

*Lech Kurkliński**

BARIERY KULTUROWE W ZARZĄDZANIU BANKAMI Z UDZIAŁEM KAPITAŁU ZAGRANICZNEGO W POLSCE – ZNACZENIE ETNOCENTRYZMU

WSTĘP

W przypadku banków z udziałem kapitału zagranicznego dla osiągnięcia przez nie sukcesów rynkowych i finansowych istotne znaczenia mają czynniki kulturowe. Wynika to zarówno z uwarunkowań wewnętrznych (głównie kwestia zarządzania międzykulturowego), jak i zewnętrznych (relacje z otoczeniem). W niniejszym artykule uwaga skupi się na tej pierwszej sferze, jednakże z licznymi odniesieniami także do drugiej. Czynniki kulturowe w dużym stopniu determinują, w jaki sposób zarządzane są przedsiębiorstwa (w tym przypadku banki) kontrolowane przez obcych inwestorów. Natomiast na sukces lub porażkę wpływ mają też szersze uwarunkowania kulturowe i sprzężenia zwrotne występujące w tej dziedzinie, dotyczące różnych interesariuszy (klientów, pracowników, kadry menedżerskiej, w tym lokalnej i ekspatriantów, akcjonariuszy, nadzorców, regulatorów, władz, różnych partnerów itd.). Niniejsze opracowanie pokazuje to szersze ujęcie czynników kulturowych w sferze polskiej bankowości, głównie na styku z kapitałem zagranicznym. Autor posiłkował się wynikami badań własnych z 59 wywiadów z członkami

* Dr Lech Kurkliński jest pracownikiem Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie i dyrektorem ALTERUM Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego.

(obecnymi i byłymi) kierownictw banków z obcym akcjonariatem, uzupełnionych 20 wywiadami z przedstawicielami szeroko rozumianego środowiska bankowego (m.in. KNF, NBP, BFG, spółek infrastrukturalnych, dostawców usług itd.), szerzej przedstawionych w monografii „Kapitał zagraniczny a kulturowe uwarunkowania zarządzania bankami w Polsce”¹.

1. BARIERY KULTUROWE W ZARZĄDZANIU MIĘDZYKULTUROWYM

W literaturze występuje pogląd, że podstawową przyczyną istnienia barier w zarządzaniu międzykulturowym, wpływających na wyniki osiągane przez firmy z udziałem kapitału zagranicznego, są różnice kulturowe². To one właśnie wywołują dyskomfort psychiczny związany z poczuciem niepewności w sprawach, które w jednorodnym kulturowo środowisku wydawały się oczywiste i naturalne. Uświadomienie sobie odmienności zachowań osób z różnych kręgów określa się jako dysonans kulturowy. Jest to najczęstsze źródło dysonansu poznawczego, gdyż według N. Adler wzory percepcji nigdy nie są obiektywne, a zawsze zdeterminowane kulturowo. Powoduje to zniekształcenia postrzegania otaczającego nas świata, zarówno poprzez blokady w obserwacji, zrozumieniu, interpretowaniu, jak i kreowanie nieprawdziwych, uproszczonych wyobrażeń zgodnie z własną mapą kulturową. W szczególności z dysonansem kulturowym mamy do czynienia w firmach z udziałem kapitału zagranicznego, gdzie występuje styk kultury organizacyjnej centrali (inwestora), ukształtowanej w warunkach innej kultury narodowej i odmiennych doświadczeń organizacyjnych z kulturą występującą na lokalnym rynku³.

Źródła barier kulturowych wpływających na procesy zarządzania możemy doszukiwać się na trzech poziomach. Pierwszy z nich związany jest z danym człowiekiem i stanowi ściśle powiązane ze sobą elementy uwarunkowane biologicznie i kulturowo. Właśnie one głównie determinują powstawanie dysonansu kulturowego. Zalicza się do nich błędy w percepcji wynikające ze skłonności do stosowania selektywności (dobór wygodnych, a odsuwanie niewygodnych informacji), tworzenie

¹ L. Kurkliński, *Kapitał zagraniczny a kulturowe uwarunkowania zarządzania bankami w Polsce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa (w druku).

² H. Gatignon, E. Anderson, *The Multinational Corporation Degree of Control over Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation*, „Journal of Law, Economics and Organization” 1988, No. 4, s. 305–366; B. Gomes-Casseres, *Ownership Structures of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1989, No. 11, s. 1–25; B. Kogut, H. Singh, *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, „Journal of International Business Studies” 1988, No. 19(3), s. 411–432.

³ Cz. Sikorski, *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, s. 45–46.

i posługiwanie stereotypami, postępowanie zgodnie z samospełniającymi się prorocztwami (efekt Pigmaliona), występowanie atrybucji, czyli procesu wyjaśniania przyczyn czyichś zachowań za pomocą własnego filtra kulturowego. Do tej grupy źródeł występowania barier dołączyć należy inteligencję kulturową, rozumianą jako zdolność do dostosowywania się do odmiennych uwarunkowań poprzez umiejętność odczytywania i interpretowania różnic kulturowych, a następnie wykorzystania tych informacji w praktyce. Mamy tu ściśle powiązanie z kompetencjami kulturowymi, polegającymi na efektywnym spożytkowaniu wiedzy o kulturze, umiejętności i odpowiednich cech osobistych w środowisku międzykulturowym. Właśnie niedostateczna wiedza o kulturze stanowi poważną barierę dla skutecznego zarządzania przy konfrontacji różnych kultur. Natomiast w przypadku umiejętności kluczową rolę odgrywa zdolność do werbalnej i pozawerbalnej komunikacji międzykulturowej. Najistotniejsze jest tu biegłe posługiwanie się zrozumiałym dla wszystkich stron językiem. Natomiast władanie językiem kraju goszczącego zagranicznego inwestora, odnosi się to zwłaszcza do ekspatriantów, bardzo ułatwia zarządzanie międzykulturowe, nie tylko w wymiarze poprawnego odczytywania przekazywanych komunikatów, ale także zrozumienia kultury danego kraju. Praktycznie bez tej znajomości jest to niemożliwe w pełnym zakresie. Do pozostałych ważnych umiejętności należy dodać: ogólną zdolność uczenia się, adaptacji do odmiennych uwarunkowań kulturowych, radzenie sobie ze stresem, zdolności negocjacyjne, godzenia różnic kulturowych, zachowawcze oraz inne umiejętności menedżerskie. W dużym stopniu kompetencje kulturowe determinują cechy osobowości, a zwłaszcza tzw. wielka piątka⁴: stabilność emocjonalna, ekstrawersja, otwartość, zdolność do współpracy i sumienność. Brak tych cech i innych z nimi powiązanych stanowi ważną barierę w relacjach międzykulturowych⁵.

