nowe rozwiązania informatyczne, nowe kanały dystrybucji mogą pozwolić na osiągnięcie takiego poziomu sprzedaży, który pozwoli na zrefundowanie kosztów jego opracowania i wdrożenia. Umożliwi jednocześnie wycofanie starych produktów, których utrzymywanie jest kosztowne, a dochody ze sprzedaży relatywnie niskie.

W celu ograniczenia nakładów czasu pracy na sprzedaż poszczególnych produktów, prowadzone są analizy potrzeb klienta, a następnie opracowywane **pakiety** produktów, które oferowane są jednorodnym grupom klientów należących do poszczególnych grup zawodowych, segmentów dochodowych. Przykładowo, klientom posiadającym okresowe nadwyżki środków pieniężnych oferowane są automatyczne lokaty 1-dniowe, weekendowe lub o dłuższych okresach. Po podpisaniu indywidualnej umowy na taką lokatę lub wyborze określonego pakietu (rodzaju rachunku bieżącego), klient ma zagwarantowane ustanowienie automatycznej lokaty pod warunkiem, że wysokość środków na rachunku przekroczy pewien minimalny próg. Klient nie musi ponosić wysiłku związanego z ciągłą analizą salda rachunku i zlecaniem otwierania lokat, na kolejne okresy. Bank, poprzez

Pakietyzacja



automatyzację czynności związanych z lokatami, eliminuje lub ogranicza do minimum udział pracownika w operacji lokowania wolnych środków klienta.

Sprzedaż krzyżowa może być wykorzystana do poprawy relacji pomiędzy klientem a bankiem. Im więcej występuje relacji klient – produkt, tym bardziej spada prawdopodobieństwo rezygnacji klienta z usług banku. Należy zauważyć, iż kluczową rolę w sprzedaży krzyżowej i produktów dopełniających odgrywa ciągła i bieżąca analiza potrzeb klienta, a więc zasadnicze znaczenie ma w tym przypadku sprzedaż osobista i właściwa reakcja personelu na sygnały płynące od klientów. Właściwie przygotowany pracownik, starający się pomóc klientowi rozwiązać jego problem może zaoferować klientowi zupełnie nowe produkty, inne sposoby realizacji transakcji rozliczeniowych, inne sposoby finansowania rozwoju działalności, itp. Klientowi poszukującemu jak najtańszego finansowania firmy można zaoferować zarówno standardowy kredyt z oferty banku lub też kredyt preferencyjny albo pomoc w uzyskaniu dopłat z funduszy strukturalnych UE (o ile klient spełnia wymogi formalne). Ze względów podatkowych możliwe jest rozważenie wariantu skorzystania z opcji leasingu czy też innych metod optymalizacji podatkowej. Klientowi zainteresowanemu kredytem walutowym można zaoferować zabezpieczenie przed ryzykiem kursowym. Odpowiednie podejście banku do zaspokojenia potrzeb klienta na rynku usług finansowych przyczynia się do wzrostu satysfakcji klienta z usług banku, a bankowi – jak to już wspomniano wcześniej – pozwala na wzrost dochodowości współpracy z klientem oraz wzmocnienie więzi lojalnościowych.

Klienci poszukujący łatwych okazji, strategie lojalnościowe

W literaturze marketingowej można się spotkać z określeniem „*cherry-picking*,” w wolnym tłumaczeniu znane pod pojęciem „wybierania rodzynków”. Oznacza ono wybór możliwości najlepszej spośród dostępnych, a zatem związane jest z konsumentami poszukującymi najlepszych okazji. Dla takich klientów wybór produktów określonej marki lub zbliżonej marki, ale cechujących się podobnymi walorami użytkowymi i funkcjonalnością, podyktowany jest przede wszystkim poziomem cen, a jeśli różni dostawcy oferują produkt w tej samej cenie, to o wyborze decydują ewentualne dodatkowe korzyści związane z produktem. Innym kryterium wyboru może być najlepszy stosunek ceny do jakości. Dla tych klientów nie jest ważne przywiązanie do marki, stałego dostawcy bądź producenta. Klienci tacy nie są z reguły przywiązani do określonej firmy czy też marki. Banki w swoich strategiach marketingowych przygotowują produkty, których parametry jakościowe i cenowe mogą być szczególnie interesujące dla takich klientów. Celem akcji promocyjnych, w ramach których produkt jest okresowo sprzedawany po kosztach lub nawet poniżej ich, jest pozyskanie nowych klientów lub wspomoczenie sprzedaży innych produktów powiązanych z produktem promocyjnym. Promocje cenowe związane są z reguły z minimalnym dochodem, a nawet okresowym ponoszeniem strat. Aby przeciwdziałać stratom banki stosują: ograniczenia okresu obowiązywania promocyjnych warunków cenowych, sprzedaż wiązaną innych produktów, zabezpieczenia przed wycofaniem się klienta z usług banku po upływie okresu promocyjnego.



Przykładem takiej strategii jest akcja sprzedaży promocyjnej kredytów hipotecznych. Wraz z uzyskaniem niskooprocentowanego kredytu hipotecznego, klient jest zobowiązany założyć i prowadzić w banku kredytującym rachunek bieżący lub oszczędnościowo-rozliczeniowy, z którego będą obsługiwane spłaty kredytu hipotecznego. Aby klient nie zrezygnował z usług banku, w taryfie prowizji i opłat wprowadza się zaporowe stawki opłat za wcześniejszą częściową lub całkowitą spłatę kredytu. Niskie oprocentowanie i prowizje zastosowane w okresie promocyjnym zostaną zrekompensowane bankowi wyższym oprocentowaniem w pozostałym okresie kredytowania bądź wysokimi prowizjami w przypadku ewentualnej wcześniejszej spłaty kredytu.

Bardziej zaawansowanemu w teoriach marketingowych czytelnikowi pojęcie „cherry-picking” może być znane w związku z problematyką kredytową, gdzie oznacza ono wybór najbardziej płynnego i najpewniejszego zabezpieczenia spośród proponowanych przez kredytobiorcę. W procesie likwidacji przedsiębiorstwa, pojęcie „cherry-picking” może oznaczać zachowanie nabywcy, który zamierza kupić wybrane, najbardziej wartościowe dla niego składniki majątku przedsiębiorstwa, a nie jego całość.

Trendy w zakresie marketingu bankowego w Europie i na świecie

W ostatnim okresie, w marketingu bankowym przeważają strategie związane z **orientacją na klienta**, czyli rozpoznaniem potrzeb i oczekiwań klienta oraz jak najlepszym ich zaspokojeniem, przy zachowaniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i konkurencyjności cenowej.

W dziedzinie kanałów dystrybucji można przypuszczać, iż obok siebie funkcjonować równolegle będą:

- placówki bankowe z obsługą personelu, nasycone dużą ilością technologii informatycznych i stanowisk samoobsługowych,,
- placówki samoobsługowe,
- bankowość telefoniczna,
- bankowość elektroniczna, obejmująca szeroko rozumiany dostęp do usług bankowych za pomocą sieci telekomunikacyjnych, stacjonarnych i bezprzewodowych oraz urządzeń komputerowych i inteligentnych terminali osobistych. Banki, posiadające odpowiednie technologie i rozwiązania w zakresie bankowości internetowej i telefonicznej, oferują klientom korzystającym z tradycyjnej (oddziałowej) bankowości pozostałe kanały dostępu do usług nazywając takie usługi wielodostępowymi kanałami dystrybucji usług (*multichannels*).

Nowe produkty bankowe będą możliwe do opracowania i wprowadzenia dzięki rozwojowi nowych technologii komputerowych i telekomunikacyjnych. Bankowość oddziałowa będzie ewoluowała w kierunku **specjalizacji obsługi wybranych segmentów klientów**, ze szczególnym nastawieniem na obsługę w takich placówkach szczególnie dochodowych segmentów klienta. W zakresie organizacji tych jednostek i kompetencji personelu, należy oczekiwać jeszcze większej centralizacji decyzji w obszarze związanym z warunkami cenowymi produktów i poziomem ryzyka transakcji (oprocentowanie, prowizje oraz podejmowanie decyzji kredytowych). Obsługa tych jednostek będzie miała za zadanie:

Orientacja na klienta

Nowoczesne kanały dystrybucji

stwarzanie przyjaznej atmosfery podczas kontaktu z klientem i promocję produktów, polegającą na prezentacji ich walorów oraz przewagi nad innymi produktami dostępnymi na rynku. Marketing bankowy wspomagany będzie narzędziami i systemami informatycznymi. Badanie kondycji finansowej klienta (dochody, wolne środki, zadłużenie, zobowiązania, cykle rozliczeń, zdolność kredytowa, płynność, itd.) będzie mocno wspierane przez systemy informacyjne. Wspomniany wcześniej system CRM umożliwia, m.in. szczegółowe badanie relacji klienta z bankiem i stopnia korzystania z usług banku oraz określenie dochodowości poszczególnych usług i pakietów.

Dla klientów, zwracających uwagę na cenę usług oraz dostępność usług, większe znaczenie będzie miało zagęszczenie sieci placówek samoobsługowych i poszerzanie zakresu operacji możliwych do wykonania poprzez kanały szeroko rozumianej bankowości elektronicznej. W celu podniesienia bezpieczeństwa transakcji upowszechnione zostanie stosowanie podpisu elektronicznego i wzmacniane będą mechanizmy szyfrowania transakcji z zastosowaniem zmiennych kluczy kodowania, a nawet szyfrowania kwantowego w celu uniemożliwienia złamania kodu w okresie jego ważności. Prace nad szyfrowaniem kwantowym i jego upowszechnieniem również w obszarze finansów znalazły się w priorytetowych programach badawczych finansowanych przez Unię Europejską.

Pod względem produktowym należy się spodziewać dalszego ograniczenia odsetka transakcji i płatności gotówkowych na rzecz transakcji elektronicznych i pieniądza elektronicznego.

Integracja na rynku usług finansowych

Z dużym prawdopodobieństwem można oczekiwać, iż będzie zacieśniała się **współpraca handlowa i więzi kapitałowe pomiędzy sektorem bankowym i ubezpieczeniowym oraz funduszami inwestycyjnymi**. Pomnażanie majątku nie będzie miało klasycznego oszczędnościowego charakteru związanego głównie ze składaniem w banku depozytów, ale będzie połączeniem kompleksowego inwestowania w lokaty terminowe i bezpieczne papiery wartościowe (obligacje rządowe i bony skarbowe), produkty o charakterze ubezpieczeniowym i emerytalnym, fundusze inwestycyjne o zróżnicowanym poziomie ryzyka. Należy się spodziewać, iż upowszechniać będą się usługi zarządzania aktywami, gdzie rolą klienta będzie określenie składu portfela inwestycyjnego i poziomu inwestowania w instrumenty bezpieczne i obciążone ryzykiem lub też tylko określenie poziomu ryzyka portfela, a rolą banku będzie samodzielne zarządzanie aktywami klienta na podstawie dyspozycji klienta.

Indywidualizacja i pakietyzacja, produkty hybrydowe

Analiza potrzeb klientów, z jednej strony, umożliwi dalszą **indywidualizację usług** dla najbardziej wymagających i dochodowych segmentów klienta, z drugiej zaś strony, **pakietyzację produktów** dla dobrze rozpoznanych już grup. Można również przypuszczać, iż będzie postępował rozwój produktów **hybrydowych**, indywidualnie strukturyzowanych do potrzeb i preferencji, łączących w sobie cechy odmiennych produktów (np. rachunki depozytowo-rozliczeniowe łączone z kredytami, operacjami zabezpieczającymi przed ryzykiem kursowym i produktami bankowości inwestycyjnej).

W dziedzinie segmentacji można oczekiwać, iż będzie postępowało zjawisko **mikrosegmentacji**, które pozwoli na lepsze rozpoznanie potrzeb klienta i opracowanie jak najbardziej odpowiedniej oferty zgodnej z oczekiwaniami klienta. Klienci, mający większą wiedzę z obszaru rynków kapitałowych poprzez portale finansowe i finansowe supermarkety, będą mogli konstruować swoje portfele oszczędnościowo-inwestycyjne poprzez samodzielny zakup wybranych lokat i instrumentów finansowych, w tym również derywatów.

Spodziewany przyrost liczby najbogatszych klientów niewątpliwie przyczyni się do rozwoju rynku kapitałowego, bankowości prywatnej i usług *Wealth Management*. Wyższa skłonność do ponoszenia ryzyka przez klientów wywodzących się z kręgu nowych fortun, którzy swoich majątków dorobili się w relatywnie krótkim okresie czasu, umożliwi upowszechnienie się innowacji finansowych w szczególności instrumentów pochodnych charakteryzujących się wysokimi dźwigniami operacyjnymi i finansowymi.

Streszczenie

W rozdziale omówiono różnorodne kanały dystrybucji oraz strategie sprzedaży produktów finansowych, w szczególności usług bankowych.

Coraz więcej produktów finansowych ma postać zdematerializowaną, co wpływa na sposób ich dystrybucji. Na wybór kanału dystrybucji produktów bankowych wpływ ma wiele czynników, takich jak m.in.: produkt i jego specyfika, segmenty odbiorców docelowych, zasoby i zawansowanie technologiczne banku, system dystrybucji produktów w bankach konkurencyjnych.

Postęp technologiczny umożliwia, by obok obsługi bezpośredniej dokonywanej przez pracowników, placówki były wyposażone w urządzenia samoobsługowe i technologie informatyczne, pozwalające na samodzielne wykonywanie operacji przez klienta. Pewna grupa placówek bankowych powoływana jest specjalnie do obsługi klientów zaliczonych do określonych segmentów, np. dużych podmiotów korporacyjnych lub też bankowości prywatnej, czy innych prestiżowych dla banku klientów. Walka o najlepszych klientów powoduje daleko idącą elastyczność i troskę banków o jakość i wygodę obsługi. Aktywizacja sprzedaży i poszukiwanie nowych grup klientów wspierana jest przez przedstawicieli banków penetrujących lokalne rynki.

W dobie rozwoju technologii komputerowych i telekomunikacyjnych coraz większe znaczenie ma szeroko rozumiana bankowość elektroniczna, w tym w szczególności bankowość wirtualna. Klient instytucji finansowej, korzystający z odpowiednich form obsługi bezpośredniej lub samoobsługi, ma możliwość zakupu dowolnego, nawet bardzo wyspecjalizowanego produktu bankowego, w jednym miejscu lub poprzez jeden kanał dystrybucji również za pośrednictwem takiej formy obsługi jak supermarket finansowy. Do upowszechnienia bankowości elektronicznej i zaawansowanych form samoobsługi i dostępu do usług finansowych przyczyniają się takie przesłanki, jak m.in. dążenie do zapew-

nienia wygody klientom, możliwość sprzedaży kilku produktów jednocześnie, korzyści efektu skali, wzrost wydajności, redukcja kosztów obsługi, „szycie produktów na miarę”. Możliwości nowych telefonów komórkowych, terminali przenośnych (PDA) i innych urządzeń telekomunikacyjnych są tak zaawansowane, że umożliwiają dostęp do pełnego zakresu usług bankowości wirtualnej, w tym również zakupów w supermarketach finansowych. Dodając do tego klasyczne możliwości telefonu komórkowego można stworzyć najbardziej uniwersalny kanał zdalnego dostępu do usług finansowych. Wprowadzenie instytucji pieniądza elektronicznego i upowszechnienie się terminali akceptujących mikropłatności przyczyni się do znacznego ograniczenia obrotu gotówkowego.

Banki zarówno konkurują z różnymi podmiotami, jak i podejmują szeroko rozumianą współpracę z licznymi podmiotami. Jedną z form rozwoju sieci placówek i usług wirtualnych jest franchising. Innymi formami współpracy są usługi świadczone na rzecz banków przez pośredników i agentów. Banki zlecały, na zasadzie outsourcingu, obsługę informatyczną lub inkaso gotówki innym firmom. W związku z postępującą tendencją liberalizacji usług bankowych pojawiły się prawne możliwości rozszerzenia usług outsourcingowych również w odniesieniu do czynności bankowych. Jednoczesna współpraca, ale i oferowanie produktów konkurencyjnych przez banki i towarzystwa ubezpieczeniowe, doprowadziły do pogłębienia więzi kooperacyjnych i powstania konglomeratów finansowych, które oferują wspólnie, m.in. produkty bankowe, ubezpieczeniowe i inwestycyjne. Intensywny w ostatnim okresie rozwój nowych kanałów dystrybucji był odpowiedzią zarówno na oczekiwania i potrzeby klientów, jak i wynikiem rosnącej konkurencji, postępu technologicznego oraz konieczności redukcji kosztów działalności. Można przypuszczać, iż w najbliższej przyszłości obok siebie funkcjonować równolegle będą placówki bankowe z obsługą personelu, wspieranego jednocześnie dużą ilością technologii informatycznych, jak i placówki bądź stanowiska samoobsługowe. Należy oczekiwać również szeregu nowych produktów „kartowych” i poszerzenia zakresu produktów finansowych oferowanych przez banki. Można też przypuszczać, że dalszy postęp technologiczny, rozwój technik telekomunikacyjnych i informatycznych, miniaturyzacja przenośnych komputerów i urządzeń sztucznej inteligencji, połączona z ciągłym wzrostem ich możliwości technicznych i wygodą obsługi, wzrost bezpieczeństwa korzystania z elektronicznych kanałów dystrybucji przyczynią się w najbliższej przyszłości do dalszego rozwoju nowych produktów i usług bankowych oraz sposobów ich oferowania klientom.

Literatura

1. H.E. Buschgen, *Przedsiębiorstwo Bankowe*, Poltext, Warszawa 1997
2. W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź 2004
3. T. Koźliński, *Bankowość Internetowa*, CeDeWu, Warszawa 2004
4. R.F. Nicholls, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, INW Olympus CeiRB, Warszawa 1997
5. J. Pobierało, *Bankowość elektroniczna – stan i perspektywy rozwoju w polskim sektorze bankowym*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1999
6. M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, MT Biznes, Warszawa 2006

Test do samokontroli

1. Na wybór kanału dystrybucji produktu zasadniczy wpływ mają:
 - A. wyłącznie dostępne technologie,
 - B. wyłącznie nastawienie klientów,
 - C. koszty dystrybucji i nowoczesność produktu,
 - D. specyfika produktu, segment odbiorców, zasoby i technologie dostępne w banku, zachowania konkurencji.
2. Bankowość zdalna to:
 - A. oferowanie obsługi klienta w jego siedzibie dokonywane przez pracowników banku,
 - B. różnorodne kanały dystrybucji produktów, opierające się na urządzeniach samoobsługowych, technologiach telekomunikacyjnych i komputerowych,
 - C. korzystanie z usług bankowych wyłącznie za pomocą urządzeń samoobsługowych i telefonu komórkowego,
 - D. korzystanie z usług bankowych tylko za pomocą Internetu.
3. Bankowość mobilna odbywa się przy udziale:
 - A. przewoźnych placówek bankowych,
 - B. telefonów komórkowych,
 - C. Internetu,
 - D. telefonii stacjonarnej.
4. Pieniądz elektroniczny to rodzaj instrumentu, który:
 - A. umożliwia płatności gotówkowe,
 - B. pozwala na płatności bezgotówkowe tylko w tradycyjnych placówkach handlowych,
 - C. umożliwia płatności bezgotówkowe zarówno w sieciach handlowych, jak i sklepach internetowych,
 - D. oznacza wyłącznie rodzaj specjalnej karty elektronicznej z wbudowanym procesorem (chipem).

5. Franchising w bankowości oznacza:
 - A. współpracę z towarzystwami ubezpieczeniowymi polegającą na oferowaniu ubezpieczeń z ograniczonym od dołu poziomem odpowiedzialnością za szkody,
 - B. organizację sieci placówek bankowych, prowadzonych pod szyldem banku przez inne podmioty, według ściśle określonych przez bank procedur i technologii oraz standardów obsługi,
 - C. prowadzenie placówek bankowych, przez niezależnych przedsiębiorców, pod szyldem banku lecz według własnych procedur i standardów obsługi,
 - D. nowy rodzaj usług pośrednictwa finansowego oferowany w Internecie.
6. Bankassurance oznacza:
 - A. rodzaj ubezpieczenia się banków od odpowiedzialności cywilnej w związku z prowadzoną działalnością i ewentualnymi roszczeniami klientów,
 - B. współpracę pomiędzy sektorem bankowym i ubezpieczeniowym, polegającą na oferowaniu przez instytucje ubezpieczeniowe produktów bankowych,
 - C. współpracę pomiędzy sektorem bankowym i ubezpieczeniowym, polegającą na oferowaniu produktów ubezpieczeniowych przez bank,
 - D. korporacje i konglomeraty bankowo-ubezpieczeniowe zwykle powiązane kapitałowo i kontraktowo, oferujące wspólnie produkty bankowe, ubezpieczeniowe i inne instrumenty finansowe.
7. Pod pojęciem parabanków rozumie się:
 - A. podmioty współpracujące z bankami w świadczeniu usług bankowych,
 - B. podmioty konkurujące z bankami, świadczące usługi finansowe zbliżone do usług bankowych, ale nie zaliczane do czynności bankowych,
 - C. wyłącznie firmy pośrednictwa kredytowego i działające w systemie „argentyńskim”,
 - D. instytucje bankowe osiągające większość przychodów ze świadczenia usług niebankowych.
8. Mianem „dojnych krów” określane są:
 - A. produkty przeznaczone dla podmiotów z branży mleczarskiej,
 - B. produkty o wysokim udziale w rynku i przynoszące wysokie zyski, przy wysokich nakładach na ich rozwój i promocję,
 - C. produkty o wysokim udziale w rynku i niskim wzroście sprzedaży; pozwalają na osiągnięcie wysokich zysków przy jednocześnie niskich nakładach na badania, marketing i promocję,
 - D. klienci akceptujący obciążanie ich przez bank wysokimi marżami odsetkowymi, prowizjami i opłatami.

9. Strategia „zbierania śmietanki” to:
- A. strategia cenowa polegająca na stosowaniu wysokich cen przy niskich nakładach na reklamę, promocję i badania,
 - B. strategia cenowa polegająca na stosowaniu wysokich cen przy relatywnie wysokich nakładach na reklamę i promocję,
 - C. strategia cenowa polegająca na stosowaniu w okresie wzrostu rynku wysokich cen przy relatywnie wysokich nakładach na reklamę, promocję i badania oraz jednoczesnym inwestowaniu w dalszy rozwój produktu,
 - D. strategia wyboru przez klienta najlepszych okazji cenowych.
10. Poszukiwanie łatwych okazji („*cherry-picking*”) oznacza:
- A. dokonywanie przez klienta wyboru najlepszej, pod względem cenowym, możliwości z dostępnych na rynku okazji,
 - B. poszukiwanie przez bank łatwego zarobku na kliencie polegające na stosowaniu wysokich cen,
 - C. specjalny program komputerowy opracowany do analizy stopnia korzystania z usług bankowych przez konsumentów,
 - D. wybór najlepszych produktów dostępnych na rynku (wybór „rodzynek”) dokonywany wyłącznie w oparciu o kryterium jakości i walorów użytkowych.
11. Sprzedaż wiązana (sprzedaż krzyżowa) oznacza:
- A. bezwzględną konieczność zakupu przez klienta minimum 3 produktów,
 - B. strategię banku polegającą na jednoczesnym oferowaniu wraz z produktem bazowym innych usług bądź też uzupełnienie wykorzystywanych już przez klienta produktów o dodatkowe usługi zwiększające ich funkcjonalność,
 - C. jednoczesną sprzedaż kilku zupełnie odmiennych produktów,
 - D. usługę brokerską polegającą na sprzedaży produktów minimum dwóch banków, stosowaną jako strategię zabezpieczenia się przed ryzykiem.
12. Terminem bankowości prywatnej określa się:
- A. bank rodzinny prowadzony na własne potrzeby,
 - B. bank założony przez kilku prywatnych inwestorów,
 - C. banki oferujące najbogatszym klientom produkty o charakterze inwestycyjnym,
 - D. banki oferujące segmentowi klientów bardzo zamożnych zindywidualizowane usługi finansowe świadczone na najwyższym poziomie.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-D, 2-B, 3-B, 4-C, 5-B, 6-D, 7-B, 8-C, 9-B, 10-A, 11-B, 12-D

Rozdział 4.

Bilans banku i jego analiza

Jan Hibner, Andrzej Podszywałow

4.1. Sprawozdania finansowe banku

Andrzej Podszywałow

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Zrozumieć znaczenie sprawozdań finansowych dla oceny banku.
2. Znać powiązania danych rachunku wyników z danymi bilansu.
3. Zrozumieć wpływ produktów i usług bankowych na kształtowanie się poszczególnych pozycji bilansu i rachunku wyników.
4. Opanować zasady sporządzania sprawozdań finansowych banku.
5. Rozumieć interpretację podstawowych kategorii ekonomicznych zawartych w sprawozdaniach finansowych banku.

Wprowadzenie

Banki objęte są szczególnymi rozwiązaniami w zakresie sprawozdawczości finansowej, z uwagi na ważną rolę społeczną jaką pełnią oraz unikalny charakter działalności. Roczne sprawozdania finansowe banku stanowią istotne źródło informacji o obecnych lub prawdopodobnych przyszłych skutkach ekonomicznych zdarzeń, które zaistniały w okresie sprawozdawczym. Zgodnie z polskim ustawodawstwem (Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe) banki mogą być tworzone jako banki państwowe, banki spółdzielcze lub banki w formie spółek akcyjnych. W każdym z powyższych przypadków przygotowywane są standardowe sprawozdania finansowe, do których należą: bilans, rachunek wyników, rachunek przepływów pieniężnych i rachunek zmian w kapitale własnym. Polskie banki wprowadziły sprawozdawczość finansową zgodną z wymogami Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR 30, 10 i 37). Bank, który pełni rolę podmiotu dominującego w grupie kapitałowej, sporządza dodatkowo skonsolidowane sprawozdania finansowe. Celem sprawozdań skonsolidowanych jest zobrazowanie danych finansowych grupy kapitałowej tak, jakby stanowiła ona jeden podmiot. Sprawozdania finansowe banków poddawane są audytowi zewnętrznemu, który realizuje biegły rewident. Celem audytu jest skontrolowanie i potwierdzenie, że sprawozdania są sporządzone rzetelnie i zgodnie z obowiązującym prawem. Zbadane i zatwierdzone przez władze Banku sprawozdania finansowe, wraz z opinią i raportem biegłego rewidenta, przekazywane są do Komisji Nadzoru Finansowego. Sprawozdania finansowe banku analizowane są także przez: przedsiębiorców, inwestorów, klientów banku, instytucje, banki współpracujące, firmy ubezpieczeniowe i wiele innych podmiotów.

4.1.1. Zasady sporządzania sprawozdań finansowych

Zasady sporządzania sprawozdań finansowych zależą od stosowanej teorii rachunkowości. Można wskazać dwie istotnie różne teorie rachunkowości, które wywarły ogromny wpływ na praktykę sprawozdawczości:



Teoria transakcyjna – której stosowanie powoduje, że głównym celem sprawozdawczości staje się ustalenie prawidłowego obrazu rentowności, uzyskanej w okresie obrachunkowym, co oznacza że podstawowym sprawozdaniem jest rachunek zysków i strat.



Teoria wartości – która zakłada, że dla podstawowego odbiorcy sprawozdań finansowych (obecni i potencjalni inwestorzy), głównym celem sprawozdania finansowego powinno być przedstawienie rzetelnej sytuacji majątkowej i finansowej podmiotu gospodarczego, mierzonej wielkością jego kapitału własnego. Wartość kapitału własnego stanowi różnicę pomiędzy wartością aktywów i zobowiązań. Podstawowym sprawozdaniem finansowym jest więc bilans.



Zarówno MSR, jak i obowiązująca w Polsce Ustawa o rachunkowości w coraz większym stopniu bazują na teorii wartości. Konsekwencją tego faktu jest duży nacisk na rzetelną wycenę aktywów i pasywów dla potrzeb sprawozdań finansowych.

4.1.2. Bilans

4.1.2.1. Definicje podstawowe

W bilansie zestawione są stany aktywów i pasywów na dany dzień (dzień bilansowy) w celu udokumentowania sytuacji majątkowej i finansowej banku.



Aktywa to kontrolowane przez bank zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, które powstały w wyniku przeszłych zdarzeń i spowodują w przyszłości wpływ korzyści ekonomicznych. Aktywami możemy określić tylko te zasoby banku, które posiadają zdolność bilansową, czyli zgodnie z powyższą definicją mogą być ujawniane w bilansie.



- *W ramach umowy leasingu finansowego, Finansujący posiada prawo własności do przedmiotu leasingu, ale całe ryzyko i korzyści ekonomiczne z użytkowania przedmiotu leasingu przypada Korzystającemu. Zgodnie z definicją aktywów przedmiot leasingu **jest kontrolowany przez Korzystającego** i może być wykazany w aktywach jego bilansu.*
- *Wartość posiadanych przez bank udziałów w kapitale własnym innego podmiotu, który nie jest notowany na rynku kapitałowym (giełdzie), można określić jedynie szacunkowo. Oznacza to, że kierownictwo banku **wykorzystuje dostępne informacje, aby wiarygodnie określić tę wartość** i jeśli jest to możliwe, wykazuje w aktywach bilansu.*
- *Wstępnie uzgodniona transakcja (o ile nie posiada mocy prawnej) nie może zostać odzwierciedlona w bilansie, ponieważ potencjalne **skutki tej transakcji nie stanowią jeszcze efektu zdarzeń przeszłych**.*
- ***Przyszłe korzyści**, jakie bank może otrzymać w wyniku posiadania danego składnika majątku, mogą przyjąć różną formę, np. wpływ środków pieniężnych jako efekt użytkowania, zamiana na inne aktywa lub zmniejszenie zobowiązań.*



Aktywa banku możemy podzielić na aktywa obrotowe i trwałe z punktu widzenia czasu ich ekonomicznej użyteczności. **Aktywa obrotowe** obejmują należności i inwestycje krótkoterminowe oraz pozostałe aktywa obrotowe. **Aktywa trwałe** to należności i inwestycje długoterminowe oraz rzeczowe i pozostałe aktywa trwałe.

Pasywa to źródła finansowania banku, na które składają się kapitał własny i zobowiązania.

Pasywa

Kapitał własny odzwierciedla udział jednostki w aktywach po odjęciu wszelkich zobowiązań. W sprawozdaniu finansowym banku wykazywana jest wartość kapitału początkowego (wniesionego podczas powołania banku) oraz wszelkie skumulowane zmiany kapitału własnego, powstałe w wyniku działalności banku od momentu jego powstania do dnia bilansowego. Kapitał własny zmienia się m.in. w wyniku: zmian wartości aktywów i zobowiązań, wystąpienia zysku lub straty w roku obrachunkowym, wpływów z emisji akcji i wypłat dywidendy.

Zobowiązania to wynikający z przeszłych zdarzeń obowiązek wykonania świadczeń o wiarygodnie określonej wartości, który spowoduje wykorzystanie już posiadanych lub przyszłych aktywów banku. Na banku ciąży aktualny obowiązek polegający np. na wypłacie środków pieniężnych w przypadku likwidacji lokaty założonej przez klienta banku (zakładamy tu, że wysokość tej wypłaty może być wiarygodnie określona).



Rezerwy to takie zobowiązania, których termin wymagalności lub kwota nie są pewne.

Przyszłe zobowiązania to takie, które mogą spowodować zaistnienie obowiązku wypłaty środków pieniężnych w wyniku prawdopodobnych przyszłych zdarzeń. Tego typu zobowiązania określane są jako **zobowiązania warunkowe** (warunkowane zaistnieniem zdarzenia w przyszłości) i nie mogą być umieszczane w bilansie.

Jeśli składniki majątku lub zobowiązań banku nie spełniają definicji aktywów i pasywów, to w sprawozdaniu finansowym wykazywane są jako **pozycje pozabilansowe**.

Pozycje pozabilansowe

Główne **pozycje pozabilansowe** to:

- I. Zobowiązania warunkowe udzielone i otrzymane
 1. Zobowiązania udzielone:
 - a) finansowe,
 - b) gwarancyjne.
 2. Zobowiązania otrzymane:
 - a) finansowe,
 - b) gwarancyjne.
- II. Zobowiązania związane z realizacją operacji kupna/sprzedaży
- III. Pozostałe





Przykładem zobowiązań warunkowych mogą być:

- pozycje związane z transakcjami terminowymi i opcjami, szczególnie pochodne instrumentów finansowych (opcje na bazie stóp procentowych i walut), które w ostatnich latach przeważają w tej kategorii,
- gwarancje właściwego wykonania kontraktu, gwarancje przetargowe, akredytywy typu „standby”, dotyczące określonych transakcji,
- akredytywy dokumentowe, przy których dostarczany towar traktowany jest jako zabezpieczenie i które ulegają samolikwidacji w momencie jego dostawy,
- umowy sprzedaży i odkupu, nie ujęte w bilansie,
- nieodwołalne promesy przyznania kredytu (wycofanie warunkowane jest obłożone wysokimi karami).

Instrumenty finansowe



Ważnym składnikiem aktywów i pasywów oraz pozycji pozabilansowych banku są **instrumenty finansowe**. Zgodnie z obowiązującą w Polsce ustawą o rachunkowości¹ oraz MSR 32 i 39, instrument finansowy to kontrakt, który powoduje powstanie **aktywów finansowych** u jednej ze stron i **zobowiązania finansowego** lub **instrumentu kapitałowego** u drugiej ze stron, pod warunkiem że z kontraktu zawartego między dwiema lub więcej stronami jednoznacznie wynikają skutki gospodarcze, bez względu na to, czy wykonanie praw lub zobowiązań wynikających z kontraktu ma charakter warunkowy czy też bezwarunkowy. Z definicji tej wyłączone są niektóre rodzaje umów, rezerw i aktywów (np. podatek odroczony).

Schemat 1.



Instrumenty kapitałowe

Instrumenty kapitałowe należą do **aktywów finansowych** banku obok **aktywów pieniężnych** i **instrumentów finansowych**. Przez instrumenty kapitałowe należy rozumieć kontrakty, z których wynika prawo do majątku jednostki, pozostałego po zaspokojeniu

¹ Dz. U. z 2002 r. Nr 76, poz. 694, z 2003 r. Nr 60, poz. 535, Nr 124, poz. 1152, Nr 139, poz. 1324, Nr 229, poz. 2276 oraz z 2004 r. Nr 96, poz. 959, Nr 145, poz. 1535, Nr 146, poz. 1546, Nr 213, poz. 2155.

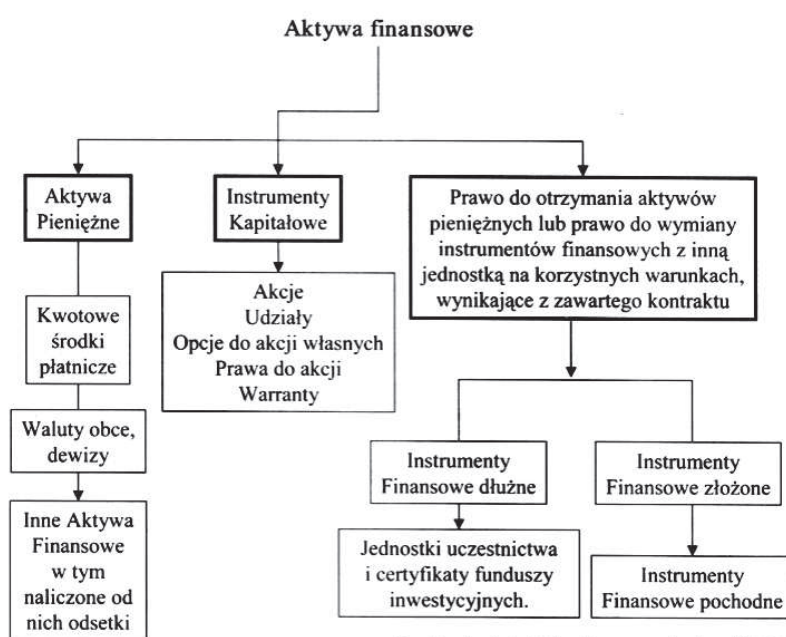
lub zabezpieczeniu wierzycieli, a także zobowiązanie się jednostki do wyemitowania lub dostarczenia własnych instrumentów kapitałowych.

To szczególny typ zobowiązania, które zobowiązuje bank do wydania aktywów finansowych albo wymiany instrumentu finansowego z inną jednostką, na niekorzystnych warunkach.

Działalność banku związana jest przede wszystkim z aktywami i zobowiązaniami finansowymi. W bilansie banku pojawiają się więc zarówno aktywa pieniężne jak i instrumenty finansowe oraz kapitałowe. Sprzedawane przez bank produkty i usługi znajdują swoje odzwierciedlenie w poszczególnych pozycjach bilansu po stronie aktywów i pasywów.

Zobowiązania finansowe

Schemat 2.



Na podstawie: Andre Helin – Ustawa o rachunkowości, 2004

Analiza wzajemnych relacji aktywów i pasywów pozwala na ocenę bilansu z punktu widzenia ryzyka, płynności i wypłacalności. Pojęcie płynności związane jest z zapewnieniem dostępności odpowiednich środków finansowych, które pokryją zapotrzebowanie na środki, wynikające z wycofania depozytów i zaspokojenie promes zobowiązań finansowych innego typu, w terminie ich wymagalności (MSR 30). Pojęcie wypłacalności związane jest z utrzymaniem nadwyżki aktywów nad zobowiązaniami i tym samym odpowiedniej wysokości kapitału własnego (MSR 30).

Płynność, wypłacalność

4.1.2.2. Aktywa

Aktywa w bilansie banku uszeregowane są według malejącej płynności (rosnącej zapadalności), rozumianej jako okres zamiany danej kategorii aktywów na środki pieniężne, np. wpływ środków pieniężnych z tytułu należności od klientów banku. Jednakże można zaobserwować pewne niekonsekwencje, np. kredyty należy zakwalifikować do mniej płynnych aktywów w porównaniu z dłużnymi papierami wartościowymi, a w tym skarbowymi.

Tabela 1. Struktura ogólna aktywów

Kasa i operacje z NBP, dłużne papiery wartościowe uprawnione do redyskontowania w NBP			
Należności	Sektor finansowy	Bieżące	
		Terminowe	
	Sektor niefinansowy	Bieżące	
		Terminowe	
	Sektor budżetowy	Bieżące	
		Terminowe	
Papiery wartościowe	Należności z tytułu papierów wartościowych z przyrzeczeniem odkupu		
	Dłużne papiery wartościowe	Banków	
		Budżetu	
		Pozostałe	
	Udziały lub akcje	W jednostkach zależnych	Instytucje finansowe
			Pozostałe
		W jednostkach współzależnych	Instytucje finansowe
			Pozostałe
		W jednostkach stowarzyszonych	Instytucje finansowe
			Pozostałe
W innych jednostkach		Instytucje finansowe	
		Pozostałe	
Pozostałe papiery wartościowe			
Wartości niematerialne i prawne			
Rzeczowe aktywa trwałe			
Inne aktywa	Przejęte aktywa		
	Pozostałe aktywa		
Rozliczenia międzyokresowe	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego		
	Pozostałe rozliczenia międzyokresowe		

Źródło: Opracowanie własne

Uwzględniając przytoczone definicje, w strukturze aktywów banku można wyróżnić: aktywa pieniężne oraz instrumenty finansowe i instrumenty kapitałowe, a także aktywa rzeczowe, wartości niematerialne i prawne i pozostałe aktywa. Ważną informacją z punktu widzenia oceny ryzyka ogólnego banku jest poziom i charakter pozycji pozabilansowych.

Szczegółowe pozycje aktywów z przykładami:

- Stan środków pieniężnych w banku oraz aktywów zrównanych ze środkami pieniężnymi, np. banknoty i monety w różnych walutach, czeki podróżne i bankierskie, złoto w postaci niemonetarnej i inne metale szlachetne.
- Operacje z bankiem centralnym, np. stan posiadanych lokat w NBP w formie środków pieniężnych, stan rezerwy obowiązkowej, odprowadzanej do NBP.
- Stan lokat w NBP w formie aukcyjnych papierów wartościowych, zakupionych bez przenoszenia prawa własności do papierów wartościowych.
- Weksle uprawnione do redyskonta w NBP.
- Należności z tytułu odsetek od operacji z bankiem centralnym.

**Należności
od sektora
finansowego,
niefinansowego
i budżetowego**

Do sektora finansowego zalicza się m.in.: instytucje ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, SKOK, NFI, przedsiębiorstwa leasingowe i faktoringowe, domy maklerskie, fundusze inwestycyjne, kantory, giełdy, izby i centra rozliczeniowe, banki centralne innych państw, oddziały zagraniczne banku, międzynarodowe organizacje finansowe.

Do sektora niefinansowego zalicza się podmioty, które prowadzą przedsiębiorstwo produkcyjne, handlowe lub usługowe w działalności niefinansowej, instytucje niekomercyjne oraz osoby fizyczne, nie będące przedsiębiorcami.

Do sektora budżetowego zalicza się instytucje rządowe i samorządowe, które finansowane są z budżetu państwa, np. państwowe osoby prawne i inne państwowe jednostki organizacyjne nie objęte rejestracją w KRS szkoły i agencje państwowe, służb, straże, kluby i biura poselskie, urzędy powiatowe i gminne, sejmiki, fundusze celowe.

Podstawowe składniki majątku w tej kategorii aktywów obejmują należne kwoty bieżące i terminowe z tytułu, np.:

- dokonanych lokat,
- udzielonych kredytów i pożyczek,
- skupionych wierzytelności i weksli,
- odsetek od kredytów i pożyczek,
- zrealizowanych gwarancji.

Papiery wartościowe z otrzymanym przyrzeczeniem odkupu zostały zakupione przez bank i jednocześnie emitent tych papierów lub kontrahent, który je sprzedał, zobowiązał się je odkupić. Bank zrealizował tę transakcję, aby uzyskać przychody z tytułu posiadania papierów wartościowych (np.: dywidenda, wzrost cen, prawo poboru, itp.). Jeśli transakcja zakończy się odkupieniem papierów wartościowych w ustalonym terminie to nie nastąpi ich przekazanie bankowi.

Dłużne papiery wartościowe banków, jednostek budżetowych oraz pozostałych podmiotów mają zwykle formę obligacji, które bank kupuje w celu uzyskania przychodów z tytułu zmian kursów lub przechowania do terminu wykupu i uzyskania przychodów z tytułu oprocentowania.

W osobnych pozycjach umieszcza się papiery wartościowe wyemitowane przez jednostki powiązane z bankiem. Występują tu udziały i akcje, które bank zakupił w celu wywierania wpływu, sprawowania kontroli lub współ kontroli w stosunku do innego podmiotu gospodarczego.

W tej pozycji bilansu zamieszczona jest także wartość zakupionych udziałów i akcji, w których bank lokuje swoje niezaangażowane środki pieniężne. Skupione udziały i akcje przeznaczone są do dalszego obrotu handlowego, w okresie ich przechowywania bank realizuje przychody z tytułu ich posiadania.

Inne papiery wartościowe mogą obejmować np.:

- certyfikaty,
- listy zastawne,
- weksle komercyjne,
- bony.

Należności z tytułu zakupionych papierów wartościowych z otrzymanym przyrzeczeniem odkupu i dłużne papiery wartościowe

Udziały lub akcje w jednostkach zależnych, współzależnych, stowarzyszonych i pozostałych

Pozostałe papiery wartościowe i inne aktywa finansowe

Wartości niematerialne i prawne

Wartości niematerialne i prawne to nabyte przez bank prawa majątkowe, eksploatowane na potrzeby własne, nadające się do gospodarczego wykorzystania w okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, takie jak np.:

- autorskie prawa majątkowe, licencje, koncesje,
- nabyta wartość firmy i koszty nie zakończonych prac rozwojowych,
- prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów zdobniczych, domen internetowych, itp.,
- know-how.

Rzeczowe aktywa trwałe

Kategoria ta obejmuje majątek trwały, czyli o okresie gospodarczej przydatności większym niż rok, a w tym nieruchomości oraz środki trwałe w budowie.



Do kategorii niematerialnych i rzeczowych aktywów trwałych zalicza się także aktywa objęte umowami: leasingu finansowego, leasingu operacyjnego, najmu i dzierżawy. W przypadku, gdy bank jest leasingodawcą, to w bilansie zostanie zarejestrowana wartość należności długoterminowych z tytułu umowy leasingu. W przypadku, gdy bank jest leasingobiorcą, to w bilansie zostanie umieszczona wartość majątku przyjętego przez bank do użytkowania.

Inne aktywa

Kategoria ta obejmuje aktywa do zbycia i nakłady na wartości niematerialne i prawne. W tej pozycji bilansu możemy więc znaleźć nieruchomości i inne środki trwałe oraz środki trwałe w budowie i nakłady poniesione na budowę wartości niematerialnych i prawnych, które są przeznaczone do zbycia.



Banki często stają się właścicielami różnych aktywów w procesie windykacji. Aktywa te, np. maszyny rolnicze, czy hale fabryczne są całkowicie nieprzydatne w działalności banku, więc stanowią aktywa do zbycia.

Rozliczenia międzyokresowe

Realizacja zasady współmierności kosztów i przychodów znajduje odzwierciedlenie w rozliczeniach międzyokresowych. W tej pozycji bilansu zamieszczone są wartości poniesionych wydatków, które zostaną w przyszłych okresach obrachunkowych przeniesione do kategorii kosztów. Do tej kategorii zalicza się także rozliczenia z Urzędem Skarbowym, gdy przyjmują one postać nadpłaconego podatku dochodowego. Różnice pomiędzy prawem bilansowym i prawem podatkowym powodują powstawanie przejściowych nadpłat w podatku dochodowym, które zostaną wyrównane zmniejszeniem zobowiązania podatkowego w następnych okresach obrachunkowych. Sytuację taką określa się jako „odroczony podatek dochodowy”.

4.1.2.3. Pasywa

Pasywa uszeregowane są według malejącej wymagalności rozumianej jako okres wypłaty środków pieniężnych z tytułu posiadanych zobowiązań. Zestawienie pasywów kończy się na funduszach własnych, które są wymagalne jedynie w przypadku likwidacji spółki i po zaspokojeniu wierzycieli.

Tabela 2. Struktura ogólna pasywów

Zobowiązania wobec Banku Centralnego			
Zobowiązania	Sektor finansowy	W rachunku bieżącym	
		Terminowe	
	Sektor finansowy	Rachunki oszczędnościowe, w tym:	Bieżące
			Terminowe
		Pozostałe, w tym:	Bieżące
		Terminowe	
	Zobowiązania z tytułu sprzedanych papierów wartościowych z udzielonym przyrzeczeniem odkupu		
	Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych		
	Inne zobowiązania z tytułu instrumentów finansowych		
	Fundusze specjalne i inne zobowiązania		
Koszty i przychody rozliczane w czasie oraz zastrzeżone	Rozliczenia międzyokresowe		
	Ujemna wartość firmy		
	Pozostałe przychody przyszłych okresów oraz zastrzeżone		
Rezerwy	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego		
	Pozostałe rezerwy		
Zobowiązania podporządkowane			
Kapitał własny	Kapitał (fundusz podstawowy)		
	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)		
	Akcje własne (wielkość ujemna)		
	Kapitał (fundusz) zapasowy		
	Kapitał (fundusz) z aktualnej wyceny		
	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	Fundusze ogólnego ryzyka bankowego	
		Pozostałe	
	Zysk (strata) z lat ubiegłych		
	Zysk (strata) netto		

Źródło: Opracowanie własne

W strukturze pasywów banku wyróżniamy przede wszystkim zobowiązania i kapitał własny. Z uwagi na ocenę ryzyka, płynności i wypłacalności interesuje nas koncentracja wartości w poszczególnych pozycjach i grupach pozycji (np. kapitał własny a zobowiązania) oraz relacja wartości pasywów i aktywów o podobnym okresie wymagalności i zapadalności.

Szczegółowe pozycje pasywów z przykładami

Kategoria ta obejmuje wynik operacji finansowych przeprowadzanych z bankiem centralnym, np. otrzymane pożyczki (także w przypadku sprzedaży aukcyjnej papierów wartościowych, gdy nie występuje przeniesienie prawa własności), depozyty złożone w banku przez bank centralny, wykorzystane kredyty refinansowe, zobowiązania z tytułu naliczonych odsetek od operacji z bankiem centralnym.

Podstawowe zobowiązania w tej kategorii pasywów obejmują wymagalne kwoty w podziale na zobowiązania bieżące i terminowe z tytułu np.:

- otrzymanych lokat,
- otrzymanych kredytów i pożyczek od podmiotów finansowych,
- odsetek od kredytów i pożyczek (gdy są zastrzeżone),
- stanu środków na terminowych lub zablokowanych depozytach na rachunkach deponentów,
- stanu przyjętych zabezpieczeń pieniężnych,
- poziomu rezerw celowych na należności banku,
- stanu na rachunkach bieżących różnych podmiotów,
- poziomu sprzedanych i nie wykupionych jeszcze bonów oszczędnościowych,

Zobowiązania wobec banku centralnego

Zobowiązania wobec sektorów finansowego, niefinansowego i budżetowego

Zobowiązania z tytułu sprzedaży papierów wartościowych z udzielonym przyrzeczeniem odkupu i emisji dłużnych papierów wartościowych

- stan na rachunkach funduszy szczególnego przeznaczenia podmiotów niefinansowych.

Banki mogą realizować usługi polegające na emisji, handlu, przechowywaniu i administracji papierami wartościowymi. W tej pozycji pasywów możemy znaleźć głównie zobowiązanie banku z tytułu sprzedaży papierów wartościowych, które bank zobowiązał się odkupić w zakresie kwoty głównej i odsetek.

Banki mogą zarabiać na sprzedaży obcych papierów wartościowych oraz emitować własne dłużne papiery wartościowe, które stanowią dodatkowe źródło finansowania operacji bankowych.

W przypadku posiadania wolnych środków, które powinny zostać zaangażowane w obrocie gospodarczym, banki mogą kupować papiery wartościowe, np. obligacje, aby zarabiać na ich przechowywaniu, a następnie odsprzedać te obligacje innym podmiotom, zarabiając np. na zmianie ich wartości, co prowadzi do powstania zobowiązania.

Inne zobowiązania z tytułu instrumentów finansowych

W tej pozycji mogą znaleźć się zobowiązania związane z instrumentami finansowymi, które nie zostały wykazane w pozycjach wcześniejszych, np.:

- wynikające z wyemitowanych opcji (konieczność zapłaty w wykonaniu sprzedanych opcji *put*),
- wynikające z handlu kontraktami terminowymi, wymagającymi wypłaty środków pieniężnych w procesie rozliczenia.

Fundusze specjalne i inne zobowiązania

Bank, podobnie jak przedsiębiorstwa niefinansowe, posiada zobowiązania z tytułu:

- tworzonych funduszy socjalnych,
- rozliczeń z pracownikami,
- rozrachunków z dostawcami i klientami,
- podatków.

Koszty i przychody rozliczane w czasie oraz zastrzeżone

W pozycji tej ujawniane są:

- **bierne rozliczenia międzyokresowe kosztów**, np.:
 - rezerwy na świadczenia wobec pracowników,
 - rozliczenie instrumentów finansowych.
- **ujemna wartość firmy** (w przypadku inwestycji kapitałowej, polegającej na zakupie akcji innego podmiotu poniżej ich wartości godziwej),
- **międzyokresowe rozliczenie przychodów**, np.:
 - dochody pobierane z góry,
 - niezrealizowane różnice kursowe.
- **przychody zastrzeżone**, np.:
 - odsetki od należności nieregularnych,
 - odsetki skapitalizowane.

Rezerwy

Rezerwy wykazywane w tej pozycji pasywów dotyczą głównie:

- rezerw na podatek dochodowy,
- rezerw na ryzyko ogólne,
- rezerw na pozabilansowe zobowiązania warunkowe.

Zobowiązanie podporządkowane jest wynikiem pożyczki podporządkowanej, czyli pożyczki udzielanej jednostce zależnej przez kontrolującą ją jednostkę dominującą (tzw. wierzyciela podporządkowanego). W przypadku upadłości, pożyczkodawca zaspokajany jest na końcu, więc pożyczka ta cechuje się większym ryzykiem. Udzielana jest ona najczęściej na drodze emisji obligacji podporządkowanych przez podmiot zależny, a kupowanych przez podmiot dominujący. Banki stosują to rozwiązanie, bo pożyczki podporządkowane są zdecydowanie tańszym źródłem kapitału niż emisja akcji.

**Zobowiązania
podporządko-
wane**

W przypadku spółki akcyjnej, w kapitale podstawowym wykazywana jest wartość nominalna wyemitowanych akcji, czyli kapitał zarejestrowany w Krajowym Rejestrze Sądowym. Jeśli część akcji nie została jeszcze opłacona przez akcjonariuszy, to wykazywana jest ona w kwocie ujemnej, podobnie jak akcje własne, które bank skupił (np. celem umorzenia). W ten sposób kapitał podstawowy przedstawia sobą wartość nominalną akcji, opłaconych i pozostających w rękach akcjonariuszy. W przypadku banków o innej formie prawnej funkcjonowania (spółdzielcze), funkcje kapitału podstawowego pełni fundusz udziałowy.

**Kapitał
(fundusz)
podstawowy
oraz należne
wpłaty na
kapitał
podstawowy i
akcje własne**

Obok kapitału podstawowego w bilansie ujawniana jest wartość

- **kapitału zapasowego**, tworzonego w wyniku:
 - sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej,
 - obowiązkowych odpisów z zysku (ustawa, statut),
 - dopłat akcjonariuszy i podziału zysku z lat poprzednich.
- **kapitału z aktualizacji wyceny**, tworzonego w wyniku wzrostu wartości aktywów (wycena na dzień bilansowy) i zmniejszanie w wyniku spadku ich wartości.
- **kapitałów rezerwowych**, tworzonych według celów przeznaczenia, np.:
 - fundusz ogólnego ryzyka,
 - fundusz działalności maklerskiej.

**Kapitały
(fundusze):
zapasowy,
z aktualizacji
wyceny
i rezerwowy**

W pozycji tej wystąpią dodatnie lub ujemne wartości jedynie w przypadku, gdy właściciele banku nie podjęli jeszcze decyzji o podziale zysku lub sposobie pokrycia straty za lata poprzedzające ostatni okres obrotowy.

**Zysk (strata) z
lat ubiegłych**

Zysk lub strata za ubiegły okres obrotowy jest to wynik finansowy uzyskany w okresie pomiędzy początkowym i końcowym stanem bilansu. W przypadku rocznych sprawozdań finansowych jest to wynik finansowy za rok ubiegły.

**Zysk (strata)
netto**

4.1.3. Rachunek wyników

4.1.3.1. Definicje podstawowe

Realizacja usług bankowych zostanie odzwierciedlona w sprawozdaniach finansowych, w tym w bilansie i rachunku wyników w zależności od rodzaju operacji bankowych, które są z tymi usługami związane.



Ogólnie, operacje bankowe możemy podzielić na:

- operacje czynne,
- operacje bierne,
- operacje pośredniczące.



Udzielone zobowiązania gwarancyjne należą do operacji pośredniczących, które zostaną odzwierciedlone poza bilansem (jako zobowiązanie warunkowe). Wniesione przez klienta opłaty i/lub prowizje zostaną wykazane jako przychody w rachunku wyników. W trakcie realizacji tej usługi może wystąpić powiększenie konta „rezerwy na pozabilansowe zobowiązania warunkowe” w pasywach bilansu.

***Zakup bonów skarbowych** należy zaliczyć do operacji czynnych, realizowanych na rachunek i ryzyko banku, efekt tej operacji zostanie odzwierciedlony w aktywach, a przychody z tej operacji w rachunku wyników (przychody odsetkowe). **Sprzedaż klientowi lokaty terminowej pod nazwą handlową „siwy włos”** należy zaliczyć do operacji biernych, które spowodują wzrost zobowiązań wobec podmiotów niefinansowych w pasywach bilansu oraz wzrost kosztów odsetkowych w rachunku wyników. Jeśli środki pieniężne związane z tą lokatą zostały jedynie „przeniesione” z rachunku bieżącego klienta, to nie nastąpi żadna zmiana w zakresie środków pieniężnych w aktywach bilansu. W przypadku wpłaty środków pieniężnych z zewnątrz (bez konieczności zakładania rachunku) wystąpi także wzrost środków pieniężnych w aktywach banku.*

***Zakup przez klienta pakietu usług w postaci produktu „konto medyk”** (karta kredytowa, rachunek bieżący, lokaty w rachunku bieżącym, ubezpieczenie karty kredytowej) stanowi kombinację wszystkich rodzajów operacji czynnych, biernych i pośredniczących i będzie skutkować w rachunku wyników przychodami z opłat i prowizji wraz z kosztami własnymi tych przychodów oraz przychodami i kosztami z tytułu odsetek. Efekty tych operacji zostaną odzwierciedlone w aktywach i pasywach bilansu (należności/ zobowiązania od /do podmiotów niefinansowych), a także zależnie od sytuacji, mogą one mieć wpływ na inne pozycje bilansu, np. zmianę rezerw na ryzyko ogólne.*



Wskazanie powiązania „produktów” sprzedawanych przez bank z poszczególnymi pozycjami bilansu i rachunku wyników wymaga wnikliwej analizy zakresu i rodzaju usług bankowych oraz operacji bankowych, związanych z faktem sprzedaży i późniejszej obsługi sprzedanego „produktu”. Spojrzenie przez pryzmat przedstawionej wyżej, ogólnej klasyfikacji operacji bankowych, może okazać się niewystarczające, bez znajomości szczegółowych zasad rachunkowości bankowej.

Zasady sporządzania rachunku wyników

W rachunku wyników zestawione są przychody i koszty okresu obrachunkowego oraz ustalony jest wynik finansowy działalności banku w formie zysku lub straty bilansowej. W procesie ustalania przychodów i kosztów udokumentowanych obowiązuje stosowanie **zasady memorialowej**, nakazującej zaliczanie ich do okresów obrachunkowych, w których wystąpiły operacje wywołujące te przychody i koszty.

Stosowanie **zasady ostrożności wyceny** powoduje, że:

- do kosztów okresu zalicza się także tzw. koszty i straty potencjalne, np. wynikające z wyceny walut obcych (ujemne różnice kursowe) lub odpisy z tytułu utworzenia rezerw na należności: pod obserwacją, poniżej standardu, wątpliwe i stracone,
- do przychodów roku obrachunkowego nie zalicza się tzw. przychodów zastrzeżonych, np. przychodów z tytułu wymiany (dodatnie różnice kursowe powstałe w wyniku wyceny sald walut obcych) oraz odsetek zastrzeżonych (odsetek niespłaconych lub zapłaconych od kredytów uznanych za należności: pod obserwacją, poniżej standardu, wątpliwe i stracone).

Przychody i zyski to uprawdopodobnione korzyści ekonomiczne w okresie obrachunkowym, o wiarygodnie ustalonej wartości, odzwierciedlone w bilansie na koniec okresu w formie:

- wzrostu wartości aktywów,
- zmniejszenia wartości zobowiązań i rezerw,
- wzrostu kapitału własnego,
- zmniejszenia niedoboru kapitału własnego w inny sposób niż wpłaty właścicieli.

Przychody i zysk

Koszty i straty to uprawdopodobnione zmniejszenia korzyści ekonomicznych w okresie obrachunkowym, o wiarygodnie ustalonej wartości, odzwierciedlone w bilansie na koniec okresu w formie:

- zmniejszenia wartości aktywów,
- wzrostu wartości zobowiązań i rezerw,
- zmniejszenia kapitału własnego,
- wzrostu niedoboru kapitału własnego w inny sposób niż wypłaty właścicieli.

Koszty i straty

Przychody i koszty możemy sklasyfikować następująco według kryteriów:

- **okresu:** przeszłych, bieżącego i przyszłych,
- **kategorii ekonomicznej związanej z usługą bankową:** z tytułu odsetek, prowizji, opłat i innych,
- **podmiotu jako strony lub przedmiotu działania:** od operacji z podmiotami finansowymi, niefinansowymi, budżetowymi oraz z operacji papierami wartościowymi, innych operacji finansowych, operacji ubocznych, rozwiązania rezerw i zmian wartości papierów wartościowych i udziałów, operacji pozostałych i zdarzeń nadzwyczajnych,
- **związku z działalnością operacyjną:** związane z działalnością operacyjną, związane z usługami ubocznymi, wynikające ze zmian rezerw i wartości papierów wartościowych i udziałów, wynikające ze zdarzeń nadzwyczajnych.

Klasyfikacje przychodów i kosztów

Na przychody i koszty możemy także spojrzeć przez pryzmat **sposobu ich rozliczania w czasie** i podzielić je na:

- **rozliczane w czasie**, dotyczące okresów sprawozdawczych innych niż bieżący rok obrotowy:
 - przychody otrzymane / koszty poniesione „z góry”, udokumentowane w bieżącym okresie, ale dotyczące przyszłych okresów, w których zostanie zrealizowana

usługa lub skonsumowane zasoby (w przypadku kosztów są to czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów),

- przychody do otrzymania / koszty do poniesienia, dotyczące zrealizowanych usług bieżącego okresu, które zostaną udokumentowane i opłacone w okresie przyszłym, czyli na moment bilansu nie stanowią one jeszcze odpowiednio należności i zobowiązań (w przypadku kosztów są to czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów),
- przychody zastrzeżone, obejmujące, np. odsetki zastrzeżone (w tym skapitalizowane), otrzymanych nieodpłatnie środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych, prowizji ze skupu wierzytelności w wyniku realizacji cesji lub faktoringu, kar i odszkodowań umownych, które podwyższają należności i roszczenia od kontrahentów.
- **nierozliczane w czasie** – pozostałe przychody i koszty ujmowane w rachunku wyników bieżącego okresu obrachunkowego.

4.1.3.2. Struktura i zawartość rachunku wyników

Jest to ważna grupa przychodów i kosztów, związana z tradycyjnymi operacjami banku, realizowanymi z podmiotami zewnętrznymi (transakcjami).

Wielkość przychodów z tytułu odsetek zależy m.in. od:

- wielkości kapitałów zaangażowanych w udzielonych kredytach i pożyczkach oraz warunków tych transakcji,
- skupionych wierzytelności,
- wartości weksli złożonych do redyskonta,
- zakupionych papierów wartościowych o stałej lub zmiennej kwocie dochodu – głównie w banku centralnym,
- przekazanych podmiotom finansowym zabezpieczeń pieniężnych.

Wielkość kosztów z tytułu odsetek zależy m.in. od:

- wielkości wykorzystanych przez bank kredytów i pożyczek oraz warunków tych transakcji,
- wielkości i warunków przyjmowanych depozytów i lokat,
- sprzedanych bonów oszczędnościowych,
- przyjętych od podmiotów finansowych zabezpieczeń pieniężnych.

Wynik finansowy z tytułu odsetek związany jest z realizacją podstawowej działalności kredytowej i depozytowej banku.

**Przychody,
koszty i wynik
z tytułu odsetek**

**Przychody,
koszty i wynik
z tytułu prowizji**

Prowizje i różne opłaty pobierane są przez bank od czynności bankowych, w tym wysokość prowizji pozostaje w relacji procentowej do wartości pieniężnych, będących przedmiotem tych operacji. Prowizje płatne są z góry i mogą być zarówno rozliczane w bieżącym roku obrachunkowym jak też rozliczane w czasie.

Wielkość przychodów z tytułu prowizji zależy m.in. od:

- wielkości kapitałów zaangażowanych w udzielonych kredytach i pożyczkach oraz warunków tych transakcji,
- skali i zakresu działalności maklerskiej,
- skali sprzedaży kart płatniczych,
- skupionych euroczeków i czeków podróżnych,
- sprzedanych papierów wartościowych,
- opłat za obsługę rachunków,
- udzielonych gwarancji bankowych,
- sprzedanych usług innych podmiotów np. ubezpieczeniowych.

Wielkość kosztów z tytułu prowizji zależy od operacji z podmiotami finansowymi, niefinansowymi i budżetowymi, w których bank opłaca pewnego rodzaju pośrednictwo lub świadczoną na jego rzecz usługę, np. związaną z pozyskaniem środków finansowych lub regwarancji.

Wynik finansowy z tytułu prowizji związany jest z realizacją podstawowej działalności kredytowej, działalnością maklerską, obsługą rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych, obrotem papierami wartościowymi, sprzedażą usług dodanych oferowanych przez inne podmioty.

Banki inwestują w instrumenty kapitałowe (udziały, akcje, obligacje zamienne na akcje, itp.) w długim okresie, uzyskując przychody w formie dywidend. Inwestycje te dotyczą zwykle podmiotów zależnych i współzależnych, powiązanych z bankiem względnie trwałym interesem gospodarczym. Innym rodzajem inwestycji w papiery wartościowe jest ich zakup z przeznaczeniem do obrotu. Te pozycje rachunku wyników zawierają również przychody i wynik na inwestycjach w pierwotne instrumenty finansowe (np.: wierzytelności, papiery wartościowe z prawem do kapitału, obligacje o zmiennym dochodzie, bony handlowe i komercyjne). Kosztem uzyskania przychodu będzie w tym przypadku koszt zakupu tych instrumentów kapitałowych lub finansowych.

Wynik z tytułu operacji finansowych związany jest z realizacją działalności inwestycyjnej i handlowej banku w aktywach finansowych (w zakresie instrumentów kapitałowych i pierwotnych instrumentów finansowych).

Ta pozycja rachunku wyników zawiera wynik finansowy związany z działalnością handlową i inwestycyjną (głównie w obszarze pochodnych instrumentów finansowych – opcje, transakcje terminowe, *swapy*). Duży wpływ na wynik finansowy pozycji wymiany ma zakres transakcji handlowych (eksportowo-importowych) oraz zmiany stóp procentowych i kursów walut.

Wynik działalności bankowej to suma wyników z tytułu:

- odsetek,
- prowizji,
- operacji finansowych.

Przychody z udziałów lub akcji pozostałych papierów wartościowych i innych instrumentów finansowych, o zmiennej kwocie dochodu oraz wynik operacji finansowych

Wynik z pozycji wymiany

Wynik działalności bankowej

Pozostałe przychody i koszty operacyjne

Związane są z działalnością uboczną banku, działalnością operacyjną oraz tworzeniem (koszty) i rozwiązywaniem (przychody) rezerw.

Przychody i koszty w tej pozycji rachunku wyników powstają między innymi w przypadku:

- sprzedaży lub fizycznej likwidacji majątku trwałego (środki trwałe i aktywa do zbycia),
- otrzymania (przychód) i przekazania (koszt) darowizn,
- pokrycia niedoborów i szkód, odpisanych uprzednio w koszty operacyjne (przychód) oraz odpisanie w koszty niedoborów i szkód (koszt),
- identyfikacji nadwyżek w majątku rzeczowym i niematerialnym oraz środkach pieniężnych (przychód),
- ponoszenia kosztów (koszt) lub zwrotu poniesionych kosztów (przychód) dochodzonych roszczeń,
- zarządzania majątkiem innych podmiotów i osób (przychód),
- zapłacenia (koszty) lub wpływu (przychód) odsetek zwłoki,
- zleconego zarządzania portfelem papierów wartościowych (przychód),
- prowadzenia rachunków papierów wartościowych (przychód),
- realizacji doradztwa i innych usług ubocznych (przychód),
- odpisu ujemnej wartości firmy (przychód), amortyzacji wartości firmy (koszt).

Koszty działania banku

Koszty działania banku to koszty związane z funkcjonowaniem banku, których nie można bezpośrednio powiązać z określoną działalnością. Głównie będą to koszty ogólne i administracyjne, z wyjątkiem amortyzacji, wykazywanej w osobnej pozycji rachunku wyników. np.:

- wynagrodzenia, ubezpieczenia i świadczenia pracownicze,
- koszty rzeczowe (energia, materiały, wyposażenie, itp.),
- podatki, opłaty, składki na Bankowy Fundusz Gwarancyjny.

Amortyzacja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych

Amortyzacja aktywów trwałych (rzeczowych i niematerialnych) związana jest z odpisem kosztowym wartości ewidencyjnej zasobów, które bank użytkuje w swojej działalności gospodarczej. Środki trwałe i wartości niematerialne i prawne w bilansie publikowane są według wartości netto, czyli kosztów zakupu pomniejszonych o umorzenie (czyli skumulowaną wartość odpisów amortyzacyjnych). Amortyzacja nie stanowi więc wydatku pieniężnego a jedynie odpis księgowy, co oznacza że w kategoriach pieniężnych wynik netto rachunku wyników należy doszacować o wartość amortyzacji.

Odpisy na rezerwy, rozwiązanie rezerw i aktualizacja wartości aktywów finansowych oraz różnica wartości rezerw i aktualizacji

Operacje księgowe związane z tworzeniem i rozwiązywaniem rezerw oraz aktualizacją wartości aktywów finansowych mają (podobnie jak amortyzacja) skutek niepieniężny i są bezpośrednio związane z postrzeganiem banku jako instytucji zaufania publicznego.

Podstawowym celem banku nie jest kreowanie zysku lecz budowanie wartości. Historyczna lub prognozowana zmiana wartości aktywów finansowych w bilansie banku powinna zatem znaleźć odzwierciedlenie w rachunku wyników, co poprzez wynik finansowy przełoży się na zmianę kapitałów własnych. Wprowadzając w życie szczegółowe przepisy w zakresie tworzenia rezerw celowych, banki tworzą rezerwy (ujemny wpływ na różnicę wartości rezerw) i rozwiązują rezerwy (dodatni wpływ na różnicę wartości rezerw).

Operacje te m.in. dotyczą rezerw:

- na należności,
- z tytułu trwałej utraty wartości papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu oraz akcji i udziałów,
- na zobowiązania pozabilansowe,
- na ryzyko ogólne,
- na zabezpieczenie (np. zastawów).

Zmiana wartości aktywów finansowych w analogiczny sposób wpłynie na spadek lub wzrost w tej pozycji rachunku wyników.

Na **wynik działalności operacyjnej** składają się:

- wynik działalności bankowej,
- wynik na pozostałej działalności operacyjnej,
- koszty funkcjonowania banku,
- odpisy z tytułu: amortyzacji, rezerw, aktualizacji wartości aktywów finansowych.

**Wynik
działalności
operacyjnej**

Za operacje nadzwyczajne uznaje się zarówno zyski jak i straty powstałe w sposób nieprzewidywalny w zakresie działalności operacyjnej i nie związane z ryzykiem tej działalności. Typowe przykłady to:

- odszkodowania od towarzystw ubezpieczeniowych,
- przychody ze sprzedaży składników majątku rzeczowego, zniszczonych na skutek zdarzeń losowych,
- wartość składników majątku, utraconych w wyniku zdarzeń losowych i inne koszty pokrywania skutków takich zdarzeń, nie pokrytych odszkodowaniem,
- straty związane z zaniechaniem lub zawieszeniem określonej działalności.

**Wynik operacji
nadzwyczajnych**

Wynik brutto odzwierciedla wszelkie zyski i straty w działalności banku, łącznie z powstałymi w wyniku zdarzeń nadzwyczajnych. Strata wykazywana jest jako wielkość ujemna. Wielkość obciążeń podatkowych zależy zarówno od wyniku brutto bieżącego okresu, jak i od międzyokresowych rozliczeń podatku dochodowego (w powiązaniu z podatkiem odroczonym w aktywach i rezerwą na podatek dochodowy w pasywach bilansu). Zysk netto lub strata stanowi wynik bilansowy, który odzwierciedlony jest w pasywach bilansu w obszarze kapitału własnego w pozycji „zysk strata netto”. W bilansie następnego okresu obrachunkowego możliwe są dwie sytuacje:

1. wynik bilansowy zostanie przeniesiony jako zysk niepodzielony lub niepokryta strata do pozycji zysk / strata z lat ubiegłych,
2. w efekcie podjęcia decyzji właścicieli o podziale zysku lub pokrycia straty wynik finansowy zostanie w odpowiedniej kwocie (jako zysk pozostawiony lub pokryta strata) włączony do kapitału zapasowego lub kapitałów rezerwowych.

**Zysk (strata)
brutto, podatek
dochodowy
i pozostałe
zmniejszenia
zysku
(zwiększenia
straty) oraz zysk
netto**

Streszczenie

Użytkownicy sprawozdań finansowych banku potrzebują przydatnych, wiarygodnych i porównywalnych informacji. Informacje te powinny umożliwić dobre zrozumienie specyfiki działalności banku oraz ułatwić podjęcie decyzji ekonomicznych. Bank działa w obszarze niepewności w zakresie stóp procentowych, kursów walutowych, cen rynkowych oraz wywiązywania się kontrahentów z zobowiązań. Sprawozdania finansowe mogą ułatwić ocenę rentowności, zasobów i ryzyka działalności banku.

Aktywa i zobowiązania banku w bilansie są pogrupowane według ich rodzaju i szeregowane pod względem ich przybliżonej płynności. Pozycje krótkoterminowe i długoterminowe są prezentowane łącznie, gdyż większość aktywów i zobowiązań może być zrealizowana lub rozliczona w bliskiej przyszłości (bank może dokonać niezbędnych operacji finansowych). Bank powinien ujawnić w bilansie wartość godziwą każdej kategorii aktywów finansowych i zobowiązań finansowych. Realizacja tego postulatu wymaga tworzenia i rozwiązywania rezerw oraz dokonywania odpisów z tytułu zmian wartości aktywów. Ważną informację pozabilansową stanowią zobowiązania warunkowe i promesy zobowiązań (odwoławalne i nieodwoławalne). Pozycje pozabilansowe nie spełniają definicji aktywów i pasywów, ale mogą stanowić odzwierciedlenie bardzo istotnego obszaru działalności banku i ułatwić ocenę poziomu ryzyka, na jakie bank jest narażony.

W procesie zarządzania bank kontroluje stopień dopasowania zapadalności i wymagalności oraz stóp procentowych aktywów i zobowiązań. Niedopasowanie zwiększa ryzyko płynności. Sprawozdania finansowe banku powinny ułatwić ocenę stopnia koncentracji określonych aktywów, zobowiązań i pozycji pozabilansowych, co posiada duże znaczenie dla oceny ryzyka działalności banku. Jeśli bank dokonuje transakcji z podmiotami powiązanymi, to powinny one znaleźć odzwierciedlenie w sprawozdaniach finansowych.

Do głównych kategorii przychodów banku należą (zależnie od specyfiki jego działalności – inwestycyjna, korporacyjna, detaliczna, maklerska): odsetki, prowizje i opłaty uzyskiwane z tytułu świadczonych usług oraz przychody z transakcji na rynkach pieniężnych i walutowych.

Do głównych kategorii kosztów należą: odsetki, prowizje, straty na kredytach i pożyczkach, odpisy z tytułu aktualizacji wartości bilansowej aktywów oraz koszty ogólne działalności banku.

Każda z tych informacji ujawniana jest oddzielnie, aby umożliwić szczegółową analizę rentowności i kosztów funkcjonowania banku. Wszelkie usługi realizowane przez bank na rzecz jego klientów (określane także mianem produktów) znajdują swoje odzwierciedlenie zarówno w bilansie, jak i w rachunku wyników, zależnie od typu operacji bankowych (czynne, bierne, pośredniczące) oraz rodzaju przychodów i kosztów, które generują (odsetki, prowizje, opłaty).

Literatura

1. A. Helin, *Ustawa o rachunkowości – komentarz*, C.H.Beck, Warszawa 2004
2. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości 2001
3. D. Misińska, M. Niewiadoma, *Rachunkowość Bankowa*, WAE, Wrocław 2003
4. E. Orechwa-Maliszewska, E. Worobiej, *Sprawozdawczość i analiza finansowa banku*, WZFiZ Białystok 2004, wyd. II

Test do samokontroli

1. Teoria wartości zakłada, że:
 - A. głównym celem sprawozdawczości jest przedstawienie rzetelnej sytuacji majątkowej i finansowej banku,
 - B. głównym celem sprawozdawczości jest ustalenie prawidłowego obrazu rentowności, uzyskanej w okresie obrachunkowym,
 - C. należy aktualizować wartość rzeczowych składników majątku,
 - D. należy aktualizować wartość aktywów finansowych.
2. Zasób nie zostanie zakwalifikowany do aktywów, gdy:
 - A. jest kontrolowany przez bank,
 - B. nie jest kontrolowany przez bank,
 - C. powstał w wyniku zdarzeń przeszłych,
 - D. posiada zdolność bilansową.
3. Zobowiązanie wynikające z udzielonej gwarancji zaliczamy do:
 - A. innych aktywów,
 - B. innych pasywów,
 - C. rozliczeń międzyokresowych,
 - D. pozycji pozabilansowych.
4. Przyjęta lokata terminowa należy do:
 - A. operacji czynnych i zostanie odzwierciedlona w aktywach (należności),
 - B. operacji czynnych i zostanie odzwierciedlona w pasywach (należności),
 - C. operacji biernych i zostanie odzwierciedlona w aktywach (należności),
 - D. operacji biernych i zostanie odzwierciedlona w pasywach (zobowiązania).
5. Sprzedaż kart płatniczych znajdzie odzwierciedlenie w:
 - A. należnościach i wyniku z tytułu wymiany,
 - B. należnościach i wyniku z tytułu prowizji,
 - C. zobowiązaniach i wyniku z tytułu odsetek,
 - D. zobowiązaniach i wyniku z tytułu odsetek.
6. Do czynnych rozliczeń międzyokresowych kosztów zaliczamy:
 - A. koszty poniesione „z góry”, udokumentowane w bieżącym okresie, ale dotyczące przyszłych okresów, w których zostanie zrealizowana usługa lub skonsumowane zasoby,
 - B. koszty poniesione „z dołu”, udokumentowane w bieżącym okresie, ale dotyczące przyszłych okresów, w których zostanie zrealizowana usługa lub skonsumowane zasoby,
 - C. koszty poniesione „z góry”, nieudokumentowane w bieżącym okresie, ale dotyczące przeszłych okresów, w których została zrealizowana usługa lub skonsumowane zasoby,
 - D. koszty poniesione „z góry”, nieudokumentowane w bieżącym okresie, ale dotyczące przeszłych okresów i nie związane z realizacją usług lub zużyciem zasobów.

7. Do aktywów finansowych nie zaliczymy:
 - A. akcji i udziałów w spółkach zależnych,
 - B. certyfikatów funduszy inwestycyjnych,
 - C. opcji na stopę procentową,
 - D. wartości niematerialnych i prawnych.
8. Jeżeli bank wspomaga klientów w transakcjach importowo/eksportowych, to ta działalność odzwierciedli się głównie:
 - A. w bilansie – należności od podmiotów finansowych,
 - B. w rachunku wyników – wynik z pozycji wymiany,
 - C. w rachunku wyników – pozostałe przychody operacyjne,
 - D. w rachunku wyników – wynik działalności nadzwyczajnych.
9. Klient skorzystał z kredytu w rachunku bieżącym, co znalazło odzwierciedlenie w sprawozdaniach finansowych banku:
 - A. bilans zobowiązania, rachunek wyników – wynik z tytułu odsetek,
 - B. bilans zobowiązania, rachunek wyników – wynik z tytułu prowizji,
 - C. bilans należności, rachunek wyników – wynik z tytułu prowizji,
 - D. bilans należności, rachunek wyników – wynik z operacji finansowych.
10. W wyniku z działalności bankowej znajdą odzwierciedlenie:
 - A. koszty odsetkowe,
 - B. koszty amortyzacji środków trwałych,
 - C. odpisy z tytułu rezerw,
 - D. odpisy z tytułu zmian wartości aktywów finansowych.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-A, 2-B, 3-D, 4-D, 5-B, 6-A, 7-D, 8-B, 9-C, 10-A

4.2. Ocena efektywności banku

Jan Hibner

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Zrozumieć, czym jest ocena efektywności banku i jakie jest jej znaczenie dla określenia przyszłych działań na wszystkich szczeblach zarządzania bankiem.
2. Umieć przedstawić cechy instrumentów służących do oceny efektywności banku.
3. Zrozumieć wpływ wyników oceny efektywności banku na określenie celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych.
4. Znać metody stosowane przy ocenie efektywności banku oraz ograniczenia ich zastosowania.
5. Znać zasady oceny efektywności banku i zakres stosowania poszczególnych metod.
6. Umieć posługiwać się podstawowym aparatem matematycznym koniecznym do przeprowadzenia analizy.

Wprowadzenie

Rozdział ten poświęcony jest najważniejszym zagadnieniom dotyczącym problematyki oceny sytuacji ekonomicznej banku. Znajomość metod oceny działalności banku jest istotna w funkcjonowaniu wielu instytucji powiązanych z sektorem bankowym. Zainteresowanie sytuacją ekonomiczną banku występuje zarówno w instytucjach powiązanych z bankiem (nadzór bankowy, nadzór rynku papierów wartościowych), jak i w samych bankach oraz w instytucjach ratingowych.

Narzędzi służących do oceny działalności banku jest bardzo wiele, począwszy od prostych, bazujących na analizie sprawozdań finansowych, aż po zaawansowane techniki oceny, bazujące na analizie poszczególnych obszarów działalności banku.

Należy pamiętać, że bank jako instytucja zaufania publicznego podlega ocenie różnych podmiotów zainteresowanych jego funkcjonowaniem. Każdy z nich zainteresowany jest innymi aspektami działania banku. Mając na uwadze, że również osoby zarządzające bankiem są zainteresowane oceną swojej własnej działalności, należy znać i rozumieć poszczególne metody oceny działalności banku. Każda z metod pozwala w różnym – większym lub mniejszym stopniu – odpowiedzieć na podstawowe pytanie: jak efektywnie działa badany bank?

W rozdziale tym przedstawione zostaną metody analizy sytuacji ekonomicznej banku z punktu widzenia podmiotów zewnętrznych i z punktu widzenia pracowników ocenianego banku. Rozróżnienie takie jest konieczne, ponieważ inny jest zakres wiedzy dostępnej o banku w każdym z tych przypadków. Jeżeli bank jest oceniany przez podmiot zewnętrzny, ocena opiera się na publikowanych przez bank sprawozdaniach. Zakres zawartych w nich informacji jest ściśle określony przez obowiązujące przepisy prawa. W takiej sytuacji zakres dostępnych analitykowi danych jest ograniczony.

Jeżeli natomiast ocena banku prowadzona jest przez analityków ocenianego banku, zakres dostępnych analitykowi informacji jest praktycznie nieograniczony. Analityk może korzystać z wszelkich dostępnych danych i informacji zebranych w różnych jednostkach organizacyjnych banku.

Czasami podmioty zewnętrzne mają dostęp do znacznie szerszego zakresu informacji, niż tylko sprawozdań przekazywanych przez banki. Sytuacja taka ma miejsce wtedy, gdy podmiotem zewnętrznym jest np. nadzór bankowy, który może żądać dodatkowych informacji oprócz tych zawartych w sprawozdaniach finansowych banku. Zostaną tu również przedstawione podstawowe elementy poszczególnych aspektów analizy, począwszy od analizy wstępnej, poprzez analizę poziomą, pionową, a na analizie wskaźnikowej kończąc. Pokazana jest również zasada dekompozycji wskaźników finansowych. Na koniec przedstawione jest znaczenie czynników niemierzalnych, wpływających na ocenę działalności banku oraz podstawowe zagadnienia, dotyczące wyceny wartości banku, a także kwestie dotyczące uwarunkowań zastosowania określonych instrumentów analitycznych.

4.2.1. Cele i aspekty oceny działalności banku



Celem oceny działalności banku jest określenie obecnego stanu, określenie zmian, jakie zaszły w przeszłości i prognoza dotycząca sytuacji banku w przyszłości. W zależności od tego, czy oceny dokonuje analityk zewnętrzny czy wewnętrzny, analiza może dotyczyć różnych aspektów funkcjonowania banku.

4.2.1.1. Ocena banku „z zewnątrz”

Jeżeli oceny banku dokonuje analityk zewnętrzny to może dokonywać analizy pod kątem:

- oceny banku jako depozytariusza,
- oceny banku jako partnera,
- oceny opłacalności zakupu akcji banku,
- wyceny wartości banku,
- oceny konkurentów i ich pozycji na rynku.

Ocena banku jako depozytariusza ma na celu określenie, czy bank daje gwarancję zwrotu zdeponowanych w nim środków.

Ocena banku jako partnera prowadzona jest przede wszystkim przez inne banki w sytuacji, gdy tworzone jest konsorcjum lub podejmowana jest współpraca z bankiem korespondentem.

Ocena opłacalności zakupu akcji banku prowadzona jest przez inwestorów i ma za zadanie określić, ile mogą być warte akcje w określonym horyzoncie czasowym.

Wycena wartości banku powinna być prowadzona przez podmiot, który zamierza nabyć pakiet kontrolny akcji banku lub planuje przejęcie banku. Wycena powinna określać, jaka jest wartość banku i ile maksymalnie można zapłacić za akcję.

Analiza konkurentów daje możliwość określenia, jaka jest pozycja banku w poszczególnych sektorach rynku usług finansowych oraz jakie tendencje zmian występują w tym zakresie.

4.2.1.2. Ocena banku „od wewnątrz”

W przypadku oceny banku przez analityka wewnętrznego może ona być dokonywana pod kątem:

- okresowej oceny wyników osiągniętych przez bank w poszczególnych sferach jego aktywności,
- ustalenia cen produktów bankowych,
- oceny wpływu zmian w otoczeniu na kondycję banku,
- oceny zmian w samym banku na jego sytuację,
- wyjaśnienia przyczyn odchyłeń zrealizowanych wielkości od zaplanowanych,
- diagnozy sytuacji banku przed tworzeniem planów.

Okresowa ocena wyników osiągniętych przez bank w poszczególnych sferach działalności powinna umożliwiać dokładne określenie efektywności i bezpieczeństwa banku. Ocena ta jest bazą do wyznaczenia kierunków rozwoju i wprowadzenia działań korygujących w poszczególnych obszarach działalności.

Ustalenie cen produktów ma istotny wpływ na konkurencyjność banku na rynku usług finansowych. Analiza ta umożliwia określenie przez bank polityki cenowej.

Ocena wpływu zmian w otoczeniu banku na jego sytuację polega na badaniu wpływu czynników zewnętrznych. Wśród tych czynników należy wyróżnić:

- zmianę stóp procentowych banku centralnego,
- zmianę cen produktów przez konkurentów,
- zmianę stóp rezerwy obowiązkowej,
- zmianę zasad odprowadzania i utrzymywania rezerwy obowiązkowej,
- zmiany w prawie podatkowym,
- zmiany w polityce gospodarczej kraju,
- zjawiska kryzysowe w gospodarce (krajowej lub zagranicznej),
- sytuację na rynkach finansowych.

Analiza wpływu zmian dokonanych w samym banku pozwala określić, czy osiągnięte zostały planowane – przy wprowadzaniu zmian – cele. Wnioski wynikające z tej analizy powinny stanowić podstawę do podjęcia działań eliminujących niekorzystne zjawiska.

Wyjaśnienie przyczyn odchyłeń wielkości wykonanych od planowanych powinno prowadzić do wskazania przyczyn i dokonania ich podziału na te, które są zależne od działań banku i te, które zależą od otoczenia.

Diagnoza sytuacji przed tworzeniem planów polega na określeniu sytuacji wyjściowej banku. Pozwala ona na precyzyjne określenie, jakie zasoby i działania są potrzebne do osiągnięcia zaplanowanych efektów.

4.2.2. Źródła danych wykorzystywanych w analizie

Źródła danych, które są możliwe do wykorzystania zależą od tego, kto dokonuje oceny. Przy ocenie banku przez zewnętrznego analityka możliwe do wykorzystania są ogólnodostępne źródła danych oraz pewien zbiór danych, które kierowane są przez bank do ograniczonego kręgu odbiorców. W przypadku analizy banku „od wewnątrz” zakres możliwych do wykorzystania informacji jest praktycznie nieograniczony. Problem uzyskania potrzebnych informacji może wynikać jedynie z ograniczeń posiadanego przez bank systemu informacyjnego.

4.2.2.1. Źródła danych przy ocenie „z zewnątrz”



Źródłem danych i informacji powszechnie dostępnych mogą być:

- raporty roczne, ważne ze względu na opinię audytora o prowadzeniu przez bank rachunkowości i jego kondycji finansowej,
- prospekty emisyjne, sporządzane przez banki przy wprowadzaniu emisji akcji do publicznego obrotu,
- sprawozdania finansowe banków dopuszczonych do publicznego obrotu,
- sprawozdania finansowe publikowane w „Monitorze Polskim B”,
- publikacje agencji ratingowych,
- publikacje GUS-u, zawierające dane porównawcze dla wybranych pozycji ze sprawozdań finansowych całego sektora bankowego,
- publikacje prasowe.

Jeżeli oceniamy bank „z zewnątrz”, to możemy również uzyskać dane nie kierowane do szerokiego kręgu odbiorców i przekazywane do NBP dla celów nadzorczych i kształtowania polityki pieniężnej.



4.2.2.2. Źródła danych przy ocenie „od wewnątrz”

Ważną rolę dla użyteczności danych zgromadzonych w banku odgrywa konstrukcja planu kont i wynikający stąd sposób ewidencjonowania pozycji aktywów, pasywów, pozycji pozabilansowych oraz przychodów i kosztów. Jeżeli do oceny wykorzystywane są dane z różnych źródeł lub dane z kilku lat, to konieczne jest zapewnienie ich porównywalności.

Głównymi czynnikami utrudniającymi porównywanie danych są:

- zmiana zasad rachunkowości,
- zmiana przepisów podatkowych,
- inflacja,
- zmiana roku obrotowego,
- połączenie się banków.

Posiadanie wiarygodnych danych i informacji oraz zapewnienie ich porównywalności ma zasadnicze znaczenie dla jakości przeprowadzonej analizy.

4.2.3. Narzędzia służące do oceny efektywności banku

W ocenie sytuacji ekonomicznej banku należy zastosować odpowiednie instrumenty. Do instrumentów tych zaliczamy:

- analizę wstępną,
- analizę poziomą,
- analizę pionową,
- analizę wskaźnikową.



4.2.3.1. Analiza wstępna

Analiza wstępna pozwala na dokonanie wstępnej bardzo ogólnej oceny banku. W analizie tej zwraca się uwagę na następujące podstawowe elementy:

- rating, czyli ocenę wystawioną przez odpowiednią agencję specjalizującą się w ocenie standingu różnych podmiotów,
- sumę bilansową – chodzi przede wszystkim o określenie, czy mamy do czynienia z dużym czy małym bankiem (jeżeli jest duży, możemy przyjąć zasadę – zbyt duży żeby upaść (ang. *too big to fail*),
- kapitał własny – jego wielkość świadczy o możliwości „pochłonięcia” ewentualnych strat, a pośrednio świadczy o wielkości i potencjale banku,
- wynik finansowy – daje wstępną informację na temat efektywności działalności banku,
- doświadczenia – określają wiedzę o banku na podstawie dotychczasowej z nim współpracy.



4.2.3.2. Analiza pozioma

Analiza pozioma (nazywana też analizą dynamiki) jest prostym sposobem oceny banku. Bada ona zmiany zachodzące w określonych wielkościach finansowych na przestrzeni czasu. Przystępując do analizy poziomej musimy określić bazę odniesienia, tzn. okres do którego będziemy porównywać sytuację z okresu badanego. Baza odniesienia może mieć charakter stały (wartości z różnych okresów porównujemy z jednym wybranym okresem) lub ruchomy (wartości porównujemy z wartościami z okresu poprzedniego). Analizie poziomej możemy poddawać:

- bilans,
- rachunek zysków i strat,
- rachunek przepływu środków pieniężnych.



Analiza pozioma bilansu polega na ocenie kształtowania się w danym okresie poziomu wybranej pozycji w bilansie banku w porównaniu z wartością tej pozycji w okresie bazowym (jak procentowo wzrósł bądź obniżył się jej poziom). Na tej podstawie można ocenić, jakie obszary działalności banku zyskiwały na znaczeniu, a jakie nie zmieniały się albo zmalały. Ze względu na konstrukcję bilansu możemy, wykorzystując tę analizę, określić produkty i obszary, w których bank był najbardziej ekspansywny, a w których ograniczył swoje zaangażowanie.

Analiza pozioma bilansu

Analiza pozioma rachunku zysków i strat

Analiza pozioma rachunku zysków i strat pozwala ocenić, które pozycje w przychodach lub kosztach banku wykazują większą dynamikę wzrostu lub spadku. Można w ten sposób analizować przychody banku w podziale na rodzaje, czy też koszty również z podziałem na rodzaje. Należy pamiętać, że okres bazowy w analizie dynamiki rachunku zysków i strat musi być analogiczny jak okres badany. Porównujemy zawsze rok do roku, kwartał do kwartału, czy miesiąc do miesiąca. Jeżeli porównywalibyśmy dane dla nierównych okresów (np. miesiąc do roku), to można jedynie oszacować, jaką część przychodów bądź kosztów z okresu bazowego wypracowaliśmy w okresie badanym (procent wykonania przychodów lub kosztów).

Analiza pozioma rachunku przepływu środków pieniężnych

Analiza pozioma rachunku przepływu środków pieniężnych opiera się na analizie dynamiki poszczególnych części rachunku przepływu środków pieniężnych (operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej), pozwala zatem stwierdzić, który obszar przepływów generuje dla banku coraz więcej środków pieniężnych, a który generuje ich coraz mniej.



Dynamikę poszczególnych pozycji można określać w ujęciu nominalnym i realnym (z uwzględnieniem inflacji).

Dynamikę w ujęciu nominalnym (Dn) można obliczyć korzystając z następującego wzoru:

Dn = (wartość pozycji w badanym okresie) / (wartość pozycji w okresie bazowym)

Dynamikę w ujęciu realnym (Dr) określamy za pomocą wzoru:

Dr = Dn / (1 + stopa inflacji)



Tabela 3. Przykład obliczania dynamiki

Banki	Wynik finansowy		Inflacja (%)	Dynamika nominalna (%)	Dynamika realna (%)
	2005 r. okres bazowy	2006 r.			
Bank A	2000	2080	2,00%	104,00%	101,96%
Bank B	4000	4080	2,00%	102,00%	100,00%
Bank C	8000	8080	2,00%	101,00%	99,02%

Wszystkie trzy banki osiągnęły taki sam bezwzględny wzrost wyniku finansowego (+100 tys. PLN), wszystkie trzy osiągnęły dynamikę nominalną powyżej 100%. Jednakże w ujęciu realnym wynik finansowy poprawił tylko Bank A. Bank B osiągnął taki sam wynik jak w okresie bazowym. Natomiast wynik finansowy Banku C uległ pogorszeniu. Przykład ten ilustruje konieczność uwzględniania inflacji przy obliczaniu dynamiki. Nieuwzględnienie inflacji może prowadzić do wyciągnięcia błędnych wniosków z przeprowadzonej analizy.



4.2.3.3. Analiza pionowa

Analiza pionowa – określana również jako analiza struktury – umożliwia wskazanie wielkości finansowych najbardziej wpływających na sytuację banku. Polega ona na określeniu udziału poszczególnych pozycji w wielkości głównej (np. poszczególnych pozycji kosztów w kosztach ogółem). Wzór do obliczania wskaźników struktury można zapisać następująco:

$$Up = \frac{\text{wartość wybranej pozycji}}{\text{wartość odniesienia}}$$

gdzie:

Up – udział wybranej pozycji w wartości odniesienia,
wartość odniesienia – wybrana wielkość główna (np. koszty ogółem, przychody ogółem).

Analizę pionową – podobnie jak analizę poziomą – możemy zastosować do:

- bilansu,
- rachunku zysków i strat,
- oraz rachunku przepływu środków pieniężnych.

Analiza pionowa bilansu pozwala określić, jakie są główne sfery aktywności banku. Polega ona na badaniu udziału poszczególnych pozycji bilansu w sumie bilansowej. Można również przeprowadzać analizę bardziej szczegółowo badając np. strukturę należności jako odsetek wszystkich należności stanowią należności zagrożone lub jeszcze dokładniej, jaki jest udział należności straconych w należnościach zagrożonych. To w jaki sposób będziemy analizować strukturę bilansu i jaki będzie stopień szczegółowości badania zależy od celu, który nam przyświeca przy przeprowadzaniu analizy.

Analiza pionowa bilansu

Celem **analizy pionowej rachunku zysków i strat** jest określenie głównych źródeł generowania kosztów i przychodów. Można badać np. jaką część naszych przychodów stanowią przychody pozaodsetkowe oraz jaka część kosztów to koszty pozaodsetkowe a także jaki jest ich wpływ na osiągnięty wynik finansowy.

Analiza pionowa rachunku zysków i strat

Analiza pionowa rachunku przepływów pieniężnych może polegać na badaniu udziału poszczególnych obszarów aktywności banku: operacyjnej, inwestycyjnej czy finansowej w generowaniu środków pieniężnych. Strukturę można ocenić również bardziej szczegółowo, badając udział poszczególnych elementów w wybranych obszarach.

Analiza pionowa rachunku przepływów pieniężnych

Wnioski, jakie można wyciągnąć dokonując analizy pionowej, dotyczą przede wszystkim możliwości wskazania, które składniki bilansu, rachunku wyników czy strumieni pieniężnych mają największe znaczenie, a także czy na przestrzeni kilku okresów ulegało ono zmianie. Analiza ta umożliwia wskazanie kluczowych procesów, które w największym stopniu wpływają na kondycję banku.

Na zakończenie tego podrozdziału spójrzmy na wyliczenia wskaźników dynamiki i struktury bilansu dla przykładowego banku. Należy zwrócić uwagę na pewne wnioski wynikające z przedstawionej tabeli. Widać wysoką dynamikę sumy bilansowej, co świadczy o tym, że bank rozwijał swoją działalność.



Po stronie aktywów zmalał udział należności od instytucji finansowych. Należności od klientów wykazywały również mniejszą dynamikę niż przyrost sumy bilansowej. Największą dynamikę można zaobserwować w grupie papierów wartościowych. Można przypuszczać, że kierownictwo banku położyło większy nacisk na tę sferę działalności banku, mniej dynamicznie rozwijając stosunki z klientami.

Po stronie pasywów charakterystyczne jest to, że dynamika wyniku finansowego jest niższa od dynamiki sumy bilansowej. Może to świadczyć o osiągniętej mniejszej dochodowości.

Tabela 4. Dynamika i struktura bilansu przykładowego banku

Pozycja	Struktura		Dynamika nominalna	Dynamika realna (Inflacja 2%)
	31.12.2005	31.12.2006		
Gotówka w banku centralnym	1,48%	1,28%	107,10%	105,00%
Należności od instytucji finansowych	20,56%	15,62%	94,23%	92,38%
Należności od klientów	41,13%	40,83%	123,15%	120,74%
Papiery wartościowe	22,96%	31,16%	168,39%	165,09%
Majątek trwały	11,38%	9,29%	101,23%	99,25%
Inne aktywa	2,49%	1,83%	91,34%	89,55%
Aktywa ogółem	100,00%	100,00%	124,07%	121,63%
Zobowiązania wobec NBP	0,00%	0,00%	-	-
Zobowiązania wobec instytucji finansowych	11,10%	8,62%	96,40%	94,51%
Zobowiązania wobec klientów	42,71%	50,56%	146,86%	143,98%
Kapitały własne	36,14%	31,40%	107,80%	105,69%
Wynik finansowy w trakcie zatwierdzania	0,00%	0,00%	-	-
Wynik finansowy okresu obrachunkowego	10,05%	9,42%	116,29%	114,01%
Pasywa ogółem	100,00%	100,00%	124,07%	121,64%

4.2.3.4. Analizy wskaźnikowe

Analizy wskaźnikowe wykorzystują – do oceny sytuacji banku – wskaźniki finansowe, których konstrukcja opiera się o wielkości, wynikające z jednego lub dwóch sprawozdań finansowych. Teoretycznie można skonstruować bardzo wiele różnych wskaźników finansowych. Należy pamiętać, że wskaźnik bez bazy odniesienia nie daje nam informacji o tym, czy jakaś wielkość jest prawidłowa czy też nie. Można wyróżnić pięć podstawowych baz odniesienia:

- czas (odniesienie aktualnej sytuacji banku do jego sytuacji w przeszłości),
- normatywne wartości wskaźników (opiera się na ocenie czy wskaźniki są prawidłowe z ekonomicznego punktu widzenia),
- grupa banków (odnosi sytuację banku do sytuacji grupy banków najbardziej zbliżonych do badanego wielkością i profilem),
- plan banku (odniesienie sytuacji banku do planowanych wielkości),
- zalecenia i wymagania regulacyjne (bierze pod uwagę wymogi stawiane przez władze nadzorcze).



Wskaźniki finansowe można podzielić na cztery grupy:

- efektywności (określające na ile efektywna jest działalność banku),
- wypłacalności i płynności (określające, czy bank jest wypłacalny i czy może terminowo regulować swoje zobowiązania),
- jakości aktywów (mierzące, w jakim stopniu posiadane przez bank aktywa są bezpieczne),
- wskaźniki giełdowe (określające, jak rynek wycenia dany bank).

4.2.3.4.1. Wskaźniki efektywności

Wskaźniki efektywności pozwalają określić, na ile efektywna ekonomicznie jest działalność banku. Wśród tych wskaźników możemy wyróżnić wskaźniki klasyczne oraz mniej jeszcze rozpowszechnione wskaźniki, ujmujące w swojej konstrukcji elementy ryzyka (RORAC i RAROC). Do klasycznych wskaźników zaliczamy:

- wskaźniki rentowności,
- wskaźniki marży,
- wskaźniki obciążenia wyniku,
- wskaźniki efektywności zatrudnienia.

Najczęściej używanymi wskaźnikami z grupy **wskaźników rentowności** są:

- zwrot na aktywach – ROA (*return on assets*),
- zwrot na kapitale – ROE (*return on equity*),
- rentowność obrotu – ROS (*return on sales*),
- wskaźnik poziomu kosztów,
- wskaźnik marży zysku – PM (*profit margin*).