Wśród barier mających znaczenie dla zarządzania międzykulturowego M. Rozkwitalska akcentuje doświadczenie międzynarodowe. Powstaje ono w wyniku kontaktów z innymi kulturami, m.in. podróżami zagranicznymi, zamieszkiwaniem za granicą, pracą dla obcych firm⁶. Generalnie sprzyja ono przełamywaniu tych barier⁷, czego jednak jednoznacznie nie potwierdzają doświadczenia w polskim sektorze bankowym (patrz rysunek 1.), nawet ze wskazaniem na odwrotną prawidłowość.

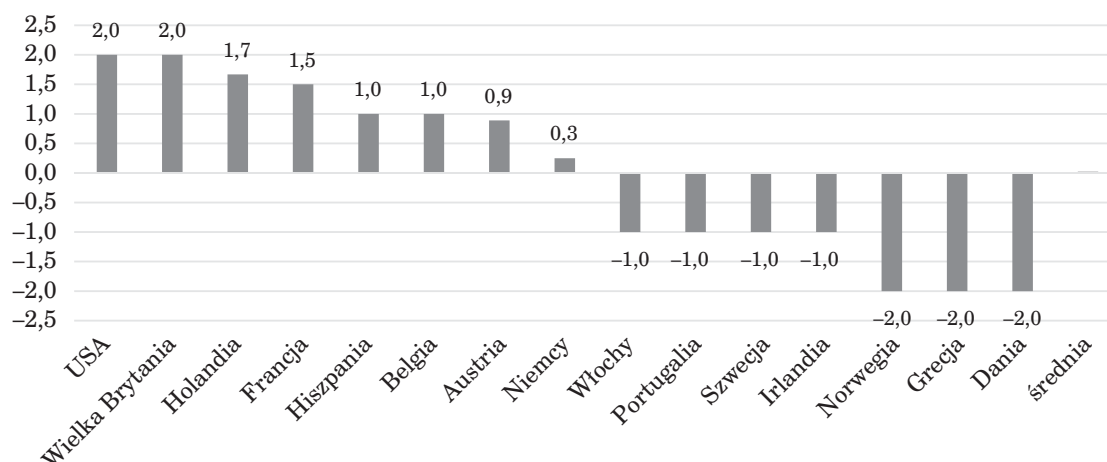
⁴ Koncepcję „wielkiej piątki” cech osobowości przedstawił R. Goldberg, *An Alternative „Description of Personality”: The Big Five Factor Structure*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1990, Vol. 59, s. 1216–1229, a przytoczył R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2013, s. 485 i 515 oraz M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 96.

⁵ M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 91–96.

⁶ *Ibidem*, s. 96.

⁷ Zob. H.G. Barkema, J.H.J. Bell, J.M. Pennings, *Foreign entry, cultural barriers and learning*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, s. 151–166.

Rysunek 1. Doświadczenie międzynarodowe expatriantów w bankach z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce



Zastosowana skala doświadczenia międzynarodowego expatriantów według opinii polskiej kadry menedżerskiej: tak – 2 pkt, raczej tak – 1 pkt, tak/nie – 0 pkt, raczej nie – 1 pkt, nie – 2 pkt., $N=57$ wywiadów (2 rozmówców nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie).

Źródło: badania własne.

Dla przykładu w globalnych korporacjach o silnym geocentrycznym nastawieniu (np. amerykański Citibank, brytyjski HSBC) doświadczenia są duże (największe), zarówno całe organizacje jak i menedżerowie (głównie expatrianci) mają bardzo bogaty staż międzynarodowy i uczeni są jak zachowywać poprawność polityczną, to o sukcesie tych banków mowy być nie może. Dobre wyniki osiągają (osiągali) Włosi (Bank Pekao SA) czy Irlandczycy (BZ WBK SA), a według menedżerów ich opinie świadczyły raczej o braku doświadczenia inwestora. Średnia dla wszystkich badanych banków wskazywała na neutralny wynik (0,02 pkt).

Na poziomie indywidualnym różnice kulturowe mogą wywoływać tzw. szok kulturowy. Dotyczy on praktycznie expatriantów i występuje przy dłuższym pobycie w innym środowisku kulturowym (kraju). Objawia się negatywnymi, a nawet wrogimi postawami wobec otaczającej rzeczywistości, zakłócając normalne funkcjonowanie danej jednostki (jego rodziny), a następnie współpracowników i całej organizacji. Czasami skutki są poważne (w silnej postaci dotyczy ok. 20% expatriantów), a nawet trwałe. Remedium na ten stan jest przejście do kolejnej fazy dostosowania kulturowego – akulturacji. Im lepiej przybysz z innego kraju jest do tego przygotowany (odpowiedni dobór personalny, szkolenie, doświadczenie) tym bardziej negatywne konsekwencje są zminimalizowane⁸.

⁸ M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 66–67.

Drugi poziom źródeł barier w zarządzaniu międzykulturowym wiąże się z czynnikami o charakterze organizacyjnym. Zalicza się do nich⁹:

- ❖ cechy centrali firmy zagranicznej, a w szczególności poziom etnocentryzmu instytucjonalnego, strategiczne podejście do roli filii, niewielkie doświadczenie międzynarodowe, stosowane praktyki w tzw. miękkich obszarach zarządzania, jak np. sprawach kadrowych, sposobach komunikowania się,
- ❖ cechy lokalnej filii związane z poziomem jej etnocentryzmu, ksenofilii¹⁰, auto-stereotypami, brakiem lub słabym doświadczeniem międzynarodowym,
- ❖ stopień luki kulturowej pomiędzy centralą a jej filiami.

Z przytoczonego zestawienia najważniejszą rolę wydaje się odgrywać poziom etnocentryzmu instytucjonalnego wraz z etnocentryzmem kulturowym (społecznym). Strategiczne podejście do roli filii wynika z przyjętej orientacji strategicznej, a zwłaszcza dopuszczalnego poziomu autonomii. Bardzo ważne są praktyki w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli nie są one dostosowane do lokalnych warunków kulturowych i rynkowych, to wywołują negatywne konsekwencje dla funkcjonowania całej firmy. Dla przykładu, cenie wyżej kryterium dobrej znajomości języka obcego (komunikacji z inwestorem, a jeszcze mocniej jego własnego) nad kompetencje merytoryczne doprowadza do zatrudniania osób osiągających słabsze wyniki (HSBC, banki francuskie). Narzucane systemy motywacyjne, oceny pracowniczej, zasady awansowania oderwane od lokalnych zwyczajów wpływają na poczucie dyskomfortu pracowników. Specyficzną i silnie rzutującą na funkcjonowanie organizacji jest sfera relacji z ekspatriantami i stosowanych wobec nich praktyk oraz warunków zatrudnienia. Także i ten obszar należy do newralgicznych w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego.

Sposób komunikowania w korporacji międzynarodowej należy, obok spraw personalnych, do najistotniejszych pod kątem powstawania barier w sprawnym zarządzaniu firmą. Wspomniany wcześniej przykład kryterium językowego, jako nierzadko głównego w polityce zatrudnienia, jest tylko jaskółką problemu. Ma on zdecydowanie szerszy charakter, ale w pierwszej kolejności dotyczy kwestii językowych: komunikowanie się z centralą, ekspatriantami, odczytywanie instrukcji, dokumentów. Bardzo rzadko zdarza się, że lokalni pracownicy posługują się obcym językiem na poziomie *native speaker*. Jeśli występuje w tym względzie luka (a prawie zawsze tak jest), to rodzi to problemy we właściwym zrozumieniu stron (także kulturowym – niuanse, idiomy, nie mówiąc o znajomości znaczenia słów, zwrotów¹¹). Ponadto nie ma też swobody w prezentowaniu poglądów, argumentów,

⁹ *Ibidem*, s. 72.

¹⁰ Ksenofilia oznacza odnoszenie się z sympatią do cudzoziemców i cudzoziemszczyzny. *Słownik języka polskiego*, PWN, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/ksenofila.html> (dostęp: 1.01.2016).

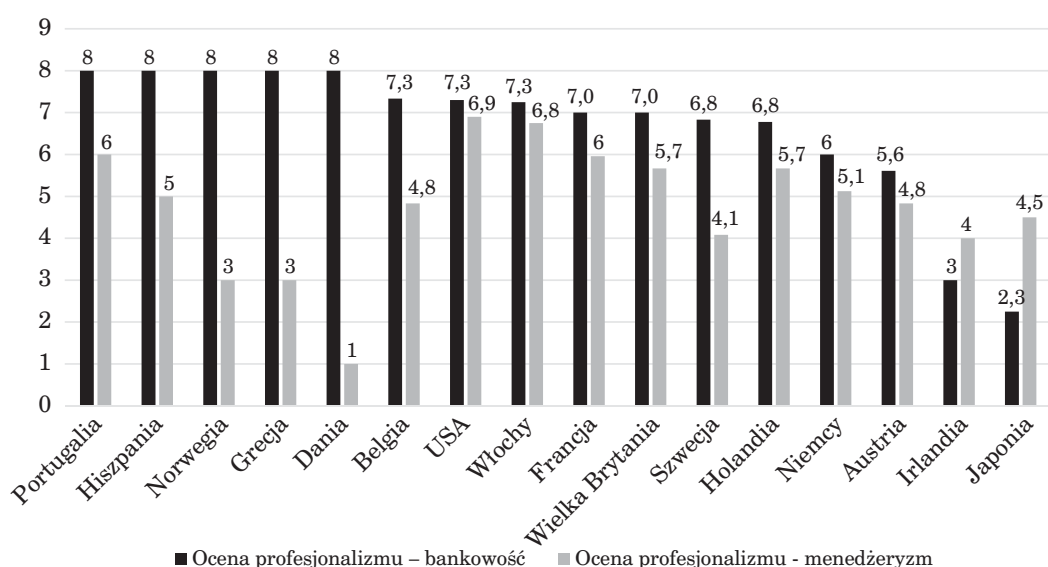
¹¹ W tej dziedzinie ważną rolę odgrywają telekonferencje. Ze względów technicznych bardzo często głos jest zniekształcony, brakuje możliwości wspomaganie się odczytem ruchu ust i ogólnie komunikatów niewerbalnych, co powoduje ograniczone zrozumienie przekazywanych treści.

co najczęściej powoduje ograniczanie kontaktów. Częściowym ułatwieniem mogłoby być podejmowanie nauki języka lokalnego przez expatriantów, chociażby do poprawy komunikacji na terenie filii. Jednakże efekty w tej sprawie w polskim sektorze bankowym są słabe.

W odniesieniu do komunikacji oprócz kwestii językowych znaczenie mają też jej formy. Zaliczyć do nich można rolę kontaktów bezpośrednich (bilateralnych, zespołowych, dużych konferencji), telefonicznych, telekonferencji, korespondencji elektronicznej i papierowej, kontaktów formalnych i nieformalnych, częstotliwości, czasu trwania, szczegółowości, bezpośredniości, kurtuazji (np. form podziękowań, życzeń) itd. Wszystkie te aspekty komunikacji są znacząco zdeterminowane kulturowo, a ponadto istotnie wpływają na funkcjonowanie organizacji.

Z punktu widzenia filii, która również cechuje się własnym etnocentryzmem, istotny jest też ogólny poziom ksenofilii, w Polsce relatywnie wysoki, i występujących autostereotypów. Wpływają one na samoocenę, akceptację odmienności pochodzących z kultur z krajów o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego (przypadek inwestorów w polskim sektorze bankowym), do grona których Polska aspiruje. Jednakże w tej dziedzinie sytuacja dość wyraźnie zmieniła się z umownie przyjętą datą wejścia naszego kraju do Unii Europejskiej. Przynajmniej wśród polskich bankowców poziom samooceny bardzo wzrósł, a oceny wystawiane przez nich expatriantom pokazują stosunkowo wysokie, ale nie najwyższe, cenie ich profesjonalizmu bankowego (w skali od 0 do 10 średnio 6,6 pkt.), przy wyraźnie słabszym poziomie ich umiejętności menedżerskich (średnio 4,8 pkt.).