Wymienione wyżej wskaźniki można zdefiniować następująco:



$$ROA = \frac{\text{wynik finansowy}}{\text{aktywa}}$$

$$ROE = \frac{\text{wynik finansowy}}{\text{kapitał własny}}$$

$$ROS = \frac{\text{wynik finansowy}}{\text{przychody}}$$

$$\text{wskaźnik poziomu kosztów CIR} = \frac{\text{koszty}}{\text{przychody}}$$

$$PM = \frac{\text{wynik finansowy}}{\text{przychody operacyjne}}$$



Marża jest najczęściej kojarzona z marżą odsetkową, jednak grupa wskaźników marży obejmuje nie tylko wskaźniki marży odsetkowej, ale i inne. Dwa najważniejsze wskaźniki to wskaźnik marży odsetkowej i wskaźnik rozpiętości odsetkowej. Są one zdefiniowane według następujących wzorów:

$$\text{marża odsetkowa} = \frac{\text{wynik odsetkowy}}{\text{aktywa (odsetkowe)}}$$

$$\text{rozpiętość odsetkowa} = \frac{\text{przychody odsetkowe}}{\text{aktywa odsetkowe}} - \frac{\text{koszty odsetkowe}}{\text{pasywa odsetkowe}}$$

Inne wskaźniki marży, które można wykorzystywać do oceny efektywności banku to:

- marża prowizyjna (relacja wyniku na prowizjach do aktywów ogółem),
- marża dywidendy (relacja przychodów z tytułu akcji i udziałów do aktywów ogółem),
- marża handlowa (relacja sumy wyniku na operacjach finansowych i operacjach wymiany do aktywów ogółem),
- marża zapotrzebowania (relacja kosztów działania i amortyzacji do aktywów ogółem),
- marża ryzyka (relacja salda rezerw do aktywów ogółem),
- marża operacji nadzwyczajnych (relacja wyniku na operacjach nadzwyczajnych do aktywów ogółem).

Wskaźniki obciążenia wyniku finansowego dotyczą przede wszystkim obciążenia rezerwami i kosztami działania (w tym kosztami osobowymi). Można je zdefiniować następująco:



Obciążenie wyniku finansowego rezerwami: OWFR

$$\text{OWFR} = \frac{\text{odpisy na rezerwy} - \text{rozwiązania rezerw}}{\text{wynik finansowy}}$$

Obciążenie wyniku finansowego kosztami działania: OWFKD

$$\text{OWFKD} = \frac{\text{koszty działania}}{\text{wynik finansowy}}$$

W grupie **wskaźników efektywności zatrudnienia** wyróżnia się zwykle dwa następujące wskaźniki:

$$\text{efektywność 1} = \frac{\text{aktywa}}{\text{liczba etatów}}$$

$$\text{efektywność 2} = \frac{\text{wynik}}{\text{liczba etatów}}$$

Innymi znanymi wskaźnikami efektywności są wskaźniki uwzględniające ryzyko:

- RORAC (*return on risk adjusted capital*),
- RARORAC (*risk adjusted return on risk adjusted capital*).

Pierwszy z nich ukazuje zwrot na kapitale narażonym na ryzyko, a drugi zwrot uwzględniający premię za ryzyko na kapitale narażonym na ryzyko. Są one zdefiniowane następująco:

$$\text{RORAC} = \frac{\text{wynik}}{\text{kapitał narażony na ryzyko}}$$

$$\text{RARORAC (RAROC)} = \frac{\text{wynik} - \text{premia za ryzyko}}{\text{kapitał narażony na ryzyko}}$$

Wskaźniki te służą do wyznaczania opłacalności operacji finansowych. Wynik oznacza zysk osiągnięty na operacji. **Premia za ryzyko** to minimalny zysk, jakiego oczekuje bank dokonując transakcji obciążonej określonym ryzykiem straty. Bliższego wyjaśnienia wymaga pojęcie **kapitału narażonego na ryzyko** (tzw. EVA, Ekonomiczna Wartość Dodana). Pod tym pojęciem należy rozumieć część kapitału zaangażowanego w transakcję, która z określonym prawdopodobieństwem może zostać przez bank stracona i nie zabezpieczy spłaty pozycji pasywnych.

Zastosowanie tych wskaźników pokażemy na prostym przykładzie:

Tabela 5. Szacowanie wskaźników RORAC i RARORAC

Lp.	Transakcja	Definicja	A	B	C	D
1	Kwota		25 000	25 000	25 000	25 000
2	Kapitał narażony na ryzyko		500	2 500	3 500	5 000
3	Wynik osiągnięty na transakcji		800	1 200	1 400	1 800
4	Efektywność wyniku	$= (3/1) * 100\%$	3%	5%	6%	7%
5	RORAC osiągnięty	$= (3/2) * 100\%$	160%	48%	40%	36%
6	RORAC wymagany		40%	40%	40%	40%
7	Minimalny wynik wymagany (premia za ryzyko)	$= 6 * 2$	200	1 000	1 400	2 000
8	Wynik – premia za ryzyko	$= 3 - 7$	600	200	0	-200
9	RARORAC	$= (8/2) * 100\%$	120%	8%	0%	-4%

Komentarz. W ujęciu klasycznym (bez uwzględniania kapitału narażonego na ryzyko) najbardziej opłacalna jest transakcja D, a najmniej opłacalna transakcja A. Po uwzględnieniu ryzyka sytuacja ulega diametralnej zmianie – najbardziej opłacalna jest transakcja A, najmniej transakcja D. W transakcji A bank zarabia o 600 więcej niż wymagana premia za ryzyko, w transakcji D o 200 mniej. RORAC wymagany jest prostym narzędziem służącym do określania kompetencji decyzyjnych pracowników wg następującej zasady:

- RORAC osiągnięty > RORAC wymagany – można przeprowadzić transakcję,
- RORAC osiągnięty < RORAC wymagany – pracownik nie ma kompetencji do przeprowadzenia transakcji.

W świetle powyższego można przeprowadzić operacje A, B i C, a nie wolno operacji D.



4.2.3.4.2. Wskaźniki wypłacalności i płynności

Wskaźniki z tej grupy oceniają stopień wypłacalności oraz płynności banku. Przyjmujemy, że bank jest:

- **wypłacalny** wtedy, gdy wartość rynkowa jego aktywów jest co najmniej równa wartości jego zobowiązań;
- **płynny**, jeżeli posiada zdolność do terminowego regulowania zobowiązań.

Najczęściej stosowanymi wskaźnikami tej grupy są:

- współczynnik wypłacalności,
- wskaźnik płynności w ujęciu bilansowym,
- wskaźnik płynności w ujęciu strumieniowym.

Współczynnik wypłacalności



Bank jest zobowiązany, zgodnie z ustawą Prawo bankowe (Art. 128 ust. 3), utrzymywać współczynnik wypłacalności na poziomie co najmniej 8%, a bank rozpoczynający działalność operacyjną na poziomie co najmniej 15% przez pierwsze 12 miesięcy działalności, a przez następne 12 miesięcy działalności – co najmniej 12%.

Sposób wyliczania współczynnika wypłacalności określa szczegółowo Uchwała Komisji Nadzoru Finansowego. Obecnie obowiązuje 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, która w § 10 określa (z pewnymi zastrzeżeniami wynikającymi z § 14 ust. 1 i 2 oraz § 5 ust. 4), że współczynnik wypłacalności powinien być wyliczony według następującego wzoru:

$$R = \frac{\text{wartość funduszy własnych} + \text{kapitał krótkoterminowy}}{12,5 \times \text{całkowity wymóg kapitałowy}} \times 100$$

i jest on wyrażony w procentach.

Zastrzeżenia dotyczą tego, że kapitał krótkoterminowy może być wykorzystywany przy ustalaniu przestrzegania normy adekwatności kapitałowej, wyłącznie przez banki, których skala działalności handlowej jest znacząca oraz dotyczą (do 31.12.2011 r.) banków, które obliczają kwoty ekspozycji ważonych ryzykiem zgodnie z metodą wewnętrznych ratingów albo tych, które stosują zaawansowaną metodę pomiaru do obliczania wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka operacyjnego.

Do pomiaru **płynności** służą dwa wskaźniki. Pierwszy z nich mierzy płynność w ujęciu bilansowym, a drugi w ujęciu strumieniowym, tzn. uwzględnia terminy zapadalności aktywów i wymagalności pasywów. W przypadku obu wskaźników konieczne jest określenie przedziału czasowego, dla którego mamy dokonywać pomiaru płynności. Najczęściej przyjmuje się okres jednego lub trzech miesięcy.



$$WP1 = \frac{\text{gotówka} + \text{należności krótkoterminowe} + \text{łatwo zbywalne papiery wartościowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$$

$$WP2 = \frac{\text{aktywa zapadalne w danym przedziale czasu}}{\text{pasywa zapadalne w danym przedziale czasu}}$$

Wskaźnik WP1 określa relację między płynnymi aktywami banku a najbardziej „niepewnymi” pasywami. Do płynnych aktywów zaliczono gotówkę i jej odpowiedniki, krótkoterminowe należności, np. należności do jednego lub do trzech miesięcy oraz łatwo zbywalne papiery wartościowe (np. bony skarbowe i bony pieniężne). Natomiast „niepewne” pasywa to krótkoterminowe zobowiązania banku, czyli wszelkiego rodzaju rachunki bieżące oraz inne zobowiązania do jednego albo do trzech miesięcy.

Wskaźnik WP2 określa relację między aktywami zapadalnymi w danym przedziale czasowym, a pasywami wymagalnymi w danym przedziale czasowym.

Do pomiaru ryzyka utraty płynności służy również **pozycja płynności**, czyli zestawienie wszystkich wierzytelności i zobowiązań w określonych przez bank przedziałach czasowych. Pozycja płynności może być zamknięta i otwarta. Pozycja zamknięta to taka, w której wierzytelności są takie jak zobowiązania. Pozycja otwarta z kolei może występować w dwóch wariantach:

- długiej pozycji płynności, co oznacza przewagę płynnych wierzytelności nad zobowiązaniami zarówno w walutach obcych, jak i walucie własnej,
- krótkiej pozycji płynności, co jest odwrotnością długiej, czyli oznacza przewagę płynnych zobowiązań nad wierzytelnościami.

Zapobieganie ryzyku utraty płynności może się odbywać poprzez:

- utrzymywanie odpowiedniego poziomu gotówki lub aktywów łatwych do upłynnienia w okresach zwiększonych wypłat,
- znajomość na bieżąco spodziewanych przepływów z zapadających aktywów,
- analizowanie na bieżąco wielkości i struktury depozytów,
- oceną stabilności wkładów a vista i z krótkim terminem wypowiedzeń,
- poznanie prawidłowości wzrostu lub spadku lokat terminowych,
- stałe monitorowanie pozycji płynności banku.

Interpretując przedstawione narzędzia należy określić, czy jest zachowana równowaga między łatwo zbywalnymi aktywami a pasywami, które najłatwiej stracić. Można przyjąć, że równowaga jest zachowana, jeżeli wskaźniki przyjmują wartość zbliżoną do jedności. Odpowiada to zamkniętej pozycji płynności.

4.2.3.4.3. Wskaźniki jakości aktywów

Wskaźniki jakości aktywów umożliwiają określenie, czy dana grupa aktywów posiadanych przez bank jest bezpieczna i pewna. Najistotniejsza jest tu ocena jakości należności banku.

A oto definicje wybranych wskaźników jakości aktywów:

$$\text{jakość należności} = \frac{\text{należności zagrożone}}{\text{należności ogółem}}$$

$$\text{wskaźnik aktywów pracujących} = \frac{\text{aktywa pracujące}}{\text{aktywa ogółem}}$$

Pozycja płynności



Wskaźnik jakości należności może być szacowany dla różnych grup należności, np. należności od podmiotów finansowych, niefinansowych, budżetu. Wskaźnik tak skonstruowany pokazuje udział należności zagrożonych w całym portfelu należności. Im niższa wartość tego wskaźnika, tym jakość należności jest lepsza.

Przy wykorzystaniu wskaźnika aktywów pracujących badamy, jaki jest udział aktywów pracujących w aktywach netto ogółem. Przy czym pod pojęciem „aktywa pracujące” rozumiemy aktywa, które generują dla banku przychody.

4.2.3.4.4. Wskaźniki giełdowe

Wskaźniki giełdowe są grupą wskaźników, do których oszacowania wartości, konieczne jest posiadanie danych dotyczących kursu akcji na giełdzie. Dotyczą więc one tylko banków notowanych na giełdzie. Wyróżnia się trzy główne wskaźniki giełdowe:

- cena do zysku (P/E - *price earnings ratio*),
- cena do wartości księgowej (P/BV - *price book value ratio*),
- stopa dywidendy (DY - *dividend yield*).



Definicje tych wskaźników są następujące:

$$P/E = \frac{\text{cena giełdowa}}{\text{zysk na jedną akcję}}$$

$$P/BV = \frac{\text{cena giełdowa}}{\text{wartość księgowa na akcję}}$$

$$DY = \frac{\text{dywidenda na akcję}}{\text{cena giełdowa}}$$

Pierwszy wskaźnik (P/E) – wskazuje na to, ile razy cena giełdowa akcji przekracza zysk przypadający na jedną akcję. Licząc zysk na jedną akcję, uwzględniamy wynik finansowy netto (lub stratę netto, jeżeli wystąpi) za cztery ostatnie kwartały.

Istnieją dwa wykorzystywane sposoby szacowania zysku przypadającego na jedną akcję:

- pierwszy, w którym zysk z poszczególnych kwartałów dzielimy przez liczbę akcji, jaka występowała w danym kwartale, a następnie dodajemy zyski na jedną akcję z poszczególnych kwartałów,
- drugi, w którym sumą zysków z czterech ostatnich kwartałów dzielimy przez obecną liczbę akcji.

Wyniki otrzymane przy zastosowaniu obu sposobów będą się różniły od siebie, jeżeli na przestrzeni wspomnianych czterech kwartałów wystąpiła rejestracja emisji akcji lub umorzenie akcji. Poziom tego wskaźnika świadczy o tym, czy akcje są „drogie”, czy „tanie”. Aby móc to stwierdzić, należy odnieść wartość wskaźnika dla danego banku do wartości średniej dla banków notowanych na giełdzie albo do wartości średniej dla całego rynku.

Wskaźnik **P/BV** również pozwala określić, czy akcje są „drogie”, czy „tanie”. Wskazuje on na to, ile razy cena giełdowa przekracza (lub jest mniejsza) wartość księgową przypadającą na jedną akcję, czyli de facto wartość kapitałów własnych banków przypadającą na jedną akcję.

Ostatni z wymienionych wskaźników giełdowych – **stopa dywidendy** – określa efektywność zakupu akcji pod kątem wysokości otrzymanej dywidendy. W polskich warunkach wartość tego wskaźnika jest bardzo niska, ponieważ spółki notowane na warszawskiej giełdzie wypłacają relatywnie niskie dywidendy.

4.2.4. Wpływ czynników niemierzalnych na ocenę efektywności banku

Ocena wskaźników mierzalnych, czyli ilościowych stanowi podstawę oceny sytuacji finansowej banku. Jednakże czynnikami, które powinny być uwzględniane w ocenie kondycji banku, są również wskaźniki jakościowe, czyli niemierzalne. Należy pamiętać, że zarówno obecna jak i przyszła sytuacja banku jest uzależniona od bardzo wielu czynników jakościowych.

Do najważniejszych **czynników niemierzalnych**, które powinny podlegać analizie możemy zaliczyć:

- jakość kadry i zarządzania,
- struktura własności,
- pozycja na rynku,
- kanały dystrybucji,
- główne obszary funkcjonowania.

**Czynniki
niemierzalne**

Jeżeli analizujemy bank „z zewnątrz”, to istotne może być to, jaki audytor wydał informację o jakości sprawozdań finansowych banku i jaka jest wydana przez niego opinia. Prawidłowa analiza czynników jakościowych często jest wtedy utrudniona. Powodem tego jest trudność w jednoznacznej ocenie i interpretacji posiadanych – zazwyczaj ograniczonych – informacji. Nie można dokonać pełnej oceny banku bez zbudowania opinii o jego kierownictwie. Pomocna w ocenie kadry kierowniczej może być obserwacja organizacji i działania banku. Podstawą oceny jakości kadry zarządzającej powinna być ocena:

- logiki struktury organizacyjnej,
- sprawności systemu informacyjnego (przede wszystkim systemu informacji zarządczej),
- strategii działania,
- procedur operacyjnych,
- jakości zarządzania ryzykiem,
- działania kontroli wewnętrznej.

Logika struktury organizacyjnej dotyczy podziału kompetencji między poszczególne szczeble zarządzania. Jakość struktury organizacyjnej można ocenić na podstawie regulaminu organizacyjnego, w którym powinien być ściśle i jasno określony zakres kompetencji na poszczególnych szczeblach zarządzania.

**Logika struktury
organizacyjnej**

System informatyczny

Istnienie w banku odpowiedniego **systemu informacyjnego**, w tym systemu informacji zarządczej, jest istotnym elementem oceny jakości zarządzania. System informowania kierownictwa jest podstawą zarządzania w banku. Umożliwia on poprzez dostarczanie pełnych i rzetelnych informacji – dokonywanie prawidłowej oceny poszczególnych obszarów działania banku i podejmowanie właściwych decyzji prowadzących do korekty błędów występujących w funkcjonowaniu banku, niekorzystnych tendencji lub prowadzących do poprawy efektywności i bezpieczeństwa.

Strategia działania

Strategia działania to element, który jest bardzo trudny do prawidłowej oceny. Wynika to z faktu, że strategia działania opracowywana jest na okresy kilkuletnie, a samo opracowanie strategii nie jest równoznaczne z jej realizacją. Problemy związane z realizacją strategii mogą wynikać z wielu czynników, w tym z otoczenia banku, a szczególnie z działań konkurencji. Czynniki zewnętrzne powodują, że realizacja wybranej strategii jest stale – w mniejszym lub większym stopniu – zagrożona. Ważne jest jednak, aby bank określił realną strategię (uwzględniającą czynniki zewnętrzne) i starał się konsekwentnie wprowadzać ją w życie.

Procedury wewnętrzne

Procedury wewnętrzne powinny w sposób szczegółowy określać zasady działania pracowników banku, zajmujących się określonymi obszarami aktywności banku (kredyty, przyjmowanie depozytów, obsługa klienta korporacyjnego, itd.).

Jakość zarządzania ryzykiem

Na **jakość zarządzania ryzykiem** składają się zarówno procedury postępowania przy zawieraniu różnych transakcji, wywołujących poszczególne rodzaje ryzyka (ryzyko pojedynczej transakcji), jak i całościowy pomiar i limitowanie występującego w banku ryzyka, wynikające z prowadzonej przez bank polityki rynkowej (ogólne ryzyko banku). Brak jednego albo drugiego mechanizmu kontrolnego powoduje, że system zarządzania ryzykiem jest niepełny, a w związku z tym nie pozwala na jego prawidłową (kompleksową i całościową) ocenę i skuteczne nim zarządzanie.

Kontrola wewnętrzna

Sprawne działanie **kontroli wewnętrznej** gwarantuje z kolei skuteczność funkcjonowania procedur wewnętrznych i wysoką jakość zarządzania ryzykiem. Nawet najlepiej opracowana procedura, czy limit na określony rodzaj ryzyka nie będą skuteczne, jeżeli odpowiednie osoby i komórki organizacyjne nie będą kontrolowały ich przestrzegania. Doskonale sprawdza się tu znane powiedzenie, że „najwyższą formą zaufania jest kontrola”. Mechanizmy kontrolne powinny być wbudowane zarówno w funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych, jak również w strukturę organizacyjną banku (wyodrębniona jednostka sprawująca kontrolę i podlegająca zarządowi banku).

Jak widać, jakość zarządzania zależy od całego szeregu czynników. Należy mieć pełną świadomość, że nieodpowiednia kadra, w szczególności kadra zarządzająca, może doprowadzić do kłopotów finansowych, a nawet – w skrajnym przypadku – do upadłości banku. Z tego względu ocena kadry powinna mieć istotne znaczenie dla oceny kondycji banku i możliwości jego dalszego rozwoju.

Struktura własności banku jest ważna dla oceny „elastyczności i bezpieczeństwa banku”. W sytuacji, gdy akcjonariusze banku stanowią małą grupę osób, łatwiej jest im podjąć decyzje ważne dla prawidłowego funkcjonowania banku (np. o zasileniu kapitałowym banku, jeżeli pojawiają się kłopoty finansowe). W przypadku, gdy akcjonariusze to duże grono osób, takie działania mogą okazać się bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Należy jednak pamiętać o tym, że zbytne uzależnienie banku od małej grupy właścicieli mogłoby doprowadzić do powstania niebezpiecznych dla banku uzależnień kapitałowo-kredytowych.

Struktura własności banku

Ocena pozycji banku na rynku pozwala na określenie atutów banku i szans jego rozwoju, a także zagrożeń ze strony konkurencji. Najprostszym sposobem określenia pozycji banku na rynku jest ocena udziału banku w poszczególnych segmentach rynku (np. depozytowym, kredytowym i innych). Czynniki te wyznaczają pozycję banku na rynku. Ważne jest również uwzględnienie nowoczesności oferowanych przez bank usług i jego marka wśród klientów.

Ocena pozycji banku na rynku

Funkcjonowanie w banku różnych kanałów dystrybucji stanowi pozytywny element w jego ocenie, ponieważ stwarza to możliwość dotarcia do klientów o różnych wymaganiach i potrzebach. Skupienie się przez bank na tworzeniu kosztochłonnej sieci oddziałów powoduje, że takie decyzje inwestycyjne mogą przez długi czas stanowić zbyt duże obciążenie dla działania banku. Inwestowanie w bardziej nowoczesne kanały dystrybucji jest również kosztowne, ale późniejsze utrzymanie takiej sieci może być tańsze.

Kanały dystrybucji

Główne obszary funkcjonowania określają grupy klientów, na których obsłudze bank się skupia. Jeżeli bank jest związany z jedną branżą (bank branżowy), to ryzyko jego działalności jest znacznie wyższe niż w przypadku banku działającego w różnych segmentach rynku (bank uniwersalny). Bank taki jest mniej wrażliwy na wahania koniunktury w poszczególnych branżach, niż bank związany ściśle tylko z jedną z nich.

Główne obszary funkcjonowania

Omówione w niniejszym rozdziale czynniki niemierzalne stanowią ważne uzupełnienie czynników mierzalnych, jakie przedstawiono wcześniej. Analiza czynników niemierzalnych jest niezbędna dla pełnego rozpoznania sytuacji banku i możliwości dalszego rozwoju, choć zarówno dotarcie do odpowiednich informacji, jak i ich interpretacja nie są proste.

4.2.5. Wycena banku

Wycena banku nie dotyczy wprost oceny jego sytuacji finansowej, lecz w oparciu o przesłanki rynkowe i finansowe pozwala wycenić wartość banku jako spółki.

Wycena banku

W wycenie można wyróżnić trzy zasadnicze podejścia:

- wykorzystujące wskaźnik P/E (relacja ceny do zysku),
- wykorzystujące wskaźnik P/BV (relacja ceny do wartości księgowej),
- wykorzystujące zdyskontowane przepływy pieniężne.

Niezależnie od tego, które z wymienionych wyżej podejść wykorzystujemy do wyceny banku, konieczne jest dokonanie prognozy rozwoju sytuacji banku. Prognoza ta może być dokonana w oparciu o analizę przeszłości i określenie sytuacji bieżącej na podstawie czynników mierzalnych i niemierzalnych. Dokonanie projekcji finansowej wymaga dużej wiedzy, umożliwiającej określenie różnych scenariuszy dotyczących przyszłych zdarzeń w otoczeniu banku, przede wszystkim sytuacji gospodarczej, polityki pieniężnej i podatkowej oraz kierunków rozwoju jego działalności. Celem projekcji jest określenie, jakie będą w poszczególnych latach wartości wybranych wielkości finansowych (wyniku finansowego, kapitałów własnych, przepływów pieniężnych, itp.).

Wycena banku na podstawie wskaźnika P/E

Wycena banku na podstawie wskaźnika P/E polega na tym, że prognozowany zysk netto banku w poszczególnych latach projekcji jest dyskontowany do wartości bieżącej (PV), a wartość ta (pomnożona przez wskaźnik P/E dla danego roku) stanowi rynkową wartość banku w danym roku. Można szacować albo wartość całego banku, albo wartość pojedynczej akcji, stosując w obliczeniach zysk netto przypadający na jedną akcję. Stosowana stopa dyskontowa musi uwzględniać stopę uznawaną za wolną od ryzyka (zwykle oprocentowanie bonów skarbowych) oraz oczekiwaną premię za ryzyko i płynność.

Metoda wyceny opartej na wartości księgowej

Metoda wyceny opartej na wartości księgowej dotyczy kapitałów własnych banku uznawanych za miernik jego wartości. Przy zastosowaniu tej metody szacuje się wartość księgową przypadającą na jedną akcję (BVPS). Prognoza poziomu wartości księgowej oraz P/BV w poszczególnych latach projekcji umożliwia oszacowanie ceny akcji w tych latach. Zdyskontowanie cen do wartości bieżących pozwala ocenić, czy akcje banku mają prawidłowo określoną wartość.

Metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych

Metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych pozwala na oszacowanie wartości banku w ten sposób, że bierze pod uwagę generowane w przyszłości przepływy pieniężne. Zasadniczym elementem tej metody jest prognoza przepływów pieniężnych na jedną akcję (CFPS). W uproszczeniu, można przepływy pieniężne potraktować jako zysk netto powiększony o amortyzację. Lepsze jest jednak korygowanie zysku netto o inne koszty, nie powodujące wypływu środków pieniężnych oraz przychody, nie powodujące ich wpływu. Stosowana do dyskonta stopa musi, podobnie jak w poprzednich metodach, uwzględniać stopę wolną od ryzyka oraz premię za ryzyko.

Powyższe metody umożliwiają oszacowanie wartości akcji banku. Ocena ta pozwala na określenie, czy obecna cena akcji na giełdzie ma uzasadnienie ekonomiczne, tzn. czy cena odpowiada wartości akcji wynikającej z wyceny, ewentualnie, czy występuje niedowartościowanie (cena giełdowa niższa od wartości wynikającej z wyceny) lub przewartościowanie akcji (cena giełdowa wyższa od wartości wynikającej z wyceny). Należy pamiętać, że wycena jest oparta na wielu założeniach. Jeżeli któreś z założeń będą błędne, to wartość wynikająca z wyceny będzie niezgodna z wartością rzeczywistą.

4.2.6. Uwarunkowania wykorzystania narzędzi analitycznych

Na koniec przedstawione zostaną uwarunkowania zastosowania przedstawionych instrumentów do oceny banku i jego jednostek organizacyjnych. Należy odnieść się do trzech podstawowych celów analizy, a mianowicie:

- oceny własnego banku w zakresie efektywności, kontroli ryzyka i możliwości dalszego rozwoju,
- oceny kontrahentów na rynku międzybankowym pod względem bezpieczeństwa angażowanych środków,
- oceny potencjalnych inwestycji kapitałowych z uwagi na efektywność inwestycji (zakup akcji) albo oceny opłacalności przejęcia innego banku.

Jeżeli dokonujemy oceny własnego banku, to należy skupić uwagę na efektywności określonej różnymi parametrami, a także na wielkości ryzyka ponoszonego przez bank oraz możliwościach jego dalszego rozwoju. Ocena sytuacji bieżącej daje możliwość zidentyfikowania mocnych i słabych stron oraz istniejących szans i zagrożeń. Umożliwia to ocenę możliwości rozwoju banku. Ważna jest ocena banku jako całości, ponieważ daje odpowiedź na pytanie, jaki jest stan całej organizacji. Należy jednak pamiętać, że dopiero analiza poszczególnych jednostek organizacyjnych pozwala na pełną ocenę banku.

Podstawowymi narzędziami do oceny są analiza pozioma, analiza pionowa i analiza wskaźnikowa. Mając do dyspozycji sprawozdania finansowe w układzie odpowiadającym wymogom ustawy o rachunkowości, możemy w zależności od aktualnych potrzeb zmieniać ten układ, odpowiednio grupując poszczególne pozycje sprawozdań. Można kształtować sprawozdania finansowe w oparciu o różne kryteria, np.:

- produktowe,
- grup klientów,
- jednostek organizacyjnych.

Bilans uporządkowany według wybranych kryteriów daje określone informacje analitykowi i umożliwia ocenę działalności banku w różnych aspektach. Pozwala to na zidentyfikowanie nieopłacalnych sfer działalności banku i ocenę przyczyn ich nierentowności. Stosowanie wskaźników uwzględniających ryzyko (RORAC, RARORAC) pozwala połączyć ocenę efektywności i ryzyka. Można przy ich użyciu analizować, czy wykonane operacje były wystarczająco rentowne i czy nie powodowały zbyt wysokiego ryzyka.

Ponieważ transakcje na rynku międzybankowym zawierane są na wysokie kwoty, a czas na podjęcie decyzji jest zwykle bardzo krótki, z tego względu ocena kontrahentów na rynku międzybankowym ma bardzo duże znaczenie. Pracownicy, którzy podejmują decyzje dotyczące tych transakcji muszą mieć dostęp do informacji o standingu kontrahenta, aby móc szybko podjąć decyzję. Najprostszym sposobem oceny kontrahenta jest ustalenie limitu na operacje z danym bankiem. Limit taki powinien być określany dla poszczególnych banków (kontrahentów) na podstawie oceny ich kondycji finansowej i bezpieczeństwa.

W przypadku banków zagranicznych działających w krajach wysoko rozwiniętych ocena kondycji dokonywana jest w oparciu o rating wydany przez jedną z uznanych agencji ra-

tingowych. Agencje te nadają rating na podstawie informacji udostępnionych przez oceniane banki i badają, jaka jest ich kondycja oraz bezpieczeństwo.

Ocena kondycji bazuje na ocenie efektywności, wypłacalności, portfela kredytowego oraz struktury akcjonariatu. Po dokonaniu oceny konieczne jest ustalenie limitów na poszczególne transakcje międzybankowe. Powinien być określony katalog transakcji objętych limitami. Można wyznaczyć jeden limit globalny lub podzielić go na poszczególne rodzaje. Do oceny kondycji banku i określenia limitów często wykorzystuje się metody punktowe, polegające na tym, że za określone wartości wskaźników finansowych przyznaje się określoną liczbę punktów. Punkty przyznaje się również za czynniki jakościowe. Na podstawie uzyskanej przez poszczególne banki liczby punktów jest ustalany limit. Limity są najczęściej wyznaczane albo w odniesieniu do funduszy własnych banku oceniającego, albo banku ocenianego, albo w ujęciu kwotowym opartym o inne kryteria.

W przypadku zakupu pakietu akcji do portfela, jak i przejęcia banku, dokonuje się wyceny banku. Daje ona informację dotyczącą opłacalności ceny giełdowej akcji, czyli opłacalności transakcji. Ocena zależy również od typu banku, który chce dokonać inwestycji, a przy przejmowaniu innego banku także od tego, czy posiada on coś, czego nie posiada bank przejmujący.

Przy zakupie akcji jako inwestycji długoterminowych istotna jest ocena fundamentalna, oparta na przedstawionych wcześniej metodach analizy finansowej. Pozwala ona na prognozowanie przyszłej sytuacji banku i przyszłej wartości jego akcji. W przypadku zamiaru przejęcia banku kluczową sprawą jest ocena jego kondycji oraz ocena kosztów i korzyści wynikających z przejęcia banku. Ocena taka powinna być podstawą do określenia ceny, po jakiej można kupić akcje.

Streszczenie

W rozdziale tym przedstawione zostały najważniejsze problemy związane z oceną sytuacji ekonomicznej banku. Należy pamiętać o tym, że na tą ocenę składa się wiele różnych czynników. Prawidłowa ocena sytuacji ekonomicznej banku wymaga przeprowadzenia: analizy wstępnej, analizy poziomej, analizy pionowej, analizy wskaźnikowej oraz oceny czynników niemierzalnych, które są równie ważne jak czynniki mierzalne. W rozdziale tym opisane zostały również podstawy dekompozycji wskaźników, które służą do oceny wpływu poszczególnych wielkości analitycznych na wskaźniki syntetyczne. Czytając ten rozdział, mogłeś również zapoznać się z podstawowymi problemami związanymi z wyceną banku.

Przedstawione instrumenty analityczne umożliwiają zbadanie określonych sfer działalności banku, jednak z reguły nie dają wystarczająco szczegółowych informacji, aby na ich podstawie móc w pełni określić jego słabe i mocne strony. Takie określenie umożliwiają instrumenty stosowane przy wycenie produktów bankowych.

Literatura

1. W. Bień, H. Sokół, *Ocena sytuacji finansowej banku komercyjnego*, DIFIN, 2000, wydanie II
2. K. Gigol, *Podstawy tworzenia planu finansowego banku*, TWIGGER 2003, wydanie I
3. M. Iwanicz-Drozdowska, *Metody oceny działalności banku*, Poltext, Warszawa 1999
4. G. Rogowski, *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, WSB, Poznań 1998, wydanie I
5. P. Best, *Wartość narażona na ryzyko: obliczanie i wdrażanie modelu VAR*, ABC, 2000, wydanie I
6. *Współczesny bank*, red. W. Jaworski, POLTEXT 2001, wydanie II

Test do samokontroli

1. Szybłą ocenę najwaźniejszych aspektów działania banku przeprowadza się w oparciu o:
 - A. analizę wstępną,
 - B. analizę poziomą,
 - C. analizę pionową,
 - D. analizę wskaźnikową.
2. Określenie zmian poszczególnych wielkości w kolejnych okresach sprawozdawczych umożliwia:
 - A. analiza pionowa,
 - B. analiza wstępna,
 - C. analiza wskaźnikowa,
 - D. analiza pozioma.
3. Wskaźniki struktury wyliczamy wtedy, gdy przeprowadzamy:
 - A. analizę wstępną,
 - B. analizę poziomą,
 - C. analizę pionową,
 - D. analizę wskaźnikową.
4. Wskaźnikiem, w konstrukcji którego uwzględniono ryzyko transakcji jest:
 - A. ROE,
 - B. ROA,
 - C. ROS,
 - D. RORAC.
5. Dekompozycja wskaźników pozwala na określenie:
 - A. wpływu wskaźników analitycznych na wartość wskaźnika syntetycznego,
 - B. wpływu wskaźników syntetycznych na wartość wskaźnika analitycznego,
 - C. wzajemnego powiązania wskaźników analitycznych,
 - D. wpływu ROE na ROA.

6. Bank posiada długą pozycję płynności jeżeli:
 - A. występuje przewaga płynnych zobowiązań nad wierzytelnościami zarówno w złotych jak i walutach obcych,
 - B. występuje przewaga płynnych wierzytelności nad zobowiązaniami zarówno w złotych jak i walutach obcych,
 - C. wierzytelności i zobowiązania wzajemnie się bilansują,
 - D. wierzytelności w złotych są większe niż zobowiązania w walutach obcych.
7. Wskaźnik marży zysku (PM) zaliczamy do wskaźników:
 - A. rentowności,
 - B. marży,
 - C. obciążenia wyniku,
 - D. giełdowych.
8. Do grupy wskaźników giełdowych zaliczamy wskaźnik:
 - A. ROS,
 - B. ROE,
 - C. P/E,
 - D. ROA.
9. Dzieląc wynik finansowy przez przychody otrzymamy wskaźnik:
 - A. ROE,
 - B. ROA,
 - C. ROS,
 - D. PM.
10. Wskaźnik dźwigni kapitału to:
 - A. aktywa podzielone przez kapitał własny,
 - B. kapitał własny podzielony przez aktywa,
 - C. kapitał własny podzielony przez kapitały obce,
 - D. kapitały obce podzielone przez kapitał własny.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-A, 2-D, 3-C, 4-D, 5-A, 6-B, 7-A, 8-C, 9-C, 10-A

Zarządzanie aktywami i pasywami, ryzykiem i kosztami

Piotr Grobelny, Jan Hibner, Paweł Jastrzębski, Marek Lusztyn

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Poznać istotę i cele zarządzania aktywami i pasywami.
2. Zrozumieć, na czym polega ryzyko płynności.
3. Poznać podstawowe narzędzia zarządzania aktywami i pasywami.
4. Zrozumieć, jakie jest znaczenie prawidłowej wyceny produktów bankowych.
5. Umieć przedstawić cechy najważniejszych metod wyceny produktów odsetkowych i nieodsetkowych.
6. Zrozumieć wpływ czynników zewnętrznych na ceny produktów bankowych.
7. Znać metody stosowane przy wycenie produktów bankowych.
8. Znać zasady stosowane przy określaniu ceny produktów odsetkowych i nieodsetkowych.
9. Umieć posługiwać się pojęciami stosowanymi przy wycenie produktów bankowych.
10. Zrozumieć, czym jest ryzyko operacyjne, kredytowe, rynkowe i compliance.
11. Umieć przedstawić najważniejsze metody ograniczania ryzyka.
12. Znać przyczyny występowania oraz zasady zarządzania ryzykiem.
13. Znać metody wykorzystywane do szacowania ryzyka.
14. Znać podstawowe elementy zarządzania finansowego.

Wprowadzenie

Zagadnienia omówione w tym rozdziale zostały podzielone na cztery podrozdziały, tj.: zarządzanie aktywami i pasywami, wycena produktów bankowych, zarządzanie ryzykiem oraz zarządzanie finansowe w banku.

Problemy omówione w pierwszym podrozdziale mają niezwykle istotne znaczenie dla funkcjonowania banków, z jednej strony z punktu widzenia ich bezpieczeństwa, czyli takiego zarządzania ryzykiem płynności, aby nie dopuścić do bankructwa oraz z drugiej strony w związku z dążeniem banku do maksymalizowania generowanych dochodów. Czytając ten podrozdział pamiętajmy, że utrzymanie płynności jest kosztowne. Jednak brak płynności oznacza śmierć banku. Dlatego też zapewnienie codziennej płynności finansowej jest ważniejsze od dochodów.

Podrozdział ten jest podzielony na dwie części. W pierwszej zostały omówione cele oraz istota zarządzania aktywami i pasywami, ze szczególnym uwzględnieniem roli Komitetu Zarządzania Aktywami i Pasywami. Natomiast w drugiej części przedstawiony jest proces zarządzania ryzykiem płynności w podziale na dwa typy ryzyka, tj. ryzyko płynności finansowej i ryzyko płynności handlowej. Część ta uwzględnia również podstawowe definicje oraz terminy z tego zakresu.

W drugim podrozdziale przedstawiono najważniejsze zagadnienia związane z określeniem ceny i dochodowości produktów bankowych, a także zdefiniowano pojęcie marży całkowitej banku, stanowiącej podstawę do określenia dochodowości produktów odsetkowych w prezentowanych metodach.

Ponadto zaprezentowano najważniejsze metody wyznaczania dochodowości produktów odsetkowych, czyli:

- metodę poolu,
- metodę bilansu warstwowego,
- metodę odsetek rynkowych.

Każda z tych metod daje nam informację o dochodowości w innym układzie. Metoda poolu pozwala ocenić dochodowość poszczególnych produktów bankowych. Metoda bilansu warstwowego pozwala ocenić dochodowość grup produktów wyodrębnionych przy pomocy określonego kryterium. Metoda odsetek rynkowych pozwala podzielić marżę całkowitą banku nie tylko pomiędzy poszczególne produkty, ale również pomiędzy centralę i oddziały operacyjne.

Wśród metod oceny dochodowości produktów nieodsetkowych opisane zostały takie metody, jak:

- tradycyjna metoda kalkulacji kosztów jednostkowych,
- rachunek standardowych kosztów procesu,
- analiza prognozy rentowności.

Metody te, podobnie jak metody oceny dochodowości produktów odsetkowych, pozwalają ocenić dochodowość w różnych aspektach. W zależności od zastosowanej metody i sposobu jej zastosowania można określać:

- dochodowość poszczególnych produktów nieodsetkowych,
- dochodowość grup produktów,
- minimalną cenę, odpowiadającą progowi rentowności (przy określonej wielkości sprzedaży),
- minimalną wielkość sprzedaży, odpowiadającą progowi rentowności (przy określonej cenie).

Opisane zostały również zasady ustalania minimalnego oprocentowania kredytu przy określonej strukturze pasywów oraz danych parametrach zewnętrznych (rezerwa obowiązkowa, stopy podatkowe, wymagane przez właścicieli ROE). Na przykładzie kredytu obrotowego, przedstawiono wpływ wysokości prowizji i oprocentowania na dochodowość kredytu dla banku.

Trzeci podrozdział omawia zagadnienia dotyczące zarządzania ryzykiem. Niewątpliwie działalność banków jest nierozłącznie związana z ryzykiem. Banki zawsze podejmowały ryzyko, jednak stosunkowo niedawno zaczęły nim aktywnie zarządzać. Jako pierwsze zarządzaniu zaczęło podlegać ryzyko kredytowe, następnie w konsekwencji rozwoju instrumentów finansowych zaczęło nabierać coraz większego znaczenia ryzyko rynkowe i wreszcie ryzyko operacyjne, które zostało zauważone przez bankowców i regulatorów jako niezmiernie istotne po serii głośno komentowanych strat, w wyniku których dochodziło nawet do bankructwa. W podrozdziale tym omówione są zagadnienia związane ze

wszystkimi wymienionymi wyżej rodzajami ryzyka, to znaczy z ryzykiem operacyjnym, kredytowym oraz ryzykiem rynkowym. Przedstawione są również instrumenty pochodne, które w procesie zarządzania ryzykiem mogą być wykorzystywane do ograniczania ryzyka rynkowego.

W podrozdziale poświęconym zarządzaniu ryzykiem wspomniano również o ryzyku compliance w banku. Omówiono główne obszary zainteresowań compliance, czynniki ryzyka oraz cele funkcji compliance w banku.

Czwarty podrozdział porusza zagadnienia związane ze sprawozdawczością zarządczą i jej rolą w procesie podejmowania decyzji strategicznych w banku. Podkreślono wagę kompleksowego podejścia do zarządzania ryzykiem we współczesnej instytucji finansowej. Na zakończenie zasygnalizowano kilka elementów Międzynarodowych Standardów Rachunkowości i Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSR/MSSF), mających wpływ na funkcjonowanie banku.

5.1. Zarządzanie aktywami i pasywami

Paweł Jastrzębski

5.1.1. Istota i cele zarządzania aktywami i pasywami

W bankach odpowiedzialność za zarządzanie aktywami (**aktywa** to to, co bank posiada i co może być źródłem dochodu, np.: papiery wartościowe, lokaty w innych bankach, kredyty udzielone) i pasywami (**pasywa** to środki finansujące aktywa, a wśród nich m.in.: kapitał, depozyty, kredyty przyjęte, rezerwy) spoczywa przede wszystkim na **Komitecie Zarządzania Aktywami i Pasywami** (ang. *Asset and Liability Management Committee* – ALCO). Komitet ten podejmuje najbardziej istotne decyzje związane ze strukturą bilansu oraz cenami transferowymi, które następnie są realizowane przez wszystkie komórki biznesowe banku. Komórką spinającą działania biznesu w zakresie pozyskiwania środków i ich wykorzystania oraz odpowiedzialną za operacyjne zarządzanie płynnością jest Departament Skarbu. Nie mniej istotną rolę w procesie zarządzania aktywami i pasywami pełnią również komórki odpowiedzialne za kontrolę ryzyka. To tam m.in. przeprowadzana jest kontrola wykorzystania limitów, jak również wszelkiego rodzaju analizy, na podstawie których podejmowane są decyzje o charakterze bieżącym i strategicznym. Ze względu na niezmiennie istotny cel, jaki musi realizować ALCO, a mianowicie utrzymanie płynności na takim poziomie, aby bank mógł normalnie funkcjonować i aby mógł się rozwijać, wśród członków tego komitetu powinni się znaleźć prezes oraz szefowie: skarbu, pionu finansowego, wszystkich głównych obszarów działalności banku oraz szefowie komórek odpowiedzialnych za ryzyko rynkowe, kredytowe i operacyjne.

W celu utrzymania przez bank płynności na odpowiednim poziomie niezbędnym jest, aby członkowie komitetu regularnie otrzymywali bieżące analizy struktury bilansu oraz porównanie tych danych z danymi historycznymi sprzed 3, 6 i 12 miesięcy (w celu uchwycenia trendu rozwoju sytuacji). Komitet powinien również sprawdzać co miesiąc wartości i typy aktywów i pasywów,

**Komitet
Zarządzania
Aktywami
i Pasywami**

które były zaplanowane i uwzględnione w budżecie oraz konfrontować je z aktualnymi pozycjami. Na potrzeby utrzymania płynności ALCO analizuje również wielkość aktywów płynnych oraz sprawdza, jak zmieniają się pasywa, uwzględniając wszelkie aspekty zarządzania płynnością po stronie pasywów, czyli: źródła, instrumenty, udział w rynku i terminy płatności.

Kolejnym bardzo ważnym obowiązkiem ALCO w procesie zarządzania aktywami i pasywami jest ustalanie wewnętrznych stóp transferowych stosowanych do wyceny środków w poolu banku. **Wewnętrzna cena transferowa** to cena, po której rozliczają się między sobą jednostki banku. Pool ten przyjmuje środki pozyskane przez jednostki banku (dostawcy finansowania) oraz przekazuje środki jednostkom banku, które udzielają kredytów lub inwestują środki w inny sposób (użytkownicy funduszy). Prawidłowo ustalona wewnętrzna cena transferowa powinna uwzględniać koszt marginalny, czyli koszt łatwo dostępnych funduszy na poszczególne okresy. Jeżeli np. pewien bank ma nadwyżkę środków, to definicja **kosztu marginalnego** będzie stopa procentowa, po której można łatwo zainwestować środki na poszczególne okresy. Natomiast gdy bank ma niedobór środków, to definicją kosztu marginalnego będzie stopa procentowa, po której można łatwo pozyskać środki na poszczególne okresy. Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami analizuje również wielkość współczynnika wypłacalności. Rolą ALCO jest takie zarządzanie bilansem banku, aby zakładana w planie wysokość współczynnika wypłacalności nie była za niska. Oznaczałoby to, że bank podejmuje zbyt duże ryzyko. Jednocześnie nie powinna być zbyt wysoka, ponieważ oznaczałoby to, że bank rezygnuje z realizacji zysku adekwatnego do wielkości ryzyka akceptowanego przez właścicieli i organy nadzorcze. Przypomnijmy, że **współczynnik wypłacalności** to stosunek kapitałów banku do aktywów i pozycji pozabilansowych ważonych ryzykiem, a jego minimalna wartość została ustalona przez Prawo bankowe na poziomie 8%.

5.1.2. Ryzyko płynności – płynność finansowa i płynność handlowa

Proces zarządzania płynnością obejmuje dwa typy ryzyka: **ryzyko płynności finansowej**, które jest ryzykiem niedoboru funduszy wtedy, gdy będą potrzebne oraz **ryzyko płynności handlowej**, nazywanej również płynnością rynku (produktu), które jest ryzykiem polegającym na tym, że bank nie będzie w stanie wystarczająco szybko zlikwidować aktywów lub pozyskać pasywów (depozytów międzybankowych, wyemitować certyfikaty depozytowe lub obligacje własnych), gdy gwałtownie i niespodziewanie wzrośnie zapotrzebowanie na środki płynne, lub też zlikwidować pozycji własnych, gdy oczekuje się niekorzystnych zmian cen (**pozycja własna** to inwestycja własna banku w dany instrument; pozycja może być krótka, gdy bank sprzedał dany instrument, którego nie posiadał w swoich księgach lub długa, gdy go kupił).

Płynność można również zdefiniować jako zdolność do wykonania wszystkich zobowiązań w terminie płatności przypadającym w okresie:

- dniu bieżącym – płynność natychmiastowa,
- 7 kolejnych dni – płynność bieżąca,
- 30 kolejnych dni – płynność krótkoterminowa,
- powyżej 1 miesiąca i do 12 miesięcy – płynność średniookresowa,
- powyżej 12 miesięcy – płynność długookresowa.

Z punktu widzenia zarządzania płynnością najważniejsza jest analiza poziomu płynności w ujęciu natychmiastowym, bieżącym i krótkoterminowym. Niemniej jednak analiza w dłuższym horyzoncie czasowym umożliwia także ocenę strukturalną posiadanych aktywów i pasywów. Analizy tej bank może dokonywać na podstawie sporządzanego zestawienia terminów płatności. Z niedopasowania aktywów i pasywów w danym przedziale czasowym wynika cel i podstawa planowania płynności oraz zarządzania płynnością. Uwzględnienie celów strategicznych i rozwojowych banku w średnioterminowym i długoterminowym planie utrzymywania płynności może zaowocować cennymi wskazówkami, dotyczącymi długoterminowego zapotrzebowania banku na środki płynne.

Kształtowanie się płynności w okresie do jednego miesiąca wymaga stałej oceny, gdyż kluczowe znaczenie dla banku ma możliwość zachowania płynności w najbliższym horyzoncie czasowym, tzn. wykonania wszystkich zobowiązań przypadających na ten właśnie okres.

Celem polityki banku w zakresie utrzymania płynności jest zapobieganie wystąpieniu sytuacji kryzysowej, a nie jej przetrwanie, jak również określenie rozwiązań na jej przetrwanie. Bank powinien zapewnić sobie możliwość uregulowania zobowiązań płatniczych, wypłaty środków deponentom, wywiązania się z przyjętych zobowiązań kredytowych oraz pełnego wykonania innych zobowiązań. Bank w każdej sytuacji powinien znać i zapewnić sobie poziom płynności niezbędny do wykonania zobowiązań, a także powinien ocenić koszt utrzymywania płynności na bezpiecznym poziomie.

Warto raz jeszcze powtórzyć, że **płynność** polega na zdolności finansowania aktywów i terminowego wywiązywania się ze zobowiązań w toku normalnej działalności banku lub w innych warunkach, które można przewidzieć, bez konieczności poniesienia straty. Utrzymywanie odpowiedniej płynności oznacza posiadanie lub łatwy dostęp do dostatecznej ilości środków finansowych, aby sprostać obecnemu lub potencjalnemu zapotrzebowaniu na te środki.

Kłopoty z płynnością bieżącą mogą doprowadzić do utraty zaufania do banku. Klienci mogą dojść do wniosku, że bank jest niewypłacalny. W takiej sytuacji, większość deponentów będzie jednocześnie usiłowała wycofać wszystkie środki ze swoich rachunków, przy czym każdy deponent chce być wówczas pierwszy w kolejce, gdyż obawia się, iż bank nie będzie w stanie w pełni wypłacić pieniędzy wszystkim. Taka panika wśród deponentów (ang. *run*) kończy się z reguły upadłością banku.

Co gorsze, upadek jednego banku w takich okolicznościach podważa nieraz społeczne zaufanie do całego systemu bankowego, a podobna panika powstaje również wśród klientów innych banków. Dlatego kierownictwo banku ma obowiązek ustalania rozmiaru wymagań płynnościowych oraz bieżącego, ciągłego przewidywania ich rozmiarów w przyszłości. Celowi temu służą prowadzone przez bank analizy, określające potrzeby płynnościowe i analizy, na podstawie których można przewidzieć te potrzeby w przyszłości.

Znaczenie płynności wynika z trzech podstawowych przyczyn:

- Odpowiedni poziom płynności pozwala bankowi wywiązywać się ze swoich zobowiązań na bieżąco, co jest czynnikiem niezbędnym do prawidłowego funkcjonowania banku. Bank jest zobowiązany przez Prawo bankowe do utrzymywania płynności płatniczej dostosowanej do rozmiarów i rodzaju prowadzonej działalności.



- Płynność zapewnia bankowi elastyczność działań potrzebną, aby się rozwijać, tzn. by móc sprostać potrzebom kredytowym klientów. Rozwój wywołuje zapotrzebowanie na środki finansowe.
- Płynność pozwala także pokrywać przejściowe straty z działalności.

5.1.2.1. Płynność finansowa

Płynność finansowa



Płynność finansowa może być określana na dwa sposoby. Jest to płynność zapewniająca przetrwanie – fundusze są dostępne, kiedy trzeba wypełnić zobowiązania finansowe w momencie ich wymagalności (wymagalność to termin zwrotu pasywów). Jest to także płynność zapewniająca wzrost – fundusze są dostępne, kiedy istnieją atrakcyjne możliwości biznesowe. Płynność finansowa jest to więc płynność potrzebna do wypełnienia wszystkich zobowiązań banku w zakresie wypłacalności. Proces uzyskiwania płynności finansowej zapewniającej przetrwanie i rozwój banku można ująć w cztery grupy zagadnień:

- zarządzanie aktywami,
- zarządzanie pasywami,
- plan finansowania awaryjnego,
- wskaźniki płynności.

5.1.2.2. Zarządzanie aktywami

Zarządzanie aktywami



Bank może utrzymać płynność finansową w ten sposób, że idealnie dopasowuje strukturę zapadalności aktywów do struktury wymagalności pasywów, czyli, gdy np. przyjdzie do banku klient i złoży depozyt na 3 miesiące, to w tym samym dniu bank udzieli kredytu również na 3 miesiące na taką samą kwotę, na jaką był złożony depozyt. Przyjmijmy, że bank w ten sam sposób postępuje ze wszystkimi depozytami, a zatem nie ma żadnego zagrożenia dla banku, że nie będzie w stanie wypełnić zobowiązań finansowych w momencie ich wymagalności, albowiem dzień spłaty depozytu będzie zawsze dniem spłaty kredytu. Jest to sposób na utrzymanie płynności poprzez zarządzanie aktywami. Jednak świat rzeczywisty nie jest aż tak łaskawy dla bankowców i z reguły terminy depozytów i kredytów nie „zgrywają” się idealnie. Są okresy, gdy ci, którzy mają pieniądze, chcą je lokować na inne okresy niż ci klienci bankowi, którzy chcą od banku pieniądze pożyczać. Najprostszym sposobem zaradzenia tej sytuacji jest utrzymywanie przez bank **portfela aktywów płynnych**, które w każdej chwili bank może sprzedać bez straty (w sytuacji, gdy jest więcej chętnych do wzięcia kredytów lub wypłaty depozytów przed ich terminem wymagalności) lub może dokupić, gdy w danym okresie więcej osób przynosi pieniądze do banku. Portfel aktywów płynnych powinien charakteryzować się przede wszystkim dużą płynnością, a instrumenty wchodzące w jego skład powinny charakteryzować się małą wrażliwością na ryzyko ceny. Do aktywów płynnych zaliczane są:

- środki na rachunku w banku centralnym oraz środków na rachunkach nostro (rachunek nostro to rachunek danego banku w innym banku). Do aktywów płynnych nie zalicza się gotówki, która jest potrzebna do prowadzenia normalnej działalności operacyjnej. Zakłada się, że banki utrzymują wielkość gotówki w wysokości potrzebnej do prowadzenia działalności, natomiast wykorzystanie środków na rachunku w ban-

ku centralnym, które stanowią rezerwę obowiązkową, może mieć tylko charakter przejściowy (zarządzanie poziomem rezerwy obowiązkowej),

- papiery wartościowe emitowane przez Skarb Państwa oraz bank centralny. W tym przypadku bardzo istotnym jest, aby do portfela aktywów płynnych zaliczyć tylko tę część papierów wartościowych posiadanych przez bank, które w określonym okresie (np. dzień, tydzień) mogą zostać zbyte bez nadmiernej utraty ich wartości. Obniżka ceny może nastąpić, gdy ilość papierów, jakie są oferowane do sprzedaży, gwałtownie wzrasta (wzrost podaży) lub gdy inne banki spostrzegą, że dany bank pozbywa się portfela papierów. Zwykle cały portfel skarbowych papierów wartościowych zalicza się do aktywów płynnych. Jednak w sytuacji, gdy np. bank posiada portfel złożony tylko z bonów skarbowych o tym samym terminie zapadalności, a wielkość tego portfela jest np. 10-krotnością dziennych obrotów rynku na papier tym papierze, to do aktywów płynnych dla okresu jednego dnia możemy zaliczyć jedynie 1/10 tego portfela,
- lokaty w innych bankach o terminach zapadalności nie dłuższych niż okres, dla którego obliczamy wielkość aktywów płynnych. Na przykład, jeżeli lokata zapada za jeden miesiąc i 7 dni od chwili, dla której obliczane są aktywa płynne, a aktywa płynne liczone są dla okresu do 1 miesiąca, to lokata ta nie wchodzi do aktywów płynnych. W razie potrzeby chwilowego odzyskania płynności, nie ma praktyki zrywania międzybankowych lokat terminowych przed terminem ich zapadalności. Bank może jedynie pozyskać brakujące mu środki poprzez przyjęcie depozytu na rynku międzybankowym (nawet od tego samego banku, któremu wcześniej pożyczył środki).

Zarządzanie płynnością wyłącznie po stronie aktywnej bilansu stosowane było przez banki w krajach wysoko rozwiniętych do lat sześćdziesiątych. Z reguły aktywa bankowe składały się w 60% z kredytów i w 40% z obligacji rządowych. Gdy pieniądź przychodził do banku (spłacany kredyt, przyjęty nowy depozyt), bank kupował obligacje. Gdy zaś pieniądź wychodził z banku (nowy kredyt, wycofanie depozytu), bank sprzedawał obligacje. Aktualnie w Polsce ten sposób zarządzania płynnością wykorzystywany może być jedynie przez małe banki. Zasób aktywów płynnych posiadany przez bank powinien być uzależniony od stabilności struktury depozytów oraz prawdopodobieństwa szybkiego wzrostu portfela kredytowego. I tak, np. jeżeli depozyty składają się głównie z wkładów małych i stabilnych (stabilna część depozytów określana jest jako **osad we wkładach**), wymagany zapas środków płynnych będzie względnie niski. Do prawidłowego określenia poziomu aktywów płynnych należy przede wszystkim dokonać prognozy:

- jaka będzie oczekiwana wartość wniosków kredytowych, które będą pozytywnie rozpatrzone,
- jaki będzie udział procentowy aktywów zapadających, które bank będzie zdolny i gotowy odnowić lub przedłużyć,
- jaki będzie stopień wykorzystania środków w ramach istniejących zobowiązań z przyznanych linii kredytowych (linia kredytowa to ustalona maksymalna kwota, jaką bank przyznał do wykorzystania przez określonego klienta).

Powinien zostać również określony sezonowy, nieoczekiwany oraz planowany popyt na kredyty. Sezonowy popyt na kredyty łączy się z wahaniami dającymi się w dużym stopniu przewidzieć. Jednakże nie można, rzecz jasna, przewidzieć popytu nieoczekiwanego. Niemniej, bank powinien być przygotowany na uwzględnienie pewnej liczby nieoczekiwanych wniosków kredytowych pochodzących od dobrych klientów. Analiza płynności powinna także obejmować zestawienia stwierdzające, o ile wzrost planowanego portfela kredytowego w wyniku zakładanego przez bank rozwoju akcji kredytowej, bądź wzrostu zapotrzebowania na kredyty w dającej się przewidzieć przyszłości, przewyższa wzrost składanych w banku depozytów. Zapewnienie dodatkowych źródeł płynności należy ściśle skorelować z wielkością i terminami oczekiwanego popytu na kredyt.

Odnowienia istniejących kredytów, żądania wypłat z istniejących linii kredytowych, a także nowe zaakceptowane wnioski kredytowe są potencjalnymi formami wypływu gotówki. Jednakże, bank może w pewnym stopniu kontrolować te wydarzenia w zależności od przyjętego scenariusza rozwoju sytuacji. Przykładowo, w sytuacji kryzysowej bank mógłby zdecydować się na ryzyko pogorszenia stosunków z niektórymi klientami: odmawiając odnowienia kredytów, które w normalnych okolicznościach byłby skłonny odnowić, czy też odmawiając wykonania zobowiązań warunkowych (zobowiązań, które nie są bezwzględnie obowiązujące).



Wyższy poziom portfela płynnościowego konieczny jest, gdy:

- baza depozytowa jest niestabilna, tzn. poszczególne kategorie depozytów wykazują znaczne wahania lub gdy jest duża koncentracja depozytów na rachunkach niewielkiej grupy klientów,
- w portfelu kredytowym znaczny udział mają duże, nieobsługiwane kredyty (niespłacony kapitał lub jego stosunkowo niewielkie spłaty), których spłata jest mało prawdopodobna,
- istnieją w znacznej wielkości przyznane, choć jeszcze niewykorzystane linie kredytowe, a w szczególności, gdy przewiduje się w niedalekiej przyszłości konieczność uruchomienia znacznych środków z niewykorzystanych linii kredytowych, bądź innych zobowiązań kredytowych (np. przyznane limity overdraft w rachunku bieżącym),
- istnieje silne powiązanie pomiędzy depozytami ludności a sytuacją dużych okolicznych pracodawców, obecnie przeżywających trudności finansowe,
- istnieje nadmierne zaangażowanie kredytowe w branżach lub wobec kredytobiorców, u których aktualnie występują trudności finansowe lub takie trudności są oczekiwane w przyszłości.
- sytuacja na rynkach finansowych jest niestabilna lub określana jako kryzysowa i bank nie może liczyć na pozyskanie płynności na rynku międzybankowym.

Płynność aktywów, czyli zbywalność tych aktywów przy uwzględnieniu terminu i kosztów sprzedaży, stanowi czynnik o pierwszorzędym znaczeniu w zarządzaniu aktywami. Utrzymywanie portfela aktywów płynnych wymaga poszukiwania kompromisu pomiędzy wyższym poziomem płynności a wyższym poziomem zysku. Aktywa płynne przynoszą mniejsze dochody odsetkowe niż aktywa określone jako niepłynne (szczególnie kredyty). Dlatego banki, które utrzymują dużą część swoich aktywów w aktywach płynnych,

mają zazwyczaj niższą rentowność. Gdy konieczny poziom płynności zostaje uzyskany dzięki posiadaniu aktywów krótkoterminowych wysokiej jakości – cena, jaką bank płaci za utrzymanie tej płynności, stanowi niezyskany dochód, który bank osiągnąłby dzięki posiadaniu aktywów o dłuższych terminach zapadalności i gorszej jakości. Przeciwnie – banki, które bardzo aktywnie dążą do zwiększenia zysku, będą raczej utrzymywały aktywa płynne na najniższym możliwym poziomie. Umiejętność zarządzania płynnością polega na utrzymywaniu (lub osiągnięciu) płynności na poziomie wystarczającym, aby móc wypełnić zobowiązania, lecz nie na tyle wysokiej, aby wpływało to ujemnie na wielkość zysku. W szczególnych przypadkach, gdy trzeba szybko podnieść płynność, aby uregulować zobowiązania, bank może być zmuszony do sprzedaży aktywów ze stratą lub do zaciągania kosztownych pożyczek. Maksymalizację zysków należy rozważnie porównywać z ogólną efektywnością płynnych aktywów (ich dochodowością, a także korzyściami wynikającymi z wysokiej płynności) oraz wyższą dochodowością zwykle cechującą aktywa mniej płynne. Zyski uzyskane z aktywów bardziej dochodowych mogą zostać zniwelowane w przypadku, gdy potrzeby płynnościowe banku wymuszą sprzedaż takich aktywów po cenach poniżej wartości wykazanej w księgach banku.

Na koniec rozważań na temat zarządzania aktywami płynnymi należy również wspomnieć o innej formie upłynnienia aktywów, jaką jest **sekurytyzacja**. Sekurytyzacja występuje wówczas, gdy bank dokonuje połączenia wyselekcjonowanych aktywów jednorodnych (np. określonego typu kredytów) w jeden pakiet w celu stworzenia nowego papieru wartościowego, który prawnie reprezentuje wszystkie kredyty, a następnie sprzedaje ten papier. W ten sposób można dokonać sekurytyzacji np. kredytów hipotecznych lub samochodowych. Istotnym jest, aby bank przygotowywał kompletną dokumentację ułatwiającą sekurytyzację w momencie udzielania kredytów, nawet jeżeli w tym okresie nie jest ona planowana¹.

5.1.2.3. Zarządzanie pasywami

Bank, który opiera swoją politykę zarządzania płynnością wyłącznie na zarządzaniu aktywami, ogranicza wzrost portfela do poziomu, który można sfinansować dostępnymi depozytami. Jednakże wzrost zapotrzebowania na środki finansowe można również pokryć dywersyfikując **źródła finansowania**, co oznacza, że bank przyjmuje pieniądze od tylu różnych typów klientów i z tylu różnych sektorów, z ilu jest to tylko możliwe. Źródłami finansowania mogą być **podmioty profesjonalne**, takie jak: firmy ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne czy też inne banki (rynek międzybankowy), jak również **podmioty nieprofesjonalne**, takie jak: osoby fizyczne, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Banki starają się zaoferować różnorodne instrumenty, za pomocą których mogą pozyskiwać środki. Działania takie przynoszą obopólne korzyści: z punktu widzenia inwestora atrakcyjne jest to, że ma on możliwość wyboru, a emitent może uzyskać więcej pieniędzy i zwiększyć płynność (**emitent** to instytucja emitująca własne papiery wartościowe). Oferując takie instrumenty jak: depozyty, certyfikaty depozytowe (**certyfikat depozytowy** to bankowy dłużny papier wartościowy), kontrakty repo (**kontrakt repo** to pożyczka pod zastaw papierów wartościowych), swapy walutowe (**swap walutowy** to transakcja jednoczesnej zamiany jednej waluty na drugą w określonej dacie bliższej wraz jednoczesną zamianą drugiej waluty na pierwszą

Zarządzanie pasywami



¹ Więcej o sekurytyzacji w rozdziale 2.3.9.2. „Sekurytyzacja aktywów”.

w określonej przyszłości, po określonym w dacie transakcji kursie wymiany), sekurytyzowane aktywa, mamy więcej możliwości pozyskania środków.

Źródłem finansowania może być także bank centralny poprzez: kredyt refinansujący (**kredyt refinansujący** to kredyt lombardowy lub kredyt redyskontowy udzielany przez bank centralny bankom komercyjnym na określonych zasadach), operacje otwartego rynku i swapy walutowe. W literaturze bank centralny określany jest często jako pożyczkodawca ostatniej szansy.

Łatwość pozyskiwania środków jest rezultatem posiadania dostępu do wielu źródeł finansowania i wielu różnych instrumentów umożliwiających korzystanie z tych źródeł.

Zarządzanie pasywami zwykle ma miejsce w przypadku dużych banków, mających dostęp do większej ilości źródeł finansowania i mogących zaoferować swoim klientom większą różnorodność instrumentów. Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem płynności istotne jest posiadanie i utrzymywanie dużego udziału w rynku nisko oprocentowanych depozytów od podmiotów nieprofesjonalnych oraz dobrze zdywersyfikowanego udziału w rynku finansowania od podmiotów profesjonalnych. Kiedy bank pożycza dużą kwotę z jednego źródła lub za pomocą jednego tylko instrumentu, to zmniejsza płynność tego źródła lub tego instrumentu, co z kolei utrudnia mu dalsze pożyczanie pieniędzy. Na przykład, jeżeli środki przyjmowane przez bank stanowią duży procent całości lokat sektora ubezpieczeń, to sektor ten może nie chcieć pokrywać dalszego zapotrzebowania danego banku na finansowanie. Natomiast mniejszy udział w środkach pochodzących z konkretnego sektora oznacza, że bardziej prawdopodobne jest, iż sektor ten dostarczy bankowi jeszcze więcej środków (jeśli sam tych środków nie będzie w danej chwili potrzebował, np. na wypłatę odszkodowań po powodzi). W przypadku instrumentów mały udział w rynku zwiększa płynność handlową na rynku wtórnym. Jeżeli np. 25% wszystkich certyfikatów depozytowych (CD), będących przedmiotem obrotu na rynku pochodzi z naszego banku, to uczestnicy tego rynku będą mniej skłonni nabywać od nas dodatkowe papiery, ponieważ inwestorzy także chcą zdywersyfikować swoje inwestycje. Bank powinien dążyć do utrzymania możliwości pozyskiwania dodatkowych środków z rynku w dowolnym momencie oraz przy jak najmniejszym koszcie. W praktyce oznacza to, że rynek zna bank, ma do niego zaufanie i chętnie udziela mu finansowania na dogodnych dla banku warunkach (kwota, waluta, okres finansowania i cena). Dotychczasowe rozważania na temat udziału w rynku podmiotów profesjonalnych nie powinny być jednak interpretowane tak, że im mniejszy udział w danym rynku, tym lepiej. Ważnym jest, by nazwa banku była stale w obiegu i aby bank był na bieżąco informowany o sytuacji na rynku oraz miał dostęp do przyznanych mu przez inne podmioty linii kredytowych. Poza tym bank powinien od czasu do czasu wykorzystywać dostępne linie w celu upewnienia się, że nadal może z nich korzystać. Podsumowując, ważnym jest, aby bank miał dostęp do wielu możliwych źródeł finansowania i wielu instrumentów, za pomocą których dociera do tych źródeł (**dywersyfikacja**) oraz określony udział w każdym segmencie rynku.

Poza dywersyfikacją źródeł i instrumentów oraz określeniem odpowiedniego w nich udziału bardzo ważne jest, aby w banku była odpowiednia struktura **terminów wymagalności pasywów**. Z punktu widzenia bezpieczeństwa banku ważne jest, aby pasywa były



stabilne. Stabilność tę możemy uzyskać poprzez wydłużenie okresu utrzymywania pasywów z jednoczesnym uwzględnieniem, aby terminy płatności nie koncentrowały się w jednym dniu, czy nawet tygodniu. Innymi ważnymi elementami wpływającymi na stabilność pasywów jest oprocentowanie oraz źródła, z których środki te zostały pozyskane. Gdy bank finansuje znaczną część swoich podstawowych aktywów za pomocą krótkoterminowych, potencjalnie chwiejnych pasywów, np. pozyskanych z instytucji finansowych, to spadek zaufania do banku może zrodzić poważne problemy z płynnością, gdyż pociągnie za sobą podjęcie wypłat przez deponentów, a jednocześnie może wystąpić ograniczenie dostępu do innych źródeł. Warto również odnotować, że deponenci mają mniejszą skłonność do zrywania depozytów oraz wycofywania środków, gdy oferowane jest im wyższe oprocentowanie. Jednocześnie należy jednak pamiętać, że zbyt wysokie oprocentowanie depozytów może wskazywać na kłopoty banku i tym samym zniechęcać potencjalnych klientów. W przypadku depozytów długoterminowych wolniejsze tempo wypowiedzania zobowiązań pozwoli bankowi odzyskać swoją pozycję na rynku oraz podjąć ewentualne działania korygujące, a także umożliwi zorganizowanie dostępu do innych źródeł finansowania. Poziom stanu depozytów uzyskanych od banków i instytucji finansowych, z którymi bank współpracuje od wielu lat, można również uznać za bardziej stabilne od tych, które uzyskano od instytucji współpracujących z bankiem od niedawna lub bardzo rzadko. Istotne jest, aby bank, biorąc pod uwagę terminy wymagalności, źródła pozyskiwanych środków oraz oprocentowanie, określał stabilność swoich pasywów. Analizując terminy wymagalności pasywów, bank powinien brać pod uwagę zachowania klientów w przeszłości, w odniesieniu do odnawiania przez nich depozytów, aby można było przekształcić terminy płatności wynikające z umowy zawartej pomiędzy bankiem a klientem na aktuarialne terminy płatności. Na przykład, pieniądze z rachunków oszczędnościowych mogą być wycofane w dowolnym momencie, a zatem są dostępne na żądanie. Jeżeli jednak przeanalizujemy bieżące zachowania klientów, dotyczące wycofywania środków oraz to, jak w przeszłości dokonywali oni odnawiania swoich depozytów, to będziemy mogli dokonać zamiany umownych terminów płatności (natychmiast) na terminy aktuarialne (**terminy aktuarialne** to terminy wyznaczone na podstawie statystycznej analizy zachowania klientów w przeszłości). Część depozytów o urealnionych terminach wymagalności jest przenoszona, w analizie luki, do przedziałów późniejszych niż wynikałoby to z ich formalnych terminów kontraktowych. Część z nich określana jest jako „bez terminu wymagalności” (depozyty „wiecznie zielone”) i umieszcza się je w ostatnim zdefiniowanym przedziale analizy pomimo, że niektóre z nich mogą być nawet depozytami płatnymi na żądanie. Takie podejście pozwala również na określenie części stabilnej depozytów (osad we wkładach).

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące osiągnięcia płynności poprzez zarządzanie pasywami, możemy wyróżnić cztery podstawowe metody:

- zmniejszanie niedopasowania pomiędzy terminami płatności aktywów i pasywów,
- zwiększanie depozytów stabilnych,
- dywersyfikację źródeł finansowania i stosowanych instrumentów,
- kształtowanie przez bank właściwych relacji z klientami.



Wydłużanie terminów wymagalności pasywów zazwyczaj pozwala bankowi zmniejszyć niedopasowanie terminów płatności (gdyż terminy zapadalności aktywów na ogół przewyższają terminy wymagalności pasywów). Dłuższe terminy wymagalności zmniejszają potrzebę podejmowania w najbliższym okresie ponownych wysiłków związanych z pozyskiwaniem środków na rynku. Zwiększanie poziomu depozytów stabilnych także pozwala na wydłużenie faktycznych terminów wymagalności oraz ogranicza stopień uzależnienia banku od innych, bardziej niestabilnych depozytów, wymagających utrzymywania stałego dostępu do rynkowych źródeł finansowania. Depozyty osób fizycznych są uznane za najbardziej stabilne, o wysokim prawdopodobieństwie odnowienia, co w praktyce zapewnia stosunkowo długie okresy płatności. Ponadto deponenti tej kategorii uważani są za nieskorych do wycofywania środków nawet w sytuacji, gdy bank natrafia na trudności. Lokaty przedsiębiorców oraz budżetu państwa i budżetów gmin na ogół uważane są za mniej stabilne. Określenie, jakie depozyty należy uznać za najbardziej stabilne, powinno być przedmiotem indywidualnych badań każdego z banków.

Dywersyfikacja źródeł finansowania – według rynków bądź według poszczególnych pożyczkodawców – pozwala zredukować wrażliwość banku na: po pierwsze, zachwianie tych rynków lub po drugie, powstanie trudności u pożyczkodawców. Dywersyfikacja tym samym zwiększa możliwość utrzymania lub odtworzenia poziomu otrzymywanych środków w sytuacji, gdyby doszło do jakichkolwiek problemów. Celem sprawdzenia, czy struktura pasywów jest w należytym stopniu zdywersyfikowana, bank powinien zbadać poziom swojego uzależnienia od poszczególnych źródeł finansowania, w tym od określonych instrumentów finansowych, kategorii podmiotów oraz rynków geograficznych.

Kształtowanie przez bank właściwych relacji z klientami – zarówno kredytobiorcami, jak i deponentami, pożyczkodawcami – może zmniejszyć niepewność banku co do ewentualnych zachowań deponentów i kredytodawców w momencie powstania sytuacji kryzysowej. Rozwinięcie ścisłej współpracy z niektórymi podmiotami może doprowadzić do ustanowienia ważnej linii obrony banku przed kryzysem płynności, tym samym stanowiąc część składową procesu zarządzania płynnością. Częstotliwość kontaktów z takim partnerem oraz częstotliwość korzystania z udostępnionych przez niego środków stanowią ewentualne wskazówki co do bliskości współpracy. Zmiany zachodzące w tym zakresie mogą stanowić ostrzeżenie dla kierownictwa banku i inspektorów, iż pogarsza się zdolność utrzymywania płynności.

5.1.2.4. Plan finansowania awaryjnego

Trzecią grupą zagadnień dotyczących zarządzania płynnością finansową jest plan finansowania w sytuacjach awaryjnych. Plan ten opisuje działania zmierzające do utrzymania płynności w niekorzystnych warunkach, opierając się na założeniach dotyczących ewentualnych anomalii w otoczeniu banku. O wadze, jaką przypisuje się planowaniu awaryjnemu we współczesnej bankowości, niech świadczy fakt, że najwyższe władze banku, czyli rada nadzorcza i zarząd banku odpowiedzialne są za zapewnienie odpowiednich strategii postępowania na wypadek utrzymywania płynności w każdym ze scenariuszy, w jakich bank może się znaleźć. Plany awaryjne powinny zawierać procedury określające komórki i osoby odpowiedzialne za wdrożenie działań awaryjnych, zakres ich obowiązków oraz zasady ko-

munikowania się i koordynacji. Plan awaryjny powinien być regularnie uaktualniany. I tak, w zakresie danych liczbowych powinien być uaktualniany raz w miesiącu, natomiast założeń raz na rok. Przed opracowaniem planów awaryjnych powinny zostać opracowane scenariusze niedopuszczenia do powstania sytuacji kryzysowych. Jednakże z różnych względów należy liczyć się z zawodnością procesów zapobiegających kryzysowi. W związku z tym, bank powinien opracować różne możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń, a w szczególności najbardziej niekorzystny ich przebieg, przy czym przynajmniej dwa rodzaje planów powinny być obowiązkowo opracowane:

- plan awaryjny, dotyczący kryzysu płynności wewnątrz banku (**problemy wewnętrzne bankowe**),
- plan awaryjny, dotyczący kryzysu płynności całego systemu bankowego (**problemy systemowe**).

Przykładem pierwszego rodzaju planu może być scenariusz napisany na okoliczność, gdy na rynku jest dość pieniędzy, natomiast ze względu na obniżenie ratingu banku (**rating** to ustalona przez wyspecjalizowaną agencję ratingową ocena wiarygodności kredytowej) partnerzy biznesowi nie chcą z bankiem współpracować. Inny scenariusz, który będzie przykładem drugiego rodzaju planu awaryjnego, powinien zakładać, że z oceną banku wszystko jest w porządku, jednakże na rynku występuje niedobór środków. W takim przypadku istnieje potrzeba napisania dwóch różnych planów finansowania awaryjnego, które będą oparte na przyczynach ograniczeń rynkowych. W pierwszym planie powinno być przyjęte założenie, że bank centralny zwiększa restrykcyjność polityki pieniężnej w celu zwalczania inflacji. W drugim natomiast, że wydarzenia zewnętrzne mają wpływ na rynek lokalny i wywołują masową ucieczkę kapitału. Przyczyną takiego rozróżnienia jest to, że gdy bank centralny jest sprawcą zacieśniania rynku, ponieważ stara się obniżyć inflację lub ostudzić przegrzaną gospodarkę, to banki będą miały dostęp do droższych środków oferowanych przez bank centralny (pożyczkodawcę ostatniej szansy) (**zacieśnianie rynku** to polityka banku centralnego polegająca na podwyższaniu stóp procentowych w celu zmniejszenia popytu na kredyt). Wyższy koszt finansowania trudno jest w sposób elastyczny przerzucić od razu na klientów, tak więc należy spodziewać się problemów z wykonaniem zaplanowanego na dany rok budżetu (dotyczy to całego sektora bankowego w danym kraju). Ponadto bank centralny może zmienić (zacieśnić) listę papierów wartościowych przyjmowanych pod zastaw, co może spowodować, że część portfela płynnościowego będzie musiała zostać przekwalifikowana na aktywa mniej płynne. Gdyby natomiast ograniczenia na rynku pieniężnym (odpływ finansowania z rynku) wywołane zostały wydarzeniami zewnętrznymi, to odpowiedzialność banku centralnego za stabilność krajowego systemu bankowego „wymusza” na nim podjęcie niestandardowych działań w celu przywrócenia stabilności tego systemu. Przykładem takiej pomocy było wdrożenie przez NBP w 2008 r. Pakietu Płynnościowego.

Każdy plan finansowania awaryjnego powinien zakładać różne horyzonty czasowe przetrwania, np. dzień, tydzień, trzy miesiące, czy sześć miesięcy. Plan awaryjny na wypadek problemów z płynnością powinien zawierać uszczegółowiony harmonogram wpływów i wpływów środków. Przygotowując plan finansowania w sytuacjach awaryjnych, szacuje się wszystkie aktywa w celu określenia, które z nich mogą zostać spłacone i kiedy. Bank

musi również dokonać realistycznych założeń co do możliwości odpływu pasywów. W tym miejscu warto zauważyć, że depozyty nieoprocentowane lub oprocentowane poniżej stopy rynkowej są bardziej stabilne od depozytów, za które klient żąda zawsze najwyższych stawek. Klienci, nalegający na najwyższe oprocentowanie swoich depozytów, reagują bardziej stanowczo i wycofują swoje środki z danego banku natychmiast po pojawieniu się złych informacji na jego temat. Poza tym bank powinien określić, które z potencjalnych źródeł finansowania można uruchomić. Chociaż najważniejsze znaczenie mają skumulowane wielkości dotyczące wypływu i pozyskania środków, to bank zawsze powinien przygotowywać szczegółowy harmonogram. Plan awaryjny powinien być uzgodniony z planem finansowym banku dla danego okresu. Założenia użyte w planie awaryjnym powinny określać:



- jak szybko bank może upłynnić aktywa tak, aby uczestnicy rynku tego nie zauważyli,
- jak szybko bank może odzyskać środki ulokowane w kredytach, bez pogorszenia relacji z klientami,
- jak szybko bank może utracić depozyty,
- jakie są nowe źródła finansowania (inwestorzy, bank centralny).

Powyższe założenia powinny być dostosowane do przyjętych scenariuszy. Bank powinien realistycznie ocenić, w jakim stopniu będzie możliwe wykorzystanie linii kredytowych, które posiada w innych bankach. W sytuacji braku płynności na rynku mogą pojawić się trudności w egzekwowaniu nawet tych umów, które są bezwarunkowym zobowiązaniem do udzielenia pożyczki. Bank powinien posiadać dokumenty świadczące o przyznanych liniach kredytowych, które są uwzględnione w planie finansowania awaryjnego. Ważnym aspektem planowania finansowania w sytuacjach awaryjnych jest ustanowienie jasnych kryteriów, które pozwalają na określenie, od kiedy zaczyna się traktować daną sytuację jako awaryjną, a także dokładne ustalenie, co należy zrobić w takim momencie. Do koniecznych działań tego typu należą:

- poinformowanie szefa skarbu oraz innych właściwych osób ze ścisłego kierownictwa o zaistnieniu sytuacji awaryjnej,
- jak najszybsza identyfikacja sytuacji awaryjnej na podstawie wydarzeń zachodzących właśnie na rynku,
- przegląd działań wymienionych w planie finansowania awaryjnego i zdecydowanie, czy potrzebna jest modyfikacja tego planu w aktualnej sytuacji,
- ustalenie i uzyskanie akceptacji dla nowego planu finansowania, który ma być realizowany w zaistniałej sytuacji.

Plan awaryjny na wypadek kryzysu płynności powinien zawierać kilka elementów. Najważniejsze z nich to:

- koordynacja działań ze strony kierownictwa. Plan awaryjny musi sprecyzować procedury, które zapewnią sprawny przepływ do wyższego kierownictwa rzetelnych informacji, koniecznych do podjęcia szybkich decyzji. Należy ustanowić wyraźnie określony podział obowiązków, aby wszyscy pracownicy wiedzieli, co należy do ich zadań w sytuacji kryzysowej,

- strategia działania. Jest to kolejny istotny element takiego planu, który pozwoli na zmianę struktury aktywów i pasywów w momencie pojawienia się kryzysu, w tym m.in. bardziej energiczne wysiłki w kierunku sprzedaży aktywów oraz podwyższenie stawek oprocentowania depozytów, w celu zatrzymania funduszy będących w banku. Założenia dotyczące przyszłego poziomu aktywów banku powinny określać możliwość zbycia tych aktywów celem zwiększenia wpływów gotówkowych, a także przewidywany zakres odnawiania aktywów oraz tempo wzrostu nowych,
- utrzymywanie współpracy z klientami – z kredytobiorcami, deponentami.
W miarę pogłębiania się kryzysu bank będzie zmuszony wycofać się ze współpracy z niektórymi klientami, aby zdobyć środki finansowe niezbędne do przetrwania. Sporządzenie klasyfikacji kredytobiorców i innych klientów według wagi, jaką bank przypisuje współpracy z nimi, pozwoli określić tych klientów, z których bank w razie konieczności zrezygnuje na kolejnych etapach rozwoju kryzysu. Jednocześnie, stosunki z pożyczkodawcami nabierają większego znaczenia w sytuacji kryzysowej. Dlatego też utrzymywanie ścisłych kontaktów z pożyczkodawcami i dużymi deponentami w okresach względnego spokoju ułatwia uzyskanie dostępu do środków w nagłych wypadkach,
- postawa wobec środków masowego przekazu. Jest ona dodatkowym, potencjalnie ważnym elementem planu banku. Mądrze prowadzone kontakty z prasą i opinią publiczną mogą pozwolić bankowi uniknąć rozpowszechnienia się szkodliwych pogłosków, które mogłyby wywołać paniczną reakcję wśród deponentów i inwestorów.

Ważne jest, aby w każdym banku była osoba mająca dobre rozeznanie we wszelkich przepływach gotówkowych tego banku, a także znająca różne plany finansowania na wypadek wystąpienia nadzwyczajnych okoliczności. Bezsprzecznie pożądane jest również, aby zarządzanie płynnością było prowadzone w sposób bardzo ostrożny, a planowanie finansowania w sytuacjach awaryjnych wynikało nie tylko z wymogów stawianych przez władze nadzorcze, ale przede wszystkim ze świadomości kierownictwa.

5.1.2.5. Wskaźniki płynności

Jednoznaczne określenie parametrów dla wskaźników płynności, które byłyby uniwersalne i odpowiednie dla wszystkich banków jest w praktyce niemożliwe. Poziom płynności, który jest odpowiedni dla jednego banku, dla innego będzie nieodpowiedni. Płynność adekwatna w danym momencie, kiedy indziej, w przypadku tego samego banku, może okazać się niewystarczająca. Poza tym, jeżeli pod wpływem plotki, np. o kłopotach banku, klienci zaczną masowo wycofywać swoje depozyty, to poziom płynności może się drastycznie zmienić nawet w ciągu jednego dnia. Biorąc to pod uwagę oraz uwzględniając wszystkie czynniki oddziałujące na płynność, nie można dokonać analizy płynności w oparciu tylko o jeden wskaźnik. Ponadto należy zauważyć, że analiza ta będzie zawsze bardziej subiektywna niż np. ocena kapitału, jakości aktywów, czy wyniku finansowego. Do oceny płynności banku można wykorzystywać wiele różnych wskaźników. Niektóre z nich są bardziej popularne, inne mniej. Do powszechnie stosowanych wskaźników należy zaliczyć wskaźnik przedstawiający **stosunek wielkości kredytów do depozytów**. Niski współczynnik wskazuje na nadwyżkę płynności, a zatem potencjalnie niski zysk w porównaniu z innymi bankami. Wysoki stosunek kredytów do depozytów wiąże się

Wskaźniki płynności

z takim ryzykiem, że bank, aby wykonać zobowiązania wobec deponentów, może zostać zmuszony do sprzedaży niektórych kredytów ze stratą. Ponadto istnieje niebezpieczeństwo, że w przyszłości może być zagrożona płynność. W trakcie analizy tego wskaźnika ważne jest również zbadanie, jakie pasywa są podstawą wzrostu portfela kredytowego. Jeżeli są to krótkoterminowe środki pozyskane z chwiejnych źródeł, bank może w przyszłości napotkać duże problemy z utrzymaniem płynności. Innym wskaźnikiem stosowanym do pomiaru płynności jest **stosunek sumy lokat międzybankowych i papierów wartościowych zapadalnych w terminie do 3 miesięcy do sumy zaciągniętych kredytów i depozytów terminowych wymagalnych w terminie do 3 miesięcy**. Wskaźnik ten przedstawia kwotę zaciągniętych pożyczek i depozytów wymagalnych w terminie do 3 miesięcy, które są zabezpieczone płynnymi aktywami o terminie zapadalności do 3 miesięcy. Jeżeli wyliczony stosunek jest niższy niż 100%, bank może natrafić na krótkoterminowe trudności z utrzymaniem płynności. W celu utrzymywania odpowiedniego poziomu płynności, niektóre banki wprowadziły wytyczne, dotyczące płynności strukturalnej, określające „obowiązkowe finansowanie na długie terminy”. W ramach takiego systemu pewien procent wszystkich aktywów, bez względu na termin płatności, jest finansowany pieniądzem o przynajmniej rocznym terminie wymagalności (depozytami klientów, wyemitowanymi obligacjami własnymi, przyjętymi kredytami międzybankowymi, itp.). Można np. przyjąć, że 25% wszystkich kredytów musi być sfinansowane pieniądzem, którego termin płatności wynosi przynajmniej jeden rok. Jeżeli przyjmiemy, że „zasada 25%” może mieć zastosowanie jedynie wobec kredytów o najwyższej jakości, to w przypadku gdy będziemy mieli wątpliwości co do jakości portfela kredytowego, procent ten będzie musiał być odpowiednio podwyższony.

W celu dokonania oceny poziomu płynności bank może wykorzystywać również **zestawienie niedopasowania terminów płatności aktywów i pasywów** (analiza luki płynności). Prognozowanie realnych przepływów gotówkowych, czyli analiza luki płynności, polega na szacowaniu okresów pozostałych do zapadalności aktywów i wymagalności pasywów poprzez zestawienie tych aktywów i pasywów w poszczególnych przedziałach czasowych, licząc od daty sporządzenia takiego zestawienia. Oprócz pozycji bilansowych konieczne jest uwzględnienie w tym zestawieniu pozycji pozabilansowych, powodujących ewentualny wpływ lub wypływ środków, jak również wszelkich innych kwot do otrzymania lub zapłaty. Pozwala ono ustalić sposób pokrycia niedoboru środków lub podjąć decyzje o zagospodarowaniu nadwyżek w sposób najbardziej efektywny i opłacalny. Celem opracowania zestawienia niedopasowania terminów płatności aktywów i pasywów jest ustalenie przyszłego poziomu płynności. Różnicę pomiędzy sumą aktywów zapadających i sumą wymagalnych pasywów w danym przedziale czasowym określa się terminem luki płynności. **Luka dodatnia** wskazuje na utrzymywanie nadwyżki płynności i oznacza, że w danym przedziale czasowym aktywa są większe niż pasywa. **Luka ujemna** jest to przewaga wymagalnych pasywów nad zapadalnymi aktywami w danym przedziale. W roku 2007 Komisja Nadzoru Bankowego (obecnie: Komisja Nadzoru Finansowego) wydała Uchwałę nr 9/2007 (z późniejszymi zmianami)² wprowadzającą **nadzorcze miary płynności**. Na mocy tej Uchwały każdy bank działający w Polsce i podlegający polskiemu nadzorowi zobowiązany jest do

² W momencie aktualizacji podręcznika obowiązywała Uchwała KNF 386/2008, będąca „następczynią” uchwały KNB.

codziennego wyliczania (według określonych zasad) nadzorczych miar płynności oraz przestrzegania określonych w Uchwale limitów. Miary i limity są następujące:

- luka płynności krótkoterminowej – w każdym dniu sprawozdawczym luka jest równa co najmniej 0,
- współczynnik płynności krótkoterminowej – w każdym dniu sprawozdawczym powinien być równy co najmniej 1,
- współczynnik pokrycia aktywów nie płynnych funduszami własnymi – w każdym dniu sprawozdawczym powinien być równy co najmniej 1,
- współczynnik pokrycia aktywów nie płynnych i aktywów o ograniczonej płynności funduszami własnymi i środkami obcymi stabilnymi, w każdym dniu sprawozdawczym, powinien być równy co najmniej 1.

5.1.2.6. Płynność handlowa

Na początku tego podrozdziału zostały wymienione dwa typy ryzyka płynności. Następnie opisano ryzyko płynności finansowej, tzn. ryzyko polegające na tym, że bank nie będzie w stanie wywiązać się ze swoich zobowiązań umownych. Natomiast do kwestii, które zostaną omówione w tej części, należą: ryzyko płynności handlowej, jego wpływ na płynność finansową oraz rodzaje ryzyka związanego z płynnością handlową.

Płynność handlową (inaczej: **płynność rynku, płynność produktu**) można zdefiniować jako zdolność do natychmiastowej likwidacji pozycji bez:

- zauważalnie dużego wpływu na zmianę cen rynkowych,
- zwrócenia uwagi rynku na podaż danego instrumentu (lub popyt w przypadku domykania pozycji krótkiej),
- godzenia się na kontrahentów marnej jakości, złej reputacji na rynku lub niosącym duże ryzyko operacyjne.

Jeżeli bank chciałby sprzedać na rynku międzybankowym bony skarbowe o wartości 1 miliona złotych, to można zrealizować tę transakcję, nie wpływając na ceny rynkowe, przy czym żaden uczestników rynku, ani bank centralny, nie zwróci na nią uwagi. Nie jest pożądane, aby rynek zauważył, że dany bank „robi coś dużego” i aby inni zaczęli mówić, że bank wyprzedaje swój portfel. Ma to wpływ na reputację banku oraz na zmianę cen rynkowych na dany instrument. Nie jest również pożądana taka sytuacja, że aby sprzedać lub kupić aktywa na rynku, bank jest zmuszony do dokonywania transakcji z partnerami, których w normalnych warunkach by nie zaakceptował np. ze względu na duże ryzyko rozliczeniowe.

Płynność handlowa wpływa na płynność finansową, gdyż daje bankowi zdolność łatwej konwersji aktywów mniej płynnych na bardziej płynne. Jeżeli się okaże, że z jakiegokolwiek przyczyny aktywa nie mogą być szybko i łatwo sprzedane, to zbyt mała płynność handlowa wpłynie niekorzystnie na płynność finansową. Poza rozwiązywaniem problemów płynnościowych banku, płynność handlowa ma niebagatelne znaczenie, gdy koniecznym staje się sprzedaż aktywów w celu ochrony dochodów. Przypuśćmy, że bank ma pozycję w papierach wartościowych, a wiedza jego pracowników o rynku podpowiada im, że cena spadnie. Chociaż chcą oni zamknąć daną pozycję, mogą jednak stwierdzić, że pozycja ta

Płynność handlowa



jest zbyt duża, i nie mogą jej sprzedać bo nie ma już na rynku chętnych do kupna. W takim wypadku możemy stwierdzić, że danemu instrumentowi brakuje płynności handlowej, a bank pozostaje niechcianą pozycją w księgach. A zatem można stwierdzić, że aby zapewnić płynność handlową, należy unikać pozycji, które charakteryzują się:

- dużym udziałem w rynku,
- dużą wartością nominalną pojedynczej transakcji, nieadekwatną do kwot standardowo obracanych (kwotowanych) na danym rynku,
- instrumentami, którymi handluje się nieregularnie lub ich terminy płatności są niestandardowe,
- jednostronną płynnością na rynku. Niektóre instrumenty łatwo jest kupić, lecz trudno sprzedać. Inne można bardzo łatwo sprzedać, lecz trudno kupić. Jeżeli daną pozycję można łatwo zbudować na rynku, to można sądzić, że rynek jest płynny. Następnie, kiedy następuje próba zlikwidowania tej pozycji, można zauważyć, że tak naprawdę płynność była tylko po jednej stronie.
- terminami płatności, które przypadają na szczególny moment dnia, tygodnia, miesiąca, czy roku. Bardzo duża pozycja zapadająca w piątek przed długim weekendem zmniejsza płynność handlową, ponieważ większość uczestników rynku wyjeżdża na weekend lub już jest na urlopie i rynek nie jest wtedy zbyt aktywny.

Płynność handlową uzyskuje się również dzięki dobremu standingowi kredytowemu (**standing kredytowy** to powszechna opinia o sytuacji banku, a przede wszystkim jego zdolności do terminowego wywiązywania się ze zobowiązań finansowych). Ważne jest, by uważano bank za dobrego kontrahenta i by inni chcieli ustanawiać na jego rzecz linie kredytowe, umożliwiające działalność handlową.

Brak płynności handlowej może spowodować, że bank będzie bardziej narażony na ryzyko niekorzystnych zmian cen na rynku, ryzyko płynności finansowej, czy też ryzyko, że nie będzie mógł zlikwidować danej pozycji po żadnej cenie. Podsumowując zagadnienia płynności handlowej, należy przypomnieć raz jeszcze, że płynność handlowa to zdolność do łatwego przekształcania aktywów mniej płynnych na bardziej płynne bez zmieniania cen rynkowych (wahnięcia rynkiem), zwracania uwagi innych uczestników rynku, czy godzenia się na kontrahentów marnej jakości oraz, że niedostatek płynności handlowej może źle wpłynąć na płynność finansową banku. Posiadanie płynności handlowej oznacza zajmowanie pozycji, które nie mają specyficznych cech związanych przede wszystkim z ich wielkością oraz, że konieczne jest podtrzymywanie wizerunku dobrego kontrahenta w celu zapewnienia sobie linii kredytowych na działalność handlową.

5.2. Wycena produktów bankowych

Jan Hibner

5.2.1. Efektywność produktów bankowych

W rozdziale zatytułowanym „Ocena efektywności banku” opisane zostały wskaźniki, które pozwalają ocenić sytuację ekonomiczną banku. Nie można jednak na ich podstawie dokonać oceny efektywności poszczególnych produktów bankowych, a jest to z punktu widzenia banku kwestia istotna. Aby można było ocenić efektywność poszczególnych produktów bankowych, konieczne jest wykorzystanie instrumentów analitycznych opartych na bardziej szczegółowych danych. Rachunek efektywności prowadzony w banku można sprowadzić do dwóch podstawowych sfer działalności – usług bankowych związanych z odsetkami (np. kredyty, depozyty) i niezwiązanych z odsetkami (np. prowadzenie rachunku bankowego, realizacja przelewu, przechowywanie depozytu rzeczowego). W obu tych sferach stosuje się inne techniki, które pozwalają określić ich efektywność.

5.2.1.1. Pojęcie marży banku

Oprocentowanie produktów bankowych ma ścisły związek z marżą banku. Pod pojęciem całkowitej marży banku rozumiemy różnicę między średnim ważonym oprocentowaniem aktywów a średnim ważonym oprocentowaniem pasywów.



Pojęcie marży całkowitej ilustruje następujący przykład:

<i>Założmy, że bank posiada następujące aktywa i pasywa (w tysiącach złotych):</i>		
<i>Aktywa:</i>	<i>Kwota</i>	<i>Oprocentowanie</i>
Gotówka w banku centralnym	150,00	0,00%
Należności od klientów (6 mies.)	200,00	14,00%
Należności od klientów (12 mies.)	650,00	15,00%
Aktywa razem	1000,00	
<i>Średnie ważne oprocentowanie aktywów (OA):</i>		
$OA = 0,15 \times 0,00\% + 0,2 \times 14,00\% + 0,65 \times 15,00\% = 2,80\% + 9,75\% = 12,55\%$		
<i>Pasywa:</i>	<i>Kwota</i>	<i>Oprocentowanie</i>
Depozyty a vista	320,00	0,51%
Depozyty terminowe (6 mies.)	130,00	2,00%
Depozyty terminowe (12 mies.)	550,00	3,00%
Pasywa razem	1000,00	
<i>Średnie ważne oprocentowanie pasywów (OP):</i>		
$OP = 0,32 \times 0,51\% + 0,13 \times 2,00\% + 0,55 \times 3,00\% = 0,16\% + 0,26\% + 1,65\% = 2,07\%$		
<i>Marża całkowita (MC):</i>		
$MC = OA - OP = 12,55\% - 2,07\% = 10,48\%$		



Marża całkowita jest wykorzystywana do określania efektywności produktów odsetkowych.



5.2.1.2. Efektywność produktów odsetkowych

Przy obliczaniu efektywności produktów odsetkowych należy wyliczyć, jakie są koszty finansowania aktywów oraz jakie są przychody z tytułu lokowania pozyskanych pasywów. Pozwala to na określenie, czy produkt albo transakcja wypracowały dodatnią marżę, czyli innymi słowy, czy „zarobiły na sobie”.

Wyróżnia się dwie grupy metod służących ocenie efektywności produktów odsetkowych: tradycyjne i rynkowe. Pierwsza obejmuje **metodę poolu i bilansu warstwowego**, druga **metodę odsetek rynkowych**.

Podstawę obliczeń w metodach tradycyjnych stanowi bilans odsetkowy. Do przykładowego wyliczania efektywności produktów bankowych wykorzystamy uproszczony bilans odsetkowy.



Uproszczony bilans odsetkowy banku					
<i>Aktywa:</i>	<i>Wartość</i>	<i>%</i>	<i>Pasywa:</i>	<i>Wartość</i>	<i>%</i>
<i>Gotówka w banku centralnym</i>	<i>130,00</i>	<i>0,00%</i>	<i>Depozyty a vista</i>	<i>300,00</i>	<i>0,50%</i>
<i>Należności od klientów (6 mies.)</i>	<i>230,00</i>	<i>14,00</i>	<i>Depozyty terminowe (6 mies.)</i>	<i>500,00</i>	<i>2,00</i>
<i>Należności od klientów (12 mies.)</i>	<i>640,00</i>	<i>15,00</i>	<i>Depozyty terminowe (12 mies.)</i>	<i>200,00</i>	<i>3,00</i>
<i>Suma / Średnie ważone oprocentowanie</i>	<i>1000,00</i>	<i>12,82</i>	<i>Suma / Średnie ważone oprocentowanie</i>	<i>1000,00</i>	<i>1,75</i>
<i>Całkowita marża odsetkowa wynosi w tym przykładzie 11,07%.</i>					

5.2.1.2.1. Ocena efektywności produktów odsetkowych metodą poolu



W metodzie poolu zakłada się, że pasywa w bilansie tworzą wspólny „worek”, z którego finansowane są aktywa oraz że aktywa tworzą „worek”, w którym lokowane są pasywa. Umożliwia to policzenie marży uzyskiwanej przez aktywa w stosunku do średniego oprocentowania pasywów oraz marży na pasywach w stosunku do średniego oprocentowania aktywów. Istnieją dwa sposoby określania marż:

METODA 1

- dla aktywów:

$$\text{marża} = (\text{oprocent. pozycji aktywów} - \text{średnie oprocent. pasywów})/2$$
- dla pasywów:

$$\text{marża} = (\text{średnie oprocent. aktywów} - \text{oprocent. pozycji pasywów})/2$$

METODA 2

- dla aktywów:

$$\text{marża} = \text{oprocent. pozycji aktywów} - \text{średnie oprocent. pasywów} - \text{marża całk.}/2$$
- dla pasywów:

$$\text{marża} = \text{średnie oprocent. aktywów} - \text{oprocent. pozycji pasywów} - \text{marża całk.}/2$$

Posługując się przykładowym, uproszczonym bilansem odsetkowym z poprzedniej tabeli marże produktów bankowych w metodzie poolu będą przedstawiały się następująco:

Wyszczególnienie	Metoda 1 (%)	Metoda 2 (%)
Gotówka w banku centralnym	-0,875	-7,285
Należności od klientów (6 mies.)	6,125	6,715
Należności od klientów (12 mies.)	6,625	7,715
Depozyty a vista	6,16	6,785
Depozyty terminowe (6 mies.)	5,41	5,285
Depozyty terminowe (12 mies.)	4,91	4,285

Jak widać metoda druga surowiej ocenia produkty o marży zbliżonej do zera i ujemnej.