Rysunek 2. Opinie na temat expatriantów w polskim sektorze bankowym pod kątem znajomości bankowości i umiejętności menedżerskich (skala od 0 do 10, N=59 wywiadów)



Źródło: badania własne.

Ostatecznie pojawia się luka kulturowa pomiędzy centralą korporacji międzynarodowej a jej filią. Sprowadza się ją do różnic w kulturze organizacyjnej tych jednostek, wpływających na bariery w transferze wiedzy wewnątrz organizacji. Sytuacja ta ma szczególne znaczenie przy akwizycji zagranicznego przedsiębiorstwa¹². Właśnie w polskim sektorze bankowym z tym przypadkiem mieliśmy często do czynienia, zarówno w procesie prywatyzacji banków, jak i nabywania podmiotów prywatnych (z rąk polskich i zagranicznych).

Trzeci poziom źródeł barier kulturowych w zarządzaniu wiąże się z kulturą narodową. Przede wszystkim chodzi o dystans kulturowy, szok kulturowy, stereotypy i uprzedzenia kulturowe oraz etnocentryzm społeczny. Dystans kulturowy wskazuje na różnice pomiędzy poszczególnymi kulturami¹³. W związku z tym pojawiły się próby zmierzenia tegoż dystansu. Najbardziej znany jest wskaźnik B. Koguta i H. Singha¹⁴, w którym wzięto pod uwagę cztery wymiary kultur narodowych G. Hofstede (dystans władzy, indywidualizm – kolektywizm, unikanie niepewności, męskość – kobiecość)¹⁵, otrzymując syntetyczny indeks. Częściowo w duchu krytyki tej koncepcji przeprowadzonej m.in. przez O. Shenkera¹⁶, autor dokonał własnych obliczeń indeksu dystansu kulturowego CD, dostosowanego do modeli wymiarów kulturowych G. Hofstede (wraz ze wskaźnikiem orientacji długookresowej). Punktem odniesienia była Polska w stosunku do krajów skąd pochodzą (pochodzili) najważniejsi zagraniczni inwestorzy w polskim sektorze bankowym.

Wyniki obliczeń znajdują się w tabeli 1.

W ten sposób obliczone syntetyczne wskaźniki dystansu kulturowego pokazują różnice polskiej kultury w stosunku do pozostałych krajów. Wyodrębnić można pewne grupy – klaster skandynawski – największy dystans. Drugi to północno-zachodnia Europa (Holandia, Niemcy, Wielka Brytania, Irlandia plus Austria), a trzeci najbliższy Polsce – śródziemnomorski (południowo-europejski lub śródziemnomorski): Francja, Portugalia, Włochy, Hiszpania, Grecja. Zatem pojawia się pytanie, czy powyższe różnice kulturowe (ich zagregowana skala) przekładają się na powstawanie analogicznych barier w zarządzaniu filiami zagranicznymi, rzutujących na ich funkcjonowanie (np. efektywność, rozwój). Na przykładzie polskiego sektora bankowego i porównania tylko wyników ekonomicznych i rynkowych banków z dominującym udziałem kapitału zagranicznego tezy tej wprost poprzec nie można.

¹² M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 88–89.

¹³ *Ibidem*, s. 63, 200.

¹⁴ Zob. B. Kogut, H. Singh, *The Effects of National...*, *op. cit.*, s. 411–432.

¹⁵ Koncepcja wymiarów kulturowych opisana jest w pracy: G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.

¹⁶ Zob. O. Shenkar, *Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences*, „Journal of International Studies” 2001, Vol. 32, No. 23, s. 519–535.

Tabela 1. Dystans kulturowy CD Polski wobec wybranych krajów wg wskaźnika Koguta-Singha (wartość zagregowana: 0 – najniższa)

Kraj	G. Hofstede
Belgia	0,15
Francja	0,33
Włochy	0,36
Hiszpania	0,43
Grecja	0,70
Niemcy	0,77
Portugalia	1,04
Japonia	1,41
USA	1,43
Austria	1,75
Wlk. Brytania	1,93
Irlandia	1,95
Holandia	2,56
Szwecja	4,06
Dania	4,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kogut, H. Singh, *The Effects of National...*, op. cit., s. 422 i G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage, London 2001.

Kwestii tych nie rozstrzygają także badania światowe¹⁷. Jednakże, mimo różnorodności tej tematyki, dostrzec można pewne prawidłowości. Klaster śródziemnomorski (bez Francji) wykazuje dużo wspólnych cech, sprawdzających się w polskich uwarunkowaniach, a częściowo też wynikających z obecnych czasów. Narody te cechują się szybkością działania, prężnością, pomysłowością, sprawnym wdrażaniem

¹⁷ Zob. L.R. Gomez-Mejia, L.E. Palich, *Cultural diversity and the performance of multinational firms*, „Journal of International Studies” 1997, No. 28, s. 309–335; C.A. Bartlett, *Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge*, [w:] M.E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986; C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Irwin, Burr Ridge 1992; K. Uhlenbruck, *Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies*, „Journal of International Studies” 2004, Vol. 35, s. 109–123. W Polsce pisała o tym B. Stępień, *Rodzaje kulturowych wpływów w zinternacjonalizowanym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 15–19.

nowych pomysłów oraz stosunkową łatwością wycofywania się z nietrafionych przedsięwzięć i przebudowy koncepcji (włoski Unicredit, hiszpański Santander, portugalski BCP, grecki Eurobank). Banki z przedstawioną charakterystyką dobrze sprawdzają się w wysoce zmiennym, turbulentnym otoczeniu, z jakim niewątpliwie ostatnio mamy do czynienia. Dodatkowo sprzyjającymi czynnikami są głęboko zakorzenione doświadczenia podróżników, żeglarzy, handlarzy, stykających się z odmiennościami (innymi kulturami) i koniecznością wczucia się w pozycję drugiej strony, aby być skutecznym w handlu lub poradzić sobie w nieznannej sytuacji. Pomaga również kultura klanowa, familiarna, stawiająca na budowanie relacji, układów, a potem ich wykorzystywanie, załatwianie spraw (podobieństwo do Polski). Natomiast narody północy (Holandia, Niemcy, Wielka Brytania, Irlandia i Belgia¹⁸) są powolniejsze, bardziej systematyczne, do zarządzania podchodzą jak do konstruowania złożonej maszyny, w sposób przemyślany, wszechstronnie uzgodniony. Liczą się zasady, reguły. Ceni się stabilność, przewidywalność, a niepowodzenia odczuwa znacznie bardziej, gdyż świadczy to o tym, że cały włożony trud poszedł na marne. Tego typu podejście niestety zawodzi w zmiennych, niestabilnych warunkach. Dotyczy to ogólnej sytuacji gospodarczej na świecie, ale też odnosi się do polskich, specyficznych uwarunkowań. Generalnie podejście to w Polsce raczej się nie sprawdza lub daje o wiele słabsze efekty. Częściowo potwierdzałyby to doświadczenia banków:

- 1) wyraźnie – holenderskich Rabobanku (BGŻ) i ABN-AMRO, brytyjskiego HSBC, niemieckiego DZ Banku, belgijskich: grupy KBC (Kredyt Bank SA) i Fortis Banku,
- 2) częściowo – niemieckiego Deutsche Banku,
- 3) słabo lub w ogóle: holenderskiej grupy ING (ING Bank Śląski SA)¹⁹, niemieckiego Commerzbanku (mBank SA), irlandzkiego Allied Irish Banku (BZ WBK SA).

Odrębnym przypadkiem jest klaster skandynawski. Według przytoczonych badań dystans kulturowy jest największy, a z drugiej strony inwestorzy ci cechują się najniższym poziomem etnocentryzmu (duża wrażliwość na lokalne uwarunkowania kulturowe, delikatność). Natomiast, nie zmuszeni trudnościami związanymi z kryzysem finansowym, zdecydowali się wycofać z Polski. W opinii menedżerów pojawił się wątek, że relatywnie wysoka agresywność polskiego rynku, podwyższono-

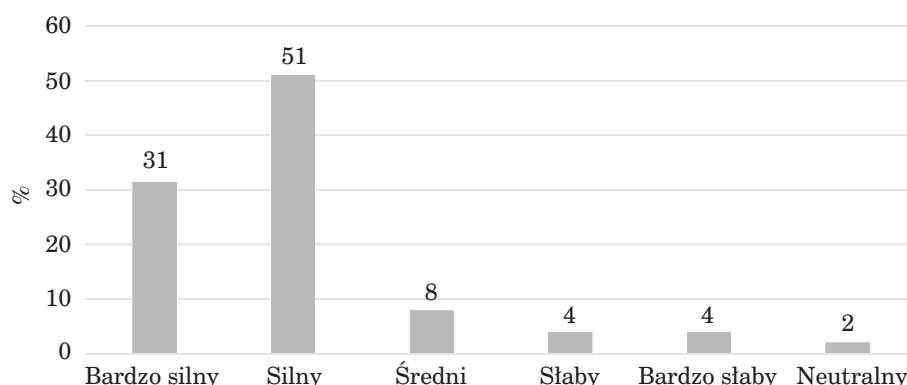
¹⁸ Jeśli chodzi o dystans kulturowy pomiędzy Belgią a Polską, to według indeksów G. Hofstede jest on wręcz najmniejszy i z tego formalnego względu nie pasuje do tej grupy. Natomiast z pewnością kraj ten można zaliczyć do narodów północy, jednakże z pewną mieszanką francuską.

¹⁹ Jeden z menedżerów, odbywający wizytę studialną w Holandii, wskazał na ogromną różnicę w kulturze organizacyjnej pomiędzy Rabobankiem a Bankiem ING. W jednym i drugim banku obserwował centra operacyjne – jedno określił jako model „gniazdowy”, a drugie jako „taśmę Tylora”, oba określenia znane są dobrze z ekonomiki i organizacji produkcji, reprezentują zupełnie inne filozofie zarządzania. Przypomina to, że nie należy zapominać o oddziaływaniu innych czynników, a nie tylko kulturowych o charakterze narodowym.

ne, nieakceptowane ryzyko nie dawały odpowiedniego poziomu komfortu funkcjonowania w naszym kraju, co ostatecznie doprowadziło do decyzji o sprzedaniu podmiotów zależnych.

Zatem z pewnością różnice kulturowe (w tym kultur narodowych) mogą przyczyniać się do sukcesów i porażek, spadku rentowności oraz wzrostu ryzyka niepowodzeń na obcych rynkach (m.in. problemy w zarządzaniu). Wywiady z kadrami menedżerską banków wyraźnie to sugerują (patrz rysunek 3.). Dlatego też w tej sytuacji, przy pewnych wątpliwościach w posługiwaniu się zagregowanym wskaźnikiem dystansu kulturowego, pole badawcze pozostaje otwarte. Z rozmów autora wynika jednak, że aspekty kulturowe wskazywałyby na występowanie ich istotnego znaczenia dla wielu dziedzin funkcjonowania zagranicznych filii (np. procesy kontrolne, stopień scentralizowania lub decentralizacji decyzji, formy i przebieg socjalizacji, rola expatriantów, postrzeganie lokalnego rynku itd.). W środowisku wielokulturowym na ogół pojawiają się problemy, ale są (choć rzadko) również pozytywne sytuacje²⁰. Podobnie jak w podejściu do ryzyka. Niesie ono głównie zagrożenie, ale z drugiej strony to także szansa. Bardzo dobrze to widać w bankowości, gdzie właśnie ryzyko należy do kluczowych czynników determinujących sukces lub porażkę banku (np. w przypadku kredytów). Zatem organizacja, która potrafi wykorzystywać synergie wynikające z różnic kulturowych, ma możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej. W szczególności ten wątek pojawił się w wywiadach przeprowadzonych przez autora w odniesieniu do Banku Millennium SA. Menedżerowie tam zatrudnieni wskazali na twórczy charakter dyskusji i spieranie się Polaków z Portugalczycami, co powodowało otwarcie na dotychczas niedostrzegane lub marginalizowane sprawy, dając w efekcie nowe rozwiązania.

Rysunek 3. Wpływ czynników kulturowych (kultura narodowa i organizacyjna inwestora zagranicznego) na zarządzanie bankami (N=59 wywiadów)



Źródło: badania własne.

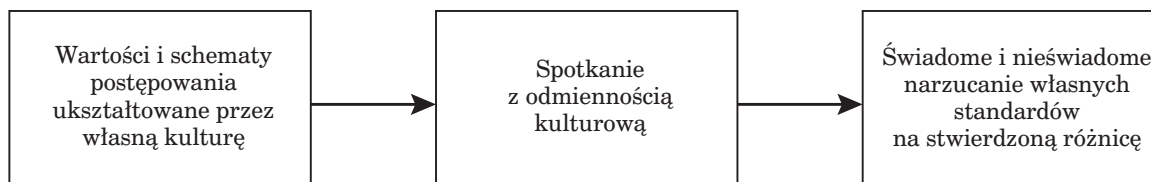
²⁰ M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu...*, op. cit., s. 64–65.

W wywiadach podawano dużo przykładów różnic kulturowych, głównie niekorzystnie wpływających na funkcjonowanie banków. Często związane one były ze stereotypami kulturowymi i uprzedzeniami, wyrażanymi przez przedstawicieli inwestorów zagranicznych. Dotyczyło to zarówno ekspatriantów, jak i pracowników central. W tym kontekście do najważniejszych czynników kulturowych dla funkcjonowania i rozwoju filii zagranicznych międzynarodowych korporacji zaliczają się postawy etnocentryczne. Mamy tu do czynienia zarówno z etnocentryzmem społecznym (kulturowym), który związany jest z kulturą narodową (głównie inwestora zagranicznego, ale także kraju goszczącego, choć zdecydowanie słabiej), jak i instytucjonalnym (kwestia kultury organizacyjnej).

2. ZNACZENIE ETNOCENTRYZMU

Wśród barier kulturowych, związanych z zarządzaniem podmiotami z udziałem kapitału zagranicznego (dotyczy to także banków), na szczególną uwagę zasługuje problem etnocentryzmu. Za klasyczną definicję przyjmuje się tę, sformułowaną przez amerykańskiego socjologa G. W. Sumnera: „Etnocentryzm jest technicznym terminem dla takiego oglądu spraw, w którym własna grupa staje się centrum wszystkiego, a wszyscy inni są mierzeni i oceniani w stosunku do niej [...] Każda grupa karmi się własną pychą i próżnością, chwali swoją wyższością...”²¹ Nieco zmodyfikowaną wersję proponuje P. Boski pisząc, że etnocentryzm to „...filtr poznawczy zakotwiczony w wartościach i praktykach własnej kultury, przez pryzmat którego spostrzegane, interpretowane i oceniane są praktyki kulturowe ludzi traktowanych jako obcy czy odmienni”²². W tym podejściu niejako zaszyty jest automatyzm tego postępowania, natomiast u G.W. Sumnera odwrotnie – świadome wywyższanie wręcz się podkreśla. Z punktu widzenia niniejszego artykułu użyteczne staje się połączenie tych ujęć, które obrazuje rysunek 4.

Rysunek 4. Mechanizm etnocentryzmu



Źródło: L. Kurkliński, *Kapitał zagraniczny...*, *op. cit.*

²¹ M.B. Brewer, W.D. Crano, *Social Psychology*, West, Minneapolis/St. Paul 1994, s. 441.

²² *Ibidem*, s. 494.

Afirmacja i absolutyzowanie własnego punktu widzenia powodują jednocześnie deprecjonowanie innych poglądów na świat²³ i negatywne nastawienie w stosunku do wszystkiego co jest obce²⁴. Przedstawiony mechanizm działa zarówno w odniesieniu do kultury narodowej (etnocentryzm społeczny, kulturowy) na poziomie społeczeństw i jednostek²⁵, jak i do kultury organizacyjnej (etnocentryzm instytucjonalny) na poziomie grup i indywidualnych osób. W tym pierwszym przypadku konsekwencją jest przede wszystkim powstawanie stereotypów i uprzedzeń, ale także pogłębianie dystansu wobec innych nacji, zamykanie się na zewnętrzne wpływy, izolowanie się, konserwatyzm, konformizm, problemy w komunikacji, preferowanie własnego języka, a nawet etnofobia²⁶. Z etnocentryzmem mamy do czynienia po obu stronach spotkania dwóch kultur, czyli nie tylko reprezentantów zagranicznego inwestora, ale także lokalnej filii. Jednakże znaczenie dla zarządzania międzykulturowego nie jest proporcjonalne. W korporacjach międzynarodowych etnocentryczna centrala i jej reprezentanci dążą do narzucania własnego modelu działania w całej organizacji. Cechują się ograniczoną skłonnością do dialogu i współpracy z lokalną kadrą oraz słabym dostosowaniem do miejscowych warunków. Nie rozumieją obcych rynków i najczęściej nie dążą do ich poznania. Wiąże się to z konserwatyżmem i konformizmem, nierzadko wywołując konflikty międzykulturowe. Wpływa też na relacje z interesariuszami zewnętrznymi (klientami, władzami, dostawcami itd.)²⁷.

Etnocentryzm instytucjonalny oznacza skłonność do wprowadzania w filiach struktur, procesów, zasad działania jednostek macierzystych. Im mocniej wykształcona jest kultura organizacyjna (zwłaszcza w organizacji o orientacji geocentrycznej – np. HSBC, Citibank), tym bardziej ten mechanizm ulega wzmocnieniu. Trudności w dostosowaniu się do lokalnych uwarunkowań z reguły przyczyniają się do obniżenia efektywności zarządzania w różnych dziedzinach, zwłaszcza w sferze zasobów ludzkich (polityka zatrudnienia, wynagradzania, awansowania itd.)²⁸. W odniesieniu do wyżej wymienionych banków oceny menedżerów w ramach wywiadów były bardzo krytyczne, ale także podobne opinie na ich temat wyrażały inne osoby, nie związane z tymi instytucjami, i to stosunkowo często. O poziomie etnocentryzmu świadczą ta-

²³ A. Posern-Zieliński, *Etnocentryzm*, [w:] Z. Staszczak (red.), *Słownik etnologiczny*, PWN, Warszawa 1987, s. 87.

²⁴ T. Adorno, B. Bettelheim, A. Frenkel-Brunswick, N. Gutermann, M. Janowitz, D. Levinson, R.N. Sanford, *Der autoritäre Charakter. Studien über Autorität und Vorurteil*, De Munter, Amsterdam 1968, s. 89.

²⁵ T. Paleczny, *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 137.