5.2.1.2.2. Ocena efektywności produktów bankowych metodą bilansu warstwowego

Bilans warstwowy nie daje możliwości szacowania efektywności poszczególnych produktów, lecz warstw bilansu. Stosując tę metodę przyporządkowujemy aktywa i pasywa stosując określone kryteria. Wyróżnić można następujące kryteria:

- bezpośrednie – przyporządkowuje aktywa do źródeł ich finansowania,
- płynności – oparte na „złotej regule bankowej”,
- wysokości oprocentowania – zakłada, że najdroższe pasywa finansują najbardziej opłacalne aktywa.

Przykład bilansu warstwowego uporządkowanego według wysokości oprocentowania przy założeniu wliczania rezerwy obowiązkowej do ostatniego pasma jest przedstawiony poniżej.

Sytuacja wyjściowa do metody bilansu warstwowego.

Wyszczególnienie	%	Kwota
Pozycje aktywów		
Gotówka w banku centralnym	0,00	130,00
Należności od klientów (6 mies.)	14,00	230,00
Należności od klientów (12 mies.)	15,00	640,00
Pozycje pasywów		
Depozyty a vista	0,50	300,00
Depozyty terminowe (6 mies.)	2,00	500,00
Depozyty terminowe (12 mies.)	3,00	200,00
Rezerwa obowiązkowa:		
Depozyty a vista i terminowe	4,50	45,00

Bilans warstwowy – warstwa I

Wyszczególnienie	%	Kwota
Należności od klientów (12 mies.)	15,00	640,00
Łącznie warstwa I	15,00	640,00
Depozyty terminowe (6 mies.)	2,00	500,00
Depozyty terminowe (12 mies.)	3,00	200,00
Łącznie warstwa I	2,286	700,00
Marża warstwy I	12,714	

Bilans warstwowy – warstwa II

Wyszczególnienie	%	Kwota
Należności od klientów (6 mies.)	14,00	230,00
Łącznie warstwa II	14,00	230,00
Nadwyżka warstwy I	2,286	60
Depozyty a vista	0,50	300,00
Łącznie warstwa II	0,798	360
Marża warstwy II	13,202	

Bilans warstwowy – warstwa III

Wyszczególnienie	%	Kwota
Gotówka w banku centralnym	0,00	130,00
Łącznie warstwa III	0,00	130,00
Nadwyżka warstwy II	0,798	130,00
Łącznie warstwa III	0,798	130,00
Marża warstwy III	- 0,798	
Marża całkowita	11,07	

5.2.1.2.3. Metoda odsetek rynkowych

Metoda odsetek rynkowych opiera się na założeniu, że dla każdej transakcji po stronie aktywów i pasywów możliwa jest alternatywna operacja na rynku pieniężnym lub kapitałowym. Stąd, kosztom lub przychodom z odsetek (czyli wynikom z dokonanych transakcji po stronie aktywów i pasywów) przeciwstawia się odpowiednie stopy procentowe rynku pieniężnego lub kapitałowego, które obowiązywały na rynku w momencie zawierania danej transakcji. Metoda odsetek rynkowych pozwala na określenie, czy transakcja dokonana przez bank była zawarta na warunkach korzystniejszych, czy też mniej korzystnych niż rynkowe. W tym celu porównuje się oprocentowanie odpowiednich kontraktów na rynkach finansowych z oprocentowaniem uzyskanym przez bank i dokonuje się oceny korzyści z transakcji aktywnych i pasywnych. Jeżeli analizuje się transakcje, które mają wpływ na stronę aktywną bilansu, bank osiąga korzyści w przypadku, kiedy osiągnięte przezeń oprocentowanie jest wyższe od oprocentowania rynkowego. W przypadku transakcji mających odzwierciedlenie po stronie pasywnej bilansu, transakcja jest dla banku korzystna, jeżeli oprocentowanie rynkowe jest wyższe niż oprocentowanie osiągnięte przez bank. Całkowitą nadwyżkę odsetkową można podzielić na dwie części:

- korzyści wynikające z warunków rynkowych,
- korzyści wynikające z transformacji terminów.

Korzyści te są szacowane na podstawie o koncepcję kosztów „utraconych korzyści” (kosztów alternatywnych). Różnica między zrealizowanym na danej transakcji kosztem lub przychodem i możliwym do osiągnięcia oprocentowaniem alternatywnym (dla inwestycji bądź refinansowania), dla zbliżonych parametrów transakcji (głównie okresu trwania, a w przypadku transakcji aktywnych również poziomu ryzyka) jest określana jako korzyść wynikająca z warunków rynkowych. Na całkowite korzyści z oprocentowania wpływa również transformacja terminów. Ocenia się, czy bardziej korzystne byłoby dokonywanie transakcji krótkoterminowych (jednodniowych), czy też transakcji na terminy dłuższe. Na transformacji terminów bank może uzyskiwać korzyści bądź ponosić straty.

Poniższy przykład przedstawia sposób podziału marży odsetkowej na:

- część wynikającą z warunków rynkowych (marża z warunków rynkowych),
- część wynikającą z transformacji terminów (marża z transformacji terminów).

Metoda odsetek rynkowych – sytuacja wyjściowa

Wyszczególnienie	Kwota	Oprocentowanie	Stopa rynkowa	Stopa rynku dziennego
Aktywa				
Gotówka w banku centralnym	130,00	0,00	0,00	4,00
Należności od klientów (12 mies.)	640,00	15,00	6,70	4,00
Należności od klientów (6 mies.)	230,00	14,00	6,10	4,00
Aktywa łącznie	1000,00	12,82	5,691	4,00
Pasywa				
Depozyty a vista	300,00	0,50	4,00	4,00
Depozyty terminowe (12 mies.)	500,00	2,00	6,10	4,00
Depozyty terminowe (6 mies.)	200,00	3,00	6,7	4,00
Pasywa łącznie	1000,00	1,75	5,59	4,00

Pierwszym krokiem jest oszacowanie nadwyżki odsetkowej:

Oszacowanie nadwyżki odsetkowej

Wyszczególnienie	Kwota	%
Przychody z odsetek	128,20	12,82
Koszty odsetek	17,50	1,75
Nadwyżka odsetkowa	110,70	11,07

Kolejnym krokiem jest wyliczenie korzyści wynikających z warunków rynkowych. W przypadku aktywów od oprocentowania osiągniętego odejmujemy oprocentowanie rynkowe, a w przypadku pasywów od oprocentowania rynkowego odejmujemy osiągnięte.



Korzyści z zastosowania warunków rynkowych

Wyszczególnienie	Kwota	Oprocentowanie
Aktywa		
Gotówka w banku centralnym	0,00	0,00
Należności od klientów (12 mies.)	53,12	8,30
Należności od klientów (6 mies.)	18,17	7,90
Aktywa łącznie	71,29	7,129
Pasywa		
Depozyty a vista	10,50	3,50
Depozyty terminowe (6 mies.)	20,50	4,10
Depozyty terminowe (12 mies.)	7,40	3,70
Pasywa łącznie	38,40	3,84
Suma:	109,69	10,969

Ostatnim elementem analizy jest określenie, jakie korzyści ma bank z transformacji terminów. Można to ocenić odnosząc oprocentowanie rynkowe danej transakcji do oprocentowania dziennego. Dla aktywów od oprocentowania rynkowego odejmujemy oprocentowanie dzienne, a w przypadku pasywów od oprocentowania dziennego oprocentowanie rynkowe.

Korzyści z transformacji terminów

Wyszczególnienie	Kwota	Oprocentowanie
Aktywa		
Gotówka w banku centralnym	- 5,20	- 4,00
Należności od klientów (12 mies.)	17,28	2,70
Należności od klientów (6 mies.)	4,83	2,10
Aktywa łącznie	16,91	1,691
Pasywa		
Depozyty a vista	0,00	0,00
Depozyty terminowe (6 mies.)	- 10,50	- 2,10
Depozyty terminowe (12 mies.)	- 5,40	- 2,70
Pasywa łącznie	- 15,90	- 1,59
Suma:	1,01	0,101

5.2.2. Oprocentowanie i efektywność kredytów i pożyczek**5.2.2.1. Progowe oprocentowanie kredytu**

Spróbujemy określić, jaki wpływ na progowe oprocentowanie kredytu mają różne czynniki, takie jak: wysokość depozytów, rezerwa obowiązkowa, udział kapitałów własnych w pasywach banku, pożądany zwrot na kapitale, marża banku, wysokość podatków.

Zakładamy następującą strukturę depozytów w banku:

Struktura depozytów bankowych do wyliczenia kosztu depozytów

Wyszczególnienie	Kwota	Oprocentowanie	Odsetki	Stopa rezerw	Kwota rezerw
Depozyty a vista	300,00	0,50 %	1,50	3,50 %	10,50
Depozyty terminowe (6 mies.)	400,00	2,00 %	8,00	3,50 %	14,00
Depozyty terminowe (12 mies.)	200,00	3,00 %	6,00	3,50 %	7,00
Depozyty terminowe (24 mies.)	100,00	3,50 %	3,50	3,50 %	3,50
Razem	1000,00		19,00		35,00

Przy powyższej strukturze depozytów bankowych:

- Średni ważony koszt depozytów = 1,90%
- Średni ważony koszt depozytów z rezerwą = 1,97%
- Średni ważony koszt depozytów terminowych = 2,50%
- Średni ważony koszt depozytów terminowych z rezerwą = 2,59%

Zakładamy, że:

- udział kapitałów własnych w pasywach banku to 10%,
- udział depozytów w pasywach banku to 90%,
- pożądaný zwrot na kapitale ROE netto to 20%,
- stopa opodatkowania banku to 20%, minimalna marża banku to 5%.

Przy tych założeniach:

- ROE brutto = 25%,
- Graniczny koszt pasywów = graniczny koszt kapitałów własnych + graniczny koszt depozytów = $0,1 \times 25\% + 0,9 \times 1,97\% = 2,50\% + 1,77\% = 4,27\%$.
- Minimalne oprocentowanie kredytu = graniczny koszt pasywów + marża banku = $4,27\% + 5,00\% = 9,27\%$.

Jeżeli bank do kredytowania wykorzystuje tylko depozyty terminowe to wówczas:

- Graniczny koszt pasywów = $0,1 \times 25,00\% + 0,9 \times 2,59\% = 2,50\% + 2,33\% = 4,83\%$,
- Minimalne oprocentowanie kredytu = $4,83\% + 5,00\% = 9,83\%$.

Minimalne oprocentowanie kredytu można również określić jako sumę:

- średniego ważonego kosztu depozytów z rezerwą obowiązkową,
- minimalnej marży banku,
- marży zysku dla akcjonariuszy.

Przy czym marża zysku dla akcjonariuszy = graniczny koszt pasywów – średni ważony koszt depozytów z rezerwą obowiązkową = $4,83\% - 2,59\% = 2,24\%$, wówczas:
minimalne oprocentowanie kredytu = $2,59 + 5,00\% + 2,24\% = 9,83\%$.

5.2.2.2. Wpływy poszczególnych czynników na minimalne oprocentowanie kredytu

Wpływ wartości depozytów

Łatwo zauważyć, że zmiana wartości depozytów z zachowaniem ich struktury nie ma wpływu na minimalne oprocentowanie kredytu.

Wpływ struktury depozytów

Wraz ze zmianą struktury depozytów zmienia się średni ważony koszt depozytów, co ma proste przełożenie na minimalne oprocentowanie kredytu.

Wpływ oprocentowania depozytów

Podobnie jak w przypadku poprzednim zmienia się średni ważony koszt depozytów, co wpływa na minimalne oprocentowanie kredytu.

Wpływ wysokości stopy rezerw obowiązkowych

Wzrost stopy rezerw obowiązkowych powoduje wzrost minimalnego oprocentowania kredytu, a zmniejszenie stóp rezerwy obowiązkowej powoduje spadek.

Wpływ udziału kapitałów własnych

wzrost udziału kapitału własnego zwiększa, a spadek zmniejsza minimalne oprocentowanie kredytu.

Wpływ wysokości ROE netto

Wzrost pożądanego ROE podwyższa minimalne oprocentowanie kredytu, a spadek obniża.

Wpływ minimalnej marży banku

Wpływ ten jest oczywisty.

Wpływ wysokości stopy opodatkowania

Wzrost stopy podatku podwyższa, a spadek obniża minimalne oprocentowanie kredytu.

5.2.2.3. Efektywność kredytów i pożyczek

Efektywność kredytu lub pożyczki można obliczać z prowizją i innymi opłatami lub bez nich. Efektywność kredytu (znormalizowaną do okresu rocznego) bez prowizji i innych opłat możemy wyliczyć, biorąc pod uwagę dowolną liczbę miesięcy, w następujący sposób: efektywność = (zapłacone odsetki / średni stan kredytu) x (12 / ilość miesięcy) x 100%.

Jeżeli chcemy obliczyć efektywność kredytu z uwzględnieniem pobranych opłat i prowizji, należy w powyższym wzorze zapłacone odsetki powiększyć o pobrane od klienta prowizje i opłaty.

Efektywność kredytu za kolejne okresy od uruchomienia do całkowitej jego spłaty ilustruje poniższy przykład:



Założono:

Kwota kredytu – 600 000 PLN

Oprocentowanie w okresie spłaty – 18%

Ilość rat – 6

Prowizja za uruchomienie kredytu – 12000 PLN (2%)

Spłata rat i odsetek miesięczna

Efektywność przykładowego kredytu

<i>Miesiąc</i>	<i>Rata</i>	<i>Odsetki za miesiąc</i>	<i>Średni stan zadłużenia od udzielenia</i>	<i>Efektywność bez prowizji (%)</i>	<i>Efektywność z prowizją (%)</i>
1	100000	9000	600000	18,00	42,00
2	100000	7500	550000	18,00	31,09
3	100000	6000	500000	18,00	27,60
4	100000	4500	450000	18,00	26,00
5	100000	3000	400000	18,00	25,20
6	100000	1500	350000	18,00	24,86

Jest oczywiste, że na efektywność kredytu wpływa wiele czynników. Najważniejsze z nich to wysokość oprocentowania, wysokość prowizji, wielkość wykorzystania limitu kredytowego, sposób uruchomienia kredytu, sposób spłaty i zmienność opłat.

5.2.3. Efektywność produktów nieodsetkowych

Kalkulacja efektywności produktów nieodsetkowych opiera się na kalkulacji ich kosztów jednostkowych. Za produkt nieodsetkowy będziemy uważali:

- samoistną operację bankową (np. wystawienie polecenia przelewu czy polecenia zapłaty, potwierdzenie czeku),
- czynności związane z zawarciem z klientem transakcji odsetkowej (np. udzielenie przez bank kredytu czy złożenie przez klienta depozytu).

Każdy ze wspomnianych produktów powoduje powstanie kosztów osobowych i rzeczowych. Przykładowo, jeżeli klient zaciąga kredyt, to najpierw uzyskuje podstawowe informacje o warunkach i zasadach udzielania kredytów od osoby oferującej te produkty lub z przygotowanych przez bank materiałów informacyjnych (powstają koszty zarówno osobowe, jak i rzeczowe). Następnie potencjalny kredytobiorca otrzymuje druki wniosku kredytowego (powstają koszty rzeczowe). Po wypełnieniu i złożeniu wniosku przez klienta jest on poddawany analizie (powstają koszty osobowe i rzeczowe), potem, po spełnieniu określonych wymagań, kredyt zostaje przyznany. Następnie, po udzieleniu kredytu pojawiają się koszty korespondencji, księgowania, przetwarzania danych, itp. Koszty te powodują, że przy zaciąganiu kredytu klient płaci prowizję uzależnioną od wysokości kredytu, służącą pokryciu tych kosztów.

Można zatem podać dwa podstawowe cele rachunku efektywności dla produktów nieodsetkowych. Pierwszy z nich to znalezienie dolnej granicy ceny dla świadczonych poszczególnych usług (np. dla realizacji polecenia przelewu). Na podstawie rachunku kosztów jednostkowych możliwe jest ustalenie ceny minimalnej, która pozwoliłaby pokryć koszty. Drugi cel to określenie stopnia efektywności danego typu transakcji przez porównanie jednostkowego kosztu wzorcowego z jednostkowym kosztem faktycznym oraz kosztu faktycznego i wzorcowego (kalkulacyjnego) z osiągniętym na danej operacji przychodem.

5.2.3.1. Tradycyjna metoda kalkulacji kosztów jednostkowych

W metodzie tradycyjnej kalkulacja kosztów jednostkowych opiera się na metodzie kosztów pełnych. Polega ona na tym, że koszty wygenerowane w pewnym okresie są przypisywane poszczególnym miejscom ich powstawania. Przypisywanie kosztów miejscom ich powstawania odbywa się w trzech etapach (stopniach dokładności).

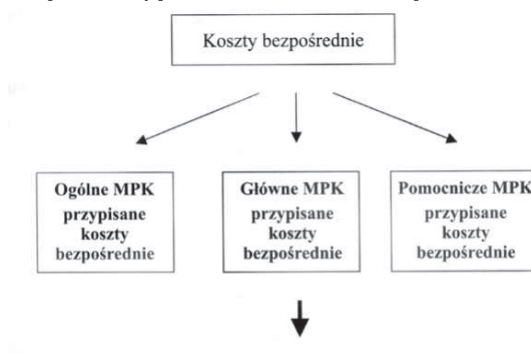
Wyróżnia się trzy rodzaje miejsc powstawania kosztów (MPK):

- ogólne – głównie o charakterze administracyjnym (np. kadry),
- główne – miejsca, w których dokonuje się operacji z klientami,
- pomocnicze – wspierające przeprowadzanie operacji (np. merytoryczne departamenty w centrali banku).

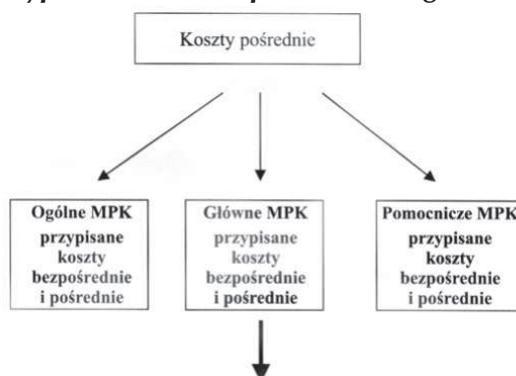
Na pierwszym stopniu dokładności, poszczególnym miejscom powstawania kosztów przypisywane są koszty bezpośrednie, które zostały wygenerowane przez te miejsca. Na drugim stopniu dokładności, za pomocą odpowiednio określonych „kluczy podziału”, przypisuje się poszczególnym miejscom koszty pośrednie. Ostatni stopień dokładności pozwala na rozdzielenie całości kosztów ogólnych i kosztów pomocniczych na poszczególne główne miejsca powstawania kosztów. Poszczególne etapy przypisania kosztów w tej metodzie przedstawia schemat 1.

Schemat 1. Etapy przypisania kosztów

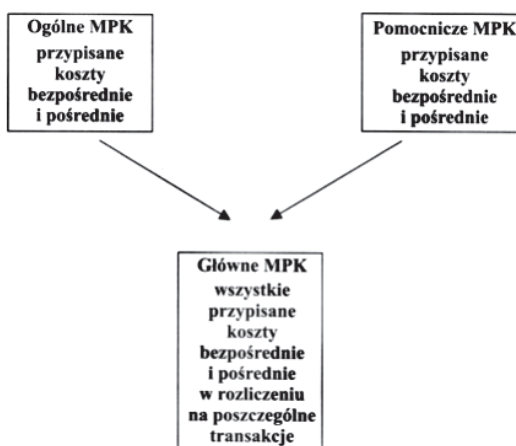
Etap 1. Przypisanie kosztów bezpośrednich



Etap 2. Przypisanie kosztów pośrednich wg klucza podziału



Etap 3. Przeniesienie kosztów ogólnych i pomocniczych na główne



Po przypisaniu wszystkich kosztów zakładowych głównym miejscom powstawania kosztów, możliwe jest dokonanie kalkulacji kosztów jednostkowych poszczególnych transakcji, przy zastosowaniu jednej z trzech metod, a mianowicie:

- metody prostego podziału,
- metody jednostek obrachunkowych,
- metody narzutu.

Metoda prostego podziału polega na tym, że koszty wygenerowane przez dane miejsce powstawania kosztów są dzielone przez liczbę dokonanych transakcji. Jej zastosowanie jest możliwe w bardzo ograniczonym zakresie, ponieważ może dotyczyć tylko takich miejsc powstawania kosztów, które dokonują jednego typu operacji. Sposób wyznaczenia kosztu jednostkowego za pomocą metody prostego podziału przedstawia poniższy wzór:

**Metoda
prostego
podziału**

$$\text{Koszt jednostkowy} = \frac{\text{koszty w okresie}}{\text{liczba operacji}}$$

Metoda jednostek obrachunkowych może być stosowana do miejsc powstawania kosztów dokonujących różnych transakcji. Każdy rodzaj transakcji otrzymuje określony przelicznik, który odzwierciedla jej kosztowność i pracochłonność. Przelicznik ten jest podstawą do oszacowania liczby jednostek obrachunkowych. Zastosowanie tej metody jest możliwe tylko w takich miejscach powstawania kosztów, w których dokonuje się transakcji podobnego rodzaju (np. stanowisko dysponenta). Sposób wyznaczenia kosztu jednostkowego dla tej metody przedstawia poniższy wzór:

**Metoda
jednostek
obrachunkowych**

$$\text{Koszt jednostkowy} = \frac{\text{koszty w okresie} \times \text{przelicznik}}{\text{suma jednostek obrachunkowych}}$$

Metoda narzutu ma zastosowanie dla tych miejsc powstawania kosztów, które dokonują transakcji „niespokrewnionych” ze sobą. Dla każdego typu transakcji przyjmuje się stopę narzutu kosztów nie związanych bezpośrednio z daną transakcją. Narzuty są określane na bazie obserwacji wagi poszczególnych operacji dla generowanych kosztów. Aby ocenić efektywność produktu nieodsetkowego należy kosztom wzorcowym (kalkulacyjnym) przeciwstawić koszty faktycznie poniesione. Wzorcowy koszt jednostkowy byłby ustalony w oparciu o metodę kosztów pełnych przy założeniu, że w obliczeniach wykorzystywane są dane z okresu lub z jednostki organizacyjnej, które uznano za wzorcowe. Faktyczny koszt jednostkowy byłby liczony dla każdego okresu podlegającego analizie, dla wartości rzeczywiście osiągniętych. Oba typy kosztów – kalkulacyjny i faktyczny – należy porównać z przychodem osiągniętym z tytułu tychże operacji.

Metoda narzutu

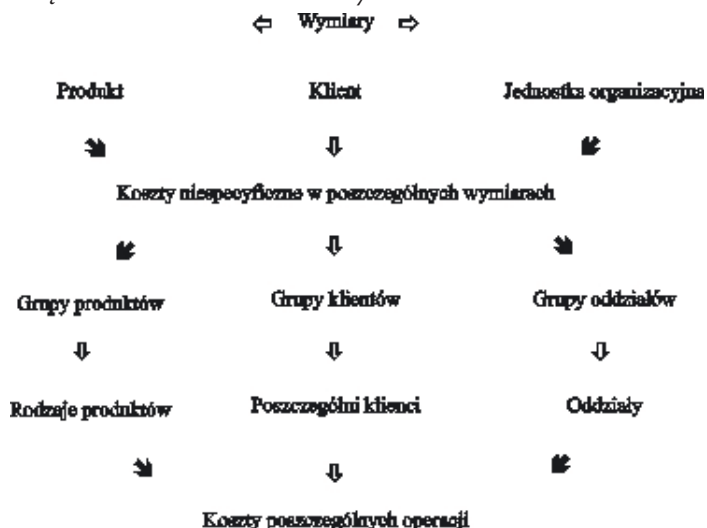
Jak widać z przedstawionych założeń metody kosztów pełnych, wszystkie koszty zakładowe są rozdzielane na poszczególne operacje, bez względu na to, czy występuje związek przyczynowo-skutkowy między danym rodzajem operacji, a daną kategorią kosztów. Każdy koszt musi być rozliczony. Niewątpliwie jest to wadą tej metody, ponieważ nie ma możliwości przyjrzenia się temu, jakie rzeczywiście koszty generuje dana operacja. Przypisanie doń kosztów niezwiązanych z jej przeprowadzaniem wywołuje zniekształcenia w analizie kosztów jednostkowych. Należy jednak pamiętać, że jednym z zadań rachunku efektywności jest ustalenie ceny. Jeżeli cena jest ustalana za pomocą metody kosztów

pełnych, to można, prowadząc na jej podstawie politykę cenową, dążyć do zapewnienia pokrycia zarówno kosztów bezpośrednich, jak i pośrednich. Ze względu na rosnącą konkurencję podejście to wydaje się być trudne do przeformowania w praktyce.

5.2.3.2. Rachunek standardowych kosztów procesu

Celem rachunku standardowych kosztów procesu jest określenie oraz wycena procesów zachodzących w banku i służących wytworzeniu lub sprzedaży produktów bankowych. Jak już wspomniano, koszty zakładowe są przypisywane do poszczególnych operacji w oparciu o zależności przyczynowo-skutkowe. Nie wszystkie jednak koszty zakładowe można przyporządkować do poszczególnych operacji dokonywanych w banku. Niektóre z nich muszą być rozdzielone na podstawie przyczyn ich powstania na wyższym poziomie „agregacji”, np. dla grupy produktów czy też klientów. Koszty, które nie są powiązane z transakcjami traktuje się jako koszty niespecyficzne dla któregoś z trzech wymiarów analizy. Przyporządkowanie to przedstawione jest na poniższym schemacie.

Schemat 2. Przyporządkowanie kosztów zakładowych



Przypisanie kosztów do pojedynczej operacji i do poszczególnych szczebli w hierarchii dokonuje się na podstawie analizy przebiegu danej operacji i określeniu, jakie koszty ta operacja generuje. Dotyczy to w głównej mierze kosztów rzeczowych i osobowych. W wyliczeniach uwzględnia się tylko te koszty pośrednie, które są wywoływane przez dany typ operacji. Podział kosztów na bezpośrednie i pośrednie zależy od tego, jak szczegółową ewidencją księgową dysponujemy. Im bardziej szczegółowa jest ewidencja księgową tym większa część kosztów może być zaliczona do kosztów bezpośrednich. Wobec powyższego, prowadzenie szczegółowej ewidencji księgowej umożliwia bardziej precyzyjne określenie kosztów wykonania poszczególnych operacji.

Uwzględniając powyższe uwarunkowania, koszty związane z „wyprodukowaniem” i sprzedażą produktów (usług) bankowych możemy podzielić na trzy kategorie:

- bezpośrednie koszty standardowe procesu,
- pośrednie koszty standardowe,
- koszty ponadstandardowe.



Bezpośrednie koszty standardowe procesu to koszty, które związane są bezpośrednio z danym typem operacji i są one identyfikowane na podstawie analizy przebiegu procesu. Są to koszty powtarzalnych (standardowych) operacji. Mogą to być operacje typu:

- otwarcie rachunku bankowego,
- udzielanie kredytu konsumpcyjnego,
- przyjęcie wpłaty gotówkowej.

Ta kategoria kosztów jest wykorzystywana w rachunkach efektywności: produktów, klientów i jednostek organizacyjnych banku.



Pośrednie koszty standardowe to koszty, których nie można przypisać poszczególnym czynnościom prowadzącym do zrealizowania operacji, ale są one niezbędne dla zapewnienia prawidłowego funkcjonowania banku. Przykładem mogą być koszty takich komórek organizacyjnych banku, jak administracja czy też kadry. Koszty te nie są włączane do rachunku efektywności w wymienionych wcześniej trzech wymiarach, lecz korygują one całkowity wynik wypracowany przez bank.



Koszty ponadstandardowe wynikają z niedoskonałości w gospodarowaniu zasobami banku i niepełnego wykorzystania wszystkich możliwości sprzedażowych. Powodują one odchylenia wartości rzeczywistych od wartości oczekiwanych (planowanych). Koszty te nie są bezpośrednio włączane do rachunku efektywności we wskazanych trzech wymiarach, ale korygują wynik wypracowany przez poszczególne centra zysku w operacjach z klientami.

W rachunku standardowych kosztów procesu można wyróżnić pięć etapów, które prowadzą do oszacowania jednostkowego kosztu standardowego:

- etap pierwszy wiąże się z określeniem katalogu produktów oferowanych przez bank,
- etap drugi polega na zbadaniu przebiegu procesu, tzn. identyfikacji czynności związanych z daną operacją. Badania takie można przeprowadzić rozmawiając z pracownikami, zbierając ankiety albo prowadząc obserwacje na stanowiskach wykonujących poszczególne operacje. Efektem tych badań ma być ustalenie wszystkich czynności niezbędnych dla wykonania określonej operacji.
- etap trzeci wiąże się z określeniem nakładów czasowych i rzeczowych dla poszczególnych czynności. Aby oszacować typowy czas wykonywania poszczególnych czynności oraz typowe zużycie materiałów, konieczne jest przeprowadzenie obserwacji statystycznych, które pozwolą na wyznaczenie średniego czasu obsługi i zużycia środków w poszczególnych czynnościach wchodzących w skład procesu.
- w etapie czwartym dokonuje się wyceny średniego jednostkowego kosztu poszczególnych czynności, np. kosztów jednostki czasu w przetwarzaniu danych, czy jednostki czasu pracy pracownika banku, z uwzględnieniem maksymalnych „zdolności produkcyjnych”. W wypadku kosztów osobowych należy uwzględnić czas pracy każdego z pracowników skorygowany m.in. o przewidziane przerwy.

- piąty etap pozwala na oszacowanie standardowych kosztów jednostkowych produktu. Jest to możliwe w wyniku przemnożenia wyliczonych w etapie trzecim i czwartym wielkości, np. liczby jednostek czasu przetwarzania danych przez oszacowany koszt dla jednostki czasu.

Rachunek standardowych kosztów procesu jest lepszą metodą kalkulacji kosztu jednostkowego niż metoda kalkulacji kosztów jednostkowych. Trzeba jednak mieć na uwadze to, że jest to sposób bardziej kosztowny. Spowodowane jest to koniecznością ustalenia przebiegu procesu, a także konieczność określenia nakładów czasowych i rzeczowych dla poszczególnych czynności oraz ich wycena. Jeżeli bank wprowadza jakiegokolwiek innowacje w stosowanej technologii informatycznej, powoduje to zmianę przebiegu procesu i czasu trwania poszczególnych czynności. W takim przypadku konieczne jest przeprowadzenie nowych badań i określenie nowego jednostkowego kosztu standardowego.

5.2.4. Analiza prognozy rentowności



Analiza prognozy rentowności polega na wyznaczeniu punktu, w którym osiągnięte przychody ze sprzedaży produktów bankowych pokrywają poniesione koszty. Analizę można prowadzić dla pojedynczych produktów lub dla wybranej grupy produktów. Podstawą do zastosowania tej metody jest podział kosztów na stałe i zmienne. W metodzie tej w momencie osiągnięcia prognozy rentowności spełnione jest równanie:

$$W \times C_{pr} = K_s + W \times K_z$$

gdzie:

W – wielkość sprzedaży,

C_{pr} – cena jednostkowa prognozy rentowności,

K_s – koszty stałe,

K_z – jednostkowe koszty zmienne.

Jeżeli znamy wielkość sprzedaży oraz koszty stałe i jednostkowe koszty zmienne możemy wyznaczyć minimalną cenę jednostkową produktu:

$$C_{pr} = \frac{K_z \times W + K_s}{W}$$

Możemy określić również margines bezpieczeństwa dla aktualnie obowiązującej ceny:

$$B_c = \frac{C - C_{pr}}{C} \times 100\%$$

gdzie:

B_c = margines bezpieczeństwa ceny.

Wielkość ta pokazuje, o ile procent obowiązująca cena przekracza cenę progu rentowności. Pokazuje nam, czy istnieje możliwość obniżenia ceny, gdyby zaszła taka potrzeba.

Metoda ta daje nam możliwość wyznaczenia, jaka musi być wielkość sprzedaży przy określonej cenie, żeby pokryte zostały koszty sprzedaży. Wielkość tę można określić korzystając ze wzoru:

$$W = \frac{K_s}{C - K_z}$$

Analiza progu rentowności może być stosowana zarówno do produktów odsetkowych, jak i nieodsetkowych. W praktyce jednak jest stosowana do wyznaczania minimalnej ceny lub minimalnej wielkości sprzedaży dla produktów nieodsetkowych.

5.3. Zarządzanie ryzykiem

W procesie zarządzania ryzykiem wyróżnia się kilka podstawowych elementów takich jak: identyfikacja narażenia i wrażliwości na ryzyko (identyfikacja czynników i rozpoznanie ryzyka), ocena ryzyka (oszacowanie i pomiar siły oddziaływania czynników ryzyka i jego skutków), kontrola ryzyka (w tym monitoring i raportowanie) finansowanie ryzyka (pokrywanie kosztów ryzyka), administrowanie ryzyka oraz sterowanie ryzykiem (ochrona i zabezpieczanie się przed negatywnymi skutkami ryzyka). Podstawowym warunkiem prawidłowej identyfikacji ryzyka jest zrozumienie jego istoty, opisanej w definicji. Po zrozumieniu, na czym polega dany rodzaj ryzyka, następnym krokiem powinna być analiza konkretnych przykładów, czyli źródeł powodujących straty (ryzyko zawsze łączy się z potencjalną stratą), po czym, aby jeszcze lepiej zrozumieć jego istotę, przykłady te należy pogrupować w odpowiednie kategorie. Po zidentyfikowaniu ryzyka, a więc gdy już poznamy zagrożenia, z którymi przychodzi nam walczyć, możemy zastanowić się, jak je zmierzyć. Gdy wiemy już, czym jest ryzyko oraz jakie ponosiliśmy straty w jego wyniku, możemy zdecydować jaką wielkość straty jesteśmy w stanie zaakceptować w przyszłości. Po podjęciu tej decyzji, aby nie narazić banku na większe straty niż założyliśmy, musimy wprowadzić system limitów. Ten system zostanie wykorzystany w procesie monitorowania i pozwoli na bieżąco określać czy straty spowodowane ryzykiem są zgodne z założoną i zaakceptowaną przez bank skłonnością do ryzyka. Jeżeli okaże się, że straty są zbyt duże, lub gdy bank zmniejszy swoją gotowość do ponoszenia ryzyka, należy przejść do kolejnego etapu procesu zarządzania ryzykiem, czyli do kontroli (ograniczania ryzyka). Ograniczenie ryzyka można osiągnąć poprzez: udoskonalenie procesów, wprowadzenie nowych, doskonalszych procedur, unowocześnienie systemów informatycznych, czy też poprzez wykorzystanie instrumentów zabezpieczających, np. pochodnych.

5.3.1. Ryzyko operacyjne – definicja, występowanie, przyczyny, rodzaje ryzyka operacyjnego, kontrola i ograniczanie

Piotr Grobelny

Występowanie **ryzyka operacyjnego** w bankowości nie jest zjawiskiem nowym. Wiele z elementów zaliczanych do czynników ryzyka operacyjnego znanych jest od dłuższego czasu, lecz podlegało identyfikacji w ramach innego rodzaju ryzyka, np. kredytowego czy rynkowego. Nadużycia ze strony pracowników bądź klientów banków, błędy występujące w systemach transakcyjnych, awarie urządzeń, wspomagających wykonywanie operacji bankowych, były przyczyną występowania często znacznych strat, prowadzących niekiedy do upadku pojedynczych banków. Globalizacja i znaczny wzrost liczby transakcji oraz rozwój złożonych instrumentów finansowych przyczyniły się do rozszerzenia skali ich oddziaływania, do upadku wielu banków, a nawet do wystąpienia kryzysów finansowych i gospodarczych w skali globalnej. Analiza przyczyn upadłości banków pozwoliła stwierdzić, że znaczna ich część nie była skutkiem występowania ryzyka kredytowego, czy finansowego, a spowodowana była innymi czynnikami. Nasilanie się skali pewnych zdarzeń, wzrost poziomu strat, rozwój wiedzy o przyczynach tych zdarzeń oraz analiza siły ich oddziaływania po-

zwoliły na zdefiniowanie pojęcia ryzyka operacyjnego i zaliczenie do niego ściśle określonych zdarzeń i rodzajów działalności bankowej.

Skala ryzyka operacyjnego zaczęła wzrastać wraz z rozwojem skali działalności banków, automatyzacją procesów obsługi klientów, wdrażaniem nowych technologii informatycznych, powstaniem i rozwojem bankowości elektronicznej, jak również z uwagi na coraz powszechniejsze zlecanie czynności bankowych innym podmiotom (outsourcing). Kolejnymi czynnikami wzrostu ryzyka operacyjnego są oszustwa, wykorzystywanie banków do legalizacji dochodów z nieujawnionych źródeł (tzw. „pranie brudnych pieniędzy”), finansowania terroryzmu czy też innego rodzajów przestępczości.

Ważnymi czynnikami ryzyka są również: wzrost złożoności organizacji instytucji finansowych, łączenie klasycznej bankowości z działalnością inwestycyjną, stosowanie złożonych modeli matematycznych do prognozowania sytuacji gospodarczej i przewidywania notowań rynkowych walut oraz instrumentów finansowych takich jak akcje, obligacje, instrumenty pochodne, ceny surowców, czy też ceny nieruchomości.

Znaczny wzrost liczby klientów, dynamiczny wzrost liczby operacji finansowych wymagają nie tylko stosowania coraz bardziej złożonych systemów informatycznych i telekomunikacyjnych, ale i rozwoju organizacyjnego banków, wykorzystywaniu nowych kanałów dystrybucji usług i produktów, wzrostu liczby pracowników, podmiotów współpracujących z bankami, przy wykonywaniu czynności i operacji finansowych oraz oferowaniu produktów bankowych.

Kolejnymi czynnikami ryzyka operacyjnego mogą być również trudne do przewidzenia zdarzenia losowe, takie jak awarie urządzeń, katastrofy, akty terroru, czy też kataklizmy spowodowane działaniem sił przyrody.

Jako spektakularne przykłady wystąpienia ryzyka operacyjnego można wskazać chociażby upadek banku Barings, spowodowany operacjami spekulacyjnymi wykonywanymi przez jednego człowieka – Nicka Leeson, zatrudnionego w Oddziale Barings’a w Singapurze. Z uwagi na brak skutecznych mechanizmów kontroli, mógł on te transakcje nie tylko wykonywać, ale i je rozliczać oraz autoryzować. Brak mechanizmów zarządzania ryzykiem w tym obszarze, brak lub nieskuteczne mechanizmy autoryzacji transakcji, nieskuteczne mechanizmy kontroli wewnętrznej, brak odpowiednich komórek organizacyjnych audytu wewnętrznego, pozwoliły na samowolną, pozbawioną nadzoru działalność maklera. Leeson miał upoważnienie do inwestowania w te instrumenty na zasadach arbitrażowych, czyli zaliczanych do transakcji bezpiecznych. Jednakże zamiast mechanizmów arbitrażowych inwestował na zasadach spekulacyjnych. Wskutek niekorzystnego rozwoju sytuacji na rynku kontraktów futures i innych instrumentów pochodnych notowanych na rynkach giełdowych w Singapurze i Osace, w które inwestował Leeson, pod koniec 1994r. doszło do strat sięgających poziomu ok. 208 mln funtów brytyjskich. Następnie w styczniu, w wyniku kolejnych dużych spadków indeksu Nikkei225 na giełdzie tokijskiej, które nastąpiły po trzęsieniu ziemi w japońskim Kobe, straty wzrosły do poziomu 827 mln funtów tj. dwa razy wyższego niż kapitały własne banku Barings. W tej sytuacji musiało dojść do niewypłacalności i upadłości szacownego banku.

W przypadku stosowania przez Barings’a odpowiednich procedur oraz skutecznych mechanizmów zarządzania ryzykiem operacyjnym i nadzoru nad działalnością pojedynczych maklerów nie powinno było dojść do powstania tego typu strat i w takiej skali.





Kolejnym przykładem znacznych skutków, spowodowanych wystąpieniem ryzyka operacyjnego, jest działalność Funduszu Inwestycyjnego (Hedge Funds) LTCM (Long Term Management Capital). Fundusz ten wykorzystywał skomplikowane strategie inwestowania w derywaty, opierając się na równie skomplikowanych modelach matematycznych, stosowanych do analizy i oceny ryzyka oraz przewidywania zmian cen instrumentów finansowych, notowanych na rynkach finansowych oraz w miarę typowych zachowań inwestorów. Stosowane strategie i modele zbudowane zostały na danych historycznych i nie były odpowiednio przygotowane na wypadek wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń i zachowań rynków finansowych. Szacuje się, że wiosną 1998 roku LTCM, posiadający kapitały własne na poziomie 4 mld dolarów, kontrolował kapitały sięgające ok. 100 mld \$. Agresywne strategie inwestycyjne doprowadziły do zawarcia kontraktów terminowych, wykorzystujących derywaty na łączną sumę ok. 1,25 bln \$, tj. ok. 5% rynku światowego. Łatwo można obliczyć poziom dźwigni finansowej, charakteryzującej działalność Funduszu. Jak już wspomniano, Fundusz inwestował w różne instrumenty finansowe, opierając się na mechanizmach hedgingowych i skomplikowanych modelach, wykorzystujących zawansowane funkcje statystyczne i rachunek prawdopodobieństwa do szacowania zmienności cen instrumentów notowanych na giełdach finansowych i towarowych. Mechanizmy inwestowania i ponoszenia strat przez LTCM i historia jego problemów są na tyle skomplikowane, że należałoby je omówić znacznie szerzej niż w kilku akapitach. Należy tutaj podkreślić, iż na wysokość ostatecznych strat miały wpływ inne czynniki ryzyka (w szczególności ryzyko rynkowe), ale w ocenie znacznej części analityków finansowych pierwotną przyczyną problemów LTCM było nadmierne ryzyko operacyjne, którego przyczyną było zastosowanie niesprawdzonych modeli i strategii identyfikacji i pomiaru ryzyka. Na potrzeby tego przykładu można ograniczyć się tylko do przywołania poziomu strat, które osiągnęły łącznie wysokość 4,6 mld \$ (w tym 1,628 mld \$ na podstawowej działalności arbitrażowej, 1,314 mld \$ na operacjach związanych ze zmiennością indeksów giełdowych, 371 mln \$ na transakcjach kierunkowych i 340 mln \$ strat na rynkach rosyjskich). Aby straty LTCM nie rozprzestrzeniły się na inne instytucje finansowe i na zasadzie domina nie wystąpił upadek innych funduszy hedgingowych oraz banków inwestycyjnych konieczna była pomoc rządu USA oraz największych banków inwestycyjnych, które pokryły straty funduszu. Przy szacowaniu ryzyka należy się liczyć ze spotęgowaniem spadków cen instrumentów finansowych ze względu na efekt nadmiernej reakcji inwestorów, objawiającej się paniką i sprzedażą walo-rów inwestycyjnych (np. akcji) poniżej ich realnej wartości (oszacowanej np. o wartość księgową/rynkową majątku spółki, której akcje są notowane na giełdzie), co często nie ma odpowiedniego odzwierciedlenia w stosowanych modelach finansowych. Analitycy LTCM stwierdzili, iż ich modele nie uwzględniały takiego poziomu strat, jaki w rzeczywistości nastąpił. Twórcy modeli i analitycy finansowi w takich przypadkach używają określenia, że model zachowuje się nieprawidłowo (misbehaviour), albo przewrotnie twierdzą, że „rynek zachował się niezgodnie z modelem”.



Kolejnym przykładem dużych strat, które poniosły instytucje finansowe, były skutki ataku terrorystycznego na budynki World Trade Center. W wyniku ataku terrorystycznego runęły budynki będące jednymi z największych centrów finansowych. W budynkach tych pracowały tysiące specjalistów finansowych, przeprowadzane były operacje finansowe na dużą skalę. Niezależnie od śmierci wielu fachowców i zniszczenia urządzeń i systemów informatycznych okazało się, że część informatycznych centrów zapasowych była zlokalizowana w podziemiach tych budynków i też uległa zniszczeniu. W następstwie tej katastrofy zmieniono procedury budowy centrów zapasowych, które obecnie lokalizuje się w bezpiecznej odległości od podstawowych centrów obliczeniowych.

W kolejnych latach obserwowano dalszy wzrost skali podejmowanego ryzyka finansowego i operacyjnego przez kolejne instytucje finansowe. Skala ryzyka wynikała nie tylko z większej liczby funduszy inwestycyjnych, większej skłonności inwestorów do ryzyka, ale z uwagi na stosowanie przez firmy inwestycyjne często niesprawdzonych modeli finansowych, skomplikowanych, egzotycznych instrumentów finansowych, niewłaściwe oszacowanie poziomu ryzyka i wysokości strat, które mogą powstać w przypadku wystąpienia niekorzystnej sytuacji rynkowej.

W 2007 r. ujawnił się w USA kolejny kryzys na rynku finansowania rynku nieruchomości, w szczególności kredytów hipotecznych, tzw. *subprime*. Z uwagi na fakt, iż bazując na tych kredytach wyemitowano instrumenty finansowe, które były przedmiotem sprzedaży w skali globalnej kryzys z lokalnego rynku nieruchomości w USA rozszerzył się na cały świat. Kryzys ten wywołał straty, których skutki odczuwalne były dla większości gospodarek rynkowych począwszy od 2007 r. aż do początków 2010 r., kiedy nastąpiła pewna poprawa koniunktury gospodarczej. Nie są znane dokładne skutki tego kryzysu. Poziom strat zapewne osiągnął wysokość wielu bilionów dolarów, część podmiotów finansowych upadła, część została uratowana poprzez dokapitalizowanie i udzielenie im pożyczek finansowych. Do lutego 2009 r. rządy najbogatszych państw zrzeszonych w grupie G-8 udzieliły instytucjom finansowym w swoich krajach pomocy w wysokości ponad 3 bln \$. Do skutków kryzysu należy doliczyć straty spowodowane spadkiem liczby zatrudnionych oraz obniżeniem PKB w poszczególnych krajach. W samych Stanach Zjednoczonych spadek PKB na początku 2010 r. był szacowany na kilkanaście bln \$. Część ekonomistów przewiduje, iż pewne przejawy kryzysu, w określonych branżach gospodarki, w określonych regionach świata mogą być odczuwalne jeszcze w kolejnych latach. Choć skutki kryzysu mają wpływ na wzrost ryzyka kredytowego i rynkowego (finansowego), to wielu ekspertów uznaje, że wynika on z występowania ryzyka operacyjnego, stosowania niesprawdzonych modeli finansowych, nieprzestrzegania procedur szacowania i zarządzania ryzykiem operacyjnymi i innymi ryzykami. Ryzyko operacyjne jest często skutkiem określonych cech ludzi, ich chciwości, nadmiernej skłonności do ryzyka, wad oraz błędów pracowników i menedżerów zatrudnionych w instytucjach finansowych, którzy w odpowiedzi na oczekiwania inwestorów składają obietnice wysokich zysków i podejmują nadmierne ryzyko, niedostatecznej wiedzy na temat stosowanych mechanizmów i modeli matematycznych oraz nieznanomości instrumentów inwestycyjnych i poziomu ryzyka, związanego z nimi. Są to czynniki ryzyka operacyjnego, które w konsekwencji mają wpływ również na poziom ryzyka rynkowego i kredytowego.

5.3.1.1. Definicja ryzyka operacyjnego

Przez **ryzyko operacyjne** należy rozumieć możliwość wystąpienia straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności procesów wewnętrznych, ludzi i systemów lub ze zdarzeń wewnętrznych. Ryzyko operacyjne obejmuje również ryzyko prawne. W definicji ryzyka operacyjnego określonej w Rekomendacji M, wydanej w 2004 r. przez Komisję Nadzoru Bankowego stwierdzono, iż z tej kategorii ryzyka wyłącza się natomiast ryzyko reputacyjne i ryzyko strategiczne. Ryzyko **reputacyjne** to ryzyko utraty zaufania na rynku ze strony klientów i partnerów. Ryzyko **strategiczne** z kolei oznacza poniesienie



strat w wyniku niewłaściwego określenia i przyjęcia strategii i celów banku oraz zadań związanych z jego bieżącą działalnością.

Ryzyko prawne przejawia się też ryzykiem braku zgodności (*compliance risk*). Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego wskazał, że źródłem tego ryzyka jest niedostosowanie działalności banku do przepisów regulacji prawa powszechnie obowiązującego oraz do regulacji nadzorczych, międzynarodowych standardów bankowych, kodeksów postępowania opracowanych przez organizacje branżowe, dobrych praktyk i zasad etycznych oraz nieprzestrzegania regulacji wewnętrznych. Skutkiem ryzyka braku zgodności i ryzyka prawnego mogą być sankcje nadzoru bankowego, konieczność wykonania orzeczeń sądowych, wystąpienie straty finansowej. Ryzyko compliance opisano szerzej w rozdziale 5.3.5.

Linie biznesowe

Dla celów identyfikacji ryzyka operacyjnego i zarządzania tym ryzykiem, zgodnie z rekomendacjami Komitetu Bazylejskiego, wyróżnia się w działalności banku osiem **linii biznesowych**:

1. Finansowanie przedsiębiorstw (Corporate Finance),
2. Sprzedaż i operacje spekulacyjne (Trading and Sales),
3. Bankowość detaliczna (Retail Banking),
4. Bankowość komercyjna (Commercial Banking),
5. Płatności i rozliczenia (Payment and Settlement),
6. Usługi pośrednictwa (Agency Services),
7. Zarządzanie aktywami na zlecenie (Asset Management),
8. Brokerskie usługi detaliczne (Retail Brokerage).

Rekomendacja określa oraz systematyzuje kategorie zdarzeń operacyjnych (które mogą skutkować powstaniem strat finansowych) na trzech poziomach szczegółowości:

Poziom 1 - podział zdarzeń operacyjnych na 7 głównych kategorii

Poziom 2 - rodzaje zdarzeń w ramach kategorii

Poziom 3 - przykłady zdarzeń operacyjnych.

Tabela 1. Kategorie zadań operacyjnych

Kategorie zdarzeń operacyjnych	Rodzaje zdarzeń w ramach kategorii	Przykłady zdarzeń operacyjnych
1. Oszustwo wewnętrzne Straty z tytułu działań mających na celu zamierzone oszustwo, sprzeniewierzenie własności lub obejście regulacji, prawa lub polityki spółki, z wyłączeniem zdarzeń z zakresu różnicowania i dyskryminacji, dotyczące co najmniej jednej osoby wewnętrznej.	1. Działania nieuprawnione	1) działania nierejestrowane (zamierzone) 2) nieautoryzowane transakcje (poniesiona strata) 3) błędna wycena transakcji (zamierzona)
	2. Kradzież i oszustwo	1) oszustwo, oszustwo kredytowe, bezwartościowy depozyt 2) kradzież, wymuszenie, defraudacja, rabunek 3) sprzeniewierzenie aktywów 4) zamierzone zniszczenie aktywów 5) fałszerstwo 6) oszustwo czekowe 7) przemyt 8) przejęcie rachunku, mistyfikacja, itp. 9) niezgodności podatkowe, unikanie podatków (umyślne) 10) przekupstwo, łapówkarstwo 11) działalność na korzyść własną (nie na rachunek firmy)



2. Oszustwo zewnętrzne Straty z tytułu działań mających na celu zamierzone oszustwo, sprzeniewierzenie własności lub obejście regulacji, prawa przez osobę trzecią.	1. Kradzież i oszustwo	1) kradzież, rabunek 2) fałszerstwo 3) oszustwo czekowe
	2. Bezpieczeństwo systemów	1) hakerstwo 2) kradzież informacji (poniesiona strata)
3. Praktyka kadrowa i bezpieczeństwo pracy 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.	1. Stosunki pracownicze	1) zdarzenia związane z wypłatą odszkodowań z tytułu wypłat wynagrodzeń, rozwiązywania umów o pracę, nieprzestrzegania przepisów prawa pracy przez Bank 2) zorganizowane działania związków zawodowych (strajki, protesty) 3) ujawnianie danych osobowych pracowników 4) nieobecność kluczowych pracowników w pracy
	2. Bezpieczeństwo środowiska pracy	1) wypadki na terenie administrowanym przez Bank 2) wypadki przy pracy z powodu nieprzestrzegania przez Bank przepisów BHP i ppoż. 3) inne zdarzenia skutkujące wypłatami odszkodowań dla pracowników
	3. Podziały i dyskryminacja	Wszelkie typy dyskryminacji pracowników (ze względu na wiek, płeć, przekonania, przynależność do partii politycznych, organizacji i związków zawodowych, itp.)
4. Klienci, produkty i praktyka biznesowa Straty wynikające z niezamierzonego lub wynikającego z zaniedbania niewypełnienia zawodowych zobowiązań w stosunku do poszczególnych klientów (w tym wymagań dotyczących uczciwości i odpowiedzialności) albo też z charakteru lub struktury produktu	1. Obsługa klientów, ujawnianie informacji o klientach, zobowiązania względem klientów	1) naruszenie zaufania, naruszenie wytycznych w zakresie obsługi klientów 2) zagadnienia dostosowania, pozyskiwanie informacji (poznaj swego klienta, itp.) 3) ujawnianie informacji dotyczących klientów indywidualnych 4) naruszenie prywatności 5) agresywna sprzedaż 6) agresywny handel na rachunek klienta w celu maksymalizacji prowizji 7) nieuprawnione użycie informacji poufnej 8) odpowiedzialność kredytodawcy
	2. Niewłaściwe praktyki biznesowe lub rynkowe	1) próby monopolizacji rynku 3) manipulacje rynkiem finansowym 3) handel na podstawie poufnych informacji (na konto Banku) 4) działanie poza zezwoleniem 5) pranie pieniędzy
	3. Wady produktów	1) wadliwie skonstruowane produkty bankowe (w tym błędy wzorów umów, regulaminów i innych tego typu dokumentów, brak autoryzacji) 2) błędy modeli (np. wycen instrumentów pochodnych)
	4. Klasyfikacja klienta i ekspozycje	1) dokonywanie oceny profilu klienta niezgodnie z wytycznymi 2) przekraczanie limitów zaangażowania względem klienta 3) błędy oceny profilu klienta
	5. Usługi doradcze	Spory o jakość działalności doradczej świadczonej przez Bank
5. Uszkodzenia aktywów Straty wynikające z utraty bądź zniszczenia fizycznych aktywów w wyniku klęsk żywiołowych lub innych zdarzeń	Klęski żywiołowe i inne zdarzenia	1) straty powstałe w wyniku klęsk żywiołowych 2) straty wynikające z działalności terrorystycznej, wandalizmu

6. Zakłócenia działalności i błędy systemów Straty wynikające z zakłóceń w działalności i błędów systemów.	Systemy	1) nieprawidłowe działanie sprzętu 2) błędy oprogramowania 3) nieprawidłowe działanie sieci telekomunikacyjnych, komputerowych, Internetu 4) przerwy w dopływie energii elektrycznej oraz nieprawidłowe działanie urządzeń podtrzymujących zasilanie.
7. Dokonywanie transakcji, dostawa oraz zarządzanie procesami Straty wynikające z błędów podczas przeprowadzania transakcji lub zarządzania procesami, jak również z relacji z kontrahentami i dostawcami	1. Wprowadzanie do systemu, wykonywanie, rozliczanie i obsługa transakcji	1) błędy w czasie komunikacji 2) błędy wprowadzania, utrzymania i ładowania danych 3) przeoczenie terminu lub nie wywiązanie się z ciążącego obowiązku 4) błędne działanie modelu lub systemu 5) błędy księgowe, błędy atrybutów rejestracji 6) błędy wykonania innych zadań 7) niewykonanie dostawy 8) błędy w procesie zarządzania zabezpieczeniami 9) utrzymywanie danych referencyjnych
	2. Monitorowanie i sprawozdawczość	1) niewykonanie obowiązku sprawozdawczego 2) sporządzenie niedokładnego sprawozdania zewnętrznego (poniesiona strata)
	3. Dokumentacja dotycząca klienta	1) zagubienie dokumentacji dotyczącej udzielenia, odwołania pełnomocnictwa 2) zagubienie, niekompletność dokumentacji innej niż wymieniona w pkt 1 3) błędy w informacji na etapie pozyskania klienta
	4. Zarządzanie rachunkami klientów	1) udzielenie dostępu do rachunku osobom nieuprawnionym 2) wprowadzenie błędnych danych na rachunku (poniesiona strata) 3) wyrządzenie szkody lub straty w aktywach klienta wskutek zaniedbania
	5. Uczestnicy procesów nie będący klientami banku (np. izby rozliczeniowe)	1) błąd kontrahenta 2) spory z kontrahentami.
	6. Sprzedawcy i dostawcy	1) wadliwie sporządzone umowy o wykonywanie przez podmioty zewnętrzne czynności należących do zakresu działania Banku oraz ich niewłaściwe realizowanie 2) spory z sprzedawcami i dostawcami



Podstawowe czynniki ryzyka operacyjnego zostały zaliczone do takich kategorii jak:

1. Ludzie
2. Procesy i systemy
3. Zdarzenia zewnętrzne
4. Zlecanie czynności na zewnątrz - outsourcing

Ludzie **Ludzie** – bank powinien mieć opracowany system zarządzania ryzykiem operacyjnym, związanym z pracownikami i warunkami ich pracy. Ta grupa czynników ryzyka związana jest z kwalifikacjami i dostępnością pracowników (odpowiednia obsada stanowisk personelem o wymaganych kwalifikacjach), stabilnością kadry bądź fluktuacją personelu, zdolnością do adaptacji w zmieniającym się otoczeniu, kulturą pracy, absencją kadry, zmęczeniem pracowników z uwagi na pracę w godzinach nadliczbowych lub niewykorzystywaniem urlopu wypoczynkowego, itp.

Proces zarządzania ryzykiem operacyjnym w ramach tej kategorii powinien uwzględniać kwestie takie jak:

- specyfika i różnorodność uwarunkowań związanych z zarządzaniem kadrami,
- możliwość negatywnego wpływu systemu wynagradzania na efektywność pracowników i występowanie ryzyka operacyjnego,
- konieczność zapewnienia zgodności systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym z wymogami prawnymi dotyczącymi bezpieczeństwa socjalnego i sytuacji pracowników,
- stosowanie mechanizmów zapewnienia ciągłości działania (plany utrzymania ciągłości działania i plany awaryjne) w sytuacjach nieobecności pracownika lub rezygnacji z pracy,
- pomiar zależności (relacja) pomiędzy kategorią ryzyka kadrowego (np. godziny nadliczbowe, zwolnienia lekarskie, fluktuacja kadr) a rzeczywiście poniesionymi stratami operacyjnymi,
- w miarę możliwości – możliwość stosowania powyższych zasad również wobec pracowników zatrudnionych w podmiotach zależnych oraz wykonujących zlecone czynności (outsourcing).

W ramach tej kategorii należy zadbać, by pracownicy instytucji finansowej byli świadomi swoich obowiązków i roli w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz byli w stanie wykonywać nałożone na nich zadania. Osiągnąć to można m.in. przez:

- odpowiedni dobór pracowników i zasad ich zatrudniania oraz późniejszy proces weryfikacji (z uwzględnieniem zasad uczciwości, etyki zawodowej, reputacji, stopnia integracji, kompetencji, a także sytuacji finansowej),
- zapewnienie odpowiedniego wyposażenia (narzędzi pracy),
- odpowiedni podział obowiązków i nadzór nad ich wypełnianiem przez pracowników,
- wyraźne zdefiniowanie obowiązków i uprawnień kontrolnych,
- szkolenia podnoszące poziom kompetencji pracowników,
- przejrzystą politykę kadrową oraz odpowiednie zasady wprowadzania i wycofywania stosowanych procedur zatrudniania,
- tworzenie i dystrybucję materiałów dla pracowników dotyczących stosowania procedur i obsługi systemów (np. w formie podręczników lub ogólnie dostępnego serwisu w wewnętrznej sieci informatycznej).

Zarząd i Rada Nadzorcza Banku w ramach swoich uprawnień i odpowiedzialności są odpowiedzialne za całokształt zarządzania ryzykiem, w tym również za obszar ryzyka operacyjnego i w szczególności za politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Bez odpowiednio przygotowanej, zmotywowanej i zaangażowanej załogi, kierownictwo banku nie ma szansy osiągnięcia celów strategicznych i wykonania zadań bieżących. Zarząd banku odpowiada za opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania ryzykiem, w tym za zorganizowanie i funkcjonowanie procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz wprowadzanie niezbędnych korekt w celu usprawnienia tego procesu. Procedury i zasady zarządzania ryzykiem operacyjnym powinny obejmować pełen zakres działalności banku. Rada nadzorcza w ramach swoich uprawnień i funkcji zatwierdza opracowane przez zarząd założenia strategii prowadzenia działalności.

Procesy i systemy



Procesy i systemy bankowe są coraz bardziej skomplikowane. Obok tradycyjnych systemów i metod oferowania produktów coraz częściej wykorzystywane są złożone systemy teleinformatyczne i oprogramowanie. Proces zarządzania ryzykiem w tej kategorii powinien uwzględniać złożoność procesów i stosowanych w działalności bankowej narzędzi, umożliwiać ich unifikację, możliwość identyfikacji i eliminacji błędów. Bank musi posiadać i doskonalić mechanizmy, zapewniające ciągłość działania i zasady postępowania w sytuacjach awaryjnych (plany awaryjne). System zarządzania ryzykiem powinien również pozwalać na określenie zależności pomiędzy występowaniem czynników ryzyka z tego obszaru a występowaniem rzeczywistych strat. W ramach tej kategorii w szczególności należy zarządzać ryzykiem operacyjnym w następujących obszarach:

- systemy teleinformatyczne – w szczególności zapewnienie właściwego przetwarzania danych i ciągłości działania, odpowiednie mechanizmy kontroli i raportowania sprawności funkcjonowania tych systemów,
- dokumentacja wewnętrzna – powinna opisywać procedury działania banku, przebieg procesów i zasady funkcjonowania systemów,
- dokumentacja zewnętrzna – obejmuje dokumenty opracowane przez bank i udostępniane klientom, kontrahentom oraz organom nadzoru finansowego,
- bezpieczeństwo informacyjne – w tej dziedzinie należy zapewnić bezpieczeństwo gromadzenia, przetwarzania danych i korzystania z nich oraz poufność danych,
- lokalizacja placówek bankowych – z uwzględnieniem jej wpływu na profil ryzyka związanego z funkcjonowaniem systemów i stosowaniem procedur bankowych.

Zdarzenia zewnętrzne



Zdarzenia zewnętrzne – ryzyko działania związane jest z otoczeniem biznesowym, w szczególności z funkcjonowaniem różnych firm, zmianami organizacyjnymi oraz zmianami przepisów prawa. Część zdarzeń może mieć charakter powtarzalny i przewidywalny, inna grupa zdarzeń może być trudna do przewidzenia i jest definiowana jako czynniki nieprzewidywalne.

Zlecanie czynności na zewnątrz



Zlecanie czynności na zewnątrz – outsourcing. Powierzając wykonanie pewnych czynności bankowych podmiotom zewnętrznym należy pamiętać, że bank nadal ponosi odpowiedzialność związaną z ich wykonaniem, w takim stopniu, jakby wykonywał je sam. Powierzając wykonanie czynności podmiotowi zewnętrznemu, należy mieć na względzie spodziewane korzyści, takie jak obniżkę kosztów, poprawę sprawności i efektywności działania, ale i redukcję ryzyka. Zlecenie pewnych zadań operacyjnych innemu podmiotowi, z uwzględnieniem tylko wybranych aspektów, np. maksymalnej obniżki kosztów, może jednak prowadzić do wzrostu ryzyka operacyjnego z uwagi na ograniczenie kontroli banku nad zleceniobiorcami i ich pracownikami, nadmiar obowiązków przypadających na pracownika firmy zewnętrznej lub nieodpowiedni system szkolenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

5.3.1.2. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym

Banki zobowiązane są do stosowania zasad zarządzania ryzykiem określonych w Uchwale 383/2008 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 17 grudnia 2008 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 (Dz. Urz. KNF Nr 8 z 2008 r. poz. 37).

Obliczanie wymogów kapitałowych z tytułu występowania ryzyka operacyjnego

Wytyczne dotyczące metod obliczania wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka operacyjnego zostały opisane w Załączniku nr 14 do Uchwały Nr 76 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie zakresu i szczegółowych zasad wyznaczania wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka³.

Wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka operacyjnego oblicza się jedną z trzech metod:

- 1) metodą podstawowego wskaźnika,
- 2) metodą standardową,
- 3) zaawansowaną metodą pomiaru.

Metoda podstawowego wskaźnika

Wskaźnik stanowi średnią za okres trzech lat wyników banku z określonych źródeł przychodu.

W bankach stosujących przepisy Ustawy o rachunkowości wynik dla danego roku oblicza się jako sumę pozycji rachunku zysków i strat z pozycji określonych w tabeli nr 2.

Tabela 2.

1	Przychody z tytułu odsetek
2	Koszty z tytułu odsetek
3	Przychody z tytułu prowizji
4	Koszty z tytułu prowizji
5	Przychody z udziałów lub akcji, pozostałych papierów wartościowych i innych instrumentów finansowych o zmiennej kwocie dochodu
6	Wynik operacji finansowych
7	Wynik z pozycji wymiany
8	Pozostałe przychody operacyjne

W bankach stosujących Międzynarodowe Standardy Rachunkowości i Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej wynik dla danego roku oblicza się jako sumę pozycji rachunku zysków i strat z pozycji określonych w tabeli nr 3.

Tabela 3.

1	Przychody z tytułu odsetek
2	Koszty z tytułu odsetek
3	Przychody z tytułu dywidend
4	Przychody z tytułu opłat i prowizji
5	Koszty z tytułu opłat i prowizji
6	Zrealizowany wynik z aktywów i zobowiązań finansowych innych niż wyceniane według wartości godziwej ze skutkiem odnoszonym do rachunku zysków i strat (w zakresie pozycji zaliczanych do portfela handlowego)
7	Wynik z tytułu aktywów i zobowiązań finansowych przeznaczonych do obrotu
8	Wynik z tytułu aktywów i zobowiązań finansowych wycenianych według wartości godziwej ze skutkiem odnoszonym do rachunku zysków i strat (w zakresie pozycji zaliczanych do portfela handlowego)
9	Wynik z tytułu korekt wartości godziwej w rachunkowości zabezpieczeń
10	Wynik z różnic kursowych netto (rewaluacja)
11	Pozostałe przychody operacyjne

3 Uchwała Nr 76 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 10 marca 2010r. (Dz. Urz. KNF nr 2 z 2010r. poz. 11).

Wymóg kapitałowy

Wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka operacyjnego według metody podstawowego wskaźnika stanowi 15% wskaźnika, określonego zgodnie z zasadami przedstawionymi szczegółowo w Uchwale.

Wymóg kapitałowy K oblicza się według poniższego wzoru:

$$K_{BLA} = \frac{\sum_{i=0}^2 \max(w_i; 0)}{n} \times 15\%$$

gdzie:

w_i – roczny wynik w i – tym roku, ustalony zgodnie z przepisami § 9–13 lub § 14 Uchwały 76/2010 KNF

n – liczba lat, w których $w_i > 0$

Metoda standardowa



Banki posiadające odpowiednio opracowany i udokumentowany system zarządzania i oceny ryzyka operacyjnego mogą za zgodą KNF wprowadzić metodę standardową. W ramach zarządzania ryzykiem operacyjnym bank musi m.in. posiadać odpowiedni personel dedykowany do określania stopnia narażenia na ryzyko operacyjne oraz prowadzić rejestr zdarzeń operacyjnych i istotnych strat wynikających z ryzyka operacyjnego. Bank musi również dokonywać regularnych i niezależnych przeglądów systemu oceny i zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Podział na linie biznesowe

Bank stosujący metodę standardową powinien dokonać podziału całej swojej działalności na odpowiednie linie biznesowe. Ogólne zasady i kryteria podziału na linie biznesowe zostały określone w tabeli nr 4.

Bank zobowiązany jest do opracowania i wdrożenia oraz udokumentowania szczegółowych zasad przyporządkowania czynności do poszczególnych linii biznesowych oraz kryteria podziału (dezagregacji) wskaźnika pomiędzy linie biznesowe. Przy opracowaniu zasad należy uwzględnić wytyczne opisane w § 19 i 20 Uchwały 76/2010 KNF.

Tabela 4. Podział na linie biznesowe



Linia biznesowa	Rodzaje czynności	Współczynnik przeliczeniowy
Bankowość inwestycyjna	Gwarantowanie emisji instrumentów finansowych lub subemisja instrumentów finansowych z gwarancją przejęcia emisji Usługi związane z gwarantowaniem emisji Doradztwo inwestycyjne Doradztwo dla podmiotów gospodarczych w zakresie struktury kapitałowej, strategii branżowej i zagadnień pokrewnych oraz doradztwo i usługi w zakresie fuzji i przejęć podmiotów gospodarczych Badania inwestycyjne i analizy finansowe oraz inne formy ogólnych zaleceń w sprawie transakcji związanych z instrumentami finansowymi	18%
Działalność dealerska	Zawieranie transakcji na własny rachunek Usługi brokerskie na rynku pieniężnym Przyjmowanie oraz przekazywanie zleceń związanych z instrumentami finansowymi Wykonywanie zleceń w imieniu klienta Subemisja instrumentów finansowych bez gwarancji przejęcia emisji Operacje w alternatywnym systemie obrotu określonym w art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi	18%

Detaliczna działalność brokerska (obsługa osób fizycznych lub małych i średnich przedsiębiorstw spełniających warunki, o których mowa w § 21 załącznika nr 4 do uchwały)	Przyjmowanie oraz przekazywanie zleceń związanych z instrumentami finansowymi Wykonywanie zleceń w imieniu klienta Subemisja instrumentów finansowych z gwarancją przejęcia emisji	12%
Bankowość komercyjna (w tym obsługa małych i średnich przedsiębiorstw nie spełniających warunków, o których mowa w § 21 załącznika nr 4 do uchwały)	Przyjmowanie depozytów i innych wkładów pieniężnych płatnych na żądanie Udzielanie kredytów i pożyczek gotówkowych Leasing finansowy Gwarancje i inne zobowiązania pozabilansowe	15%
Bankowość detaliczna (obsługa osób fizycznych lub małych i średnich przedsiębiorstw spełniających warunki, o których mowa w § 21 załącznika nr 4 do uchwały)	Przyjmowanie depozytów i wkładów pieniężnych płatnych na żądanie Udzielanie kredytów i pożyczek gotówkowych Leasing finansowy Gwarancje i inne zobowiązania pozabilansowe	12%
Płatności i rozliczenia	Usługi związane z transferem środków pieniężnych Emitowanie instrumentów płatniczych i administrowanie nimi	18%
Usługi pośrednictwa (agencyjne)	Przechowywanie instrumentów finansowych i administrowanie nimi na rachunkach klientów, w tym usługi powiernicze i podobne, takie jak zarządzanie gotówką lub zabezpieczeniami	15%
Zarządzanie aktywami	Zarządzanie portfelem Zarządzanie instytucjami zbiorowego inwestowania Inne formy zarządzania aktywami	12%

Dla każdej linii biznesowej bank oblicza wymóg kapitałowy jako średnią narzutów kapitałowych z trzech ostatnich okresów dwunastomiesięcznych. Narzut kapitałowy wyznacza się poprzez ustalenie wyniku przyporządkowanego dla danej linii biznesowej i przemnożenie go współczynnikiem z tabeli nr 3 przypisanym do każdej linii biznesowej.

Wymóg kapitałowy linii biznesowej

Dla dwóch linii biznesowych: bankowości detalicznej oraz bankowości komercyjnej można obliczać wymóg kapitałowy przy wykorzystaniu alternatywnego wskaźnika.

Alternatywny wskaźnik

Wskaźnik alternatywny w liniach biznesowych bankowości komercyjnej i bankowości detalicznej oblicza się jako średnią dla ostatnich okresów dwunastomiesięcznych wartości wykorzystanych kwot kredytów i pożyczek wg wartości nominalnej (bez pomniejszania ich o wartość utworzonych rezerw celowych oraz odpisów aktualizacyjnych z tytułu utraty wartości) pomnożoną o współczynnik 0,035.

W linii bankowość komercyjna uwzględnia się również wartość papierów wartościowych zaliczonych do portfela bankowego. Stosowanie wskaźnika alternatywnego jest możliwe w szczególności w przypadku, gdy wyniki banku z bankowości komercyjnej lub bankowości detalicznej stanowią co najmniej 90% wyniku obliczonego w oparciu o tab. 1 lub tab. 2 oraz znacząca część działalności banku w zakresie linii biznesowych bankowość detaliczna i bankowość komercyjna dotyczy kredytów, które cechują się wysokim prawdopodobieństwem niewykonania zobowiązania (PD).

Łączny wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka operacyjnego według metody standardowej stanowi sumę wymogów z tytułu tego ryzyka wszystkich linii biznesowych w banku i oblicza się go wg wzoru: β

Łączny wymóg kapitałowy

$$K_{TSA} = \frac{\sum_{i=0}^2 \max \left(\sum_{j=1}^8 w_{ij} \times \beta_j; 0 \right)}{3}$$

gdzie:

w_{ij} – roczny wynik odsetkowy i pozaodsetkowy w i-tym roku i j-tej linii biznesowej, ustalony zgodnie z § 9–14, Zał. Nr 14 do Uchwały nr 76/2010 KNF z zastrzeżeniem, że w przypadku stosowania alternatywnego wskaźnika dla linii biznesowych: bankowość detaliczna oraz bankowość komercyjna w_{ij} określa się jako wartość kredytów i pożyczek obliczoną zgodnie z § 29 i pomnożoną przez współczynnik 0,035.

β_j – współczynnik przeliczeniowy określony dla j-tej linii biznesowej

Przy obliczaniu wymogu uwzględnia się rok obrotowy, za który dokonuje się wyliczeń ($i = 0$) oraz dwa kolejne lata go poprzedzające ($i = 1, 2$)

Zaawansowana metoda pomiaru



Banki posiadające odpowiednie systemy zarządzania ryzykiem i modele oceny ryzyka operacyjnego mogą, za zgodą KNF, stosować własne systemy pomiaru ryzyka operacyjnego.

Bank, który chce stosować zaawansowaną metodę pomiaru ryzyka operacyjnego, musi spełnić szereg warunków, które umożliwiają stosowanie tej metody. W szczególności musi spełniać odpowiednie normy jakościowe, dotyczące procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym, normy ilościowe dotyczące wysokiej pewności szacowania wymogu kapitałowego z uwzględnieniem strat oczekiwanych, jak i nieoczekiwanych, również z potencjalnie dotkliwymi przypadkami skrajnymi. Normy ilościowe powinny na przestrzeni jednego roku dawać pewność porównywalną z przedziałem ufności na poziomie 99,9%. Bank, stosujący zaawansowaną metodę pomiaru, powinien również spełniać odpowiednie normy, dotyczące wewnętrznych danych, tzn. musi posiadać odpowiedni zbiór danych historycznych, obejmujących co najmniej okres pięciu lat poprzedzających wprowadzenie metody. Na podstawie tych danych do danej linii biznesowej i każdej komórki operacyjnej można przyporządkować straty, wynikające z określonych zdarzeń operacyjnych, które miały miejsce w przeszłości.

Normy dotyczące zewnętrznych danych, normy dotyczące analizy scenariuszy, normy dotyczące czynników otoczenia gospodarczego oraz kontroli wewnętrznej. Bank stosujący zaawansowaną metodę pomiaru ryzyka operacyjnego musi również uwzględniać dane zewnętrzne dotyczące występujących sporadycznie zdarzeń, które mogą narazić bank na potencjalnie wysokie straty. W celu oszacowania wiarygodnej oceny skali możliwych strat z tytułu ryzyka operacyjnego banki zobowiązane są do przeprowadzenia analiz symulacyjnych dla różnych scenariuszy rozwoju sytuacji. Scenariusze powinny zostać skonstruowane w oparciu o opinie ekspertów oraz dane pochodzące ze źródeł zewnętrznych (dane zewnętrzne). Bank musi w swojej metodologii szacowania ryzyka operacyjnego uwzględniać również wpływ kluczowych czynników otoczenia gospodarczego i systemu kontroli wewnętrznej, które mogą wpływać na zmianę profilu ryzyka operacyjnego.

Przy obliczaniu wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka operacyjnego bank może uwzględnić wpływ ubezpieczenia oraz innych mechanizmów transferu ryzyka, dzięki którym osiągnął widoczny efekt redukcji ryzyka operacyjnego.

Łączenie metod

W wybranych przypadkach bank do celów oszacowania ryzyka operacyjnego może zastosować różne metody i połączyć metodę zaawansowanego pomiaru z metodą podstawowego wskaźnika lub metodą standardową. Możliwe jest również łączenie metody podstawowego wskaźnika z metodą standardową. Łączenie metod jest możliwe za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego w wyjątkowych okolicznościach, szczególnie w przypadku podejmowania nowego rodzaju działalności, co może wymagać odpowiednio długiego okresu przejściowego.

5.3.2. Ryzyko kredytowe – pomiar i kontrola, istota systemu scoringowego

Piotr Grobelny

5.3.2.1. Niepewność i ryzyko

W życiu codziennym, ekonomii, czy też działalności gospodarczej mamy do czynienia z niepewnością i ryzykiem. Podmioty gospodarcze i konsumenci codziennie spotykają się z wieloma zdarzeniami, których wystąpienia nie oczekiwali, nie byli w stanie przewidzieć. Zdarzenia te mogą mieć różny wpływ na ich sytuację. Nie sposób również określić częstotliwości takich zdarzeń, ich powtarzalności, okresowości, kierunku oddziaływania, skali i siły oraz rodzaju skutków. Skutki różnych zdarzeń z punktu podmiotu, na który oddziałują (opinii niezależnego obserwatora) mogą mieć różnoraki charakter: pozytywny, negatywny, bądź obojętny. Siła oddziaływania może być znikoma (zerowa lub na tyle słaba, aby ją pominąć), słaba, średnia i silna (mocna) lub też bardzo mocna (krytyczna). Z punktu widzenia skutków dla danego obiektu najbardziej istotny może być negatywny sposób ich oddziaływania (kierunek oddziaływania). W przypadku negatywnego kierunku oddziaływania danego zdarzenia będziemy mówili o ryzyku lub niepewności. W przypadku, gdy wpływ oddziaływania danego zdarzenia możemy uznać za pozytywny, możemy mówić o szansie lub okazji.

Niepewność jest przeciwieństwem pewności, czyli dotyczy tych zdarzeń i sytuacji, których potencjalnej możliwości wystąpienia nie możemy precyzyjnie przewidzieć, a których występowanie może mieć negatywne skutki dla podejmowanego działania. Może skutkować niepowodzeniem działań i poniesieniem strat. Prawdopodobieństwa wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń nie sposób precyzyjnie określić. Odnosi się zatem do takich sytuacji, w których nie jest możliwe określenie i ustalenie wszystkich wariantów rozwoju przyszłych zdarzeń oraz obliczenia dla każdego z nich stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia.

W przypadku, gdy potrafimy oszacować prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych dla realizowanego działania (przedsięwzięcia) zdarzeń i zagrożeń oraz skalę ich skutków, wówczas raczej używa się pojęcia ryzyka niż niepewności.



Ryzyko kredytowe związane jest m.in. z następującymi obszarami działalności banku:

- udzielaniem kredytów bankowych i pożyczek,
- emitowaniem elektronicznych instrumentów płatniczych w tym w szczególności z emisją kart kredytowych i kart płatniczych z odroczonym terminem płatności,
- wystawianiem gwarancji, udzielaniem poręczeń i akceptów,
- otwieraniem akredytyw i operacjami handlu zagranicznego.

Ryzyko kredytowe występuje też pośrednio przy okazji innych czynności bankowych, takich jak:

- składanie depozytów pieniężnych w innych bankach w postaci lokat międzybankowych,
- nabywanie przez bank papierów wartościowych wyemitowanych przez inne podmioty (weksle, obligacje, certyfikaty depozytowe),
- nabywanie papierów wartościowych właścicielskich przeznaczonych do obrotu (akcje),
- zawieranie transakcji walutowych i pochodnych (opcje, warranty, futures, swapy, itp.) dokonywanych bez pełnego zabezpieczenia,
- operacje leasingowe i faktoringowe oraz forfaitingowe.

Przyczyny występowania ryzyka kredytowego

Możliwych przyczyn występowania niepewności i ryzyka kredytowego jest bardzo wiele. Część z nich związana jest z otoczeniem kredytobiorcy (przyczyny egzogeniczne, zewnętrzne), część przyczyn wynika z cech kredytobiorcy oraz jego sytuacji formalno-prawnej i ekonomicznej (czynniki endogeniczne, wewnętrzne).



Przykładowe egzogeniczne czynniki ryzyka:

- sytuacja polityczna w kraju, regionie i na świecie,
- sytuacja społeczna, konflikty społeczne i elementy rewolucyjne,
- koniunktura gospodarcza krajowa (lokalna, ogólnokrajowa) i międzynarodowa (regionalna i ogólnosiwiatowa),
- sytuacja w branży,
- zjawiska przyrodnicze o charakterze losowym (trzęsienia ziemi, powodzie, huragany, susza, plagi),
- zmiany przepisów prawa mające wpływ na kondycję kredytobiorcy.



Przykładowe czynniki endogeniczne:

- niewystarczające kapitały własne,
- stosowane technologie i procesy wytwórcze,
- jakość kadry kierowniczej i personelu (wykształcenie, umiejętności, doświadczenie zawodowe),
- sposób organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem,
- wadliwe procedury organizacyjne i prawne,
- błędy i przestępstwa na szkodę firmy popełniane przez pracowników.

Klasyfikacja ryzyka kredytowego

Klasyfikacja ryzyka kredytowego

- aktywne ryzyko kredytowe (czynne),
- pasywne ryzyko kredytowe (bierne),

- ryzyko indywidualne (pojedyncza umowa kredytowa),
- ryzyko portfelowe (ryzyko wszystkich ekspozycji kredytowych).

Aktywne ryzyko kredytowe jest związane z potencjalnym zagrożeniem niespłacenia przez kredytobiorcę płatności kredytowych (rat kapitałowych i odsetek oraz prowizji) w terminach i wysokościach określonych w umowie kredytowej (harmonogramie spłat).

Pasywne ryzyko kredytowe wynika z zagrożenia wcześniejszego wycofania środków pieniężnych przez deponenta/ów, niżby to wynikało z terminów określonych w umowie złożenia depozytu. Ryzyko to może wynikać również z zagrożenia nieuzyskania odpowiedniego poziomu refinansowania akcji kredytowej banku w instytucjach finansowych. Instytucje finansowe mogą zrezygnować z udzielania kredytów i pożyczek na rynku finansowym oraz zakupu innych instrumentów dłużnych emitowanych przez bank (obligacje, weksle, certyfikaty depozytowe, inne dłużne papiery wartościowe).

Ryzyko indywidualne jest związane z pojedynczym kredytobiorcą lub jednostkową transakcją kredytową i jest następstwem sytuacji ekonomiczno-finansowej kredytobiorcy oraz jakością, wartością i płynnością zabezpieczeń prawnych zabezpieczających ekspozycję kredytową.

Ryzyko portfelowe jest sumarycznym wynikiem ryzyka poszczególnych transakcji kredytowych i sytuacji kredytobiorców. Wysoki poziom ryzyka portfela kredytowego jest z reguły skutkiem niewłaściwej strategii banku i polityki kredytowej lub nieprzestrzegania procedur kredytowych.

5.3.2.2. Zarządzanie ryzykiem kredytowym

Zarządzanie ryzykiem obejmuje całokształt przedsięwzięć, działań i czynności mających na celu identyfikację czynników ryzyka, analizę przyczyn występowania czynników ryzyka, celową i planową analizę poziomu ryzyka, sterowanie ryzykami, przeciwdziałanie negatywnym skutkom ryzyka.

Należy tu wyraźnie podkreślić, iż **proces zarządzania ryzykiem kredytowym powinien być oddzielony od procesu sprzedaży kredytów**. W większości banków podział funkcjonalny idzie dalej i proces analizy ryzyka i podejmowania decyzji kredytowych jest oddzielony funkcjonalnie od administracji ryzykiem, sterowania i nadzoru nad ryzykiem oraz finansowania ryzyka. Podział ten jest uzasadniony, gdyż komórki odpowiedzialne za podejmowanie ryzyka nie mogą mieć jednocześnie funkcji kontrolnych związanych ze sterowaniem i nadzorem nad ryzykiem.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje m.in.:

- analizę ryzyka,
- sterowanie ryzykiem,
- nadzór nad ryzykiem,
- finansowanie ryzyka,
- administrację ryzykiem.

Analiza ryzyka – obejmuje takie elementy, jak m.in.:

- identyfikacja obszarów ryzyka,



Analiza

- określenie zagrożeń ze strony poszczególnych rodzajów ryzyka,
- kwantyfikacja ryzyka – szacowanie prawdopodobieństwa i poziomu ryzyka, oraz ocenę siły oddziaływania i skutków.

Sterowanie

Sterowanie ryzykiem – można stwierdzić, iż sterowanie ryzykiem polega na umiejętnym podejmowaniu ryzyka i jego kształtowaniu. Do właściwego sterowania ryzykiem niezbędny jest wybór odpowiedniej strategii i instrumentów sterowania ryzykiem (w celu minimalizacji ryzyka) i konsekwentne realizowanie wybranej strategii. W ramach procesu sterowania ryzykiem można wyróżnić takie elementy jak:

- unikanie ryzyka,
- kształtowanie ryzyka,
 - zmniejszanie ryzyka:
 - podział ryzyka,
 - ograniczanie ryzyka,
 - rozrzut ryzyka,
 - podział wtórny ryzyka:
 - przenoszenie ryzyka,
 - rekompensowanie,
 - ubezpieczenie
 - kompensata ryzyka,
 - podejmowanie ryzyka:
 - tworzenie potencjału ekonomicznego,
 - zapewnienie adekwatności kapitałowej.

W przypadku pojedynczego kredytobiorcy/transakcji kredytowej polityka sterowania ryzykiem rozumiana może być jako:

- badanie wiarygodności kredytobiorcy przed udzieleniem kredytu,
- ograniczenie wysokości kredytu,
- zabezpieczenie kredytu,
- sprawdzanie wiarygodności kredytobiorcy po udzieleniu kredytu.

W odniesieniu do łącznego portfela kredytowego obszar sterowania ryzykiem rozumiany może być jako:

- dywersyfikacja (rozproszenie) ryzyka, czyli doprowadzenie do jak najmniejszej liczby powiązań pomiędzy kredytobiorcami,
- ubezpieczenie przed ryzykiem,
- transfer ryzyka na inne podmioty i instytucje,
- odpowiednie przedsięwzięcia organizacyjno-kadrowe obejmujące:
 - kontrolę wewnętrzną i audyt kredytowy,
 - ustalenie czytelnych zasad odpowiedzialności za podejmowane decyzje kredytowe,
 - ustalenie zasady kontrasygnaty wszystkich istotnych decyzji kredytowych, podejmowanie decyzji przez minimum dwie osoby,
 - nadzór nad elektronicznymi systemami przetwarzania danych, w szczególności nad systemami przetwarzania wniosków kredytowych i systemami podejmowania decyzji w oparciu o modele scoringowe, dyskryminacyjne i inne metody statystycz-

ne, matematyczne, czy też wykorzystujące inne nowoczesne metody wnioskowania oparte na sieciach neuronowych, czy metodach sztucznej inteligencji, które często nie miały okazji przetestowania w warunkach skrajnych (brzegowych) i z racji tego mogą się nie sprawdzać w określonych zakresach danych,

- odpowiedni dobór personelu i system podnoszenia jego kwalifikacji.

Nadzór nad ryzykiem obejmuje dwa podstawowe elementy: kontrolę ryzyka i rewizję ryzyka. **Nadzór**

Kontrola ryzyka odnosi się przeważnie do teraźniejszości. Wbudowana powinna być w stałe procesy przedsiębiorstwa (banku) i wykonywana przez wytypowane do tego osoby lub procesy automatyczne. Celem kontroli jest zapobieganie powstawaniu błędów, a w przypadku ich wystąpienia wykrycie ich i usunięcie.

Rewizja bywa rozumiana jako proces doraźny, odnoszący się raczej do przeszłości, wykonywany w celu sprawdzenia błędów. Rewizja nie musi być wbudowana w bieżące i powtarzalne procesy działania przedsiębiorstwa.

Proces kontroli powinien pozwolić na ocenę praktycznego działania z wzorcem działania.

W procesie kontroli zbierane muszą być informacje o sposobie działania i jego wynikach (skutkach), pozwalające na stwierdzenie, czy są odchylenia od wzorca. W przypadku odchyień należy zebrać informacje o ich przyczynach i je zdiagnozować. Jeżeli przyczyny odchyień są wynikiem bezpośredniego lub pośredniego działania ludzi, należy zebrać informacje o osobie odpowiedzialnej za powstanie odchyień i ustalić zakres winy (wpływu na przyczyny) sprawcy. Prawidłowo działający system kontroli powinien pozwolić również na zbieranie informacji o możliwości likwidacji odchyień i na zastosowanie odpowiedniej terapii pozwalającej na eliminację odchyień.

Istotą kontroli ryzyka kredytowego jest m.in.:

- stwierdzenie, czy działalność kredytowa prowadzona jest w sposób zgodny z przepisami prawa i wewnętrznymi procedurami banku,
- ustalenie czy efekty akcji kredytowej są zgodne z celami określonymi w polityce kredytowej banku,
- ustalenie przyczyn nieprzestrzegania prawa, procedur banku oraz przyczyn nierealizowania celów wytyczonych w polityce kredytowej,
- wskazanie winnych zaniedbań, nieuczciwych działań, nienależytej staranności,
- wskazanie możliwości eliminacji działań pozaprawnych i pozaproceduralnych oraz zwiększających skuteczność działalności kredytowej.

Kontrola ryzyka kredytowego może być przeprowadzana w ujęciu formalnym i materialnym. Formalna kontrola ryzyka polega na sprawdzeniu wiarygodności, kompletności adekwatności i aktualności dokumentacji kredytowej pozwalającej na odtworzenie stanu rzeczywistego kredytów.

Kontrola materialna dotyczy jakości procesu podejmowania decyzji kredytowej, a więc sposobu organizacji pionów i komórek kredytowych banku, źródeł informacji wykorzystywanych do szacowania ryzyka kredytowego i oceny wiarygodności kredytobiorcy, kompletności i adekwatności procedur kredytowych, sposobu organizacji procesu podejmowania decyzji oraz jakości indywidualnej decyzji kredytowej.



Rewizja kredytowa (audyt kredytowy), jak wspomniano wcześniej, może odbywać się w sposób regularny, ale i na indywidualne zlecenie. Przyczyną rewizji może być konieczność ustalenia przyczyn złych kredytów. Prawidłowo przeprowadzony audyt kredytowy, oprócz ustalenia przyczyn powstania kredytów problematycznych i ewentualnego wskazania osób winnych, powinien umożliwić poprawę dotychczasowych procedur kredytowych i zmianę parametrów modeli statystyczno-matematycznych, stosowanych do szacowania ryzyka kredytowego.

Finansowanie ryzyka

Finansowanie ryzyka – w praktyce kredytowej fakt występowania ryzyka wiąże się nierozdzielnie z powstawaniem strat generowanych przez ryzyko. Zatem finansowanie ryzyka kredytowego można określić jako sposoby finansowania (pokrywania) strat, będących wynikiem tego ryzyka. Finansowanie ryzyka można też zdefiniować jako proces gromadzenia i przeznaczania przez bank środków finansowych na pokrycie potencjalnych strat z niespłaconych całkowicie lub częściowo kredytów, odsetek oraz innych ubocznych należności z tytułu kredytów, a także zrealizowanych przez beneficjentów zobowiązań pozabilansowych (gwarancje, poręczenia, akredytywy), gwarantowanych przez bank bez ich zabezpieczenia przez zlecniodawcę.

Zasadniczym źródłem pokrycia ryzyka kredytowego powinna być cena kredytu, uwzględniająca oprócz kosztu pozyskania pieniądza również marżę (premię) na ryzyko kredytowe, określaną w wysokości odpowiedniej do ponoszonych przez bank strat z tytułu transakcji kredytowych. W praktyce kredytowej nie zawsze jest możliwe posłużenie się metodą kosztową do określenia ceny kredytu. W warunkach idealnej konkurencji rynkowej cenę kredytu kształtuje się metodą rynkową, czyli na zasadzie wyznaczenia ceny na bazie relacji podaży i popytu, a także ceny kredytu lub innych sposobów finansowania oferowanych przez konkurencyjne podmioty finansowe.

Źródłem niwelowania strat kredytowych może być również pokrycie długu poprzez zaspokojenie banku, w toku restrukturyzacji długu, windykacji lub egzekucji komorniczej, z zabezpieczeń prawnych transakcji lub składników majątkowych dłużnika.

Finansowanie ryzyka może być realizowane z dwóch zasadniczych źródeł:

- wewnętrznego,
- zewnętrznego.

Źródłem wewnętrznym są tworzone przez bank rezerwy i fundusze własne. Wewnętrzne finansowanie ryzyka, jak to już wspomniano wcześniej, jest związane z tworzeniem rezerw finansowych oraz składników funduszy własnych, przeznaczonych na pokrycie skutków wystąpienia ryzyka (strat kredytowych) w wysokości wyższej niż stan rezerw.

Źródłem zewnętrznym może być ubezpieczenie akcji kredytowej w towarzystwie ubezpieczeniowym, co wiąże się z zawarciem odpowiedniej umowy ubezpieczenia i opłacaniem składki ubezpieczeniowej odpowiedniej do oszacowanego poziomu ryzyka. Innym źródłem zewnętrznego finansowania ryzyka może być jego transfer na podmioty trzecie, w szczególności poprzez zastosowanie odpowiednich instrumentów pochodnych lub sekurytyzację portfela kredytowego.

W bankach stosujących przepisy Ustawy o rachunkowości tworzone może być kilka rodzajów rezerw, a mianowicie:

- rezerwy ustawowe, w tym rezerwa na ryzyko ogólne (fakultatywna) i rezerwy celowe na pokrycie skutków ryzyka kredytowego,
- rezerwy statutowe – tworzone na podstawie statutu banku,
- rezerwy fakultatywne - tworzone doraźnie na podstawie uchwał zgromadzenia akcjonariuszy bądź udziałowców banku.

Część rezerw tworzonych jest w koszty, a część tworzona jest z zysków netto.

Typowym przykładem funduszy własnych, które mogą być przeznaczone na pokrycie skutków ryzyka jest kapitał zapasowy.

W bankach stosujących Międzynarodowe Standardy Rachunkowości i Międzynarodowe Standardy Sprawozdań Finansowych (MSR i MSSF) dokonywane są przede wszystkim odpisy aktualizacyjne na bilansowe ekspozycje kredytowe, które utraciły wartość oraz rezerwy na pozabilansowe ekspozycje kredytowe.

Administracja ryzykiem – Celem administrowania ryzykiem kredytowym jest m.in.:

- zorganizowanie odpowiednich struktur organizacyjnych, odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem kredytowym,
- stworzenie odpowiedniego systemu zbierania i przepływu informacji o występowaniu i skali czynników ryzyka oraz wysokości ponoszonych strat,
- wymiana informacji pomiędzy komórkami funkcjonalnymi odpowiedzialnymi za sprzedaż kredytów, nadzór i kontrolę nad ryzykiem,
- pomoc zarządowi w ustalaniu założeń i polityki zarządzania ryzykiem kredytowym,
- sformułowanie czytelnych zasad procesu zarządzania ryzykiem kredytowym, obejmujących rolę i odpowiedzialność poszczególnych struktur organizacyjnych pionu zarządzania ryzykiem i osób odpowiedzialnych za kształtowanie ryzyka oraz nadzór nad nim.

**Administracja
ryzykiem**



Proces administrowania ryzykiem w praktyce wiąże się m.in. z wykonaniem czynności, takich jak:

- administrowanie transakcjami kredytowymi i systemem informacji o kredytobiorcach,
- administrowanie zabezpieczeniami prawnymi (rzecзовymi i osobistymi),
- monitoring spłaty kredytów,
- okresowe przeglądy ekspozycji kredytowych, ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej kredytobiorców, ocena jakości (aktualności, pewności) i wartości zabezpieczeń prawnych,
- okresowa klasyfikacja ekspozycji kredytowych i tworzenie rezerw celowych odpowiednio wysokich do poziomu zagrożenia ryzykiem,
- okresowe przeglądy adekwatności polityki sprzedażowej i kredytowej do skali i poziomu ryzyka kredytowego, redefiniowanie założeń polityki kredytowej (łagodzenie lub zaostrzanie),
- modyfikacja procedur kredytowych w celu ich poprawy i zwiększenia bezpieczeństwa dla uniknięcia błędów i nadużyć,
- weryfikacja modeli scoringowych i dyskryminacyjnych oraz innych statystycznych metod analizy, szacowania i prognozowania ryzyka,

- organizacja procesu analizy przyczyn złych kredytów (transakcji straconych) oraz nadzór nad skutecznością windykacji.

5.3.2.3. *Elementy podejmowania decyzji kredytowej i analizy ryzyka*

Szczególnym elementem w procesie zarządzania ryzykiem kredytowym i podejmowania decyzji kredytowych jest analiza ryzyka i akceptacja (bądź odrzucenie) osoby wnioskodawcy oraz ocena przedmiotu (celu) kredytowania. W przypadku akceptacji kredytobiorcy i celu kredytowania ważne są warunki transakcji kredytowej, takie jak: ostateczna kwota kredytu, okres kredytowania, zabezpieczenia prawne, czy też cena kredytu.



Ocena kredytobiorcy, ocena transakcji kredytowej

W procesie podejmowania decyzji kredytowej można wyróżnić kilka zasadniczych elementów, mających wpływ na akceptację transakcji kredytowej i określenie warunków jej zawarcia. Wśród zasadniczych elementów, mających wpływ na ocenę i akceptację transakcji kredytowej, wyróżnić można m.in.:

- ocenę kredytobiorcy/ów,
- ocenę celu i warunków transakcji,
- ocenę zabezpieczeń prawnych,
- wycenę kosztu kredytu (w szczególności określenie marży za ryzyko kredytowe).

Ocena kredytobiorcy powinna być jak najbardziej wszechstronna i w miarę możliwości pozwolić na pełną charakterystykę kredytobiorcy oraz jego sytuacji formalno-prawnej i ekonomiczno-finansowej. Analiza ryzyka związanego z kredytobiorcą powinna umożliwić zidentyfikowanie najistotniejszych czynników ryzyka z nim związanych oraz umożliwić oszacowanie ich prawdopodobieństwa wystąpienia oraz skali oddziaływania na kondycję kredytobiorcy i spłacalność transakcji.

Ocena celu i warunków transakcji związana jest z analizą i oceną zagrożeń dla pozytywnej realizacji przedsięwzięcia, które miałyby być częściowo lub całkowicie sfinansowane kredytem. Ocena szans pełnej realizacji przedsięwzięcia ma szczególne znaczenie dla kredytów o charakterze: inwestycyjnym (nowe inwestycje, modernizacja zdolności wytwórczych, rekonstrukcja), technologicznym, czy też budowlano-hipotecznym, udzielanych zwyczajowo na długi okres.

Ocenę zabezpieczeń prawnych można sprowadzić do oceny takich elementów jak:

- analiza strony formalno-prawnej zabezpieczeń (właściciel, obciążenia i ograniczenia, osoby upoważnione od obciążania przedmiotu zabezpieczenia, itp.
- rynkowa wartość zabezpieczenia, szczególnie w przypadku sprzedaży wymuszonej (w trybie egzekucyjnym, w procesie windykacji),
- płynność zabezpieczeń.

Wycena kosztu kredytu powinna uwzględniać następujące elementy:

- koszt pozyskania środków na finansowanie akcji kredytowej,
- koszt administracji kredytu, zależny od okresu kredytowania oraz nakładów na monitorowanie sytuacji kredytobiorcy i jakości oraz wartości zabezpieczeń prawnych,

- koszt ryzyka, obejmujący marże za ryzyko kredytowe oraz pozostałych kosztów finansowania ryzyka (np. kosztów ubezpieczenia kredytów ponoszonych przez bank).

Zdolność kredytowa często definiowana jest jako zdolność do spłaty kredytu i odsetek w terminach wynikających z umowy kredytowej (harmonogramu kredytu). Ocena zdolności kredytowej jest jednym z podstawowych elementów oceny ryzyka kredytobiorcy i ryzyka transakcji. Niezależnie od określenia wysokości środków finansowych, które mogą być przeznaczone na obsługę (spłatę) kredytu, należy dokonać oceny stabilności i pewności źródeł dochodów/ przychodów kredytobiorcy w całym okresie spłaty kredytu. W procesie szacowania zdolności kredytowej należy dokonać oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej kredytobiorcy, uwzględniającej poziom jego dochodów i przychodów, poziom zadłużenia oraz poziom aktualnych i potencjalnych zobowiązań. Banki wykorzystują także powszechnie raporty z aktualną historią kredytową, generowane przez Biuro Informacji Kredytowej SA.

Zdolność kredytowa



Analiza finansowa ma dostarczyć liczbowe, wskaźnikowe informacje o kondycji przedsiębiorstwa. Podstawowymi dokumentami służącymi do przeprowadzenia prawidłowej oceny standingu finansowego są sprawozdania finansowe, takie jak bilans, rachunek zysków i strat, analiza *cash-flow*. W procesie analizy finansowej dokonywana jest pionowa i pozioma analiza bilansu przedsiębiorcy.



Wskaźniki finansowe możemy podzielić na 4 główne kategorie:

- wskaźniki struktury,
- wskaźniki płynności,
- wskaźniki działania (dynamiki),
- wskaźniki rentowności.



Jednym z ważniejszych elementów oceny prawdopodobieństwa spłaty kredytu w terminach określonych we wniosku kredytowym i planie przedsięwzięcia inwestycyjnego jest analiza przepływów pieniężnych (*cash-flow*). Ocena przepływów pieniężnych powinna pozwolić na zbilansowanie wpływów kredytobiorcy, w okresie spłaty kredytu, pochodzących z tytułu działalności operacyjnej, inwestycyjnej i kapitałowej oraz sprzedaży zbędnych składników majątkowych. Wartość zakładanych wpływów musi zostać zweryfikowana oraz porównana do bieżących wpływów osiąganych z działalności, jak również powinna uwzględniać realne możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i przyszłą sytuację gospodarczą. Scenariusze analiz powinny być jak najbardziej realne, nie mogą zakładać nadmiernego optymizmu, ale powinny przewidywać również niekorzystny wariant kondycji przedsiębiorstwa i pogorszenie ogólnej koniunktury gospodarczej.

Analiza wrażliwości jest metodą, przy pomocy której możliwe jest określenie, jak nadwyżki pieniężne netto i efektywność działania firmy zmieni się wraz ze zmianą wartości parametrów takich jak: ceny jednostkowe produktów, jednostkowe stałe i zmienne koszty czynników produkcji, wolumen sprzedaży (ilość i wartość produktów), kursy walutowe, sto-



py procentowe kredytów. Na podstawie struktury przepływu strumieni pieniężnych w firmie, obejmujących, m.in. wpływy i wydatki (dochody i koszty), należy określić kluczowe czynniki, decydujące o płynności i rentowności firmy. Największe pozycje wpływów i wydatków, dochodów i kosztów powinny być poddane analizie wariantowej z uwagi na zmianę ilości i cen sprzedanych towarów i usług oraz czynników ich wytworzenia. W ramach analizy wrażliwości należy zbudować scenariusze pesymistyczne, optymistyczne i najbardziej prawdopodobne (realne). Wśród różnych metod analizy wrażliwości można wymienić analizę prognozy rentowności, dokonywaną w oparciu o ocenę wpływu zmian cen jednostkowych oraz stałych i zmiennych kosztów działalności firmy na próg rentowności.

Próg rentowności produkcji określa wielkość produkcji, przy której uzyskane przychody zrównają się z kosztami produkcji.



Scoring kredytowy jest jedną z metod oceny statystycznej, stosowanych do szacowania prawdopodobieństwa wiarygodności kredytobiorcy, szczególnie w odniesieniu do transakcji masowych, takich jak: kredyty konsumpcyjne, limity kredytowe, karty kredytowe i płatnicze z odroczonym terminem płatności. Scoring kredytowy stosowany zatem jest w odniesieniu do klientów indywidualnych oraz przedsiębiorców indywidualnie prowadzących mikro i małe firmy bez wyodrębnionej formy prawnej. W procesie oceny scoringowej następuje porównanie cech kredytobiorcy z cechami wzorcowych modeli scoringowych. Każda z cech charakteryzujących kredytobiorcę (np.: płeć, wiek, zawód, wykształcenie, itp.) ma odpowiednie warianty (np.: wykształcenie niepełne podstawowe, podstawowe, zawodowe, średnie, licencjat, magisterskie, podyplomowe, tytuł zawodowy) oraz przypisaną im wagę oraz punktację. Sumaryczny wynik scoringowy sugeruje decydentowi, czy potencjalnego kredytobiorcę odrzucić, czy zaakceptować, czy też należy przeprowadzić dodatkowe analizy. Wagi i punktacje dla poszczególnych cech wynikają z analizy statystycznej cech dobrych i złych kredytobiorców. Zatem ogólnie można stwierdzić, iż w procesie analizy scoringowej dokonywane jest porównanie cech wnioskodawcy z cechami wzorcowych dobrych, bądź złych klientów.

Do metod oceny bieżącej kondycji podmiotów gospodarczych i na tej podstawie określenia prawdopodobieństwa ewentualnej ich upadłości zaliczane są różne **modele dyskryminacyjne**, m.in. model T. Beaver'a lub model Z-score, opracowany przez E. Altmana. Metody te opierają się głównie na analizie płynności finansowej i czynników mających na nią wpływ. Modele te zostały opracowane na podstawie analizy cech przedsiębiorstw, które ogłosiły upadłość. W trakcie poszukiwania wspólnych cech upadłych podmiotów okazało się, iż kluczowe znaczenie dla określenia rychłej niewypłacalności przedsiębiorstw mają takie elementy jak: wskaźnik płynności (aktywa bieżące netto / aktywa całkowite), wskaźnik rentowności (skumulowany zysk zatrzymany / aktywa całkowite), wskaźnik zdolności do obsługi zadłużenia (zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem / aktywa całkowite), wskaźnik wypłacalności (rynkowa wartość kapitału własnego/ rynkowa wartość kapitału obcego) oraz wskaźnik aktywności gospodarczej (sprzedaż / aktywa całkowite). Dla każdego z tych wskaźników oraz dla sumy wszystkich wskaźników określono wartości i wagi ryzyka, wskazujące na ryzyko rychłej niewypłacalności przedsiębiorcy.

Banki, posiadające zaawansowane narzędzia i modele statystyczne do oceny wiarygodności klienta i jego kondycji ekonomiczno-finansowej, będą mogły stosować również system wewnętrznych ratingów. Nowe rozwiązania dopuszczają również możliwość posługiwania się do oceny ryzyka kontrahenta ratingami nadawanymi klientom przez wybrane międzynarodowe instytucje ratingowe.

Administracja kredytami

W procesie kredytowania jednym z najważniejszych elementów jest proces administracji kredytami. System administracji kredytowej powinien pozwolić na uchwycenie wszystkich istotnych relacji pomiędzy osobą kredytobiorcą oraz podmiotów z nim powiązanych, takich jak: pracodawca lub firma, z której dochody kredytobiorcy stanowią główne źródło spłaty kredytu, a także pozostałe podmioty przystępujące do długu lub zobowiązane do jego spłaty w przypadku zaprzestania obsługi kredytu przez kredytobiorcę. System administracji kredytem powinien pozwalać na śledzenie (monitorowanie) bieżącej sytuacji ekonomiczno-finansowej (kondycji) kredytobiorcy oraz pewności jakości i wartości zabezpieczeń prawnych.

W ramach procesu administracji ekspozycjami kredytowymi banki zobowiązane są do okresowego przeglądu ekspozycji kredytowych, terminowości ich obsługi, standingu (kondycji ekonomicznej) kredytobiorców oraz poziomu zabezpieczeń prawnych ustanowionych do poszczególnych kredytów. Na podstawie analizy terminowości spłaty kredytów oraz oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej kredytobiorcy banki zaliczają poszczególne lub wszystkie ekspozycje kredytowe danego kredytobiorcy do odpowiedniej kategorii ryzyka. W zależności od klasyfikacji ekspozycji kredytowych, banki zobowiązane są do tworzenia rezerw celowych. Rezerwy te tworzone są w odpowiedniej wysokości adekwatnej do poziomu ryzyka, w celu pokrywania (finansowania) ewentualnych strat związanych z utratą wartości aktywów kredytowych. Aktualnie, zgodnie z przepisami wykonawczymi do Ustawy o rachunkowości, **ekspozycje kredytowe** zalicza się do następujących kategorii:

- **normalne,**
 - **pod obserwacją,**
- oraz grupy **zagrożonych**, do której zaliczane są kategorie:

- **poniżej standardu,**
- **wątpliwe,**
- **stracone.**

Szczegółowe zasady klasyfikacji ekspozycji kredytowych dla poszczególnych grup kredytobiorców i rodzaju ekspozycji kredytowych określone zostały w Rozporządzeniu Ministra Finansów w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków⁴. Podstawę do tworzenia rezerw celowych stanowi wartość bilansowa ekspozycji kredytowej z uwzględnieniem pomniejszeń wynikających m.in. z ustanowienia na rzecz banku odpowiednich zabezpieczeń prawnych. (Zaganiaenia te zostały także omówione w rozdziale 2.3). Podmioty stosujące Międzynarodowe Standardy Rachunkowości i Międzynarodowe Standardy Sprawozdań Finansowych (MSR i MSSF) dokonują identyfikacji bilansowych ekspozycji kredytowych, które utraciły wartość i wyznaczają wysokość odpisów aktualizujących

⁴ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008 r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków (Dz. U. z 2008 r. nr 235 poz. 1589 z późn. zm.).

z tytułu utraty wartości bilansowych ekspozycji kredytowych oraz wyznaczają rezerwy na pozabilansowe ekspozycje kredytowe, opierając się na odpowiednich MSR i MSSF (w szczególności MSR 39, MSR 37, MSR 36, MSR 32, MSSF 4, MSSF 7) oraz Rekomendacji R Komisji Nadzoru Bankowego⁵.

Negatywne skutki występowania ryzyka kredytowego można ograniczyć m.in. poprzez ustanowienie na rzecz banku kredytującego zabezpieczeń prawnych, które mogą służyć zaspokojeniu zwrotu wierzytelności kredytowej w przypadku wystąpienia problemów ze spłatą kredytu bezpośrednio przez kredytobiorcę.

Wybrane **zabezpieczenia prawne** pozwalają na:

- zaklasyfikowanie ekspozycji do kategorii normalne (np. gwarancja lub poręczenie: Skarbu Państwa, Narodowego Banku Polskiego, Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, banku centralnego lub rządu państwa, będącego członkiem OECD),
- zastąpienie oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej dłużnika oceną sytuacji ekonomiczno-finansowej wystawcy zabezpieczenia lub banku, będącego emitentem papierów wartościowych albo zaangażowanego z tytułu operacji rozliczeniowych, które stanowią podstawę zabezpieczenia ekspozycji kredytowych (np. gwarancja lub poręczenie banku mającego siedzibę w państwie, będącym członkiem OECD, gwarancja lub poręczenie jednostki samorządu terytorialnego Rzeczypospolitej Polskiej),
- pomniejszenie podstawy tworzenia rezerw celowych (np. hipoteka na nieruchomości, zastaw rejestrowy, blokada rachunku lokaty złożonej w banku posiadającym ekspozycję), a w efekcie końcowym na ograniczenie kwoty rezerw celowych utworzonych na pokrycie szacowanego ryzyka kredytowego.

Czytelnik zainteresowany szerzej tą problematyką może zapoznać się z odpowiednimi regulacjami prawnymi w tym zakresie m.in. Rozporządzeniem Ministra Finansów w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków.⁶

5.3.2.4. Prognozowanie w zarządzaniu ryzykiem kredytowym

W obliczu cykliczności gospodarki (cykle koniunkturalne, wahania sezonowe) oraz występowania kryzysów w gospodarce, jednym z niezbędnych elementów procesu zarządzania ryzykiem kredytowym będą różnorodne metody i modele prognozowania ekonomicznego i szacowania przyszłego poziomu ryzyka kredytowego.

Prognozowanie ryzyka kredytowego z reguły poprzedzane jest prognozowaniem przyszłej sytuacji gospodarczej. Prognozowanie ekonomiczne to, najogólniej rzecz ujmując, proces przewidywania przyszłego kształtowania się sytuacji ekonomicznej poszczególnych gospodarek, w szczególności poziomu podstawowych zmiennych gospodarczych, określających poziom aktywności ekonomicznej przedsiębiorstw, konsumentów i innych podmiotów. Najczęściej wykorzystuje się takie parametry jak PKB, poziom inflacji, poziom bezrobocia, kursy walutowe, wysokość stóp procentowych, deficyt budżetowy, saldo handlu zagranicznego).

⁵ Rekomendacja R dotycząca zasad identyfikacji bilansowych ekspozycji kredytowych, które utraciły wartość, wyznaczenia: odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości bilansowych ekspozycji kredytowych oraz rezerw na pozabilansowe ekspozycje kredytowe, Komisja Nadzoru Bankowego, 2006 r.

⁶ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków (Dz. U. z 2008r. nr 235 poz. 1589).

W zależności od wniosków płynących z analizy wyników gospodarki i prognoz makroekonomicznych banki powinny kształtować swoje polityki kredytowe banku. **Polityka kredytowa** powinna w szczególności określać rozmiary i kierunki akcji kredytowej, zasady oceny wiarygodności kredytowej podmiotów, ubiegających się o kredyt i kredytobiorców, którym kredyty zostały już udzielone, dziedziny i branże gospodarki, które są kredytowane i te, wobec których powinna być prowadzona ostrożna polityka kredytowania lub winno nastąpić ograniczenie w kredytowaniu.

Przy okazji występowania kolejnych kryzysów gospodarczych toczy się ożywiona dyskusja na temat niskiej skuteczności procesu prognozowania i trafności prognoz makroekonomicznych. Pomimo takich zastrzeżeń banki nie mogą podejmować decyzji o skali i zakresie prowadzonej akcji kredytowej w sposób przypadkowy lub opierając się wyłącznie na intuicji swoich menedżerów.

W procesie prognozowania ryzyka kredytowego, który jest jednym z obszarów prognozowania ekonomicznego, należy jednak pamiętać o tym, iż:

- gospodarka rynkowa rozwija się nierównomiernie, wahania popytu i podaży są szczególnie trudne do przewidzenia w obliczu globalizacji i wzrastającej konkurencji oraz rozwoju nowych alternatywnych technologii produkcji,
- prognozujący bardzo rzadko są w stanie przewidzieć kształtowanie się zmiennych prognostycznych (predyktownych), ale w krótkich przedziałach czasu są w stanie dosyć precyzyjnie określić trend i kierunki jego zmian (przyspieszenie bądź zwolnienie aktywności poszczególnych obszarów gospodarki),
- analiza trendów gospodarczych może być przedmiotem zainteresowania osób odpowiedzialnych za kształtowanie polityki gospodarczej państwa i istnieje możliwość przeciwdziałania niekorzystnym tendencjom oraz ograniczenia ich skutków,
- prognozy są wyrazem oczekiwań w zakresie prawdopodobnego kierunku rozwoju sytuacji gospodarczej,
- im dłuższy i szerszy zakres prognozy, tym więcej czynników należy uwzględnić i tym więcej założeń musi przyjąć prognozujący; im dłuższy horyzont czasowy prognozy, tym większym błędem może być ona obciążona,
- prognozy są często obciążone błędami autorów prognozy, wynikającymi z ich subiektywnych poglądów, analizowanych czynników uwzględnionych w modelu prognostycznym, założeń dotyczących relacji między istotnymi czynnikami i zmiennymi prognostycznymi analizowanymi w modelu,
- najczęstszymi przyczynami nietrafności prognoz są błędnie skonstruowane modele, niewłaściwie określone relacje między zmiennymi oraz nieoczekiwane, nie spotykane, nie zaobserwowane dotychczas zdarzenia oraz zachowania podmiotów gospodarczych, konsumentów oraz instytucji odpowiedzialnych za kształtowanie polityki gospodarczej.

Choć prognozy mogą być obciążone znacznymi błędami należy przypuszczać, iż będą one coraz szerzej wprowadzane do praktyki zarządzania ryzykiem kredytowym. Coraz większe moce obliczeniowe komputerów, coraz większa ilość dostępnych danych gospodarczych pozwalają na budowę nowych modeli badawczych, uwzględniających znacznie większą niż dotychczas liczbę zmiennych predyktownych i relacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi. Wiedza ekspercka i doświadczenie poszczególnych menedżerów mogą

okazać się dalece niewystarczające wobec liczby i tempa zmian, które zachodzą w gospodarce światowej i implikują kolejne zdarzenia, mogące mieć wpływ na występowanie ryzyka.

5.3.3. Ryzyko rynkowe – definicja, narzędzia pomiaru i kontroli

Paweł Jastrzębski

5.3.3.1. Przyczyny występowania ryzyka rynkowego



Ryzyko rynkowe to ryzyko tego, że wartość bilansowych lub pozabilansowych pozycji zostanie zmniejszona na skutek wahań czynników rynkowych.

Ryzyko to, w szczególności ryzyko stopy procentowej, jest nierozzerwalnie wpisane w bankowość, bowiem to dzięki funkcji pośrednictwa finansowego i transformacji terminów płatności bank generuje zyski. Tak więc, ponieważ ryzyko rynkowe, w szczególności ryzyko stopy procentowej, nie może i nie powinno być całkowicie wyeliminowane, należy zwrócić przede wszystkim uwagę na konieczność ustanowienia adekwatnego procesu zarządzania tym ryzykiem oraz na zagrożenia, wynikające z nadmiernego narażenia banku na ryzyko rynkowe. Konsekwencją może być obniżenie wyniku finansowego lub wielkości funduszy własnych, osłabienie płynności, a w skrajnych wypadkach bankructwo banku.



Ryzyko rynkowe dzielimy na:

- ryzyko stopy procentowej:
 - ryzyko niedopasowania terminów przeszacowania,
 - ryzyko opcji klienta,
 - ryzyko bazowe,
 - ryzyko krzywej dochodowości.
- ryzyko walutowe,
- ryzyko cen akcji i metali szlachetnych,
- ryzyko cen towarów.



Ryzyko stopy procentowej jest to ryzyko wynikające z narażenia aktualnego i przyszłego wyniku finansowego banku oraz jego kapitału na niekorzystny wpływ zmian stóp procentowych.



Ryzyko niedopasowania terminów przeszacowania, będące podstawową formą ryzyka stopy procentowej, ma swoje źródło w niedopasowaniu wielkości przeszacowywanych (zmieniających wysokość oprocentowania) w danym okresie aktywów, pasywów i pozycji pozabilansowych. Ryzyko to wyraża się w zagrożeniu przychodów odsetkowych banku w sytuacji niekorzystnych zmian stóp procentowych. Niedopasowanie terminów przeszacowania aktywów, pasywów oraz pozycji pozabilansowych występuje na przykład wtedy, gdy bank finansuje długoterminowe kredyty o stałym oprocentowaniu depozytami o krótszych terminach przeszacowania. Bank taki może być narażony na spadek przyszłego wyniku odsetkowego, jeśli stopy procentowe wzrosną, ponieważ nowe pasywa będą pozyskiwane po wyższej stopie procentowej.

Ryzyko opcji klienta. Ryzyko to wynika z opcji klienta wbudowanych w produkty bankowe, które mogą być zrealizowane w następstwie zmian stóp procentowych. Obejmują one np. kredyty na stałą stopę, dające kredytobiorcy prawo spłaty przed terminem pozostałej części kredytu. Jeżeli bank niewłaściwie zarządza asymetrycznymi charakterystykami wypłat instrumentów, to takie instrumenty mogą stanowić dla niego znaczące ryzyko.



Ryzyko bazowe. Jest to ryzyko wynikające z niedoskonałego powiązania (korelacji) stóp procentowych instrumentów generujących przychody i koszty odsetkowe, które to instrumenty mają jednocześnie te same okresy przeszacowania. Kiedy stopy procentowe ulegają zmianie, takie niedopasowanie stóp procentowych może wywołać zmiany w przepływach środków pieniężnych oraz w marży (*spread*) pomiędzy aktywami a pasywami o podobnych terminach płatności lub częstotliwości przeszacowania. Ryzyko to występuje np. w następującej sytuacji: 3-miesięczne bony skarbowe finansowane są stopą oprocentowania 3-miesięcznego WIBOR-u. W takiej sytuacji bank jest narażony na ryzyko, polegające na tym, że marża (*spread*) między tymi stawkami może się zmienić.



Ryzyko krzywej dochodowości. Ryzyko to polega na zmianie relacji pomiędzy stopami procentowymi, odnoszącymi się do różnych terminów, a dotyczącymi tego samego indeksu lub rynku (np. relacja między stopami procentowymi 3-miesięcznych bonów skarbowych i 5-letnich obligacji skarbowych). Relacja ta zmienia się, kiedy kształt krzywej dochodowości dla danego rynku ulega spłaszczeniu, staje się stromy lub ulega odwróceniu, w cyklu zmian stóp procentowych. Zmiany krzywej dochodowości mogą nasilić narażenie banku na ryzyko pozycji poprzez wzmocnienie efektu niedopasowania terminów przeszacowania.



Ryzyko walutowe to ryzyko zmiany ceny jednej waluty względem innej. Jest to jedno z największych ryzyk rynkowych. Dotyczy zarówno banku (handel walutą i wycena pozycji bilansu), jak i klientów (np. zmiana wartości kredytów w CHF i rat do spłaty).

Ryzyko zmian ceny towarów, akcji, obligacji, opcji i innych instrumentów polega na ryzyku zmiany ceny zakupu i sprzedaży w czasie od zajęcia pozycji w danym instrumencie do momentu jej zamknięcia. Problem zmiany ceny w czasie dotyczy również kwestii wyceny pozycji bilansowych, dokonywanej metodą wyceny wartością rynkową.

5.3.3.2. Proces zarządzania ryzykiem rynkowym

Skuteczny proces zarządzania ryzykiem rynkowym powinien obejmować:

- proces identyfikacji ryzyka rynkowego, mającego swoje źródła w nowych lub istniejących produktach i rodzajach działalności,
- system pomiaru ryzyka rynkowego, pozwalający identyfikować oraz we właściwym czasie określać wielkość głównych rodzajów ryzyka rynkowego, na jakie narażony jest bank,
- system monitorowania oraz sprawozdawania na temat narażenia na ryzyko rynkowe oraz przestrzegania ustanowionych limitów ryzyka,



- limity ryzyka oraz inne mechanizmy kontrolne, odnoszące się do charakteru i wielkości dopuszczalnego ryzyka rynkowego. Określając limity ryzyka rynkowego powinno się wziąć pod uwagę charakter strategii banku oraz jego działalności, poziom wyniku finansowego w przeszłości, obecny poziom wyniku finansowego oraz funduszy własnych, który mógłby zabsorbować potencjalne straty, a także tolerancję na ryzyko wyrażoną przez radę nadzorczą,
- procedury kontroli wewnętrznej, zapewniające okresową i niezależną ocenę procesu zarządzania ryzykiem.

Podstawą efektywnego procesu zarządzania każdego rodzaju ryzykiem jest skuteczny nadzór rady nadzorczej oraz zarządu nad działaniami banku, powodującymi to ryzyko. Kierownictwo banku powinno rozumieć charakter oraz wielkości ryzyka rynkowego, jakie podejmuje bank, oraz jak to ryzyko dostosowane jest do ogólnej strategii działania banku oraz mechanizmów używanych do zarządzania tym ryzykiem.

Rada nadzorcza sprawuje nadzór nad zgodnością polityki banku w zakresie podejmowania ryzyka rynkowego ze strategią i planem finansowym banku. W szczególności jest odpowiedzialna za:

- zatwierdzanie strategii i generalnych zasad polityki banku, obejmujących m.in. decyzje dotyczące wielkości możliwego do zaakceptowania ryzyka rynkowego (apetyt na ryzyko);
- nadzór nad przestrzeganiem przez zarząd banku wynikającego ze strategii banku, zaakceptowanego przez radę nadzorczą, dopuszczalnego profilu ryzyka rynkowego banku;
- aprobowanie przedstawianej przez zarząd struktury organizacyjnej oraz odpowiedzialności kluczowych komórek banku, zapewniających skuteczność procesu zarządzania ryzykiem, systemów kontroli wewnętrznej oraz przejrzystość w zakresie odpowiedzialności;
- kontrolę utrzymania ryzyka rynkowego na rozsądnym poziomie;
- sprawdzenie, czy zarząd przydzielił adekwatne środki techniczne, specjalistyczną kadrę i inne środki niezbędne do efektywnego zarządzania ryzykiem rynkowym.

Zarząd banku odpowiada za zorganizowanie właściwego i skutecznego procesu zarządzania ryzykiem stopy procentowej oraz nadzór nad efektywnością tego procesu. W szczególności zarząd banku jest odpowiedzialny za:

- stworzenie przejrzystej struktury zarządzania bankiem, zapewniającej wyraźne określenie odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych oraz osób za zarządzanie ryzykiem rynkowym oraz podział zadań w obszarze ryzyka rynkowego, pozwalający uniknąć konfliktów interesów;
- właściwe limity ryzyka rynkowego oraz efektywny mechanizm ich monitorowania, w tym powiadamiania o przekroczeniach limitów;
- sprawne funkcjonowanie systemów identyfikacji, monitorowania i sprawozdawania na temat ryzyka rynkowego;
- adekwatne standardy wyceny pozycji i oceny wyniku;
- skuteczne działanie mechanizmów kontroli wewnętrznej, w tym funkcji audytu wewnętrznego;

- okresowe przeglądy i ocenę procesu zarządzania ryzykiem rynkowym, w tym adekwatności limitów oraz metod pomiaru ryzyka i przyjmowanych w tych metodach założeń.

W dziedzinie zarządzania ryzykiem rynkowym szczególnego znaczenia nabiera rozdzielanie funkcji tak, aby osoby odpowiedzialne za monitorowanie i kontrolę ryzyka rynkowego były niezależne od jednostki operacyjnej, która zawiera transakcje i generuje to ryzyko oraz niezależne od komórki audytu wewnętrznego. Zarządzanie ryzykiem rynkowym jest zadaniem wymagającym wiedzy specjalistycznej i powinno być powierzone wyspecjalizowanej, niezależnej jednostce w banku, mającej do spełnienia następujące główne funkcje:

- opracowywanie zasad pomiaru i kontroli ryzyka rynkowego,
- rozwijanie systemów i standardów pomiaru, jak również procesów raportowania i monitorowania tego ryzyka,
- nadzór nad kryteriami konsolidacji ryzyka rynkowego banku, gwarantując kontrolę ilościową i jakościową ryzyka podejmowanego przez każdą z poszczególnych komórek organizacyjnych banku, jak i przez bank jako całość, w tym ocena wyników pomiarów ryzyka na tle limitów oraz ocena relacji dochód-ryzyko,
- ustalanie zasad wyceny i parametrów rynkowych w celu właściwego odzwierciedlenia wartości godziwej instrumentów finansowych w księgach banku,
- regularne przeprowadzanie *back-testingu* (porównywanie *ex-post* pomiaru ryzyka dokonanego przy pomocy modelu z rzeczywistymi dziennymi wartościami portfela),
- regularne przeprowadzanie *stress-testingu* jako uzupełnienia do analizy ryzyka w normalnych warunkach rynkowych.

Skuteczny system kontroli wewnętrznej w zakresie ryzyka rynkowego obejmuje okresowy przegląd i ocenę następujących elementów procesu zarządzania ryzykiem rynkowym:

- poziomu dostosowania systemu kontroli wewnętrznej do aktualnego poziomu i złożoności ryzyka rynkowego,
- zgodności postępowania pracowników z istniejącym systemem kontroli wewnętrznej,
- adekwatności systemu pomiaru ryzyka banku, z uwzględnieniem charakteru, zakresu oraz złożoności jego działań,
- dokładności i kompletności danych wprowadzanych do systemu pomiaru ryzyka rynkowego,
- trafności oraz sensowności założeń i scenariuszy przyjmowanych przez bank w pomiarze ryzyka,
- trafności i poprawności wyliczania ryzyka przez bank, które są często sprawdzane przez weryfikację następczą prognoz z danymi rzeczywistymi,
- przestrzegania limitów, analizę przyczyn przekroczeń limitów oraz skuteczność mechanizmu powiadamiania o przekroczeniu limitu,
- szybkości, rzetelności oraz dokładności przekazywanej do kierownictwa banku i jednostek podejmujących decyzje w zakresie zarządzania aktywami i pasywami, informacji na temat ryzyka rynkowego.



5.3.3.3. Narzędzia pomiaru ryzyka rynkowego

Analiza **niedopasowania aktywów i pasywów według terminów przeszacowania (luka stopy procentowej)** to przypisanie do konkretnych przedziałów czasowych, aktywów, pasywów i pozycji pozabilansowych wrażliwych na stopę procentową, zgodnie z czasem pozostałym do terminu następnej zmiany oprocentowania (przeszacowania). Analiza niedopasowania terminów przeszacowania aktywów i pasywów, tj. różnica pomiędzy aktywami i pasywami zestawionymi w poszczególne pasma czasowe zgodnie z ich terminem przeszacowania, umożliwia bankowi ocenę wpływu zmiany stóp procentowych na wynik odsetkowy i koncentruje się na ryzyku, zagrażającym wynikowi w krótkim okresie (najczęściej jednego roku).



Na podstawie luki stopy procentowej obliczana jest **luka okresowa**, która stanowi różnicę (niedopasowanie) wartości aktywów i pasywów bilansowych i pozabilansowych w poszczególnych przedziałach przeszacowania. Luka okresowa może być:

- dodatnia, jeżeli w danym przedziale przeszacowania aktywa bilansowe i pozabilansowe są większe od pasywów bilansowych i pozabilansowych,
- ujemna, jeżeli w danym przedziale przeszacowania aktywa bilansowe i pozabilansowe są mniejsze od pasywów bilansowych i pozabilansowych,
- zerowa (neutralna), jeżeli w danym przedziale przeszacowania aktywa bilansowe i pozabilansowe oraz pasywa bilansowe i pozabilansowe są sobie równe.



Luka skumulowana stanowi sumę luk okresowych. Luka skumulowana, podobnie jak luka okresowa, może przyjmować wartości dodatnie, ujemne lub zerowe:

- dodatnia luka wskazuje, że wzrost stóp procentowych na rynku prowadzi do wzrostu dochodów odsetkowych banku. Jeżeli natomiast stopy procentowe na rynku spadną, to zmaleją dochody odsetkowe banku.
- ujemna luka wskazuje, że wzrost stóp procentowych na rynku prowadzi do spadku dochodów odsetkowych banku, natomiast spadek stóp procentowych na rynku zapewni wzrost dochodów odsetkowych banku.



Analiza zaktualizowanej wartości ekonomicznej instrumentu (duration) obrazuje wrażliwość wartości ekonomicznej instrumentu na zmiany stóp procentowych. Jeśli stopy procentowe rosną, wartość rynkowa instrumentu przynoszącego stały dochód (np. obligacja stałokuponowa) będzie spadać, zaś wskaźnik, jakim jest duration, pokazuje wielkość spadku wartości. Duration oblicza się na podstawie wymagalności/zapadalności instrumentu (okres pozostały do terminu wymagalności/zapadalności), wysokości kuponu oraz pośrednich przepływów gotówkowych, występujących w okresie do momentu zapadalności/wymagalności. Duration jest obliczane poprzez ważenie wartości bieżącej (*present value*) przepływów gotówkowych instrumentu dłużnego czasem upływającym do otrzymania tych przepływów gotówkowych.



Luka duration to różnica między duration aktywów bilansowych i pozabilansowych, a duration pasywów bilansowych i pozabilansowych, skorygowana o relację wartości rynkowej pasywów (bez funduszy własnych) do wartości rynkowej aktywów. Duration aktywów (pasywów) jest równe sumie ważonej duration poszczególnych pozycji aktywów

(pasywów), gdzie wagami są udziały wartości rynkowej poszczególnych pozycji aktywów (pasywów) w wartości rynkowej aktywów (pasywów) ogółem.

Jeżeli duration aktywów jest większe niż skorygowane duration pasywów (luka duration jest dodatnia), to spadek wartości ekonomicznej kapitału banku nastąpi w przypadku wzrostu stóp procentowych.

Jeżeli duration aktywów jest krótsze niż skorygowane duration pasywów (luka duration ujemna), wówczas spadek wartości ekonomicznej kapitału banku wystąpi w przypadku spadku stóp procentowych.

W ramach NUK, ryzyko stopy procentowej księgi bankowej nie jest objęte minimalnym wymogiem kapitałowym Filaru I. W ramach Filaru II NUK, nadzór bankowy uznaje bank za bank o podwyższonym poziomie ryzyka stopy procentowej i może nałożyć dodatkowy wymóg kapitałowy, jeżeli zmiana wartości ekonomicznej kapitału banku przy standardowym szoku stóp procentowych (tj. zmiana o +/-200 b.p.) przekracza 20% kapitału.

Techniki symulacji mają na celu oszacowanie potencjalnych skutków zmian w zakresie stóp procentowych na wynik finansowy oraz bilansową wartość zaktualizowaną kapitału, poprzez symulowanie przyszłych stóp procentowych oraz ich wpływu na przepływy środków pieniężnych. W symulacjach statycznych oszacowywane są przepływy środków pieniężnych, wynikające jedynie z aktualnych pozycji bilansowych i pozabilansowych banku. Symulacja dynamiczna opiera się na bardziej szczegółowych założeniach, dotyczących przyszłego przebiegu stóp procentowych oraz oczekiwanych zmian w zakresie działalności banku w tym horyzoncie czasowym. Te bardziej złożone techniki pozwalają na dynamiczne modelowanie płatności oraz stóp procentowych, a ponadto lepiej ujmują wpływ wbudowanych opcji.

VaR (wartość zagrożona) mierzy największą oczekiwaną stratę, w określonym czasie i z określonym poziomem ufności, w „normalnych” warunkach rynkowych.

Value at Risk

Przykład: dzienny VaR portfela handlowego wynosi 35 mln PLN, z poziomem ufności 99%. Oznacza to, iż w normalnych warunkach rynkowych jest tylko jedna szansa na 100, że wydarzy się strata dzienna przekraczająca 35 mln PLN.



Model Value at Risk stanowi podstawę do wyznaczenia wartości kapitału regulacyjnego, potrzebnego na pokrycie ryzyka rynkowego księgi handlowej, w sytuacji gdy bank zdecyduje się na stosowanie modelu wewnętrznego (Filar I NUK).

W celu ujednolicenia podejść związanych ze stosowaniem metodologii wartości zagrożonej, regulacje ostrożnościowe wymagają przyjęcia następujących założeń:

- 10-dniowy okres utrzymywania pozycji. Jeśli dla celów operacyjnych przyjmuje się inny okres utrzymywania pozycji, wyniki powinny być odpowiednio przeliczone (przeskalowane) względem czasu,
- co najmniej roczny okres próby (obserwacji danych historycznych),
- poziom ufności wynoszący 99% (przy założeniu lewostronnego przedziału ufności),

- wyniki uzyskane przy pomocy metodologii wartości zagrożonej powinny podlegać ciągłej weryfikacji:
 - w ramach weryfikacji historycznej (*back testing*) – poprzez ich porównywanie z rzeczywistymi stratami na działalności w zakresie operacji obciążonych ryzykiem rynkowym,
 - w ramach weryfikacji rewaluacyjnej – poprzez ich porównywanie z hipotetycznymi stratami na działalności w zakresie operacji obciążonych ryzykiem rynkowym.



5.3.3.4. *Stress testing*

Kolejnym istotnym elementem systemu pomiaru ryzyka rynkowego jest testowanie warunków skrajnych, tj. proces identyfikacji i kwantyfikacji ekspozycji na ekstremalne (mało prawdopodobne), ale możliwe do wystąpienia zmiany parametrów rynkowych. Obejmują one:

- analizę wydarzeń, mogących niekorzystnie wpłynąć na działalność banku (np. znaczna dewaluacja waluty, istotny wzrost stóp procentowych),
- ocenę wytrzymałości banku w takich sytuacjach (w tym posiadanie odpowiedniej wysokości kapitału),
- ocenę prawdopodobieństwa wydarzeń negatywnych.

Testy warunków skrajnych mogą być przeprowadzane albo na podstawie zachowania się rynku w sytuacjach kryzysowych w przeszłości, albo na podstawie tworzenia własnych scenariuszy przez bank. Testy symulacyjne tego typu nie powinny ograniczać się do wyliczenia potencjalnych zysków i strat. Należy także dokonać analizy koniecznych posunięć kierownictwa przy założeniu różnych wariantów wydarzeń.

5.3.4. *Instrumenty pochodne i ich znaczenie*

Paweł Jastrzębski



Instrument pochodny jest to instrument finansowy, spełniający łącznie następujące warunki:

- jego wartość zależna jest od określonego, zewnętrznego parametru cenowego, np.: stopy procentowej, ceny papieru wartościowego, ceny towaru, kursu wymiany walut, indeksu opartego na cenie lub stopie procentowej, albo innej zmiennej,
- z reguły nie wymaga żadnej płatności początkowej lub wymaga tylko niewielkiej inwestycji początkowej w stosunku do kwoty kontraktu,
- jego rozliczenie nastąpi w przyszłości.



Instrumenty pochodne mogą być wykorzystywane w celu:

- zabezpieczenia przed ryzykiem rynkowym,
- arbitrażu,
- spekulacyjnym,
- osiągania zysku jako współtwórca rynku (market maker, animator rynku).

Wśród instrumentów pochodnych można wyróżnić dwie główne grupy produktów:

- instrumenty o liniowym profilu ryzyka (kontrakty terminowe i wymiany),
- instrumenty o nieliniowym profilu ryzyka (opcje).

Kontrakty terminowe forward i futures to umowy dotyczące kupna/sprzedaży określonego instrumentu finansowego (instrumentu bazowego) w ustalonym terminie w przyszłości za określoną w momencie zawierania kontraktu cenę. Standaryzacja i obrót na rynku regulowanym jest głównym kryterium pozwalającym na rozróżnienie kontraktów futures od forward. Kontrakty terminowe futures mają wystandaryzowaną postać i zawierane są na rynku regulowanym (giełdzie), zaś kontrakty forward nie są kontraktami wystandaryzowanymi i zawierane są na rynku pozagiełdowym („szyte na miarę” do potrzeb klienta). Zobowiązanie do zakupu instrumentu bazowego określane jest jako długa pozycja, a zobowiązanie do sprzedaży produktu jako krótka pozycja. W przypadku, gdy kontrakt forward zakłada dostawę instrumentu bazowego, płatności dokonywane są przez obie strony kontraktu. Jeśli nie następuje dostawa instrumentu bazowego, mamy do czynienia z kontraktem NDF (ang. *non deliverable forward*), w przypadku którego dokonywane jest tylko rozliczenie netto określone przez wartość iloczynu różnicy pomiędzy kursem referencyjnym na termin wygaśnięcia kontraktu i kursem określonym w kontrakcie oraz kwoty kontraktu.

Kontrakty terminowe na stopę procentową (FRA, *Forward Rate Agreement*) są umowami dotyczącymi ustalenia stopy procentowej na określony dzień w przyszłości (terminowej stopy procentowej). Płatność dotycząca transakcji następuje w dniu rozliczenia w oparciu o wysokość referencyjnej stopy procentowej w tym dniu oraz wysokość terminowej stopy procentowej kontraktu ustalonej w momencie zawarcia. Jeżeli rynkowa stopa procentowa w momencie rozliczenia kontraktu jest wyższa od stopy określonej w kontrakcie, strona, która sprzedała kontrakt, płaci nabywcy zdyskontowaną wartość różnicy pomiędzy stopami przemnożonej przez nominalną wartość kontraktu, przy uwzględnieniu długości okresu odsetkowego, na który opiewał kontrakt. Jeżeli stopa rynkowa jest niższa od stopy kontraktowej w momencie rozliczania nabywca płaci sprzedawcy. Zwykle kontrakt terminowy na stopę procentową oznaczany jest jako:

FRA NxM

gdzie:

N – termin rozliczenia (od dnia zawarcia kontraktu w miesiącach)

M – termin wygaśnięcia kontraktu (od dnia zawarcia kontraktu w miesiącach) M-N – okres odsetkowy (okres, za jaki naliczana jest płatność)

Na przykład, oznaczenie FRA 6x9 opisuje kontrakt, w którym strony umówiły się co do wysokości stopy procentowej trzymiesięcznej, na okres zaczynający się za 6 miesięcy.

Transakcje zamiany stopy procentowej (IRS, *interest rate swap* oraz CIRS *cross currency interest rate swap*) polegają na wymianie przepływów odsetkowych, dotyczących wartości nominalnej transakcji, w określonych w umowie terminach, zgodnie z przyjętymi zasadami obliczania tych płatności. Przepływy finansowe mogą być dokonywane w tej samej walucie lub w różnych walutach i dotyczą jednej lub więcej stóp procentowych.

W umowie zamiany stopy procentowej dokonywana jest zwykle wyłącznie wymiana płatności odsetkowych. Nie dokonuje się natomiast wymiany wartości nominalnej kontraktu, która to wykorzystywana jest jedynie jako odniesienie do obliczenia płatności odsetkowych. Wyjątek mogą stanowić transakcje CIRS, gdzie strony mogą umówić się na przepływ kapitału na początku i na końcu transakcji lub umówić się na tylko jeden przepływ kapitału (przy zachowaniu zasady rozliczenia należności odsetkowych w czasie trwania transakcji). Wymiana kapitału w różnych walutach ma najczęściej na celu pozyskanie finansowania w jednej walucie przy jednoczesnym zainwestowaniu innej. Strona umowy, która dokonuje płatności wg stałej stopy, dokonała zakupu kontraktu i zajmuje długą pozycję w swapie. Strona płacąca odsetki w oparciu o zmienną stopę dokonała sprzedaży kontraktu i zajmuje pozycję krótką. Strona ta będzie dokonywać płatności wg określonej w kontrakcie stopy referencyjnej. Poziom stopy referencyjnej, wg którego będą naliczane odsetki, ustalany jest w określonych kontraktem terminach.

Opcje Posiadanie opcji daje jej nabywcy prawo, ale nie obowiązek, do zakupu lub sprzedaży instrumentu bazowego w określonym momencie w przeszłości po określonej w umowie cenie. Sprzedający opcje ma obowiązek do wywiązania się ze zobowiązania w razie wykorzystania opcji przez nabywcę opcji. **Opcja zakupu** (*call*) daje nabywcy prawo do zakupu instrumentu bazowego od sprzedającego opcję zakupu w dowolnym momencie przed (opcja amerykańska) lub dokładnie w dacie (opcja europejska) wygaśnięcia opcji po określonej w kontrakcie opcyjnym cenie (cena realizacji opcji). **Opcja sprzedaży** (*put*) daje nabywcy prawo do sprzedaży instrumentu bazowego sprzedającemu opcję przed lub w terminie wygaśnięcia opcji po określonej w kontrakcie cenie. Kupujący nie traci więcej niż cenę, jaką zapłacił za opcję (premia) w dniu zawarcia transakcji, zaś potencjalne straty sprzedającego mogą być nieograniczone.

Premia opcji składa się z dwóch elementów: wartości wewnętrznej i wartości czasowej. Wartość wewnętrzna opcji to zysk, który mógłby zostać zrealizowany, gdyby opcja mogła być zrealizowana w dniu dzisiejszym. Natomiast ta część ceny opcji, która nie jest reprezentowana przez wartość wewnętrzną, nazywa się wartością czasową opcji. Zależy ona od: zmienności ceny instrumentu bazowego, aktualnego poziomu stóp procentowych oraz daty wygaśnięcia opcji. Zmniejsza się ona do zera wraz z upływem czasu – w momencie wygaśnięcia wartość opcji jest równa wartości wewnętrznej.

5.3.5. Ryzyko compliance

Marek Lusztyn

Compliance oznacza zapewnienie zgodności różnych sfer aktywności i działania organizacji z przepisami prawa oraz zasadami o charakterze dobrych praktyk, standardów i zwyczajów, nie mających charakteru prawa bezwzględnie obowiązującego. Za obszar compliance w różnym stopniu odpowiada każdy pracownik banku. *Compliance Officers* w głównej mierze odpowiedzialni są za wielopłaszczyznowe badanie zgodności z prawem struktur, procedur i czynności dokonywanych w organizacji w celu zniwelowania ryzyka prawnego związanego z funkcjonowaniem organizacji.

Jednak compliance to nie tylko formalna zgodność organizacji z aktualnymi normami prawa (*legal compliance*), ale także strona materialna działalności biznesowej (*business compliance*), czyli koncentracja na prowadzeniu działalności biznesowej zgodnie z nieformalnymi regułami, przestrzeganie dobrych praktyk, norm etycznych, wewnętrznych kodeksów i wytycznych oraz stosowanie zasad, kształtujących pozytywny wizerunek organizacji, podnoszących jakość prowadzenia działalności oraz sprzyjających nawiązywaniu i utrzymywaniu dobrych relacji z klientami i kontrahentami.

Główne obszary zainteresowań compliance:

- Nieuczciwe praktyki rynkowe:
 - sprzeczność z dobrymi obyczajami (miękką regulacją, dobry obyczaj kupiecki),
 - nierzetelne praktyki sprzedaży,
 - zniekształcanie zachowania klienta.
- Praktyki rynkowe wprowadzające w błąd
- Agresywne praktyki rynkowe (agresywna reklama, wymuszająca podjęcie decyzji przez klienta)
- Stosowanie sprzecznego z prawem kodeksu dobrych praktyk
- Budowanie zaufania rynkowego poprzez:
 - kształtowanie odpowiednich relacji z klientami,
 - rzetelną reklamę,
 - informowanie o ryzyku,
 - zarządzanie konfliktem interesów,
 - stosowanie zasad uczciwej konkurencji,
 - zarządzanie reklamacjami i polubowne rozwiązywanie sporów,
 - tworzenie przejrzystych i czytelnych dla odbiorców zbiorów zasad uniwersalnych,
 - pozyskanie informacji o klientach i jej wykorzystanie zgodne z prawem.

Zakres i przedmiot funkcji compliance są różnie pojmowane w zależności do przyjętego podejścia (tradycyjnego lub nowatorskiego/pragmatycznego). Według podejścia tradycyjnego w zakresie compliance pozostaje audyt i konsulting, służące monitorowaniu otoczenia prawnego firmy i doradzaniu zarządowi. Podejście nowatorskie/pragmatyczne w zakresie compliance obok audytu i doradztwa obejmuje takie obszary jak :

- profilaktyka,
- działania naprawcze,
- wparcie organizacji w toku postępowań prawnych,
- budowanie struktur i tworzenie procedur,
- dążenie do badania zgodności struktur, procedur i czynności banku z prawem zewnętrznym (powszechnym) oraz aktami wewnętrznymi banku, standardami rynkowymi i przyjętymi w biznesie zwyczajami.

Ryzyko compliance to, z jednej strony, ryzyko poniesienia negatywnych skutków z tytułu niedostosowania lub niezgodności wynikających z naruszenia bądź nieprzestrzegania obowiązującego prawa, regulacji, zasad postępowania, wewnętrznych standardów i procedur

w zakresie działalności bankowej. Z drugiej strony, ryzyko compliance to ryzyko pogorszenia reputacji organizacji, narażenia jej na zastosowanie sankcji prawnych lub powstawanie strat finansowych, wskutek niestosowania się przez pracowników do obowiązujących norm, regulacji oraz standardów postępowania, lub też w wyniku postrzegania organizacji przez jej partnerów biznesowych i klientów, jako podmiotu, który nie przestrzega takich norm.

Należy pamiętać, że ryzyko compliance nie jest związane tylko i wyłącznie z postępowaniem niezgodnym z prawem, ale związane jest również z etyką postępowania, z postępowaniem zgodnym ze standardami i zasadami, które nie mają charakteru reguł prawnych.

Ryzyko compliance związane jest z negatywnym postrzeganiem wpływu działań firmy na:

- akcjonariuszy / inwestorów,
- klientów,
- pracowników,
- innych uczestników rynku.

Podwyższone ryzyko compliance występuje w sytuacji, gdy bank świadomie uczestniczy w transakcjach celowo i świadomie wykorzystywanych przez kontrahentów i klientów do unikania obowiązków regulacyjnych lub finansowych, zobowiązań podatkowych lub ułatwiania niezgodnych z prawem zachowań i działań.



Głównymi czynnikami ryzyka compliance są:

- występowanie niezgodności uregulowań wewnętrznych i standardów postępowania z obowiązującymi przepisami i regułami prawa zewnętrznego lub innymi zasadami,
- występowanie niejasności lub luk w zewnętrznych przepisach prawa, które jednocześnie mogą rzutować na możliwość zakwestionowania prawidłowości przyjętych rozwiązań w uregulowaniach wewnętrznych,
- występowanie niejasności lub luk w uregulowaniach wewnętrznych banku,
- nieświadome i niecelowe nieprzestrzeganie przepisów i zasad przez pracowników/bank ze względu na występujące luki lub niejasności w uregulowaniach i zasadach wewnętrznych,
- celowe i świadome nieprzestrzeganie obowiązujących przepisów prawa i zasad oraz regulacji i standardów wewnętrznych postępowania przez pracowników/bank,
- świadome wykorzystywanie luk w prawie,
- nieetyczne postępowanie pracowników/banku wobec klientów lub kontrahentów,
- wady prawne umów z klientami i kontrahentami.

Przykładami **regulacji prawnych**, których przestrzeganie może być monitorowane przez compliance są:

- Ustawa Prawo bankowe – tajemnica bankowa, outsourcing,
- Ustawa o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł,
- Ustawa Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi – informacja poufna,
- Ustawa o kredycie konsumenckim.



W kontekście ryzyka compliance głównymi celami funkcji compliance w banku są:

- zagwarantowanie, aby kierownictwo banku posiadało system wewnętrznych mechanizmów kontrolnych i procedur, które zapewnić mają działanie zgodne z odpowiednimi regulacjami prawnymi, regulaminami i zasadami dobrych praktyk obowiązującymi w Polsce,
- promowanie najwyższych standardów etyki i uczciwości w prowadzeniu działalności biznesowej,
- inne cele strategiczne:
 - ograniczanie ryzyka działalności gospodarczej,
 - umacnianie konkurencyjności,
 - umacnianie pozycji rynkowej,
 - ułatwianie relacji z regulatorami,
 - ułatwianie relacji z innymi uczestnikami rynku.

5.4. Zarządzanie finansowe w banku

Marek Lusztyn

5.4.1. Sprawozdanie finansowe banku

Zanim przejdziemy do zarządzania finansowego bankiem i kompleksowego zarządzania ryzykiem, dla przypomnienia, podstawowe pojęcia (omówione szczegółowiej w rozdziale 4). Źródłem informacji o aktualnym stanie finansowym banku jest jego **bilans**. Jest to podstawowe sprawozdanie, zawierające zestawienie na określony moment, w ujęciu wartościowym, stanu środków gospodarczych majątku (czyli aktywów i pasywów) oraz źródeł finansowania, czyli pasywów z uwzględnieniem wyniku finansowego. W uproszczeniu po stronie pasywów znajdują się takie elementy, jak:

- operacje z bankiem centralnym,
- zobowiązania wobec sektora finansowego i niefinansowego,
- zobowiązania wobec instytucji rządowych i samorządowych,
- emitowane przez bank papiery dłużne,
- kapitał własny.

Po stronie aktywów znajdują się takie pozycje, jak:

- należności od sektora finansowego i niefinansowego,
- należności od instytucji rządowych i samorządowych,
- udziały i akcje,
- aktywa trwałe.

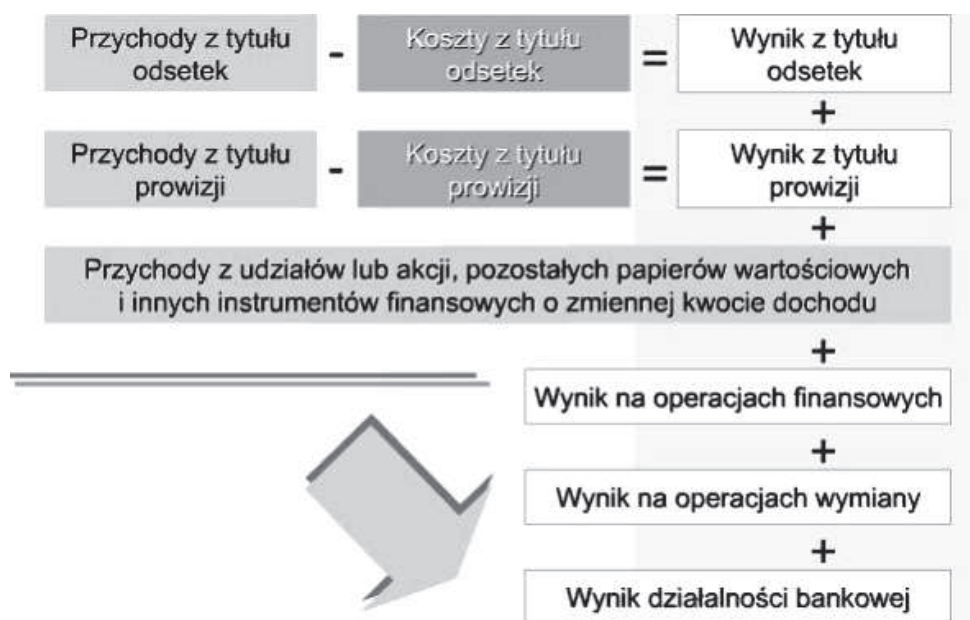
Dodatkowo aktywa możemy podzielić na:

- pracujące
 - kredyty,
 - papiery wartościowe,
 - lokaty międzybankowe,

- niepracujące,
 - gotówka,
 - środki trwałe,
 - inne aktywa.

Ponadto banki zobowiązane są do tworzenia rezerw finansowych na potrzeby zabezpieczenia ekspozycji kredytowej. Już przy miesięcznym opóźnieniu w spłacie kredytu wymagane jest utrzymanie rezerwy w wysokości 1,5 % kwoty pozostałej do spłaty. Odsetek ten rośnie wraz ze wzrostem opóźniania w spłacie kredytu. Po upływie 12 miesięcy kwota rezerwy wynosi już 100% (MSSR/MSR).

Rachunek zysków i strat jest zestawieniem, które obrazuje osiągnięty wynik finansowy, będący rezultatem przychodów i kosztów w danym okresie.

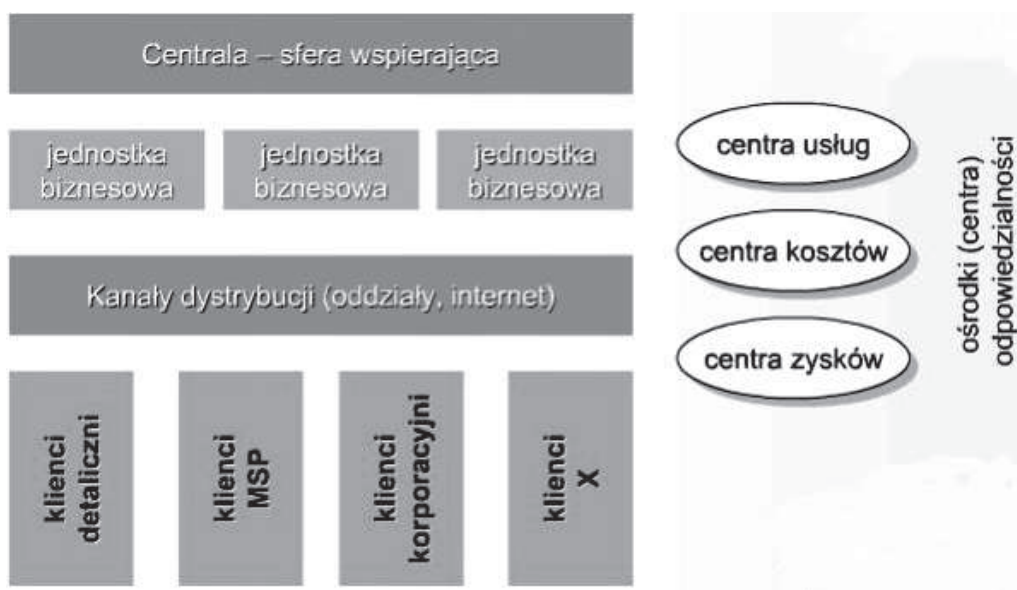


Elementem sprawozdania finansowego powinien być także **rachunek przepływu środków pieniężnych**, w tym:

- przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej,
- przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej,
- przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej,
- przepływy pieniężne netto,
- bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych,
- środki pieniężne na początku i na koniec okresu,
- oraz zestawienie zmian w kapitale własnym:
 - kapitał własny na koniec okresu,
 - kapitał własny na początek okresu po korektach,
 - kapitał własny na początek okresu,
 - kapitał własny po uwzględnieniu proponowanego podziału zysku (pokrycia straty.)

W ramach **informacji dodatkowych** powinny znaleźć się:

- stosowane zasady rachunkowości,
- dane uzupełniające o aktywach i pasywach oraz rachunku zysków i strat w zakresie niezbędnym do lepszego ich zrozumienia,
- zakres zobowiązań warunkowych i zabezpieczeń,
- bardziej szczegółowe informacje o kosztach i przychodach,
- podstawowe informacje o pracownikach i organach banku,
- informacje zapewniające porównywalność danych z ostatnich lat.

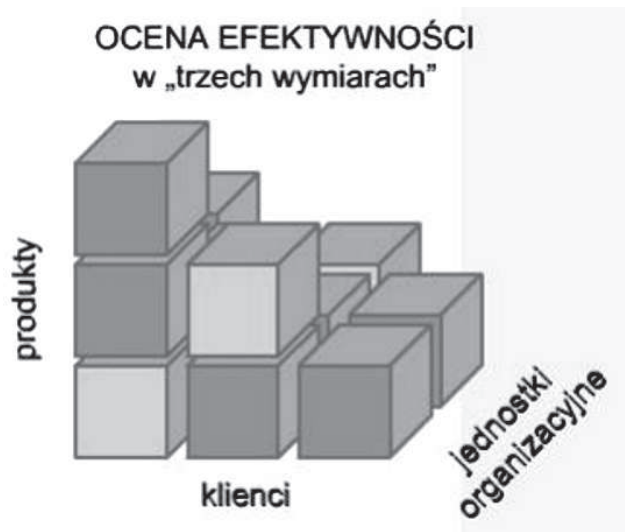


Jeśli sprawozdania zarządcze mają być użyteczne dla osób zarządzających bankiem, przy ich projektowaniu należy wziąć pod uwagę następujące aspekty:

- zasady wyceny i ustalania wyniku finansowego,
- zasady rozliczania wewnętrznych operacji między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi banku,
- sposób sklasyfikowania aktywów, pasywów, operacji pozabilansowych oraz kosztów i przychodu tak, by było to użyteczne,
- co prezentować oprócz efektów transakcji, które są zawarte w sprawozdaniach udostępnianych szerokiej publiczności.

W przypadku sprawozdań zgodnych z MSR/MSSF banki są zobligowane do podawania wyników poszczególnych jednostek biznesowych, np.: pionu bankowości detalicznej czy też inwestycyjnej. Efektywność banku można rozpatrywać w trzech wymiarach.





5.4.2. Analiza finansowa

Analiza finansowa jest narzędziem badawczym oceny działalności banku, a jej przedmiotem takie wielkości ekonomiczne, charakteryzujące jego działalność, które są wyrażone w jednostkach pieniężnych. Do zagadnień leżących w sferze zainteresowań analizy finansowej należy przede wszystkim zaliczyć: wstępną i rozwiniętą analizę bilansu, rachunku wyników i czynników go kształtujących oraz analizę sytuacji finansowej badanej jednostki gospodarczej za pomocą różnych wskaźników. Podstawowym celem analiz finansowych jest dostarczenie określonym użytkownikom odpowiednio przetworzonych informacji analitycznych, które mogą być wykorzystane do oceny sytuacji ekonomicznej finansowej banku oraz podejmowania racjonalnych decyzji biznesowych. Rodzaje analizy finansowej przedstawia poniższa tabela:

Tabela 5. Rodzaje analizy finansowej

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje analizy finansowej
zakres przedmiotowy badań	analiza całościowa/ analiza odcinkowa
częstotliwość badań	analiza ciągła analiza doraźna analiza okresowa
szczegółowość badań	analiza ogólna/analiza szczegółowa
czas przeprowadzenia analizy	analiza wstępna/analiza następcza
charakter badanych czynników	analiza statyczna/analiza dynamiczna
czas objęty analizą	analiza retrospektywna analiza bieżąca analiza prospektywna
rodzaje informacji analitycznej	analiza strukturalna/analiza zależnościowa
zakres decyzyjny informacji	analiza operacyjna analiza taktyczna analiza strategiczna
zakres przedmiotowy i czasowy	analiza dynamiczna analiza przekrojowa analiza dynamiczno-przekrojowa

5.4.3. Raportowanie finansowe

Inwestorzy

Przed powstaniem VaR w użyciu były inne techniki pomiaru ryzyka, lecz żadna z nich nie dawała pełnej odpowiedzi na pytanie o wielkość ponoszonego ryzyka. Dla inwestorów jedyne informacje o ryzyku danej spółki pochodziły ze sprawozdań finansowych i dołączanych do nich not. Nie było miary, która w jednej liczbie opisywałaby ryzyko ponoszone przez całą instytucję. W takich warunkach obiektywna ocena ryzyka, na które narażona jest każda spółka (a szczególnie bank), była bardzo trudna i czasochłonna. Obecnie coraz więcej instytucji finansowych regularnie publikuje dane o **VaR**. Dzięki temu sytuacja spółki jest jaśniejsza dla inwestorów. Inwestorzy chętniej kupują akcje firm, o których więcej wiedzą. Akcjonariusze, jako właściciele firmy, mają prawo do jak najszerzej informacji odnośnie tego, co się dzieje w ich spółce. Z punktu widzenia akcjonariuszy, analiza pozycji finansowej banków powinna odpowiedzieć na pytania, jaka jest w rzeczywistości kondycja finansowa instytucji finansowych w sektorze, jakie są przyczyny spadków czy wzrostów cen akcji.

Zarząd

VaR zapewnia także informacje dla zarządu. Pojęcie wartości narażonej na ryzyko jest zrozumiałe także dla ludzi nie związanych z finansami. Wśród członków zarządów różnych instytucji, także finansowych, są specjaliści z różnych dziedzin. Żeby zrozumieć VaR, nie muszą mieć przygotowania finansowego.

Władze państwowe

Informacje o ryzyku podejmowanym przez instytucję finansową są także bardzo ważne dla władz. Wiele państw ubezpiecza wkłady w bankach i w ten sposób niejako wystawia opcje sprzedaży na aktywa banków. Jeśli, w wyniku podjęcia zbyt dużego ryzyka, wartość aktywów banku spadnie tak, że bank będzie niewypłacalny, posiadacze kont i tak dostaną ubezpieczoną część swoich wkładów. Ubezpieczanie wkładów jest uzasadniane dużymi kosztami związanymi z oceną wiarygodności banku przez każdego posiadacza rachunku, chęcią uniknięcia *run-on-the-bank* oraz zwiększeniem zaufania do sektora bankowego. Ale państwowe gwarancje mogą doprowadzić do negatywnego zjawiska: posiadacze rachunków nie muszą zwracać uwagi na ryzyko podejmowane przez bank, mogą spokojnie szukać banku, proponującego najlepsze oprocentowanie lokat. Mają opcję sprzedaży, więc są zabezpieczeni przed niewypłacalnością banku. Bank oferuje korzystne odsetki wtedy, gdy ma wyższą stopę zwrotu z aktywów. Przyczyną lepszego zwrotu jest najczęściej większe ryzyko. A więc, przez ubezpieczanie wkładów państwa zachęcają do podejmowania większego ryzyka. Właściciele kont mają opcję sprzedaży na wartość swoich lokat; cena wykonania tych opcji jest równa ubezpieczonej części wkładów. Posiadacze kont mają opcję sprzedaży (ubezpieczenie zapewnione przez państwo) oraz instrument bazowy tej opcji (wkłady na rachunkach). Taka kombinacja jest nazywana *protective put*, a jej profil wypłaty jest taki sam, jak opcji kupna.

Rządy muszą wprowadzać pewne ograniczenia dotyczące ryzyka, ponieważ:

- a) nie chcą stracić na ubezpieczeniu,
- b) nie chcą doprowadzić do bankructw, szkodliwych dla całej gospodarki.

Jedno bankructwo mogłoby wywołać kolejne. Zagrożenie efektem domina w sektorze bankowym jest określane jako ryzyko systemowe. Bankructwa instytucji finansowych zakłóciłyby funkcjonowanie całej gospodarki. Dlatego państwa interesują się ryzykiem podejmowanym przez banki i starają się utrzymać ryzyko w rozsądnych granicach. Jedynym rozwiniętym krajem, w którym państwo nie ubezpiecza wkładów na rachunkach bankowych, jest Nowa Zelandia.

Kontrola ryzyka a sprawozdania finansowe

Zainteresowanie rządów ryzykiem podejmowanym przez banki nie ogranicza się do czytania sprawozdań finansowych. Regulatorzy chcą w jakiś sposób kontrolować działalność banków, aby ograniczyć ryzyko systemowe. Do kontroli bardzo dobrze nadaje się VaR. Rządy mogą ustalić jego limity dla każdego banku. Przekroczenie limitu VaR, czyli narażenie banku na zbyt duże ryzyko, może być karane zanim bank znajdzie się w kłopotach. Nie tylko rządy ustalają limity VaR. Same zarządy instytucji finansowych coraz częściej decydują o dopuszczalnym VaR dla każdej jednostki. Limity VaR zastępują, często skomplikowane i omijane, zbiory zasad dotyczących dozwolonej wielkości ryzyka. Dzięki dywersyfikacji, suma limitów VaR przypisanych poszczególnym jednostkom może być wyższa od limitu VaR dla całej firmy.

Na przykład, przyjmijmy, że dopuszczalny VaR dla banku wynosi 50 mln USD. Bank prowadzi działalność w czterech branżach i ma cztery departamenty. Zarząd przydzielił każdemu departamentowi 17 mln USD limitu, co w sumie daje $4 \cdot 17 \text{ mln} = 68 \text{ mln}$. Ponieważ działalność w każdej branży charakteryzuje się innym ryzykiem (korelacja jest mniejsza od 1), suma limitów VaR może być większa od dopuszczalnego VaR dla banku jako całości. Component VaR jest mniejszy od Individual VaR. W zarządzaniu ryzykiem czasami $2 + 2 = 3$.

Zarządzanie kapitałem bankowym

Zarządzanie kapitałem bankowym stało się już integralną częścią zarządzania bankiem i jednym z priorytetów zarządów banków. Poza kwestią dostępności kapitału, optymalizacji jego wykorzystania, również znowelizowane przepisy w sprawie adekwatności kapitałowej narzucają bankom bardziej sformalizowane podejście do zarządzania kapitałem. Zgodnie z projektem tych przepisów „zarząd banku odpowiada za opracowanie, wprowadzenie oraz aktualizację pisemnych strategii oraz procedur w zakresie [...] szacowania kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego.” Odpowiedzią na wymogi regulacyjne, jak również na potrzeby biznesowe, może być opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania kapitałem oparte na ryzyku. Przykładem takiego modelu jest kapitał ekonomiczny. Cóż to jest **kapitał ekonomiczny**? Jest to model zarządzania kapitałem, którego celem jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy oznacza, że wzrost ma być powiązany zarówno z ryzykiem, jak i rentownością. W sensie technicznym kapitał ekonomiczny kalkulowany jest jako wielkość kapitału, która pokrywa wszystkie nieoczekiwane straty, uwzględniając założony poziom tolerancji na ryzyko w określonym

horyzoncie czasowym. Kapitał ekonomiczny oraz inne zaawansowane metodologie zarządzania kapitałem oparte na ryzyku (Risk Based Capital Management – RBCM) pozwalają instytucjom finansowym zmierzyć ryzyka, na jakie są narażone, oszacować kapitał niezbędny do pokrycia ewentualnych strat związanych z nimi oraz obliczyć faktyczny, skorygowany o ryzyko, zwrot. Zainteresowanie metodologiami zarządzania kapitałem opartymi na ryzyku wynika w głównej mierze z konieczności spełnienia wymogów regulacyjnych, w tym wynikających z wdrożenia Basel II, aczkolwiek metodologia ta została opracowana głównie jako narzędzie strategicznego zarządzania bankiem. Najważniejsze korzyści związane z wdrożeniem tego typu metodologii dotyczą właśnie wsparcia procesu podejmowania decyzji strategicznych oraz optymalizacji wartości dla akcjonariuszy.

Elementy procesu zarządzania kapitałem

Proces zarządzania kapitałem oparty na ryzyku obejmuje kilka podstawowych elementów. Punktem wyjścia jest określenie tzw. apetytu na ryzyko, czyli określenie ryzyka, które bank chce i jest w stanie zaakceptować. Będzie się to przekładało m.in. na poziom ufności, który bank przyjmie w modelach służących do oszacowania (kwantyfikacji) ryzyka. Oszacowanie ryzyka w większości banków będzie dokonywane poprzez kwantyfikację poszczególnych ryzyk (tzw. podejście oddolne, czyli *bottom-up*), które następnie będą agregowane w celu określenia wymogów kapitałowych, czyli określeniu poziomu niezbędnego kapitału, który będzie pokrywał wszystkie nieoczekiwane straty związane ze zidentyfikowanymi, istotnymi ryzykami, z uwzględnieniem założonego poziomu tolerancji na ryzyko. Proces kalkulacji będzie uzupełniany o kwestie związane z planowaniem, dotyczące zarówno wzrostu samego biznesu, jak również wartości dostępnego kapitału. Wszystkie te elementy posłużą do dokonania tzw. alokacji kapitału, czyli przypisania pewnej kwoty kapitału do poszczególnych jednostek biznesowych (czy też nawet do poszczególnych produktów), wraz z określeniem wymaganego zwrotu na tym kapitale, z którego to zwrotu jednostki będą rozliczane. Alokacja kapitału będzie umożliwiała podejmowanie decyzji uwzględniających poziom ryzyka oraz rekompensatę za podjęte ryzyko w postaci zwrotu.

Należy jednak zaznaczyć, że sukces wynikający ze stosowania metodologii zarządzania kapitałem na podstawie ryzyka zależy w ogromnej mierze od jakości danych, zasadności przyjętych założeń oraz poprawności jego zastosowania. Dane mogą być niekompletne lub nieprawidłowe. A nawet jeśli są dostępne wszystkie wymagane dane, konieczna jest walidacja opracowanej metodologii na podstawie doświadczeń banku. Oznacza to, że zarządzanie kapitałem oparte na ryzyku nie może abstrahować od specyfiki banku oraz rynku, na jakim bank funkcjonuje. Jego pełne wdrożenie wymaga zatem specjalistycznej wiedzy, potrzebnej zarówno na etapie opracowania metodologii, jak i jej wdrożenia, tak aby zapewnić z jednej strony wiarygodność, a z drugiej jak największą użyteczność. Patrząc na doświadczenia banków zagranicznych można stwierdzić, że zbyt często inicjatywa wdrożenia kapitału ekonomicznego kończyła się tym, że mała grupa specjalistów pracowała nad modelami statystycznymi, niepojętymi dla tych, którzy mieli się nimi posługiwać. Dlatego też powodzenie projektu będzie w głównej mierze uzależnione od samego sposobu wdrożenia (kto jest



w taki projekt zaangażowany, czy cały zarząd rozumie i popiera ten model, w jaki sposób uda nam się pogodzić aspekt praktyczny ze statystyką, w jaki sposób uda nam się przezwyciężyć przeszkody techniczne, jak i kulturowe, itd.), jak również od sposobu wykorzystania modelu (do czego wykorzystujemy opracowany model, jakie miary stosujemy do pomiaru wyników działalności poszczególnych jednostek biznesowych, czy też do oceny klientów, czy menedżerowie mają wpływ na wielkości, od których zależy ich ocena, w jaki sposób ustosunkowaliśmy się do kwestii różnych pułapek tego modelu, itd.).

Podsumowując, możemy powiedzieć, że zarządzanie kapitałem oparte o ryzyko stanowi dla banku wyzwanie, jednakże na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, zarządzanie kapitałem w sposób efektywny wydaje się, przynajmniej dla części banków, procesem niezbędnym. Podejście to będzie sprzyjało tworzeniu wartości dla akcjonariuszy (czyli wzrostu wartości ekonomicznej dokonanych przez nich inwestycji), a połączenie systemu alokacji kapitału z pomiarem wyników zapewni więc pomiędzy bodźcami oddziałującymi na menedżerów a ogólnymi celami banku.

Alokacja ryzyka

Dwóch zarządzających portfelem dysponuje kwotami po 50 mln USD każdy. Pierwszy z nich inwestuje na rynku obligacji i w ciągu roku zyskuje 5 mln USD. Drugi handluje opcjami i w tym samym czasie wykazuje 10 mln USD zysku. Który z nich jest lepszy? Na podstawie tych danych nie możemy tego stwierdzić. Pierwszy zarobił mniej, ale też prawdopodobnie mniej ryzykował. VaR umożliwia porównanie zarządzających, działających w różnych branżach. Używa się do tego celu prostego wskaźnika, nazywanego RAPM (Risk-Adjusted Performance Measurement):

VaR RAPM = zwykle licznik jest zyskiem z całego okresu (np. zysk roczny), a mianownik jest średnim VaR z tego samego okresu (np. przeciętnym dziennym VaR). Jeśli średni dzienny VaR dla pierwszego zarządzającego wyniósł 2 mln, a dla drugiego 10 mln, pierwszy menedżer wypada lepiej. Jego RAPM wynosi $5 \text{ mln} : 2 \text{ mln} = 2,5$. Jego kolegi zajmującego się opcjami tylko $10 \text{ mln} : 10 \text{ mln} = 1$. Taki sposób oceny pomaga uniknąć podejmowania nieopłacalnego ryzyka.

RAROC RAROC⁷ to inaczej model skorygowanej o ryzyko rentowności kapitału. Służy do oceny
CIR zyskowności różnych obszarów działań, w tym także działalności pożyczkowej. Pojęcie to
ROE zostało wprowadzone w latach 70-tych, przez Bankers Trust. Zasadniczą różnicą między RAROC a tradycyjnymi miarami rentowności jest nieuwzględnianie różnych poziomów ryzyka operacji bankowych przez metody tradycyjne. RAROC do tego może zostać zastosowany do każdego typu ryzyka. RAROC nie jest niestety idealny i posiada również wady. Przede wszystkim jest dość arbitralny, gdyż opiera się na danych historycznych (od 2 miesięcy do roku). Lepiej radzi sobie z aktywami, które są przedmiotem obrotu oraz pomija korelacje pomiędzy poszczególnymi operacjami. Wskaźnik ten wykorzystywany jest we wszystkich obszarach działalności banków. Skorygowana o ryzyko rentowność kapitału może być przedstawiona jako **współczynnik Sharpe'a**. Licznik tego współczynnika to pewna miara

⁷ Patrz także: rozdział 4.2.3.4.

skorygowanego dochodu w danym okresie bądź okresie przyszłym. Mianownik natomiast przedstawia nieoczekiwaną stratę inaczej mówiąc ekonomiczny kapitał ryzykowany.

$$RAROC = \frac{EVA}{c}$$

c – całkowita wartość zaangażowanego kapitału

EVA – Economic Value Added, ekonomiczna wartość dodana, określona wzorem:

$$EVA = NOPAT \times r$$

r – średni ważony koszt kapitału banku

NOPAT – Net Operating Profit After Tax, operacyjny zysk netto

Licznik RAROC jest dodatni, gdy firma wypracowuje zysk wyższy od średniego ważonego kosztu kapitału.

Zakłada się, że po obliczeniu skorygowanej o ryzyko rentowności kapitału dla danej pożyczki porównuje się ten wskaźnik z pewną stopą progową, odzwierciedlającą ponoszone przez bank koszty środków finansowych lub koszty alternatywne, jakie ponoszą inwestorzy przetrzymujący akcje banku. W niektórych modelach RAROC stopą progową jest zatem rentowność kapitału własnego (ROE) osiągnięta przez akcjonariuszy banku, w innych natomiast miara średnio ważonego kosztu kapitału (WACC). Jeśli $RAROC >$ stopy progowej, wtedy pożyczkę uznaje się za powiększającą wartość. RAROC oblicza się zazwyczaj niezależnie dla każdej działalności bez uwzględnienia, jak zostało wyżej wspomniane, korelacji pomiędzy różnymi operacjami. Trzymając się zatem ściśle definicji, każdy wartościowy projekt wg wskaźnika Sharpe'a powinien zostać sfinansowany. Niestety, przy takim podejściu liczba projektów spełniających warunek $RAROC >$ stopy progowej przekraczałaby dostępny kapitał banku. Dlatego wprowadzono drugą rundę alokacji kapitału ekonomicznego, która polega na wyliczeniu współczynników wagowych:

$$w_j = \frac{EC_B}{\sum_{j=1}^n EC_j}$$

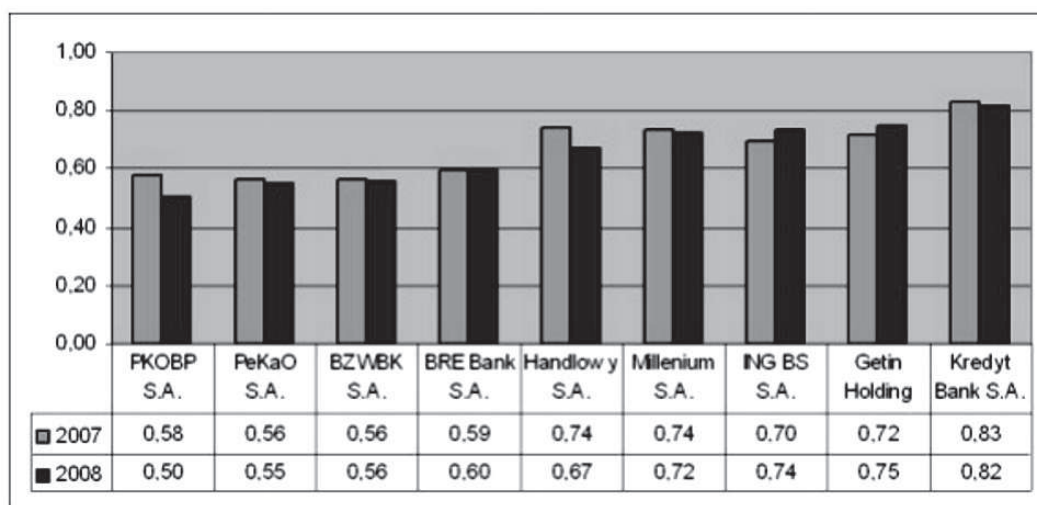
Przy czym:

- EC_B - dostępny kapitał ekonomiczny banku
- EC_j - wstępna alokacja kapitału ekonomicznego na projekty akceptowalne z warunkiem $RAROC >$ stopy progowej

CIR (ang. *Cost Income Ratio*) - to wskaźnik kosztów do dochodów, czyli relacja kosztów operacyjnych do wyniku na działalności bankowej (działalności z tytułu uzyskanych prowizji i odsetek). Jest szczególnie istotny z punktu widzenia oceny kondycji finansowej banku (jak wspomniano w rozdziale 4.2.3.4.).



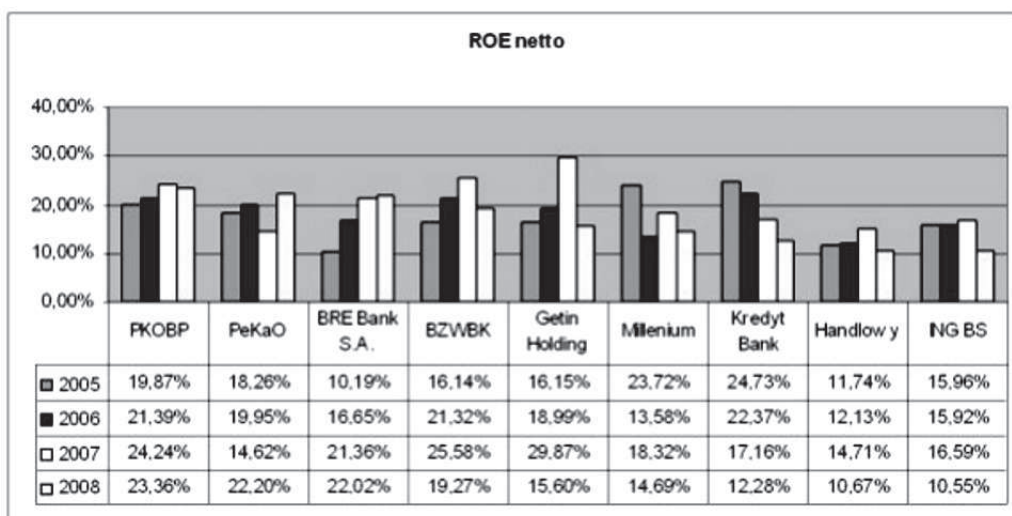
Wykres 1. CIR w bankach krajowych w latach 2007–2008



Źródło: Miesięcznik Bank – czerwiec 2009

Wskaźnik rentowności kapitału własnego netto, o którym już była w książce mowa (ROE ang. Return on Equity), a który jest relacją zysku netto do wielkości kapitału własnego, w ostatnich latach kształtował się zgodnie z poniższą tabelą.

Wykres 2. ROE netto w wybranych bankach krajowych w latach 2005-2008



Więcej o wskaźnikach czytaj także w module B, rozdział 4.2.3.4. „Analizy wskaźnikowe”.

Wynagradzanie menedżerów

Nieopłacalne ryzyko może być skutkiem sposobu wynagradzania menedżerów. Banki i fundusze inwestycyjne często dają zarządzającym portfelami premie za dobre wyniki. Z drugiej strony, menedżerowie nie uczestniczą w stratach na tych portfelach. Oczywiście, gdy wyniki są kiepskie, zarządzający może zostać zwolniony, lecz takie rozwiązanie jest drogie dla pracodawcy. W ten sposób menedżer dostaje opcję kupna na zarządzany przez niego portfel: ma prawo do części zysków, ale nie uczestniczy w stratach. Opcja jest tym cenniejsza, im większą zmienność wykazuje instrument podstawowy. Im większe ryzyko (czyli zmienność) portfela, tym więcej warta jest opcja posiadana przez zarządzającego.

W tej sytuacji menedżer jest zainteresowany zwiększeniem ryzyka nawet wtedy, gdy nie dostanie za nie odpowiedniej premii. Inaczej mówiąc, premia za dobre wyniki (należna menedżerowi) jest ważniejsza od premii za ryzyko (należnej właścicielom portfela). Jeśli zarządzający jest wynagradzany w oparciu o RAPM, będzie szukał takich okazji, gdzie stosunek oczekiwanego zwrotu do ryzyka jest jak najlepszy.

5.4.4. Zarządzanie strategiczne

VaR jest znacznie lepszą podstawą do oceny, niż wielkość aktywów powierzonych menedżerowi. Obecnie zaciągnięcie lub udzielenie pożyczki jest bardzo proste i większość instytucji finansowych może dość swobodnie decydować, jakimi funduszami chce dysponować. W swojej działalności banki są obecnie ograniczane głównie przez wartość narażoną na ryzyko: każdy bank musi mieć kapitał większy od określonej wielkości związanej z VaR. Inaczej mówiąc, każdy bank ma swój limit VaR, zależny od wielkości kapitału własnego. Gotówkę można pożyczyć, ale limit VaR jest ustalony i nie można go przekroczyć. Dlatego najważniejszym zasobem banku jest zdolność do podejmowania ryzyka. Bank musi dobrze zdecydować, jak dysponować tym cennym zasobem: jakie ryzyko mogą podejmować poszczególne jednostki. Tak, jak w przypadku zarządzających aktywami, bank musi wybierać te inwestycje, które przyniosą największy zysk względem ryzyka. Tutaj VaR staje się cennym narzędziem zarządzania strategicznego dla instytucji finansowych. Bank powinien decydować się na rozwój tych działów, które wypracowują największy dochód w stosunku do ryzyka, a więc tych, w których bank jest szczególnie doświadczony. VaR, a w zasadzie RAPM, umożliwia ocenę proporcji zysku do ryzyka. Docieramy tutaj do ważnego w zarządzaniu strategicznym pytania: czy rozwijać działalność w nowych branżach i korzystać w ten sposób z dywersyfikacji, czy też specjalizować się w niewielu produktach i walczyć o jak największą przewagę nad konkurencją na jedynie paru rynkach? Niestety, VaR nie wystarczy do udzielenia najlepszej odpowiedzi. Tutaj niezastąpione są doświadczenie i trzeźwy osąd menedżerów. Ryzyko złej odpowiedzi na postawione pytanie jest nazywane ryzykiem strategicznym. Ryzyko strategiczne, jak wskazuje nazwa, jest ryzykiem podjęcia złych decyzji dotyczących strategii.

Obecnie coraz częściej mówi się o kompleksowym zarządzaniu ryzykiem (ERM, *Enterprise-wide Risk Management*). Inny termin to zintegrowane zarządzanie ryzykiem, *Integrated Risk Management*). Kompleksowe zarządzanie ryzykiem jest przedsięwzięciem, którego celem jest kontrola i zarządzanie ryzykiem całej instytucji. Pomiar ryzyka, na które jest narażone przedsiębiorstwo, pomoże: lepiej rozumieć ryzyka zagrażające firmie, podejmować lepsze decyzje strategiczne, oraz, dzięki temu, lepiej wykorzystywać zasoby firmy.

**Kompleksowe
zarządzanie
ryzykiem**

Zintegrowane zarządzanie ryzykiem, aby było skuteczne, powinno spełniać kilka warunków:

- 1) efektywny system kontroli ryzyka,
- 2) świadoma podejmowanego ryzyka kadra, przede wszystkim kierownicza (nie tylko dobrze przygotowani zarządzający ryzykiem),

- 3) wyraźnie zdefiniowane zasady zarządzania ryzykiem, plany awaryjne, jasny podział kompetencji i odpowiedzialności,
- 4) sprawne metody uwzględniania ryzyka w wycenie sprzedawanych produktów,
- 5) uwzględnienie korelacji w ocenie całkowitego ryzyka ponoszonego przez instytucję.

Aktualnie największym problemem jest spełnienie ostatniego warunku. O ile zmierzenie korelacji między zmianami cen jest proste, to wyliczenie związku między dwoma zupełnie różnymi rodzajami ryzyka jest trudne. Korelacja między zdolnością kredytową producenta samochodów a prawdopodobieństwem popełnienia defraudacji przez pracownika naszej firmy jest bardzo trudna do policzenia. Dotychczas nikt nie zaproponował dobrego sposobu jej zmierzenia. Dla uproszczenia obliczeń zwykle przyjmuje się, że korelacja między takimi wydarzeniami wynosi 0.

System zintegrowanego zarządzania ryzykiem powinien obejmować, oprócz ryzyka rynkowego i kredytowego, między innymi:

- 1) ryzyko regulacyjne i polityczne, związane z niespodziewaną zmianą przepisów,
- 2) ryzyko katastrofy, np. trzęsienia ziemi czy ataku terrorystycznego,
- 3) ryzyko prawne, tj. ryzyko wytoczenia procesu przez drugą stronę kontraktu (ryzyko szczególnie widoczne przy zawieraniu niestandardowych transakcji pozagiełdowych),
- 4) ryzyko modelu, związane z używaniem nowych, skomplikowanych modeli wyceny instrumentów, oceny jakości kredytowej, itd.

5.4.5. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości oraz Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej

5.4.5.1. MSR/MSSF

Standardy rachunkowości oraz sprawozdawczości publikowane są przez **Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (RMSR, ang. IASB - International Accounting Standards Board)**. RMSR skupia obecnie 122 organizacje zawodowe z 91 państw, w tym także z Polski (Stowarzyszenie Księgowych w Polsce).

Główny cel organizacji to ujednolicenie zasad rachunkowości stosowanych przez przedsiębiorstwa i inne organizacje w sprawozdawczości rachunkowej na świecie. Jest on realizowany przez:

- formułowanie i publikację Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR) oraz Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF), które powinny być przestrzegane przy sporządzaniu i prezentacji sprawozdań finansowych,
- promocję stosowania MSR i MSSF w celu uzyskania powszechnej akceptacji zawartych w nich zasad,
- prace nad doskonaleniem i harmonizacją standardów rachunkowości, procedur i regulacji, związanych z przygotowywaniem i publikowaniem sprawozdań finansowych.

Od momentu powstania Komitet i Rada wydały 41 Międzynarodowych Standardów Rachunkowości oraz 8 Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej – ujednoliconych zasad rachunkowości, sprawozdawczości oraz rewizji finansowej.

27 sierpnia 2004 r. Sejm RP przyjął Ustawę o zmianie ustawy o rachunkowości. Nowelizacja, mająca na celu dostosowanie zapisów Ustawy o rachunkowości (zwanej dalej Ustawą) do wymogów Unii Europejskiej, wprowadziła obowiązek sporządzania skonsolidowanych sprawozdań finansowych zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) przez emitentów papierów wartościowych, dopuszczonych do publicznego obrotu w Polsce oraz wszystkie banki. Przepis ten ma zastosowanie po raz pierwszy do sprawozdań finansowych, sporządzonych za rok obrotowy rozpoczynający się w 2005 r. 24 października 2005 r. ustawodawca rozszerzył zakres jednostek objętych obowiązkiem sporządzania skonsolidowanego sprawozdania finansowego według MSSF. Wymóg ten dotyczy obecnie wszystkich emitentów papierów wartościowych, a nie wyłącznie emitentów papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na regulowanym rynku.

Zgodnie z Ustawą możliwość sporządzenia sprawozdań finansowych zgodnie z MSSF począwszy od 2005 roku została rozszerzona na:

- jednostkowe sprawozdania finansowe emitentów papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na jednym z rynków regulowanych krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego,
- jednostkowe i skonsolidowane sprawozdania finansowe emitentów, zamierzających ubiegać się lub ubiegających się o ich dopuszczenie do obrotu na jednym z rynków regulowanych krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego,
- jednostkowe sprawozdania finansowe jednostek, wchodzących w skład grupy kapitałowej, w której jednostka dominująca sporządza skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodnie z MSSF,
- skonsolidowane sprawozdania finansowe jednostek, wchodzących w skład grupy kapitałowej, w której jednostka dominująca wyższego szczebla sporządza skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodnie z MSSF.

Wobec powyższych uregulowań, od 2005 roku spółki giełdowe mają obowiązek sporządzać skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodnie z MSSF, ale mają również prawo zdecydowania o formie sprawozdania finansowego zarówno własnych sprawozdań jednostkowych, jak i sprawozdań finansowych spółek, wchodzących w skład ich grup kapitałowych. Prawo wyboru mają również spółki zależne jednostek dominujących, których papiery wartościowe są dopuszczone do publicznego obrotu w Unii Europejskiej. Decyzję w tej sprawie powinien podjąć organ, zatwierdzający sprawozdania finansowe, czyli walne zgromadzenie.

Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej określają:

- sposób prezentacji danych finansowych,
- metody wyceny poszczególnych składników aktywów i pasywów,
- zakres informacji, jaki należy ujawnić w sprawozdaniu finansowym,
- sposób prezentacji sprawozdania z przepływów środków pieniężnych,
- sposób prezentacji z zestawieniem zmian w kapitale własnym,
- metody prezentacji majątku trwałego.



Cechy jakościowe sprawozdań, jakimi sporządzający powinni się kierować przy opracowywaniu sprawozdania finansowego, to:

- zrozumiałość
- trafność
- wiarygodność
- przydatność
- porównywalność
- istotność.



W przypadku, gdy jednostka dominująca sporządza sprawozdania finansowe zgodnie z MSSF, a jednostki, których dane objęte są skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym, nie sporządzają jednostkowych czy skonsolidowanych sprawozdań finansowych zgodnie z MSSF, to należy dokonać odpowiednich przekształceń sprawozdań finansowych tych jednostek. Wymaga to w praktyce od spółek prowadzenia dwóch systemów raportowania:

- pierwszego, którego rezultatem jest sprawozdanie zgodne z przepisami Ustawy, podlegające zatwierdzeniu i ogłoszeniu
- oraz drugiego, zgodnego z MSSF, prowadzonego wyłącznie dla potrzeb konsolidacji.

Biorąc pod uwagę fakt coraz większej rozbieżności pomiędzy przepisami dotyczącymi sprawozdawczości finansowej a przepisami prawa podatkowego, spółka jest zobowiązana do prowadzenia równolegle trzech rodzajów sprawozdawczości. Dlatego ważne wydaje się rozważenie kosztów i korzyści z wprowadzenia MSSF – również w jednostkach zależnych – jako jedynej formy sprawozdawczości finansowej.

Z pewnością w długim okresie rozwiązanie to wydaje się optymalne. Natomiast w bliższym horyzoncie czasowym należy pamiętać, że przeprowadzenie działań, mających na celu wdrożenie w przedsiębiorstwie zasad raportowania finansowego zgodnego z MSSF, zwykle nie jest procesem ani łatwym, ani krótkotrwałym. Dlatego też warunkiem koniecznym możliwie sprawnego przeprowadzenia tego procesu jest systemowe podejście do problemu. Powinno się ono przejawiać w określeniu szczegółowych celów oraz czynności niezbędnych do ich zrealizowania, pogrupowaniu tych czynności w jednolite obszary oraz precyzyjnym zaplanowaniu harmonogramu ich realizacji.

W zamierzeniu wprowadzanie MSSF ma zapewnić bezpośrednią porównywalność sprawozdań finansowych spółek funkcjonujących w różnych krajach, ponieważ obowiązujące w poszczególnych krajach zasady rachunkowości, a w efekcie sporządzone na ich podstawie sprawozdania finansowe firm, znacznie różnią się od siebie. Jest to ważne szczególnie w dobie otwartego, globalnego rynku kapitałowego, na którym inwestorzy, inwestując i oceniając wartość spółek, opierają się w znacznej mierze na publikowanych przez nie danych finansowych. W 2008 roku ponad 113 państw świata, łącznie z całą Europą, wymagało lub zezwalało na sprawozdawczość zgodną z MSSF. Około 85 spośród tych krajów wymagało tej sprawozdawczości we wszystkich krajowych, notowanych na giełdzie przedsiębiorstwach.

Rola MSSF to określenie wytycznych w zakresie:

- celów sprawozdania finansowego,
- podstawowych zasad rachunkowości,

- kryteriów jakościowych, które powinno spełniać sprawozdanie finansowe,
- podstawowych elementów sprawozdania finansowego oraz zasad ich ujęcia i pomiaru,
- definicji kapitału i zasad jego ujęcia w sprawozdaniach finansowych.

Proces **wdrażania MSSF** w organizacji składa się z następujących etapów:

- Etap pierwszy – analiza systemu informacyjnego przedsiębiorstwa
- Etap drugi – pozyskanie wiedzy i narzędzi
- Etap trzeci – wdrożenie nowych zasad ujmowania i wyceny
- Etap czwarty – przygotowanie polityki rachunkowości zgodnej z MSSF

Wśród standardów MSR są m. in.:

- prezentacja sprawozdań finansowych,
- zapasy,
- rzeczowy majątek trwały,
- leasing,
- przychody.

5.4.5.2. Zastosowanie MSR/MSSF w bankach

Stosowanie MSR/MSSF w bankach regulują następujące ustawy i rozporządzenie:

- art. 55 ust. 5 Ustawy o rachunkowości – skonsolidowane sprawozdania finansowe emitentów papierów wartościowych oraz banków sporządza się zgodnie z MSSF,
- art. 45 ust. 1b Ustawy o rachunkowości – sprawozdania finansowe jednostek wchodzących w skład grupy kapitałowej, w której jednostka dominująca sporządza skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodnie z MSSF, mogą być sporządzane zgodnie z MSSF,
- Rozporządzenie Nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady Europy w sprawie stosowania MSR – wprowadzono obowiązek sporządzania od 1 stycznia 2005 r. skonsolidowanych sprawozdań finansowych przez spółki, ubiegające się o dopuszczenie papierów wartościowych do publicznego obrotu lub których papiery są już dopuszczone do obrotu.

Głównymi elementami MSR/MSSF, wpływającymi na funkcjonowanie banków są obowiązki informacyjne, w tym:

- sposób ogłaszania przez banki informacji o charakterze ilościowym i jakościowym, dotyczących adekwatności kapitałowej,
- zakres informacji, podlegających ogłaszaniu oraz zakres informacji ujawnianych w odniesieniu do instrumentów finansowych,
- szczegółowy zakres ujawnień w sprawozdawczości rocznej i półrocznej.



MSSF regulują funkcjonowanie instrumentów finansowych w **MSR 39 i 32**, bez szczegółowego uwzględniania specyfiki banku. Aktywa dzielą się na 4 klasyczne grupy:

- wyceniane wg wartości godziwych „przez rachunek zysków i strat”, w tym przeznaczone do obrotu – MSSF
- utrzymywane do terminu wymagalności

- udzielone pożyczki i inne należności
- dostępne do sprzedaży.

Zobowiązania finansowe są podzielone na 2 grupy:

- przeznaczone do obrotu
- pozostałe.

Poniżej opisano kilka elementów MSR/MSSF mających wpływ na funkcjonowanie banku.

Wycena zabezpieczeń

Przeglądów i aktualizacji wartości zabezpieczeń, o które pomniejszono podstawę tworzenia rezerw celowych, dokonuje się w trybie obowiązującym dla przeglądów i klasyfikacji ekspozycji kredytowych – raz na 3 miesiące. W przypadku zabezpieczeń w postaci hipoteki, zastawu na statku morskim i zastawu na statku powietrznym wartość zabezpieczenia ustala się na podstawie posiadanej wyceny rzeczoznawcy lub – w określonych odrębnymi przepisami przypadkach – na podstawie wyceny bankowo-hipotecznej, dokonanej w momencie ustanowienia zabezpieczenia. Bank, w ramach przeglądów i aktualizacji wartości zabezpieczeń, dokonuje analizy rynkowych cen zabezpieczeń na podstawie własnych lub międzybankowych baz danych, zgodnie z przyjętą pisemną procedurą. Jeśli wynikający z tej analizy spadek rynkowych cen tych zabezpieczeń, w okresie od dokonania ostatniej wyceny przez rzeczoznawcę, może mieć znaczący wpływ na wartość danego zabezpieczenia ekspozycji kredytowej, bank powinien zlecić ponowną wycenę lub pisemnie uzasadnić odstępianie od jej zlecenia.

MSR 39 Celem standardu **MSR39 „Instrumenty finansowe - ujmowanie i wycena”** jest ustalenie zasad ujęcia, wyceny i ujawniania informacji o aktywach finansowych i zobowiązaniach finansowych. Wprowadza on obowiązek ujęcia w bilansie wszystkich aktywów finansowych i zobowiązań finansowych, łącznie z instrumentami pochodnymi i wbudowanymi instrumentami pochodnymi.

Zgodnie z MSR 39 wyliczenie efektywnej stopy procentowej powinno obejmować wszelkie opłaty i prowizje otrzymywane i płacone przez strony transakcji. Oznacza to, co do zasady, rozliczanie w czasie prowizji netto od kredytów metodą efektywnej stopy procentowej.

Aktualnie prowadzone są intensywne prace nad zmianą MSR 39, który z uwagi na kryzys w sektorze finansowym (z roku 2008) okazał się w swych uregulowaniach nie do końca adekwatny w zakresie wyceny instrumentów finansowych. Jego nowelizacja pociągnie za sobą zmianę z MSR 39 na MSSF 9. Planowane zatwierdzenie przez Komisję Europejską nowego standardu to I połowa roku 2011.

MSR 18 Celem standardu **MSR 18 „Przychody”** jest określenie podejścia do księgowania przychodów, wynikających z określonego rodzaju transakcji i zdarzeń gospodarczych. Podstawowym celem jest wprowadzenie standardu, iż przychody powinny być wyceniane według wartości godziwej zapłaty otrzymanej, bądź należnej. Z punktu widzenia zarządzania finansowego w banku należy zwrócić uwagę na to, że:

- Obowiązuje zasada generalna rozliczania prowizji w czasie metodą efektywnej stopy procentowej.

- W aneksie do MSR 18, par. 14 „Prowizje za usługi finansowe” przedstawiono podstawowe zasady rozliczenia otrzymanych prowizji. Zasady te nie zostały zmienione przez MSR 39.
- Brak szczegółowych regulacji dotyczących rozliczania prowizji od niektórych produktów kredytowych.

W przypadku sprawozdań zgodnych z MSR/MSSF banki są zobligowane do podawania wyników poszczególnych jednostek biznesowych np.: pionu bankowości detalicznej czy też inwestycyjnej.

Streszczenie

W pierwszej części tego rozdziału przedstawiono proces zarządzania płynnością, który obejmuje dwa typy ryzyka: ryzyko płynności finansowej, które jest ryzykiem niedoboru funduszy wtedy, gdy będą potrzebne oraz ryzyko płynności handlowej, nazywane również płynnością rynku (produktu), które jest ryzykiem polegającym na tym, że bank nie będzie w stanie wystarczająco szybko zlikwidować aktywów, gdy potrzebna jest gotówka, czy też wystarczająco szybko zamknąć pozycje własne. Znaczenie płynności wynika z trzech podstawowych przyczyn:

- odpowiedni poziom płynności pozwala bankowi wywiązywać się ze swoich zobowiązań na bieżąco, co jest czynnikiem niezbędnym do prawidłowego funkcjonowania banku. Bank jest zobowiązany przez Prawo bankowe do utrzymywania płynności płatniczej dostosowanej do rozmiarów i rodzaju prowadzonej działalności,
- płynność zapewnia bankowi elastyczność działań potrzebną, aby się rozwijać, tzn. by móc sprostać potrzebom kredytowym klientów. Rozwój wywołuje zapotrzebowanie na środki finansowe,
- płynność pozwala także pokrywać przejściowe straty z działalności.

Proces uzyskiwania płynności finansowej, zapewniającej przeżycie i rozwój banku, można ująć w cztery grupy zagadnień:

- zarządzanie aktywami,
- zarządzanie pasywami,
- plan finansowania awaryjnego,
- wskaźniki płynności.

Zarządzanie płynnością wyłącznie po stronie aktywnej bilansu polega na utrzymywaniu przez bank portfela aktywów płynnych, które w każdej chwili bank może sprzedać bez straty (w sytuacji, gdy jest więcej chętnych do wzięcia kredytów) lub może dokupić, gdy w danym okresie więcej osób przynosi pieniądze do banku. Portfel aktywów płynnych powinien charakteryzować się przede wszystkim dużą płynnością, a instrumenty wchodzące w jego skład powinny charakteryzować się małą wrażliwością na ryzyko ceny.