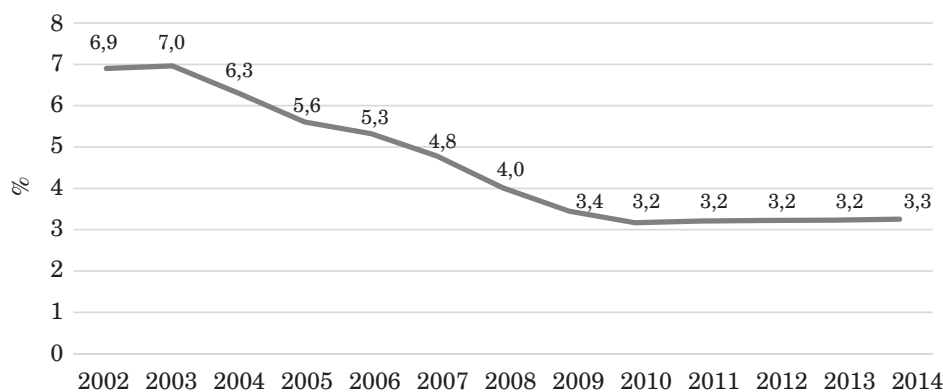
²⁶ M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 70.

²⁷ M. Rozkwitalska, *Etnocentryzm jako bariera kulturowa w filiach korporacji transnarodowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3(141), s. 116.

²⁸ *Ibidem*, s. 117.

kie wypowiedzi (na temat Citibanku): „...po przejęciu, bank²⁹ zdefiniowano na nowo, w zasadzie prawie wszystko wyrzucono...” lub „...na początku powołano Komitet Dobrych Praktyk (dotyczyło to obu banków Citi i Handlowego), potem całą jego pracę także wyrzucono i narzucono rozwiązania Citi...”. W przypadku HSBC znamieną jest też wypowiedź na temat stosunku centrali do zagranicznych filii: „...bardzo pilnowali, aby bank działał według kultury organizacyjnej korporacji. Ekspatrianci zostawali tylko trzy lata, aby za bardzo się nie zasymilowali z lokalną kadrą...”. O efekcie powyższego podejścia może świadczyć w przypadku Banku Handlowego w Warszawie SA (czyli Citibanku) drastyczny spadek udziału w rynku, liczony jako poziom aktywów w sumie bilansowej całego sektora bankowego (patrz rysunek 5).

Rysunek 5. Udział w rynku Banku Handlowego w Warszawie SA (Citibanku)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KNF.

Jeśli chodzi o HSBC, to jest to spektakularna porażka³⁰ przede wszystkim bankowości detalicznej, z której całkowicie bank się wycofał, ale także *consumer finance*, choć w tym przypadku była to decyzja w skali globalnej o rezygnacji z tej linii biznesowej. W Polsce sprzedano ją (400 tysięcy kredytobiorców) Alior Bankowi SA za cenę księgową, czyli zupełnie bez premii za pozyskanie tak poważnego portfela klientowskiego, z pełnymi rezerwami celowymi, o dobrej jakości kredytowej³¹.

²⁹ Chodzi o Bank Handlowy w Warszawie SA.

³⁰ „Źródła tej porażki to nie tylko chwiejność strategii i raptowne zmiany kierunku rozwoju, fundowane polskiemu HSBC przed centralę z Londynu. Drugą przyczyną klapy jest niewątpliwie fakt, że HSBC chciał rozwijać w Polsce bank poprzez sklonowanie modelu działającego w innych krajach. A więc takie same placówki, ten sam system informatyczny, te same produkty. To się nie mogło udać”. M. Samcik, *Kłeska HSBC w Polsce to nauczka dla Santanderera jak nie rządzić w BZ WBK*, Subiektywnie o finansach, 29.07.2011, <http://samcik.blox.pl/2011/07/Kleska-HSBC-w-Polsce-to-nauczka-dla-Santandera.html> (dostęp: 15.02.2016).

³¹ *HSBC to sell Polish consumer finance receivables*, HSBC, 04.08.2009, <http://www.hsbc.com/news-and-insight/2009/polish-consumer-finance> (dostęp: 15.02.2016). Brak uzyskania premii za sprzedaż portfela klientów świadczy o daleko idącej nieporadności banku na rynku.

O fiasku wdrażania koncepcji „premier” dla indywidualnych klientów mówi określenie używane przez samych Brytyjczyków: „spalone pieniądze” w Polsce. Można tu dodać sytuację, gdy gotowe oddziały stały zamknięte przez ponad rok z powodu opóźnień we wdrażaniu odpowiedniego systemu informatycznego (z reguły w prestiżowych, bardzo drogich lokalizacjach, jak np. na pl. Trzech Krzyży w Warszawie). Obecnie skala działania banku w Polsce jest mikroskopijna nie tylko w porównaniu do całej korporacji, ale także polskiego rynku.

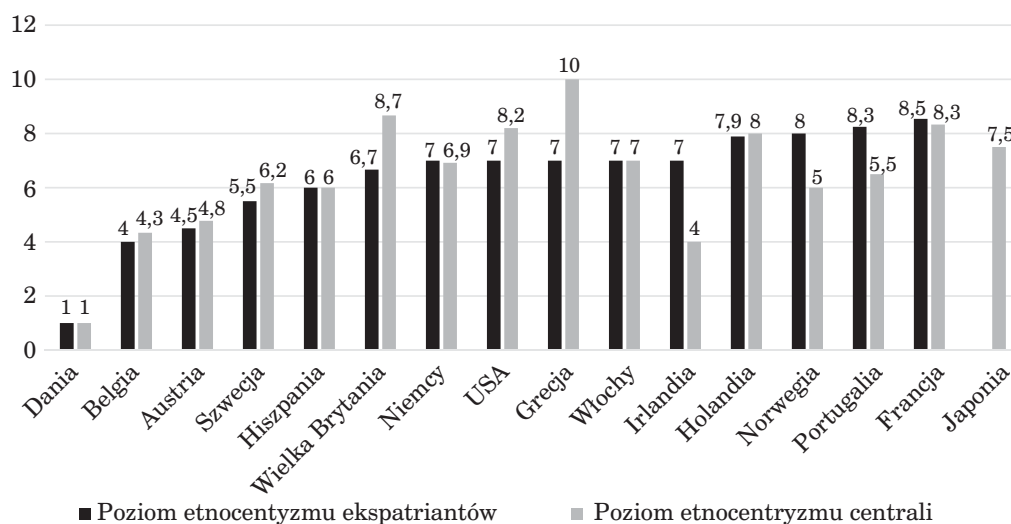
Tabela 2. Poziom społecznego zaufania i etnocentryzmu – badania 2002–2003 (skala od 0 do 10)