Z kolei w procesie osiągania płynności poprzez zarządzanie pasywami możemy wyróżnić cztery podstawowe metody:

- zmniejszanie niedopasowania pomiędzy terminami płatności aktywów i pasywów,
- zwiększanie udziału depozytów stabilnych w ogólnej kwocie pasywów,
- dywersyfikację źródeł finansowania i stosowanych instrumentów,
- kształtowanie przez bank właściwych relacji z klientami,

Następną kwestią jest planowanie finansowania awaryjnego, które opisuje działania zmierzające do utrzymania płynności w niekorzystnych warunkach, opierając się na założeniach dotyczących ewentualnych anomalii w otoczeniu banku. Przyjmuje się, że przynajmniej dwa rodzaje planów powinny być obowiązkowo opracowane:

- plan awaryjny dotyczący kryzysu płynności wewnątrz banku (problemy wewnątrz banku),
- plan awaryjny dotyczący kryzysu płynności całego systemu bankowego (problemy systemowe).

Kolejną grupą zagadnień w procesie uzyskiwania płynności finansowej jest analiza wskaźników płynności. Do powszechnie stosowanych wskaźników należy zaliczyć wskaźnik przedstawiający stosunek wielkości kredytów do depozytów lub stosunek sumy lokat międzybankowych i papierów wartościowych zapadalnych w terminie do 3 miesięcy do sumy zaciągniętych kredytów i depozytów terminowych, wymagalnych w terminie do 3 miesięcy. Ponadto, w celu dokonania oceny poziomu płynności bank może wykorzystywać również zestawienie niedopasowania terminów płatności aktywów i pasywów (analiza luki płynności), polegające na szacowaniu okresów pozostałych do zapadalności aktywów i wymagalności pasywów poprzez zestawienie tych aktywów i pasywów w poszczególnych przedziałach czasowych, licząc od daty sporządzenia takiego zestawienia. Luka dodatnia wskazuje na utrzymywanie nadwyżki płynności i oznacza, że w danym przedziale czasowym aktywa są większe niż pasywa. Drugim typem ryzyka płynności jest płynność handlowa, którą można zdefiniować jako zdolność do natychmiastowej likwidacji pozycji bez:

- znacznego wpływu na ceny rynkowe,
- zwrócenia uwagi innych uczestników rynku,
- godzenia się na kontrahentów marnej jakości.

Posiadanie płynności handlowej oznacza zajmowanie pozycji, które nie mają specyficznych cech związanych przede wszystkim z ich wielkością oraz, że konieczne jest podtrzymywanie wizerunku dobrego kontrahenta w celu zapewnienia sobie linii kredytowych na działalność handlową.

W drugiej części rozdziału przedstawione zostały metody oceny dochodowości produktów bankowych. Dla produktów odsetkowych przedstawione zostały metody:

- poolu,
- bilansu warstwowego,
- odsetek rynkowych.

Za pomocą metody poolu możemy ocenić dochodowość poszczególnych produktów odsetkowych, dzieląc pomiędzy nie całkowitą marżę banku (wykorzystywane są dwa algorytmy podziału marży).

Metoda bilansu warstwowego pozwala na określenie dochodowości grup produktów pogrupowanych wg jednego z kryteriów:

- bezpośredniego – przyporządkowującego aktywa do źródeł ich finansowania,
- płynności – opartego na „złotej regule bankowej”,
- wysokości oprocentowania – zakładającego, że najdroższe pasywa finansują najbardziej opłacalne aktywa.

Metoda odsetek rynkowych pozwala wyznaczyć – w zależności od potrzeb – dochodowość poszczególnych produktów odsetkowych lub zdefiniowanych grup produktów z podziałem na dochody generowane przez centralę banku i oddziały operacyjne.

Analizując dochodowość produktów odsetkowych poświęciliśmy dużo uwagi ustaleniu minimalnego oprocentowania kredytu jako funkcji wielu czynników – zależnych i niezależnych od banku. Minimalne oprocentowanie kredytu zależne jest od wielu czynników. Istotne znaczenie ma graniczny koszt pasywów, stopa podatkowa i oczekiwana przez właścicieli stopa ROE.

Dla produktów nieodsetkowych – oceniając ich dochodowość – możemy wykorzystywać między innymi metody:

- kalkulacji kosztów jednostkowych,
- rachunek standardowych kosztów procesu,
- analizę progu rentowności.

Metoda kalkulacji kosztów jednostkowych prezentuje podejście bardziej syntetyczne (mniej precyzyjne), podczas gdy metoda rachunku standardowych kosztów procesu bardziej analityczne (bardziej precyzyjne). Należy jednak pamiętać, że rachunek standardowych kosztów procesu jest metodą bardziej precyzyjną, ale też bardziej kosztowną. Możemy także określić cenę minimalną, jeżeli znamy koszty stałe, koszty zmienne jednostkowe oraz wielkość sprzedaży albo wielkość minimalnej, potrzebnej sprzedaży, gdy znamy koszty stałe, koszty zmienne jednostkowe i cenę sprzedaży (analiza progu rentowności).

W trzeciej części rozdziału omówione zostały zagadnienia dotyczące ryzyka operacyjnego, kredytowego, rynkowego i ryzyka compliance. Ryzyko operacyjne definiuje się jako możliwość wystąpienia straty, wynikającej z niedostosowania lub zawodności procesów wewnętrznych, ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych. W zakres ryzyka operacyjnego wchodzi ryzyko prawne, natomiast wyłącza się z niego ryzyko reputacji i strategiczne. Zgodnie z rekomendacją Komitetu Bazylejskiego, dla celów identyfikacji ryzyka operacyjnego i zarządzania tym ryzykiem, wyróżnia się w działalności banku osiem linii biznesowych, tj. bankowość inwestycyjną, bankowość dealerską, detaliczną działalność brokerską, bankowość komercyjną, bankowość detaliczną, płatności i rozliczenia, usługi pośrednictwa, zarządzanie aktywami. Uchwała systematyzuje również kategorie zdarzeń operacyjnych wymieniając 7 głównych kategorii, do których zalicza się: oszustwa wewnętrzne; oszustwa zewnętrzne; zasady dotyczące zatrudnienia oraz bezpieczeństwo w miejscu pracy; klienci, produkty i praktyki operacyjne; szkody związane z aktywami rzeczowymi; zakłócenia działalności banku i awarie systemów; wykonanie transakcji, dostawa i zarządzanie procesami operacyjnymi. W procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym można wyróżnić cztery podstawowe czynniki ryzyka: ludzie, procesy i systemy,

zdarzenia zewnętrzne oraz zlecanie czynności na zewnątrz (outsourcing). Do oszacowania kapitału na pokrycie ryzyka operacyjnego w uchwale zostały przedstawione trzy metody: podstawowego wskaźnika, standardowa oraz zaawansowane metody pomiaru. W celu ograniczania ryzyka operacyjnego banki powinny opracowywać plany utrzymania ciągłości działania, plany awaryjne, mogą również ubezpieczać się przed skutkami trudnych do przewidzenia błędów lub zdarzeń operacyjnych oraz zlecać pewne czynności działalności banku na zewnątrz.

Kolejnym rodzajem ryzyka jest ryzyko kredytowe, w ramach którego możemy wyróżnić: aktywne ryzyko kredytowe, związane z potencjalnym zagrożeniem niespłacenia przez kredytobiorcę płatności kredytowych; pasywne ryzyko kredytowe, które wynika z zagrożenia wcześniejszego wycofania środków pieniężnych przez deponentów, niżby to wynikało z terminów określonych w umowie złożenia depozytu; ryzyko indywidualne, które jest związane z pojedynczym kredytobiorcą lub jednostkową transakcją kredytową i jest następstwem, m.in. sytuacji ekonomiczno-finansowej kredytobiorcy oraz ryzyko portfelowe, które jest sumarycznym wynikiem ryzyka poszczególnych transakcji kredytowych i sytuacji kredytobiorców. Z kolei w procesie zarządzania ryzykiem kredytowym, który bezwzględnie powinien być oddzielony od procesu sprzedaży kredytów, można wyróżnić takie elementy składowe jak m.in.: analiza ryzyka, sterowanie ryzykiem, nadzór nad ryzykiem, finansowanie ryzyka, administracja ryzykiem. Przy analizowaniu zagadnień dotyczących ryzyka kredytowego bardzo istotna jest ocena transakcji kredytowej. Wśród zasadniczych elementów, mających wpływ na ocenę i akceptację transakcji kredytowej, wyróżnić można m.in.: ocenę kredytobiorców, ocenę celu i warunków transakcji, ocenę zabezpieczeń prawnych, wycenę kosztu kredytu (w szczególności określenie marży za ryzyko kredytowe).

Następnym rodzajem ryzyka omawianym w tym rozdziale jest ryzyko rynkowe. Ryzyko to możemy zdefiniować jako ryzyko tego, że wartość bilansowych lub pozabilansowych pozycji zostanie zmniejszona na skutek zmiany cen rynkowych. Głównymi rodzajami ryzyka rynkowego, występującymi w działalności bankowej, są ryzyko stopy procentowej oraz ryzyko walutowe. Ryzyko stopy procentowej jest to ryzyko wynikające z narażenia aktualnego i przyszłego wyniku finansowego banku oraz jego kapitału na niekorzystny wpływ zmian stóp procentowych. W ramach tego ryzyka wyróżniamy ryzyko niedopasowania terminów przeszacowania, ryzyko opcji klienta, ryzyko bazowe oraz ryzyko krzywej dochodowości. Podstawowymi narzędziami pomiaru ryzyka rynkowego są: analiza niedopasowania aktywów i pasywów według terminów przeszacowania (luka stopy procentowej) oraz analiza zaktualizowanej wartości ekonomicznej instrumentu (duration). Innym narzędziem pomiaru ryzyka rynkowego jest wartość zagrożona, ang. *Value at Risk* (VaR). VaR mierzy największą oczekiwaną stratę, w określonym czasie i z określonym poziomem ufności, w „normalnych” warunkach rynkowych. Kolejnym istotnym elementem systemu pomiaru ryzyka rynkowego jest testowanie warunków skrajnych, tj. proces identyfikacji i kwantyfikacji ekspozycji na ekstremalne (mało prawdopodobne), ale możliwe do wystąpienia zmiany parametrów rynkowych.

Kolejny podrozdział opisuje podstawowe instrumenty pochodne oraz ich znaczenie w procesie zarządzania ryzykiem, które definiujemy jako instrumenty finansowe spełniające

łącznie warunki: jego wartość zależna jest od określonego, zewnętrznego parametru cenowego, z reguły nie wymaga żadnej płatności początkowej lub wymaga tylko niewielkiej inwestycji początkowej w stosunku do kwoty kontraktu, jego rozliczenie nastąpi w przyszłości. Instrumenty pochodne mogą być wykorzystywane w celu: zabezpieczenia przed ryzykiem rynkowym, arbitrażu, spekulacji, osiągania zysku jako współtwórca rynku (*market maker*). Do podstawowych instrumentów pochodnych zaliczamy kontrakty terminowe forward, kontrakty terminowe na stopę procentową (FRA), transakcje zamiany stopy procentowej (IRS, CIRS) oraz opcje.

Wspomniany wcześniej VaR jest także wykorzystywany w szacowaniu ryzyka przy ocenie przez interesariuszy banku. Sprawozdania finansowe oraz analiza finansowa to główne czynniki oceny kondycji banku zarówno dla zarządzających jak i inwestorów. Rzetelne sprawozdania oraz jakościowo efektywne analizy pozwalają na sprawne funkcjonowanie banku w otoczeniu rynkowym, pozwalają zdobyć zaufanie inwestorów, a także ograniczają ryzyko compliance. Ryzyko compliance zaś to zarówno twarde ryzyko niezgodności rozwiązań banku z funkcjonującymi regulacjami prawnymi, jak i trudniej uchwytnie ryzyko reputacji. Należy pamiętać, że odpowiedzialność za compliance ponosi każdy pracownik banku.

Literatura

1. G. Białek, *Podstawy zarządzania pieniędzem w banku komercyjnym*, Twigger, Warszawa 1994, wydanie I
2. G. Borys, *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku*, PWN, Warszawa – Wrocław 1996
3. K. Gigol, *Oplacalność działalności kredytowej banku*, Twigger, Warszawa 2000, wydanie I
4. D. Frazer, L. Frazer, *Ocena wyników działalności banku komercyjnego*, ZBP, Warszawa 1996, wydanie I
5. H. Heffernan, *Nowoczesna Bankowość*, PWN, Warszawa 2007, s.171-175
6. M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2010
7. W. L. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Banki rynek operacje*, Poltext, Warszawa 2000, wydanie IX
8. P. Masiukiewicz, *Nowe ryzyka bankowości w świetle badań*, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, Warszawa, listopad 2009
9. D. McNaughton, *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, WIB, Warszawa 1995
10. Praca zbiorowa pod red. I. Heropolitańskiej, *Kredyty, pożyczki i gwarancje bankowe*, Twigger, Warszawa 1999,
11. R. Patterson, *Poradnik kredytowy dla bankowców*, Twigger, Warszawa 1995
12. *Rekomendacja dotycząca zarządzania ryzykiem towarzyszącym zawieraniu przez banki transakcji na rynku instrumentów pochodnych*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2002
13. *Rekomendacja G dotycząca zarządzania ryzykiem stopy procentowej w bankach*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2002
14. *Rekomendacja i dotycząca zarządzania ryzykiem walutowym w bankach oraz zasad dokonywania przez banki operacji obciążonych ryzykiem walutowym*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2002

15. *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2004
16. *Rekomendacja P dotycząca systemu monitorowania płynności finansowej banków*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2002
17. H. Riehl, *Zarządzanie ryzykiem na rynku pieniężnym, walutowym i instrumentów pochodnych*, WIB, Warszawa 2001, wydanie I
18. A. Saunders, *Metody pomiaru ryzyka kredytowego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s.145-147
19. S. Świdorski, *Bilans i ekonomika banku*, MSBiF, Katowice 1999, wydanie I
20. J. Świdorski, *Finanse banku komercyjnego*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1998, wydanie I
21. W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001
22. Uchwała nr 9/2007 Komisji Nadzoru Bankowego z dn. 13 marca 2007 r. w sprawie ustalenia wiążących banki norm płynności (z późn. zm.)
23. Uchwała nr 386/2008 Komisji Nadzoru Finansowego z dn.17 grudnia 2008 r., w sprawie ustalenia wiążących banki norm płynności
24. Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości (Dz.U. z 2009 r. Nr 152, poz. 1223 ze zm.)
25. M. S. Wiatr, *Współczesny Bank*, Ryzyko Kredytowe, Poltext, Warszawa 1999
26. M. Wójcik, *Metody oceny ryzyka kredytowego*, PWE, Warszawa 2007
27. M. Wysocki, *Poradnik inspektora kredytowego*, Twigger, Warszawa 1997
28. M. Zaleska – red., *Współczesna Bankowość*, Difin, Warszawa 2007
29. Z. Zawadzka, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa 1999

Test do samokontroli

1. Wewnętrzna cena transferowa to stopa procentowa, po której rozliczają się między sobą:
 - A. bank z klientem detalicznym
 - B. jednostki banku
 - C. bank z klientem korporacyjnym
 - D. klienci banku
2. Jeżeli bank ma nadwyżkę środków, to definicją kosztu marginalnego będzie stopa procentowa:
 - A. po której bank lokuje lokaty międzybankowe
 - B. po której bank udziela kredytów najlepszym klientom
 - C. po której można łatwo zainwestować środki na poszczególne okresy
 - D. po której bank inwestuje w papiery skarbowe
3. Współczynnik wypłacalności to:
 - A. stosunek kapitałów banku do aktywów i pozycji pozabilansowych ważonych ryzykiem
 - B. stosunek kapitałów banku do aktywów płynnych
 - C. stosunek aktywów ważonych ryzykiem do kapitałów banku
 - D. stosunek aktywów płynnych do kapitałów banku

4. Minimalna wartość współczynnika wypłacalności została ustalona na poziomie:
 - A. 11%
 - B. 6%
 - C. 12%
 - D. 8%
5. Krótka pozycja własna banku w danym instrumencie to pozycja, gdy bank:
 - A. kupił dany instrument
 - B. zamierza sprzedać dany instrument
 - C. sprzedał instrument, którego nie posiadał
 - D. zamierza kupić dany instrument
6. Płynność natychmiastowa to zdolność do generowania przez bank dodatniego salda przepływów gotówkowych w horyzoncie czasowym:
 - A. w okresie najbliższych 1-3 tygodni
 - B. w okresie najbliższego dnia operacyjnego
 - C. w okresie najbliższych 1-3 miesięcy
 - D. w okresie najbliższych 3-12 miesięcy
7. Instrumenty wchodzące w skład portfela aktywów płynnych powinny charakteryzować się m.in.:
 - A. małą wrażliwością na ryzyko ceny
 - B. terminem zapadalności powyżej 2 lat
 - C. dużą wrażliwością na ryzyko ceny
 - D. terminem zapadalności powyżej 5 lat
8. Dywersyfikacja źródeł finansowania oznacza, że bank przyjmuje pieniądze od:
 - A. wszystkich klientów o najwyższym ratingu
 - B. sektorów, które są najbardziej rentowne
 - C. klientów, którzy mają otwarte rachunki w banku
 - D. tylu różnych typów klientów i z tylu różnych sektorów, z ilu jest to tylko możliwe
9. Zestawienie niedopasowania terminów płatności aktywów i pasywów to:
 - A. luka płynności
 - B. luka duration
 - C. luka dodatnia
 - D. luka ujemna
10. Płynność handlowa wpływa na płynność finansową, gdyż
 - A. daje bankowi zdolność łatwego dostępu do depozytów międzybankowych
 - B. daje bankowi zdolność łatwej konwersji aktywów na gotówkę
 - C. daje bankowi zdolność łatwego zakupu papierów skarbowych
 - D. daje bankowi zdolność łatwego udzielania kredytów
11. Do analizy dochodowości produktów nieodsetkowych wykorzystywana jest metoda:
 - A. analizy progu rentowności,
 - B. metoda odsetek rynkowych,
 - C. metoda bilansu warstwowego,
 - D. metoda poolu.

12. Ocenę efektywności produktów odsetkowych umożliwia:
 - A. metoda bilansu warstwowego,
 - B. metoda poolu,
 - C. rachunek standardowych kosztów procesu,
 - D. metoda kalkulacji kosztów jednostkowych.
13. Całkowita marża odsetkowa banku jest wykorzystywana przy ocenie dochodowości w metodach:
 - A. odsetek rynkowych i kalkulacji kosztów jednostkowych,
 - B. poolu i granicznych kosztów procesu,
 - C. bilansu warstwowego i kalkulacji kosztów jednostkowych,
 - D. poolu i bilansu warstwowego.
14. Minimalne oprocentowanie kredytu zależy:
 - A. tylko od stopy rezerwy obowiązkowej,
 - B. tylko od kosztu pozyskania depozytów,
 - C. tylko od wysokości podatków,
 - D. od wszystkich wymienionych powyżej czynników.
15. Posługując się metodą bilansu warstwowego możemy ocenić dochodowość:
 - A. poszczególnych produktów odsetkowych,
 - B. poszczególnych produktów nieodsetkowych,
 - C. grup produktów odsetkowych,
 - D. grup produktów nieodsetkowych.
16. Średnie ważone oprocentowanie pasywów banku wynosi 1,75%, a średnie ważone oprocentowanie aktywów 12,35%. Marża całkowita wynosi:
 - A. 10,60%,
 - B. 5,30%,
 - C. 5,30%,
 - D. 10,60%.
17. Graniczne oprocentowanie pasywów banku wynosi 7,20%, oczekiwane przez akcjonariuszy ROE brutto = 34%, udział kapitałów własnych w pasywach banku wynosi 15%, minimalna marża banku 4,50%. Przy tych założeniach minimalne (progowe) oprocentowanie kredytów wynosi:
 - A. 16,80%,
 - B. 11,70%,
 - C. 14,50%,
 - D. 12,30%.
18. Analizując koszty związane ze sprzedażą produktu X określono, że wielkość sprzedaży wynosi 5000 produktów/miesiąc, koszty stałe wynoszą 20.000 zł/miesiąc, koszty zmienne jednostkowe wynoszą 2 zł. W tych warunkach cena progu rentowności wynosi:
 - A. 3 zł,
 - B. 4 zł,
 - C. 5 zł,
 - D. 6 zł.

19. Dla produktu opisanego w zadaniu 8 bank ustalił cenę 10 zł. Oznacza to, że margines bezpieczeństwa dla ceny wynosi:
- A. 60%,
 - B. 70%,
 - C. 40%,
 - D. 50%.
20. Dla produktu opisanego w zadaniu 8 bank chce ustalić cenę 6 zł przy utrzymaniu marginesu bezpieczeństwa ceny na poziomie nie mniejszym niż 25%. W tej sytuacji wielkość sprzedaży miesięcznej musi wynosić przynajmniej:
- A. 4000,
 - B. 6000,
 - C. 8000,
 - D. 10000.
21. Zgodnie z rekomendacjami Komitetu Bazylejskiego, dla celów identyfikacji ryzyka operacyjnego i zarządzania tym ryzykiem, w działalności banku wyróżnia się:
- A. osiem linii biznesowych i osiem kategorii zdarzeń operacyjnych,
 - B. siedem linii biznesowych i siedem kategorii zdarzeń operacyjnych,
 - C. osiem linii biznesowych i siedem kategorii zdarzeń operacyjnych,
 - D. siedem linii biznesowych i osiem kategorii zdarzeń operacyjnych.
22. Współczynnik alfa stosowany w metodzie podstawowego wskaźnika (basic approach) do obliczania wymogu kapitałowego na ryzyko operacyjne wynosi:
- A. 15%,
 - B. 12%,
 - C. 18%,
 - D. 20%.
23. Ile metod obliczania wymogu kapitałowego na ryzyko operacyjne przedstawia Nowa Umowa Kapitałowa?
- A. trzy,
 - B. cztery,
 - C. dwie,
 - D. pięć.
24. Pasywne ryzyko kredytowe związane jest:
- A. pośrednio z osobą kredytobiorcy,
 - B. bezpośrednio z osobą kredytobiorcy,
 - C. z pasywną postawą kredytobiorcy, zalegającego ze spłatą kredytów,
 - D. z brakiem środków na finansowanie udzielonych przez bank kredytów w wyniku zmniejszenia poziomu depozytów lub niemożnością refinansowania banku w instytucjach finansowych.

25. Pozytywna decyzja kredytowa uzalezniona powinna być przede wszystkim od:
- A. planów sprzedaży kredytów w roku obrotowym,
 - B. pozytywnej oceny kredytobiorcy,
 - C. pozytywnej oceny celu kredytowania,
 - D. łącznej pozytywnej oceny osoby kredytobiorcy, celu kredytowania, prawnych zabezpieczeń transakcji i pozostałych warunków transakcji kredytowej.
26. Zewnętrznym źródłem finansowania ryzyka kredytowego mogą być m.in.:
- A. rezerwy celowe,
 - B. rezerwy celowe i fundusze własne banku,
 - C. ubezpieczenie transakcji kredytowych w towarzystwie ubezpieczeniowym,
 - D. dopłaty akcjonariuszy do kapitału zakładowego banku.
27. Ocena zdolności kredytowej przedsiębiorcy zasadniczo polega na:
- A. analizie finansowej kredytobiorcy,
 - B. analizie wrażliwości,
 - C. analizie przepływów finansowych i metodach statystycznych,
 - D. oszacowaniu zdolności do spłaty kredytu w kwotach i terminach wynikających z harmonogramu spłaty kredytu dokonanej z zastosowaniem różnych metod analizy.
28. Która z poniższych odpowiedzi najlepiej definiuje stress test?
- A. maksymalna strata, którą bank może ponieść na portfelu,
 - B. alternatywna, zastępująca VaR miara ryzyka,
 - C. poziom ryzyka odpowiadający 99%,
 - D. metoda identyfikowania ekstremalnych zmian cen portfela.
29. Który z poniższych poziomów ufności jest rekomendowany przez Komitet Bazylejski do obliczania Value at Risk?
- A. 95%,
 - B. 97.5%,
 - C. 99%,
 - D. nie ma takiej rekomendacji.
30. Jeśli bank posiada dodatnią lukę duration (duration aktywów większe niż skorygowane duration pasywów), to wówczas w sytuacji wzrostu stóp procentowych:
- A. wartość ekonomiczna kapitału spadnie,
 - B. wartość ekonomiczna kapitału wzrośnie,
 - C. wartość ekonomiczna kapitału nie zmieni się,
 - D. luka duration nie pozwala na pomiar wrażliwości wartości ekonomicznej kapitału.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-B, 2-C, 3-A, 4-D, 5-C, 6-B, 7-A, 8-D, 9-A, 10-B,
11-A, 12-B, 13-D, 14-D, 15-C, 16-D, 17-B, 18-D, 19-C, 20-C,
21-C, 22-A, 23-A, 24-D, 25-D, 26-C, 27-D, 28-D, 29-C, 30-A

Rozdział 1.

Etyka

Anna Adamus-Matuszyńska

Motto:

***„Wszystkie organizacje mają dekalog moralny – nawet załoga pirackiego okrętu”
– Bertrand Russell***

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Rozumieć czym jest etyka, etyka w biznesie, na czym polega zaufanie w biznesie oraz zasada zgodności.
2. Umieć omówić pojęcie etyki oraz zespół czynników wpływających na myślenie etyczne.
3. Rozumieć wpływ etyki na zachowania ludzi, ze szczególnym uwzględnieniem zachowań pracownika banku.
4. Znać metody analizy etycznych i nieetycznych zachowań oraz techniki rozpoznawania zachowań nieetycznych.
5. Znać zasady pozwalające odróżnić etykę normatywną od analitycznej.
6. Znać oraz potrafić stosować zasady dobrej praktyki bankowej.
7. Umieć posługiwać się kodeksem etycznym w pracy zawodowej.
8. Umieć interpretować wpływ zmian na kulturę banku oraz możliwe skutki w zachowaniach etycznych.

Wprowadzenie

Dokonywanie wyborów pomiędzy dobrem a złem jest koniecznością, która od wieków charakteryzuje ludzi na świecie. Każda osoba w sposób mniej lub bardziej świadomy stawia sobie pytania: jak osiągać szczęście, czym kierować się w życiu, jak powinna postępować w konkretnej sytuacji, a jak nie powinna, jakimi wartościami kierować się w pracy zawodowej oraz wiele innych dotyczących etycznego wymiaru życia. Człowiek stawia sobie pytania dotyczące praktyki życia codziennego takie jak:

- Jak kierować swoim życiem, aby stawać się lepszym?
- Jak oceniać ludzkie zachowania, aby nie naruszać godności osób?

Co więcej, każdy człowiek, codziennie zastanawiając się nad banalnymi z pozoru problemami, także poddaje się refleksji o charakterze moralnym. Prozaiczne czynności, przedmioty codziennego użytku, codzienne rytuały dotyczą również kwestii etycznych. Zagadnienia etyczne są obecne w życiu każdego człowieka, a na wymienione powyżej pytania i problemy od wieków stara się odpowiadać etyka, jedna z najstarszych dziedzin ludzkiej myśli.

Współczesna era szybkiego rozwoju technologicznego oraz ekonomicznego, charakteryzująca się globalizacją działań, stawia przed każdą osobą nowe, nieznane wcześniej pytania oraz buduje odmienne hierarchie wartości. Silna konkurencja oraz wymagania klientów stanowią nowoczesne, trudne wyzwania dla zarządzających przedsiębiorstwami, którzy nie mogą ograniczać się jedynie do formułowania strategii osiągania zysków, ale muszą dzisiaj stanąć wobec nowych oczekiwań społeczeństwa. Skandale, afery, o których jesteśmy bardzo często informowani, sprawiają, że współczesny klient, kooperant czy dostawca coraz częściej zwraca uwagę na przejrzystość działania firmy oraz jej personelu. Kryzys ekonomiczny i finansowy, który w pełni ujawnił się 15 września 2008 roku i dotknął przede wszystkim sektor finansowy, obok skutków finansowych i gospodarczych, wpłynął również na społeczne postrzeganie rynku usług bankowych oraz wzmocnił, od lat istniejącą, potrzebę formułowania i stosowania kodeksów etycznych niemal we wszystkich sferach życia społeczno-gospodarczego. Kodeksy etyczne są dzisiaj uznawane za podstawę działania przedsiębiorstw, stowarzyszeń oraz ludzi pełniących społecznie ważne zawody. Zawód bankowca nie jest wolny od etycznej i moralnej refleksji. Z wymienionych powyżej przyczyn niezwykle ważnym jest rozwój wiedzy czym jest etyka, jakie czynniki kształtują normy etyczne oraz jakie znaczenie ma etyczne działanie w pracy pracownika banku. Rozważania dotyczące etyki zostały podzielone na trzy ogólne zagadnienia:

1. Myślenia etycznego,
2. Roli i znaczenia etyki w biznesie,
3. Roli etyki w bankowości.

Wymienione tematy są ściśle ze sobą powiązane. Reguły etyczne stosowane w biznesie wynikają z ogólnych filozoficznych i kulturowych uwarunkowań, wpływających na etykę stosowaną w życiu gospodarczym. Jednym z podstawowych elementów współczesnego życia gospodarczego jest bankowość, stąd w dalszej części rozdziału zostanie omówiona rola etyki w działalności banku oraz pracy personelu bankowego.

1.1. Etyczne myślenie

Przed wyjaśnieniem czym jest etyka, zastanówmy się nad życiem jednostki. Człowiek funkcjonując w społeczeństwie podlega socjalizacji, czyli procesowi, w którym jednostka uczy się kultury swojego społeczeństwa, to znaczy właściwych dla niego zachowań zgodnych z przyjętymi i obowiązującymi normami oraz wartościami. W trakcie tego procesu człowiek od momentu urodzenia jest przygotowywany do roli, jaką będzie pełnił w społeczeństwie. Proces socjalizacji przebiega odmiennie w różnych społeczeństwach, a nawet w poszczególnych grupach społecznych. Inaczej przebiega w rodzinie na wsi, a inaczej w rodzinie w mieście. Socjologowie wyróżniają socjalizację pierwotną i wtórną. Socjalizacja pierwotna odnosi się do wczesnego dzieciństwa, w którym uczymy się języka, podstawowych sposobów zachowania, zasad postępowania w codziennych sytuacjach, praktycznych umiejętności, z których będziemy korzystać w dorosłym życiu (np. poprawnego jedzenia nożem i widelcem). Proces ten przebiega najczęściej w rodzinie,

dzięki rodzicom, którzy zapewniają jego prawidłowy przebieg. Socjalizacja wtórna ma miejsce w późniejszym dzieciństwie i trwa także w życiu dorosłym, kiedy człowiek uczy się społecznych norm i wartości. Na przykład podejmując pracę zawodową uczymy się zwyczajów, zasad postępowania w danym miejscu pracy. W rodzinie nabyliśmy tylko bardzo ogólne zasady. Gdy podejmujemy pracę następuje proces wtórnej socjalizacji, czyli nabywania umiejętności harmonijnego współdziałania z innymi osobami w konkretnych sytuacjach zawodowych.

W procesie socjalizacji uczymy się norm, które określają co jest dobre, a co uznawane jest za złe, to znaczy nabywamy umiejętności moralnych zachowań. **Norma** to konkretny wzór zachowania członków grupy, oczekiwany w stosunku do określonej sytuacji, mogący jednocześnie służyć jako kryterium oceny zachowań innych ludzi. Wyróżnia się dwa rodzaje norm:

- **statystyczne** – oznaczające reguły postępowania aktualnie dominujące w społeczeństwie; zbiór norm statystycznych tworzy tak zwaną kulturę realną, czyli faktyczną, aktualną;
- **kulturowe** – określające model postępowania wyrażający oczekiwane wartości społeczne, które mówią o tym, co powinno być przestrzegane, jakimi zasadami powinni ludzie się kierować w swoim postępowaniu; zbiór tych norm tworzy kulturę idealną, to znaczy pewien model, wzór do naśladowania.

Szczególnie ważnymi normami kulturowymi są normy moralne, które mają związek z fundamentalnymi dla dobra ludzi i zwierząt sprawami. Dotyczą różnych dziedzin życia, a ich zastosowanie zależy od wielu okoliczności. Powstają dzięki interakcjom między ludźmi, upowszechniane są poprzez procesy socjalizacji i wychowania¹. Zbiór norm tworzy system normatywny, to znaczy uporządkowaną całość wyrażoną w zdaniach powinnościowych zawierających takie terminy jak: *powinien, nie powinien, trzeba, należy*.

Przykładem systemu normatywnego jest system prawny, ale także dekalog jako system zasad moralnych, czy kodeksy. Zachowania ludzi są wartościowane zgodnie z tymi systemami, np. z punktu widzenia prawa jako zgodne z prawem lub bezprawne, z punktu widzenia moralności jako dobre lub złe, z punktu widzenia etyki jako właściwe lub niewłaściwe. Czynny zgodne z normami są wymagane i aprobowane, a czyny niezgodne z nimi są zakazane i nieakceptowane.

Normy moralne kształtują to, co nazywa się moralnością człowieka i społeczeństwa. Termin **moralność** pochodzi od łacińskiego słowa *moralis*, co dosłownie oznaczało – **dotyczący obyczajów**. Dzisiaj pod tym pojęciem rozumiemy podstawową normatywną aktywność człowieka, to znaczy relacje pomiędzy człowiekiem a szeroko rozumianym społeczeństwem, w którym jednostka jako osoba nie może stać się środkiem do osiągnięcia celów, ale także jednostka w imię swej własnej godności jest odpowiedzialna za innych, z którymi żyje. Moralność to zbiór poglądów moralnych, opinii, przekonań, postaw i postanowień, a więc jest zawsze wytworem konkretnych ludzi. Każda osoba ma przekonania czy poglądy, którymi kieruje się w swoim postępowaniu, jak również dokonuje oceny

Norma



Moralność



¹ Różnica między socjalizacją a wychowaniem polega na innym uświadamianiu sobie pewnych norm i zasad społecznych. Socjalizacja jest procesem bezrefleksyjnym, w którym dominuje naśladowanie zachowań innych. Wychowanie to proces świadomego wpajania wzorów zachowań przez pewne grupy takie jak rodzice, wychowawcy, nauczyciele, osoby publiczne innym osobom nieznającym tych zasad.

czynów innych ludzi w kategoriach dobra i zła. Dlatego moralność jest czymś jednostkowym, wynika z osobistych doświadczeń i przemyśleń człowieka. Moralność ułatwia życie jednostce w społeczeństwie, pozwala jej na odróżnianie zachowań pozytywnych od negatywnych, dostarcza kryteriów porównań i wyboru decyzji. Poprzez różne reguły, zasady, wzory postępowania i normy pomaga rozwiązywać konflikty, zmniejsza siłę napięć pomiędzy ludzkimi emocjami, pomaga w rozwiązywaniu trudności i dokonywaniu wyborów. Istnieje zasadnicza różnica między moralnością a etyką, często w codziennym życiu niezauważana.



Kiedy pracownik banku zadaje sobie pytanie: „Jak powinienem postąpić w sytuacji, kiedy klient przynosi mi drobny upominek przed zakończeniem transakcji?” – stawia sobie pytanie etyczne. Tym pytaniem chce zrozumieć, jakie normy i wartości moralne obowiązują w tej konkretnej sytuacji społecznej. W tych okolicznościach istnieją bezwzględne normy, które wyraźnie precyzują wzór zachowania, istnieją zasady etyczne określające właściwe postępowanie. Pracownik jednak może zadać sobie inne pytanie: „Jak inni (np. żona, syn, koleżanka z pracy) uważają, że ja powinienem się w tej sytuacji zachować?” Tak sformułowana kwestia nie jest już zagadnieniem etycznym, tylko moralnym. Pracownik odwołuje się do znanych mu potocznych opinii na to zagadnienie. Podejmując decyzję niejako odwołuje się do sondażu opinii publicznej. Przyjmuje więc nieświadomie pogląd, że odpowiedź z zakresu moralności może służyć jako odpowiedź z zakresu etyki. Utożsamia moralność z etyką, podporządkowując etykę swojej moralności. W rezultacie będzie uważał, że o tym co dobre i co złe, decydują ludzie, którzy są z określonych powodów dla niego ważni.

Różnica między etyką a moralnością jest więc fundamentalna. Etyki nie da się sprowadzić do codziennych zachowań, gdyż ma ona uniwersalny charakter, jest pewną teoretyczną konstrukcją o powszechnym charakterze. Moralność uzależniona jest od sytuacji, ludzi, warunków, w których występuje. Zasady moralne, którymi kieruje się pracownik banku w sytuacji napadu na bank są inne od zasad obowiązujących podczas tradycyjnej obsługi klienta. Sytuacja zagrożenia zezwala na użycie siły, podczas gdy żadna norma nie daje zezwolenia na użycie siły wobec klienta, który po prostu jest niegrzeczny. Używając siły podczas napadu (np. obezwładniając napastnika, a nawet atakując posiadany narzędziem) pracownik nie neguje norm etycznych, jedynie stosuje metodę, która w tej konkretnej sytuacji pozwoli ochronić życie innych oraz dobra materialne banku. Kieruje się swoją moralnością mając refleksję: *powinienem chronić środki moich klientów*, lub wstrzymuje się od użycia siły myśląc: *nie mogę narażać ani siebie ani nikogo na niebezpieczeństwo*.² Zachowania społeczne w swej większości mają etyczny charakter. Określenie zasad moralnych to poszukiwanie pewnych wzorów, które pozwalają jednostce prawidłowo się rozwijać oraz tworzyć najlepsze możliwości właściwych zachowań. Odpowiedzią na te poszukiwania, wychodzącą naprzeciw potrzebom człowieka, są koncepcje etyczne. Przykładami współczesnego teoretycznego myślenia etycznego są między innymi: katolicka nauka społeczna oraz liberalizm.

² Trzeba jednak pamiętać, że w przypadku napadu każdego pracownika obowiązują procedury związane z zasadami bezpieczeństwa. Ale w sytuacji silnego stresu właśnie moralność danej osoby może być silniejsza i wpłynąć na zachowania pracownika.



Katolicka nauka społeczna omawia następujące moralne zasady życia społecznego: prawdę, zasadę pomocniczości, solidarności, sprawiedliwości społecznej, pokoju społecznego i politycznego oraz rozwoju. Bardzo często, czytając dzieła poświęcone tym zagadnieniom, odnosi się wrażenie, że sprawa, problem jest taki oczywisty i prosty, choć trudno go sformułować w klarowny sposób, a jeszcze trudniej wkomponować w szarą codzienność. I tak, nikogo przecież nie dziwi, że prawda powinna być bezinteresowna, pełna, budowana w wolności. Ale jakże łatwo jest jednocześnie tą prawdą manipulować, jak często staje się ona przedmiotem ideologicznych dysput czy propagandowych chwytów, a przecież prawda ma tylko pomagać i uchronić każdego przed kłamstwem.

Prawda jest celem, a nie środkiem do celu. Podobne, wydawać by się mogło, że oczywiste wnioski płyną z analizy kolejnych zasad. Celem każdej wspólnoty jest jej dobro jako całości oraz indywidualne dobro jej członków. Między innymi państwo ma służyć temu celowi, ma aktywizować swych członków, by i oni rozumieli cele przyświecające działaniom swej społeczności. Zasada pomocniczości wypływa z jednej strony z samej istoty bytowej społeczeństwa, a z drugiej umożliwia prawidłowe jego funkcjonowanie. Zrozumienie następnych zasad, czyli zasady solidarności oraz sprawiedliwości społecznej jest niczym więcej, jak zrozumieniem nakazów moralnych odpowiedzialności oraz przyznawania członkom wspólnoty tego, co im jako osobom ludzkim słusznie się należy. Zastosowanie tych norm jest szansą dla budowy harmonijnego prawa nie będącego w najmniejszej nawet sprzeczności z moralnością. Prawo sprzyja realizacji kolejnej społecznej zasady – pokoju społecznego i politycznego, która stała się obowiązkiem moralnym każdego i wszystkich. Jej realizacja tak naprawdę zależy od dobrej woli samych ludzi. Wprowadzanie w życie wymienionych zasad prowadzi do ostatniej – zasady rozwoju. Współczesną cywilizację charakteryzuje wiele poziomów rozwoju, niezapewniających niestety całemu światu jednakowego standardu życia. Gdy myślimy o rozwoju to nade wszystko powinniśmy, w kategoriach ogólnoludzkiej solidarności, pomagać przezwycięzać trudności i bronić się przed samozagładą.

Stanowisko liberalizmu także odnosi się do praw człowieka, prawdy, etyki i religii. Jednakże liberalna etyka ma charakter odmienny, to znaczy relatywny, pragmatyczny i użyteczny. Liberalizm szanuje i podkreśla prawa człowieka, jednak oddziela wolność od równości, w ten sposób ograniczając etykę do formułowania norm wynikających z podstawowej wartości, jaką jest wolność. Prawo wolności człowieka jest warunkiem szczęścia jednostki oraz postępu, harmonii i pokoju społecznego.

Obok norm w myśleniu etycznym ogromną rolę pełnią **wartości**. Pod tym pojęciem rozumiemy pewną cechę przysługującą danej rzeczy (ujęcie obiektywistyczne) lub przypisywaną przez daną osobę (ujęcie subiektywistyczne), bądź też przypisywaną zgodnie z przyjętymi w danym społeczeństwie normami. Wartość to przedmiot materialny lub niematerialny, który pełni istotną rolę w życiu grupy społecznej i jej członków, ponieważ dotyczy ogólnych oczekiwań wobec ludzkich zachowań. Jest to abstrakcyjny obraz tego, co ludzie uznali za sprawiedliwe, dobre oraz warte ich wysiłku. Można danej rzeczy przypisać cechę doskonałości, wówczas mówimy o wartości absolutnej. Na przykład niektórzy historycy sztuki mówią o doskonałości portretu Mony Lisy, przypisując mu wartość absolutną w dziejach sztuki plastycznej. Jeżeli rzecz jest oceniana pod jakimś względem, mówimy o wartości względnej. Na przykład pod względem użyteczności samochód jest bardzo dobrą rzeczą w życiu człowieka (ma wartość użyteczną), ale pod względem ekonomicznym często jest bardzo kosztowny ze względu na wzrost np. ceny benzyny. Samochód

Wartość



pozwała pojechać całej rodzinie na wakacje (ma wartość instrumentalną), a także czasami dostarcza przyjemności, gdy w upalne dni korzystamy z zamontowanej klimatyzacji (wartość hedonistyczna).

Wartości są pochodnymi potrzeb ludzi, mających charakter biologiczny, psychologiczny oraz społeczny. Wyróżnia się wartości podstawowe, które są pochodnymi potrzeb niezbędnych do przeżycia (wartości pierwotne) oraz wartości wtórne zapewniające spokojne i dostatnie życie, biologiczne, jak i społeczne.

Dalsze wartości wywołane są przez pożądania jednostki i nazywamy je wartościami trzeciego rzędu (np. wartość poznawania świata), a zachcianki, czyli niczym nieuzasadnione potrzeby, to wartości czwartorzędne (np. wartość biżuterii). Wartości pierwotne i wtórne, łącznie zwane wartościami podstawowymi, są wartościami egzystencjalnymi, czyli stanowią podstawę decyzji człowieka. Pozostałe wartości dotyczą tego, co człowiek pragnąłby osiągnąć, tj. zadowolenia, szczęścia, niezależności, itp. Spośród tych wartości tylko takie zasługują na uznanie, jakim legitymizacji dostarcza to, że leżące u ich podstawy potrzeby mogą być zaspokojone w sposób nieprzynoszący szkody innej osobie oraz niestwarzający zagrożenia dla jakiegokolwiek grupy społecznej, czy jednostki (np. czytanie książki).

Dawniej termin wartość był używany głównie w naukach ekonomicznych odnosząc się do oceny rzeczy pod względem stopnia zaspokajania potrzeb materialnych. Dzisiaj ma znaczenie aksjologiczne, to znaczy pojęcie to pozwala zrozumieć rolę hierarchicznego uporządkowania rzeczy i idei, ustalać kryteria oceny, odróżniać to, co jest ważne, od tego co nie jest istotne w życiu społecznym, a więc także w sferze moralności. Zdefiniowane dwa pojęcia normy oraz wartości wpływają na myślenie etyczne oraz pozwalają zrozumieć czym jest etyka.

1.1.1. Pojęcie etyki

Słowo etyka pochodzi z języka starogreckiego, w którym *ethos* oznaczało różne wartości, obyczaje i ideały, a później naukę o obyczajach i moralności. Etyka jako dyscyplina naukowa pojawiła się po raz pierwszy w pracach Arystotelesa, chociaż wielu wcześniejszych myślicieli (np. Hezjod, Sofokles, Sokrates, Platon) wpłynęło na rozwój refleksji nad moralnością. Jest to nauka próbująca opisać i wyjaśnić czym jest dobro, moralne działanie, odpowiedzialność i sumienie.

Etyka jest dyscypliną filozoficzną. Filozofia pełni w życiu społecznym rolę szczególną, gdyż zajmuje się podstawowymi zagadnieniami dotyczącymi natury świata, społeczeństwa i człowieka. W zależności od przyjętej filozoficznej wykładni, etyka może mieć charakter absolutny lub relatywny. Pierwszy wynika z filozoficznej tezy, że w życiu społecznym istnieją powszechne, niezmiennie, absolutne podstawy norm i ocen moralnych. Etyka, w tym przypadku, jest więc nauką o absolutnym porządku moralnym, a dobro moralne ma bezwzględny charakter, to znaczy nie zależy od czasu i miejsca. Drugi sposób interpretowania zagadnień etycznych zakłada, iż oceny i normy moralne są zmienne i zależne od wymagań epoki oraz społeczeństwa. Etyka więc jest nauką interpretującą moralność jako zagadnienie względne, zmieniające się w zależności od czasu i miejsca. Spór wokół tych dwóch stanowisk ma istotne znaczenie, gdyż determinuje sposób interpretacji praktycznych zachowań. Absolutyzm uznaje, że wartości moralne kształtują ludz-

kie przekonania moralne, a relatywizm znajduje usprawiedliwienie dla łamania pewnych reguł moralnych w niektórych sytuacjach społecznych.

W obu sposobach rozumienia etyki najważniejszymi zadaniami są: określanie dobra i zła moralnego, formułowanie reguł ułatwiających dokonywanie wyborów, wskazywanie tych elementów życia społecznego, które wymagają szczególnej troski społecznej, ochraniają jednostkę i jej godność oraz społeczeństwo przed „złem” rozumianym jako krzywda, niedostatek, brak równości, czy sprawiedliwości. Nie wnikając w bogatą w treści literaturę dotyczącą tych zagadnień podsumujemy, że naczelnym zadaniem etyki jest określenie powinności moralnej oraz wyjaśnienie faktu powinności moralnej działania³. Ta definicja plasuje etykę jako tę dziedzinę wiedzy, która powinna być regulatorem działań społecznych, czujnikiem wszystkich zachodzących zmian oraz wskazywać, tak źródła niebezpieczeństw, jak i sposoby ich uniknięcia.

Etyka jest teorią poszukującą zbioru prawdziwych zasad etycznych, z których można wydedukować inne prawdziwe zdanie etyczne. To znaczy, pracownik banku chce znać ogólne zasady, które pozostawałyby do innych praktycznych twierdzeń etycznych czymś pewnym, niezmiennym i prawdziwym

Zdanie: „Klient jest podmiotem działalności banku” jest na tyle ogólne, że można z niego wydedukować inne zdania prawdziwe: „Klient jest bardzo ważny dla działalności banku”. „Klient po przekroczeniu drzwi banku chciałby zawsze spotkać pracownika banku, który wyraźnie udowodni, że jest zainteresowany klientem”. „Klient lubi być doceniony, oczekuje dowodów szacunku”. Takie, i wiele innych podobnych zdań, można wywnioskować z jednego twierdzenia etycznego, dotyczącego funkcjonowania banku.



Etykę dzieli się na dwa wielkie działy:

- **etykę ogólną**, ustalającą podstawowe elementy moralności (cel, dobro, powinność, sumienie, odpowiedzialność);
- **etykę szczegółową**, której zadaniem jest sformułowanie zasad postępowania moralnego odpowiednio do najważniejszych i typowych sytuacji oraz kategorii działania ludzkiego. Etyka szczegółowa dzieli się na etykę indywidualną i społeczną w zależności od tego, czy zajmuje się normowaniem jednostkowej dziedziny życia ludzkiego, czy też jego sfery społecznej.

1.1.2. Czynniki wpływające na myślenie etyczne

Zastanówmy się, co wpływa na myślenie etyczne konkretnego człowieka? To znaczy, co sprawia, że jedna osoba kieruje się w swoim postępowaniu przyjętymi w danym społeczeństwie normami, a druga swoim zachowaniem przeciwstawia się im oraz z nimi walczy, krzywdząc jednocześnie innych ludzi.

Jednym z czynników decydujących o myśleniu etycznym jest **sumienie** człowieka, które jest stanem jego psychiki, objawiającym się takimi uczuciami jak: poczuciem winy,

Sumienie

³ Zob. *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1983; U. Schrade, *Etyka. Główne systemy*. Warszawa 1992; ks. T. Styczeń: *ABC etyki*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1983; K. Wojtyła, *Elementarz etyczny*, Towarzystwo Naukowe Katowickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1983.

wstydem, niepokojem, cierpieniem, wyrzutami lub uczuciem zadowolenia i satysfakcji. Wymienione stany są rezultatem wiedzy oraz sposobu definiowania dobra i zła przez jednostkę. Kształtują jej cechy psychiczne a szczególnie wyczulenie na zło, krzywdę ludzką oraz sposób rozróżniania dobra od zła. Sumienie jest podstawowym składnikiem myślenia etycznego, które wpływa bezpośrednio na nasze zachowania moralne.

Systemy wartości

Drugim czynnikiem kształtującym ludzkie myślenie etyczne są **systemy wartości**. Wymienia się dwa źródła tych systemów. W pierwszym uznaje się, że poglądy moralne pochodzą ze sfery pozaludzkiej, w drugim uznaje się, że genezą moralnych stanowisk jest świat człowieka. Etyki heteronomiczne to systemy norm moralnych reprezentowane przez stanowiska religijne, jak na przykład Dekalog w religii chrześcijańskiej. Etyki autonomiczne to zbiory zasad powstałe w wyniku interakcji międzyludzkich. Wstyd ze swej nagości można rozpatrywać jako normę nakazu bożego (etyka heteronomiczna) lub jako regułę powstałą w kulturach, gdzie upiększanie się pozwalało wyróżnić się od innych osób (etyka autonomiczna).

Podział na etyki heteronomiczne i autonomiczne wynika z określenia roli społeczeństwa w kształtowaniu wartości moralnych i ich systemów. Dla chrześcijan, judaistów, czy mormonów systemy wartości pochodzą od samego Boga, to znaczy uznają oni nadprzyrodzoną ingerencję w życie człowieka. Moralność rozumiana autonomicznie za źródła wartości moralnych uznaje samego człowieka. Moralność pojmowana autonomicznie nie musi oznaczać sprzeczności z wartościami heteronomicznymi.

Wiedza naukowa

Kolejnym czynnikiem wpływającym na myślenie etyczne jest **wiedza naukowa**. Wraz z rozwojem nauki zmienia się także myślenie ludzkie o tym, co jest dobre, a co złe. Historia nauki pokazuje, jak ona sama kształtowała poglądy człowieka na moralność. Niektóre koncepcje etyczne na przestrzeni dziejów wskazują, że rozum jest źródłem moralności, inne że są nimi nasze namiętności, czy też samo społeczeństwo. Wiedza człowieka o świecie go otaczającym kształtuje jego sposób myślenia o tym, co uznaje się za dobre lub złe. Jeszcze kilkanaście lat temu lekarze nie zakazywali jedzenia tłuszczu zwierzęcego, dzisiaj pod wpływem rozwoju wiedzy w zakresie wpływu żywienia na zdrowie człowieka rekomendują jako dobre dla zdrowia człowieka tłuszcze roślinne. Palenie papierosów na początku XX wieku uznawano czasem nawet za lekarstwo, dzisiaj wiedza medyczna jednoznacznie mówi, że jest to główna przyczyna wielu groźnych chorób cywilizacji, stąd powstały regulacje normatywne utrudniające ludziom uleganiu temu nawykowi. Jedzenie tłuszczu zwierzęcego, czy palenie papierosów nie jest zagadnieniem etycznym, jednak ujawniają, jak wiedza ludzka wpływa na nasze zachowania, a także ocenę zachowań innych. Dzisiaj osoba paląca papierosy w miejscu publicznym, na przykład na dworcu, może być przez niektórych negatywnie oceniona z punktu widzenia jej moralności. Ktoś może pomyśleć: *to niemoralne palić w miejscu publicznym i zatruwać powietrze innym*.

Uwarunkowania społeczne

Następną grupą czynników determinujących etyczne myślenie człowieka to **uwarunkowania o charakterze społecznym** takie jak płeć, rola społeczna, pozycja społeczna, system gospodarczy, model rodziny. Na przykład, w początkach kapitalizmu praca fizyczna miała inną wartość niż praca zwana umysłową. Współcześnie każda praca niezależnie od tego, czy wykonywana przy pomocy fizycznej pracy rąk, czy jedynie poprzez intelektualne roz-

ważania, ma wartość pracy umysłowej. Równość inaczej była rozumiana w czasach feudalnych, kiedy poszczególne klasy społeczne podlegały innym kryteriom oceny moralnej, a nawet prawu, niż dzisiaj w czasach jasno zdefiniowanej w międzynarodowym prawie równości praw człowieka i obywatela. W sferze moralności kobieta jest inaczej oceniana niż mężczyzna. Pomimo ruchów kobiecych i jednakowego prawa dla obu płci, kobiety ciągle podlegają ostrzejszym kryteriom oceny moralnej. Matka odchodząca od swojego dziecka jest znacznie ostrzej potępiana przez opinię publiczną, niż ojciec, także w chrześcijańskiej kulturze europejskiej. Jednak wpływ płci na sposób myślenia etycznego nie wynika z natury człowieka, gdyż sposób postrzegania płci męskiej i żeńskiej jest wytworem społeczno-kulturowym. Podobnie jest z rolą społeczną. Ocena zachowań nauczyciela podlega innym kryteriom niż ocena zachowań robotnika budowlanego. Wulgarne słowa w ustach osoby budującej dom nie zwrócą szczególnej uwagi, chyba że wypowiedziane w obecności małych dzieci. Jednak wykrzykujący wulgaryzmy nauczyciel będzie z pewnością oceniony jako zły nauczyciel. Normy społeczne są w przypadku różnic wynikających z pełnienia ról społecznych odmienne i wpływają na nasze oceny, a więc także nasze myślenie etyczne.

Na etyczne myślenie danej osoby wpływ mają również **czynniki psychiczne**. Człowiek w ciągu swojego życia zadaje sobie pytanie dlaczego zwalnia miejsce osobie starszej w tramwaju lub w Wigilię Bożego Narodzenia daje żebrakom kilka groszy, czy też pomaga osobie, której zepsuł się na drodze samochód. Wymienione sytuacje dotyczą różnicy pomiędzy zachowaniami altruistycznymi i egoistycznymi. W tej kwestii wymienia się dwa podstawowe stanowiska: egoizm psychologiczny oraz egoizm etyczny. Psychologiczni egoiści uważają, że działanie dla własnej korzyści leży w naturze ludzkiej, to znaczy pomagamy innej osobie, robimy koledze przysługę, czy chronimy przyrodę, gdyż oczekujemy uznania naszej osoby w oczach innych ludzi, czyli kierujemy się własną korzyścią. Osoby, które tłumaczą, dlaczego zachowują się w taki, a nie inny sposób to właśnie psychologiczni egoiści, co nie oznacza, że postępują niemoralnie. Jest to jedynie racjonalizacja własnych zachowań.

Etyczni egoiści utrzymują, że promowanie swojego największego dobra zawsze zgadza się z rozumem i moralnością. To znaczy wskazują, że dążenie jednostki do jej własnego największego dobra jest zawsze racjonalne, to znaczy mądre, uzasadnione, słuszne. Zgodnie z tym poglądem normy moralne są zasadne, jeżeli przestrzegając ich dążymy do swego największego dobra. Jest to podejście bardzo indywidualistyczne. Egoizm etyczny utrudnia rozwiązywanie konfliktów etycznych. Na przykład, osoba może uznać, że dane zachowanie leży w jej najlepszym interesie, ale ono może być sprzeczne z interesem drugiego człowieka. Doktryna regulacji konfliktów etycznych wskaże właściwe dla tej sytuacji rozwiązanie. Jednak egoizm etyczny nie uznaje takiej hipotezy. Zarówno psychologiczny egoizm, jak i etyczny egoizm są dzisiaj w kulturze bardzo zakorzenione. Sposób w jaki osoba postrzega siebie samego oraz definiuje swoje korzyści wpływa na jej myślenie w kategoriach etycznych⁴.

Kolejnym czynnikiem determinującym myślenie w kategoriach etycznych są **interesy** zarówno jednostkowe, jak i społeczne. Termin interes ma w języku polskim bardzo wiele zna-

Czynniki psychiczne

Interesy

4 K. Baier, *Egoizm*, w: *Przewodnik po etyce*. Praca pod red. P. Singera, Książka i Wiedza, Warszawa 2002.

ceń. Można robić coś w interesie jakiejś osoby, czy instytucji, można ubić z kimś interes, możemy mówić o ruchu w interesie mając na uwadze ożywioną działalność w pewnej sferze aktywności ludzi. Kiedy jednak mówimy o interesach jednostki czy grupy, myślimy o korzyściach, jakie można z danej sytuacji lub rzeczy wynieść. Coś, co leży w moim interesie lub jest w ich interesie oznacza, że jest po prostu korzystne. Interesy są związane z zawodowymi, politycznymi, ekonomicznymi ambicjami jednostki lub określonej grupy społecznej, realizowanymi w szerszej społeczności. Często są wspólne dla całego społeczeństwa i nie powodują konfliktów, często dostęp do nich jest ograniczony, co powoduje wzrost ich konkurencyjności. Interesy są zmienne, względne, zależą od okoliczności, miejsca i czasu. Najczęściej dotyczą dóbr materialnych, ambicji zawodowych i politycznych, są kierującą siłą i bezpośrednio wpływają na gospodarkę oraz działania polityczne i społeczne.

Ze względu na wymienione cechy interesy wpływają na nasze myślenie etyczne ze względu na korzyści, których dotyczą. Osoba może stanąć wobec problemu konfliktu interesów, kiedy jej interes będzie się kłócił z interesem grupy, której jest członkiem, a także z interesem całej społeczności. W działalności banków spotykane są liczne przykłady konfliktu interesów.



Przykłady konfliktu interesów:

- *cel banku a ambicje osobiste pracownika,*
- *rzetelność badań prowadzonych przez analityków pracujących w banku a interesy firm,*
- *sprzedaż własnych akcji przez menedżerów funduszy,*
- *ukryta działalność w pośrednictwie na rynku papierów wartościowych,*
- *interes klienta banku a osobisty interes pracownika banku.*

Obowiązek

Podobne znaczenie mają **obowiązki** jako czynnik wpływający na nasze myślenie etyczne. Termin obowiązek ma wiele zastosowań w języku polskim oraz w życiu jednostki i społecznym. Obowiązek oznacza konieczność wykonania pewnych czynności, gdyż tak nakazuje nam pewna norma, np. moralna lub prawna. I tak, normy moralne nakazują nam podjąć się obowiązku obrony i ochrony polskich dóbr kulturowych wobec ewentualnych zagrożeń, czy pomóc staruszce w banku podejść do okienka. Normy prawne zmuszają nas do obowiązku zachowania tajemnicy handlowej, czy przestrzegania zasad ustalonych w regulaminie banku. Obowiązek to także zadanie, które musimy wykonać ze względu na nasz zawód, stanowisko czy rolę społeczną. I tak, pracownik banku ma obowiązek dochować dyskrekcji zarówno w przypadku informacji uzyskanych od klienta, jak i dotyczących działań oddziału banku, w którym pracuje. Dyrektor oddziału banku ma obowiązek właściwego i skutecznego kierowania swoimi pracownikami, a pracownik banku ze względu na swoją rolę społeczną ma obowiązek rzetelnego, starannego i sumiennego informowania o produktach i usługach banku swoich aktualnych i potencjalnych klientów.

Obowiązki, podobnie jak interesy, mogą wejść w sytuacje konfliktowe. Pracownik banku ma obowiązek przestrzegania regulaminu banku, ale czasem posiadane informacje mogą ułatwić inwestowanie środków finansowych członka jego rodziny. Może znaleźć się w sytuacji sprzeczności wypełnienia obowiązku jako pracownika i spełniania obowiązków wobec swojej rodziny. Rozwiązanie takiej sytuacji zależy od etycznego myślenia danej osoby.

Prawo to kolejny czynnik wpływający na myślenie etyczne danej osoby. Termin ten jest jasno zdefiniowany w języku polskim i oznacza ogół przepisów regulujących życie w społeczeństwie, zawierających zakazy, których naruszenie grozi określonymi sankcjami karnymi. Zakres oddziaływania prawa na życie jednostki jest współcześnie ogromne.

Prawo normuje niemalże wszystkie aspekty naszego życia od zawodowego, poprzez naszą aktywność w społeczności lokalnej, a na prywatnym, osobistym kończąc. Co więcej, niezajomość przepisów prawnych nie zwalnia żadnego człowieka od odpowiedzialności za jego przestrzeganie.

Prawo czasem utrudnia życie człowieka, stąd zdarzają się osoby, które albo próbują omijać prawo, albo po prostu go nie przestrzegają. Konflikt z prawem związany jest z określonymi w kodeksach i ustawach karami. Normy etyczne i normy prawne bardzo rzadko znajdują się w konflikcie, gdyż normy prawne wyrastają z wcześniej ustalonych w procesach społecznych interakcji, norm etycznych i kulturowych. Internalizacja norm moralnych ułatwia internalizację formalnego prawa. Prawo uczy nas także rozróżniania tego co dobre, poprawne od tego co złe, sprzeczne z przyjętymi ustaleniami. Harmonia pomiędzy prawem a normami etycznymi zapewnia także społeczną harmonię i umiejętność właściwego etycznego myślenia.

Wymienione determinanty ludzkiego myślenia etycznego nie wyczerpują pełnego ich zakresu. Należy także wspomnieć o czynnikach biologicznych, demograficznych, politycznych, geograficznych, kulturowych, a nawet przyrodniczych kształtujących sposób myślenia jednostki o właściwym postępowaniu. Podsumowując należy pokreślić, że na myślenie etyczne wpływ mają normy, wartości, prawo obowiązujące w danym środowisku społecznym oraz sposób, w jaki jednostka je zinternalizowała, to znaczy uznała jako swoje własne normy moralne. Myślenie etyczne odnosi się do ogólnych norm obowiązujących ludzi, które przekazane zostały w procesie socjalizacji i wychowania. Ramy ludzkiego myślenia etycznego wytyczają uznane i akceptowane w danym społeczeństwie normy etyczne oraz połączenie korzyści własnych z interesami innych osób oraz grup społecznych.

1.1.3. Misja firmy a zachowania etyczne

Każda firma ma swoje określone cele, bez których jej funkcjonowanie nie miałoby sensu. Zdefiniowane ogólne cele wyjaśniają istotę działania i istnienia danej organizacji tworząc w ten sposób jej **misję**.

Misja przedsiębiorstwa jest fundamentem planowania strategicznego. Ogólna definicja tego terminu mówi, że jest „to zestaw względnie trwałych dążeń, celów, na które zorientowane są lub powinny być działania podejmowane przez jej uczestników; to samookreślenie się organizacji poprzez odpowiedź na pytania:

1. Po co organizacja istnieje?
2. Do czego ma dążyć?
3. Co ma osiągnąć?
4. Czyje i jakie potrzeby powinna zaspokajać?
5. Jakie jest jej społeczne posłannictwo? ”⁵



5 Zarządzanie. Teoria i praktyka. Praca pod red. A. K. Kozmńskiego, W. Piotrowskiego, PWA, Warszawa 1998, s. 765.

Misja a zachowania etyczne



Treść misji określa filozofię działania firmy, jej strategię oraz sposób zarządzania, zawiera informacje o wartościach, którymi kierują się zarząd i pracownicy w swoim działaniu, a więc w kontaktach z klientami, kooperantami oraz z innymi podmiotami w jej otoczeniu. Misja ujawnia także cele przedsiębiorstwa związane z jego służbą publiczną i posłannictwem. W tym aspekcie jest silnie powiązana z myśleniem etycznym, gdyż poprzez zdefiniowanie misji firma przyjmuje na siebie zobowiązanie wobec społeczeństwa do zachowań zgodnych z jej kierunkiem. Wypełniając misję firma udowadnia swoją odpowiedzialność w działalności gospodarczej.

Misja firmy musi być sformułowana zgodnie z obowiązującymi w społeczeństwie normami społecznymi, w tym etycznymi oraz prawnymi, stąd jest silnie związana z zachowaniem etycznym. Ramy misji oraz sposób jej realizacji są wyznaczone przez obowiązujące i akceptowane w danym środowisku społecznym zasady etyczne. Należy także podkreślić, że formułując misję przedsiębiorstwo jednocześnie definiuje najważniejsze dla firmy wartości oraz ich hierarchiczne uporządkowanie. Treść misji nie może być sprzeczna z wartościami akceptowanymi w danej społeczności gospodarczej. Co więcej, z misji wynikać muszą jednoznacznie dyrektywy etyczne, wyznaczające kierunek działania i postępowania obowiązujące w organizacji. Podsumowując, należy zaznaczyć, że misja firmy z jednej strony uzależniona jest od obowiązujących norm etycznych, a z drugiej – utrwała je i upowszechnia.

1.2. Etyka w biznesie

Od kilkunastu lat język biznesu, język gospodarki wyraźnie się wzbogacił o nowe pojęcia oraz zwroty takie jak: społeczna odpowiedzialność firmy (ang. *corporate social responsibility* – CSR), komunikacja korporacyjna (*corporate communication*), etyka biznesu (ang. *business ethics*), społeczna sprawiedliwość (ang. *social justice* – SJ), inwestowanie społeczne (ang. *socially responsible investment* – SRI), czy prawa człowieka (ang. *human rights* – HR). Wszystkie wymienione terminy związane są ze współczesnym podejściem do roli rynku i gospodarki, w którym podstawowym elementem staje się odpowiedzialny biznes, to znaczy biznes etyczny. Jeszcze kilka lat temu dyskusja dotycząca możliwości moralnego działania w gospodarce często zbaczała w kierunku tezy o niemożliwości bycia moralnym w świecie współczesnego biznesu. Dziś już nikt twierdzenia o rynku jako mechanizmie bezwzględnie niemoralnym nie podnosi i każdy potrafi udowodnić jego fałszywość. Wszelka działalność ludzi, w tym gospodarcza, podlega normom moralnym formułowanym w każdym społeczeństwie. Nie można prowadzić działalności gospodarczej bez oparcia zasad jej działania na wartościach oraz regułach społecznie uznawanych. Etyka biznesu ma w pewien sposób charakter interdyscyplinarny, gdyż łączy w sobie problemy ekonomiczne, z zakresu zarządzania, socjologii, psychologii, etyki i innych nauk społecznych.

1.2.1. Definicja etyki w biznesie

Obok terminu etyka biznesu, w refleksji praktycznej oraz literaturze przedmiotu występują także nazwy, takie jak: etyka życia gospodarczego, etyka działalności gospodarczej, etyka

przedsiębiorczości, etyka gospodarcza, etyka menedżerska, etyka zarządzania i inne. W literaturze najczęściej spotyka się jednak dwa zwroty: etyka w biznesie oraz etyka biznesu. W pierwszym, problem dotyczy możliwości zastosowania etyki w biznesie, a więc odpowiada na pytanie, czy normy etyczne mogą być brane pod uwagę w systemie ekonomicznym. Drugi zwrot dotyczy definiowania przedmiotu rozważań, jakim jest etyka biznesu. Jak podaje Wojciech Gasparski, etyka biznesu jest nazwą ogólną dziedziny (dyscypliny) zajmującej się etycznym wymiarem działalności gospodarczej, spotyka się więc także nazwę etyka gospodarcza. Natomiast etyka w biznesie to całokształt kwestii dotyczących rzeczywistej etyczności biznesu, inaczej etosu ludzi biznesu, czyli ogółu wartości i norm cechujących środowisko zawodowo zaangażowane w uprawianie działalności gospodarczej⁶.



Sam zwrot „etyka biznesu” występuje w różnych kontekstach znaczeniowych. Ogólnie jest to dyscyplina wchodząca w zakres filozofii praktycznej oraz działalności menedżerskiej związanej głównie z gospodarką, bankowością, handlem oraz innymi rodzajami przedsiębiorczości. **Etyka biznesu** to „systematyczne studium kwestii moralnych (etosu) występujących w biznesie, przemyśle i w innych związanych z nimi rodzajach działalności, instytucji – ogólnie – praktyki zachowań ludzi”⁷.

Etyka biznesu

Etyka biznesu jest nazwą ogólną etyki działalności gospodarczej. Dziedzina ta obejmuje także etykę organizacji czy etykę zarządzania jako wyspecjalizowane działy, których pojawia się dzisiaj coraz więcej, jak, np. etyka marketingu, etyka finansowa, etyka e-biznesu, etyka public relations, itp. Etyka biznesu jest systematycznym studium kwestii moralnych (przekonań, norm, wartości, itd.) występujących w gospodarce, biznesie, bankowości oraz związanych z nimi rodzajach działalności osób i instytucji – ogólnie – praktyki gospodarczych zachowań ludzi. Jako dyscyplina, etyka biznesu jest uprawiana na styku etyki (będącej działem filozofii praktycznej) oraz dyscyplin praktycznych mających za przedmiot zarządzanie (podejmowanie decyzji) działalnością gospodarczą we wszelkich jej przejawach (handel, marketing, finanse, itp.). Termin etyka biznesu występuje również jako nazwa ogólna etosu działalności gospodarczej, a więc faktycznych wartości i norm rządzących zachowaniami ludzi zaangażowanych w tę działalność. W związku z tym, że chodzi o zachowania ludzi profesjonalnie zajmujących się różnymi aspektami działalności gospodarczej, etyka biznesu jest w pewnym swym zakresie etyką zawodową, głównie zawodu menedżera, co powoduje, że mówi się o etyce menedżerskiej, podobnie jak mówi się o etyce inżynierskiej, etyce lekarskiej, etyce adwokackiej, czy etykach innych zawodów.



Etyka biznesu rozpatruje życie gospodarcze na czterech poziomach: poziomie mikro, tj. poziomie zachowań ludzi, poziomie mezo, tj. poziomie zachowań organizacji, poziomie makro, tj. poziomie gospodarki oraz poziomie światowym, tj. zjawisk gospodarczych w skali globalnej. Na wszystkich poziomach zachowania ludzi wyznaczają trzy wymiary zwane „potrójnym E” od pierwszych liter nazw tych wymiarów. Są to: efektywność, albo skuteczność, ekonomiczność oraz etyczność⁸.

Poziomy etyki biznesu



6 W. Gasparski: *Wykłady z etyki biznesu*, WPSiZ, Warszawa 2000; W. Gasparski, *Etyka w Biznesie*, IMPACT 11/2001.

7 W. Gasparski, *Etyka biznesu – szkice do portretu*, w: *Etyka biznesu*, Praca pod red. J. Dietla, W. Gasparskiego, PWN, Warszawa 2002, s. 32.

8 W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, wyd. cyt.

Poziom mikro jest poziomem etyki indywidualnej albo prywatnej. W odniesieniu do etyki biznesu albo etyki zawodowej poziom ten jest odniesieniem norm rządzących zachowaniem jednostek w każdej sytuacji, w tym sytuacji charakterystycznych dla działalności gospodarczej. Kwestiami etycznymi etyki indywidualnej niezależnie od kontekstu są sprawy: życia i śmierci, zalet i wad, zasług, nagród, przewinień i kar.

Poziom pośredni (mezo) jest poziomem działalności gospodarczej uprawianej przez organizacje o różnym statusie prawnym (firmy, spółki, przedsiębiorstwa, korporacje, itd.). Na tym poziomie występują procesy wymiany dwojakiego rodzaju: wewnętrzne, tj. zachodzące wewnątrz organizacji oraz zewnętrzne, tj. zachodzące w otoczeniu organizacji. W procesach tych uczestniczą osoby i instytucje będące podmiotami o różnym stopniu zaangażowania w działalność zorganizowaną i związanym z tym ryzykiem. Podmioty te mają swoje interesy, których realizacja zależy od pomyślnego funkcjonowania organizacji jako całości (systemu), z tego względu nazywa się ich interesariuszami (nazwa ta jest odpowiednikiem angielskiego *stakeholder* od *stake* = stawka).

Kwestia etycznego rynku i w ogóle etycznych zasad normujących działalność gospodarczą w skali społecznej – z reguły w ramach jednego kraju lub związku krajów (np. Unii Europejskiej) – jest przedmiotem zainteresowania etyki biznesu na **poziomie makro**. Te zagadnienia wiążą się z kwestiami rozpatrywanymi przez filozofię społeczną i polityczną. Oto przykładowe pytania, jakie etyka na tym poziomie rozpatruje: czy wolny rynek jest dobrem samym w sobie?, czy prywatne prawa własności są pierwotne?, czy system wolnego rynku jest „uczciwy”?, czy poświęca się dostatecznie dużo uwagi przypadkom skrajnego ubóstwa?, czy poświęca się dostateczną uwagę zasługom tam, gdzie cnoty nie ceni się aż tak bardzo, by ją nagradzać?, jaki powinien być wpływ rządu na gospodarkę?, itp. Tak więc na poziomie makro omawiane zagadnienia dotyczą bardzo ogólnych, ale istotnych tematów takich jak: równość, wolność, braterstwo, sprawiedliwość, demokracja. Współcześnie należy jeszcze wyróżnić czwarty poziom, którego dotyczy etyka biznesu – poziom globalny, a więc działalności gospodarczej uprawianej już nie tylko na skalę międzynarodową, tj. wymiany między podmiotami z różnych krajów i rynków lokalnych, ale traktowania globu ziemskiego jako jednego rynku. Etyka biznesu w tym zakresie próbuje odpowiedzieć na pytania dotyczące regulacji globalnej gospodarki, ochrony środowiska naturalnego na całej ziemi, od bogatych krajów wobec społeczeństw zacofanych i ubogich oraz wiele innych. Globalizacja jako zjawisko jest analizowana od niedawna, stąd też i zagadnienie etyki na poziomie globalnym jest w fazie swoich narodzin.

1.2.2. Czynniki wpływające na etykę normatywną

W dyscyplinie naukowej jaką jest etyka, wyróżnia się etykę normatywną oraz opisową zwaną także analityczną. Etyka normatywna zajmuje się ustalaniem, co jest moralnie dobre, a co uznawane jest za moralnie złe oraz na podstawie przyjętych kryteriów wytyczaniem dyrektyw pozytywnego postępowania, obowiązków i wartości moralnych. W tym znaczeniu mówi się o etyce katolickiej lub protestanckiej, a także o etyce Kanta czy Milla.

Etyka normatywna to część filozofii formułująca nakazowe teorie oraz oceniająca zachowania na podstawie określonych moralnych standardów, wskazując jednocześnie co powin-



no się robić w konkretnej sytuacji. Jest to dyscyplina naukowa formułująca normy moralne oraz ich zastosowanie do konkretnych zagadnień moralnych. Stwarza także ramy dla dokładnego zrozumienia zagadnień moralnych. Pomimo bardzo teoretycznego charakteru etyka normatywna ma praktyczny charakter. Osoba zapoznająca się z tradycją myśli etycznej potrafi dokonywać wyborów, rozwija swoją zdolność oceny moralnej siebie i innych, potrafi wyzbyć się egoistycznych argumentów. Oczywiście, to że ktoś wie, jak powinno się postępować w danej sytuacji, nie gwarantuje, że właśnie tak będzie postępował.

Etyka opisowa (inne nazwy to: etyka deskryptywna, etologia) zajmuje się analizą, opisem i wyjaśnianiem teorii moralności w odniesieniu do istniejących zachowań ludzi. To znaczy wskazuje źródła, strukturę, funkcje moralności jako element świadomości zbiorowej. Etyka opisowa zajmuje się psychicznymi, społecznymi uwarunkowaniami zachowań i działań ludzi oraz interesuje się historią, genezą norm moralnych.

Etyka opisowa

1.2.3. Różnice pomiędzy etyką normatywną i analityczną

Etyka normatywna ma szerokie zastosowanie praktyczne, gdyż umożliwia zrozumienie licznych dylematów o charakterze moralnym. Normy moralne określają, co należy w konkretnej sytuacji czynić. Jeśli w sali kasowej budynku banku jeden klient znieważy pracownika, to norma moralna określa, co należy w takiej sytuacji robić oraz wskazuje kryteria oceny zachowania tej osoby. Inny klient lub pracownik zwróci mu uwagę oraz pomyśli, że oto ma do czynienia z niemoralnym zachowaniem. Występowanie takich sytuacji w pracy banku nie oznacza, że należy unieważnić normy uprzejmości w stosunku do nieuprzejmych klientów. Norma moralna powala nas odpowiednio zareagować oraz ocenić zachowanie konkretnej jednostki.

Etyka normatywna zajmuje się tworzeniem ogólnych standardów, ze względu na które oceniane mogą być działania ludzi w świecie biznesu. Stanowi trzon różnych systemów o charakterze wychowawczym, stąd jej efektem są kodeksy postępowania w konkretnej działalności gospodarczej, regulujące te działania oraz pełniące funkcje wychowawcze.

Przykłady twierdzeń etyki normatywnej to:

1. Twierdzenia o wysokim stopniu uogólnienia:
Każdy człowiek ma prawo do wolności.
Wszyscy ludzie są równi wobec prawa.
2. Twierdzenia o mniejszym stopniu uogólnienia (praktyczne):
Demokracja jest najbardziej sprawiedliwym systemem rządów.
Prawo reguluje system kar za przestępstwa i przewinienia.

Tak więc etyka normatywna koncentruje się na formułowaniu zbioru ogólnych zasad etycznych ważnych dla jednostki, ludzi, organizacji i społeczeństwa.

Etyka analityczna (bardziej znaną nazwą jest metaetyka) to filozofia teorii etyki, dotycząca metodologicznych podstaw etyki, mająca na celu określenie warunków naukowego charakteru etyki jako nauki filozoficzno-normatywnej. Zajmuje się analizą języka etyki, podstawowymi kategoriami takimi jak normy i oceny moralne oraz uzasadnianiem praw-



dziwości albo fałszywości zdań etycznych⁹. Etyka normatywna podaje definicje danej normy, etyka analityczna wyjaśnia logiczną zawartość podstawowych orzeczników występujących w języku etyki, rozstrzyga, czy zdaniom etycznym przysługują kwalifikacje logiczne prawdy i fałszu. Etyka analityczna zadaje pytanie: *Dlaczego pracownik banku powinien postępować zgodnie z prawem oraz Kodeksem Dobrej Praktyki Bankowej?* Etyka normatywna to dokładne określenie, jak pracownik banku powinien zachowywać się w określonej sytuacji.



Wyobraźmy sobie pracownika banku, który obsługuje klienta (podmiot gospodarczy). Klient składa wniosek o wysoki kredyt inwestycyjny. Pracownik banku po wstępnym przejrzeniu dokumentów stwierdza: „Dostarczył Pan/Pani wszystkie niezbędne dokumenty. Proszę zgłosić się za tydzień po decyzję w sprawie kredytu.”

Klient jednak nalega i prosi: „Proszę spróbować ocenić, czy mam szansę na tak duży kredyt.”

Pracownik banku ma do wyboru albo powiedzieć: „Proszę Pana/Pani nie mogę na podstawie przeglądu dokumentów ocenić Pana zdolności kredytowej”; albo: „Proszę Pana przy tych wskaźnikach jest prawie pewne, że Pan ten kredyt dostanie”.

Problemem w zakresie etyki normatywnej będzie pytanie: Jakiej odpowiedzi w tej konkretnej sytuacji powinien udzielić pracownik banku?

Problemem z zakresu etyki analitycznej będzie pytanie: Dlaczego pracownik nie może dać odpowiedzi na pytanie klienta? Dlaczego nie powinien udzielić odpowiedzi, choć z jego wiedzy i doświadczenia wynika, że kredyt zostanie przydzielony? Dlaczego musi czekać na decyzje analityków kredytowych zanim przekaże informacje klientowi?

Etyka analityczna nie podejmuje próby wskazywania, jak należy postępować. Jest to dyscyplina teoretyczna, odpowiadająca na pytania metodologiczne, takie jak: dlaczego tak właśnie powinno być? dlaczego tak jest? dlaczego pracowników banku obowiązują właśnie takie zasady? Taka refleksja często towarzyszy człowiekowi, kiedy poszukuje głębszego zrozumienia swoich działań oraz funkcji wypowiedzi i zachowań etycznych.

1.2.4. Obowiązek, prawa, interesy – wpływ na myślenie etyczne

Zdefiniowane w rozdziale 1.1.2. terminy obowiązku, prawa i interesów pozwoliły wykazać, w jaki sposób te fundamentalne elementy życia społecznego wpływają na naszą umiejętność myślenia etycznego. W tej części weźmy pod uwagę, w jaki sposób wpływają one na myślenie etyczne pracownika banku. Jedną z podstawowych funkcji banku jest przestrzeganie praw, przepisów i norm. Bank, jak każda inna organizacja, podlega licznym regulacjom prawnym.

Aby świadomość pracowników, dotycząca ich obowiązków i praw oraz interesów, wynikających z pełnionej roli zawodowej, była jasna i zrozumiała, bank powinien posiadać

⁹ M. Sulek, J. Świnarski, *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Podręcznik akademicki, Dom Wydawniczy TJ BELLONA, Warszawa 2001, s. 42-43; *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1983.

formalny status. Najlepszym rozwiązaniem w tym przypadku jest posiadanie statutu lub innego formalnego dokumentu zatwierdzonego przez radę nadzorczą, który opisuje wytyczne, władzę, stopień niezależności, zakres obowiązków i funkcji. W statucie lub innym formalnym dokumencie uwzględnione są najczęściej następujące kwestie:

- środki zapewniające niezależność funkcji związanej z przestrzeganiem praw, przepisów i norm od działalności handlowych banku;
- rola funkcji i zakres jej odpowiedzialności;
- jej związek z innymi funkcjami lub jednostkami w obrębie banku;
- prawo do uzyskiwania informacji koniecznych do wykonywania obowiązków;
- prawo do prowadzenia dochodzenia w sprawie możliwych naruszeń polityki związanej z przestrzeganiem praw, przepisów i norm oraz do wskazania odpowiedniego radcy prawnego do wykonywania podobnych działań;
- formalne obowiązki odnoszące się do składania raportów zarządowi i radzie nadzorczej;
- prawo do bezpośredniego dostępu do rady nadzorczej lub komitetu, wyznaczonego przez radę nadzorczą.

Warunkiem skuteczności oddziaływania statutu jest jego dostępność dla wszystkich pracowników banku. W niektórych organizacjach preferuje się złożenie podpisu pracownika pod otrzymanym egzemplarzem statutu czy regulaminu, celem łagodnego zmuszenia do zapoznania się z treścią oraz egzekwowania zachowań zgodnych z zapisanymi.

Zapoznanie się z takim dokumentem, a także ewentualna dyskusja w celu wyjaśnienia niezrozumiałych aspektów czy wyjaśnienia wieloznacznych zapisów, jest sposobem na przyspieszenie internalizacji tego dokumentu oraz jego zapisów. Statut będzie wpływał pozytywnie na myślenie i zachowania etyczne pracownika, jeśli będzie opracowany jasno i w sposób nie budzący wątpliwości personelu. Dokument wyraźnie precyzujący obowiązki, normy, reguły, zrozumiały i zaakceptowany przez pracowników banku będzie zachęcał do etycznych działań pracowników.

1.3. Bankowość i etyka

Podstawą działania banków od momentu ich powstania jest zaufanie, od którego zależą partnerskie stosunki pomiędzy klientami banku a samym bankiem, gwarantujące sukces ekonomiczny. Zaufanie jest niezwykle istotnym aspektem stosunków międzyludzkich kształtującym więzi, zapewniającym kontynuację relacji oraz redukującym niepewność i poczucie ryzyka, a zachęcającym do aktywności. Zaufanie jest relacją obopólną, nie może jedna strona ufać, a druga nie, gdyż wówczas stosunki są asymetryczne i nie zapewniają ich kontynuacji w przyszłości. Na ogół mamy do czynienia z mniejszym lub większym stopniem, albo czasami kierujemy się, tzw. zasadą ograniczonego zaufania, tak jak w przypadku prowadzenia samochodu na zatłoczonych ulicach.

Pogwałcenie zaufania równa się, z często nieodwracalną, jego utratą. Przykładem mogą być tak zwane plotki. Gdy rozpoznamy osobę, będącą źródłem plotek o naszych zwyczajach czy rodzinie, tracimy zaufanie do niej i staramy się jej unikać, a z całą pewnością

nie przekazujemy jej żadnych poufnych informacji. W działalności bankowej pracownicy permanentnie dysponują informacjami na temat swoich klientów instytucjonalnych i jednostkowych. Zaufanie, jakim obdarzają bank klienci, sprawia, że posiadane dane nie powinny być wykorzystywane do własnych celów lub innych celów niż te, dla których zostały w zaufaniu przekazane (informacja biznesowa jest własnością i podlega prawu tak, jak własność materialna).

Także naśladowanie przez pracownika banku zachowań odnoszącego sukcesy klienta (*piggyback trading* – angielski zwrot określający „jechać na cudzym grzbiecie” bez narażania innych na straty bezpośrednie) stanowi nadużycie zaufania, bowiem pracownik może osiągnąć korzyści dzięki ich wykorzystaniu dla własnych interesów bez wiedzy klienta.

W celu uniknięcia sytuacji pomniejszających zaufanie w działalności gospodarczej w ogóle, a w finansach w szczególności stosowane są regulacje prawne i etyczne (kodeksy), określające między innymi: kto i za co odpowiada w związku z ciążącymi nań obowiązkami (formalnie narzuconymi lub dobrowolnie przyjętymi) oraz szczególne sposoby zabezpieczające, takie jak embargo na transakcje czy rozwiązanie umowy o pracę.

Etyka zawodowa



Pewnym rozwiązaniem wychodzącym naprzeciw procesowi budowania zaufania pomiędzy klientami i kooperantami a daną firmą i jej pracownikami jest **etyka zawodowa**. Jest to zbiór postulatów – zakazów i nakazów – określających sposób wykonywania zawodu oraz cele, którym on służy. Nakłada to na tych, którzy go wykonują, wyraźne obowiązki społeczne. Są to zarówno obowiązki wobec własnej grupy zawodowej, jak i wobec społeczeństwa, które zostaje upoważnione do żywienia określonych oczekiwań wobec wykonawców danego zawodu oraz do sprawowania kontroli nad jakością wykonywanego zawodu. Jednocześnie ów zbiór daje wykonawcom zawodu pewne uprawnienia, dzięki którym mogą odmówić wykonania pewnych czynności zawodowych niezgodnych z akceptowanymi przez społeczeństwo celami.

Zarządzanie ryzykiem związanym z przestrzeganiem praw, przepisów i norm gwarantujących budowanie zaufania jest najbardziej skuteczne, kiedy bank respektuje wysokie standardy, odnoszące się do etycznego zachowania na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej. Rada nadzorcza i zarząd powinni promować taką kulturę organizacyjną, która stawia przed wszystkimi pracownikami (włączając zarząd) oczekiwania związane z przestrzeganiem praw, przepisów i norm w trakcie prowadzenia jakiejkolwiek działalności biznesowej przez bank. Funkcja związana z przestrzeganiem praw, przepisów i norm powinna znajdować wsparcie w wysokiej kulturze, dotyczącej tego zagadnienia, opartej na etycznych standardach zachowań oraz wspierać w dużej mierze skuteczny **ład korporacyjny** (ang. *corporate governance*).

Ład korporacyjny na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Ład korporacyjny (ang. corporate governance) to zbiór zasad postępowania, skierowanych zarówno do organów spółek oraz członków tych organów, jak i do większościowych i mniejszościowych akcjonariuszy. Zasady ładu korporacyjnego odnoszą się do szeroko rozumianego zarządzania spółką.

Pierwsze polskie zasady ładu korporacyjnego opracowane zostały przez Komitet Dobrych Praktyk składający się z reprezentantów różnych środowisk związanych z rynkiem kapitałowym i zapisane zostały w dokumencie „Dobre praktyki w spółkach publicznych 2002”. Ich nowelizacja zapisana została w dokumencie „Dobre praktyki 2005”.

Pod koniec roku 2006 rozpoczęły się prace nad nowym dokumentem określającym zasady dobrych praktyk. Ich rezultatem był projekt dokumentu Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW, który w kwietniu 2007 został poddany konsultacji publicznej.

W dniu 4 lipca 2007 r. Rada Nadzorcza GPW, na wniosek Zarządu Giełdy, przyjęła nowe zasady ładu korporacyjnego pod nazwą Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW. Nowy dokument zaczął obowiązywać od 1 stycznia 2008 roku.

19 maja 2010 roku GPW dokonała, pierwszej po 4 lipca 2007 r., zmiany w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW. Dobre Praktyki zostały dostosowane do ostatnich zmian w przepisach prawa, aktualnych, międzynarodowych trendów w corporate governance, oraz oczekiwań uczestników rynku. Zmiany w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW wchodzi w życie 1 lipca 2010 roku.
www.corp-gov.gpw.pl

1.3.1. Relacje bank – klient a kodeks etyczny

Relacje bank – klient są nie tylko określane w prawie oraz statucie instytucji, ale także w kodeksach nazywanych etycznymi, które są rezultatem praktycznego oddziaływania etyki normatywnej. Zawierają sformułowania zawierające wartości ważne dla szerokiego grona ludzi, co powszechnie akceptowane oraz normy, nakazujące w danej sytuacji uwzględnianie interesu publicznego.

Kodeksy etyczne są zbiorami norm postępowania, odnoszącymi się do rozmaitych zachowań różnych podmiotów w działalności gospodarczej uprawianej na różnych poziomach. W związku z tym rozróżnić można kodeksy ogólne oraz kodeksy szczegółowe. Kodeksy ogólne adresowane są do wszystkich lub znaczącej części podmiotów zaangażowanych w działalność gospodarczą. Kodeksy szczegółowe, w zależności od stopnia szczegółowości, normują działalność jednej firmy, jednego stowarzyszenia zawodowego, bądź grupy czy związku organizacji gospodarczych.



Kodeksy ogólne bywają spisem reguł, jakimi powinni kierować się w swojej działalności ich adresaci, noszą one wówczas nazwę zasad. Przykładem takiego spisu zasad są Zasady Dobrej Praktyki Bankowej w brzmieniu nadanym przez XXI Walne Zgromadzenie Związku Banków Polskich w Warszawie 22.04.2010 roku.

Kodeksy ogólne

W Polsce kodeksem ogólnym jest m.in. Kodeks etyki w działalności gospodarczej opracowany przez Krajową Izbę Gospodarczą w 1994 roku. Kodeks ten adresowany jest do członków organizacji. Krajowa Izba Gospodarcza zaleciła swoim członkom stosowanie się do przepisów Kodeksu etyki w działalności gospodarczej oraz skierowała do innych organizacji apel o upowszechnianie i zapewnienie przestrzegania przez podmioty gospodarcze zasad zawartych w Kodeksie.

Kodeksy szczegółowe

Przykładami **kodeksów szczegółowych** są, m.in. kodeksy:

- *Kodeks etyczny Citibanku* (Citicorp)
- *Kodeks etyczny Nationale-Nederlanden* (Polska)
- *Kodeks etyczny Polskiego Stowarzyszenia Dealerów Volkswagen /Audi* (Polska)
- *Kodeks postępowania: Drogowskazy biznesu*, Lucent Technologies (Polska)
- *Kodeks wartości*: ComputerLand: The Information Network (Polska)

Kodeksy zawodowe

Na pograniczu kodeksów etycznych, ogólnych i szczegółowych, normujących zasady postępowania w organizacjach gospodarczych, których dotyczą, sytuują się **kodeksy zawodowe**, normujące działania osób wykonujących zawody o szczególnym znaczeniu społecznym coraz silniej związane z działalnością biznesową.

Oto przykłady takich kodeksów:

- *Kodeks dealera* (dot. hurtowego rynku pieniężno-walutowego)
- *Kodeks etyczny Centrum Kreowania Liderów S. A.*
- *Kodeks etyczny Towarzystwa Doradczego Stocki i S-ka*
- *Kodeks etyki zawodu doradcy podatkowego*
- *Kodeks etyki i standardy zawodowe pośredników w obrocie nieruchomościami*
- *Kodeks etyki zawodowej biegłych rewidentów*
- *Kodeks etyki zawodowej brokera Stowarzyszenie Polskich Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych*
- *Kodeks etyki zawodowej Stowarzyszenia Doradców Gospodarczych*
- *Kodeks etyki zawodowej doradców w zakresie publicznego obrotu papierami wartościowymi*
- *Kodeks etyki zawodowej maklerów papierów wartościowych*
- *Kodeks etyki zawodowej radcy prawnego*

Ogólnie kodeksy szczegółowe dzieli się na cztery grupy:

- a) kodeksy etyczne zawodowe (np. Kodeks Etyczny Lekarza)
- b) kodeksy etyczne branżowe (np. Zasady Dobrej Praktyki Bankowej)
- c) kodeksy etyczne dotyczące ogólnych dziedzin życia gospodarczego (np. Kodeks Etyczny Centrum Kreowania Liderów SA)
- d) kodeksy etyczne firm i korporacji (np. maksymy postępowania w BMW).

Kodeksy firm i stowarzyszeń zawodowych mają na celu pomaganie pracownikom lub członkom w etycznym postępowaniu. Zawierają w związku z tym wskazania, w jaki sposób ogólne moralne zasady stosują się do tego, czym dana organizacja się zajmuje. Skuteczność kodeksów etycznych w dużej mierze zależy od ich przestrzegania przez za-

rzządzających oraz od tego, czy zależeć im będzie na tym, by pracownicy postępowali stosownie do zapisów kodeksu. Kodeksy etyczne wprowadzane są przez firmy po to, by wskazywały za co firmy ponoszą społeczną odpowiedzialność oraz po to, by wyraźnie określić standardy właściwego postępowania pracowników tych firm.

Maksymy postępowania w BMW (Bayerische Motoren Werke A.G.)

1. *Każdy pracownik, kierując innymi, ma w stosunku do podwładnych spełniać rolę wzorca postępowania.*
2. *W pracy zawodowej należy kierować się interesem całego przedsiębiorstwa.*
3. *Kierując się interesem całego przedsiębiorstwa nie należy zapominać o interesie większych całości, tj. społeczeństwa i środowiska.*
4. *Decyzje czy postanowienia należy wykonywać inteligentnie, w każdym razie wykonywać.*
5. *Każdy współpracownik powinien umieć zdobyć się na krytyczne stanowisko wobec pracy innych.*
6. *Każdy współpracownik powinien też przyjąć krytyczną ocenę własnej pracy.*
7. *Każdemu wolno popełniać błędy, byle nie było ich zbyt wiele.*
8. *Błąd nie może być zatajony.*
9. *Należy przyjmować ryzyko, nad którym można zapanować.*
10. *Tylko klient rozstrzyga, jak dobre są poczynania firmy BMW.*

Opracowano na podstawie: Cz. Porębski, „Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu”, Wydawnictwo Znak, Kraków 1997

Zasady Dobrej Praktyki Bankowej są branżowym kodeksem, na który składa się siedem rozdziałów oraz załącznik:

- postanowienia ogólne
- zasady postępowania banków z klientami
- zasady wzajemnych stosunków pomiędzy bankami
- zasady postępowania pracownika banku
- zasady postępowania banku – pracodawcy wobec pracowników
- Komisja Etyki Bankowej
- postanowienia końcowe
- załącznik: Regulamin Komisji Etyki Bankowej.

Dokument ten jest nie tyle kodeksem etycznym, a raczej kodeksem postępowania (w literaturze angielskiej nazywanym *code of conduct*). Głoszą to *expressis verbis* postanowienia ogólne stwierdzające, że mamy do czynienia ze zbiorem „zasad postępowania związanych z działalnością banków” (pkt.1. rozdz. I). Zasady dotyczą zbioru podstawowych reguł postępowania w działalności bankowej. Banki, będące instytucjami zaufania publicznego, kierować się mają:

- przepisami prawa,
- normami dobrej praktyki bankowej określonymi w Zasadach,
- uchwałami samorządu bankowego,
- dobrymi obyczajami kupieckimi.

Zasady, którymi powinni się kierować w swojej pracy pracownicy to zasady profesjonalizmu, rzetelności, rzeczowości, staranności i najlepszej wiedzy. Profesjonalizm należy rozumieć jako kompetencje zawodowe oraz etyczne pracownika, takie jak specjalistyczna wiedza, wysoki stopień zorganizowania, zaangażowanie w służbę publiczną, obiektywizm, pracowitość, przestrzeganie poufności, unikanie konfliktu interesów. Etyczne normy profesjonalizmu w działalności związanej z finansami wymieniane w kodeksach zawodowych to: integralność, obiektywność, pracowitość, przestrzeganie poufności, unikanie konfliktu interesów. Cechy te znajdują swój wyraz w dalszych zasadach wymienionych w dokumencie.

Rzetelność jest ściśle związana z zachowaniem zgodności słów i czynów, stanowiąc w ten sposób podstawę kształtowania zaufania. Rzetelność wymaga także przestrzegania poufności oraz unikania konfliktu interesów. Poufność oraz konflikt interesów dotyczą zarówno spraw, w których jedną stroną jest klient, a drugą – pracownik banku, jak i sytuacji związanych z działaniem samego pracownika, czy banku na rzecz więcej niż jednego klienta.

Rzeczowość i staranność wiąże się z obiektywnością oraz pracowitością. Od pracownika banku oczekuje się, że będzie odwoływał się jedynie do faktów, unikał niepotrzebnych ocen i opinii.

W przypadku zasady najlepszej wiedzy, to kwestia ta mieści się z jednej strony w specjalistycznym korpusie wiedzy określającym profesjonalizm, z drugiej zaś – jeśli wiedzę traktować szeroko, tj. także jako informacje dotyczące załatwianej sprawy – całokształtu doświadczenia i danych oraz sposobów ich przetwarzania w każdym konkretnym przypadku. Pracownik banku zobowiązany jest do stałego rozwoju swojej wiedzy z zakresu dziedziny, którą reprezentuje oraz unikania odwoływania się do schematów, uproszczeń i stereotypów.



Proszę ocenić z punktu widzenia zasad wymienionych w Zasadach Dobrej Praktyki Bankowej następujące zachowanie pracownika banku. Klient indywidualny stara się o kredyt hipoteczny w banku X. W takim przypadku jedną z podstawowych formalności jest dostarczenie aktualnego wpisu Ksiąg Wieczystych nieruchomości. Niestety wobec jednoczesnego dokonania aktu kupna-sprzedaży pomiędzy klientem a developerem budującym dom w czasie rozpatrywania wniosku o kredyt hipoteczny, zapis w Księgach Wieczystych był zapisem już nieaktualnym, a na właściwy trzeba czekać około trzy miesiące. W takiej sytuacji pracownik banku może osobiście sprawdzić wszystkie poprzedzające zapisy, aby upewnić się co do prawidłowości umowy kupna-sprzedaży. Po deklarowanym sprawdzeniu Ksiąg Wieczystych pracownik banku dzwoni do klienta i mówi: „Pana dom jest na działce jakiegoś Pana XXX”. Klient w trakcie tej rozmowy prowadził samochód, o czym wcześniej powiadomił pracownika banku. Po zatrzymaniu samochodu, wykonaniu kilkunastu telefonów klient dowiedział się, że pracownik banku jedynie dzwonił do Wydziału Ksiąg Wieczystych, przekazał niewłaściwy numer sprawy i otrzymał niewłaściwą odpowiedź. Klient, który dokładnie i skrupulatnie przekazywał bankowi wszelkie niezbędne informacje został telefonicznie wprowadzony w błąd.

Tabela 1. Od czego zależy dobra praktyka w stosunkach bank – klient – pracownik

	KLIENT	BANK	PRACOWNIK
BANK	• zaufanie • staranność • rzetelność • równość • partnerstwo • nienaruszanie interesu klientów • dotrzymywanie umów • jasność, zrozumiałość, precyzja • zapewnienie informacji • rzetelność reklam • ochrona tajemnicy • rzetelność i szybkość rozpatrywania skarg	• solidność • lojalność środowiskowa • uczciwa konkurencja • równość • wzajemność • prawdziwość i rzetelność informacji • trwałość umów • zakaz negatywnych reklam • polubowne rozstrzyganie sporów	• stwarzanie równych szans • zapewnienia możliwości rozwoju • swoboda podejmowania decyzji w zakresie pełnionych obowiązków • stwarzanie warunków do przejawiania inicjatywy i podejmowania odpowiedzialności • ponoszenie odpowiedzialności przez przełożonego za skutki wynikające z jego decyzji
Pracownik	• korzystanie z wiedzy • honor • odpowiedzialność za słowo • uprzejmość • taktowność • rzetelność informacji • udzielanie wyczerpujących informacji • chronienie tajemnicy o klientach (również po ustaniu zatrudnienia)	• staranność • sumiennność • korzystanie z najlepszej wiedzy i woli • dbałość o nieprzekraczanie dopuszczalnego ryzyka • dbałość o dobre imię • dbałość o godność • lojalność • korzystanie z wiedzy • honor • odpowiedzialność za słowo • chronienie tajemnicy bankowej i służbowej (również po ustaniu zatrudnienia) • unikanie konfliktu interesów • zakaz czerpania osobistych korzyści z zajmowanego stanowiska • podnoszenie kwalifikacji • zawiadamianie o nagannych zachowaniach innych pracowników	

Źródło: W. Gasparski, „Przyczynek do Zasad Dobrej Praktyki Bankowej”, www.cbi.win.pl

Przedstawione w tabeli 1. normy odnoszone są w dalszych rozdziałach Zasad Dobrej Praktyki Bankowej do relacji pomiędzy bankami, między bankiem a jego klientami, a także stosunkami pomiędzy pracownikami banków a samymi bankami.

1.3.2. Zaufanie i poufność w bankowości

Termin **zaufać** ma w języku polskim następujące znaczenia. Po pierwsze zaufać osobie lub instytucji oznacza powierzyć komuś swoje sprawy, sekrety, tajemnice, ponieważ jesteśmy przekonani, że ta osoba nas nie oszuka, nie skrzywdzi i przekazanych informacji nie wykorzysta w niewłaściwy sposób. I tak zaufać bankowi oznacza powierzyć mu informacje o swoich dochodach wierząc, że wykorzystane zostaną jedynie w celach realizacji potrzeb klienta, na przykład otrzymania kredytu. Po drugie zaufać osobie czy instytucji oznacza, że uznaliśmy tę osobę lub instytucję jako taką, która przekazuje prawdę. To znaczy ufamy, że przekazane przez pracownika banku informacje, dotyczące oprocentowania kredytu czy lokaty są prawdziwe i zgodne z faktami. Zaufać oznacza także uznanie, że dany pro-

Zaufanie



dukt, czy usługa jest dobra i można z niej skorzystać. Klient banku zakładając konto ufa, że produkt, który kupił spełnia jego oczekiwania, jest dla niego dobry. Ostatnie znaczenie słowa *zaufać* oznacza wiarę w czyjeś zdolności, wiedzę. Klient ufa pracownikowi banku, że ten posiada odpowiednią wiedzę oraz doświadczenie obsługując jego konto, czy oferując konkretne produkty.

Każde z wymienionych czterech znaczeń słowa *zaufać* odnosi się nie tylko do relacji klient – pracownik banku, ale także do relacji bank – pracownik, pracownik – pracownik. Krótki jedynie opis możliwych znaczeń terminu *zaufać* wyjaśnia wagę tego zjawiska w bankowości. Zaufanie jest podstawą funkcjonowania banku oraz pracy jego personelu. Klient obdarza bank swoim zaufaniem, to znaczy powierza swoje problemy, wierzy podawanym mu informacjom, jest przekonany o słuszności swojej decyzji oraz uznał, że wiedza, umiejętności i doświadczenie banku i jego pracowników są godne jego czasu i pieniędzy. Ale także bank obdarza klienta swoim zaufaniem, udzielając mu określonej pomocy. Jednakże w przypadku relacji odwrotnej mamy do czynienia jedynie z drugim z wymienionych znaczeń słowa *zaufać*, to znaczy bank uznaje, że informacje, dokumenty podane przez klienta są prawdziwe. Jednak tutaj mamy do czynienia z zasadą ograniczonego zaufania poprzez stosowanie różnych przepisów prawnych zabezpieczających interes banku. Nie mniej bez określonego zaufania banku do klienta, żadna transakcja nie byłaby możliwa do zrealizowania.

Poufność



Drugim pojęciem odgrywającym w pracy banku i jego pracowników istotne znaczenie jest **poufność**. Znaczenie tego terminu jest jednoznaczne i jest stosowane w celu zapewnienia utrzymania tajemnicy, zapewnienia dyskrecji. Poufność oznacza przekazanie informacji w sposób, który uniemożliwi przekazanie jej do osób niepowołanych. Klient przekazując bankowi informacje o swoim miejscu pracy, zarobkach, relacjach rodzinnych robi to poufnie, to znaczy jest pewny, że podane fakty zostaną zachowane w odpowiedniej tajemnicy i wykorzystane jedynie w celach realizacji konkretnej usługi.

Jest jednak jeszcze inne znaczenie słowa *poufny* w języku polskim, które ma inne znaczenie występując z rzeczownikiem. Na przykład, zwrot *poufne relacje* oznacza stosunki pomiędzy dwoma stronami, charakteryzujące się pewną zażyłością, życzliwością. Ten sposób rozumienia jest również ważny w bankowości, szczególnie w sytuacji, kiedy mamy do czynienia z bliższymi niż jedynie zawodowe relacje pomiędzy pracownikiem banku a klientem. Czasem, gdy pracownik dobrze zna już swojego klienta, a w dobie rozwoju stanowisk opiekunów klienta takie relacje się rozwijają, może mieć problem jak daleko może posunąć się w kształtowaniu relacji z klientem. W takich sytuacjach szczególną rolę pełnią normy etyczne oraz kodeksy etyczne, które jednoznacznie określają takie stosunki. Dobra znajomość norm oraz ich zrozumienie automatycznie eliminuje problem zbyt zażyłych stosunków pomiędzy klientem i pracownikiem banku.

1.3.3. Kontrowersyjne terminy języka bankowego

W działalności banku spotyka się także nieprofesjonalne i nieetyczne zachowania, do których należą między innymi:

- angażowanie się pracownika w działalność, która znajduje się w konflikcie z podstawowymi funkcjami i celami banku, na przykład krytykowanie na forum publicznym zarządzeń wewnętrznych lub pracy zarządzających;
- wykorzystywanie pozycji pracownika banku, aby odnosić z tej pracy osobiste korzyści, na przykład branie udziału w konkursie dla klientów poprzez podstawienie osoby zaprzyjaźnionej;
- przekazywanie nieprawdziwych lub ukrywanie informacji;
- wykorzystywanie w prywatnych celach informacji bankowych, na przykład przekazywanie informacji o kliencie jego konkurencji;
- przydzielanie kredytów obarczonych wysokim ryzykiem;
- oferowanie nieuprawnionych gratyfikacji klientom oraz otrzymywanie gratyfikacji od klientów;
- działanie niezgodne z prawem, standardami i przyjętymi w banku normami, na przykład nieprzestrzeganie Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej.

Podane przykłady zachowań sprzecznych z przyjętymi normami i prawem bankowym nie wyczerpują długiej listy nieuprawnionych zachowań. Do przykładowo wymienionego katalogu należy zaliczyć zjawiska występujące w różnych społeczeństwach, a przybierające formę działania regulowanego przez Kodeks Karny. Do takich zjawisk zalicza się, tzw. „pranie brudnych pieniędzy”, świadome wykorzystywanie informacji wewnętrznych w celu prywatnego ich wykorzystywania, na przykład do inwestowania. Najbardziej powszechnymi, to znaczy społecznie znanymi, zjawiskami naruszającymi prawo i normy etyczne są korupcja, nepotyzm oraz protekcja.

Pranie brudnych pieniędzy polega na wprowadzeniu do legalnego obrotu dochodów osiągniętych z przestępstw oraz innej niezgodnej z prawem działalności, na przykład handlu narkotykami, terroryzmu czy zorganizowanej przestępczości. Odbyna się to za pomocą operacji finansowych, przeprowadzanych przy użyciu korupcji lub bardziej wyrafinowanych metod, np. opanowaniu systemów płatności elektronicznych.

W związku z faktem występowania tego zjawiska tak ważne jest przestrzeganie zasad kontroli przepływów pieniężnych oraz ustalanie tożsamości klientów przeprowadzających większe transakcje. Pranie brudnych pieniędzy przyczynia się do rozwoju szarej strefy, zjawiska patologicznego, w którym firmy funkcjonujące na granicy prawa, pozorują legalne działania, wykorzystując (bezprawnie i nieetycznie) nadarzające się okazje do niewywiązywania się z finansowych zobowiązań wobec państwa. Prac pieniądze to umożliwiać przesłanie do normalnego banku pieniędzy pochodzących ze sprzedaży narkotyków czy innej nielegalnej działalności.

Innym nieetycznym zjawiskiem spotykanym w działalności instytucji finansowych jest zjawisko określane w języku angielskim jako **insider trading**. Pod pojęciem *insider* rozumie się pracownika znającego bardzo ważne informacje danej firmy. Osoba nazywana *insider trading* to pracownik posiadający poufne informacje o firmie, transakcjach, cenach akcji, który wykorzystuje je w celu osiągnięcia własnych korzyści materialnych.

Pranie brudnych pieniędzy



Insider trading



Chińskie mury



Ustawa o obrocie instrumentami finansowymi, jak również Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi szeroko określają krąg potencjalnych insiderów, wskazując, iż do tej kategorii należy każdy kto posiada informację poufną w związku z pełnieniem funkcji w organach spółki publicznej, posiadaniem w spółce akcji lub udziałów lub w związku z dostępem do informacji poufnej z racji zatrudnienia, wykonywania zawodu (np. pracownik banku), a także stosunku zlecenia lub innego stosunku prawnego o podobnych charakterze. Pomimo prawa, które określa kary wobec takich osób, istnieją bardzo ograniczone możliwości wychwytywania tego typu nieetycznych procedur. Dlatego jedynym skutecznym sposobem, utrudniającym podejmowanie takich działań są jasne przepisy prawne oraz zrozumiałe i powszechnie znane normy etyczne, które przyjęte przez pracowników jako ich własny kodeks postępowania będą buforem uniemożliwiającym takie praktyki.

Metodą stosowaną w pracy instytucji finansowych są **chińskie mury**, które ograniczają działanie typu *insider trading*. Pod pojęciem chińskie mury rozumie się organizacyjne bariery wewnątrz organizacji, nie pozwalające na swobodny przepływ informacji w celu zapobieżenia transakcjom przez osoby posiadające poufne informacje. Na przykład podczas negocjacji firma sprzedająca pewien produkt, rzadki na rynku, może chcieć rozpoznać możliwości innych uczestników przetargu lub po prostu rozpoznać innych potencjalnych kontrahentów. Potencjalny kupujący może zastrzec sobie, że wszelkie informacje podane podczas negocjacji nie mogą zostać ujawnione innym uczestnikom przetargu oczekując, że firma uruchomi chińskie mury, to znaczy organizacyjne procedury uniemożliwiające wydostanie się już podanych informacji.

W celu wzmocnienia standardów w zakresie ujednolicenia rynku instrumentów finansowych oraz wdrożeniu zasady przejrzystości i równego traktowania uczestników rynku, z jednoczesnym naciskiem na bezpieczeństwo i pewność obrotu instrumentami finansowymi, Parlament Europejski przyjął 28.01.2003 Dyrektywę (2003/6/EC) w sprawie wykorzystywania poufnych informacji i manipulacji na rynku – nadużyć na rynku, zwanej dyrektywą „Market Abuse” (pol. nadużycia rynku). Dyrektywa ta nakłada na państwa UE obowiązek wprowadzenia szeregu istotnych rozwiązań prawnych dotyczących rynku kapitałowego. Definiuje kluczowe z punktu widzenia tego rynku pojęcia, takie jak: instrument finansowy, informacja poufna, manipulacja instrumentem finansowym, ujawnienie informacji poufnej. Wprowadza także szereg rozwiązań prawnych, których celem jest zapewnienie bezpieczeństwa i przejrzystości publicznego obrotu instrumentami finansowymi.

1.3.4. Pojęcie zgodności



Zgodność oznacza postępowanie według uznanych zasad, norm i praw. Coś może być zgodne z czymś innym, to znaczy odpowiadać pod jakimś względem czemuś. Na przykład: postępowanie pracownika banku jest zgodne z normami określonymi w Zasadach Dobrej Praktyki Bankowej. Do takiego rozumienia zgodności odwołuje się funkcja zgodności (ang. *compliance function*).

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, w ramach stałego udoskonalania dobrych i rozsądnych praktyk w organizacjach bankowych, opracował dokument w sprawie przestrzegania praw, przepisów i norm w organizacjach bankowych. Jego celem jest wspieranie

banku w zarządzaniu ryzykiem związanym z przestrzeganiem praw, przepisów i norm. Ryzyko to definiowane jest jako wszelkie prawne sankcje, straty finansowe lub utrata dobrej reputacji przez bank, co może być rezultatem nieprzestrzegania wszelkich obowiązujących praw, regulacji i kodeksów postępowania oraz standardów/norm dobrych praktyk. Ryzyko to odnosi się także w pewnych przypadkach do ryzyka związanego z integralnością, ponieważ reputacja banku jest silnie związana z przestrzeganiem zasad integralności i rzetelności. Dla urzędników nadzoru bankowego satysfakcjonujący jest przypadek, kiedy przez banki wdrażane są odpowiednie działania i procedury związane z przestrzeganiem praw, a w przypadku, kiedy mają miejsce uchybienia zarząd winien przedsięwziąć odpowiednie kroki, w celu usunięcia naruszeń prawa, przepisów czy norm.

Przestrzeganie praw, przepisów i norm pomaga bankowi zachować odpowiednią reputację oraz spełnić oczekiwania jego klientów, a także społeczeństwa jako całości. Chociaż przestrzeganie praw, przepisów i norm zawsze było bardzo istotne, w ciągu kilku ostatnich lat zarządzanie ryzykiem, związanym z przestrzeganiem rzeczonych praw, zostało sformalizowane i wyodrębniono oddzielną dyscyplinę zarządzania takim ryzykiem.

Zgodnie z definicją **funkcji zgodności** (*compliance function*) proponowaną w dokumencie, zgodność jest to: „Niezależna funkcja, która obejmuje zidentyfikowanie, oszacowanie, porady, monitorowanie i raportowanie w sprawie ryzyka banku definiowanego jako wszelkie prawne sankcje, straty finansowe, lub utrata dobrej reputacji przez bank, co może być rezultatem braku zgodności z wszelkimi obowiązującymi prawami, regulacjami i kodeksami postępowania oraz standardami dobrych praktyk”¹⁰.

Obowiązujące i stosowane prawa, przepisy i normy to w szczególności takie, które odnoszą się do działalności handlowej banku. Obejmują one prawa, przepisy i normy, odnoszące się do ochrony przed praniem brudnych pieniędzy i finansowaniem działań terrorystów, do prowadzenia działalności biznesowej (włączając sprawy takie jak unikanie konfliktów interesów), do prywatności i ochrony danych oraz do kredytów konsumenckich (o ile bank prowadzi takie usługi). Mogą też odnosić się do prawa pracy i prawa podatkowego, w zależności od polityki prowadzonej i zaakceptowanej przez władzę nadzorującą lub sam bank. Stosowane prawa, przepisy i normy mogą posiadać różne źródła, włączając pierwotne ustawodawstwo, przepisy oraz normy wydane przez urzędy nadzoru, zawarte w konwencjach rynkowych oraz w kodeksach praktyk, promowanych przez stowarzyszenia przemysłowe oraz w wewnętrznych kodeksach postępowania stosowanych wobec pracowników banku. Powyższe prawa, przepisy i normy wykraczają poza to, co jest prawnie obowiązujące i obejmują także normy integralności i normy związane z rzetelnym postępowaniem pracowników i banku jako instytucji.

Funkcja zgodności dotyczy następujących działań:

1. Obowiązków rady nadzorczej w odniesieniu do przestrzegania stosowanych praw, przepisów i norm;
2. Obowiązków zarządu w odniesieniu do przestrzegania stosowanych praw, przepisów i norm;
3. Obowiązków pracowników w odniesieniu do przestrzegania stosowanych praw, przepisów i norm.

10 Zob. Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, www.bis.org



Podstawową rolą funkcji zgodności jest identyfikacja, ocena i monitorowanie stojącego przed bankiem ryzyka związanego z przestrzeganiem praw, przepisów i norm, doradztwo oraz raportowanie zarządowi i radzie nadzorczej w sprawach związanych z ryzykiem. W dokumencie Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego proponuje się utworzenie specjalnej komórki w ramach banku do realizacji funkcji zgodności.

Zgodność działania banku oraz jego pracowników z prawem, normami oraz przepisami jest podstawą sukcesu, gdyż zapewnia zaufanie klientów do jego działalności.

1.3.5. Wpływ kultury korporacyjnej na zachowania etyczne

Badacze spoza dyscyplin ekonomicznych wnoszą duży wkład zarówno do teorii, jak i praktyki zarządzania.



Antropolodzy, którzy badają kultury pierwotne, uczestniczą w decyzjach kierownictwa firmy. I tak antropolodzy zatrudnieni w Xerox Corporation pomagają w poprawianiu wydajności przedsiębiorstwa. Potrafią oni dostrzec sprawy dotyczące kultury korporacji, które uchodzą często uwadze menedżerów. Antropolog Julian Orr zapragnął zbadać, w jaki sposób Xerox mógłby poprawić swój długotrwały i kosztowny program szkoleniowy dla techników serwisu. Po przejściu takiego kursu Orr zaczął sam realizować ten rodzaj usług i stwierdził, że technicy spędzają znaczną część swojego czasu nie na naprawach, a na wyjaśnianiu klientom jak obsługiwać sprzęt. Podobnie wykorzystuje się w praktyce kierowania firmą ludzi o dalekim od praktycznego wykształceniu – filozofów – np. ich logiczne umiejętności są wykorzystywane w analizie przyczyn bankructwa.



Kultura jest jednym z częściej używanych słów w języku potocznym. Mówimy o kulturze słowa, kulturalnym zachowaniu, dobrach kultury, dziedzictwie kultury. Jeden z twórców polskiej socjologii – Jan Szczepański – zdefiniował kulturę jako: ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom. Kultura pełni wiele funkcji w życiu społecznym, jedną z ważniejszych jest jej funkcja normatywna. To ona podpowiada, jak należy postępować, co można, a czego nie można robić, mówić. Jest systemem norm regulujących zasady społecznego współżycia.

Każde przedsiębiorstwo, firma, organizacja czy instytucja w trakcie procesu swego powstawania i rozwoju buduje specyficzny, jedynie dla siebie uporządkowany zbiór zasad zachowań, reguł gry, układ zależności formalnej i nieformalnej, sposób myślenia, codziennego i tradycyjnego działania, bardziej lub mniej podzielanego przez większość pracowników. Zbiór ten, a raczej cały społeczny system tworzy kulturę organizacji. **Kultura organizacji** jest to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. To utrwalone sposoby komunikowania się akceptowane przez jej członków, to stosunki międzyludzkie wewnątrz firmy, to także filozofia firmy.

Posiadanie właściwej kultury organizacji jest niezbędne do osiągnięcia, np. wysokiej jakości usług. Najprostszy sposób zrozumienia, czym jest kultura firmy, to zrozumieć jej charakter. Tak jak jednostki mają osobowość unikalną dla siebie, tak organizacje także mają pewne

Kultura organizacji

cechy specyficzne. Jakże często mówimy, że dana firma jest postrzegana jako młody dynamiczny zespół, a firma X jest zainteresowana ludźmi, którzy tam pracują. Kultura określa wiele bardzo szczegółowych elementów z życia organizacji, np. stereotyp dyrektora oddziału banku, to marynarka, krawat, czyli pełna elegancja, ale w niektórych firmach nawet na najwyższych szczeblach kierowniczych formalny strój kierownictwa nie jest wymagany. Kultura, to ważny czynnik w organizacjach, kształtuje ogólną sprawność i długofalowe powodzenie. Firmy, które wypracowały sobie określoną kulturę i utrzymały ją, są bardziej efektywne, łatwiej pokonują trudności, są bardziej stabilne, choć z drugiej strony potrafią być bardzo elastyczne w działaniu. Kultura kształtuje się w długim procesie.

Czynnikiem inspirującym jest często sam założyciel organizacji, a jego codzienne przyzwyczajenia mogą stać się obowiązującymi regułami postępowania w firmie. W miarę rozwoju organizacji kultura ulega modyfikacjom, jest kształtowana i doskonalona poprzez symbole, anegdoty, bohaterów, hasła i uroczystości. Sukcesy firmy, jej porażki, doświadczenie załogi wpływają na kulturę firmy. Im bardziej stabilna jest organizacja, tym silniejsza jej kultura. Jeśli kierownictwo często zmienia się wprowadzając nowe reguły i zwyczaje, brak jest podstaw dla stabilnej formy kultury organizacji.

Problem kultury firmy jest ściśle związany z kulturą ludzi, którzy w niej pracują. Jeśli dziś chcemy współpracować z drugą firmą, szczególnie zagraniczną, to musimy wysilić się i poznać jej kulturę, by po prostu nie popełniać gaf. Znajomość godzin pracy, przerw na posiłki, sposobu ubierania się, a przede wszystkim wartości, którymi kierują się w działaniu umożliwi nawiązanie współpracy z ludźmi tej firmy. Problem ten ma także wymiar szerszy i obok reguł typowych dla danej organizacji lepiej jest wcześniej zapoznać się z elementami kultury miasta, regionu, czy kraju, w którym podejmujemy działania. Wyobraźmy sobie na przykład, że firma zagraniczna chce wprowadzić nową zabawkę na polski rynek w dniu 31 października. Na pewno to się jej nie powiedzie.

„**Kultura organizacyjna**”¹¹ to układ wspólnych podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dostosowania się do otoczenia, wewnętrznej integracji, dostatecznie dobrze funkcjonujący, by można go było uznać za zasadny, a zatem – którego należy nauczyć nowych członków jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” (autor: Edgar Schein).

Podana, jedna z uznanych definicji kultury organizacyjnej podkreśla, że kultura organizacyjna to zbiór wartości, norm postaw, przekonań, które są wspólne dla członków danej firmy i przekazywane kolejnym pracownikom. Autor definicji wyróżnia trzy podstawowe poziomy kultury w firmie. Pierwszy nazywa **poziomem artefaktów**, czyli postrzeganych elementów składających się na obraz firmy takich jak wyroby, usługi, sposób działania firmy, komunikowania się z otoczeniem.

Drugi poziom nazywa **uznawanymi wartościami** to znaczy podawanymi przez firmę powodami, dla których organizacja postępuje w określony sposób. Wartością banku może być zapewnienie dyskrecji swoim klientom, stąd w aranżacji wnętrza oraz procedurach obsługi

11 Pojęcie kultury organizacyjnej stosuje się zamiennie z pojęciem kultury korporacyjnej, chociaż w języku polskim to drugie pojęcie jest rzadziej stosowane. Wynika to z innego niż w języku angielskim definiowania korporacji. W języku polskim pod pojęciem korporacji rozumie się firmę o globalnym zasięgu. Podczas gdy w języku angielskim *corporate* jest synonimem kolektywu.



klienta stosowane będą reguły zapewniające o szacunku pracowników do tej wartości. Bankami słynącymi z posiadania jako nadrzędnej tej właśnie wartości są banki szwajcarskie. Trzeci poziom określony został jako **podstawowe założenia** to znaczy, przyjmowane przez członków organizacji w sposób bezkrytyczny, a nawet milczący, przekonania. Wśród tych elementów zalicza się normy moralne. Na przykład pracownik banku bez zastanowienia przyjmuje, że w obsłudze klienta kieruje się poufnością. Uzyskując dane osobowe klienta dla pracownika jest oczywistym, że uzyskane informacje służą wyłącznie konkretnej usłudze i nie mogą być w żaden inny sposób wykorzystane. Podstawowe założenia to zbiór norm moralnych, co do których członek organizacji nie ma żadnych wątpliwości, traktuje je jako oczywiste. Stan taki może zostać osiągnięty dzięki procesowi internalizacji to znaczy uznawania pewnych wartości i norm jak własnych, a więc takich, którymi kieruje się dana osoba w swoim życiu zawodowym, jak i prywatnym.



Bank – Lombard, Odier & Cie to grupa banków w Genewie, których historia sięga XVII wieku. Wymienione banki charakteryzuje współpraca w niektórych sektorach, która nie zabija konkurencji wewnątrz grupy. Podstawą działania banków jest wzajemny szacunek pomiędzy rywalami.

Poziom artefaktów:

Produktem banków jest zarządzanie środkami finansowymi klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych. Cechą widoczną w kontaktach z pracownikami jest wysoki stopień profesjonalizmu obsługi klientów oraz kompetencji pracowników. Kolejnym artefaktem jest wysoka reputacja banków szwajcarskich, do której wymienione banki muszą się dostosować. Budynki banków usytuowane są w dyskretnych, eleganckich dzielnicach miasta, umeblowane w sposób zapewniający komfort i elegancję. Opieka nad klientem rozpoczyna się w momencie otwarcia przez niego drzwi banku. Wyraźnie są widoczne określone reguły komunikacji werbalnej, niewerbalnej oraz wizualnej w kontaktach pracowników z klientami.

Poziom uznawanych wartości:

Strategia banków odwołuje się do trzech podstawowych uznawanych wartości, którymi są: tradycja, innowacja i personalizacja. Innymi wartościami, którymi kierują się pracownicy genewskich banków są zapewnienie bezpieczeństwa i dyskrecji w procesie inwestycyjnym. Kilkuśletnie doświadczenie w obsłudze klienta jest wspierane przez otwartość banków na międzynarodową społeczność. Personalizacja rozumiana jest jako rozwiązywanie specyficznych potrzeb klienta indywidualnego i korporacyjnego.

Poziom podstawowych założeń:

Zinternalizowane, to znaczy przyjmowane jako oczywiste, przekonania w wymienionej grupie banków to przede wszystkim lojalność wobec klientów, poznanie i zrozumienie potrzeb klientów, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów, zaufanie, pełna poufność danych klientów oraz nieograniczony dla nich czas pracowników. Dla klienta zawsze jest czas.

W podanym modelu elementów tworzących kulturę organizacyjną istotną rolę pełnią normy oraz wartości. Dzięki temu widoczny jest wyraźny związek między elementami kultury a zachowaniami etycznymi pracowników. Kultura korporacyjna formułuje wartości, które determinują dokonywanie wyborów. Dla pracownika akceptującego wartość dyskrecji jako istotnej w pracy banku oczywistym będzie dokonanie właściwego wyboru w konkretnej sytuacji. Pytanie kolegi o dochody pewnego klienta pozostanie bez odpo-

wiedzi. Innym elementem kultury są normy, które określają jak w danej sytuacji powinno się postępować. Normy stanowiące istotny element kultury banku określają reguły etycznego postępowania pracowników. Norma mówiąca o rzetelności w kontaktach z klientem sprawi, że pracownik banku zanim udzieli konkretnej odpowiedzi sumiennie sprawdzi wszelkie dane i informacje, a nie wypowie się jedynie „bo mu się tak wydaje”.

Streszczenie

Etyka jest dyscypliną filozoficzną. Filozofia pełni w życiu społecznym rolę szczególną, gdyż zajmuje się podstawowymi zagadnieniami dotyczącymi natury świata, społeczeństwa i człowieka. W zależności od przyjętej filozoficznej wykładni, etyka może mieć charakter absolutny lub relatywny. Pierwszy wynika z filozoficznej tezy, że w życiu społecznym istnieją powszechne, niezienne, absolutne podstawy norm i ocen moralnych. Etyka, w tym przypadku, jest więc nauką o absolutnym porządku moralnym, a dobro moralne ma bezwzględny charakter, to znaczy nie zależy od czasu i miejsca. Drugi sposób interpretowania zagadnień etycznych zakłada, iż oceny i normy moralne są zmienne i zależne od wymagań epoki oraz społeczeństwa. Etyka więc jest nauką interpretującą moralność jako zagadnienie względne, zmieniające się w zależności od czasu i miejsca.

W obu sposobach rozumienia etyki najważniejszym elementem są zadania, jakie pełni w życiu społecznym: określanie dobra i zła, formułowanie reguł ułatwiających dokonywanie wyborów, wskazywanie tych elementów życia społecznego, które wymagają szczególnej troski społecznej, ochrona jednostki i jej godności, ochrona ludzi przed krzywdą, niedostatkiem, brakiem równości czy sprawiedliwości. Etyka jest dziedziną wiedzy, która powinna być regulatorem działań gospodarczych, społecznych, czujnikiem wszystkich zachodzących zmian oraz wskazywać tak źródła niebezpieczeństw, jak i sposoby ich uniknięcia. Założenie to wprowadza rozważania o etyce życia społecznego i politycznego na poziom analizy charakterystycznej dla nauki praktycznej, jaką jest etyka biznesu. Moralność jest nauką o godności osobowej człowieka, jak również nauką o jednostce jako podmiocie społecznym. Podejmuje problem relacji pomiędzy człowiekiem a szeroko rozumianym społeczeństwem, w którym jednostka jako osoba nie może stać się środkiem do osiągania celów społecznych, ale także jednostka w imię swej własnej godności jest odpowiedzialna za innych, z którymi żyje, w imię jednej z cnót jaką jest solidarność.

Zakres pytań, na które odpowiedzi poszukuje etyka jest bardzo duży. Pracownik banku, menedżer czy polityk musi podejmować decyzje, w których za każdym razem roztrząsa alternatywę: „skuteczność czy uczciwość, skuteczność czy sprawiedliwość, skuteczność czy szacunek”. Etyka jest tą dziedziną życia, która umożliwia podejmowanie jednostkowych i społecznych decyzji.

W prezentowanej pracy omówione zostały podstawowe zagadnienia związane z etyką, etyką biznesu oraz rolą etyki w działalności pracowników banku i samego banku jako organizacji biznesowej. Rozważania dotyczące etyki zostały podzielone na trzy ogólne zagadnienia:

- myślenia etycznego,
- roli i znaczenia etyki w biznesie,
- roli etyki w bankowości.

W rozdziale omówione zostały czynniki wpływające na myślenie etyczne jednostki oraz działalność etyczną firmy (banku). W każdej z części zostały podane krótkie przykłady ilustrujące jedynie niektóre zagadnienia. Zwięzłość pracy nie pozwala na szeroką prezentację poszczególnych zagadnień. Dlatego zachęca się czytelnika do pogłębienia refleksji etycznej poprzez studia zaproponowanych, wybranych pozycji z literatury przedmiotu. Etyka jest dyscypliną o ponad dwutysięcznej historii, a etyka biznesu – choć o krótszych dziejach – dziedziną permanentnie się rozwijającą, i co ważniejsze, coraz silniej braną pod uwagę w praktyce gospodarczej. Współcześnie klient ocenia firmę i jej pracowników poprzez diagnozę jej etycznych działań. Dlatego wiedza o etyce normatywnej oraz opisowej, standardach etycznych w pracy zawodowej oraz kodeksach etycznych jest dzisiaj niezbędna każdemu pracownikowi zarówno w jego życiu profesjonalnym, jak i prywatnym.

Literatura

1. G. D. Chryssidess, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN Warszawa 1999
2. W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007
3. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, rozdz. 4 Etyczny i społeczny kontekst zarządzania
4. B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999
5. P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Wyd. Gebethner i Spółka, Warszawa 1998

Test do samokontroli

1. Moralność wynika z:
 - A. społecznej wiedzy,
 - B. jednostkowych doświadczeń i przemyśleń,
 - C. zbiorowych doświadczeń,
 - D. prawa.
2. Różnica pomiędzy etyką a moralnością polega na tym, że
 - A. etyka ma uniwersalny charakter, a moralność uzależniona jest od sytuacji,
 - B. etyka jest względna a moralność bezwzględna,
 - C. etyka jest zmienna, a moralność niezmienna,
 - D. etyka ma charakter przypadkowy, a moralność ogólny.
3. Etyka normatywna:
 - A. sporządza neutralne wykazy określonych praktyk moralnych,
 - B. tworzy listę odosobnionych zachowań i praktyk,
 - C. opisuje idealną rzeczywistość gospodarczą,
 - D. wskazuje jakie powinno być zachowanie w określonej sytuacji.

4. Etyka jest:
 - A. gałęzią biznesu,
 - B. gałęzią ekonomii,
 - C. gałęzią filozofii,
 - D. żadna odpowiedź nie jest prawdziwa.
5. Etyka normatywna:
 - A. sporządza neutralne wykazy określonych praktyk moralnych,
 - B. tworzy listę odosobnionych zachowań i praktyk,
 - C. opisuje idealną rzeczywistość gospodarczą,
 - D. wskazuje właściwe zachowania w ramach wyraźnie określonych ocen.
6. Twierdzenie normatywne zawiera:
 - A. informację o zdarzeniach,
 - B. opis faktów,
 - C. informacje o faktach,
 - D. ocenę poprawności zachowań.
7. Jakie czynniki wpływają na myślenie etyczne:
 - A. normy i zasady panujące w danym środowisku społecznym,
 - B. świadomość działań gospodarczych,
 - C. kodeks prawny,
 - D. dominacja rynku i perspektywy technicznej.
8. Co wytycza ramy dla myślenia etycznego:
 - A. relatywizm w działaniu,
 - B. zasada wolnego wyboru,
 - C. nihilizm gospodarczy,
 - D. połączenie własnych interesów z interesami innych grup i jednostek.
9. Dyrektywy etyczne są zawarte w misji firmy poprzez:
 - A. wskazanie zasad postępowania zaakceptowanych w danej społeczności gospodarczej,
 - B. przedstawienie celów biznesowych,
 - C. określenie rynku docelowego,
 - D. przedstawienie zagrożeń konkurencyjnych.
10. Kodeks postępowania etycznego zawarty w misji firmy adresowany jest do:
 - A. klientów,
 - B. akcjonariuszy,
 - C. konkurentów,
 - D. wszystkie odpowiedzi są poprawne.
11. Etyka biznesu oznacza:
 - A. opieranie się na zasadach wolnej konkurencji,
 - B. dostosowanie metod i celów etyki normatywnej do konkretnych problemów moralnych występujących w działalności gospodarczej,
 - C. uwzględnienie w działalności gospodarczej prawa popytu,
 - D. dostosowanie działalności gospodarczej do praw wolnego rynku.

12. Zasadniczym celem etyki biznesu jest:
 - A. wyszukiwanie szans i zagrożeń w przedsiębiorstwie,
 - B. dostosowanie rozwiązań gospodarczych do oczekiwań społecznych,
 - C. wyszukiwanie rozwiązań gospodarczych godzących wymogi moralne z dbałością o interes strategiczny firmy,
 - D. bezwzględne przystosowanie działań menedżerów do wymogów konkurencji.
13. Jak powinien postąpić pracownik banku, gdy klient pyta go o produkt banku konkurencyjnego:
 - A. zdecydowanie stwierdzić, iż produkt konkurencyjny jest gorszy,
 - B. powiedzieć klientowi, że tylko produkty swojego banku są jedyne i najlepsze,
 - C. rzetelnie wskazać na cechy produktu konkurencyjnego i podkreślić zalety produktu własnego,
 - D. nie obsługiwać klienta.
14. Jakie zalety ma kodeks etyki bankowej:
 - A. pozwala na rzetelną analizę konkurencji,
 - B. umożliwia rzetelną wymianę informacji między bankami,
 - C. pozwala na uzasadnianie swojego postępowania w kontekście wymogów firmy i otoczenia,
 - D. umożliwia poszukiwanie różnych rozwiązań organizacyjnych.
15. Z jakich głównie względów etyka biznesu jest potrzebna:
 - A. umożliwia poznanie reguł gry w biznesie,
 - B. ogranicza konflikty w środowisku pracy,
 - C. umożliwia pozyskanie zaufania partnerów i klientów,
 - D. pozwala na eliminowanie konkurencji.
16. Co jest zadaniem kodeksów etyki zawodowej:
 - A. uszczegółowienie powszechnych norm moralnych i dostosowanie ich do specyfiki danego zawodu,
 - B. ukazanie szans i zagrożeń związanych działalnością gospodarczą,
 - C. uszczegółowienie misji firmy zgodnie z jej strategią zapisaną w formie planu strategicznego,
 - D. zbudowanie systemu zapewnienia jakości.
17. Co Pana (i) zdaniem oznacza „sprawiedliwa etycznie” polityka kadrowa:
 - A. selekcja i angażowanie kadr kierowniczych na podstawie kwalifikacji zawodowych,
 - B. selekcja i angażowanie kadr kierowniczych na podstawie kryteriów ich dyspozycyjności,
 - C. selekcja i angażowanie kadr kierowniczych uwzględniając kwalifikacje zawodowe i odpowiednią postawę etyczną,
 - D. selekcja i angażowanie kadr kierowniczych na podstawie oceny ich postawy moralnej.

18. Którą z niżej wymienionych postaw w obszarze zarządzania uznałbyś (uznałabyś) za nieetyczną:
- A. podejmowanie działań, które mogłyby ujawnić nieracjonalność działań gospodarczych,
 - B. przedstawianie kontrowersyjnych koncepcji rozwoju firmy,
 - C. zniekształcanie lub ukrywanie informacji o błędach lub trudnościach,
 - D. umacnianie funkcji kierowniczych w kierunku centralizacji decyzji.
19. Ład korporacyjny to:
- A. zbiór zasad postępowania organów spółek,
 - B. zbiór zasad postępowania większościowych akcjonariuszy,
 - C. zbiór zasad postępowania mniejszościowych akcjonariuszy,
 - D. wszystkie odpowiedzi są poprawne.
20. Dyrektywa „Market Abuse” dotyczy:
- A. manipulacji na rynku,
 - B. informowania na rynku,
 - C. zarządzania na rynku,
 - D. gospodarowania na rynku.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-B, 2-A, 3-D, 4-C, 5-D, 6-D, 7-A, 8-D, 9-A, 10-D,
11-B, 12-C, 13-C, 14-C, 15-C, 16-A, 17-C, 18-C, 19-D, 20-A

Marketing

Dariusz Pelc

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Opisać marketing, jako proces i odnieść go do relacji z klientem.
2. Ogólnie opisać znaczenie marketingu dla banku.
3. Zdefiniować segmentację rynku oraz opisać jej powiązania ze strategią.
4. Powiązać takie terminy, jak: jakość, satysfakcja klienta oraz lojalność klienta.
5. Ogólnie opisać aspekty marketingowe powiązane z bankowością detaliczną oraz przedstawić, jak te związki prowadzą do koncepcji bankowości prywatnej.
6. Ogólnie opisać aspekty marketingowe powiązane z bankowością korporacyjną.
7. Porównać pojęcia scentralizowanego i zdecentralizowanego marketingu w banku.
8. Opisać proces planowania marketingowego.
9. Opisać rolę, jaką oddział pełni w strategii marketingowej banku.
10. Opisać proces monitoringu i kontroli marketingowej na poziomie oddziału.
11. Zdefiniować, czym jest marketing mix oraz wymienić zmienne, na których jest oparty.
12. Opisać proces marketingu bezpośredniego oraz odnieść go do marketingu relacji.
13. Opisać związek pomiędzy marketingiem i systemami informatycznymi/bazami danych dostępnymi w banku.

Wprowadzenie

W rozdziale tym opisano jaką rolę i jakie znaczenie dla banku ma marketing. Dokonano usystematyzowania wiedzy na ten temat oraz opisano, w jaki sposób należy wykorzystać tę wiedzę w praktyce. Ponieważ marketing jest jednym z kluczowych elementów realizacji przychodów firmy, należy podzielić go na marketing strategiczny – długofalowy oraz marketing operacyjny – bieżący. Z punktu widzenia organizacji banku marketing może być realizowany przez szeregowego pracownika na prawie każdym stanowisku pracy, jak również może być scentralizowany i dotyczyć działań całej firmy. Dla prawidłowej realizacji marketingu konieczne jest zrozumienie przez wszystkich pracowników czym jest i jak należy wykorzystać marketing. W praktyce możemy zauważyć przypadki nieprawidłowej obsługi klienta lub inne negatywne zjawiska, wynikające często z niezrozumienia roli i funkcji marketingu bankowego. Ma to obecnie szczególne znaczenie, gdy rynek produktów bankowych charakteryzuje się dużym podobieństwem w zakresie cen produktów, oferowanych produktów oraz ich nowoczesności. Coraz trudniej konkurować wykorzystując proste sposoby kreacji przewagi konkurencyjnej, takie jak obniżanie ceny lub wprowadzanie unikalnego produktu. Obecnie obserwowane zjawiska i trendy w marketingu bankowym związane są z wyborem rynku docelowego klienta, specjalizacją w zakresie

wprowadzanych produktów oraz zwiększeniem wagi procesu obsługi klienta i budowania długoterminowych relacji. Jak powszechnie wiadomo jeden zadowolony klient może spowodować zainteresowanie dwóch następnych, a jeden niezadowolony klient opowie wszystkim napotkanym osobom o swoim niezadowoleniu. W rozdziale tym przyjęto, że pojęcie produktu bankowego (szersze) oraz usługi bankowej (węższe) będą używane zamiennie.

2.1. Znaczenie marketingu dla banku



Marketing bankowy to system zintegrowanych działań banku realizowanych za pomocą dostępnych instrumentów w celu:

- rozpoznania rynku (otoczenia, konkurencji), a w szczególności klienta i jego potrzeb,
- pozyskania i utrzymania klienta,
- dostosowania oferty produktów (usług) do potrzeb klientów w ramach poszczególnych segmentów rynku,
- oddziaływania na popyt klientów poprzez działania promocyjne,
- zapewnienia realizacji celów i korzyści dla banku i klienta.

Postrzeganie marketingu w praktyce sprowadzało się w początkowym okresie do wdrażania funkcji marketingowych w bankach (w Polsce), do akwizycji sprzedaży i promocji produktów bankowych (Fundacja Edukacji i Badań Bankowych „Bank” nr 11/96). Obecnie działania banków sprowadzają się do wykorzystania wszystkich instrumentów nowoczesnego marketingu. Zmiana podejścia do marketingu wśród pracowników banków niezależnie od struktury organizacji, a także wszystkich pozostałych uczestników rynku (klientów, konkurencji, instytucji, itd.), nastąpiła na skutek takich czynników jak:

- ogólne zmiany w gospodarce, w przedsiębiorstwach i instytucjach w kierunku nastawienia proklienckiego – efektem jest wzrost samoświadomości klienta w zakresie odpowiedniej jakości obsługi i produktów,
- zmiany w przepisach i regulacjach w kraju i za granicą (przepisy ustrojowe, bankowe, gwarancje posprzedażowe, podatki, prawo unijne, itp.),
- narastająca konkurencja pomiędzy bankami, niebankowymi instytucjami finansowymi i powstającymi nowymi podmiotami oferującymi usługi i produkty finansowe podobne do bankowych,
- skokowy postęp technologiczny szczególnie w zakresie Internetu, który umożliwił względnie taną realizację nowych produktów bankowych lub sposobu ich dostarczenia klientom,
- wzrost świadomości wśród uczestników rynku bankowego związanej z „miękkimi” aspektami marketingu, takimi jak komunikacja między ludźmi, dbałość o długoterminową relację (lojalność) klienta,
- komercjalizacja i sprzedaż banków (prywatyzacja sektora bankowego w Polsce) właścicielom, którzy posiadają wieloletnie tradycje w prowadzeniu banków i którzy wnieśli odpowiednie know-how,
- wzrost wiedzy wśród pracowników banków na przestrzeni kilku ostatnich lat.

Wszystkie te czynniki spowodowały konieczność oceny oraz modyfikacji procedur bankowych w kierunku zgodności z klasycznymi zaleceniami marketingowymi. Dodało to znaczenia działaniom marketingowym banku zarówno w krótkim, jak i w długim okresie.

Marketing to:

- rynkowy sposób myślenia (koncepcja marketingowa),
- podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie pod kątem skuteczności rynkowej (orientacja rynkowa),
- działania dostosowujące podaż do potrzeb nabywcy (elementy marketingu).

Marketing



Podstawą realizacji marketingu jest wolny rynek. Obecne otwarcie granic w Polsce i proces globalizacji sprzyja wolności rynkowej i możliwościom rozwojowym marketingu.

Zasady rynkowe związane z realizacją marketingu bankowego:

- „produkty” bankowe w rzeczywistości są usługą wykonywaną przez bank (z tego wynika specyfika marketingu banku jako dostawy usług),
- „produkcja” usług bankowych jest procesem zaspokajania potrzeb nabywców, a nie tworzeniem produktów bankowych,
- „produkcja” usług bankowych powinna być dostosowywana do potrzeb ściśle określonego nabywcy (segmentu), przeciętny nabywca nie istnieje (każdy klient jest oddzielnym segmentem),
- na rynku nasyconym (takim rynkiem staje się rynek usług bankowych) nie wystarczy biernie dostosowywać się do potrzeb, trzeba aktywnie oddziaływać na rynek, w celu kształtowania go zgodnie z właściwymi potrzebami,
- konkurentem jest każdy, kto zaspokaja te same potrzeby, kto „walczy” o te same pieniądze (łącznie z tym, kto się „za chwilę” pojawi, jako gracz rynkowy, szczególnie w usługach o podobnym, finansowym charakterze),
- działania należy podporządkować długofalowej strategii zdobywania rynku, bazującej na znajomości sytuacji rynkowej i własnych mocnych stronach.

Znaczenie marketingu strategicznego związane jest głównie z jego dwiema głównymi cechami:

- długofalowy charakter działań (3-5 lat, a niekiedy więcej),
- działania o charakterze ogólnym (kierunki działań, wizja, misja).

Marketing strategiczny

Długofalowy charakter marketingu bankowego związany jest ściśle ze specyfiką przedsiębiorstwa bankowego. Otoczenie banku, a w tym klienci, kojarzą bank z instytucją najwyższego zaufania publicznego, co między innymi oznacza trwałość funkcjonowania. Z perspektywy klienta długi czas oznacza możliwość nieprzerwanej współpracy z bankiem, np. powierzenia oszczędności na okres nawet całego życia. Inaczej wygląda konieczność wspomagania finansowania inwestycji kredytem. Inwestorzy oczekują szybkiego zwrotu z inwestycji, co oznacza najczęściej 1-5 lat. Umiejętności i wiedza marketingowa w obszarze myślenia długoterminowego jest konieczna, np. dla prawidłowego zróżnicowania produktów bankowych. Inaczej należy przygotować ofertę dla produktu krótkoterminowego, a inaczej

dla produktów długoterminowych. Również rentowność wynikająca z tego zróżnicowania powinna być inna. Czynniki czasu nie tylko będzie miał wpływ na przepływy finansowe i wartość pieniądza w czasie, ale również związany będzie z ryzykiem oferowanych produktów. Założenia są podobne jak w marketingu strategicznym, planujemy cele krótkoterminowe, określamy interakcje i zależności między tymi celami, tworzymy konkretne programy i realizujemy je z uwzględnieniem instrumentów marketingu (marketing-mix).

Marketing operacyjny

Cechy **marketingu operacyjnego**:

- krótki charakter działań (przeważnie w układzie miesięcznym, do 1 roku),
- działania o charakterze szczegółowym (konkretne działania, czynności, zadania).

Zasady organizacji marketingu

Podstawowe **zasady organizacji marketingu** w banku:

- organizacja marketingu w banku powinna opierać się na podstawowych funkcjach zarządzania: planowaniu, organizowaniu, przeprowadzeniu i kontroli,
- struktura organizacyjna powinna umożliwić integrację wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych działań marketingu, w szczególności koordynację z innymi podsystemami banku (planowanie, zarządzanie, finanse) oraz z otoczeniem,
- organizacja marketingu musi zapewnić właściwy poziom elastyczności reagowania na zmieniające się warunki rynkowe,
- organizacja marketingu powinna stymulować pracowników do podejmowania działań innowacyjnych i twórczych przez odpowiedni system kompetencji, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności,
- organizacja marketingu powinna umożliwić realizację działań dostosowaną do funkcji marketingowych, produktów i klientów w celu optymalnego wykorzystania materialnych i ludzkich zasobów,
- organizacja marketingu powinna zabezpieczyć identyfikację pracowników z firmą (orientacja zespołowa) oraz świadome budowanie orientacji prorynkowej (nastawienie na klienta).



2.2. Segmentacja rynku i jej powiązania ze strategią

Segmentacja klientów jest procesem wyodrębnienia w miarę jednorodnych grup nabywców. Metod i czynników różnicowania klientów może być wiele. Zostały one omówione w module B, rozdział 1. „Klienci banku”.

Podział klientów na grupy (segmentacja), a także konieczność konkurencyjnego dopasowania oferty banku do potrzeb nabywców i możliwości banku, zaowocowała opracowaniem tzw. strategii marketingowych (długoterminowy sposób działania).



Z uwagi na **kryterium produktowe** można wymienić **strategie marketingowe** polegające na:

- kreowaniu i wdrażaniu zupełnie nowych produktów,
- oferowaniu produktów udoskonalonych (o jakości lepszej od pierwowzoru i usuniętych istotnych wadach i niedogodnościach),

- modyfikacji produktów (polegającej na istotnej zmianie cech jakościowych produktu),
- pozorowanej modyfikacji produktów (niewielka zmiana technologiczna i jakościowa).

Wdrażanie nowych produktów może wynikać z zajmowania pozycji autentycznego lidera technologicznego i kreatora nowych idei (wówczas można mówić o strategii pioniera) lub może być wynikiem szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na rynku (wówczas mamy do czynienia ze strategią naśladownictwa). Oferowanie produktów zmodyfikowanych i udoskonalonych wynikać może zarówno z troski o klienta, silnej konkurencji rynkowej, jak i potrzeby eliminacji wad produktu (błędy prawne i technologiczne, niska przyjazność i użyteczność produktu, spadek sprzedaży, rezygnacja klientów z wykorzystywania produktu) wpływających na poziom sprzedaży produktu.

Biorąc pod uwagę **pozycję** (przewagę) **konkurencyjną banku na rynku** można wyróżnić strategię:

- wiodącej pozycji kosztowej,
- różnicowania,
- koncentracji.

Strategia wiodącej pozycji kosztowej polega na zdominowaniu rynków dzięki niskim kosztom całkowitym banku. Dzięki optymalizacji systemów zarządzania, struktury organizacyjnej, procesów organizacyjnych i procedur oraz stosowanych technologii i kanałów dystrybucji możliwe jest uzyskanie przewagi kosztowej nad konkurencją. Warunkiem uzyskania przewagi kosztowej jest wykorzystanie efektu skali, czyli osiągnięcie odpowiedniego poziomu sprzedaży. Zatem strategia taka jest możliwa w przypadku dużych banków uniwersalnych, których oferta może być zróżnicowana, jednak zakres i skala różnic w obrębie tych samych produktów nie jest istotna dla różnych segmentów odbiorców. Znaczna część produktów jest zunifikowana i wystandaryzowana. Realizacja tej strategii wymaga wspomagania ze strony nowoczesnych kanałów dystrybucji, charakteryzujących się niskim jednostkowym kosztem akwizycji produktu. Wadą tej strategii może być niebezpieczeństwo utraty klientów, wymagających indywidualizacji oferty i obsługi.

Strategia różnicowania opiera się na założeniu, iż wiodącą pozycję na rynku uzyskać można wskutek wyróżnienia tych cech banku i oferowanych produktów, które są najbardziej cenione przez nabywców lub z uwagi na ich unikatowość najbardziej nobilitują ich posiadacza (aczkolwiek unikatowość ma zdecydowanie większe znaczenie, na przykład na rynku samochodów luksusowych marek). Na podstawie badań i obserwacji można stwierdzić, iż wielu klientów bankowych gotowych jest ponosić wysokie koszty obsługi karty platynowej lub diamentowej nie z uwagi na ich jakość i wysoką funkcjonalność, lecz przede wszystkim z uwagi na prestiż, który one dają. Strategia różnicowania oferty jest trudna do realizacji w sektorze finansowym z uwagi na stosunkową łatwość naśladownictwa i kopiowania produktów przez konkurentów. Strategia różnicowania nadaje się do banków średniej wielkości, nastawionych na obsługę bardziej zamożnych segmentów klientów indywidualnych i dużych korporacji, czyli klienteli o bardziej zróżnicowanych potrzebach i wymaganiach.

Strategia koncentracji opiera się na ograniczeniu zakresu działalności do wybranych produktów lub segmentów klientów, a nawet obszarów geograficznych. Strategia koncentracji może być połączeniem strategii przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku i stra-



teorii wykorzystującej różnicowanie w wybranym segmencie klienta. Strategia taka może być realizowana przez banki działające lokalnie lub banki specjalistyczne.



Z uwagi na **sposób i tempo** rozwoju można wymienić następujące **strategie**:

- ekspansywną,
- obrony pozycji rynkowej,
- selektywnego rozwoju,
- zrównoważonego rozwoju.

Strategia ekspansywna zakłada osiągnięcie znacznego wzrostu sprzedaży, udziału w rynku i zysków we wszystkich lub wybranych segmentach rynku i grupach oferowanych produktów. Strategia ta wymaga wysokich nakładów na analizę rynku, badania marketingowe klientów, opracowanie produktów o cechach wyraźnie lepszych od produktów konkurencyjnych, wdrożenia odpowiednich technologii i zastosowania szerokich kanałów dystrybucji. Wymaga też zróżnicowania cech produktów i standardów obsługi w celu ich dostosowania do specyficznych wymagań obsługiwanych segmentów klientów i tych grup, które mają być dopiero pozyskane. Niemniej istotna jest też reorganizacja struktur organizacyjnych i procedur a także przygotowanie kadry do nowych standardów obsługi i kanałów dystrybucji oraz zastosowanych technologii. Jednoczesna ekspansja banku i uzyskanie pozycji lidera na wszystkich obszarach rynku może przerastać możliwości finansowe i organizacyjne banku, zatem w praktyce stosowanie tej strategii odbywa się stopniowo i ma zastosowanie do wybranych produktów lub segmentów klienta albo obszarów geograficznych.

Strategia obrony pozycji rynkowej polega na utrzymaniu dotychczasowego udziału w rynku, utrzymaniu (w warunkach wysokiej inflacji lub szybkiego rozwoju gospodarczego) realnej wielkości sprzedaży i osiąganego zysku, utrzymania dobrej opinii o produktach, marce i firmie banku.

Strategia selektywnego rozwoju polega na koncentrowaniu się na wybranych segmentach rynku (często niszowych). Jest realizowana, gdy bank nie posiada odpowiednich środków na zrównoważony rozwój lub na stosowanie strategii ekspansywnej, albo na utrzymanie pozycji rynkowej w całym obszarze swojej działalności.

Strategia zrównoważonego rozwoju zakłada systematyczny, ciągły wzrost sprzedaży i udziału w rynku w całym przekroju lub większości obszarów działalności firmy i jest najtrudniejsza ze wszystkich strategii, gdyż podmiot ją realizujący musi posiadać przewagę konkurencyjną w długim okresie czasu.

Do budowy strategii ekspansywnych można wykorzystać macierz Ansoffa, bazującą na relacjach pomiędzy produktami banku a jego klientami (tabela 1).

Tabela 1. Strategie marketingowe wg relacji segment klientów – produkt

		produkty	
		dotychczasowe	nowe
Segmenty	dotychczasowe	strategia penetracji rynku	strategia rozwoju rynku
	nowe	strategia rozwoju produktu	strategia innowacji

Strategia penetracji rynku, znana również pod nazwą strategii renowacji, polega na sprzedaży produktów z oferty banku grupom klientów obsługiwanych już przez bank. Z reguły strategia ta związana jest z poprawą jakości produktu i rozszerzeniem sprzedaży na inne segmenty, niż dotychczasowa grupa odbiorców, dla której produkt został opracowany i wprowadzony do oferty. Bank analizuje poziom sprzedaży produktu dla klientów i stara się zaoferować produkt tym klientom, którzy z niego jeszcze nie skorzystali. Klientom, którzy korzystają już z dotychczasowego produktu oferowana jest na warunkach promocyjnych jego udoskonalona i zmodyfikowana wersja.

Strategia rozwoju rynku znana jest również pod pojęciem akwizycji i polega na sprzedaży dotychczas oferowanych produktów nowym segmentom klientów nie obsługiwanych dotychczas przez bank. Strategia jest stosowana do pozyskania (akwizycji) nowych grup odbiorców, nie korzystających dotychczas z usług banku oraz wykorzystywana do pozyskania młodzieży szkolnej i studenckiej, jako przyszłościowych grup klientów.

Strategia rozwoju produktu polega na przygotowaniu nowych produktów dla obsługiwanych dotychczas segmentów klientów. Produkty mogą być całkiem nowe lub zmodyfikowane, bądź udoskonalone. Strategię tę można stosować również w formie budowy pakietu produktów, wykorzystywanych najczęściej przez dany segment klientów.

Strategia innowacji bazuje na oferowaniu nowych produktów zupełnie nowym, dotychczas nie obsługiwanym segmentom klientów.

2.3. Jakość a satysfakcja i lojalność klienta

**Jakość
postrzegana
przez klienta**

O jakości produktów (usług bankowych) należy mówić w wymiarze subiektywnej oceny klienta (z punktu widzenia klienta). Nie istnieje wzorcowe kryterium jakości w kontekście zadowolenia klienta. Przy wyborze dostawcy usług każdy klient kieruje się indywidualną oceną i kryteriami tej oceny. Oczywiście można przyjąć pewne generalne zasady związane z jakością produktów i/lub obsługi klienta, ale muszą być one oparte na zbadanych i opisanych potrzebach klientów. Zasady jakości stosowane w przedsiębiorstwach sformułowane są w systemach jakości i wdrażane poprzez zarządzanie jakością.

W celu określenia wymagań i potrzeb klienta w zakresie jakości oferowanych usług należy uzyskać listę kryteriów, jakimi kierują się klienci przy wyborze konkretnej oferty (produktu). W sferze usług uwzględnia się takie czynniki, jak:

- cena – określa koszty, jakie musi ponieść klient,
- dostępność – określa możliwości kontaktu z dostawcą,
- czas realizacji – określa czas realizacji usługi,
- czas reakcji – określa czas odpowiedzi na zapytanie klienta, czas dostawy (np. otwarcia rachunku),
- terminowość – w jakim stopniu zadanie wykonywane jest w terminie uzgodnionym z klientem,
- kompletność – w jakim stopniu zadanie zostało wykonane,

- odpowiednie zachowanie – w jakim stopniu pracownicy dostawcy spełnili wymagania dotyczące zachowania i relacji podczas kontaktów z klientem.

Z jakością produktów postrzeganą przez klienta nieodłącznie związana jest satysfakcja i lojalność klienta. Klient ma satysfakcję, jeśli jakość produktu (subiektywna) spełnia jego potrzeby i oczekiwania.

Pojęcie lojalność klienta możemy wiązać z:

- wielokrotnymi zakupami u jednego dostawcy (świadomie, bez emocji),
- częstotliwością zakupów i jednocześnie dobrą opinią sprzedającego o kliencie,
- wiernością – częstotliwością zakupów i stosunkiem do dostawcy (przekonanie o tym, że dostarcza on produkt o odpowiedniej jakości).

Lojalność klientów

Składowe lojalności:

- emocjonalna – związana z uczuciami klienta (bardzo często dotyczące relacji międzyludzkich),
- racjonalna – wynikająca z analizy cech oferty (ceny, dostępność, możliwości produktu, itp.).



Przykłady określeń dotyczące składowej emocjonalnej to:

- *Pracownicy firmy XYZ dbają o nasze interesy.*
- *Mamy dobre stosunki z pracownikami firmy XYZ.*
- *Produkt XYZ jest prestiżowy.*

Dla składowej racjonalnej typowe będą określenia:

- *Wybrałem bank XYZ ze względu na jego korzystne położenie.*
- *Przerwanie współpracy z XYZ spowodowałoby duże koszty.*
- *Kupuję produkty banku XYZ, ponieważ jestem uczestnikiem programu lojalnościowego i korzystam z nagród.*

Przyczyny lojalności zakupowej względem konkretnej firmy:

- monopol (prawny lub faktyczny),
- względnie wysokie koszty zmiany dostawcy,
- pogram lojalnościowy (premie za powtarzane zakupy),
- przyzwyczajenie,
- brak różnic między dostawcami,
- prestiż, snobizm,
- wierność.

Z badań klientów wynika, że w dłuższej perspektywie zdobycie wierności klienta daje gwarancję, że nie zrezygnuje on z naszej oferty (nie przestanie być „lojalnym”).



Przykład podziału klientów na grupy lojalnościowe (Hill N., Alexander J., 2003):

- *Prawdopodobni nabywcy – osoby, które potencjalnie mogą kupić dany produkt lub usługę.*
- *Potencjalni klienci – osoby, dla których oferta jest atrakcyjna, ale nie podjęli żadnych działań.*
- *Okazjonalni klienci – osoby, które zakupiły produkt lub usługę niewielką liczbę razy i nie mają poczucia więzi z dostawcą.*
- *Stali klienci – wielokrotni nabywcy odczuwający pewne przywiązanie do dostawcy, przy czym ich poparcie jest raczej bierne.*
- *Zwolennicy – stali klienci rekomendujący organizację innym potencjalnym klientom.*
- *Partnerzy – najwyższy stopień lojalności.*

Lojalni klienci kosztują mniej, konsumują więcej oraz polecają usługi/produkty innym potencjalnym klientom. Koszty pozyskania nowego klienta są kilka razy wyższe niż utrzymanie obecnego. Satysfakcja jest jednym z najważniejszych prekursorów lojalności.

W sklepach, biurach i fabrykach można natknąć się na popularny plakat, stanowiący kwintesencję zasady zarządzania przez jakość. Jego treść jest następująca:

Klienci:

- *Są najważniejszymi osobami w każdej działalności.*
- *Nie są zależni od nas. To my jesteśmy zależni od nich.*
- *Nie zakłócają naszej pracy. Są jej celem.*
- *Robią nam uprzejmość, kiedy przychodzą. My nie robimy im uprzejmości, obsługując ich.*
- *Są częścią naszej organizacji, a nie osobami z zewnątrz.*
- *Nie są tylko częścią statystyki. Są ludźmi z krwi i kości, którzy czują i reagują jak my.*
- *Przychodzą do nas ze swoimi potrzebami i życzeniami, a naszym zadaniem jest je zaspakajać.*
- *Zasługują na tyle uprzejmości i uwagi, ile tylko możemy im poświęcić.*
- *Są istotą tego i każdego interesu. Bez nich nie byłoby nas. (Nigdy o tym nie zapominaj!).*

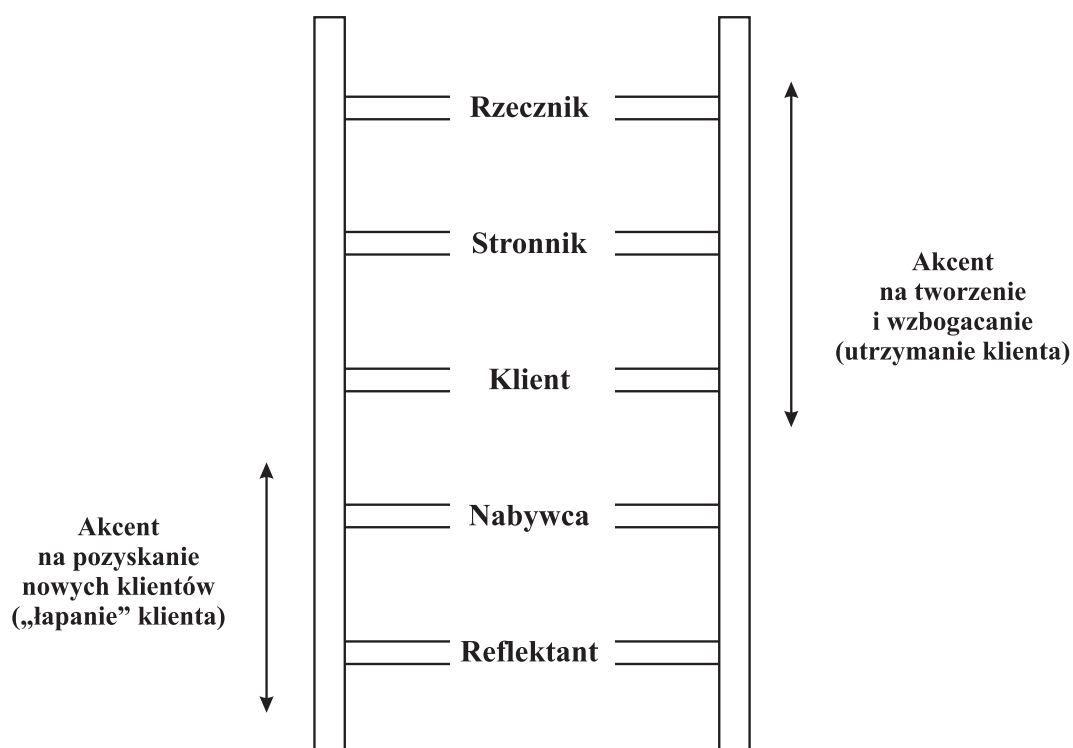
Firmy zmieniają sposób postrzegania swoich relacji z klientem, wykorzystując do tego zasady marketingu partnerskiego. **Marketing partnerski** jest to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu. W marketingu partnerskim akcenty przesuwają się z transakcji do partnerstwa, a celem tego przesunięcia jest utrzymanie długotrwałych więzi z klientami. Zainteresowanie firm wzbudza również ich rynki wewnętrzne – pracownicy, czyli klient wewnętrzny.

Jakość, obsługa klienta i działalność marketingowa zarówno w ramach marketingu wewnętrznego, jak i zewnętrznego, muszą być połączone w całość i spójne. Marketing partnerski koncentruje się właśnie na zintegrowaniu tych trzech elementów i uruchomieniu ich połączonego potencjału.

**Marketing
partnerski**

Lojalność klienta i satysfakcja z jakości dostarczanych produktów bankowych staje się tym bardziej istotna, jeśli uświadomimy sobie, że klient może stać się rzecznikiem naszych produktów i firmy (lub jej przeciwnikiem). Zagadnienie to prezentuje tzw. drabina lojalności klienta. Wiele firm koncentruje się głównie na identyfikacji kandydatów na klientów i próbuje „zrobić” z nich klientów. Bardziej opłacalne jest budowanie relacji z już istniejącym klientem, kreowanie stałych, długoterminowych, lojalnych klientów, czyli w rezultacie stronników, którzy stają się z czasem rzecznikami firmy i orędownikami jej produktów. W tym celu firma musi gromadzić precyzyjne i pełne informacje na temat zakupów każdego klienta (wspomagane systemami informatycznymi) oraz wiedzieć, jak zaproponować dodatkowe produkty, które zróznicują jej ofertę.

Schemat 1.



Źródło: seria Ekonomia nr 7 „Budowa lojalności klienta jako czynnika przewagi konkurencyjnej” B. Dobiegała-Korona

Chęć posiadania jak największej liczby lojalnych klientów wiąże się z odczuwaną przez nich satysfakcją z produktów i obsługi, ale nie powinna być realizowana za wszelką cenę. Należy pamiętać, że zadowolenie klientów banku jest ważnym wskaźnikiem pomagającym budować prognozy wielkości sprzedaży, należy jednak sprawdzić, czy ci zadowoleni klienci to również klienci zyskowni.

2.4. Marketingowe aspekty bankowości detalicznej, w tym koncepcja bankowości prywatnej

Bankowość detaliczna związana jest z obsługą indywidualnych klientów.

W zależności od przyjętej strategii ogólnej banku oraz szczegółowych strategii marketingowych, możemy oczekiwać bardzo różnorodnych rozwiązań w zakresie mieszanki marketingowej (marketing-mix):

- od skrajnej standaryzacji i uniformizmu, prowadzącego do sprzedaży uniwersalnych pakietów usług, wspomaganej przez call center,
- do skrajnie spersonalizowanych produktów bankowych i zespołów doradców, obsługujących określonego klienta.

Jednym z podstawowych kryteriów wyboru rozwiązań w ramach mieszanki marketingowej jest rentowność i ryzyko działalności operacyjnej i inwestycyjnej banku.

Przykładem rozwiązań pośrednich, łączących personalizację usług i produktów z ekonomią obsługi jest segment bardzo samodzielnych klientów, korzystających z usług bankowości wirtualnej. Do segmentu tego należą np. klienci posiadający większą wiedzę na temat funkcjonowania rynków kapitałowych i potrafiący wykorzystywać wortale i supermarkety finansowe w celu samodzielnego oszczędzania oraz kreacji dochodów na drodze samodzielnie wybranych instrumentów finansowych. W zależności od obserwowanej aktywności i zasobów takiego klienta, pracownicy banku mogą zwiększać zakres oferowanych mu specjalistycznych produktów i stopień indywidualizacji obsługi, a następnie przekwalifikować go do segmentu private banking.



Private banking (bankowość prywatna)¹ należy zaliczyć do działań w dziedzinie segmentacji i zdefiniować, jako efekt **mikrosegmentacji**, która pozwala na lepsze rozpoznanie potrzeb klienta i opracowanie jak najodpowiedniejszej oferty zgodnej z jego oczekiwaniami. Do tego mikrosegmentu należą: klienci dysponujący aktywami o dużej wartości, poszukujący sprawnego doradcy oraz wyspecjalizowanych usług w obszarze pomnażania i zarządzania majątkiem.

Private banking

Według szacunków marketingowych, w 2002 r. na świecie było ponad 7,3 mln osób posiadających aktywa na poziomie wyższym niż 1 mln USD, z czego w Europie ok. 2,6 mln osób, w USA 2,2 mln, w rejonie Azji i Pacyfiku 1,8 mln, na Bliskim Wschodzie i w Ameryce Łacińskiej po około 0,3 mln. W najbiedniejszej Afryce rynek osób z aktywami płynnymi ponad 1 mln USD szacowano na liczbę około 100 tys. Osoby posiadające aktywa rzędu 1-5 mln USD stanowiły ok. 90% całej grupy HNWI (osoby dysponujące co najmniej 1 milionem USD wolnych aktywów finansowych), osoby posiadające aktywa rzędu 5 – 30 mln USD stanowiły 9%, a super bogaci posiadający aktywa w kwocie ponad 30 mln USD stanowili niecałe 0,8% całej populacji².

Szacuje się, że najbogatsi ludzie – potencjalni klienci bankowości prywatnej – na koniec 2002 r. dysponowali aktywami płynnymi na łączną kwotę ponad 27,2 bilionów USD (\$ trillions). Dla celów rozwoju rynku private banking okresowo szacuje się przyrost liczby

¹ Czytaj także: moduł B, rozdział 1.2.2. „Private banking”.

² World Wealth Report, Meryl Lynch, Cap Gemini, 2008.

klientów i aktywów, którymi będą oni dysponowali. W roku 2007 najbogatsi ludzie dysponowali już aktywami rzędu 40 bilionów USD (\$ trillions) ³.

Pod względem pochodzenia majątku w grupie klientów posiadających najwyższe aktywa płynne można wydzielić tzw. spadkobierców, czyli potomków posiadaczy ziemskich, właścicieli kopalń surowców mineralnych, producentów samochodowych, finansistów itp. W drugiej połowie XX w. przyrosła grupa milionerów wywodzących się ze świata filmu, rozrywki, sztuki, literatury, producentów i dystrybutorów oprogramowania, producentów towarów rynkowych o dużych, najbardziej popularnych markach lub zaliczanych do dóbr luksusowych, właścicieli dużych sieci handlowych i coraz większej grupy inwestorów finansowych spekulujących na rynkach finansowych. Wzrasta również odsetek najzamożniejszych klientów - menedżerów największych korporacji, szczególnie tych działających na rynkach globalnych, osiągających bardzo wysokie wynagrodzenia w gotówce oraz papierach wartościowych (głównie akcjach i obligacjach) zarządzanych przez siebie spółek. Spodziewany przyrost liczby najbogatszych klientów niewątpliwie przyczyni się do rozwoju bankowości prywatnej i rynku kapitałowego. Wyższa skłonność do ponoszenia ryzyka przez klientów wywodzących się z kręgu nowych fortun, którzy swoich majątków dorobili się w relatywnie krótkim okresie czasu, umożliwi upowszechnienie się innowacji finansowych, w szczególności instrumentów pochodnych, charakteryzujących się wysokimi dźwigniami operacyjnymi i finansowymi.



Bankowość prywatna oznacza ściśle wydzieloną, niszową część rynku detalicznego lub konsumpcyjnego, historycznie zdominowaną przez banki szwajcarskie z uwagi na uwarunkowania podatkowe i najwyższą poufność transakcji. Bankowość ta charakteryzuje się oferowaniem „pierwszorzędnych” produktów i usług osobom bardzo bogatym lub osobom osiągającym wysoki roczny dochód netto. Z najwyższą jakością usług związane są wysokie opłaty. Niezależnie od wysokich zysków, banki zainteresowane są tym segmentem klientów z uwagi na niskie ryzyko. Klienci bankowości prywatnej, w przeważającej mierze są raczej inwestorami niż kredytobiorcami, a ewentualne kredyty, które zaciągają, służą uzupełnieniu środków własnych w celu przyspieszenia operacji finansowych (co przykładowo stosuje się przy przejęciu pakietów kontrolnych spółek giełdowych) i zwiększeniu dźwigni finansowej. Zainteresowanie banków obsługą takiej klienteli podyktowane jest również wpływem najbogatszych ludzi na życie polityczne i gospodarcze kraju, a nawet całego świata.

Można stwierdzić, iż *private banking* jest połączeniem różnych zarówno tradycyjnych, jak i najnowocześniejszych form obsługi klienta, oferowania najbardziej zaawansowanych produktów i technologii stosowanych w celu ułatwienia korzystania z usług i wygody klienta. Specjaliści i konsultanci zatrudnieni do obsługi tej grupy klientów muszą reprezentować najwyższy poziom wykształcenia i profesjonalizmu. Każdy klient ma przydzielonego doradcę (opiekuna), który realizuje jego zlecenia, koordynuje obsługę klienta i proponuje różne formy inwestycji finansowych. W celu wyjaśnienia klientowi mechanizmów funkcjonowania instrumentów finansowych jednostki *private banking* zatrudniają specjalistów od zarządzania aktywami i specjalistów od papierów wartościowych czy też specjalistów kredytowych, których zadaniem jest jak najlepsze dostosowanie warunków kredytu do potrzeb finansowych klienta.

3 Tamże.

2.5. Marketingowe aspekty bankowości korporacyjnej

Bankowość korporacyjna (*corporate banking*) związana jest z segmentem dużych przedsiębiorstw lokalnych oraz globalnych. Z punktu widzenia ilości takich przedsiębiorstw w strukturze przedsiębiorców (poniżej 10%), można doszukać się pewnych analogii pomiędzy *corporate* i *private banking*. Są to z reguły zamożni i nieliczni klienci, posiadający specyficzne potrzeby w zakresie finansowania działalności inwestycyjnej i operacyjnej oraz realizacji transakcji rynkowych.

Obsługa klientów bankowości korporacyjnej wymaga specyficznych kompetencji oraz zasobów. Jest to bardzo wymagający segment rynku z punktu widzenia:

- zapotrzebowania na usługi bankowe,
- intensywności konkurencji banków, starających się o pozycję w tym segmencie,
- zakresu i jakości indywidualnej obsługi.

W systemie obsługi klientów bankowości korporacyjnej dominuje podejście polegające na przydzieleniu specjalisty bankowego, pełniącego funkcję opiekuna klienta (*account manager*).

W ostatnich latach banki zaobserwowały spadek rentowności w segmencie klientów korporacyjnych, co skłoniło je do większego otwarcia na segment małych i średnich przedsiębiorstw. Ryzyko związane z obsługą kilku dużych firm jest trudne do zminimalizowania na drodze dywersyfikacji. Utrata dużego klienta może zachwiać rentownością lub pozycją finansową lokalnego oddziału banku.

Wysiłek promocyjny włożony w pozyskanie dużej firmy może zostać łatwo zniszczony w następstwie skutecznej, konkurencyjnej oferty innego banku.

Przykładem oferty przeznaczonej dla klientów bankowości korporacyjnej w Polsce może być zakres usług jednego z banków:

- finansowanie transakcji handlowych (*faktoring, forfaiting, prefinansowanie eksportu, finansowanie importu, akredytywa dokumentowa, gwarancje bankowe*),
- działalności operacyjnej (*finansowanie kapitału obrotowego, limit wierzytelności – kredyty, gwarancje, akredytywy, zabezpieczenia*),
- efektywnego zarządzania płynnością przedsiębiorstw (*zarządzanie saldami – transfer nadwyżek, uzupełnianie niedoborów, zerowanie sald, konsolidacja sald na wskazanym rachunku, itp.*),
- transakcji zabezpieczających przed ryzykiem walutowym oraz wymiany walut (*transakcje forward, swap walutowy, opcje walutowe*),
- inwestowania (*depozyty krótkoterminowe, certyfikaty depozytowe, obligacje korporacyjne i skarbowe*),
- zapewnienie obsługi zagranicznej w ramach Grupy Bankowej, która ma rozbudowaną sieć banków w Europie, Azji i Stanach Zjednoczonych,
- finansowanie działalności inwestycyjnej,
- doradztwo w zakresie transakcji kapitałowych.



2.6. Scentralizowany i zdecentralizowany marketing w banku

Scentralizowany marketing w banku oznacza podejmowanie strategicznych decyzji marketingowych na najwyższym szczeblu zarządzania.

Wśród teoretyków i praktyków od wielu lat trwa poszukiwanie optymalnego rozwiązania organizacyjnego w zakresie centralizacji władzy w obszarze funkcji marketingowych banku. Co jakiś czas moda na centralizację ustępuje modzie na decentralizację i odwrotnie.

Praktyka dowodzi, że centralizacja funkcji marketingowych prowadzi z reguły do obniżenia kosztów, chociaż istnieje także wiele przypadków nadmiernego rozbudowania służb marketingowych na szczeblu centrali banku, przy jednoczesnej bardzo niskiej efektywności ich działania.

Równie groźne są nieskoordynowane działania oddziałów tego samego banku, zbyt samodzielnych w obszarze funkcji marketingowych, w wyniku których wydawane są środki finansowe na promowanie sprzecznych idei. Bezsprzecznym atutem centralizacji jest budowanie kapitału marki banku, podczas gdy idea skutecznej działalności lokalnej wymaga z reguły decentralizacji funkcji marketingowych. Obecnie przeważa pogląd, że o zakresie centralizacji powinien decydować rachunek kosztów.

Dążenie do centralizacji funkcji marketingowych potęgowane jest poprzez:

- wdrażanie wyrafinowanych systemów gromadzenia i przetwarzania informacji,
- tworzenie wielokanałowego dostępu klientów do usług i produktów bankowych, budowanie precyzyjnego i klarownego wizerunku marki banku,
- standaryzację produktów i usług w obszarze głównych segmentów lub wąską specjalizację rynkową banku,
- wdrażanie mechanizmów zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Za decentralizacją przemawiają:

- większa efektywność „lokalizowanej” reklamy i promocji,
- potrzeba uelastycznienia produktów w relacji do cech lokalnego klienta,
- tendencje do zwiększania samodzielności i inicjatywy lokalnych oddziałów banku,
- współpraca z lokalnymi społecznościami oraz skuteczne działanie w zakresie Public Relations.



Przykład wyboru zakresu centralizacji funkcji marketingowych:

Bank obsługuje trzy segmenty rynku poprzez swoje departamenty (business units): bankowość korporacyjna, bankowość detaliczna i MSP, usługi finansowe. Działalność marketingowa banku jest kontrolowana przez „społeczność marketingową”, do której należą: pracownicy centrali oraz marketerzy usytuowani w departamentach.

Marketing centralny jest odpowiedzialny za zarządzanie marką i współpracę z agencjami reklamowymi oraz wyższą kadrą kierowniczą banku (controlling marketingowy).

Każdy departament zatrudnia specjalistę ds. marketingu odpowiedzialnego za realizację lokalnego planu marketingowego. Takie rozwiązanie pozwala na uzyskanie dużej sprawności i aktywności poszczególnych departamentów oraz kontrolowanie procesu budowy kapitału marki. W strategii banku renoma uznawana jest za priorytetowe aktywo niematerialne.

2.7. Proces planowania marketingowego

Planowanie marketingowe jest nieodłącznym elementem każdego biznes planu. Jest również podstawowym procesem zarządzania wysiłkiem marketingowym współczesnej firmy. Od tego procesu często zależy powodzenie podjętych działań. Pozwala na określenie celowości podejmowanych decyzji, określenie a priori potrzebnych zasobów i czynności, które będą niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Umożliwia także rozmieszczenie działań w czasie i przestrzeni poprzez tworzenie harmonogramów i określanie rynków docelowych. Dzięki planowaniu można zoptymalizować działania firmy.

Zasadniczym instrumentem planowania jest tworzenie planu marketingowego nastawionego na osiągnięcie założonych celów. Obecnie, plany takie tworzone są przez specjalnie do tego powołane interdyscyplinarne zespoły, potrafiące zintegrować i uwzględnić elementy dotyczące każdego obszaru funkcjonowania firmy.

Należy wyróżnić dwa poziomy planowania – strategiczny i operacyjny. Pierwszy z nich dotyczy długiego horyzontu czasowego, obejmuje cele na poziomie całego przedsiębiorstwa i opiera się na analizie szans i zagrożeń rynkowych. Drugi zaś tworzony jest na bieżąco, w miarę potrzeb i ukazuje konkretną taktykę działania w zakresie któregoś z obszarów marketing mix.

Proces planowania marketingowego możemy rozpocząć od realizacji procedury STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*).

Segmentacja (segmenting) – jest procesem wyodrębnienia w miarę jednorodnych grup nabywców i ma na celu stworzenie obrazu rynku i jego podział na części przy pomocy wybranych przez firmę kryteriów. Dzięki temu rynek staje się bardziej przejrzysty. Kryteria podziału rynku dla każdego przedsiębiorstwa mogą być inne. Dla przykładu, nowo powstający bank może podzielić rynek według kryteriów dochodu i miejsca zamieszkania (szczegółowo ten temat został omówiony w rozdziale 1.1 modułu B).

Wybór rynków docelowych (targeting) – wybór obszaru rynku, na którym firma chce działać. Firma w procesie planowania określa rynek, który wydaje się jej najkorzystniejszy i na który chce kierować swoją ofertę. W naszym przykładzie bank wybrał klientów zamożnych i bogatych, mieszkających w obrębie dużych miast (tabela nr 2 - obszar zaznaczony jako XI i XII).

Tabela 2.

Dochód (w PLN) Miejsce zamieszkania	Poniżej 1 000	1 000 - 5 000	5 000 - 10 000	Powyżej 10 000
Wieś	I	II	III	IV
Małe miasto	V	VI	VII	VIII
Duże miasto	IX	X	XI	XII

Planowanie marketingowe





Pozycjonowanie produktu (positioning) – określenie „miejsca” produktu firmy w danym segmencie oparte na założonych kryteriach. W procesie tym firma musi zdecydować w jaki sposób chce być widoczna na rynku, czym chce różnić się od konkurencji, jaką pozycję na rynku względem konkurencji chce przyjąć. Zasadniczo sprowadza się to do podjęcia decyzji w kwestii różnicowania produktu i odpowiedzi na pytania: ile różnić promować i jakie to mają być różnice. W działaniach zmierzających do pozycjonowania firma określa swój wizerunek, czyli to jak będzie postrzegana na rynku przez wszystkich jego uczestników. Proces pozycjonowania ma więc duże znaczenie i należy go dokładnie przemyśleć.



Analiza możliwości rynkowych, szans i zagrożeń firmy (SWOT)

Ważnym etapem planowania marketingowego jest przeprowadzenie gruntownych badań rynku i samego przedsiębiorstwa. Dzięki takim analizom firma może określić możliwości, jakie daje rynek oraz ocenić swój potencjał. Bezwzględną podstawą do wykonania badania są analizy makrootoczenia firmy, mikrootoczenia i wnętrza firmy.



Makrootoczenie jest to dalsze otoczenie, na które firma nie ma żadnego wpływu, ale z którym musi się liczyć. Dla ułatwienia analiz często dokonuje się podziału makrootoczenia na otoczenie: ekonomiczne, polityczne, prawne, społeczne, demograficzne, ekologiczne, techniczne i międzynarodowe. Wyznacza się tendencje występujące w ramach każdego z nich i bada się siłę wpływu i znaczenie dla firmy.

Mikrootoczenie to otoczenie bliższe organizacji. Inaczej jest to rynek działania organizacji wyznaczony przez 5 sił (wg M.E.Porter’a): konkurencji, dostawców, nabywców, substytutów, barier wejścia i wyjścia.

W ramach planowania działań należy przeanalizować każdy element mikrootoczenia i wyznaczyć podstawowe tendencje oraz określić siłę wpływu i znaczenie dla firmy. Siły poszczególnych elementów mikrootoczenia można określać według kilku czynników:

- konkurencja – ilość konkurentów, wielkość konkurentów, zróżnicowanie oferty konkurencyjnej, tempo wzrostu branży.
- nabywcy – ilość, siła, wielkość, rozproszenie, siła nacisku, istnienie substytutów, koszty zamiany dostawcy.
- dostawcy – siła, ilość, możliwość integracji pionowej, zróżnicowanie wyrobów, znaczenie dostaw dla zysków dostawcy.
- substytuty – ilość, zróżnicowanie.
- bariery wejścia i wyjścia (potencjalni wchodzący na rynek) – potrzeby kapitałowe, regulacje prawne, siła marek produktów/usług, dostęp do kanałów dystrybucji, ekonomia skali.

Każda z wyżej wymienionych sił rynkowych wymaga osobnych analiz. Szczególną uwagę przy planowaniu wysiłku marketingowego należy poświęcić analizie nabywców i analizie konkurencji.



Analiza nabywców jest jednocześnie procesem wyjściowym do prognozowania popytu, a następnie do wyznaczenia możliwości sprzedaży firmy. Dzięki temu firma jest w stanie oszacować swoje przyszłe przychody, wyznaczyć nakłady, jakie będą jej potrzebne na zrealizowanie swych celów. Może także na tej podstawie dostosować elementy marketingu-mix.

Część analiz nabywców powiązana jest z procesem segmentacji rynku. W ramach wyznaczania poszczególnych części rynku określa się cechy nabywców odróżniające od siebie segmenty, wyznacza się rodzaj nabywcy, sposób podejmowania decyzji zakupowych, uczestników procesu podejmowania decyzji zakupowej. Szacuje się także potencjał każdego segmentu – wielkość popytu potencjalnego oraz wielkość sprzedaży branży. W ten sposób można wyznaczyć segmenty, na których istnieje luka podażowa i tam skierować wysiłek firmy.

W celu określenia potencjału rynku dokonuje się prognozowania popytu na okres objęty planowaniem. Istnieje kilka metod mierzenia popytu. Tu zostaną przytoczone najbardziej powszechne.

Popyt całego rynku można mierzyć metodami:

- Iloczynową – opiera się na równaniu

$$Q = n \times q \times p,$$

gdzie Q – potencjał całego rynku, n – liczba potencjalnych nabywców, q – liczba produktów kupowana przez przeciętnego nabywcę w ciągu badanego okresu, p – przeciętna cena produktu jednostkowego. O ile wielkość q i p są łatwe do oszacowania, to pewną trudność przysparza szacowanie wielkości n . Zazwyczaj określa się ją przy pomocy pewnych kryteriów, które często pokrywają się z zastosowanymi przy segmentacji rynku.

Dla przykładu, pewien bank sprzedaje produkt w postaci kredytu gotówkowego na zakup sprzętu AGD/RTV spłacanego w ciągu 1 roku. Chce więc oszacować popyt potencjalny, istniejący na rynku kredytów tego typu. Przeciętna wielkość takiego kredytu podejmowanego przez przeciętnego klienta wynosi 4 tys. PLN. Zatem $p = 4$ tys. PLN. Jeden klient podejmuje w ciągu roku zazwyczaj jeden tego typu kredyt – $q=1$. Oszacowanie wielkości n wymaga trochę bardziej skomplikowanych obliczeń. Należy wybrać kryteria charakteryzujące przeciętnego klienta, w tym wypadku niech będzie to dochód, miejsce zamieszkania i wiek. Logiczne wydaje się założenie, że kredyty tego typu biorą ludzie powyżej 23 roku życia, średnio lub bardziej zamożni, zamieszkali w mieście oraz z uwzględnieniem podejmowania kredytu na małżeństwo (założenia uproszczone). W ten sposób mamy:

Nabywcy zamieszkali w miastach – 61% społeczeństwa, Ludzie powyżej 23 roku życia – 25 mln ludzi w Polsce, Ludzie średnio lub bardziej zamożni – 45% społeczeństwa, Ilość małżeństw w Polsce – 40%

W ten sposób $n=25 \times 0,61 \times 0,45 \times 0,40 = 2,74$ mln

Podstawiając do wzoru:

$$Q = 2,74 \times 1 \times 4 = 10,96 \text{ mld PLN}$$

Prognozowany popyt całego rynku wynosi około 11 mld PLN.

- Ocena zużycia całej branży – oszacowanie wielkości popytu odbywa się na podstawie wielkości dotychczasowego zużycia produktu, a co za tym idzie zapotrzebowania na dany produkt w obszarze danej branży. Metoda ta często jest wykorzystywana przez firmy oferujące swoje usługi klientom z branż przemysłowych.



- Metoda łańcucha wskaźników – polega na szacowaniu popytu w oparciu o wskaźniki, które zostały ustalone poprzez wybór kryteriów opisujących najlepiej docelowego nabywcę danego produktu. Wychodzi się zazwyczaj od całej populacji danego rynku, np. obszaru całej Polski, a następnie dokonywane jest mnożenie tej wielkości przez kolejne wskaźniki, które „soczewkują” wydatki konsumentów. Jest to pewna odmiana metody iloczynowej.
- Metody jakościowe – badanie opinii ekspertów, personelu sprzedażowego, konkurentów, itp., badanie intencji zakupowych nabywców poprzez wywiady.
- Metody ekstrapolacyjne – analizy szeregów czasowych, analiza trendu statystycznego, wygładzanie wykładnicze.
- Metody przyczynowo skutkowe – modele regresji, metody wczesnych symptomów.

Analiza konkurencji

Badanie konkurencji umożliwia firmie zaplanowanie działań marketingowych, dostosowanie strategii marketingowych, wybór odpowiedniego zestawu marketing-mix oraz pozwala oszacować wielkość sprzedaży firmy, poprzez szacowanie udziału firmy w rynku i potencjalnych możliwości wzrostu tego udziału.

W ramach analiz konkurencji należy:

- zidentyfikować rywali rynkowych,
- wyznaczyć obszary rywalizacji,
- określić potencjał konkurentów,
- określić możliwe zachowania konkurentów na nasze działania.

Ocena konkurencji może zostać dokonana względem kilku punktów odniesienia, zazwyczaj są to: lider rynkowy (firma z największym udziałem w rynku), najbliższy konkurent, przeciętny konkurent, nasza firma. Punkt odniesienia zależy od tego, na jakim znajdujemy się rynku. Na tym etapie szacuje się też sprzedaż całej branży, co ukazuje również stopień zaspokojenia potrzeb popytowych.

Analiza potencjału firmy

W przypadku tej analizy mamy sytuację podobną sytuacji związanej z analizą konkurentów. Często porównujemy swoją sytuację do naszych konkurentów. W ramach badań potencjału firmy musimy uwzględnić wszelkie aspekty jej działalności: zarządzanie, kadra, finanse, marketing, itp. Dzięki temu powstanie obraz naszego przedsiębiorstwa i jego możliwości. Pozwoli to na szacowanie zapotrzebowania na określone zasoby i ukaze potrzeby zmian.

Analiza pozycji firmy na rynku

Dzięki analizom rynku i potencjału firmy można wyznaczyć jej miejsce – pozycję na rynku. Pozycja firmy na rynku jest zazwyczaj jej udziałem w zaspokajaniu popytu. Pozycję tę określa się najczęściej jako udział firmy w rynku, mierzony wielkością sprzedaży firmy do sprzedaży całej branży.

Analiza sprzedaży jest wynikiową analiz wcześniejszych. Dzięki informacjom na temat wielkości popytu potencjalnego, ilości i siły konkurentów na danym rynku lub segmencie firma może prognozować swoją sprzedaż i szacować tym samym wielkość udziału w rynku. Przy planowaniu działalności marketingowej jest to niezwykle istotna informacja, bowiem pokazuje zasadność istnienia naszej firmy na danym rynku oraz warunkuje wybór sposobu działania marketingowego.

Do przeprowadzenia tego typu badań może posłużyć **analiza SWOT** – analiza mocnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń rynkowych. Jest to analiza, która w sposób skondensowany pokazuje najważniejsze możliwości istniejące na rynku, czyli szanse, które firma może wykorzystać i zagrożenia, z których powinna zdać sobie sprawę, aby się na nie odpowiednio przygotować. Wyznaczenie potencjału firmy – jej mocnych stron i słabości – umożliwia zaplanowanie działań, które są realne do wykonania przez firmę oraz pozwala na organizowanie zasobów, które ją wzmocnią.

Informacje potrzebne do przeprowadzania analiz firma może czerpać z różnych źródeł. Istnieją źródła zewnętrzne: analizy prowadzone przez wyspecjalizowane firmy badawcze, media, Internet, eksperców, konkurencję, dostawców, nabywców, itp. oraz źródła wewnętrzne firmy: opinie kadry zarządzającej, personelu sprzedażowego, jednostek zależnych, itp. Poprzez analizy firma jest w stanie stworzyć pełen obraz rynku i siebie samej a to daje możliwość zaplanowania realnych działań i celów, dzięki którym firma może osiągnąć sukces.

Określenie celów

Istotną częścią planowania jest określanie celów, dotyczących działań w ramach marketingu. Cele wyznaczone w tej sferze funkcjonowania organizacji muszą być spójne z pozostałymi celami, w obrębie innych obszarów (np. finanse, inwestycje). Cele marketingowe powstają także wtórnie, w wyniku przełożenia celów finansowych organizacji na język marketingu.



Przypuśćmy, że firma postawiła sobie za cel zwiększenie zysku o 2 mln PLN. Aby zrealizować taki dodatkowy zysk musi przy 30% stopie prowizji za usługę powiększyć sprzedaż o 6 mln PLN. Ponieważ jeden klient kupuje średnio usługę o wartości 100 tyś. PLN firma musi pozyskać 60 nowych klientów. Ponieważ popyt na rynku został oszacowany na ok. 120 mln PLN, udział firmy zwiększy się docelowo o około 5% . Żeby pozyskać taką liczbę klientów i osiągnąć cele firma będzie musiała podjąć również pewne działania promocyjne, np.: zwiększyć częstotliwość wyświetlania reklamy telewizyjnej, zatrudnić więcej personelu sprzedażowego, itp. Celami staną się wówczas:

- *Zwiększyć sprzedaż o 6 mln PLN;*
- *Pozyskać 60 nowych klientów, co zwiększy udział w rynku o 5%;*
- *Zatrudnić 10 nowych sprzedawców;*
- *Pogłębić wśród klientów znajomość marki o 10% .*



W przypadku, gdy mamy jasno określone cele, znamy potencjał naszego przedsiębiorstwa oraz możliwości rynkowe, możemy ustalić szczegółowe elementy naszego planu, zwane **zadaniami instrumentalnymi**. Zadania te to konkretne działania do wykonania w ramach kolejnych elementów marketing-mix, zatem wyróżnimy zadania produktowe, promocyjne, dystrybucyjne i cenowe. Oczywiście wszystkie te zadania muszą być ze sobą spójne i powinny wynikać z przeprowadzonych analiz rynku i możliwości firmy. Muszą być dostosowane do naszego docelowego rynku. Jeżeli firma zdecydowała się obsługiwać więcej niż jeden segment rynku musi uwzględnić jego odmiennosć w polityce marketingowej.

W ramach planowania wysiłku marketingowego należy rozmieścić poszczególne działania w czasie i przydzielić do nich odpowiednie zasoby (ludzie, kapitał). W tym celu tworzone są harmonogramy i budżety. Razem z zadaniami instrumentalnymi tworzą one **instrumentalne programy działania**.

Bardzo istotnym elementem planu jest stworzenie **budżetu**. W ramach budżetu tworzy się zapotrzebowanie poszczególnych programów instrumentalnych na zasoby finansowe. Uwzględnia się w nim wszelkie koszty, które planuje się ponieść na zrealizowanie danych zadań.

Prognoza sprzedaży, kosztów i zysku

Wszelkie wartości prognozowane w ramach tworzonego planu zestawia się w postaci rachunku wyników, zawierającego prognozowane przychody i koszty oraz wylicza wielkość prognozowanych zysków.

Kontrola W końcowym etapie procesu planowania należy uwzględnić działania kontrolne i monitorowanie realizacji planów. Kontrolę ułatwi wyznaczenie precyzyjnych mierników osiągniętego celu (kontroling). Działania kontrolne powinny obejmować kontrolę bieżącą, która umożliwi weryfikację i potrzebną modyfikację działań. Należy zaplanować kryteria oceny działań i wykonania zamierzonych zadań. Odpowiednio dobrane narzędzia pozwalają na czuwanie nad tym, czy cele zostaną osiągnięte i czy wybrany sposób działania jest skuteczny. Wcześniejsze wykrycie problemów i zagrożeń pozwala na szybką reakcję i umożliwia osiągnięcie sukcesu.

Kontrola taka jest tym łatwiejsza do przeprowadzenia, im bardziej precyzyjnie zostały określone cele, mierniki i instrumentalne programy działania. W przypadku szczegółowego planu działania widoczne stają się wszelkie odchylenia od prognozowanych wielkości.

2.8. Rola oddziału w strategii marketingowej banku

Uwarunkowania strategii marketingowej oddziału

Z rolą oddziału banku lub tego typu placówką umieszczoną „blisko klienta” związanych jest kilka zagadnień w kontekście budowy i realizacji strategii marketingowej:

- lokalizacja placówki pozwala klientowi na względnie łatwe dotarcie do niej,
- niezależnie od odległości geograficznej postrzegana jest jako jednostka banku „oddalona decyzyjnie od centrali”,
- zasięg działania oddziału (filii, itp.) przeważnie jest ograniczony (mimo, że formalnie może obsługiwać cały rynek, w praktyce obsługuje klientów z danego rejonu),

- maleje tradycyjna rola oddziału postrzeganego jako jednostka, w której klient załatwiał wszystkie sprawy, ponieważ zmniejszają się kompetencje i uprawnienia placówek banku (mimo że klient nie zawsze o tym wie),
- wzrasta rola komunikacji z klientem, który nie powinien odnosić wrażenia, że jego sprawy załatwia ktoś, kto go nie zna („obcy” z centrali), mimo że tak czasami jest w rzeczywistości,
- wzrasta rola wzajemnego zrozumienia i relacji z klientem, budowana przez pracowników pierwszej linii, którzy pracują w placówkach banku,
- wzrasta rola wszystkich pracowników oddziałów banków, w których system obsługi klienta został odmiejscowiony (mobilny klient może załatwić swoje sprawy w dowolnym oddziale banku i powinien się tam czuć „jak u siebie”),
- placówka banku to „drzwi wejściowe” do banku (centrali) i jego wizytówka,
- budowa relacji może nastąpić głównie za pomocą kontaktów osobistych, a takie realizowane są lokalnie w placówkach banku,
- strategie marketingowe uwzględniają odpowiedź na pytanie, czy nabywca jest klientem oddziału czy banku,
- w oddziale banku powinno realizować się funkcje marketingowe na poziomie „małego” marketingu (sprzedaż bezpośrednia, indywidualna promocja, budowa relacji, itp.), a centrala powinna wdrażać „duży” marketing (opracowanie strategii marketingowych, budowa produktów, system promocji, itp.) z zachowaniem spójności obu tych działań.

Podczas audytu w oddziale jednego z banków w ramach konkursu „Bank Przyjazny dla Przedsiębiorców” okazało się, że na 100 aktywnych kredytów żaden nie należy do kategorii złych długów, a problemów ze spłatą kredytów ten oddział w zasadzie nie ma (jeden kredyt był zagrożony). Na pytanie, jak to jest możliwe, skoro średnia krajowa w tym czasie wynosiła ok. 20% złych kredytów i działy windykacji miały co robić, pracownicy oddziału podali zasady, jakie stosują żeby uzyskać taki efekt:

- *regularnie (przynajmniej raz na miesiąc) opiekun klienta przegląda jego historię, dokładnie ją analizuje i prognozuje, co może wydarzyć się w najbliższym czasie,*
- *niezależnie od tego kontaktuje się z klientem na zasadzie „co słyszeć”,*
- *w przypadku zagrożenia (potwierdzonego w rozmowie z klientem) razem planują sposób naprawy sytuacji (aneks, prolongata, karencja, itp.),*
- *nie dopuszczają do sytuacji, w której procedura nakazuje windykację – bo tracą swojego „starego” klienta, który „chwilowo” jest niewypłacalny (pracownicy windykacji często nie znają klienta z racji scentralizowanych działów windykacji),*
- *klienci uważają pracowników za swoich rzeczników i „przyjaciół biznesowych”, którzy mają intencję pomocy w każdej sytuacji,*
- *jeden opiekun odpowiada za co najwyżej 100 klientów (rozkład kredytobiorców jest proporcjonalny).*



Znaczenie zasobów

Znaczenie zasobów banku i oddziału

- znaczenie zasobów materialnych (np. środki trwałe, nieruchomości, systemy informatyczne) jako czynnika przewagi konkurencyjnej jest ograniczone, przy czym ich wielkość i jakość ma duży wpływ na zakres tworzenia wartości zasobów ludzkich,
- zasoby materialne banku mimo swojej znacznej wartości rynkowej (np. środki trwałe, nieruchomości, systemy informatyczne) mogą być względnie łatwo nabywane i powielane przez konkurentów, i dlatego nie są uważane za główne źródło przewagi konkurencyjnej, a jedynie jako czynniki sprzyjające jej osiągnięciu,
- istotne znaczenie dla budowy przewagi konkurencyjnej ma reputacja banku, która umożliwia oddziałowi i bankowi łatwiejsze pozyskanie klientów, a także wykwalifikowanych pracowników,
- wysokie umiejętności i doświadczenie personelu zarówno najwyższego szczebla, jak i zaangażowanego w bezpośrednią obsługę klienta, szczególnie w oddziale są atutem banku, a warunkiem do jego wykorzystania jest taka organizacja działalności operacyjnej banku, która sprzyja rozwojowi i poprawie efektywności działania pracowników oddziału (w kontekście strategii działania banku zarządzanie kadrą powinno stanowić źródło długookresowej przewagi konkurencyjnej banku),
- umiejętności banku jako jednostki organizacyjnej, szczególnie związane z wiedzą grupową i doświadczeniem zespołów pracowników zarówno pracujących w pojedynczym oddziale banku, jak i tych pracujących na rzecz wielu oddziałów,
- kluczowym czynnikiem strategii marketingowej, którą można konsekwentnie realizować w oddziale, jest posiadanie przez bank jasnej wizji długookresowego zaspokajania potrzeb klientów, przy pełnej akceptacji przez pracowników na wszystkich szczeblach,
- z akceptowanej wizji wynika posiadanie strategicznych i operacyjnych celów oraz usprawnianie systemu procedur działalności operacyjnej dla realizacji i utrzymywania trwałych i rentownych relacji z klientami,
- działania na rzecz efektywnego rozwijania zewnętrznego i wewnętrznego systemu uzyskiwania i przekazywania informacji, przy tym ważna jest częstotliwość i forma kontaktów między pracownikami oddziału a jego klientami, działania te sprzyjają rozwojowi nowoczesnie zorganizowanych baz danych o klientach, które przyczyniają się do promowania ich lojalności i podnoszenia jakości postrzeganej przez klienta.

Niezależnie od wyboru strategii marketingowej, współczesny bank powinien oprzeć swoją działalność na kilku zasadach:

- najistotniejsze są takie działania i czynniki przewagi konkurencyjnej, które są zauważalne przez klientów, co oznacza konieczność prowadzenia działań marketingowych jak najbliżej klienta, czyli w oddziale;
- działania banku powinny się koncentrować na informowaniu klientów o oferowanych im korzyściach i posiadanych przez bank atutach najlepiej poprzez bezpośrednią interakcję z pracownikiem banku w konkretnym, lokalnym oddziale;
- przewaga konkurencyjna powinna się opierać na rozwijaniu tych atrybutów usług i kanałów ich dystrybucji, które są szczególnie atrakcyjne z perspektywy efektywnej realizacji oczekiwań i potrzeb różnych segmentów klientów, np. obsługa przez internet, przy zachowaniu możliwości budowania relacji i komunikacji z pracownikiem oddziału.

2.9. Proces monitoringu i kontroli marketingowej na poziomie oddziału

Kontroling marketingowy, czyli integracja procesów planowania i kontroli w jednym ręku, koordynuje przepływ informacji marketingowej w przedsiębiorstwie w celu realizacji strategii marketingowych, w szczególności koncentracji na korzyściach, jakie może zapewnić swoim klientom i odróżnienie się od konkurencji. W ramach kontrolingu marketingowego możemy wyróżnić czynności związane z monitoringiem, czyli ciągłym zbieraniem, obserwowaniem i analizowaniem informacji marketingowych. Działania marketingowe podejmowane są i realizowane przy uwzględnieniu:

- orientacji na klienta i rynek (koncentracja na realizacji potrzeb klientów),
- orientacji na cele (rozpatrywana z punktu widzenia skuteczności działań),
- orientacji na zdarzenia kluczowe (zapewnienie efektywności działań),
- orientacji na przyszłość (planowanie przyszłej pozycji rynkowej banku).

Realizacja działań marketingowych związanych z kontrolingiem następuje poprzez:

- planowanie wyników (np. plan marketingowy),
- planowanie finansowe (np. budżetowanie),
- rachunek kosztów postulowanych,
- instrumenty marketingu-mix.

Głównym celem stosowania kontrolingu marketingowego jest dążenie do realizacji celów strategicznych, w szczególności osiągnięcia zysku przy zachowaniu zasady jak najlepszego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów banku. Warunkiem koniecznym do realizacji tych celów jest zapewnienie właściwej oferty, która najbardziej odpowiada zapotrzebowaniu rynkowemu, a jednocześnie przynosi najwyższy zysk. Zapotrzebowanie rynkowe rozpatrywane powinno być zarówno pod kątem zakresu przedmiotowego oferty i jej jakości, jak również oczekiwanego przez klientów systemu dystrybucji i poziomu cen.

Do podstawowych elementów podlegających kontrolingowi należą (wg P. Szczepankowskiego):

- Analiza obszarów handlu – kontroling działalności marketingowej musi obejmować okresowe oceny wyników sprzedaży w poszczególnych segmentach oraz ilość i wartość sprzedanych produktów w ujęciu asortymentowym. Powinien on także umożliwiać szybką reakcję na nieprzewidziane zmiany w warunkach handlowych, np. wahania kursów walutowych, zmiany cel lub podatków.
- Penetracja rynku – celem kontrolingu w tym zakresie jest wypracowanie procedur oceny udziału przedsiębiorstwa w poszczególnych jego segmentach, ustalenie znaczenia i siły konkurencji oraz wpływu działań marketingowych przedsiębiorstwa na rynek.
- Kontrola sprzedaży – obejmuje ona zmiany poziomu i dynamiki sprzedaży poszczególnych produktów, co umożliwia śledzenie zmian preferencji konsumentów. Ze względu na to, że pozyskanie tego typu danych może wiązać się ze znacznymi kosztami, analizie podlegają przede wszystkim te produkty, które przynoszą przedsiębiorstwu największy zysk lub mają największy udział w sprzedaży.
- Kontrola efektów działania komórki sprzedaży i akwizycji – zadaniem kontrolingu w tym zakresie jest sprawdzanie efektywności działania poszczególnych pracowników

**Istota
kontrolingu
marketingowego**

**Zakres
kontrolingu
marketingowego**

działu sprzedaży. Najczęściej sporządza się tutaj formularze, w których porównuje się między innymi takie wielkości, jak na przykład wartość sprzedaży, przypadająca na sprzedawcę w stosunku do ponoszonych na jego rzecz kosztów.

- Analiza klientów – dotyczy głównie badania zmian w preferencjach konsumentów oraz prognozowania popytu w poszczególnych segmentach rynku.
- Kontrola kosztów marketingu – odbywa się poprzez dokonanie zestawienia produktów, grup klientów, obszarów działania lub kanałów dystrybucji pod względem przypadającej na nie wielkości sprzedaży nakładów marketingowych. Bieżące porównywanie tych wielkości może ujawnić nieopłacalność zainteresowania niektórymi wyrobami lub odbiorcami bądź też przeznaczanie zbyt wysokich lub niedostatecznych nakładów na obsługę danego obszaru.

Informacje dla kontrolingu marketingowego

Podobnie jak w analizie SWOT w kontrolingu marketingowym wykorzystujemy informacje o makrootoczeniu (dalsze otoczenie banku), informacje z bezpośredniego otoczenia przedsiębiorstwa oraz informacje z wnętrza oddziału (i banku) dotyczące:

- Klientów – badania ankietowe z uwzględnieniem specyfiki lokalnej, postrzeganie marki, jakości produktów i usług, polityki cenowej oraz systematyczne analizy zachowań i potrzeb klientów w poszczególnych segmentach.
- Konkurentów – identyfikacja głównych konkurentów na terenie działania oddziału, porównanie z krajową konkurencją i średnimi rynkowymi, rozpoznanie stylu działania konkurentów, ich celów i realizowanych strategii marketingowych, określenie silnych i słabych stron, ocena udziałów rynkowych.
- Dostawców – dotyczy analizy lokalnych dostawców oddziału oraz dostawców „centralnych”, oszacowanie efektywności współpracy z dostawcami, ocenić kondycję i wpływ na pracę oddziału.
- Kanałów dystrybucji – ocena efektywności dystrybucji, potencjał wzrostu poszczególnych kanałów, przydatność określonego kanału dystrybucji, funkcjonowania przedsiębiorstwa w różnych przekrojach (np. według produktów, grup klientów).
- Efektywności działań oddziału – wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych.
- Wewnętrznych standardów pracy oddziału – opracowanie i analizy obszarów pracy oddziału, dla których ustalono odpowiednie mierniki.
- Systemu finansowego – informacje finansowe analizuje się przede wszystkim w zakresie kosztów oddziału.

Wdrożenie zasad monitoringu i kontroli marketingowej w oddziale banku powinno uwzględniać:

- aktywny udział pracowników każdego szczebla w tworzeniu planów,
- tworzenie nowych mierników dla oceny działań, np. wdrożenie opracowanego i uzgodnionego wskaźnika efektów działań promocyjnych, wskaźnika jakości usług,
- tworzenie nowych metod analiz wspomagających podejmowanie decyzji, np. opracowanie i wdrożenie lokalnego kwestionariusza wywiadu kredytowego,
- wzrost znaczenia marketingowych analiz finansowych, np. opracowanie i wdrożenie arkusza finansowej efektywności pojedynczego klienta,

- rozwój metod rozliczania kosztów i przychodów realizowanych poprzez działania marketingowe, np. wdrożenie prostych arkuszy analitycznych z użyciem arkusza kalkulacyjnego lub wdrożenie gotowego systemu informatycznego,
- wzrost umiejętności menedżerów placówek banku w zakresie ustalania celów marketingowych podległych im jednostek,
- szkolenia i motywowanie pracowników w celu podniesienia świadomości i zaangażowania w proces rozliczania efektów i kosztów pracy każdego z nich,
- zaplanowanie środków finansowych na pokrycie kosztów wdrożenia systemu kontroingu marketingowego.

W oddziale banku, w ramach kontroli marketingowej, podejmowane powinny być również działania zależne od sposobu przeprowadzania kontroli oraz horyzontu czasowego, jakiego dotyczą:

- kontrola bieżąca, która spełnia funkcje regulacyjne;
- kontrola operacyjna, która spełnia funkcje diagnostyczne i prognostyczne dla potrzeb dalszych działań marketingowych;
- kontrola strategiczna, która spełnia funkcje diagnostyczne i prognostyczne w odniesieniu do marketingu strategicznego i realizowanych strategii banku.

Zarówno kontrola strategiczna, jak i kontrola operacyjna powinna koncentrować się na czterech rodzajach zasobów zaangażowanych w działalności przedsiębiorstwa. Chodzi tu o zasoby finansowe, osobowe, rzeczowe oraz informacyjne, które tworzą wzajemnie powiązany system, decydujący o dynamicznym rozwoju firmy. W każdym z wymienionych obszarów, działania kontrolne pozwalają przedsiębiorstwu przewidywać oraz rozpoznać zmiany strategiczne zachodzące w jego otoczeniu, a następnie przystosowywać się do nich, identyfikować pojawiające się odchylenia od przyjętych w planach założeń oraz odpowiednio szybko je korygować, zapobiegając tym samym kumulowaniu się nieprawidłowości oraz minimalizować koszty prowadzonej działalności.

System monitoringu i kontroli marketingowej powinien zapewniać dostęp do odpowiednich informacji w odpowiednim czasie (cyklicznie, z odpowiednim wyprzedzeniem). Do tego celu służą określone procedury oparte na klasycznym systemie controllingu (m.in. sterowania i regulacji).

Regulacja przez wyrównywanie odchyleń – polega na dokonaniu takiego oddziaływania co do siły i kierunku, które sprowadzi przyszłe wartości wielkości uzyskanej do wartości wielkości zadanej.

Rodzaje kontroli marketingowej



- *Przykład: taki przyrost sprzedaży, który w danym okresie czasu w przyszłości spowoduje powstanie zaplanowanego na ten okres dochodu.*
Regulacja przez kompensację zaburzeń – polega na dokonaniu takiego oddziaływania co do siły i kierunku, które sprowadzi przyszłe wartości wielkości uzyskanej ponad wartości wielkości zadanej.
- *Przykład: taki przyrost sprzedaży, który w danym okresie czasu w przyszłości spowoduje powstanie większego niż zaplanowany na ten okres dochodu w celu skompensowania strat przeszłych okresów.*
Regulacja przez eliminację zaburzeń – polega na dokonaniu takiego oddziaływania co do siły, kierunku i momentu w czasie, które sprowadzi przyszłe wartości wielkości uzyskanej na poziom wielkości zadanej przy jednoczesnej kompensacji strat przeszłych okresów i minimalizacji negatywnego efektu przyszłych zaburzeń.
- *Przykład: odpowiednio częsta i właściwa co do siły i kierunku stymulacja procesów sprzedaży spowoduje, że dochód przyszłego okresu będzie minimalnie oscylował wokół wielkości zadanej.*

Dla celów kontroli i monitoringu realizacji zadań oddziału możemy wyróżnić:

- sprawdzenie kluczowych elementów planu, np. przyrost sprzedaży ilościowo i wartościowo w wybranych produktach bankowych,
- sprawdzenie pozostałych elementów planu, z których wynika wielkość tego elementu i które uwiarygodniają te wielkości lub ich zmiany, np. sam zakup produktu kredytowego nie zapewnia przyrostu sprzedaży, musi być przeprowadzona analiza klienta i zbudowanie odpowiednich relacji klient – oddział - centrala,
- sprawdzenie, czy zaplanowany element faktycznie wywoła pożądaný efekt, np. czy planowany wzrost sprzedaży kart kredytowych nie wywoła takiego wzrostu kosztów (promocji), który pochłonie dodatni efekt wzrostu sprzedaży,
- na etapie realizacji sprawdzać cyklicznie ww. elementy i ich zmiany w stosunku do planu,
- w przypadku odchyleń żądać wyjaśnienia przyczyn. Do głównych zadań takiego monitoringu należy:
- pozyskiwanie odpowiednich informacji związanych z działalnością oddziału w odpowiednim czasie określonym w procedurze bankowej),
- pozyskiwanie informacji, dotyczących reakcji oddziału na odchylenia od wielkości określonych w załącznikach (np. biznes planie) do umowy kredytowej,
- inicjacja i stymulowanie zmian w oddziale, mających na celu realizację wielkości planowych (np. żądanie zwiększenia środków na promocję, wdrożenia nowych produktów, modyfikacji istniejącej oferty),
- weryfikacja i modyfikacja oferty produktowej na podstawie informacji zwrotnej z oddziałów.

2.10. Koncepcja marketingu mix

Marketing-mix

Działania marketingowe są uwarunkowane odpowiednim doбором instrumentów, przy pomocy których przedsiębiorstwo (bank) działa na rynku. Oddziaływanie na konkretny rynek powinno być realizowane odpowiednio ukształtowanym pakietem tych instrumentów, zwanych **marketing-mix**. Marketing-mix to koncepcja marketingowa, która jest podstawą strategii marketingowej każdej firmy, a jej elementami są (McCarthy, koncepcja 4P):

- produkt (ang. *product*),
- cena (ang. *price*),
- dystrybucja (ang. *place*),
- promocja (ang. *promotion*).

Strategia marketingowa banku powinna uwzględniać specyfikę tego rodzaju działalności (usługowej) i do niego odpowiednio dobrać elementy mieszanki marketingowej, wskazując źródło przewagi konkurencyjnej firmy. Kształt i sposób realizacji marketing-mix wynika z celów banku i jego strategii. Pod uwagę należy brać rodzaj wybranych segmentów rynkowych oraz docelową pozycję oferowanych na rynku produktów.

Przy projektowaniu działań marketingowych związanych z marketing-mix, ważne jest zachowanie spójności pomiędzy poszczególnymi elementami. Częstym błędem jest koncentracja tylko na jednym z tych elementów i/lub brak spójności między nimi. Wzajemne dostosowanie stosowanych w marketing-mix narzędzi, wywołuje zjawisko synergii. Daje to, w rezultacie łącznego oddziaływania prawidłowo sformułowanej i spójnej mieszanki marketingowej, efekt większy niż suma prosta efektów, jaką można by uzyskać w wyniku niezależnego stosowania poszczególnych instrumentów.

Dla celów marketingu bankowego marketing-mix oparty na 4P może być niewystarczający. Koncepcja marketing-mix została powiększona o 1-2 elementy, tzw.

5P oraz 6P, a nawet 3-4 elementy (7P i 8P koncepcja wg B. H. Boomsa i M. J. Bitnera):

- produkt (ang. *product*, 4P),
- cena (ang. *price*, 4P),
- dystrybucja (ang. *place*, 4P),
- promocja (ang. *promotion*, 4P),
- personel (ang. *people*, 5P),
- proces świadczenia usługi (ang. *process*, 6P),
- świadectwo materialne (ang. *physical evidence*, 7P),
- wydajność i jakość (ang. *productivity and quality*, 8P).

4P, 5P, 6P, 7P, 8P

Rozszerzenie koncepcji umożliwia skuteczniejsze różnicowanie usług bankowych na rynku i może stanowić inspirację dla pracowników banku odpowiedzialnych za prawidłowo zbudowane elementy marketingu. Elementy marketingu-mix prezentuje poniższa tabela.

Tabela 3. Elementy marketingu-mix w dziedzinie usług bankowych (produktów bankowych)

Element marketing-mix	Charakterystyka	Przykładowe składniki
Produkt bankowy - usługa bankowa	Decyzje w zakresie wszystkich składników produktu bankowego, które mogą stanowić o wartości klienta (zaspokajają jego potrzeby)	– Skala oferowanych produktów – Jakość usług – System gwarancji wykonania usługi – Podstawowa oferta produktowa – Usługi dodatkowe związane z produktem – Materialne środki związane z korzystaniem z usług – Usługi posprzedażowe – Marka handlowa – Pakietyzacja produktów
Cena usług	Decyzje związane z ceną produktu po rozpoznaniu cen konkurentów, oczekiwań klientów, wielkości kosztów związanych z produktem, jego rentownością, a także możliwości i sposobów minimalizowania wydatków ponoszonych przez bank oraz nabywcę usługi (finansowych, czasowych, mentalnych, fizycznych).	– Poziom cen produktów – Formuła ustalania cen produktów – Różnicowanie poziomu cen – Sposób i termin zapłaty ceny produktu – Rabaty – Relacje między poziomem jakości z punktu widzenia klienta a cen
Dystrybucja usług	Decyzje w zakresie kiedy, gdzie i jak dostarczać usługę klientom.	– Formy kanałów dystrybucji – Nowoczesność kanałów dystrybucji – Lokalizacja placówki usługowej – Ilość placówek banku – Wielkość obszaru działania placówki – System komunikacji – Odmiejscowienie dystrybucji produktu i obsługi klienta
Promocja produktów i usług	Decyzje związane z działaniami w zakresie komunikacji między bankiem i klientami oraz otoczeniem banku zmierzające do budowania preferencji i postaw odbiorców wobec produktów lub banku. Obecnie ważnym elementem jest również edukacja uczestników rynku bankowego (klient, otoczenie, pośrednicy, itp.)	– Informacje i oferty podstawowe – Sposób komunikacji i przekazu informacji – Sprzedaż i promocja osobista – Reklama – Public relations – Promocja dodatkowa – Edukacja
Personel firmy	Decyzje dotyczące personelu w banku zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego kontaktu, a także innych osób biorących udział w procesie sprzedaży produktów np. pośredników (również klientów), którzy stanowią integralny element świadczenia usługi bankowej.	– Personel bezpośrednio obsługujący nabywców – Obsługa zaplecza (techniczna, organizacyjna) – Wzajemne kontakty personel – konsument – System doboru personelu – Systemy motywacji, stosowanie zachęt i bodźców do prac – Wymagania w stosunku do pracowników np. zaangażowanie, odpowiedni wygląd, dyskrecja, właściwe zachowanie w stosunku do klientów – System szkolenia i oceny pracowników – Wpływ konsumentów na proces świadczenia usług kontaktów między samymi konsumentami usług, ich zachowania
Procesy i procedury	Decyzje i działania w zakresie szczegółowych metod organizacji pracy, opisu typowych etapów oraz kroków w procesie świadczenia usług, opracowanie stosownych instrukcji i procedur	– Instrukcje procesowe i zadaniowe – Stosowane technologie – Mechanizacja i automatyzacja procesów – Przepływ informacji – System zamówień usług – Poziom wydajności pracy – Poziom sformalizowania procesów i zadań

Świadectwo materialne	Decyzje związane z materialnymi elementami banku widocznymi dla klienta i otoczenia np. budynki, wyposażenie techniczne, meble, personel, materiały drukowane, itp., które oceniane przez klientów są dowodem określonej jakości usługi.	– Siedziba banku i jej urządzenie – Materialne otoczenie procesu świadczenia i konsumpcji usług – Wyposażenie materialne placówki banku związane z obsługą klienta
Wydajność i jakość	Sprawność świadczenia usługi od początku do końca procesu oraz stopień, w jakim wykonana usługa satysfakcjonuje klienta w odniesieniu do jego potrzeb i oczekiwań.	– Szybkość obsługi – Stopień skomplikowania procesu obsługi – Komunikacja w czasie obsługi – Subiektywna ocena jakości w konfrontacji z ofertą i jej realizacją w praktyce – Luka między oczekiwaniami klienta i jego potrzebami a ofertą banku – Elastyczność z zachowaniem zgodności z procedurą

2.10.1. Produkt bankowy

Przez produkt bankowy rozumie się każdą usługę świadczoną przez bank klientowi w celu zaspokojenia jego potrzeb i oczekiwań. Produktem bankowym jest zarówno kredyt, depozyt, przekaz pieniądza, jak i skrytka sejfowa, karta płatnicza czy informacja dla klienta. Produkt powinien być zgodny z określoną koncepcją marketingową.

Cykl życia produktu

Produkt posiada swój cykl życia składający się z kilku faz:

1. Faza koncepcji i projektowania – badania rynku, opracowywania dokumentacji, przygotowywanie oprogramowania komputerowego wspomagające funkcjonowanie produktu.
2. Fazie wprowadzania na rynek – promocja, reklama.
3. Faza wzrostu sprzedaży – zwiększenie wolumenu, zwiększenie zysku.
4. Faza dojrzałości – przesilenie sprzedaży, zysk osiąga swoje maksimum.
5. Faza schyłkowa, spadku – sprzedaż maleje, maleje również zysk ze sprzedaży.

Każdy produkt bankowy można opisać z dwóch punktów widzenia:

- z punktu widzenia jego cech opisanych w dokumentach banku,
- z punktu widzenia korzyści jakie przynosi klientowi.

Cechy produktu to zespół właściwości opisanych w dokumentacji banku. Na przykład cechami produktu opisanymi w procedurach dotyczących karty bankomatowej są:

- warunki otrzymania,
- procedura odnawiania ważności,
- opłata za wydanie,
- okres ważności,
- system kodowania,
- postępowanie w przypadku zgubienia,
- zasady limitowania wypłaty,
- sposoby blokady w bankomacie.



Korzyści oceniane przez klienta używającego kartę bankomatową:

- bezpieczeństwo,
- wygoda w użyciu – oszczędność czasu przy wypłacie,
- możliwość pobrania pieniędzy o każdej porze doby,
- możliwość skorzystania z karty wszędzie tam, gdzie jest bankomat banku,
- możliwość korzystania w systemie „on line”, w internecie.

Produkt bankowy może być oferowany klientowi w dwóch podstawowych postaciach, którymi są:

- produkt pojedynczy (indywidualny) – w przypadku produktu pojedynczego możemy mówić o szerokości i długości asortymentowej produktów, gdzie szerokość asortymentowa produktów to liczba grup asortymentowych produktów, jakie bank może zaoferować klientom, a długość asortymentowa produktów to liczba pojedynczych produktów, jakimi bank dysponuje w danej grupie asortymentowej,
- produkt kompleksowy lub pakietowy – produkt kompleksowy lub pakietowy jest to odpowiednio dobrany zespół pojedynczych produktów wzajemnie komplementarnych i odpowiednio wycenionych dla klienta.



Przykładem produktu pakietowego jest kompleksowa obsługa konta osobistego, która może obejmować:

- lokatę a vista z książeczką czekową,
- lokatę automatyczną o wyższym oprocentowaniu (od ustalonej kwoty progowej),
- zgodę na debet do określonej kwoty,
- linię kredytową,
- kartę kredytową,
- kartę bankomatową z ustalonym limitem wypłaty,
- kartę płatniczą,
- zlecenia opłat stałych.

Przygotowanie właściwej oferty bankowej uwarunkowane jest następującymi czynnikami:

- dokładnym rozpoznaniem potrzeb klientów w danym segmencie,
- dysponowaniem odpowiednią szerokością asortymentową produktów bankowo-finance, nansowych,
- dysponowaniem systemem wyceny produktów oraz systemem oceny rentowności klienta dla banku,
- funkcjonowaniem sprawnego systemu sprzedaży bankowej.

Preferencje klienta związane z produktem:

- czas oczekiwania na obsługę jest minimalny,
- czas obsługi operacji bankowej jest minimalny,
- pracownik obsługujący klienta jest kompetentny, przygotowany merytorycznie, ma doświadczenie,
- pracownik umie zbudować prawidłową relację z klientem,
- koszty produktu bankowego są w ocenie klienta niskie.

2.10.2. Cena

W przypadku produktów bankowych wyróżnia się następujące rodzaje cen:

- oprocentowanie (stałe, zmienne),
- prowizja bankowa (przygotowawcza, od zaangażowania),
- opłata za wykonanie operacji bankowych (zryczałtowana, procentowa od wartości),
- kurs wymiany waluty.

Rodzaje cen

Cena jest jednym z najważniejszych instrumentów marketingu w banku. Wśród strategii konkutowania na rynku do najważniejszych zalicza się właśnie strategie konkutowania ceną. Ma ona szczególne znaczenie dla klienta, który oczekuje od banku głównie korzyści finansowych. W działalności marketingowej banku można wyróżnić następujące strategie cenowe:

- strategia ceny standardowej – jednakowa cena dla wszystkich,
- strategia ceny negocjowalnej – indywidualne negocjacje cenowe,
- strategia ceny promocyjnej – cena okazyjna, uwarunkowana, np. czasem,
- strategia ceny preferencyjnej – ceny preferencyjne, np. dotowane.

Czynniki wpływające na ustalanie ceny:

- struktura kosztów (stałe, zmienne, całkowite),
- etap cyklu życia produktu (wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, spadek),
- cechy odróżniające od produktów konkurencyjnych (dłuższy serwis, usługi towarzyszące),
- aktualne (lub docelowe) pozycje produktu w świadomości nabywcy (produkt powszechny, luksusowy),
- potencjalne konkurencje (udziały w rynku),
- ceny produktów konkurencyjnych,
- istnienie substytutów (rodzaj, dostępność),
- alternatywni dostawcy lub produkty zastępcze,
- typ klienta naszego produktu (poszukiwanie informacji, porównywanie cen).

Metody ustalania cen:

- wg orientacji na klienta – cena uzgodniona z klientem (mniej istotny zysk i ceny konkurencyjnych produktów, ważny jest klient),
- wg orientacji kosztowej – cena wyznaczona jako koszt produktu plus narzuty (mniej istotne zdanie klienta i konkurencji, ważne jest pokrycie kosztów i uzyskanie zysku),
- wg orientacji na konkurencję – cena (mniej istotne koszty i zdanie klienta, ważne jest „wygrać z konkurencją”).

2.10.3. Dystrybucja

Wyróżnia się następujące kanały dystrybucji bankowej:

- dystrybucja stacjonarna (oddział, filia, ekspozytura, agencja, punkt kasowy),
- dystrybucja mobilna (mobilne punkty obsługi, akwizytorzy bankowi, brokerzy bankowi, pracownicy banku wizytujący klienta),

Kanały dystrybucji

- dystrybucja elektroniczna (wirtualna) (bankomaty, multimedialne kioski bankowe, system home banking, internet).

Strategie dystrybucji

Strategie dystrybucji produktów bankowych:

- strategia „bank blisko klienta” (lokalizacja punktów bankowych w takich miejscach, jak osiedla mieszkaniowe, supermarkety, dworce kolejowe, gęsta sieć bankomatów, sieć mobilnych doradców bankowych klienta – ang. anyplace banking),
- strategia „bank u klienta” (instalowanie aktywnych terminali bankowych w przedsiębiorstwach lub domach prywatnych, strategia taka prowadzi do tzw. bankowości bezoddziałowej – ang. *branchless banking*),
- strategia efektywnego rozwoju sieci dystrybucyjnej (instalacja placówek bankowych w miejscach korzystnych z marketingowego punktu widzenia i likwidacja placówek w miejscach nierentownych),
- strategia specjalizacji jednostek dystrybucyjnych banku (tworzy się wyspecjalizowane placówki bankowe w terenie, np. placówki obsługujące wyłącznie zamożnych klientów, placówki obsługujące duże korporacje przemysłowe, itp.),
- strategia „bank wirtualny” (brak placówek banku dostępnych dla klienta istnieje jedynie dostęp przez internet i pocztę tradycyjną).

Klasyfikacja kanałów dystrybucji

Tabela 4. Kryteria klasyfikacji kanałów dystrybucji

Kryteria	Typy kanałów
rodzaj uczestników	bezpośrednie / pośrednie
liczba szczebli pośrednich	krótkie / długie
liczba pośredników na szczeblu	wąskie / szerokie
rodzaj przepływających strumieni	transakcyjne / rzeczowe
stopień integracji uczestników kanałów	konwencjonalne / zintegrowane pionowo
znaczenie dla producenta	podstawowe / pomocnicze

2.10.4. Promocja

Zespół narzędzi promocji

Na promocję składają się następujące elementy (promotion mix):

- reklama,
- public relations,
- sales promotion (bezpośrednie wspieranie sprzedaży),
- akwizycje,
- marketing bezpośredni.

Reklama

Reklama to wszelka płatna forma nieosobowego przedstawienia i promocji produktów, usług lub idei przez określonego nadawcę.

Funkcje reklamy:

- informacyjna – informuje o cechach, korzyściach, przeznaczeniu produktu,
- inspirująca – dany produkt jest potrzebny, najlepiej działa,
- wyróżniająca – inny niż ma konkurencja, identyfikowany z dostawcą,
- utrwalająca – przypomina o produkcie, podtrzymuje relacje.

Tabela 5. Formy i środki reklamy

Formy reklamy	Środki reklamy
Internet	strona www, portal, sklep internetowy, system zakupów,
Telefony komórkowe	SMS-y, MMS-y, strony WAP, telemarketing,
Prasowa	ogłoszenia, wkładka, artykuł reklamowy, artykuł sponsorowany,
Telewizyjna i filmowa	plansza, przeźrocze, migawka, film reklamowy,
Radiowa	ogłoszenie, audycja reklamowa,
Wydawnicza	broszury, foldery, ulotki, listy referencyjne, papeteria i druki firmowe, druki okolicznościowe, wizytówki, etykiety, nalepki, teczki, skoroszyty, segregatory, kalendarze, plakaty,
Zewnętrzna	tablice ogłoszeniowe, gabloty uliczne, ogłoszenia naścianach, szybach, plansze na stadionach, szyldy, neony, transparenty, wywieszki, ogłoszenia w środkach transportu,
Wystawiennicza	wystrój stoiska, okna wystawowego, modele, próbki, wykresy, schematy, pokazy, degustacje,
Pocztowa	list reklamowy, kartka pocztowa, zaproszenie wysłane pocztą, telefoniczne informacje reklamowe, próbki oraz drobne upominki
Upominkowa	upominki, próbka, produkt demo, produkt testowy, losowania, nagrody, loterie.

Cele reklamy:

- przyciągnięcie użytkowników konkurencyjnych marek,
- wpływanie na nowych konsumentów, by wypróbowali reklamowaną markę,
- zwiększenie użytkowania wśród dotychczasowych nabywców,
- podtrzymywanie uczucia zadowolenia z produktu.

Reklamę bankową możemy rozpatrywać jako reklamę wizerunku banku i/lub reklamę produktów bankowych. O jej skuteczności decydują następujące czynniki:

- znajomość specyfiki segmentu klientów,
- znajomość oddziaływania reklamy w danym segmencie,
- dobór kanałów reklamy odpowiednich dla segmentu klientów,
- stosowanie odpowiednich dla segmentu form i treści reklamy.

Public Relations

Public Relations (PR) oznacza świadome budowanie i utrwalanie pozytywnego nastawienia bliższego i dalszego otoczenia względem banku. Kształtowanie opinii społecznej może następować poprzez działania sponsorskie (sponsoring), pomoc charytatywną, aktywność w środkach masowego przekazu (*publicity*). Za efektywność w środkach masowego przekazu odpowiada z reguły rzecznik prasowy centrali banku.

Public Relations (PR) promuje nadawcę, a nie produkty, ma charakter długofalowy, strategiczny. Słabą stroną PR jest trudność w ocenie efektów ilościowych, pozostają tylko ocena jakościowa.

Cele PR:

- prezentowanie celowej działalności firmy,
- poprawa stosunków z otoczeniem,
- poprawa zaufania do działalności firmy.

Tabela 6. Formy i środki Public Relations

Forma PR	Środki PR
Internetowa	Portal banku; moderowane forum dyskusyjne; czasopismo elektroniczne, e-zin (magazyn internetowy).
Prasowa	Wywiad w prasie z dyrektorem ma temat osiągnięć firmy; reportaż o działalności na rzecz pomocy społecznej; przygotowanie bieżących informacji dla prasy o kontaktach, najważniejszych wydarzeniach, zmianach organizacyjnych; zwoływanie konferencji prasowych.
Telewizyjna	
Radiowa	Audycja o sukcesach sponsorowanych sportowców; rozmowa z ekspertem działającym w instytucjach europejskich.
Wydawnicza	Broszury, foldery, ulotki o firmie – jej organizacji, historii, zakresie produkcji; kalendarze firmowe, wizytówki, etykiety samoprzylepne ze znakiem i nazwą firmy, druki okolicznościowe.
Wystawiennicza	Wystawy dorobku firmy; stała ekspozycja historii rozwoju firmy; stoiska informacyjne na prestiżowych wystawach i targach; lokalne uroczystości.
Pocztowa	Wysyłanie listów okolicznościowych, życzeń świątecznych i noworocznych, zaproszeń na imprezy firmowe; utrzymywanie kontaktów telefonicznych i listownych z klientem.
Spotkania	Sympozja, konferencje, seminaria, np. na temat nowych technologii produkcji; spotkania i utrzymywanie kontaktów osobistych z ludźmi biznesu, klientami; przyjęcia, obiady, kolacje.
Zwiedzanie	Dni otwarte dla klientów; zapraszanie dziennikarzy na otwarcie nowego oddziału; poczęstunek.

Upominkowa	Upominki przypominające o istnieniu firmy; teczki, kalendarze, medale pamiątkowe, dzieła sztuki.
Świadczenia	Charytatywne utrzymywanie domu dziecka; przekazanie komputerów szkole.
Sponsorowanie imprez	Zawody sportowe, przedstawienia teatralne, festiwal piosenki – z wyrażnym wyeksponowaniem znaku firmowego.

Sponsoring sprowadza się do wspomagania przez bank działań i przedsięwzięć dotyczących, np. nauki, kultury i sportu, w zamian za reklamowanie banku. Sponsoring jest działaniem biznesowym „coś za coś”. Godząc się na sponsorowanie określonej działalności bank podpisuje z zainteresowaną instytucją umowę o wzajemnym świadczeniu usług. W tekście umowy określa się sposoby reklamowania banku przez daną instytucję.

Sponsoring

Charytatywna pomoc pieniężna banku realizowana jest ze specjalnie utworzonego funduszu. Kwota wydatków jest uwzględniona przy obliczaniu podatku. Pomoc charytatywna banku kierowana jest głównie do szpitali oraz na działalność naukową, kulturalną i sportową. W przypadku pomocy charytatywnej bank przekazuje środki bez obopólnej umowy o świadczeniu usług. Może jedynie wywierać nieformalną presję na obdarowaną instytucję, aby nagłośniła taki fakt w środkach masowego przekazu.

Działania charytatywne

Sprzedaż promocyjna sprowadza się do stosowania różnego rodzaju ulg cenowych i nagród w celu zachęcenia klientów do skorzystania z danej usługi bankowej. Do stosowanych przez bank cen promocyjnych należą:

Sprzedaż promocyjna

- okresowa obniżka oprocentowania kredytu,
- okresowa podwyżka oprocentowania nowego typu lokaty,
- obniżone prowizje i opłaty,
- zwolnienie od opłaty.

Sales promotion (promocja sprzedaży) – to wszystkie materialne środki, które mają na celu szybkie i krótkotrwałe zwiększenie sprzedaży poprzez dodanie do produktu okazyjnej korzyści dla klientów.

Promocja sprzedaży

Środki *sales promotion*:

- bezpłatne próbki towarów,
- kupony rabatowe,
- oferty refundowane,
- obniżki cenowe,
- premie,
- nagrody za lojalność,
- konkursy, loterie,
- znaczki handlowe.

Publicity

Publicity – to rozgłos, jaki należy nadać firmie lub jej produktom (jaki uzyskuje firma lub jej produkty) poprzez środki masowego przekazu:

- *publicity* odróżnia od reklamy brak całkowitego wpływu na to, co i w jakim tonie napisze się, bądź powie o firmie lub jej produkcie,
- *publicity* charakteryzuje się tym, że w większości przypadków jest nieodpłatna.

Bardzo ważnym elementem promocji w banku jest bezpośredni kontakt pracownika bankowego z klientem. Takie bezpośrednie kontakty z klientem może mieć każdy pracownik banku, w szczególności pracownicy tzw. pierwszej linii, co oznacza, że każdy z nich bierze udział w procesie promocji. Aby kontakty bezpośrednie przynosiły skutek pozyskiwania i utrzymania klienta, należy trafnie dobierać pracowników na stanowiska bezpośredniego kontaktu z klientem, prowadzić okresowe szkolenia i stosować odpowiedni system motywacyjny. Akwizycja i profesjonalna sprzedaż produktów są kluczowymi umiejętnościami i czynnościami w procesie sprzedaży, tym trudniejsze do skutecznej realizacji, że nielubiane lub niedocenione przez pracowników.

Akwizycja Akwizycja – osobiste polecanie i sprzedaż towarów przez przedstawiciela firmy. Osobisty kontakt z potencjalnymi nabywcami, w celu przekonania go do zakupu, wynegocjowania warunków zawarcia umowy. Akwizycja jest podstawowym rodzajem promocji na rynku towarów inwestycyjnych i niektórych usług (np. ubezpieczenia). Innym rodzajem akwizytora jest merchandiser, czyli przedstawiciel handlowy.

2.11. Proces marketingu bezpośredniego oraz marketing relacji

Marketing bezpośredni Marketing bezpośredni został zdefiniowany przez Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego (ang. *DMA*) jako „interaktywny system marketingu, który wykorzystuje przynajmniej jedno medium, aby uzyskać wymierną reakcję klienta w dowolnym miejscu, na działania marketingowe podejmowane w oparciu o informacje przechowywane w bazie danych o klientach”. Taką reakcją może być zakup produktów przez klienta, który uzyskał informację bezpośrednio u sprzedawcy.

Formy marketingu bezpośredniego

Formy marketingu bezpośredniego:

- rozmowa bezpośrednia,
- direct mail – listy do odbiorców indywidualnych,
- sprzedaż katalogowa,
- TV – *Shop*, TV interaktywna,
- internet,
- telefony komórkowe,
- telefony stacjonarne.

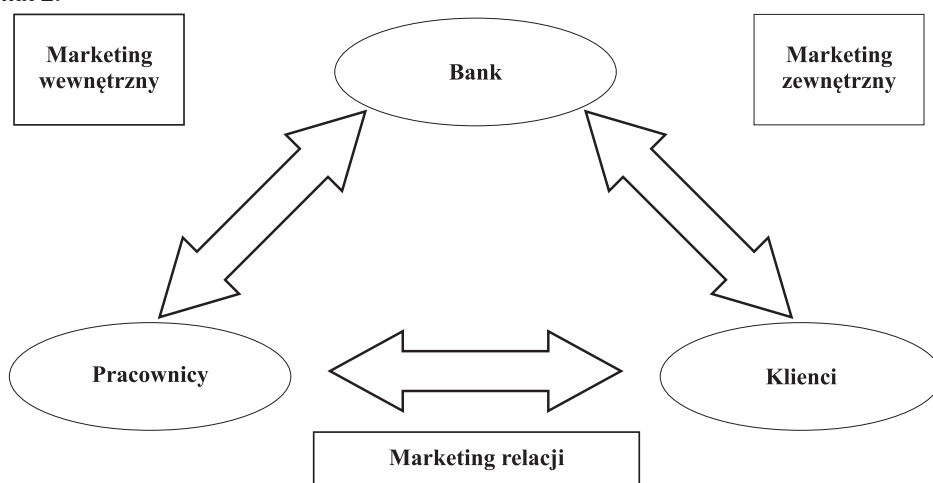
Firmy usługowe (banki), które odniosły sukces na rynku, skupiają uwagę zarówno na swym personelu, jak i na klientach. Stosują w praktyce zasady wynikające z procesu:

- wewnętrzna jakość usługi wynika z lepszego doboru i szkolenia kadr oraz dobrych warunków pracy,

- dobre zyski i rozwój usługi jest zasługą zadowolonych i wydajnych pracowników, bardziej lojalnych i zaangażowanych,
- zwiększa to wartość usługi postrzeganą przez klienta,
- tworzy poszukiwane wartości dla konsumenta, kreując zadowolonych, lojalnych klientów, którzy polecają usługi banku innym.

Marketing usług, w szczególności bankowy, wymaga czegoś więcej niż tylko tradycyjnego marketingu zewnętrznego opartego na działaniach wynikających z marketing-mix. W marketingu usług są także ważne – oprócz marketingu zewnętrznego – marketing wewnętrzny i marketing relacji (interakcyjny). Marketing relacji oparty na zasadach marketingu bezpośredniego jest kluczem do sukcesu firmy.

Schemat 2.



Jednym z podstawowych czynników sukcesu sprzedaży produktów bankowych, jest osoba bezpośrednio obsługująca klienta. Klient postrzega ją jak część oferty banku. Jej umiejętności, wygląd, zadowolenie, maniere odgrywają istotną rolę w inicjowaniu zadowolenia klienta z kontaktu. **Marketing wewnętrzny** wymusza na firmie inwestowanie w szkolenie personelu. Firma musi skutecznie szkolić i motywować pracowników mających kontakt z klientem oraz wszystkie osoby ze służb wspierających pracę zespołową, której celem ma być zaspokajanie potrzeb nabywców. Aby firma mogła stale zapewniać wysoką jakość usług, wszyscy muszą być zorientowani na klienta. Marketing zewnętrzny musi być poprzedzony marketingiem wewnętrznym, dzięki któremu pracownicy lepiej zrozumieją zasady marketingu zewnętrznego, które powinni zastosować w marketingu relacji. Marketing wewnętrzny polega głównie na promocji odpowiednich zachowań, szkoleniu i motywowaniu personelu kontaktującego się z nabywcami oraz wszystkich innych pracowników, w celu budowania zespołów zaspokajających potrzeby nabywców. Wreszcie, choć uwaga koncentruje się na pracowniku liniowym, takie same zasady powinny być stosowane do pozostałych pracowników organizacji. Tych, którzy nie muszą spotykać się z klientem twarzą w twarz, powinno się zachęcać do traktowania innych pracowników w taki sam sposób jak klientów. W marketingu wewnętrznym „klientem” jest pracownik. **Marketing relacji** (inaczej marketing partnerski, marketing interakcyjny) oznacza, że postrzegana przez klientów jakość usług zależy w dużym stopniu od jakości relacji i komuni-

**Marketing
wewnętrzny**

**Marketing
relacji**

kacji między klientem a pracownikiem firmy usługowej (banku). Skuteczna komunikacja między pracownikiem banku a klientem jest istotna dla zawarcia zadowolającej transakcji. Klient ocenia jakość usługi subiektywnie, kierując się emocjami (dobrze mieć rachunek w tym banku, bo opiekun klienta jest miły). Nie można zakładać, że zadowolimy klienta produktem bankowym (usługą) dobrym technicznie. Musimy doskonalić umiejętności i funkcje związane z marketingiem relacji. Powinny one być na takim poziomie, który zapewni nie tylko przeprowadzenie jednorazowej transakcji, ale także utrzymanie klienta na długo.



Przykład oferty dla klienta jednego z banków (wyjątki lipiec 2004)

Powinno być sprawiedliwie: jeśli masz w banku i kredyt i oszczędności to Twoje długi i depozyty powinny się sumować. Odsetki powinny być naliczane jedynie od różnicy między kredytem i depozytem. Dlaczego tak nie jest?

Po pierwsze – bankom to się nie opłaca.

Po drugie – opłaca się to fiskusowi (płacisz podatek od oszczędności zdeponowanych w banku).

Po trzecie – nie wszystkie systemy informatyczne banków potrafią podolać takim wyzwaniom obliczeniowym. Po czwarte – bankom udało się przyzwyczaić Klientów do takiego rozwiązywania.

Customer Relationship Management

CRM (*Customer Relationship Management*) to system zarządzania relacjami z klientami. Możemy powiedzieć, że jest to ciągły, dynamiczny proces, który wymaga od banku (firmy) wyjścia naprzeciw swoim klientom, wspieranego inwestycjami w pracowników, w technologię i procesy biznesowe. CRM jest również „strategią biznesową, która aktywnie buduje preferencje i przychylność dla organizacji pośród jej pracowników, pośredników i klientów, dającą w rezultacie silniejsze relacje i lepsze wyniki działania” (*Carlson Marketing Group*). Celem CRM jest zwiększenie wartości relacji dla klienta, z korzyścią dla niego i z zyskiem dla firmy. CRM powinien:

- być spójny ze strategicznymi celami firmy,
- być realizowany na bazie planów operacyjnych,
- dotyczyć procesów biznesowych firmy (a nie działań poszczególnych jednostek organizacyjnych),
- obejmować całą firmę, wszystkie poziomy w hierarchii organizacyjnej (od prezesa do sprzątaczkę),
- inspirować do zmian w obsłudze klienta (i marketingu relacji),
- być jednym z kluczowych elementów na zwiększenie efektywności firmy.

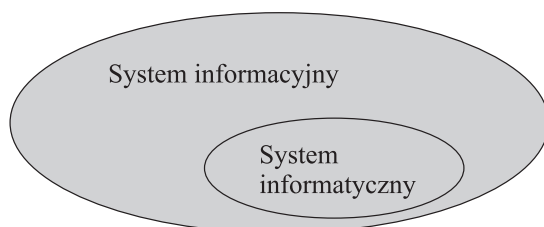
Informacje o potrzebach klienta zgromadzone dzięki stosowaniu systemu CRM można wykorzystać do stworzenia odpowiedniego pakietu usług, wzmacniając w ten sposób więź między klientem a firmą. Dział marketingu może opracowywać bezpośredni program oraz działania marketingowe oparte na odpowiedniej segmentacji klientów. W idealnym przypadku wszystkie te działania pozwolą na skierowanie najbardziej dochodowych klientów do najbardziej doświadczonych pracowników. Strategia CRM bezpośrednio obejmuje w przedsiębiorstwie działy: sprzedaży, marketingu, serwisu, kontaktów z klientami (*front*

office), ale pośrednio całą firmę (*back office*). Do mierzenia zadowolenia konieczne jest nieustanne gromadzenie informacji, dotyczących przede wszystkim historii współpracy z nabywcami, przetwarzanie i analiza zgromadzonych danych oraz wiele kanałów komunikacji z klientami. Właśnie tutaj jest miejsce dla systemów informatycznych CRM, ponieważ w dzisiejszym świecie, w szczególności w bankach, nie ma możliwości realizacji strategii CRM bez wdrożenia określonej technologii ze względu na ilość informacji.

2.12. Marketing a systemy informatyczne (bazy danych dostępne w banku)

Korzystając z systemów informatycznych należy pamiętać, że system informacyjny obejmuje cały przepływ informacji, natomiast system informatyczny, to tylko część systemu informacyjnego, uwzględniająca informacje objęte systemem komputerowym (patrz schemat 3.).

Schemat 3.



Obecnie wzrosła ilość osób, które samodzielnie użytkują komputer. Rozwinęły się również narzędzia informatyczne, a ich „przyjazność” powoduje, że niektórzy użytkownicy komputerów próbują sami tworzyć fragmenty systemów informatycznych wykorzystując narzędzia, które automatycznie wspomagają proces tworzenia elementów systemu. Użytkownicy (nie informatycy) coraz częściej korzystają dla potrzeb marketingu z własnych rozwiązań tworzonych w pakietach biurowych. Rozwiązania takie wykorzystują istniejące systemy ewidencyjne i transakcyjne firmy, pobierając z nich dane i tworząc indywidualne analizy, raporty i zestawienia.

Podstawowe rodzaje systemów informacyjnych.

- System przetwarzania danych transakcyjnych (SPDT) – jego celem jest załatwienie rutynowych i powtarzalnych transakcji w przedsiębiorstwie (m.in. systemy ewidencyjne).
- System informacji kierownictwa (SIK) – gromadzi kompleksowe dane, organizuje i sumuje w formie przydatnej dla menadżerów i dostarcza im informacji niezbędnych w pracy.
- System informacji marketingowej (SIM) – gromadzi kompleksowe dane związane z marketingiem firmy, przydatne dla każdego pracownika organizacji.

Typy systemów informatycznych w banku:

- operacyjne bazy danych,
- hurtownia danych,
- systemy obsługujące transakcje,
- centra danych,

**Typy systemów
informatycznych
w banku**

- system archiwizacji danych,
- system zarządzania dokumentami.

Typy informacji możliwe do pozyskania z systemów informatycznych banku (włącznie z systemami dostępnymi w otoczeniu banku):

- wewnętrzne:
 - wielkość sprzedaży usług bankowych w przekroju produktów, rynków, klientów,
 - poziom i struktura kosztów w przekroju produktów, rynków, klientów,
 - potencjał przedsiębiorstwa.
- zewnętrzne:
 - wielkość sprzedaży konkurentów,
 - wielkość i struktura kosztów konkurentów,
 - pojemność różnych segmentów rynku,
 - potrzeby i zachowania klientów na rynku,
 - poziom i struktura dochodów klientów,
 - struktura rynku i stopień konkurencyjności,
 - warunki wejścia na rynek,
 - uwarunkowania otoczenia prawnego,
 - uwarunkowania otoczenia politycznego.
- wspólne:
 - udział w rynku,
 - udział w kosztach obsługi danego rynku,
 - pozycja rynku firmy,
 - znaczenie wizerunku banku.

Specyfika systemów bankowych

Specyficzne cechy systemów bankowych:

- duży wolumen baz operacyjnych i hurtowni danych,
- wysoka przepustowość – intensywność napływu transakcji (do kilku tysięcy transakcji dziennie); większość transakcji realizowana w czasie rzeczywistym; należy wybrać sprawną technologię przetwarzania transakcyjnego zintegrowanego z systemem zarządzania bazą danych,
- samodzielność transakcji i kontrahentów (utrzymywane jako rekordy główne baz danych),
- występowanie produktów i transakcji z datami efektywnymi (do przodu i do tyłu) zwane datami zapadalności, wymagalności i datą wartościowania,
- występowanie operacji inicjowanych z określoną częstotliwością lub wg harmonogramu uzgodnionego z klientem,
- różnorodność typów transakcji (ponad 1000 dla banku uniwersalnego),
- międzynarodowy globalny charakter transakcji – różnorodne waluty, wahania kursów na rynku międzynarodowym,
- niejednorodny charakter stosowanego w bankach systemu informatycznego (zestaw wielu specjalizowanych pakietów od różnych wytwórców), co stwarza problemy integracyjne i utrudnia uzyskiwanie informacji globalnych w skali banku,

- duża złożoność produktów bankowych i systemów finansowych, wynikająca ze skomplikowanych algorytmów i występowania wielu stowarzyszonych transakcji,
- relacje pomiędzy obiektami,
- wysokie obciążenie zarówno obsługą transakcji w czasie rzeczywistym, jak i wsadowym przetwarzaniem (np. podczas zamykania dnia), co narzuca podział zasobów informacyjnych na bazy operacyjne i hurtownie danych,
- realizacja transakcji własnych oraz w imieniu klientów (np. w zakresie papierów wartościowych),
- wysoki stopień ryzyka finansowego, który wymaga jego pomiaru i prognozowania na populacji wielu obiektów zarówno za pomocą metod statystycznych jak i nieliniowych (np. opartych na modelach neuronowych),
- wymaganie bezbłędności działania oprogramowania aplikacyjnego i zabezpieczenia przed nieuprawnionym dostępem,
- integralność systemu – polega na zapewnieniu połączenia pomiędzy wszystkimi (także następnymi, przyszłymi) jego modułami,
- elastyczność – definiowania menu na poziomie użytkownika, produktów i transakcji w odrębnym pliku, generowanie zapytań i wydruków, tworzenie indeksów dostępu,
- przyjazność dla użytkownika.

Kryteria podziału systemów bankowych:

- zakres podmiotowy działalności banku: systemy działalności operacyjnej; obsługi finansowej; zarządzania bankiem,
- zakres terytorialny: systemy scentralizowane i zdecentralizowane,
- kryterium organizacyjne: systemy centrali, oddziału i hybrydowe (łącznie obydwie funkcje),
- rodzaj banku: systemy dla banku centralnego, banków komercyjnych, spółdzielczych i innych,
- firma producenta oprogramowania: systemy tworzone przez jednostki organizacyjne banku lub zespoły zewnętrzne (lub połączenie obu form),
- wielkość banku: systemy dla małych banków (bez oddziałów), dla dużych banków; w systemach dla dużych banków dąży się do integralności wszystkich systemów funkcjonalnych w jeden ogólny system, wspomagający zarządzanie banku,
- kryterium projektowo-programistyczne.

Kryteria podziału systemów bankowych

Cechy nowoczesnego marketingowego informatycznego systemu bankowego:

- orientacja na klienta,
- rozwiązania projektowe, umożliwiające elastyczne definiowanie produktów bankowych i segmentów rynku,
- scentralizowany charakter przetwarzania z pewnym stopniem rozproszenia wprowadzania danych,
- kompleksowość i spójność rozwiązania,
- dostarczanie w czasie rzeczywistym informacji o pozycji klienta oraz w możliwie krótkim czasie informacji o pozycji banku (placówki banku),

Cechy nowoczesnego systemu

- wysokie bezpieczeństwo systemu z zachowaniem możliwości dostępu do niektórych danych przez otoczenie banku,
- otwartość systemu na wszelkie formy (w tym internetowe) bankowości elektronicznej,
- multimedialność danych, np. poprzez, tzw. hipertekst w formacie HTML,
- wieloformatowość baz danych (sprzęganie plików formatowych, m.in. rachunków, z plikami tekstowymi typu notatka czy przypominać),
- technologia wielowymiarowych hurtowni danych i zaawansowane metody eksploracji danych,
- stosowanie graficznego interfejsu użytkownika (GUI),
- przyjazno – wspomagający styl użytkowania systemu,
- możliwość iteracji z klientem i budowy relacji.

Orientacja systemu informatycznego na klienta:

- w sferze informatycznej – utrzymywanie wspólnej bazy informacji o klientach, użycie elastycznych technik definiowania produktów, różnorodnych kanałów dystrybucji produktów,
- w sferze organizacyjnej – zmiana nastawienia służb bankowych do klientów, wprowadzenie systemu ewidencji danych marketingowych, umożliwienie przepływu danych formalnych i nieformalnych,
- w sferze relacji – zapewnienie pracownikom i klientom dostępu do kontaktów z bankiem za pomocą publicznych (np. internetowych) systemów informatycznych.

Hurtownie danych w bankach

Istotnym rodzajem systemów informatycznych wykorzystywanych w marketingu są hurtownie danych. Hurtownia danych jest to scentralizowana nietransakcyjna baza danych przeznaczona do przechowywania informacji w długim horyzoncie czasowym globalnie w skali instytucji, w wielowymiarowych układach analitycznych i ukierunkowana na wyszukiwanie informacji bezpośrednio przez końcowych użytkowników. Hurtownie danych w bankowości:

- danych księgowych – spełnia funkcję archiwalną przechowując dane, które dają obraz sytuacji na konkretny dzień,
- sprawozdawcza – wykorzystuje informacje z baz klientów, rachunków i księgi głównej,
- finansowa – przeznaczona do zarządzania aktywami i pasywami, umożliwia obliczenie ogólnego przepływu finansowego,
- zarządzania ryzykiem – dostarcza wielu miar ryzyka, stosuje różne metody obliczeń i wiele wymiarów,
- marketingowo-klientowska – umożliwia podział klientów na segmenty, określenie kosztów produktowych, sprawdzenie solidności klientów i skutków działań marketingowych,
- mierników oceny działalności bankowej – podstawowe źródło informacji na temat dochodowości jednostek bankowych, ich produktów oraz jakości pracy załogi banku.

Zalety SIM

Zalety zintegrowanego systemu informacji marketingowej (SIM):

- podniesienie jakości obsługi klienta,
- umożliwienie przeprowadzenia zaawansowanej segmentacji klientów i jej bieżącej aktualizacji,

- umożliwienie lepszego dopasowania oferty do potrzeb poszczególnych grup (segmentów klientów),
- pomoc w prawidłowej obsłudze dotychczasowych klientów i optymalizacja korzyści z ich obsługi,
- pomoc w zdobyciu nowych klientów,
- umożliwienie zwiększenia rentowności poszczególnych produktów i działów – umożliwienie oceny rentowności klienta optymalizacja ryzyka związanego z oferowanymi mu produktami,
- ułatwienie wprowadzania nowoczesnych kanałów dostępu do usług bankowych,
- umożliwienie monitorowania kosztów i ich optymalizację,
- zwiększenie bezpieczeństwa banku, bezpieczeństwa klienta i oferowanych produktów,
- dostęp do informacji i wyrównanie poziomu wiedzy marketingowej w skali całej firmy.

Streszczenie

Marketing posiada kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju banku. Bieżące interesy banku i klienta mogą być sprzeczne, ale skuteczny marketing potrafi pogodzić te interesy zarówno w strategicznej, jak i operacyjnej perspektywie. Występujące obecnie nastawienie proklienckie banków prowadzi do wzrostu znaczenia procesu ich specjalizacji w obsłudze określonych segmentów rynku. Podział klientów banku na w miarę jednorodne grupy, z punktu widzenia różnych kryteriów, pozwala na optymalne zaprojektowanie zasobów i umiejętności, niezbędnych do obsługi każdej z nich. Celem tego działania jest stworzenie warunków do jak najlepszego rozpoznania potrzeb każdego segmentu rynku, dostosowania produktów do potrzeb, kreowania nowych potrzeb klientów i metod obsługi i tą drogą budowania maksymalnych wartości dla banku i jego klientów.

W efekcie realizacji takiego podejścia pojawiła się: bankowość prywatna i bankowość korporacyjna oraz rozwinął marketing relacji.

Planowanie stanowi podstawowy instrument projektowania i realizacji zadań marketingu. W procesie analizy strategicznej i planowania proces segmentacji rynku powiązany jest z procesem projektowania strategii działania na rynku.

W wyniku planowania strategicznego powstaje precyzyjnie określona mieszanka marketingowa, zawierająca charakterystykę produktów, rynków docelowych, dla których zostały one opracowane, kanałów dystrybucji i systemu sprzedaży oraz obsługi tego rynku, politykę cenową i zadania w zakresie promocji.

W przypadku silnie scentralizowanego marketingu wszystkie decyzje podejmowane są w centrali banku, a oddziały terenowe banku pełnią jedynie funkcje wykonawcze. Takie działanie wspomaga proces budowania klarownego i spójnego wizerunku marki banku oraz ma na celu ograniczenie kosztów funkcjonowania. Decentralizacja władzy w obszarze marketingu aktywizuje lokalne oddziały banku i wspomaga proces budowania relacji w mikrootoczeniu banku oraz identyfikacji specyficznych potrzeb lokalnych klientów. Odpowiedni poziom centralizacji marketingu bankowego należy do kluczowych decyzji strategicznych.

Nowoczesne wykorzystanie marketingu w banku to budowanie relacji z klientem (klient długoterminowy) i z pracownikami w oparciu o elementy partnerstwa.

W warstwie narzędziowej banki wkroczyły do Internetu oraz wdrożyły nowoczesne systemy wielokanałowej komunikacji z klientem. Pojawiły się również skomplikowane systemy gromadzenia i przetwarzania informacji o rynku (CRM), wspomagające system obsługi klienta oraz proces zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Literatura

1. R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003
2. J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006
3. Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing – podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2001
4. Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2008
5. M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, MT Biznes, Warszawa 2009
6. Praca Zbiorowa, *Działalność marketingowa w strategii zarządzania bankami*, WSFiZ, Białystok 1999
7. J. Silk, *Czym jest marketing*, Rebis, Poznań 2008
8. U. C. Swoboda, *Bankowość detaliczna - Strategie Marketingowe i Procesy Zarządzania*, Cedewu, Warszawa 2004
9. B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing usług finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Test do samokontroli

1. Podstawowym celem marketingu bankowego jest:
 - A. pozyskanie funduszy finansujących działalność banku,
 - B. ograniczenie ryzyka operacyjnego,
 - C. zapewnienie realizacji celów i korzyści dla banku i klienta,
 - D. rozwój systemu organizacji banku.
2. Marketing strategiczny charakteryzuje:
 - A. budowanie renomy banku,
 - B. projektowanie bieżącej polityki cenowej,
 - C. ustalanie zadań rocznych w obszarze sprzedaży,
 - D. bieżąca ocena lojalności nabywców usług.
3. Bankowość prywatna (private banking) to:
 - A. sektor banków należących do prywatnych właścicieli,
 - B. obszar prywatnych pożyczek udzielanych wzajemnie przez przedsiębiorców,
 - C. mikrosegment segmentu detalicznego,
 - D. segment dużych, silnych ekonomicznie firm.

4. Segmentacja klientów banku nie wiąże się bezpośrednio z:
 - A. produktami i usługami,
 - B. kontrolą ryzyka operacyjnego,
 - C. strategią marketingową,
 - D. mieszanką marketingową.
5. Najwyższy poziom lojalności przypisujemy:
 - A. stałym nabywcom,
 - B. partnerom,
 - C. zwolennikom,
 - D. okazjonalnym klientom.
6. Głównym celem marketingu partnerskiego jest:
 - A. utrzymanie relacji z klientem,
 - B. pozyskiwania nowych klientów,
 - C. rozwój marketingu wewnętrznego,
 - D. rozwój systemu obsługi klienta.
7. Bankowość korporacyjna zapewnia:
 - A. obsługę firm z sektora MSP,
 - B. obsługę indywidualnych zamożnych klientów,
 - C. obsługę międzynarodowych korporacji,
 - D. obsługę firm nie zaliczanych do sektora MSP.
8. Za decentralizacją marketingu bankowego przemawia:
 - A. tendencja do standaryzacji produktów i usług w obszarze głównych segmentów lub wąska specjalizacja rynkowa banku,
 - B. potrzeba budowania precyzyjnego i klarownego wizerunku marki banku,
 - C. potrzeba uelastycznienia produktów w relacji do cech lokalnego klienta,
 - D. potrzeba tworzenia wielokanałowego dostępu klientów do usług i produktów bankowych.
9. Do mikrootoczenia banku w procesie planowania zaliczymy:
 - A. firmy leasingowe,
 - B. Sejm RP,
 - C. Urząd Ochrony Klientów i Konkurencji,
 - D. NBP.
10. Marketing relacji kładzie nacisk na:
 - A. decentralizację systemu obsługi klienta,
 - B. jakość i skuteczność procesu komunikacji z klientem,
 - C. centralizację procesów decyzyjnych w obszarze marketingu,
 - D. rozwój produktów i usług wirtualnych.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-C, 2-A, 3-C, 4-B, 5-B, 6-A, 7-D, 8-C, 9-A, 10-B

Rozdział 3.

Zarządzanie

Dariusz Pelc

Cele edukacyjne

Po przestudiowaniu tego rozdziału słuchacz powinien:

1. Umieć opisać proces zarządzania i rozumieć wpływ tego procesu na warunki pracy i płacy na stanowisku, na którym jest zatrudniony.
2. Potrafić zdefiniować planowanie jako funkcję zarządzania i wymienić warunki wstępne niezbędne dla efektywnego planowania, jak również opisać hierarchię celów w organizacji.
3. Scharakteryzować dwie podstawowe formy struktury organizacyjnej, tzn. funkcjonalną i przedmiotową.
4. Zdefiniować pojęcie kompetencji do podejmowania decyzji i delegowania w organizacji oraz różnicę pomiędzy personelem sprzedażowym („produkcyjnym”) i personelem wsparcia.
5. Wiedzieć, czym jest zarządzanie zasobami ludzkimi i odnieść ZZL do krajowych przepisów dotyczących zatrudnienia.
6. Umieć zdefiniować takie pojęcia jak: ocena wyników, planowanie kariery.
7. Potrafić powiązać szkolenie i rozwój osobisty z samozatrudnieniem.
8. Wyjaśnić różnicę pomiędzy zarządzaniem i przywództwem.
9. Umieć opisać rolę komunikacji w procesie zarządzania.
10. Potrafić powiązać kontrolę zarządczą z planowaniem zarządczym.
11. Zdefiniować pojęcia kultury i tożsamości korporacyjnej.
12. Umieć zdefiniować samozarządzanie jako narzędzie osobistego rozwoju.
13. Znać takie pojęcia jak: motywacja, werbalna i pozawerbalna komunikacja, panowanie nad konfliktem i stresem.

Wprowadzenie

W rozdziale omówiono zagadnienia pozwalające zrozumieć proces zarządzania oraz jaki jest wpływ tego procesu na warunki pracy i płacy.

Rozdział ten wskazuje jak ważny jest każdy pracownik banku a także to, co robi i jak to robi dla realizacji celów zespołowych, indywidualnych i celów firmy. Usystematyzowano wiedzę na ten temat oraz opisano w jaki sposób należy wykorzystać tę wiedzę w praktyce. Ponieważ zarządzanie jest podstawą prawidłowego działania firmy nastawionej na realizację celów, omówimy kluczowe funkcje zarządzania. Powinny one być realizowane przede wszystkim przez menedżerów banku, ale również dobrze rozumiane przez szeregowego pracownika, na każdym stanowisku pracy. Dla prawidłowej realizacji funkcji zarządzania, partnerskich relacji przełożony-podwładny konieczne jest zrozumienie przez wszystkich pracowników,

co to jest i jak należy wykorzystać zarządzanie. W praktyce możemy zauważyć przypadki niezrozumienia i/lub niewłaściwą realizację funkcji zarządzania oraz inne negatywne zjawiska, wynikające często z niezrozumienia roli i funkcji pracownika, niezależnie od szereblu w hierarchii banku. Dodatkowo możemy wskazać związek między wynikami banku (np. rentownością, efektywnością działania, itp.) a jakością realizacji funkcji zarządzania. Co więcej, atmosfera pracy, emocje pracowników udzielają się również klientom, co przekłada się pośrednio na sprzedaż. Zadowolony pracownik, świadomie wykonujący swoje zadania, tak samo będzie traktował klienta jak swoją pracę, której klient jest najważniejszym elementem. Czynniki najsilniej motywujące pracowników do efektywnej pracy to oczywiście formy finansowe, ale co zrobić, gdy nie można pracownikowi dać podwyżki? Obecnie w nowoczesnych firmach obserwuje się zjawisko zarządzania relacjami zarówno z pracownikami, jak i klientami na różnych płaszczyznach.



Klasyczna definicja zarządzania:

Zarządzanie to zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji (wg Griffina).



Podstawowe funkcje zarządzania to (wg Henri Fayol):

- planowanie,
- organizowanie,
- kierowanie (motywowanie, przewodzenie),
- kontrola.

Należy wspomnieć, że wg najstarszych definicji, bardzo aktualnych obecnie, zarządzanie to sztuka bądź praktyka rozumnego stosowania środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów.

W zależności od funkcji realizowanej w przedsiębiorstwach rozróżnia się zarządzanie:

- personelem (zasobami ludzkimi),
- produkcją,
- marketingiem (zarządzanie marketingowe),
- finansami, itd.

Z punktu widzenia horyzontu czasowego i rangi podejmowanych decyzji wyodrębnia się zarządzanie operacyjne (bieżące) oraz strategiczne.

3.1. Planowanie jako funkcja zarządzania: warunki wstępne niezbędne dla efektywnego planowania, hierarchia celów w organizacji



Planowanie w banku jest jedną z funkcji zarządzania, obejmującą opracowanie prognoz zawierających:

- określenie celów ogólnych, do których powinien zmierzać bank,
- określenie celów szczegółowych spójnych z celami ogólnymi,

- ustalenie zadań szczegółowych,
- ustalenie harmonogramu wykonania tych zadań,
- opracowywanie programów dla poszczególnych dziedzin.

Planowanie jest procesem, który powinniśmy rozpocząć od określenia celów i założeń do jego realizacji. Podczas planowania dokonujemy prognozy przyszłych działań równocześnie w wielu wymiarach powiązanych ze sobą.



3.1.1. Cele w organizacji

Podstawowy, strategiczny cel banku określony jest w misji banku. Przeważnie jest to myśl przewodnia, idea zawierająca filozofię działania banku, z którą powinni utożsamiać się wszyscy jego pracownicy i którą powinni znać klienci oraz otoczenie banku. Przy formułowaniu misji należy uwzględnić oczekiwania i preferencje jego właścicieli, historię banku, otoczenie rynkowe i potencjał rozwojowy banku. Przy jej formułowaniu powinniśmy zastosować się do podanych wskazówek:

- misja firmy powinna dotyczyć przyszłości,
- misja firmy powinna pozwolić pracownikom utożsamiać się z nią (realizuje marzenia, pozwala zaspokajać potrzeby, również klientów),
- misja firmy powinna być możliwa do realizacji (prosta, czytelna, zgodna z otoczeniem i możliwościami firmy).

Pracownicy firmy oraz otoczenie, znając misję firmy mogą łatwiej identyfikować firmę na rynku oraz „utożsamiać” się z jej „ideami” określonymi w misji. Oczywiście wszystko to jest możliwe tylko wtedy, gdy misja firmy będzie realizowana w praktyce. Jeżeli pozostanie teoretycznym zapisem w dokumentach firmy i nie będzie realizowana (ale powszechnie znana), może spowodować w efekcie odwrotny od zamierzonego skutek. Klienci i pracownicy poczują się oszukani. Misja banku powinna nawiązywać do jego charakteru, zasięgu działania, strategicznych segmentów rynku, na obsłudze których bank zamierza się skoncentrować.

Misja

Przykłady misji banku (wybrane fragmenty):

1. *Bank jest ogólnopolskim bankiem uniwersalnym. Dzięki innowacyjnym technologiom i umiejętnościom pracowników zapewnia on klientom indywidualnym, przedsiębiorstwom i innym klientom instytucjonalnym nowoczesne narzędzia zarządzania finansami. Celem Banku jest uzyskanie wysokiego poziomu zaufania oraz satysfakcji klientów i akcjonariuszy (2009r.).*
2. *Misją banku jest budowanie trwałych relacji z Klientami i Akcjonariuszami poprzez dostarczanie usług finansowych najwyższej jakości i dążenie do maksymalnego wzrostu wartości banku. W realizacji misji wykorzystujemy potencjał banku oraz grupy kapitałowej w celu stworzenia kompleksowej oferty usług i produktów finansowych zarówno dla Klientów korporacyjnych, jak i Klientów indywidualnych. Nowa ekonomia oferuje wiele możliwości. Ambicją banku jest dostosowanie ich do wymagań Klientów (2004r.).*



Wizja

W kontekście celów banku możemy mówić również o wizji banku. Wizja to stan, który bank zamierza osiągnąć w perspektywie najbliższych kilku lat, np. 6-10 lat. Jest to pierwsze przybliżenie celów strategicznych, jakie powinny zostać określone podczas tworzenia planów strategicznych banku.

Cele strategiczne

Wizja determinuje kryteria wyboru celów strategicznych, które w odróżnieniu od misji są bardziej sprecyzowanym drogowskazem dla działalności banku. Cele strategiczne powinny być konsekwencją wynikającą z określenia wizji banku.



Przykłady wybranych celów strategicznych banku komercyjnego:

- *Zwiększenie wartości rynkowej banku i spółek strategicznych.*
- *Uzyskanie przez bank w długoterminowej perspektywie trwałej pozycji w pierwszej piątce banków w Polsce.*
- *Utrzymanie profilu banku jako instytucji oferującej usługi i produkty dla Klientów korporacyjnych, o bardzo silnej pozycji rynkowej w obszarze bankowości inwestycyjnej, zarządzaniu aktywami i private banking. Jednocześnie bank dąży do zbudowania nowoczesnej, wykorzystującej elektroniczne kanały dystrybucji sieci detalicznej, docelowo wyodrębnionej ze struktur banku jako spółka giełdowa.*
- *Dalsze zacieśnienie współpracy Grupy Banku ze spółkami grupy ma się przyczynić do zwiększania bazy Klientów korporacyjnych banku.*
- *Przewidywane jest rozszerzenie działalności banku poza granicami kraju.*

Cele operacyjne

Na podstawie strategicznych celów banku, a także dla ich realizacji, należy określić **cele operacyjne**. Konkretnie sformułowanie celów oraz ich podział na cele cząstkowe jest zadaniem kierownictwa banku. Każdy bank powinien opracować własny, unikalny zestaw celów zgodnych z misją i wizją banku. Od strony funkcji realizowanych przez bank powinniśmy określić cele: marketingowe, finansowe, zatrudnienia, itp., co ułatwi i usystematyzuje proces planowania.

Tradycyjnie zwraca się uwagę na cztery cele działalności banku:

- dążenie do uzyskania maksymalnego dochodu zainwestowanego kapitału,
- zachowanie w każdym momencie płynności finansowej,
- zapewnienie bankowi bezpieczeństwa,
- wzrost wartości firmy (banku np. przez VBH – zarządzanie wartością).

Współcześnie odchodzi się od maksymalizacji zysku jako głównego celu działalności banku. W ujęciu strategicznym zysk postrzegany jest przez właścicieli nie tylko jako zwrot z zainwestowanego kapitału, ale również jako środek realizacji innych celów banku, takich jak np.: zwiększenie udziału banku w rynku usług finansowych, podniesienie wartości rynkowej banku (wzrost ceny giełdowej akcji banku), zwiększenie atrakcyjności banku dla inwestorów, co pozwala na pozyskanie nowych funduszy na rozwój banku.

Cele operacyjne (krótkoterminowe) banku powinny być spójne z celami strategicznymi (długoterminowymi) oraz wyrażone ilościowo. Menedżerowie poszczególnych jednostek organizacyjnych banku odpowiedzialnych za zysk (centra zysku) mogą wtedy jednoznacznie odpowiadać za efekty swojej pracy, bazując na wymiernych wskaźnikach. Łatwo również delegować uprawnienia i odpowiedzialność na podległych pracowników.



Przykłady celów operacyjnych banku komercyjnego na dany rok:

- wzrost wielkości depozytów bankowych o 12%;
- wzrost dochodów z tytułu prowizji o 10%;
- uzyskanie zwrotu z aktywów (ROA) w wysokości 1,5%;
- uzyskanie wskaźnika „złych kredytów” na poziomie niższym niż 15%.

3.1.2. Planowanie strategiczne i operacyjne

W zależności od stopnia szczegółowości i horyzontu czasowego planowania wyróżniamy planowanie strategiczne i planowanie operacyjne.

Tabela 1. Rodzaje planowania

Rodzaj planowania	Czas	Stopień szczegółowości	Przykłady planów
strategiczne	długoterminowy (przeważnie 2-5 lat z perspektywą nawet na 10 lat)	ogólny	plan strategiczny banku na lata 2005-2007
operacyjne	krótkoterminowy (przeważnie 1 rok)	szczegółowy	biznes plan na rok 2005, plan sprzedaży na rok 2005

Planowanie strategiczne polega na określaniu założeń do planowania i bazując na nich formułowaniu celów długoterminowych. Na podstawie założeń i wyznaczonych celów opracowuje się określone plany działania. W planowaniu strategicznym chodzi o znalezienie optymalnej ścieżki realizacji strategii działania banku na rynku oraz dobór potrzebnych do tego zasobów. Opiera się ono głównie na analizie silnych i mocnych stron banku (analizie sytuacji finansowej, majątkowej, kadrowej i organizacyjnej) na tle konkurencji oraz analizie jego otoczenia rynkowego, technicznego, prawnego i społecznego, pozwalającej określić szanse i zagrożenia dla banku.

Planowanie strategiczne

Planowanie operacyjne obejmuje ustalenie konkretnych zadań, które powinny być wykonane dla osiągnięcia wytyczonych celów strategicznych banku.

Planowanie operacyjne

Towarzyszy temu wyznaczenie zasobów materialnych, ludzkich i czasowych potrzebnych do ich realizacji, w szczególności zorganizowanie niezbędnej infrastruktury techniczno-organizacyjnej i finansowej potrzebnej do realizacji strategii banku. Efektem planowania operacyjnego jest ustalenie, jakie produkty będzie oferował bank swoim klientom, w jaki sposób je dostarczy, po jakiej cenie, kiedy i kto będzie za to odpowiedzialny.

Dobrym narzędziem do wykorzystania przy ustalaniu celów organizacyjnych jest zasada **SMART** znana z metodyki konstruowania celów organizacyjnych. Zasada ta, krótko charakteryzująca właściwie sformułowane cele, oparta jest na następujących elementach:

SMART

- *Specific* (sprecyzowany) – cel musi dotyczyć ściśle określonego (zdefiniowanego) obszaru działalności i być opisany.

- *Measurable* (mierzalny) – cel musi być mierzalny, czyli możliwy do ujęcia ilościowego (jedna z najważniejszych cech konstrukcji celów strategicznych do wykorzystania nawet wtedy, gdy cel ujmujemy jakościowo).
- *Acceptable* (akceptowalny) – cel musi być możliwy do zaakceptowania przez zaangażowane strony (np. pracowników, klientów, zarządzających).
- *Realistic* (realistyczny) – nawet najbardziej ambitny cel musi być możliwy do wykonania.
- *Timing* (terminowy) – cel musi być określony czasowo w zakresie rozpoczęcia, zakończenia oraz etapów realizacyjnych.

Proces planowania powinien umożliwić zintegrowanie planowania strategicznego z operacyjnymi procesami planów rocznych (budżetowania). Strategiczne cele kilkuletnie zostają przełożone na operacyjne cele cząstkowe w postaci miesięcznych (półrocznych lub kwartalnych) budżetów oraz innych wskaźników i wielkości operacyjnych (*milestones* – kamienie milowe, czyli punkty kontrolne). Te ostatnie pozwalają w każdym momencie ocenić postęp w realizacji celów strategicznych. Planowanie jest procesem ciągłym. Oznacza to wykonywanie niektórych czynności planistycznych na bieżąco (codziennie), a pozostałych w określonym zakresie i w określonym czasie. Ważne jest, aby cele określone w procesie planowania zostały niezmienione, a w trakcie realizacji możliwa była korekta jedynie sposobu realizacji planu (a nie celu!), w korelacji do zmieniającego się otoczenia banku. Tabela poniżej zawiera informacje o elementach efektywnego planowania, hierarchii decyzji i odpowiedzialności w tym zakresie.



Tabela 2. Hierarchia elementów planowania

Element planowania	Charakterystyka czasowa	Hierarchia decyzji
Wizja banku	długofalowa	właściciele
Misja banku	długofalowa	właściciele i ich pełnomocnicy
Cele strategiczne	długofalowe (3-5 lat)	zarząd banku
Założenia do planu strategicznego	na kilka lat (3-5 lat)	zarząd banku
Strategia działania	na kilka lat (3-5 lat)	zarząd banku i specjaliści
Cele operacyjne	roczne	zarząd banku i specjaliści
Plan operacyjny	roczny	zarząd banku i specjaliści
Kontrola wykonania planów operacyjnych i strategicznych (monitoring)	na bieżąco, co miesiąc	pracownicy i ich przełożeni każdego szczebla
Kontrola realizacji celów operacyjnych	co rok	zarząd oddziału, zarząd banku i specjaliści
Kontrola realizacji celów strategicznych	wg planu strategicznego (co 3-5 lat)	zarząd banku i specjaliści

3.2. Podstawowe formy struktury organizacyjnej: funkcjonalna i przedmiotowa

3.2.1. Struktury organizacyjne

Strukturę organizacyjną można definiować jako układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna określa stosowany przez nią podział pracy i pokazuje powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami; wskazuje też stopień specjalizacji pracy. Opisuje strukturę hierarchii i władzy w organizacji oraz przedstawia układ odpowiedzialności. Zapewnia trwałość i ciągłość, umożliwiającą organizacji przetrwanie, mimo przychodzenia i odchodzenia poszczególnych osób, oraz skoordynowanie jej stosunków z otoczeniem.



Na podstawie różnych cech struktur organizacyjnych można dokonać ich podziału, przyjmując pewne kryteria. Do takich kryteriów możemy zaliczyć:

- podział wg więzi organizacyjnych (np. hierarchia kierowania, itp.),
- podział wg rozpiętości zarządzania (np. ilość podległych pracowników, itp.),
- podział wg realizowanych funkcji przedsiębiorstwa i/lub funkcji zarządzania (np. marketing, badania, zaopatrzenie, planowanie, kadry, itp.),
- podział wg przedmiotu działania (np. dział kredytów, dział rachunków bieżących, dział operacyjny, dział kasowy, itp.),
- podział wg terytorium działania (np. regionalny, krajowy, europejski),
- podział wg segmentów rynku (obsługa VIP-ów, obsługa korporacji, obsługa klientów detalicznych, itp.).

Kryteria podziału struktur

Do najbardziej znanych i występujących w praktyce rodzajów struktur organizacyjnych należą: funkcjonalna, liniowa, sztabowo-liniowa, macierzowa, dywizjonalna, zadaniowa, przedmiotowa.

Rodzaje struktur

W praktyce organizacja firmy (wg J.A.F. Stoner, C. Wankel):

- określa podział pracy i tworzy dla realizacji zadań zespoły wykonawcze,
- ustala powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami,
- określa i kształtuje podział władzy,
- porządkuje hierarchicznie elementy organizacji, przydzielając im zakresy uprawnień,
- ustanawia spójny z pozostałymi składnikami układ odpowiedzialności,
- zapewnia ciągłość realizacji zadań organizacji,
- koordynuje stosunki z otoczeniem.

Struktura organizacyjna banku jest rezultatem podziału pracy, czyli zadań do wykonania między uczestników organizacji oraz podziału władzy w organizacji, czyli zakresów uprawnień do podejmowania decyzji i kontroli ich realizacji. Prawidłowa struktura organizacyjna integruje oba wymienione podziały, tworząc jeden spójny system organizacyjny.

Elementy struktury organizacyjnej:

1. Podział pracy – wyboru zakresu zadań, specjalizacji i odpowiedzialności dla wszystkich pracowników.
2. Stanowisko organizacyjne – stanowisko pracy wyznaczone w celu realizacji poszczególnych zadań przedsiębiorstwa. Stanowiska łączone są następnie w komórki i większe jednostki organizacyjne (sekcje, departamenty, działy, oddziały).
3. Komórka organizacyjna – składa się z kierownika i jego bezpośrednich podwładnych.
4. Jednostka organizacyjna – na czele stoi kierownik wyższego szczebla – grupująca poszczególne komórki organizacyjne w tzw. pion organizacyjny.
5. Rozpiętość kierowania – liczba pracowników podległych bezpośrednio jednemu kierownikowi.
6. Regulamin organizacyjny – ogólny dokument regulujący kompleksowo strukturę organizacji. Zawiera on schemat organizacyjny, tzw. księgę służb, podstawowe instrukcje i ramowe procedury oraz inne zarządzenia zarządu określające ramowo działania banku.
7. Schemat organizacyjny – graficzny obraz, ukazujący poszczególne części organizacji, hierarchiczny układ zależności między nimi oraz przypisującym w sposób najbardziej ogólny konkretne funkcje poszczególnym elementom organizacji.
8. Księga służb – określa ramowe zakresy działań poszczególnych komórek organizacyjnych oraz szczegółowe zadania, uprawnienia i odpowiedzialność stanowisk kierowniczych i samodzielnych.
9. Procedury i instrukcje – dokumenty szczegółowe określające sposób postępowania związany z określonym zagadnieniem (np. procedura kredytowania).

3.2.2. Struktura funkcjonalna i przedmiotowa

Struktura funkcjonalna występuje w organizacji, w której określona funkcja przedsiębiorstwa jest grupowana w jednej jednostce, komórce organizacyjnej (np. marketing, produkcja, finanse).

Struktura funkcjonalna jest rozwiązaniem opartym na podejściu funkcjonalnym, w którym członkowie organizacji są grupowani w wydziałach funkcjonalnych, takich jak: wydział marketingu, finansów, zaopatrzenia, badania i rozwoju, czy produkcji. Do sprawnego funkcjonowania organizacji niezbędny jest znaczny stopień koordynacji pomiędzy poszczególnymi wydziałami. Integracja i koordynacja są najczęściej obowiązkiem dyrektora naczelnego. Żadna jednostka organizacyjna w takiej strukturze nie może istnieć odrębnie.

Silne i słabe strony struktury funkcjonalnej

Tabela 3. Silne i słabe strony struktury funkcjonalnej

Silne strony	Słabe strony
efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich (specjaliści)	większe trudności przy rozwoju terytorialnym lub produktowym
względnie łatwy nadzór	trudności z określeniem odpowiedzialności
wykorzystanie specjalistycznych umiejętności pracowników	nadmierna alienacja jednostek funkcjonalnych
mniejsze konflikty kompetencji i przeciążenia zadaniami	większe nastawienie na funkcje niż na potrzeby klienta
ograniczenie punktów zatrzymania informacji	naruszenie zasady podległości jednej osobie (jednoosobowego przełożonego)
większa elastyczność działania w zakresie kompetencji	utrudniony rozwój pracowników o interdyscyplinarnych umiejętnościach
sprzyja rozwojowi profesjonalizmu w ramach specjalizacji	utrudnia adaptację do szybko zmieniającego się rynku
pozwała obniżyć koszty ogólne z powodu ekonomii skali	słabsza koordynacja działań

Struktura przedmiotowa występuje w organizacji, w której określony przedmiot działania przedsiębiorstwa jest grupowany w jednej jednostce, komórce organizacyjnej (np. pion kredytów, rachunkowo-operacyjny, kasowo-skarbcowy, służby pomocnicze). Struktura przedmiotowa jest rozwiązaniem opartym na podejściu produktowym, czyli przedmiocie działania przedsiębiorstwa (banku), w którym członkowie organizacji są grupowani w jednostkach związanych z grupami oferowanych produktów. W bankach przeważnie występował podział na piony kredytowe, rachunkowo-operacyjne, kasowo-skarbcowe, pomocnicze.

Tabela 4. Silne i słabe strony struktury przedmiotowej

Silne strony	Słabe strony
sprzyja specjalizacji i wzrostowi profesjonalizmu obsługi klienta	możliwość wystąpienia niespójności oferowanych produktów
obniża koszty ogólne z powodu specjalizacji przedmiotowej (produktowej)	nie dostrzega się całości potrzeb klienta
skraca drogi przepływu informacji	utrudnia adaptację do szybko zmieniającego się rynku
przejrzyste ścieżki awansu	utrudniony rozwój pracowników o interdyscyplinarnych umiejętnościach
łatwiejsza formalizacja procesów	możliwość wystąpienia niejedności kierowania
zachowanie zasady jednego bezpośredniego przełożonego	trudności z rozgraniczeniem odpowiedzialności
	nadmierna biurokratyzacja w opinii klientów
	większe nastawienie na przedmiot działalności niż na potrzeby klienta

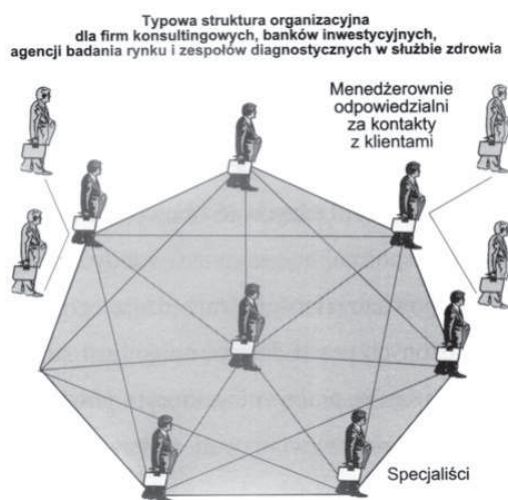
Silne i słabe strony struktury przedmiotowej

3.2.3. Pozostałe rodzaje struktur

W każdym banku, jak i w innych firmach komercyjnych, należy dostosować organizację do pozostałych składowych firmy, np. jej wizji i strategii działania. Określonych koncepcji rozwiązań strukturalnych nie można stosować powszechnie, lecz po dostosowaniu ich do konkretnych, indywidualnych warunków i sytuacji. Wybór rozwiązania strukturalnego

winien więc być dokonywany w kontekście aktualnie istniejącej a także przyszłej sytuacji technicznej, ekonomicznej i kadrowej przedsiębiorstwa. Nowoczesne banki stosują rozwiązania oparte na zaletach kilku rodzajów struktur. Niezależnie od wielowymiarowości struktury w kontekście władzy (układ hierarchiczny) pracownik banku ma zawsze jednego szefa. Poniżej przedstawiono jeden z przykładów schematów organizacyjnych, który umożliwia zastosowanie zindywidualizowanych rozwiązań w obszarze, jakiego dotyczy organizacja. Warto wskazać na powiązania bardziej przypominające „sieć pająka”, niż hierarchicznie zbudowany system organizacyjny. Mimo to, jest on z powodzeniem stosowany w firmach typu banki inwestycyjne, firmy doradcze, agencje marketingowe, itp. Firmy o nastawieniu proklienckim zatrudniają samodzielnych specjalistów o wysokich kwalifikacjach, kosztownych i trudno poddających się rygorom władzy wynikającym z konsekwencji stosowania struktur liniowych.

Schemat 1.



Źródło: E. Barlik, *Wybitne jednostki nie lubią schematów*, „Rzeczpospolita”, 1996

Pozostałe rodzaje struktur organizacyjnych:

1. Struktura liniowa – zgodna z zasadą jedności rozkazodawstwa (Fayol), w myśl której każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego, stanowiącego pierwszy element tzw. drogi służbowej.
2. Struktura liniowo-sztabowa – określa jedność rozkazodawstwa przy specjalistycznym wsparciu dla zarządu – tzw. komórki sztabowe.
3. Struktura dywizjonalna – dążenie do podziału organizacji na względnie niezależne elementy, z reguły pokrywające się z miejscami powstania kosztów i tworzenia zysku, „dywizje” kierowane przez samodzielnych kierowników.
4. Struktura macierzowa – w postaci macierzy, w której kolumny przedstawiają powiązania funkcjonalno-sztabowe, a wiersze to więzi techniczno-służbowe (podwójne przyporządkowanie pracownika).
5. Struktura hybrydowa – wykorzystanie struktury będącej mieszanką różnych form struktur organizacyjnych.

3.3. Kompetencje do podejmowania decyzji i delegowanie w organizacji; różnice pomiędzy personelem sprzedażowym (produkcyjnym) a personelem wsparcia

3.3.1. Delegowanie

Podstawową zasadą zarządzania przez delegowanie jest przekazywanie, innej osobie na niższym szczeblu zarządzania, części władzy i odpowiedzialności za wykonanie zadań. Delegować należy przede wszystkim zadania oraz uprawnienia rutynowe i operacyjne, pozostawiając sobie zadania o charakterze strategicznym. Im większa i bardziej złożona jest organizacja, tym stopień decentralizacji powinien być większy. Delegować obowiązki można tylko konkretnym pracownikom a nie zespołom, bo nie można wtedy rozliczyć zadań. Delegowanie nie zdejmuje odpowiedzialności z zarządzającego. Badania wykazały, że główną obawą, przełożonych przed delegowaniem jest strach, że podwładny nie da sobie rady z powierzonym zadaniem. Okazało się jednak, że pracownicy, którym zlecono nawet trudne zadania, bardzo dobrze się z nich wywiązywali, a obawy były nieuzasadnione.

Podstawowe zasady:

- wybór odpowiednich pracowników (kryteria),
- prawidłowy podział zakresów odpowiedzialności,
- kontrola zakresów odpowiedzialności, przebiegu i wykonania zadań,
- koordynowanie zadań,
- doradzanie i motywowanie pracowników,
- odpowiednie szkolenie pracowników i odpowiednie informowanie,
- ocena pracy pracowników – POCHWAŁA i reprimenda,
- przeciwdziałanie odmowie i „spychotechnice”.

Każda z powyższych zasad delegowania uprawnień powinna być rozpatrywana w kontekście ustalonych celów działania. Zarówno kryteria doboru pracowników jak i zakres podziału kompetencji oraz procesy kontroli i koordynacji zmieniają znaczenie w przypadku zmiany celu. Pieniądze nie są jedynym czynnikiem, który poprawia motywację pracownika, taką rolę odgrywają również szkolenia zwiększające kompetencje i potencjalne możliwości przyszłego awansu. Następny istotny, pozafinansowy czynnik motywacyjny to możliwość podejmowania samodzielnych decyzji przez zatrudnionych. Jeżeli pracownicy nie posiadają kreatywnego wpływu na swoją pracę, czują się „jak w fabryce”. Dlatego właśnie ważne jest delegowanie jak największej ilości zadań i uprawnień.

Delegowanie uprawnień na innych pracowników to przede wszystkim:

- podstawa wyzwania potencjału ludzkiego,
- umożliwienie rozwoju poszczególnych pracowników,
- rozwijanie i wzmacnianie poczucia odpowiedzialności,
- skuteczne kształcenie umiejętności samokontroli,
- motywacja osób szczególnie zaangażowanych w pracę na rzecz placówki,
- skonsolidowanie ludzi wokół zadań oraz wypracowanie wspólnego przekonania, że razem możemy więcej,

**Zarządzanie
przez
delegowanie**



- zdecydowane ograniczenie czasu, jaki musimy poświęcić na załatwianie bazowych spraw funkcjonowania jednostki,
- uwolnienie się od konieczności zajmowania się procesami rutynowymi, nie wymagającymi stosowania rozwiązań nietypowych,
- uwolnienie się od bagażu zadań „drobnych”, mało istotnych dla realizacji zadań strategicznych,
- „obdarowanie” mniej ambitnych pracowników możliwością realizacji dużego spektrum zadań ważnych dla funkcjonowania placówki, bez których praca mogłaby ulec spowolnieniu, a skargi niezadowolonych klientów mogłyby przyćmić nawet najbardziej spektakularne sukcesy.



Interesujący przykład poziomów przekazywania władzy przedstawił w swoim opracowaniu R.A. Webber jako warianty postaw kierowniczych:

1. „Proszę wejrzeć w ten problem. Proszę mi podać wszystkie fakty. Ja zdecyduję, co należy zrobić”.
2. „Proszę mi przedstawić wszystkie możliwe decyzje i argumenty przemawiające za i przeciw. Ja zdecyduję, co wybrać”.
3. „Proszę zaproponować do mojej aprobaty jakiś kierunek działania”.
4. „Proszę mi powiedzieć, co pan zamierza zrobić. Proszę się wstrzymać z działaniem do czasu uzyskania mojej zgody”.
5. „Proszę mi powiedzieć, co pan zamierza zrobić. Proszę to robić, chyba, że ja zakazę”.
6. „Proszę działać. Proszę mnie zawiadomić o wynikach”.
7. „Proszę działać. Proszę się ze mną porozumiewać jedynie wtedy, gdy pańskie działanie będzie nieskuteczne”.
8. „Proszę działać. Nie ma potrzeby porozumiewania się ze mną”.

Schemat powierzania odpowiedzialności:

1. Określić bardzo dokładnie cele i pożądane efekty.
2. Ustalić założenia i wytyczne.
3. Przekazać i omówić informacje ograniczające wybory metod.
4. Określić dostępne zasoby (czasowe, materialne, ludzkie, informacyjne) oraz sposoby ich zdobywania (ustawić siebie w pozycji doradcy wspierającego).
5. Ustalić sposoby rozliczania w krótkim i w długim okresie.
6. Podkreślić znaczenie samozarządzania i samooceny.
7. Uświadomić pozytywne i negatywne konsekwencje określonych zachowań.

3.3.2. *Personel sprzedażowy i personel wsparcia*

W nowoczesnym banku struktura organizacyjna realizowana jest na bazie zasad związanych z nastawieniem na klienta. Pracownicy wszystkich komórek organizacyjnych banku zorientowani są na obsługę klienta. Oczywiście jest, że nie wszyscy pracownicy mają obowiązek obsługi bezpośredniej klienta, w związku z czym możemy rozróżnić trzy grupy pracowników:

1. Strefa bezpośrednia – pracownicy pierwszego kontaktu, personel sprzedaży, pierwsza linia, kontakt bezpośredni i obsługa klienta (*front-line*).
2. Strefa logistyczna – personel wsparcia, kontakt pośredni z klientem lub brak kontaktu (*back-office*).
3. Strefa strategiczna – decydenci, reprezentanci, „sztab główny”, sporadyczny kontakt z klientem, interwencje (możemy również zaliczyć do personelu wsparcia).

**Personel
sprzedaży**

**Personel
wsparcia**

Schemat 2.



Źródło: M. Krupa, *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Antykwa 1999

Funkcje, jakie realizowane są przez poszczególne grupy, wynikają z tej samej przesłanki: „głównym celem jest zaspokojenie potrzeb klienta”. Oznacza to, że nie ma pracowników, którzy w banku zajmują się tylko sprzedażą produktów. Obowiązkiem każdego pracownika jest dbałość o dobro klienta, oczywiście z zachowaniem procedur i zasad sprzedaży. Pracownik, z którym klient ma pierwszy kontakt (ochrona banku, sprzątaczką) jest bardzo ważnym elementem procedury sprzedaży i komunikacji z bankiem. Od niego zależy „pierwsze wrażenie” klienta, które ma bardzo duży wpływ na dalszą współpracę banku i klienta. Na pierwszej linii powinni być pracownicy z poziomu „personelu sprzedażowego”, co oznacza posiadanie odpowiednich kwalifikacji i umiejętności nabytych, np. na szkoleniach. Grupa pracowników tego typu ma do dyspozycji silne zaplecze specjalistów z tzw. personelu wsparcia. Są to pracownicy zespołów kredytowych, ryzyka, marketingu, itp. Również kierownictwo banku, np. dyrektor oddziału, centrala biorą udział w realizacji głównego celu proklienckiego, np. w sprawach interwencyjnych, obsłudze klientów strategicznych, itp.

Podstawą każdej organizacji są interakcje i wysiłki LUDZI, aby osiągnąć CELE, ukierunkowane i koordynowane poprzez STRUKTURĘ, kierowane i kontrolowane poprzez

ZARZĄDZANIE (model L.J. Mullinsa). Jak już wspomnieliśmy wcześniej, w każdej organizacji można wyróżnić dwa podstawowe składniki: operacyjny i administracyjny. Rozwijając ten podział można wyróżnić 5 podstawowych komponentów każdej organizacji.

1. Rdzeń operacyjny zajmuje się bezpośrednio wykonywaniem zadań organizacji.
2. Służby operacyjne nie zajmują się wprost wykonywaniem zadań, lecz ich praca bezpośrednio umożliwia ich wykonywanie.
3. Służby organizacyjne świadczą usługi dla całej organizacji, włącznie z rdzeniem operacyjnym, ale zwykle są poza głównym nurtem pracy organizacji.
4. Ścisłe kierownictwo zajmuje się ogólnymi celami i politykami, decyzjami strategicznymi, pracą organizacji jako całości i kontaktami z otoczeniem zewnętrznym.
5. Kierownictwo średniego szczebla zajmuje się koordynacją i integracją działań oraz stanowi pomost pomiędzy służbami operacyjnymi i służbami organizacyjnymi a także pomiędzy rdzeniem operacyjnym a ścisłym kierownictwem.

Częstym błędem kierownictwa jest niedocenywanie znaczenia pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Doświadczony pracownik na pierwszej linii ma kluczowe znaczenie dla każdej organizacji. Nakłady inwestycyjne związane z pracownikami pierwszej linii zwracają się przy każdym kontakcie z klientem.

Z obserwacji wynika, że:

- jeśli postawimy naszych pracowników na pierwszym miejscu co do ważności, oni to samo uczynią z klientami,
- jakość usług świadczonych wewnątrz organizacji przekłada się na jakości usług zewnętrznych (w długim okresie),
- zadaniem pracowników nie mających bezpośredniego kontaktu z klientem jest wspomaganie pracowników bezpośrednio obsługujących klientów.

3.4. Rola i funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), krajowe przepisy dotyczące zatrudnienia

3.4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (inaczej zarządzanie personelem, funkcja personalna lub *Human Resource Management*) to działania organizacji nastawione na przyciąganie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej (R. Griffin). Inaczej, to funkcja koncentrująca się na rekrutacji i selekcji pracowników, ich nagradzaniu, karaniu i rozwoju (A. K. Koźmiński).

Rodzaje zasobów

Do skutecznej realizacji planów i osiągnięcia wyznaczonych celów potrzebne są cztery rodzaje zasobów:

- zasoby materialne,
- zasoby ludzkie,
- zasoby czasowe,
- zasoby informacyjne.

Statystyki pokazują, że największą pozycją w kosztach w większości przedsiębiorstw są wynagrodzenia pracowników. Wskaźnik ten dobitnie stanowi o wadze i znaczeniu tego rodzaju zasobu. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z istotniejszych problemów w banku. Pośród wielu metod menedżerskich i koncepcji zarządzania, w szczególności zarządzania personelem (zasobami ludzkimi), wymienia się następujące:

- zarządzanie przez cele,
- zarządzanie przez delegowanie uprawnień,
- zarządzanie przez wyjątki (odchylenia),
- zarządzanie przez wyniki (rezultaty),
- zarządzanie przez zadania,
- zarządzanie przez innowacje,
- zarządzanie przez partycypację,
- zarządzanie przez komunikowanie się,
- zarządzanie przez konflikt,
- zarządzanie przez motywację,
- zarządzanie przez stosowanie zasad nadzoru,
- zarządzanie przez obchód,
- zarządzanie przez inwigilację,
- zarządzanie przez kontrolę strategiczną,
- zarządzanie przez controlling,
- zarządzanie przez wartości.

Obecne systemy zarządzania zasobami ludzkimi oparte są przeważnie na osobie menedżera zarządzającego podległymi mu pracownikami, który do zarządzania wykorzystuje wybrane elementy i zasady wszystkich wymienionych wyżej metod.

Do **funkcji zarządzania zasobami ludzkimi** zaliczamy:

1. Strategiczne planowanie zatrudnienia.
2. Planowanie ścieżek karier i awansów.
3. Motywowanie.
4. Politykę szkoleniową i rozwoju kadr.
5. Ocenę kadrową.

Realizacja w praktyce poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi zależy w dużej mierze od kierownika zespołu. Klasyczni kierownicy zamieniają się obecnie w menedżerów, liderów (przywódców), coachów (trenerów) i mentorów.

„**Coaching**” (*coach* – trener) to nowoczesny trend w zarządzaniu zasobami ludzkimi, polegający na idei: przełożony – to trener i doradca, a podwładny – to „trenowany”. Jako doradca kierownik zajmuje się konkretnym zagadnieniem, problemem lub sprawą i doradzaniem podopiecznemu (pracownikowi), jako „coach” zajmuje się osobą „podopiecznego” i jego osiągnięciami. Taki sposób zarządzania ludźmi pomaga osiągnąć wyższy poziom kwalifikacji „podopiecznego” a to z kolei przekłada się na osiągnięcie założonych celów.

Modele zarządzania

Funkcje ZZL

Coaching

Mentoring

Mentoring to opieka nad pracownikiem przez „starszego”, bardziej doświadczonego kierownika-mentora. W porównaniu z „coachingiem”, gdzie proces doskonalenia umiejętności polega na treningu, w mentoringu jest to raczej bardziej samodzielne działanie pod „opiekuńczym okiem” życzliwego kierownika-mentora.

Wymienione trendy stosowane są w sposób systemowy jako element zarządzania zasobami ludzkimi, gdzie pracownicy przechodzą specjalne szkolenia. Taki sposób działania nie musi być koniecznie związany z talentem pracowników, można ich tego nauczyć. Co więcej, mogą zaistnieć w banku w sposób niesystemowy, nieformalny i są równie skuteczne. Do zalet mentoringu i coachingu zaliczymy:

- dla protegowanego:
 - lepsza płaca,
 - promocja (awans),
 - sukces zawodowy.
- dla mentora lub coacha:
 - duma z bycia mentorem lub coachem,
 - pomoc od protegowanego,
 - poszukiwanie dobrego następcy (można awansować).

Leadership

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi należy wspomnieć o **leadershipingu**.

Jest to idea w trendach zarządzania, w której główne założenie opiera się na stwierdzeniu, że: menedżer jest równocześnie liderem (lider jest swojego rodzaju artystą, menedżer jest po prostu rzemieślnikiem). Lider to osoba, która wpływa na zachowania innych bez konieczności uciekania się do użycia „siły”, jest bowiem powszechnie akceptowana w tej roli przez innych. Lider wyłania się w sposób naturalny, samoistnie w grupie osób, ma autorytet społeczny i emocjonalny.

NLP

Wymienione idee zarządzania ludźmi mogą bazować w realizacji i wykorzystywać zasady zawarte w dziedzinie nazwanej NLP (jako skrót od neurolingwistycznego programowania). NLP dostarcza m.in. skutecznych narzędzi w sferze programowania samego siebie do osiągnięcia zamierzonych celów i zachowań. Metody te opierają się między innymi na naśladownictwie osób, którym się udało osiągnąć sukces niezależnie w jakim zakresie. Według NLP, aby osiągnąć sukces w dowolnej dziedzinie wystarczy zastosować podobne w każdej sytuacji zasady. Trening NLP pozwala na przeprogramowanie np. naszej niechęci do formułowania celów i wskazuje efektywne metody postępowania w tej materii.

3.4.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi a przepisy o zatrudnieniu

Podstawowe **przepisy krajowe** dotyczące zatrudnienia zawarte są w następujących aktach prawnych:

- w ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (z aktualnymi zmianami),
- w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych,
- w ustawie z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych,

- w ustawie z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych,
- w ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym.

Dodatkowo należy wspomnieć o uchyleniu Ustawy o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu (tekst jednolity ustawy z 14.12.1994 o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu opublikowany w Dz.U. Nr 58 z 2003 r. poz. 514), która straciła moc z dniem 31 maja 2004 roku w związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej i wprowadzeniu nowej ustawy dostosowanej do dyrektyw europejskich. Jest to ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, zawierająca informacje na temat:

- polityki rynku pracy,
- instytucji rynku pracy,
- publicznych służb zatrudnienia,
- instytucji szkoleniowych,
- dialogu społecznego i partnerstwie na rynku pracy,
- usług rynku pracy,
- bezrobotnych i bezrobociu,
- agencjach pośrednictwa pracy, itp. instytucjach,
- instrumentach rynku pracy,
- wspierania lokalnych i regionalnych rynków pracy,
- podejmowania przez obywateli polskich pracy za granicą u pracodawców zagranicznych oraz wykonywania pracy przez cudzoziemców w Rzeczypospolitej Polskiej,
- Funduszu Pracy.

Ustawa określa zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej. Zadania te są realizowane przez instytucje rynku pracy działające w celu:

- pełnego i produktywnego zatrudnienia,
- rozwoju zasobów ludzkich,
- osiągnięcia wysokiej jakości pracy,
- wzmacniania integracji oraz solidarności społecznej.

Ustawa ma zastosowanie do:

1. Obywateli polskich, poszukujących i podejmujących zatrudnienie lub inną pracę zarobkową na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zatrudnienie lub inną pracę zarobkową za granicą u pracodawców zagranicznych;
2. Cudzoziemców poszukujących i podejmujących zatrudnienie lub inną pracę zarobkową na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Wszystkie wymienione ustawy, ze szczególnym uwzględnieniem kodeksu pracy, pozwalają kierownictwu banku na stosowanie nowoczesnych i efektywnych metod i technologii zarządzania zasobami ludzkimi bez naruszania wymienionych w kodeksie przepisów. Jest to szczególnie istotne, ponieważ jednym z kluczowych elementów sukcesu banku jest posiadanie systemu motywacyjnego, który zawiera wszystkie elementy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (m.in. system wynagradzania, szkolenia, awanse). System

Przepisy o zatrudnieniu

System motywacyjny

taki powinien być spójny i uwzględniać realizację potrzeb firmy, pracownika oraz wymogi przepisów, przy czym krajowe przepisy o zatrudnieniu nie uniemożliwiają opracowania i wdrożenia nowoczesnego systemu motywacyjnego w banku.

Obowiązki pracownika

Do **obowiązków pracownika** wynikających z przepisów należy:

- sumienne wykonywanie swojej pracy i stosowanie się do poleceń przełożonego (jeśli nie są sprzeczne z prawem lub umową, na podstawie której pracownik jest zatrudniony),
- przestrzeganie regulaminu pracy obowiązującego w danej firmie,
- przestrzeganie przepisów BHP oraz przepisów przeciwpożarowych,
- przestrzeganie czasu pracy ustalonego w firmie,
- dbanie o dobro zakładu pracy, chronienie jego mienia oraz zachowanie w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkody,
- przestrzeganie tajemnicy służbowej,
- przestrzeganie na terenie zakładu zasad współżycia społecznego.

Prawa pracownika

Pracownik ma prawo do:

- bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- godziwego wynagrodzenia oraz innych świadczeń pieniężnych, wynikających ze stosunku pracy,
- równego traktowania bez względu na płeć, wiek, stan zdrowia, rasę, narodowość, przekonania oraz przynależność związkową,
- wypoczynku,
- wglądu do dokumentów, które jego dotyczą,
- zrzeszania się w organizacje w celu obrony własnych interesów,
- dochodzenia swoich praw przed sądem pracy.

Umowa o pracę

Poza wymienionymi przepisami ważnym dokumentem regulującym relacje formalne z pracodawcą jest **umowa o pracę**. Z tytułu wykonywania takiej umowy, pracownikowi przysługują świadczenia i zabezpieczenia określone w Kodeksie pracy i w przepisach dotyczących ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych, a mianowicie:

- świadczenia i zabezpieczenia wynikające z Kodeksu pracy, do których można zaliczyć:
 - prawo do urlopu wypoczynkowego i innych płatnych nieobecności w pracy,
 - prawo bezpiecznej i higienicznej pracy, w tym świadczenia z zakresu bhp (odzież ochronną, zabezpieczenia, środki czystości, itp.),
 - szczególne uprawnienia pracowników młodocianych i kobiet,
 - normy czasu pracy,
 - zasady wynagradzania i granica minimalnej płacy,
 - prawo do odprawy pośmiertnej,
 - ochrona przed niezgodnym z kodeksem pracy nawiązaniem stosunku pracy,
 - poddanie się kontroli inspekcji pracy,
 - prawo do urlopu i zasiłku wychowawczego,
- prawo do świadczeń pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (zasiłek chorobowy, wyrównawczy, porodowy, macierzyński, opiekuńczy, świadczenie rehabilitacyjne),

- prawo do pieniężnych świadczeń z ubezpieczenia emerytalnego i rentowego (emerytury, renty z tytułu niezdolności do pracy, renty rodzinnej, dodatku pielęgnacyjnego, zasiłku pogrzebowego),
- prawo do świadczeń z ubezpieczenia zdrowotnego (badania i porady lekarskie, badania diagnostyczne, leczenie w domu i szpitalu, rehabilitacja lecznicza, świadczenia pielęgnacyjne, itp.),
- prawo do świadczeń z ubezpieczenia z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, prawo do świadczeń z tytułu wypadków w drodze do pracy i z pracy.

3.5. Ocena wyników oraz planowanie kariery

3.5.1. Ocena wyników

Ocena wyników pracy wzbudza najczęściej kontrowersji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W nowoczesnych firmach jest stałym elementem zarządzania i źródłem informacji zwrotnej. Ponadto dla pracownika pozytywna ocena oznacza możliwości rozwoju i awansu, a dla firmy osiągnięcie określonej efektywności.

Firma dzięki ocenie może:

- stworzyć dobry system wynagradzania,
- planować ścieżki kariery pracowników,
- określić poziom wydajności pracowników – indywidualny i grupowy,
- zaplanować ścieżki kariery, awanse i dobór kadr,
- redukować błędy i słabe strony pracowników,
- określić potrzeby szkoleniowe,
- kształtować odpowiednie postawy pracowników,
- motywować pracowników,
- stymulować rozwój i samodzielność (samozarządzanie, samokontrolę),
- prognozować prawdopodobieństwo realizacji planów (przez ocenę jakości zasobów ludzkich).

Cele oceny

Nadzór i kontrola jest jedną z funkcji zarządzania, a ocena wyników jest silnie związana z procesem kontroli. Pracownicy postrzegają skutki oceny, szczególnie finansowe, jako dodatkowy czynnik motywacyjny. Dlatego niezbędne jest stworzenie skutecznego systemu ocen jako elementu systemu motywacyjnego, opartego na jednoznacznych kryteriach, uznanych przez pracowników jako sprawiedliwe.

Aby system ocen mógł być efektywny, powinny go cechować:

- jawność – pracownicy znają cele i kryteria oceniania oraz wyniki, które w trakcie tej oceny uzyskali. Powinni mieć zagwarantowane prawo do odwołania się od otrzymanej oceny (do przełożonego wyższego szczebla lub do specjalnej komisji/komórki odwoławczej),
- poufność – wyniki oceny są znane tylko osobom, które są do tego upoważnione i zobowiązane do zachowania poufności (przeważnie pracownik, jego bezpośredni przełożony, pełnomocnik zarządu ds. kadrowych),
- systemowość – ocenianie powinno wynikać z polityki zarządzania zasobami ludzkimi,

Cechy systemu ocen

- powszechność – ocenie podlegają wszyscy pracownicy organizacji niezależnie od zajmowanego stanowiska,
- cykliczność – ocenę przeprowadza się w zaplanowanych, stałych i ściśle określonych terminach,
- systematyczność – ostateczna ocena powinna być oparta na ustalonych wcześniej kryteriach,
- spójność – kryteria te mają być spójne, zrozumiałe i jednoznacznie odzwierciedlać specyfikę stanowiska,
- elastyczność – system powinien ulegać modyfikacji i doskonaleniu wraz z rozwojem organizacji,
- prostota – powinien on być jasno sformułowany i zrozumiały dla wszystkich pracowników,
- trwałość w czasie – dzięki temu, że można go wykorzystywać wielokrotnie, zachodzi możliwość porównywania wyników w czasie.

Ogólnie przyjęte jest, że ocenę wyników pracy przeprowadza bezpośredni przełożony. Na ocenę wyników może wpływać również samoocena, opinia kolegów, opinia bezpośrednich podwładnych, ocena klientów, itp. Tego typu oceny stosuje się w nowoczesnych, dojrzałych organizacjach, w których panuje odpowiednia kultura organizacyjna. Pracownicy raz w roku, obligatoryjnie, zgodnie z procedurą, podlegają ewaluacji prowadząc rozmowy z kierownictwem, pisząc list na temat swojej pracy, rozwiązując zadania i testy. W takich organizacjach zażyłość towarzyska przełożonego i podwładnego nie stanowi przeszkody w rzetelnej ocenie. Wręcz przeciwnie, pracownicy mają pełną świadomość korzyści dla siebie i firmy, wynikających z potwierdzenia spójności ich kwalifikacji z zajmowanym stanowiskiem i zakresem odpowiedzialności.

Ważnym elementem systemu ocen jest zastosowanie odpowiednich metod oceny. Istnieją dwa rodzaje takich metod:

1. Metody związane z określonym, standardowym wzorcem, do którego możemy porównać wynik pracy.
2. Metody związane z możliwością porównania pracy różnych pracowników.

Techniki i metody oceny

Techniki i metody oceny:

1. Punktowa skala ocen – zestawia określony zbiór czynników efektywności (np. ilość i jakość wykonanej pracy, poziom wiedzy, współpraca, lojalność, obecność w pracy, uczciwość, inicjatywa, kreatywność, umiejętność radzenia sobie ze stresem, obowiązkowość), rozpatruje kolejno poszczególne czynniki i ocenia je w skali punktowej (np. od 1 do 5 punktów). Metoda umożliwia analizę ilościową i przeprowadzanie porównań, pozwala na wystawienie pracownikowi konkretnej oceny opartej na określonej skali.
2. Ocena opisowa – umożliwia uzyskanie wyczerpujących odpowiedzi, pozwalających poznać istotę konkretnych problemów, opisuje mocne i słabe strony pracownika, jego efektywność w przeszłości, potencjał oraz wskazówki dotyczące doskonalenia.
3. Skale behawioralne – dają obraz zachowania pracownika z punktu widzenia kluczowych zadań, wykonywanych na określonym stanowisku.

4. Wydarzenia krytyczne – oceniający rejestruje zdarzenia przedstawiające szczególnie skuteczne lub szczególnie nieskuteczne działania pracownika i przytacza konkretne zachowania, bazując głównie na wydarzeniach kluczowych. W tej metodzie znaczącą rolę odgrywa przełożony, który stale obserwuje pracownika i odnotowuje jego sukcesy i porażki.
5. Zarządzanie przez cele, inaczej metoda MBO (*Management by Objectives*) – uważana jest za najbardziej rozwiniętą i dojrzałą metodę oceny. Według MBO przełożony i podwładny wspólnie ustalają cele na najbliższy okres (przeważnie kilka miesięcy), po czym również wspólnie oceniają stopień ich realizacji. Metoda jest bardziej nastawiona na efekty działania i daje możliwość kontroli w jakim stopniu zostały osiągnięte założone cele, wcześniej określone wspólnie z pracownikiem.
6. Ranking indywidualny – szereguje się pracowników od najlepszego do najgorszego, zestawiając efektywność danej osoby z efektywnością innej osoby (lub innych), przy czym nie dopuszcza się ocen remisowych. Wynikiem jest jasny ranking pracowników od najefektywniejszego do najmniej efektywnego.
7. Ranking grupowy (inaczej metoda rozkładu normalnego) – oceniający, zalicza pracowników do określonego przedziału, zestawia się efektywność danej osoby z efektywnością innej osoby lub innych, określa jakie osiągnięcia lub cechy ma dany pracownik na tle całej badanej grupy (metoda przydatna do tworzenia klimatu konkurencji w firmie).
8. Porównywanie parami – zestawia się efektywność danej osoby z efektywnością innej osoby lub innych, umożliwia uszeregowanie pracowników na podstawie tzw. wskaźnika pozytywnych wyborów. Pracownicy porównywani są parami – każdy z każdym i następnie na tej podstawie tworzony jest ranking. Każdemu pracownikowi przypisuje się łączną ocenę na podstawie liczby uzyskanych ocen „lepszego w parze”.
9. Model 360 stopni - nowoczesna technika oceniania pracowników, która polega na tym, iż pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy. Informacje te są zbierane na podstawie opinii wyrażonych przez wybrane grupy respondentów (przełożonych, współpracowników, klientów, dostawców itp.) najczęściej tych, na których mają wpływ jego działania.

Przykład skutecznej oceny efektywności według B. Brophy:

1. *Nie dopuść, żeby problemy narastały w oczekiwaniu na doroczny przegląd. Codziennie lub co tydzień przekazuj informacje zwrotne. Doroczna ocena nie jest właściwą okazją do zaskakiwania podwładnych.*
2. *Oddziel przeglądy służące informowaniu o efektywności od przeglądów płacowych. Wobec żywego zainteresowania informacją o wielkości podwyżek pracownicy są skłonni zwracać mniejszą uwagę na oceny efektywności.*
3. *Umożliwiaj pracownikom samoocenę. Pytaj ich, jak im idzie, jak możesz im pomóc w zwiększaniu efektywności i w jakim stopniu koledzy z nimi współpracują.*
4. *Kiedy musisz krytykować, krytykuj konkretne przykłady zachowań, a nie osobę.*
5. *Traktuj przegląd jedynie jako pewien punkt w procesie ciągłym. Wykorzystaj go, żeby uzgodnić, co będzie stanowić zadowalającą efektywność w przyszłości.*

W systemie ocen należy także uwzględnić możliwości **oceniania efektywności zespołów** w powiązaniu z oceną indywidualną:



1. Powiązać wyniki pracy zespołów z celami organizacji.
2. Rozpoznać klientów zespołu oraz działania stosowane przez zespół do zaspokojenia ich potrzeb.
3. Mierzyć zarówno efektywność zespołową jak i indywidualną.
4. Wyszkolić zespół w opracowaniu własnych kryteriów ocen opartych na poszanowaniu indywidualnej roli w zespole.
5. Zadbać o rozwój systemu ocen pracy w zespole w powiązaniu z procedurami i atmosferą pracy.

3.5.2. Planowanie kariery

Cele planowania kariery

Planując karierę zawodową własną lub podległych nam pracowników pamiętajmy, że planowanie kariery pozwala:

- zwiększyć skuteczność podejmowanych działań,
- zwiększyć poczucie wolności,
- podnieść poziom motywacji,
- zwiększyć poczucie bezpieczeństwa,
- poprawić to samopoczucie,
- podnieść samoocenę,
- zwiększyć poczucie sensu,
- poprawić kontakty z ludźmi.

Podobnie jak w przypadku całej organizacji, planowanie własnej kariery należy zacząć od wyznaczenia celów, w tym przypadku osobistych. Najlepiej, gdyby te cele były spójne z celami organizacji, w jakiej pracujemy. Powinniśmy potrafić umiejętnie zarządzać samym sobą, wiedzieć kim chcemy być za rok, 5 lub 10 lat, umieć określić swoje cele.

Zasady planowania kariery

Zasady planowania własnej ścieżki kariery:

1. Określić realne cele (osobiste, zawodowe, rodzinne).
2. Ocenić własne umiejętności, zbierać i analizować informacje o sobie (samoocena).
3. Rozwijać wybrane umiejętności (samorealizacja).
4. Monitorować informacje o rynku pracy (rodzaj poszukiwanej pracy).
5. Skonfrontować swoje cechy osobowościowe z wybranym rodzajem zajęcia (np. za pomocą jednego ze znanych testów psychologicznych).
6. Rozwijać i realizować strategie i działania bieżące, ukierunkowane na osiągnięcie celów (samozarządzanie).
7. Zapewnić sobie informację zwrotną o skuteczności swojego działania (samokontrola).

Ścieżki kariery w organizacji

Kariera to następstwo obejmowanych przez pracownika stanowisk, wykonywanych prac lub/i pełnionych funkcji. Planowanie kariery i rozwoju pracowników i podejmowanie takich działań, które przygotowują do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności pozwala zaangażować pracownika w sprawy firmy i nadać im rangę podobną do takiej, jaką mają jego sprawy osobiste. Proces ten jest pochodną potrzeb

firmy – jej misji, długookresowych celów, strategii personalnej i jej realizacji, relacji między sytuacją na rynku pracy a potrzebami kadrowymi przedsiębiorstwa oraz określonych pracowników – ich osobistych aspiracji i oczekiwań.

Planowanie ścieżki kariery uwzględnia rozpoznanie i zweryfikowanie potrzeb, aspiracji oraz możliwości pracownika, a następnie skonstruowanie programu działań, umożliwiających samorealizację pracownika w firmie. Plan ścieżki kariery zawodowej to sekwencja stanowisk, które pracownik ma szansę zająć w określonym przedziale czasu pod warunkiem spełnienia założonych kryteriów dotyczących: kwalifikacji, doświadczenia i wyników osiągniętych w realizacji wcześniejszych zadań.

Funkcje przełożonych przy wytyczaniu ścieżek karier:

1. Informacyjna – jej efektem jest zbudowanie odpowiednich relacji z pracownikiem oraz przekaz informacji dotyczących wzajemnych potrzeb.
2. Doradcza – przełożony pomaga pracownikowi zidentyfikować związane z karierą jego mocne i słabe strony oraz ocenić warianty kariery.
3. Oceniająca – przełożony określa kluczowe elementy pracy, dyskutuje efekty pracy, wzmacnia pożądane działania pracownika.
4. Edukacyjna (trenerska) – przełożony dostarcza pracownikowi niezbędnych informacji i uczy go potrzebnych umiejętności.
5. Mentorska – przełożony wspiera pracownika, wskazuje przykłady udanych z punktu widzenia kariery zachowań, jest rzecznikiem pracownika.

Aby kierować karierami, rozumianymi jako drogi do profesjonalnej doskonałości i osiągnięcia satysfakcji w życiu zawodowym, należy znać rodzaje karier zawodowych. Wyróżniamy cztery główne **typy karier** zawodowych:

Typy karier

1. Kariera menedżerska - polega na awansowaniu pracownika w górę hierarchii organizacyjnej (kariera pionowa), powierzaniu mu zespołu (zespołów) pracowników, rozszerzaniu jego władzy i odpowiedzialności.
2. Kariera specjalistyczna - polega na rozwoju kwalifikacji pracownika w dziedzinie, która go szczególnie interesuje, w której jest szczególnie lub wybitnie uzdolniony. Pracownik taki dąży do zdobycia pozycji specjalisty lub wewnętrznego doradcy w organizacji.
3. Kariera oparta na przedsiębiorczości - jest to typ kariery dla szczególnej grupy pracowników, dla jednostek twórczych, niespokojnych, z inicjatywą, którzy najczęściej stają się liderami zmian w przedsiębiorstwie. Jest to kariera typu poziomego, odznaczająca się dużym stopniem swobody działania. Pracownicy podlegają przeważnie innym rygorom niż inni pracownicy (czas pracy, regulaminy).
4. Kariera oparta na autonomii - polega na dążeniu do samodzielności i niezależności. Pracownik wybierający tę ścieżkę kariery źle się będzie czuł zarówno jako przełożony jak i podwładny. Ten typ kariery wybierają bardzo często jednostki o wysoko rozbudowanym poczuciu osobistej odpowiedzialności.

3.6. Szkolenie i rozwój osobisty oraz ich związki z samozatrudnieniem

Uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej na ciasnym rynku jest bardzo trudne. Można ją uzyskać poprzez zbudowanie dobrych relacji z klientami i otoczeniem. Takie relacje budują pracownicy banku, którzy powinni posiadać odpowiednie kwalifikacje w tym zakresie, niezależnie od posiadanych kwalifikacji w zakresie merytorycznym. Dlatego rozwój zasobów ludzkich przez szkolenia zyskuje obecnie coraz większe znaczenie. Jednocześnie umożliwienie rozwoju zawodowego przynosi poprawę szans na rynku pracy i inne korzyści dla pracownika, m.in. związane z możliwością samozatrudnienia. Ponadto pracownik mający wiedzę z obszarów związanych z możliwością samozatrudnienia może pracować efektywniej wykorzystując poznane zasady samozatrudnienia na swoim stanowisku pracy.

Szeroko rozumiany rozwój zasobów ludzkich realizuje się zatem przez:

- różnorodne formy szkolenia poszerzające wiedzę, umiejętności i kształtujące zachowania i osobowości pracowników,
- planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych.

Szkolenie zawodowe stanowi podstawowe narzędzie rozwoju kadr. Można je podzielić na trzy grupy:

1. dla nowo przyjętego pracownika,
2. na obecnie zajmowanym stanowisku,
3. przygotowujące do zmiany stanowiska.

Szkolenie kadr, jako kosztowna inwestycja, wymaga opracowania odpowiedniego systemu, spójnego z pozostałymi elementami organizacji (np. jej celami). System szkoleń powinien obejmować:

- określenie celów szkoleń,
- określenie polityki szkoleń,
- identyfikację potrzeb szkoleniowych,
- opracowanie planu szkoleń,
- realizację planu szkoleń,
- ocenę efektywności szkoleń.

Metody i techniki szkoleń (aktywne i pasywne):

1. Burza mózgów, kontrakty szkoleniowe, praca grupowa.
2. Analiza działania, ustalanie priorytetów.
3. Poszukiwanie informacji i materiałów w bibliotece, bazach danych, Internecie, itp.
4. Plany działania i dzienniki.
5. Ćwiczenia na słuchanie.
6. Ustalanie celów i układanie pytań.
7. Projektowanie.
8. Zwiększanie świadomości doświadczeń i odczuć.
9. Demonstracje.

10. Notatniki, nagrania video i dźwiękowe.
11. Uporządkowany instruktaż.
12. Lista kontrolna refleksji.
13. Modelowanie refleksji przez instruktorów.
14. Planowe dyskusje.
15. Samoopisy i samooceny.
16. Wzajemne wywiady między kursantami.
17. Studia przypadków (case study).
18. Drama, scenki.
19. Gry i symulacje, odgrywanie ról, dyskusje grupowe.
20. Prezentacja.
21. Wykład.
22. Rozwiązywanie ćwiczeń, zadań, przykładów (wspólne, indywidualne, grupowe).

Spośród wielu koncepcji szkoleń i rozwoju osobistego przez edukację na podkreślenie zasługuje koncepcja interdyscyplinarnego szkolenia uczestników, przynosząca wiele korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników. Zarówno zakres szkolenia, jak i zastosowane metody pozwalają dostarczyć wiedzę i podnieść kwalifikacje pracowników w wielu dziedzinach (rozwój osobowości, asertywność, zarządzanie własnym czasem, komunikacja, itp.). Dzięki takiemu szkoleniu pracownicy mają uniwersalne, globalne spojrzenie na działalność banku i łatwiej przystosowują się do nowych sytuacji, najczęściej generowanych przez otoczenie, w szczególności klientów. Sprzyja to konkurencyjności firmy i rozwojowi zawodowemu pracowników, którzy nie są ograniczeni koniecznością wykonywania ciągle tych samych zadań.

W trakcie rozmowy z klientem i prezentacji nowego produktu bankowego nastąpiła niezręczna sytuacja, w której pracownik banku i klient nie mogli się porozumieć. Bariera komunikacyjna była tak silna, że wszelkie próby przekazania informacji klientowi na temat korzyści nowego produktu powodowały jeszcze większą konsternację i niechęć klienta. Do rozmowy włączył się inny pracownik, który był już po przeszkoleniu w zakresie tematyki NLP (neurolingwistyczne programowanie). Po wysłuchaniu krótkiej relacji od swojego kolegi oraz od klienta na temat problemu, jaki się pojawił, przyniósł kartki i ołówki i poprosił swojego kolegę o narysowanie propozycji, a klienta o narysowanie wątpliwości. Sam również swoją prośbę narysował, czym dał przykład uczestnikom rozmowy. Okazało się, że szkolenie z „miękkich” aspektów zarządzania, z dziedziny pozornie nie związanej z bankowością (NLP) przydało się do osiągnięcia porozumienia.

Zasady nowoczesnego podejścia do szkoleń:

- wprowadzenie do zakresu szkoleń nauki nauczania i uczenia się,
- uzupełnienie wiedzy poprzez wymianę doświadczeń i trening,
- nauczanie wykorzystania samozarządzania, m.in. w zakresie rozwoju osobistego (samodzielność),

- związane ze stałym procesem zmian i podnoszenia jakości w organizacji,
- zarządzanie jakością szkoleń,
- wprowadzenie zasad systemowych do szkoleń,
- oparte na badaniu potrzeb pracowników i zespołów,
- system szkoleń powiązany z awansem pracowników,
- proces nauczania sterowany przez ucznia,
- wprowadzenie indywidualnego toku nauczania,
- monitoring i ocena efektywności szkoleń,
- realizacja szkoleń przez trenerów związanych umową długookresową,
- wykorzystanie nowoczesnych modeli szkoleniowych np. cyklu Kolba (doświadczenie – przemyślenie – wnioskowanie – planowanie).



Przykład (na podstawie badań opisanych w referacie prof. dr hab. inż. Z. Jasińskiego „Sposoby pomiaru i oceny efektów szkolenia pracowników”).

W opinii uczestników badania - szkolenia najsilniej determinują:

- efektywność wykonywanych przez pracownika zadań w szerokim tego słowa znaczeniu (waga 2,7),
- poprawiają jakość wykonywanej pracy (waga 2,6),
- umożliwiają zaspokojenie potrzeb rozwojowych (waga 2,5),
- umożliwiają zaspokojenie potrzeby uznania szkolonych (waga 2,4). Konsekwencją tego jest wniosek o istnieniu silnego związku pomiędzy szkoleniem a wzrostem wybranych wskaźników ekonomicznych.

Organizacje dostrzegły także istotny wpływ szkoleń na obszary ogólnooorganizacyjne. Zaliczyć do nich można:

- lepsze rozumienie celów organizacji,
- lepsza integracja z organizacją (waga 2,3),
- mniejsza fluktuacja personelu (waga 2,1),
- większa terminowość wykonywanych prac (waga 2,3),
- podniesienie poziomu obsługi klienta (waga 2,2).

Najmniejszy związek ze szkoleniem respondenci przypisali wzmocnieniu pracy zespołowej oraz zaspokajaniu potrzeb społecznych pracownika (waga 1,9).

Należy podkreślić znaczenie rozwoju cywilizacyjnego otoczenia banku i związane z nim przemiany społeczne. Do wymaganych dzisiaj umiejętności „społeczeństwa informacyjnego” zaliczamy:

1. Selektywne i szybkie czytanie.
2. Prowadzenie badań.
3. Efektywne prezentacje.
4. Praca zespołowa.
5. System mentorski.
6. Organizacja pracy własnej.
7. Zasady logiki.

8. Efektywne pisanie.
9. Sporządzanie notatek.
10. Myślenie w kategorii systemu.
11. Umiejętność posługiwania się komputerem, w tym Internetu.
12. Samoocena.
13. Znajomość języków i sposobów komunikacji.

3.7. Różnica pomiędzy zarządzaniem a przywództwem

Przywództwo w warunkach ciągłych zmian rynkowych zyskuje tym bardziej na znaczeniu, im szybszy jest rozwój cywilizacyjny. „Ludzie dziś są lepiej wykształceni i potrafią się wypowiadać. Nie można im rozkazywać, jak się to robiło dawniej” (J. Adair, 1994). Koniecznym staje się podkreślenie cech, jakie powinien mieć obecnie zarządzający oraz wskazanie na związane z tym metody pracy. Cechy wyróżniające dobrego zarządzającego mogą zostać wytrenowane. Do ich realizacji potrzebne są zarówno umiejętności dobrego zarządcy, jak i przywódcy, ideałem zaś jest posiadanie obu umiejętności.

Przywództwo

Typy zarządzających:

- Kierownik – podkreślamy charakter czynności kierowniczych, mając na myśli grupę osób kierowanych, autorytet wynika raczej ze stanowiska w hierarchii organizacji.
- Przełożony – podkreślamy relację dwustronną, której przedmiotem jest władza, autorytet wynika raczej ze stanowiska w hierarchii organizacji.
- Przywódca – podkreślamy fakt grupowej akceptacji osoby kierującej zespołem (wg władzy hierarchicznej), autorytet wynika z przekonań członków zespołu (przywódcą nie musi być osoba zajmująca stanowisko kierownicze).
- Menedżer – podkreślamy wiedzę i wykształcenie, autorytet wynika właśnie z nich.
- Lider – (podobnie jak przywódca) podkreślamy znaczenie przewodnictwa i umiejętności, które warto naśladować, autorytet wynika z faktycznego uznania przez otoczenie.
- Przedsiębiorca, gospodarz – podkreślamy traktowanie zadań i zespołu jak własnego „przedsiębiorstwa”, autorytet wynika z zaangażowania.

Tabela 5. Przewodzenie a zarządzanie – podstawowe różnice

Zarządzanie	Przewodzenie
koncentruje się na zadaniach, systemach, strukturach, procedurach	koncentruje się na ludziach
koncentruje się przede wszystkim na wynikach pracy jednostek i zespołów	koncentruje się jednocześnie na wykonywaniu zadań i przestrzeganiu obowiązujących zasad współpracy
tworzy zasady i procedury kontroli ludzi	tworzy zasady wspierające rozwój zawodowy ludzi
motywuje przez kary i nagrody (głównie materialne)	motywuje poprzez budowanie zaangażowania i osobistej odpowiedzialności
możliwe zza biurka	w bezpośrednim kontakcie
tworzy plany (od szczegółu do ogółu)	produkuje wizję (od ogółu do szczegółu)
eliminuje ryzyko, podejmuje je świadomie	podejmuje ryzyko, działa intuicyjnie

Zarządzanie a przewodzenie

stabilizuje i kontroluje	produkuje energię, motywuje i inspiruje
wiąże energię ludzi, chroni przed złymi zdarzeniami	rozprzestrzenia energię wśród ludzi, powoduje pozytywne zdarzenia
podporządkowuje, tworzy porządek w organizacji	zobowiązuje, produkuje zmiany
podejmuje decyzje samodzielnie, niechętnie deleguje, unika odpowiedzialności za zadania podwładnych	tworzy zespół, uzgadnia, naturalnie traktuje odpowiedzialność za cudze błędy
koncentruje się na specjalizacji	tworzy proces komunikowania
używa formalnych struktur, nieformalnych unika	używa nieformalnych struktur na równi z formalnymi
organizuje, planuje i budżetuje	wprowadza innowacje ustala kierunki
rozwiązuje problemy	ustawia normy
zapomina o prawie do błędu	prawo do błędu jest w naturze człowieka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów Centrum Kreowania Liderów S.A.

Przywództwo oparte o zasady

Przywództwo można realizować bazując na podstawowych zasadach:

- skuteczność banku zależy od skuteczności pojedynczych ludzi w nim zatrudnionych,
- sukces każdego banku zależy od zdolności do stworzenia wartości, za którą inni będą podążać,
- wartościami, którymi kierujemy się w życiu osobistym, w naturalny sposób kierujemy się w naszej pracy,
- bank musi mieć wyższy cel swego istnienia.

Cechy przywódcy

Cechy przywódcy:

1. Motywacja – pasja i zaangażowanie, które dana osoba wykazuje w odniesieniu do swojej wizji.
2. Charakter – konsekwentne demonstrowanie prawości charakteru, uczciwości, szacunku dla innych i zaufania.
3. Troska – wyraz troski o osobiste i zawodowe dobro innych.
4. Odwaga – gotowość, by – kiedy wymaga tego sytuacja – stanąć w obronie swoich poglądów, zakwestionować przekonania innych oraz przyznać się do błędów.
5. Opanowanie – konsekwentne demonstrowanie odpowiednich reakcji emocjonalnych, szczególnie w sytuacjach trudnych lub kryzysowych.
6. Umiejętność – biegłość w opanowaniu „twardych” umiejętności, takich jak umiejętności techniczne, funkcjonalne lub specjalistyczne oraz umiejętności „miękkich”, takich jak umiejętności interpersonalne, komunikacji, zespołowe i organizacyjne.

Lider

Należy również wspomnieć o roli lidera w kontekście umiejętności związanych z zarządzaniem i przewodzeniem. Zarządzający może posiadać cechy i umiejętności zarówno związane z przewodzeniem, jak i zarządzaniem, a niekoniecznie być liderem (przeważnie cechy przywódcy są bliskie cechom lidera). Rola lidera to:

- być planistą i organem wykonawczym (ustala zasady, plan zebrań, terminy spotkań),
- ustalać politykę grupy (wskazówki dla zarządu, ogólne zasady),
- być ekspertem i reprezentantem grupy na zewnątrz,
- wpływać na relacje między członkami grupy,

- przyznawać pochwały i reprimendy, być arbitrem,
- być przykładem (służyć jako wzorzec właściwego zachowania w grupie),
- być symbolem,
- brać na siebie odpowiedzialność za decyzję grupy,
- być ideologiem,
- być jak ojciec (wspierać, chwalić, chronić),
- być kozłem ofiarnym (brać na siebie winę i porażki grupy, narażać się na wrogość).

Dobry przywódca w organizacji charakteryzuje się specyficznymi cechami osobowości i musi spełniać funkcje zarządcze, jednak o fakcie, czy jest on rzeczywistym przywódcą swoich pracowników (liderem) przesądzają rezultaty działań, a osiągnięte cele pokazują, który z zarządzających okazał się dobrym kierownikiem.

3.8. Rola komunikacji w procesie zarządzania

Komunikacja to proces, w którym ludzie podejmują działania w kierunku dzielenia się znaczeniami za pomocą symbolicznego przekazu np. gesty, słowa (cel: przekazywanie informacji).

Komunikacja skuteczna to taka komunikacja, w której informacja otrzymana przez odbiorcę ma możliwie zbliżone znaczenie do zamierzonego przez nadawcę.

Czynniki wpływające na jakość komunikacji:

- rodzaj przekazywanej informacji,
- struktura władzy, stosunki pomiędzy nadawcą a odbiorcą, własność informacji (posiadanie informacji na własność może być źródłem władzy, stąd możliwa niechęć do jej przekazywania),
- szumy,
- oficjalne kanały informacji,
- specjalizacja (ułatwia komunikację w grupach, utrudnia pomiędzy grupami),
- poglądy, wartości i postawy osób, uczestniczących w komunikacji.

W **modelu komunikacji** mamy następujące elementy: źródło informacji (nadawcę), kanał informacyjny, często zakłócany szumami oraz odbiorcę informacji. Informacja zostaje zakodowana przez nadawcę i w postaci komunikatu przechodzi wybranym kanałem do odbiorcy, który ją dekoduje i odbiera (interpretuje). Komunikat może wywołać odpowiedź, określaną w modelu jako sprzężenie zwrotne (*feedback*). Komunikacja może być jedno lub dwustronna.

Komunikacja jednostronna (od nadawcy do odbiorcy, bez sprzężenia zwrotnego) zabiera mniej czasu i jest bardziej uporządkowana. Komunikacja ta jest skuteczna w przypadku drobnych i prostych spraw.

Komunikacja dwustronna (ze sprzężeniem zwrotnym) jest bardziej czasochłonna, za to za jej pomocą osiąga się większą dokładność. Może być (i często jest) chaotyczna. W przypadku komunikacji dwustronnej odbiorcy są pewniejsi prawidłowego odbioru,

Komunikacja



Model komunikacji

choć – w pewnych przypadkach – nadawcy mogą uznać, że są atakowani. Komunikacja dwustronna jest dobrym rozwiązaniem w przypadku bardziej skomplikowanych problemów, wymagających dokładnego zrozumienia.

Każda z osób w procesie komunikacji podświadomie odwołuje się do własnej bazy doświadczeń. Zanim jednak sformułuje myśli i wypowie słowa, zupełnie automatycznie i niezależnie od jej woli, zrealizują się trzy generalne procesy:

- usuwania informacji (dzięki czemu nie „pękamy w szwach”),
- uogólniania informacji (co pozwala nam odkrywać prawa, reguły, zasady),
- zniekształcania informacji (dzięki czemu tworzymy rzeczy nowe).

Słowa należy więc traktować jak etykiety przyklejone do obiektów, które tak naprawdę znane są, lecz niekoniecznie uświadamiane przez osoby.

Proces komunikacji między ludźmi nie jest rzeczą łatwą, więc nie należy go dodatkowo utrudniać, zakładając, że skoro druga osoba nie rozumie, to musi być głupia.

Komunikacja formalna i nieformalna

Wyróżniamy dwie formy komunikacji w organizacji: formalną i nieformalną.

Komunikacja formalna wykorzystuje istniejące w firmie oficjalne kanały informacyjne.

Komunikacja nieformalna nie ma z kolei oficjalnej sankcji w organizacji. Odbywa się poza liniami podporządkowania i przyjmuje różne formy (np. teoria sieci pogłosek K. Davisa).¹

Dla celów zarządzania obie formy są bardzo istotne.

Przewycięzanie przeszkód w komunikacji

Pierwszym etapem przewycięzania przeszkód w skutecznej komunikacji jest identyfikacja przez kierowników trudności i ich źródeł. Drugim etapem jest podjęcie działań w kierunku likwidowania przeszkód.

Najbardziej znane metody to:

- zarządzanie poprzez cele (wspólne ustalenie celów, informowanie o wynikach działań, zespołowe rozwiązywanie problemów),
- doskonalenie organizacji (dążenie do zmiany kultury organizacji, ułatwianie otwartej i obiektywnej wymiany informacji).

Efektywny system komunikacyjny oznacza:

- pełną dostępność informacji,
- wiarygodność informacji,
- możliwość podnoszenia różnych zagadnień w sposób nieformalny,
- dokumentowanie rozważanych problemów i podjętych decyzji.

NLP Neurolingwistyczne Programowanie

Omawiając zagadnienia komunikacji należy koniecznie wskazać na wymienioną już, bardzo skuteczną dziedzinę wiedzy praktycznej Programowanie Neurolingwistyczne, w skrócie NLP. NLP jest wiedzą na temat możliwości pracy nad sobą i z innymi, subiek-

¹ K. Davis, *Management Communication and the Grapevine*, Personnel Journal 48, 1969, nr 4.

tywnego doświadczania, modelem skutecznej komunikacji oraz instrumentem zmiany osobistej. NLP jest także sposobem myślenia i postrzegania a także stanem świadomości oraz zespołem umiejętności, które pozwalają na budowanie własnej motywacji, wpływanie na własne procesy emocjonalne i myślowe oraz wywieranie wpływu na innych. Jest również stylem życia, charakteryzującym się ciekawością wobec świata i ludzi, dążeniem do doskonałości oraz zamiłowaniem do śmiałego eksperymentowania i usuwania ograniczeń stojących na drodze do sukcesu i satysfakcji we wszystkich dziedzinach życia. Wiedza związana z NLP wynika ze zbędnych i opisanych doświadczeń, sukcesów i porażek innych ludzi. NLP można wykorzystać do skutecznej pracy we wszystkich aspektach życia zawodowego oraz w życiu prywatnym.

Public Relation – to zarządzanie komunikowaniem się między organizacją a jej otoczeniem (publicznością), to prezentacja firmy i proces opierający się na następujących zasadach:

- cel – działania public relation są zamierzone, przemyślane, intencjonalne, mają wpływać na ludzi, zdobywać poparcie społeczne, dostarczać im informacji oraz poznawać ich relacje,
- plan – działania public relation są zorganizowane, poszukiwanie rozwiązań problemów w ramach schematów logicznych z uwzględnieniem czasu, analiz, badań,
- osiągnięcia firmy – niezbędne są dobre wyniki ekonomiczne i sukces rynkowy,
- interes społeczny – biznes nie wyklucza służby społeczeństwu,
- komunikowanie dwukierunkowe – stwarzanie możliwości wypowiedzi różnym grupom społecznym, będącym w kręgu zainteresowania organizacji,
- funkcja zarządzania – public relation jako część zarządzania organizacją, obejmująca rozwiązywanie problemów i doradzanie na najwyższym szczeblu.

Komunikacja może służyć do budowania wzajemnych relacji, ale przede wszystkim służy przekazywaniu wszystkim pracownikom informacji o krytycznych celach i sposobach ich realizacji w taki sposób, by można było uznać, że strategia organizacji jest realizowana z powodzeniem. Bardzo istotne jest, aby dokonać dekompozycji celów i mierników strategicznych ustalanych dla całej organizacji na wskaźniki specyficzne (częstkowe) na poziomie operacyjnym. Podstawowa rola komunikowania w zarządzaniu:

- niezbędny element w procesie podejmowania i przekazywania decyzji,
- pozwala zarządzać informacjami i przekazywać je do otoczenia,
- element wspomagający funkcje kierownicze.

3.9. Kontrola zarządcza a planowanie zarządcze

Koncepcja integracji planowania i kontroli w jednym ręku była w latach 50-tych nowością na gruncie europejskim, uważano bowiem, że należy oddzielić planowanie, realizację i kontrolę (kontrolujący nie powinien kontrolować własnych decyzji). Pogląd ten ulegał modyfikacji i ostatecznie ukształtował się pod wpływem spostrzeżenia, że osoba, która kontroluje, powinna dobrze znać przedmiot kontroli (najlepiej to zrobić na etapie planowania) i szybko reagować na odchylenia od planu z uwagi na dużą zmienność otaczającej nas rzeczywistości (profilaktyka jest lepsza od leczenia). Spostrzeżenia te zaowocowały poglądem, że najwyższą wartość można

Public Relation

Rola komunikacji

Controlling

osiągnąć integrując planowanie i kontrolę w jednym ręku. Tak właśnie powstał controlling (**controlling**), czyli metoda integracji planowania zarządczego i kontroli zarządczej.

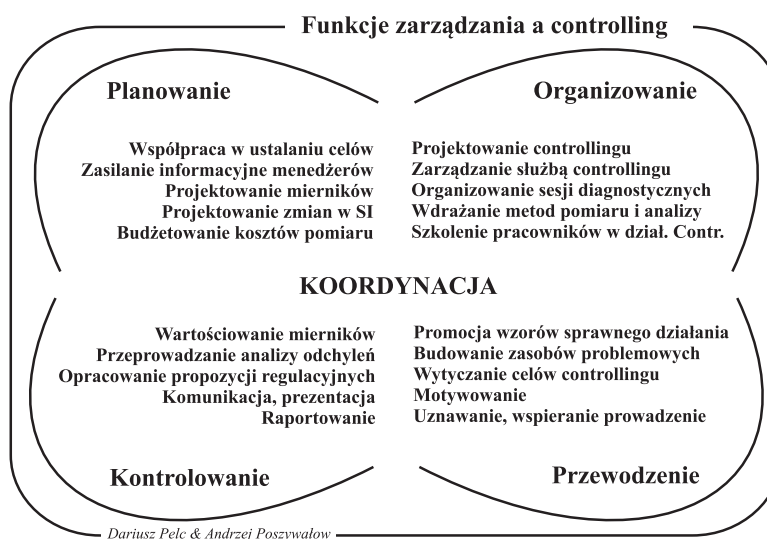
Integracja planowania i kontroli w jednym ręku powinna spowodować:

1. Wzrost wartości procesu kontroli i uelastycznienie oraz urealnienie procesu planowania. Kontrola nie jest bowiem sztucznie izolowana od planowania i realizacji, co powoduje, że zalecenia pokontrolne prowadzane są szybko i podlegają samokontroli.
2. Wzrost poczucia odpowiedzialności w procesach planowania jak i kontroli. W latach następnych rozszerzono koncepcję controllingu o funkcje sterowania i regulacji oraz koordynacji i wspomagania informacyjnego.

Przykład – porównanie cech i funkcji controllingu oraz kontroli wewnętrznej, ważnych w procesie zarządzania działalnością.

<i>Cecha / funkcja</i>	<i>Kontrola</i>	<i>Controlling</i>
<i>relacja z menedżerem</i>	<i>kontrolowanie, raportowanie, zalecenia</i>	<i>współpraca, wspomaganie informacyjne</i>
<i>częstotliwość</i>	<i>stała / plan kontroli</i>	<i>zmienna / zależnie od potrzeb / planowania</i>
<i>planowanie</i>	<i>kontroler nie uczestniczy</i>	<i>controller uczestniczy / wspomaga proces</i>
<i>zakres kontroli</i>	<i>standardowy / regulacje, stanowiska pracy</i>	<i>zaprojektowany w procesie planowania</i>
<i>odpowiedzialność</i>	<i>niska motywacja i odpowiedzialność</i>	<i>wysoka motywacja i odpowiedzialność</i>
<i>wpływ na realizację</i>	<i>brak wpływu (wyjątkowo kontrola międzyoperacyjna)</i>	<i>bardzo duży wpływ (sterowanie, regulacja)</i>
<i>wpływ na system</i>	<i>niewielki / zmiana regulacji prawnych</i>	<i>duży / optymalizacja systemu zarządzania</i>
<i>charakter działania</i>	<i>głównie rozliczenie / porównanie</i>	<i>głównie identyfikacja i rozwiązywanie problemów</i>

Schemat 3. Funkcje zarządzania a controlling



Metoda Balanced Scorecard - Zrównoważona Karta Wyników integruje planowanie i kontrolę zarządczą, wskazując równocześnie na spójność celów strategicznych i operacyjnych. Metoda BS pozwala zintegrować związane z nimi planowanie, w trakcie realizacji – monitoring, a po realizacji kontrolę. Do pomiaru stanu przedsiębiorstwa wymaga budowy zbilansowanego systemu wskaźników ilościowych i jakościowych oraz operacyjnych i strategicznych. Zakłada się, że przedsiębiorstwo ma zobowiązania wobec akcjonariuszy, polegające na budowie wartości, a więc przyszłego strumienia pożytków. Nie są więc zbyt istotne dla oceny stanu przedsiębiorstwa wskaźniki finansowe odnoszące się do przeszłości, a szczególnie wskaźniki bieżące, np.: kwartalne.

Stosuje się jedną lub wiele tablic wskaźników zbudowanych z punktu widzenia określonego celu strategicznego i realizowanych strategii. Dominujące i niejako pierwotne znaczenie posiadają wskaźniki ilościowe i jakościowe zbudowane w obszarach:

- perspektywy klienta („Jak powinniśmy wyglądać w oczach klientów, aby zrealizować swą misję? ”),
- perspektywy innowacji i uczenia się („W jaki sposób należy podtrzymywać gotowość do innowacji i zmian w przedsiębiorstwie, aby realizować swą misję? ”),
- perspektywy wewnętrznej („Na jakich procesach biznesowych powinniśmy się szczególnie skupić, aby zaspokoić oczekiwania naszych klientów? ”),
- perspektywy finansowej („W jaki sposób powinni postrzegać firmę jej akcjonariusze, aby możliwe było zrealizowanie jej misji? ”).

Tabela 5. Przykładowy zestaw celów, miar i zadań w poszczególnych wymiarach ZKW

Wymiar	Cele strategiczne	Miary	Zadania
Finanse	F_1 : Spełnić oczekiwania akcjonariuszy F_2 : Wzrost F_3 : Poprawić wyniki działalności	F_1 : Zwrot kapitału F_2 : Sprzedaż F_3 : Zysk brutto	F_1 : Zwiększyć z 10% do 12% F_2 : Wzrost sprzedaży o 25% F_3 : Zwiększyć zysk brutto o 50%
Klient	K_1 : Zwiększyć udział w rynku K_2 : Poprawić postrzeganie przez klientów K_3 : Zwiększyć stopień zadowolenie klientów	K_1 : Udział w rynku K_2 : Wydatki na promocję K_3 : Wskaźnik zadowolenia klientów	K_1 : Wzrost o 15% K_2 : Zwiększyć o 50.000 PLN K_3 : Wzrost o 10%
Procesy wewnętrzne	P_1 : Obniżyć koszty jednostkowe P_2 : Skrócić łączny cykl transformacji P_3 : Opracować nowe produkty	P_1 : Koszt na jednostkę wyrobu P_2 : Łączny cykl transformacji P_3 : Liczba nowych produktów	P_1 : Zmniejszyć o 2 PLN P_2 : Skrócić o 12 dni P_3 : 2 na pół roku
Rozwój i wzrost	I_1 : Podnieść poziom technologii I_2 : Zwiększyć umiejętności pracowników	I_1 : Wydatki IT na pracownika I_2 : Wydajność	I_1 : 10.000 PLN na pracownika I_2 : Zwiększyć o 20%

Należy zwrócić uwagę na kilka elementów specyfiki usług finansowych (w tym bankowych) istotnych z punktu widzenia wykorzystania planowania i kontroli zarządczej w metodzie *Balanced Scorecard* (Zrównoważona Karta Wyników). Należą do nich:

- w sektorze instytucji finansowych postęp i sukcesy zależą od wielkości i organizacji aktywów intelektualnych, którymi dysponuje firma (kapitał ludzki, know-how) i firmy sektora finansowego, budując systemy *Balanced Scorecard* wyodrębniają jako kluczową perspektywę kapitału ludzkiego,
- z zarządzaniem aktywami intelektualnymi ma związek zarządzanie wiedzą, w tym budowa baz wiedzy oraz umiejętność wdrażania najnowszych technologii w zakresie IT (niezależnie od technologii stricte bankowych, ubezpieczeniowych, etc.),
- w budowie systemu *Balanced Scorecard* w firmach usług finansowych należy uwzględnić fakt, że powinny to być organizacje w szczególny sposób nastawione na bezpieczeństwo oraz wskaźniki ostrożnościowe, co stawia szczególne wymagania zagadnieniom związanym z zarządzaniem ryzykiem,
- w przypadku wielu instytucji finansowych kluczową kwestią związaną z perspektywą wzrostu i uczenia się oraz perspektywą wewnętrznych procesów biznesowych jest zagadnienie szeroko pojętej współpracy partnerskiej (konsorcjalnej, reasekuracyjnej, itp.),
- jednym z krytycznych czynników sukcesu firm sektora usług finansowych staje się posiadanie własnego portalu, jako niezbędnego kanału informacyjno-promocyjnego, a w najbliższej przyszłości również transakcyjnego,
- wobec wagi zagadnień aktywów intelektualnych wydaje się, że w perspektywie wzrostu i uczenia się szczególnie instytucje finansowe powinny zatroszczyć się o stworzenie takiego wizerunku, by mogły uchodzić za pożądanego pracodawcę na rynku pracy; pokazywanie takiego wizerunku powinno opierać się na zbudowaniu takich cech firmy, które stanowić będą autentyczną wartość konkurencyjną w sensie przyciągania najlepszych pracowników,
- w instytucjach finansowych szczególnej wagi nabiera kwestia rozróżnienia wskaźników diagnostycznych od wskaźników strategicznych; wskaźniki diagnostyczne służą do bieżącej (operacyjnej) kontroli procesów, zaś wskaźniki strategiczne umożliwiają kontrolę realizacji strategii.

3.10. Kultura i tożsamość korporacyjna

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna jest zbiorem wartości i zachowań organizacyjnych trwałych i uznawanych przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Wartości i zachowania te wyrażają się w ich postawach, zasadach postępowania, zwyczajach i praktykach działania. Składają się na nią podstawowe wartości przedsiębiorstwa, które łącznie z celami ekonomicznymi nadają sens jego działalności i stanowią ramy, w których przedsiębiorstwo powinno funkcjonować, a więc także granice, których nie może przekraczać. Kultura obejmuje także takie aspekty, jak formy współistnienia jednostki z innymi pracownikami, miejsce klientów i sposób ich traktowania, znaczenie przywiązywane do różnych funkcji i aspekt podstawowy, czyli sposób komunikowania się wewnątrz organizacji i firmy z otoczeniem. Kultura towarzyszy funkcjonowaniu każdej organizacji, niezależnie od stopnia świadomości o jej istnieniu. Nie można powiedzieć: „w naszej firmie nie ma kultury organizacji”.

Może ona być mocna, słaba, negatywna lub mało skuteczna we wspomaganiu podejmowanych decyzji, jednak zawsze każda organizacja posiada „jakąś” kulturę.

Istotnym elementem kultury banku jest styl porozumiewania się i komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. W większości firm istnieje formalny obieg informacji oraz drugi obieg nieformalny. Są też firmy, które w sposób zamierzony stawiają na przekazywanie informacji w sposób nieformalny, ponieważ zdają sobie sprawę z szybkości i wagi tego przekazu i godzą się na związane z nim zniekształcenia informacji.

Wdrażanie rynkowych zasad zarządzania bankiem, kształtowanie nowej prorynkowej kultury organizacji związane jest z istnieniem oporu wobec wprowadzanych zmian, niezależnie od szeptu zarządzania. Każda zmiana burzy dotychczasowy „komfort” i porządek. Zmiany wywołują także różne emocjonalne reakcje, postawy, zakłócają dotychczasową równowagę, zmniejszają poczucie bezpieczeństwa i pewności, są źródłem konfliktów między pracownikami, kierownictwem.

Styl zarządzania stosowany przez kadrę kierowniczą i sposób, w jaki kieruje ona bankiem, jest związany z osobowością kierowników. Ich działania silnie wpływają na atmosferę i funkcjonowanie przedsiębiorstwa a także możliwe zmiany w tym zakresie. Kierownicy preferujący pionowe (funkcyjne), tradycyjne zarządzanie hamują rozwój procesów organizacyjnych, budowanie relacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami firmy, blokują informacje, a co za tym idzie opóźniają rozwój organizacji, przez co może ucierpieć pozycja rynkowa i w konsekwencji kultura organizacji może być negatywnie postrzegana.

Z obserwacji rzeczywistości polskiej wynika, że przekształcenia własnościowe w bankach w dużym stopniu znoszą powyższe ograniczenia, ponieważ wprowadzane są metody zarządzania banków zagranicznych, posiadających wieloletnie tradycje zarówno w kwestiach typowo bankowych oraz w dziedzinach ogólnie pojętego zarządzania, marketingu, organizacji i finansów, także w zakresie kultury organizacyjnej.

Budowanie kultury zorientowanej na klienta wymaga pełnego zaangażowania wszystkich pracowników organizacji. To zaangażowanie, jak się okazuje, przedstawia poważny problem.

Zmiany kultury

Tradycje i styl zarządzania a kultura

Budowanie kultury zorientowanej na klienta

Przykład problematyki budowania kultury organizacji (źródło: artykuł Mariusz Wysocki, Agnieszka Bergtold).

W latach 90-tych firma TMI przeprowadziła badania nad poziomem zaangażowania pracowników. Przebadano 100 000 pracowników różnych firm w 15 krajach Europy. Oto niektóre z wyników:

- *1 na 10 badanych był w trakcie poszukiwania nowej pracy bez uprzedniego powiadomienia o tym swoich przełożonych.*
- *4 na 10 odpowiedziało „Nie” na pytanie: „Czy jesteś dumny z faktu, że pracujesz w tej firmie?”*
- *8 na 10 było tak naprawdę obojętne, w jakiej firmie pracują i nie czuli żadnej odpowiedzialności za wyniki ich firmy.*
- *2 spośród 10 było dumnych z bycia pracownikami firmy, w której pracują.*

Trudno jest oczekiwać, że pracownicy niezadowoleni z pracy w firmie będą oferować klientom najwyższą jakość obsługi.



Kultura firmy może wyrażać się w następujący sposób:

- zwykle metody postępowania – wśród pracowników tej samej firmy często istnieją wzorce zachowań,
- normy grupowe – standardy wydajności są formalnie lub nieformalnie ustalane przez grupy pracownicze,
- główne wartości głoszone przez firmę – są to głęboko zakorzenione przekonania, które kształtują podejście i zachowanie pracowników,
- filozofia, która kształtuje politykę firmy wobec pracowników i klientów,
- zasady dobrego współżycia wewnątrz firmy,
- nastrój i atmosfera stworzone przez wystrój i urządzenie wnętrz w firmie.

Peters i Waterman stworzyli listę siedmiu podstawowych wartości, które można spotkać w najlepszych amerykańskich firmach. Te podstawowe wartości brzmią następująco:

1. *Przekonanie, że jest się najlepszym.*
2. *Przekonanie o ważności szczegółów decydujących o właściwym działaniu.*
3. *Przekonanie o wartości ludzi jako jednostek.*
4. *Wiara w doskonałą jakość usług.*
5. *Przekonanie, że większość ludzi w organizacji powinna uczestniczyć w nowatorskich rozwiązaniach i co za tym idzie, eliminować błędy.*
6. *Przekonanie, że nieformalny kontakt zwiększa przepływ informacji.*
7. *Szczere przekonanie i uznanie, że wzrost ekonomiczny i zysk to istotne elementy działalności.*

Kultura organizacyjna związana jest również z innymi elementami i działaniami banku:

- tożsamością korporacyjną,
- wizerunkiem i marką banku,
- wartością firmy szczególnie w zakresie wartości niematerialnych i prawnych,
- relacjami z otoczeniem wyrażonymi poprzez marketingowe public relation,
- prezentacją i wykorzystaniem komercyjnym Internetu.

Tożsamość korporacyjna

Zbudowanie i udana prezentacja tożsamości korporacyjnej firmy to możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej (wizerunkowej) nad konkurentem. Każda firma i korporacja, w szczególności banki, mają własną tożsamość, która powinna być opracowana, zaprojektowana i wdrażana zgodnie z przyjętą strategią. Firmy coraz częściej doceniają szanse i zagrożenia, które wiążą się z postrzeganiem przez klientów „charakteru” organizacji. Tradycyjnie zawód bankowca cieszy się szacunkiem wśród społeczeństwa i w zależności od marki banku, jego pracownicy chwalą się tym bardziej lub mniej. Świadomość pracowników, ich poczucie przynależności do korporacji, ma silny wpływ na efekty pracy i w wielu bankach jego tożsamość i charakter budowany jest systemowo jako element strategii.

Znany markowy produkt posiada łatwo rozpoznawalną przez konsumentów tożsamość, budowaną przez lata tradycją, niezmiennie wysoką jakością i niezawodnością, konsekwentną komunikacją z konsumentami. Rolę swoistej marki może także pełnić nazwa firmy, z którą utożsamiane są jej kolejne produkty i usługi. Taka marka korporacyjna rozciąga parasol reputacji i ochrony nad całym asortymentem firmy. W warunkach dużej konkurencyjno-

ści posiadanie znanej marki znacznie zwiększa szansę i prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Znajomość i popularność marki przekłada się na wynik finansowy przedsiębiorstwa. To samo dotyczy zarówno marek produktowych, jak i marek korporacyjnych.

Tożsamość korporacji budowana przez system korporacyjnej identyfikacji wizualnej służy nie tylko wewnętrznej organizacji firmy, ale również ukazuje jej spójność na zewnątrz. Identyfikacja korporacyjna zaczyna się już od nazwy firmy i logotypu. Spójne stosowanie marki oraz wykreowanie jej wartości w dłuższym okresie zdecydowanie przewyższa wartość majątku firmy, jej dorobku, projektów i produktów. Jednak identyfikacja korporacyjna to nie tylko logotyp i nazwa firmy. Identyfikacja to właśnie to, co czyni firmę unikalną oraz jedyną. Prezentuje podejście firmy do biznesu, jej wartości oraz kulturę organizacyjną (biznesową).

Przykładem wagi tożsamości korporacyjnej są inwestycje właścicieli banków europejskich w bankach polskich. Postrzeganie marki lokalnej przez klientów, postrzeganie cech charakterystycznych związanych z konkretnym bankiem, jego tożsamość (i polski rodowód), to niektóre z kluczowych czynników zakupu istniejącego banku polskiego.



W kontekście tożsamości korporacyjnej ważną rolę odgrywa Internet. Nie można przecenić znaczenia zaistnienia w Internecie i dlatego banki coraz większą wagę przywiązują do starannej prezentacji swojego wizerunku on-line. Witryny banków zawierają wszystkie informacje dotyczące firmy: dane o usługach, katalog produktów, cenniki oraz inne typy informacji (włącznie z fotografiami członków Zarządu banku). Serwisy firmowe należą do witryn nieprzewidywalnych, dlatego też witryna taka powinna być zaprojektowana z myślą o wszystkich potencjalnych odbiorcach. Jest to warunek sukcesu w prezentacji tożsamości firmy. Witryny firmowe obejmują w sieci szeroki wachlarz relacji biznesowych: pomiędzy firmami i inwestorami (Business-to-Business, B2B), pomiędzy firmami i klientami (Business-to-Consumer, B2C). Relacje te mają oczywiście różny charakter. Serwis firmowy WWW powinien być adresowany do wszystkich grup potencjalnych odbiorców i oddziaływać jako jednolita całość. W dobrej firmie standardy tożsamości wizualnej są normą, od której nie ma odstępstw. Zanim przedsiębiorstwo zacznie kreować swój wizerunek w Internecie, powinno mieć jasno określony system tożsamości wizualnej (corporate identity).

3.11. Samozarządzanie jako narzędzie osobistego rozwoju

Pieniądze nie są jedynym czynnikiem, który wystarczająco motywuje pracownika. Istotnym czynnikiem jest możliwość podejmowania samodzielnych decyzji przez zatrudnionych. Jeżeli pracownicy nie posiadają kreatywnego wpływu na swoją pracę, czują się „jak w fabryce”.

Własność i elementy współzarządzania, nawet jeśli są ograniczone do własnego stanowiska, działają pozytywnie na psychikę pracownika. Być może wiele osób nie ma możliwości posiadania udziałów własności w firmie, jednakże osoby te mogą przynajmniej

mieć psychologiczne poczucie własności. Specjalne programy, pozwalające angażować pracowników w proces zarządzania (samozarządzanie, samokontrola), oparte są na założeniu, że ludzie pragną być właścicielami problemów, badań, procesów, rozwiązań, uznania i ostatecznego sukcesu wynikającego z doskonalenia jakości.

W dzisiejszych czasach, kiedy wszelkie dowody przemawiają za tym, że zarządzanie oparte na kontroli może naruszyć interesy organizacji i ludzi, którzy dla nich pracują, pojawia się nowy model zarządzania pracownikami. Jego istota polega na tym, że organizacja musi zdobyć zaangażowanie pracowników, jeśli chce uzyskać trwałą przewagę nad konkurencją na współczesnym rynku.

Technika zarządzania jakością totalną jest instrumentem zapewniającym większe zaangażowanie pracowników poprzez wspólne podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów w zespołach. Niektóre firmy już teraz idą dalej i wykorzystują zaangażowanie pracowników w zarządzanie nawet do tego stopnia, że wprowadzają formy samo zarządzania. A w takim przypadku tylko jeden formalny krok dzieli pracownika od tego, by stał się w organizacji „przedsiębiorcą” dbającym o własny rozwój.



Samozarządzanie jest metodą skierowaną do osób, które są przekonane, że ich dotychczasowy potencjał rozwojowy nie jest wykorzystany i pragną coś z tym zrobić innego niż do tej pory.

Zagadnienia, na jakie należy zwrócić uwagę, chcąc rozwijać się i zarządzać samym sobą:

- określanie celów – (tego nie uczą w szkołach) ważna jest umiejętność określania i spójności celów, np. rozwój osobisty i rozwój zawodowy,
- identyfikacja własnych umiejętności, samoocena,
- zarządzanie czasem – stosowanie zasad zarządzania czasem, planowanie tylko 60% czasu, podział zadań wg kryteriów pilne i/lub ważne,
- planowanie – planowanie takich działań, żeby osiągnąć cele,
- organizowanie – analiza i pozyskanie zasobów czasowych, materialnych, informacji,
- skuteczne wykonywanie zadań – budowanie listy zadań, harmonogramów,
- umiejętność automotywacji, dbałość o zdrowie („żeby się chciało”),
- radzenie sobie ze stresem, emocjami i konfliktami w firmie,
- znajomość technik i metod NLP, umiejętność prawidłowej komunikacji,
- samokontrola.

3.12. Motywacja

Motywacja jest to pobudzanie, aktywizowanie, uzasadnianie celowości działania ludzkiego. Najprościej ujmując jest skłanianiem ludzi do działań, których wykonywanie lub wynik zaspokajają potrzeby działającego, lub za których wykonywanie lub osiągnięty wynik otrzymuje on wzmocnienia pozwalające zaspokoić te potrzeby. Rodzaje motywacji są klasyfikowane według potrzeb i pragnień ludzkich. W systemie zarządzania motywacja stanowi ważną funkcję kierowniczą. Rozróżnia się motywację ekonomiczną i pozaeko-

nomiczną oraz podział na motywację pozytywną i negatywną związaną z potencjalnym zagrożeniem, np. utratą pracy, premii, awansu, możliwości zaspokajania potrzeb.

Motywowanie polega na inspirowaniu pracowników, by próbując osiągnąć cele osobiste, realizowali cele firmy. Podstawą oceny motywacyjnej funkcji kierownika jest skuteczność, z jaką godzi on interesy jednostki z celami organizacji. Człowiek traktuje określoną sytuację jako zbiór rozmaitych środków służących do realizacji celów, dlatego też ważne jest, aby człowiek mógł realizować cele organizacji przez własne cele. Zachowanie człowieka kształtowane jest nie tylko przez oczekiwane korzyści, ale także przez przeszłe zachowania i konsekwencje tych zachowań. Oczekiwane wynagrodzenie ma dla ludzi różną wartość zaspokojenia, tak jak różni są ludzie – dla jednych pieniądze są najważniejsze, dla innych nie. Zapłata mająca wartość zaspokojenia powinna być uzyskiwana w drodze osiągania wyższej wydajności i lepszej jakości pracy, przy czym należy dobrze zidentyfikować, tzw. motywatory (czynniki motywujące).

Wykorzystanie hierarchii potrzeb ludzi (A. Maslow)²

1. Rozpoznaj potrzeby swoich pracowników (wystarczy zapytać).
2. Stosowane wobec pracowników bodźce mogą być skuteczne, jeśli będą dostosowane do odczuwanych przez nich potrzeb.
3. Rozbudzaj u pracowników potrzeby samorealizacji. Potrzeby samorealizacji można rozbudzić głównie poprzez:
 - zaspokajanie przynajmniej na względnym poziomie ich potrzeb niższego rzędu,
 - dbanie o to, by praca jaką pracownik wykonuje była dopasowana do jego możliwości (wiedzy, doświadczenia, umiejętności, predyspozycji) i aspiracji oraz żeby była odpowiednio trudna (nie za łatwa i nie za trudna),
 - wzbogacenie pracy o te elementy, które uczynią z niej pracę bardziej dla pracownika ciekawą, twórczą, sprzyjającą jego rozwojowi,
 - podnoszenie kwalifikacji pracowników.

Dylemat:

CZY praca powinna być traktowana jako instrument zaspokojenia wszystkich potrzeb od fizjologicznych do twórczych? CZY praca jest jedynie w celu zaspokajania najbardziej podstawowych potrzeb, wszystkie pozostałe zaspokajają się gdzie indziej?

Zadaniem kierownictwa jest stworzenie takich warunków pracy w organizacji, aby pracownik mógł w jak największym stopniu znaleźć swoją „jedność życia” i w ten sposób zaspokajać swoje potrzeby. Kierownictwo powinno:

- zidentyfikować zdolności i umiejętności pracowników, które są konieczne do realizacji powierzonych im zadań,
- kształtować te zdolności i umiejętności,
- zidentyfikować system wartości, oczekiwań i potrzeb pracownika, dostosować do niego zadania i narzędzia motywowania,
- odpowiednio dobrać i prawidłowo użyć narzędzi motywowania z punktu widzenia zadań i systemu potrzeb,

Obowiązki motywującego

2 A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

- opracować i stosować system oceny efektów (jako instrument motywowania),
- włączyć pracowników do aktywnej partycypacji w życie organizacji,
- wszechstronnie informować i organizować pracę, aby zapewnić maksimum świadomego uczestnictwa i zaangażowania pracowników w rozumienie współzależności ich pracy z pracą innych pracowników, z wymaganiami odbiorców i otoczenia,
- uruchomić niefinansowe bodźce i kształtować korzystne stosunki międzyludzkie.

Dla prawidłowego funkcjonowania firmy i realizacji jej planów istotnym jest opracowanie **systemu motywacyjnego**. System taki powinien uwzględniać wszystkie zasady motywowania pracowników. Jego elementem jest system wynagrodzeń. Finansowe motywatory są najbardziej skuteczną formą realizacji motywacji.

Kryteria systemu wynagrodzeń

Kryteria stosowane przy konstruowaniu systemu wynagradzania:

1. Efektywność – jest miarą wyników, uzależnienie wynagrodzenia od czynników bezpośrednio związanych ze skutecznym wykonywaniem zadań.
2. Wysiłek – nagradzanie za środki, a nie za cele, motywujemy tych, co się starają, a nie muszą być efektywni.
3. Staż pracy – znaczący czynnik przy przyznawaniu nagród, nie ma związku z efektywnością i czasami z umiejętnościami.
4. Posiadane umiejętności – kto wyróżnia się najwyższym poziomem umiejętności lub uzdolnień, jest odpowiednio nagradzany, ale umiejętności te nie muszą być wykorzystywane.
5. Stopień trudności pracy – proste prace uważane są za zasługujące na mniejsze wynagrodzenie, niż prace bardziej złożone i wyrafinowane, prace stresujące, nieprzyjemne, mogą wymagać większych nagród, żeby można było pozyskać pracowników do ich wykonywania.
6. Samodzielność – zwiększanie stopnia samodzielności, wzrost umiejętności w tym zakresie zwiększa wynagrodzenie.

Motywatory

Czynniki motywacyjne finansowe i pozafinansowe (**motywatory**):

- partycypacja w podejmowaniu decyzji,
- zwiększony zakres odpowiedzialności,
- okazje do osobistego rozwoju,
- większa swoboda i samodzielność w pracy,
- praca bardziej interesująca,
- różnorodność działań,
- płaca zasadnicza,
- dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych i w święta,
- premie za wydajność,
- udział w zyskach,
- prawo do zakupu akcji,
- ubezpieczenia,
- płace za nie przepracowane godziny,
- świadczenia dodatkowe i usługi,
- lepsze wyposażenie gabinetu,
- stałe miejsce na parkingu,
- imponujący tytuł służbowy,

- dogodne godziny przerw na lunch,
- pożądane przydziały zadań,
- własna sekretarka,
- samochód służbowy, itd.

Czynniki pozafinansowe ograniczone są jedynie przez potrzeby pracowników i inwencję twórczą menedżerów. W niektórych firmach stosuje się prosty system motywacyjny wynikający z wieloletniej tradycji i oparty na prostej zasadzie: za prawidłowe wykonanie wszystkich, wspólnie ustalonych zadań otrzymasz godziwe wynagrodzenie i warunki pracy. Motywacyjna rola lidera w takich firmach to niezastąpiony czynnik w inspirowaniu i motywowaniu ludzi, nadawaniu kolorytu ich życiu i w realizacji ich marzeń.



3.13. Komunikacja werbalna i niewerbalna

Komunikację interpersonalną można podzielić na werbalną i niewerbalną. Z badań nad komunikacją wynika, że komunikacja werbalna ma 35% znaczenia w przekazie, a komunikacja niewerbalna pozostałe 65%.

Komunikacja werbalna to przekazywanie informacji za pomocą wyrazów. Dużą rolę odgrywają tu takie czynniki, jak:

- ton głosu, akcent (forma jest istotna tak samo jak treść wiadomości),
- stopień płynności mowy (świadczy o kompetencji i odpowiedzialności),
- treść wiadomości (rola zawartości zależna jest od: systemu władzy, związków i relacji międzyludzkich, systemu kulturowego),
- rodzaj przekazu (ustny czy pisemny – pisemny zostawia „ślady”, postrzegany jako bardziej zobowiązujący i wiarygodny).

Komunikacja werbalna

Komunikacja niewerbalna to taka komunikacja, w której następuje przekaz bez użycia wyrazów, innymi sposobami, np. „językiem ciała”. Istotne dla tego typu przekazu są takie czynniki, jak:

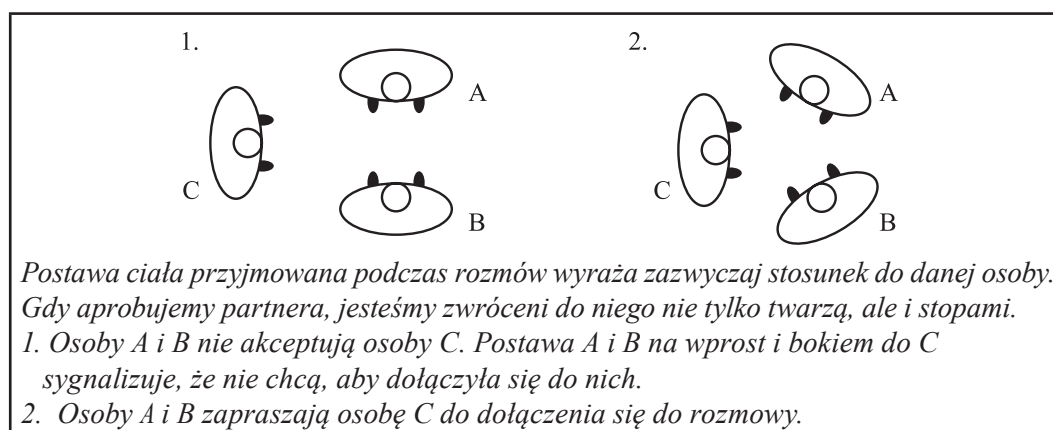
- przestrzeń (odległość, dystans) – strefa intymna (0-45cm), strefa osobista (45-120 cm), strefa społeczna (1,2-3,6 m), strefa publiczna (3,6-6m),
- symbole (w tym ubiór, ozdoby),
- wyraz twarzy, mimika,
- kontakt wzrokowy (spojrzenie, wzrok),
- ruchy ciała i ułożenie ciała,
- zapach,
- dotyk,
- gesty.

Komunikacja niewerbalna

Funkcje komunikacji niewerbalnej

Funkcje komunikacji niewerbalnej:

- informacyjna – np. na temat samopoczucia nadawcy, jego postawy wobec rozmówcy, stopnia pewności siebie, stanu emocjonalnego, itp., bardzo cenne dla odbiorcy, bo trudne do sfalszowania i kontrolowania przez nadawcę,
- wspierania przekazów słownych:
 - powtarzanie sygnałów werbalnych (stosowane jest dla podkreślenia lub wyjaśnienia przekazu słownego, np. gesty towarzyszące wskazywaniu rozmówcy drogi),
 - zaprzeczanie (zachodzi wówczas, kiedy werbalnie zapewniam, że wszystko jest w porządku, ale moje nerwowe ruchy, mimika i ton głosu przeczą słowom),
 - uzupełnianie (sygnały niewerbalne uzupełniają, zwiększają siłę oddziaływania, wiarygodność słów, np. wyznaniu uczuć towarzyszy kontakt wzrokowy, ciepły, aksamitny głos, bliskość fizyczna),
 - zastopowanie (niekiedy z powodu różnych okoliczności gesty zastępują słowa, np. kiedy odległość jest już zbyt duża, by słyszeć się wzajemnie machamy ręką na pożegnanie lub pokazujemy znak słuchawki, by przekazać wiadomość, że zadzwonimy),
 - akcentowanie (wyeksponowaniu określonego fragmentu wypowiedzi służy parajązyk, pauzy, np. pytanie „dokąd Ty idziesz?” w zależności od położonego akcentu będzie miało inne znaczenie),
- wyrażania postaw i emocji – np. postawa interpersonalna typu przyjacielskość-wrogość – sygnały, które komunikują sympatię, przyjaźń to: uśmiechanie się, spoglądanie, bliskość fizyczna, dotykanie, otwarta pozycja ciała, wznoszący się tembr głosu; postawa interpersonalna dominacja; podporządkowanie – sygnały, które komunikują o dominacji: brak uśmiechu, ręce na biodrach, patrzenie na rozmówcę podczas mówienia, donośny, niski głos,
- definiowanie relacji – określa stopień zażyłości, poziom kontroli i poufałości pomiędzy stronami. Osoby, które darzą się sympatią, zaufaniem zachowują mniejszy dystans fizyczny wobec siebie, pochylają się ku sobie, częściej i dłużej utrzymują kontakt wzrokowy, więcej gestykulują i dotykają się wzajemnie,
- kształtowania wrażenia – komunikowanie niewerbalne pozwala wytworzyć określone wrażenie, przykładem może być istotne dla każdego „pierwsze wrażenie”, które w bardzo istotny sposób determinuje dalsze działania stron.



Znajomość zasad komunikowania się zarówno w sferze werbalnej, jak i pozawerbalnej – mowa ciała i wykorzystywanie tych umiejętności na co dzień, często decyduje o sukcesie, otrzymaniu interesującego zamówienia czy kontraktu. Nie można zbudować relacji międzyludzkich bez prawidłowego procesu komunikacji, w którym przekazywane werbalnie i niewerbalnie komunikaty są spójne.

3.14. Panowanie nad konfliktem i stresem

3.14.1. Stres

Stres to stan emocjonalny, w potocznym rozumieniu oznaczający zdecydowanie nieprzyjemny stan psycho-fizyczny i kojarzony z napięciem, nadmiernym wysiłkiem, przemęczeniem, bólem, a nawet poczuciem beznadziejności i niemożności podjęcia aktywnych działań.

Stres jest stałym elementem życia i nie da się uniknąć związanych z nim pozytywnych, bądź przykrych emocji. Aby znaleźć odpowiedni sposób radzenia sobie w sytuacji trudnej należy dokonać oceny sytuacji i własnego położenia. Sytuacja może być:

- bez znaczenia,
- może mieć charakter sprzyjająco-pozytywny,
- przejawiać się w postaci krzywdy, zagrożenia lub wyzwania.

Rodzaje stresu:

- stres fizjologiczny, psychologiczny, moralny,
- stres konstruktywny – stres destruktywny.

Stres psychologiczny jest odpowiedzią na zastaną sytuację, której człowiek doświadcza i którą odczytuje jako trudną. Dopiero, kiedy osobę zinterpretuje zaistniały fakt, jako w jakimś stopniu jej zagrażający, bodziec staje się stresorem. Reakcja fizjologiczna na dany stresor jest związana z funkcjonowaniem układu вегетatywnego lub wydzielania wewnętrznego. Zazwyczaj reakcje fizjologiczne i psychologiczne są ze sobą powiązane. Wyróżniono także stres moralny, charakteryzujący się konfliktem w sferze stosunków społecznych, ocenianych skalą wartości etycznych, związany z wewnętrznym głosem sumienia.

Każda osoba ma indywidualny poziom tolerancji na stres. Walka i przezwyciężanie sytuacji trudnej może doprowadzić albo do zwiększenia odporności na dany bodziec negatywny, a także do rozwinięcia umiejętności łatwiejszego rozwiązywania problemów życiowych, albo w przypadku długotrwałego stresu może wywołać schorzenia psychosomatyczne.

Najczęściej spotykane sposoby radzenia sobie ze stresem to (R. Lazarusa, 1986):

- poszukiwanie informacji – polega na dokonywaniu przeglądu sytuacji, by przewartościować zagrożenia i szkody oraz podjąć decyzję zaradczą,
- bezpośrednie działania – to te czynności, które służą uporaniu się ze stresem (np. złość, zemsta, ucieczka, samobójstwo),



Rodzaje stresu

Sposoby radzenia sobie ze stresem



- powstrzymanie się od działania,
- intrapsychiczne metody zaradcze – procesy poznawcze służące do regulowania emocji – mają na celu działanie uspokajające.

Osoby, które najlepiej radzą sobie ze stresem, to osoby stosujące bezpośrednie działanie i uspokajające metody zaradcze.

Oddziaływanie stresu wszyscy rozpoznajemy w podobny sposób:

- suchość w ustach,
- szum w głowie,
- spocone dłonie,
- „dziwne” odczucia w brzuchu czy sercu,
- „niemoc” mięśni, „paraliż”,
- „galopujące” myśli.

3.14.2. *Panowanie nad stresem i konfliktem*

Częste i długotrwałe, a nie rozwiązane konflikty w miejscu pracy powodują stres, obniżenie jakości i wydajności pracy, niechęć do jej wykonywania.

Nieuniknione różnice w postawach, wartościach, priorytetach i stylach życia stanowią potencjalne źródło konfliktów między ludźmi. Konflikty ujawniają się jednak najczęściej wskutek złej komunikacji między ludźmi i urażonych uczuć, głównie dumy. Z kolei inna, przeciwstawna postawa – unikanie i ucieczka z sytuacjach konfliktowych – obniży Twoje poczucie własnej wartości, a w konsekwencji spowoduje, że inni nie będą się z Tobą liczyć. Jedynym, sensownym zachowaniem w konflikcie z ludźmi, na których nam zależy, jest próba jego rozwiązania.

Jeśli się nie uda, znajdź inne wyjście.

Role w konflikcie

Role w konflikcie:

1. Ty jako źródło konfliktów z innymi.
2. Inni jako źródło konfliktu z tobą.
3. Jesteś obserwatorem konfliktu.



Aby nie dopuścić do rozwoju konfliktu, czyli przejścia od fazy sprzeczek poprzez fazę starć do fazy kryzysu, warto stosować zamiast komunikatu TY, komunikat JA. W komunikacie TY zwykle atakujesz lub obwiniasz kogoś. Taka wypowiedź nie przynosi informacji, daje tylko upust emocji. Natomiast w komunikacie JA mówisz o sobie, o swoich uczuciach w związku z zaistniałą sytuacją. Komunikat JA zawiera:

1. *Określenie, jakie zachowanie strony konfliktu jest dla Ciebie problemem – opis zachowania.*
2. *Informację o tym, co przeżywasz w związku z tym zachowaniem – opis emocji.*
3. *Informację o faktycznych skutkach, jakie ono dla Ciebie niesie – opis skutków.*
4. *Informację o Twoich potrzebach – opis oczekiwań.*

„Kiedy szef mówi do mnie podniesionym głosem, czuję złość i nie mogę się skupić na pracy, ale jeżeli szef powie mi to samo jeszcze raz łagodniej, to ułatwi mi pracę. Dziękuję.”

Rola mediatora polega głównie na:

- namówieniu zwaśnionych stron na dialog,
- pilnowaniu trwania dialogu według określonych reguł,
- pomocy w realizacji przyjętego porozumienia.

Przykładowy scenariusz rozwiązywania konfliktu:

- 1) *Zaplanowanie rozmowy.*
 - a) *namów drugą osobę do dialogu,*
 - b) *określ czas i miejsce,*
 - c) *ustal reguły prowadzenia rozmowy.*
- 2) *Rozmowa.*
 - a) *przedstawcie swoje punkty widzenia na istotę sporu,*
 - b) *przeanalizujcie czynniki, które uruchomiły konflikt,*
 - c) *uświadomcie sobie, jakie Wasze interesy zostały naruszone: rzeczowe, proceduralne, psychologiczne,*
 - d) *oceńcie, które Wasze zachowania pogłębiają konflikt,*
 - e) *zastanówcie się, w jakich sprawach jesteście zgodni, a które Was różni, jakie macie wspólne cele.*
- 3) *Rozwiązywanie konfliktu.*
 - a) *sporządźcie listę rozwiązań spraw, w których się różnicie,*
 - b) *spróbujcie przewidzieć ich skutki w przyszłości,*
 - c) *wyберите rozwiązania, które Was zadowolają,*
 - d) *określcie sposoby współdziałania w celu ich realizacji.*
- 4) *Wspólna realizacja przyjętych rozwiązań, wprowadzanie poprawek.*
- 5) *Zakończenie.*



O czym warto pamiętać:

- konflikty są nieuniknione,
- konflikt należy traktować jako zjawisko naturalne w relacjach międzyludzkich,
- styl zachowania w sytuacji konfliktowej zależy tylko od Ciebie,
- „dobry” spór wzmocni Twoją wartość i uczyni otoczenie przyjemniejszym, pozwoli lepiej poznać innych,
- dbaj o dobrą komunikację z ludźmi – słuchaj, rozumiej, jasno i rzeczowo przekazuj informacje,
- szanuj siebie i innych zachowując się asertywnie,
- najpierw dokonaj diagnozy konfliktu, a następnie podejmij odpowiednie kroki w celu jego rozwiązania,
- panuj nad emocjami, nie pozwól, aby uniemożliwiły Ci logiczne myślenie i skuteczne działanie – używaj komunikatu JA,
- od Ciebie zależy, czy Ty pokierujesz konfliktem, czy konflikt Tobą.





Technika – „Radzenia sobie z poirytowanym klientem”.

Jeżeli klient jest już poirytowany, jest niezadowolony, używa niecenzuralnych słów, próbuje nas obrazić można zastosować technikę szybkiego reagowania A.S.A.P. (wg Telephone Doctor's):

1. *Acknowledge and apologize (A) – przyznaj się i przeproś za zaistniałą sytuację.*
2. *Sympathize (S) and empathize – wyraż empatię i współczucie wobec klienta, ma prawo być zdenerwowany, naprawdę tak czuje.*
3. *Akcept (A) the responsibility – przyjmij odpowiedzialność na siebie za załatwienie tej sprawy, dopilnuj, aby klient dostał informację zwrotną.*
4. *Prepare (P) to help – przygotuj się, aby pomóc, zbierz informacje od klienta, aby zorientować się w jego sprawie, informujemy go w tym miejscu, co zamierzamy dalej robić.*

3.14.3. Zarządzanie przez konflikt

Zarządzanie przez konflikt

Zarządzanie przez konflikt jest metodą oddziaływania na członków organizacji wszelkimi środkami przeciwdziałającymi niskiej aktywności, apatii, marazmowi w celu wywołania inicjatywy działania i wyzwolenia twórczego procesu rozwiązywania problemów. Zarządzanie przez konflikt polega również na możliwie wczesnym wykrywaniu potencjalnych źródeł sporów i nieporozumień, aby podjąć odpowiednie środki zapobiegawcze.

Rodzaje konfliktów:

- wewnętrzny konflikt danej osoby (konflikt introwertyczny),
- konflikt między grupami,
- konflikt między pojedynczymi osobami,
- konflikt między jednostką a grupą,
- konflikt między organizacjami,
- źle pojmowana konkurencja (walka).

Przyczyny konfliktów

Przyczyny konfliktów:

- wadliwa koordynacja między zespołami (komórkami organizacyjnymi), różnice celów (indywidualnych, grupowych, instytucjonalnych),
- słabości w koordynacji poziomej między równorzędnymi komórkami organizacyjnymi,
- niesprawiedliwe w odczuciu uczestników dzielenie zasobów,
- zderzenie przeciwstawnych osobowości i temperamentów,
- różnice w interpretacji przydzielania awansów, nagród i innych bodźców motywujących do działania,
- różnice wartości i światopoglądów,
- niejasna odpowiedzialność,
- różnice w płci, wieku, wykształceniu, płacy, cechach,
- intrygi i plotki.

Zarządzanie konfliktem:

- pobudzanie konfliktu (stymulowanie) – to świadome doprowadzanie przez kierownika do sytuacji konfliktowej pomiędzy członkami podległego mu zespołu dla wzbudze-

nia konkurencji i wytworzenia atmosfery większego zaangażowania w rozwiązywanie problemów,

- ograniczanie (redukowanie) konfliktu – to metoda możliwa do zastosowania w sytuacji, kiedy konflikt powstał samoistnie bez świadomego udziału kierownika,
- konstruktywne rozwiązywanie konfliktu – to dążenie do uzgodnienia celów stron oraz znalezienie takiego rozwiązania, które będzie satysfakcjonować obie strony prowadzące spór.

Sposoby rozwiązywania konfliktów:

1. Unikanie – menedżer neguje istnienie konfliktów i stanowią one w przedsiębiorstwie tabu, nie likwiduje konfliktu.
2. Odwlekanie – menedżer nie podejmuje tematyki, przesuwając na jutro, konflikt zostaje odroczone w czasie.
3. Wymuszanie – menedżer narzuca własne zdanie z pozycji władzy, odwołuje się do wyższych celów, nie likwiduje konfliktu, tylko go tłumi.
4. Kompromis – zaspokojenie części roszczeń stron, konflikt rozwiązany częściowo, strony mogą mieć uczucie „niedosytu”.
5. Mediacja – rozstrzygnięcie konfliktu następuje na skutek uczestnictwa i osądu mediatora, rozwiązanie arbitralne.
6. Spotkania konfrontacyjne – wyjaśnienie racji i argumentów obu stron konfliktu poprzez rzeczową dyskusję, o rozwiązaniu konfliktu decyduje w dużym stopniu wzajemne nastawienie partnerów dyskusji.
7. Sesje „wymiany wizerunków” – strategia budowy wzajemnego zaufania, celem jest lepsze zrozumienie postaw i zachowań obu stron konfliktu, powodzenie sesji zależy od otwartego przekazywania informacji, a nie filtrowanie bądź zniekształcanie.

Rozwiązywanie konfliktów

Streszczenie

Zarządzanie jako ogół działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zespołów ludzkich i środków materialnych, podejmowanych w celu osiągnięcia wcześniej sformułowanych założeń, obejmuje realizację: planowania, organizowania, kierowania i kontroli. Podstawowe funkcje zarządzania rozwijane są w układzie przedmiotowym (personel, produkcja, marketing, finanse oraz na ścieżce czasu (zarządzanie strategiczne i operacyjne).

Punktem wyjścia dla przyjęcia odpowiedniego modelu zarządzania jest sformułowanie misji banku, zawierającej podstawowy cel strategiczny. W procesie planowania cele strategiczne rozwijane są w formie mierzalnych i precyzyjnie określonych celów operacyjnych, w różnych obszarach funkcjonowania banku. Proces projektowania celów wspomagany jest przy pomocy narzędzi i metod, takich jak np. SMART lub Zrównoważona Karta Wyników.

Cele strategiczne i operacyjne stanowią punkt wyjścia do opracowania funkcjonalnych programów działania w formie planów, np. marketingowy, sprzedaży, finansowy, rozwoju, zarządzania ludźmi.

Sprawne funkcjonowanie banku wymaga zastosowania w procesie zarządzania właściwej struktury organizacyjnej, która określa podział pracy i powiązania między różnymi

funkcjami i czynnościami, wskazując też stopień specjalizacji pracy, strukturę hierarchii i władzy w organizacji oraz układ odpowiedzialności.

W praktyce stosowanych jest wiele rodzajów i odmian różnych struktur organizacyjnych. Do klasycznych (ale rzadko stosowanych w „czystej postaci”) rozwiązań można zaliczyć strukturę funkcjonalną i przedmiotową. Wybór szczegółowych rozwiązań i ogólnego modelu struktury organizacyjnej dokonywany jest w kontekście aktualnie istniejącej, a także przyszłej sytuacji technicznej, ekonomicznej i kadrowej banku.

Uruchomienie struktury organizacyjnej nieodłącznie wiąże się z podziałem zadań i zarządzaniem przez delegowanie, które polega na przekazywaniu innej osobie, na niższym szczeblu zarządzania, części władzy i odpowiedzialności za wykonanie zadań. Delegować należy przede wszystkim zadania oraz uprawnienia rutynowe i operatywne, pozostawiając sobie zadania o charakterze strategicznym. Im większa i bardziej złożona jest organizacja, tym stopień decentralizacji powinien być większy. Proces delegowania uprawnień występuje także w różnych formach pracy zespołowej, np. podział zadań pomiędzy personel strefy bezpośredniej (personel sprzedaży) i strefy logistycznej (personel wsparcia) w procesie sprzedaży.

W modelu L.J. Mullinsa podstawą każdej organizacji są interakcje i wysiłki ludzi, realizowane aby osiągnąć cele, ukierunkowane i koordynowane poprzez strukturę, kierowane i kontrolowane poprzez zarządzanie.

Model ten podkreśla wagę procesu zarządzania zasobami ludzkimi jako działania organizacji nastawionego na przyciąganie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej. W procesie tym realizowane są funkcje: strategicznego planowania zatrudnienia, planowania ścieżek karier i awansów, motywowania, polityki szkoleniowej i rozwoju kadr oraz oceny kadrowej.

Realizacja w praktyce poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi zależy od kierownika zespołu, który pełni funkcję menedżera, lidera, trenera i mentora.

W obszarze regulacji prawnych stosunek pracy podlega umowie o pracę, która powinna być zgodna z regulaminem pracy i ustawami (np.: Kodeks pracy, ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych i inne) oraz określać precyzyjnie prawa i obowiązki pracownika. W nowoczesnym banku stałym elementem zarządzania i źródłem informacji zwrotnej jest ocena pracownika. Pozytywna ocena oznacza dla pracownika możliwości rozwoju i awansu, a dla firmy osiągnięcie określonej efektywności. Ocena związana jest także z procesem nadzoru i kontroli. Przyjmuje się, że ocenę wyników pracy przeprowadza bezpośredni przełożony. Na ocenę wyników może wpływać również samoocena, opinia kolegów, opinia bezpośrednich podwładnych, ocena klientów.

W procesie oceny pracowników stosuje się: mieszanki punktowe, metody opisowe, skale behawioralne, rejestracje wydarzeń krytycznych. Proces oceny pracowników powiązany jest z zagadnieniem planowania kariery.

Plan ścieżki kariery zawodowej to sekwencja stanowisk, które pracownik ma szansę zająć w określonym przedziale czasu pod warunkiem spełnienia złożonych kryteriów dotyczących: kwalifikacji, doświadczenia i wyników osiągniętych w realizacji wcześniejszych zadań. Planowanie kariery i rozwoju pracowników oraz podejmowanie takich działań, które przygotowują ich do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzial-

ności pozwala na zaangażowanie pracowników w sprawy firmy i nadanie tym sprawom rangi podobnej do znaczenia ich spraw osobistych. Rozróżnia się podstawowe typy karier, np. menedżerska, specjalistyczna, oparta na przedsiębiorczości, oparta na autonomii.

System szkoleń powinien zmierzać do pobudzania procesu rozwoju osobistego pracowników banku i ujawniać rzeczywiste predyspozycje oraz kształtować umiejętności niezbędne w budowaniu kariery określonego typu.

Ważną rolę w procesie zarządzania pełni komunikacja, rozumiana jako proces, w którym ludzie podejmują działania w kierunku dzielenia się znaczeniami za pomocą symbolicznego przekazu. Możemy wyróżnić komunikację pionową i poziomą oraz formalną i nieformalną. Proces skutecznej komunikacji powinien zachodzić zarówno wewnątrz banku, jak i w relacjach pracowników banku z otoczeniem, a w tym z jego klientami. Od jakości komunikacji zależy skuteczność procesu budowania i zarządzania relacjami z klientami, co przekłada się z kolei na wyniki finansowe banku.

Proces komunikacji jest także uwarunkowany przez kulturę organizacyjną, która stanowi zbiór wartości i zachowań organizacyjnych trwałych i uznawanych przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna obejmuje także takie aspekty jak formy współistnienia jednostki z innymi pracownikami, miejsce klientów i sposób ich traktowania, znaczenie przywiązywane do różnych funkcji i aspekt podstawowy, czyli sposób komunikowania się wewnątrz organizacji i firmy z otoczeniem. Budowanie kultury zorientowanej na klienta wymaga pełnego zaangażowania wszystkich pracowników organizacji i pozwala na skuteczną prezentację oraz ugruntowanie w świadomości klienta tożsamości korporacyjnej. Proces aktywizowania pracowników banku realizowany jest przy zastosowaniu różnych rozwiązań motywacyjnych. W tym kontekście stosuje się także zarządzanie przez konflikt jako metodę oddziaływania na członków organizacji wszelkimi środkami przeciwdziałającymi niskiej aktywności, apatii, marazmowi w celu wywołania inicjatywy działania i wyzwolenia twórczego procesu rozwiązywania problemów.

Do podstawowych instrumentów zarządzania banku należy controlling, definiowany jako metoda integracji planowania zarządczego i kontroli zarządczej w jednym ręku.

Literatura

1. R. S. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2003
2. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
3. T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001
4. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
5. R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
6. Kodeks pracy wraz z aktami wykonawczymi
7. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2010
8. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

9. A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
10. O. Landy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
11. K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001
12. E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
13. J. Stoner, Ch. Wenkel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001

Test do samokontroli

1. Controlling należy zakwalifikować jako:
 - A. funkcję zarządzania,
 - B. metodę zarządzania,
 - C. formę kontroli,
 - D. instrument zarządzania.
2. Przedmiotem planowania nie jest:
 - A. określanie celów,
 - B. projektowanie zadań i działań,
 - C. kontrola realizacji zadań,
 - D. opracowywanie harmonogramów i kosztorysów.
3. Misja firmy nie powinna:
 - A. ułatwiać identyfikacji firmy na rynku,
 - B. być możliwa do realizacji i zgodna z otoczeniem i możliwościami firmy,
 - C. dotyczyć przeszłości,
 - D. definiować zadań operacyjnych.
4. Do zadań planowania operacyjnego należy:
 - A. ustalenie konkretnych zadań, które powinny być wykonane dla osiągnięcia wytyczonych celów strategicznych,
 - B. formułowanie celów długoterminowych,
 - C. przeprowadzenie analizy strategicznej,
 - D. opracowanie biznes planu.
5. Do funkcjonalnych planów działania nie zaliczamy:
 - A. planu sprzedaży,
 - B. planu centrum zysku,
 - C. planu finansowego,
 - D. planu marketingowego.
6. Najmniejszym składnikiem struktury organizacyjnej jest:
 - A. komórka organizacyjna,
 - B. stanowisko organizacyjne,
 - C. jednostka organizacyjna,
 - D. pracownik.

7. Do personelu wsparcia możemy zaliczyć:
 - A. pracowników banku nie posiadających bezpośredniego kontaktu z klientem,
 - B. personel sprzedaży,
 - C. pracowników call center w obsłudze klientów detalicznych,
 - D. doradców klienta w obsłudze klientów korporacyjnych.
8. Nowoczesny trend w zarządzaniu zasobami ludzkimi polegający na idei: przełożony – to trener i doradca to:
 - A. coaching,
 - B. leadership,
 - C. mentoring,
 - D. nie istnieje taki trend.
9. Działanie podejmowane przez organizację, polegające na pomaganiu zatrudnionym w osiągnięciu tych celów osobistych, które powiązane są z realizacją celów całej organizacji wchodzi w zakres:
 - A. kontroli,
 - B. controllingu,
 - C. zarządzania karierami,
 - D. zarządzania zmianą.
10. Przywództwo bazuje przede wszystkim na:
 - A. grupowej akceptacji osoby kierującej zespołem,
 - B. autorytecie wynikającym z wiedzy i wykształcenia,
 - C. traktowaniu zadań i zespołu jak własnego „przedsiębiorstwa”,
 - D. autorytecie wynikającym ze stanowiska w hierarchii organizacji.

Prawidłowe odpowiedzi:

1-D, 2-C, 3-D, 4-A, 5-B, 6-B, 7-A, 8-A, 9-C, 10-A