Kraj	Poziom zaufania	Kraj	Poziom etnocentryzmu
Dania	6,8	Finlandia	2,6
Norwegia	6,5	Szwecja	2,6
Finlandia	6,3	Austria	2,8
Szwecja	6,3	Norwegia	2,8
Irlandia	5,8	Portugalia	2,8
Holandia	5,7	Hiszpania	2,8
Austria	5,3	Włochy	2,9
Wlk. Brytania	5,3	Holandia	2,9
Niemcy	5,1	Niemcy	3,0
Belgia	5,0	Polska	3,0
Hiszpania	4,8	Belgia	3,1
Francja	4,8	Dania	3,1
Czechy	4,5	Francja	3,1
Włochy	4,4	Irlandia	3,2
Portugalia	4,3	Słowenia	3,2
Słowenia	4,3	Wlk. Brytania	3,3
Węgry	4,3	Węgry	3,4
Polska	3,8	Czechy	3,5
Grecja	3,5	Grecja	3,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Jowell, and the Central Co-ordinating Team, *European Social Survey 2002/2003: Technical Report*, Centre for Comparative Social Surveys, City University, London 2003.

W odniesieniu do etnocentryzmu społecznego, czyli osadzonego w kulturze narodowej, podjęte zostały próby jego zmierzenia i porównania międzynarodowego. Przykładem jest badanie Centre for Comparative Social Surveys z Londynu. Powyżej zamieszczone są dane dotyczące lat 2002–2003, również skonfrontowane z zaufaniem społecznym. W pierwszym przypadku w zasadzie pokrywają się, natomiast jeśli chodzi o poziom etnocentryzmu, obraz ten prezentuje się nieco mniej klarownie. Jednakże, gdy nałożymy na to etnocentryczne postawy inwestorów zagranicznych (ekspatriantów i central) w polskich bankach, wynikające z wywiadów autora, nawet przy zastrzeżeniu niepełnej ich reprezentatywności i subiektywności odczuć polskiej kadry kierowniczej (patrz rysunek 6), to pewne podobieństwa są dostrzegalne pomiędzy tymi wynikami a wyżej wymienionymi badaniami europejskimi. Zbieżność dotyczy zwłaszcza wysokich poziomów etnocentryzmu (Grecja, Wielka Brytania), aczkolwiek mamy tu do czynienia z mieszaniną komponentów narodowych i instytucjonalnych. Średnio według wywiadów poziom etnocentryzmu wyniósł 6,4 pkt dla ekspatriantów i 6,5 pkt. dla central. Należy go ocenić jako stosunkowo wysoki. W tej drugiej kategorii najwyższy dotyczy banków reprezentujących orientację geocentryczną: Citibank – 9,5 pkt., Deutsche Bank – 9 pkt., HSBC – 8,7 pkt. Znamienne są też komentarze jakie dotyczą tych organizacji (dwa prawie identyczne, a wypowiedziane przez zupełnie inne osoby na temat dwóch różnych instytucji, i trzeci dający zbliżoną konkluzję), a mianowicie: „to nie bank dostosowuje się do klientów, ale dobiera ich takich, jacy jemu pasują”. Podejście to może dawać rezultaty efektywnościowe, ale z pewnością nie pozwala na ekspansję. Doświadczenia z polskiego rynku wydają się to potwierdzać.

Rysunek 6. Poziom etnocentryzmu inwestorów zagranicznych w polskim sektorze bankowym (postawy ekspatriantów i central, skala od 0 do 10, N=59)



Źródło: badania własne.

3. WYNIKI BANKÓW

Istnieje dużo różnych wskaźników, według których można oceniać sukces lub porażkę rynkową i finansową banków, jednakże z powodu ograniczonych ram artykułu zostaną przytoczone dane dotyczące jedynie miary zwrotu z kapitału (ROE – patrz tabela 3) wybranych banków. Natomiast komentarz ma już szerszy charakter, biorący pod uwagę inne oceny banków oraz ich szerszą listę.

W ślad za tym idą wskaźniki określające rentowność banków w postaci zwrotów z kapitału (ROE) i aktywów (ROA).

Tabela 3. Zwrot z kapitału (ROE) wybranych banków w okresie 2005–2014 (w %)

Bank	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Śred.
PKO BP SA	28,5	32,5	30,4	22,4	14,4	19,8	21,1	15,8	13,0	12,3	20,5
BZ WBK SA	22,7	23,7	28,2	20,5	21,0	18,0	22,6	17,7	17,4	12,6	18,0
Bank Pekao SA	25,0	27,5	20,4	27,0	16,1	15,9	16,9	13,2	12,0	11,4	17,4
ING Bank Śląski SA	19,9	19,9	38,1	11,7	14,2	16,7	17,0	11,4	11,5	10,9	14,6
Bank Handlowy w Warszawie SA	19,1	18,3	26,0	19,3	13,0	18,3	17,6	14,0	13,2	12,9	13,2
Getin Noble Bank SA	18,1	17,8	24,3	19,8	12,3	16,9	28,3	7,8	8,8	7,3	12,4
Bank Millennium SA	28,2	13,9	16,1	11,7	0,1	8,1	10,0	10,0	10,5	11,7	10,9
Bank BPH SA	23,2	28,4	11,9	7,3	1,5	-3,1	5,0	5,6	4,0	2,2	8,3
mBank SA	11,7	14,2	17,9	12,8	2,1	8,7	15,3	13,6	12,2	12,1	7,5
Bank BGŻ SA	6,2	6,4	11,3	9,6	4,9	5,0	5,5	4,3	4,6	3,6	2,8
Sektor bankowy	20,8	22,4	22,5	21,2	11,3	8,9	12,8	11,2	10,1	10,3	13,9

Uwaga: Bank BPH SA należałoby rozpatrywać oddzielnie, do 2006–07, tj. do podziału i przejęciu większej części przez Bank Pekao SA, kontrolowany przez UniCredit, oraz po tej dacie, czyli po sprzedaniu reszty (tzw. „małego BPH”) amerykańskiemu Genral Electric.

Źródło: opracowanie własne na podstawie rankingów 50 największych banków w Polsce „Miesięcznika Finansowego BANK”, danych publikowanych na stronach banków i KNF.

Zamieszczone dane wskazywałyby, że z grona największych banków do najbardziej dochodowych należą polski PKO BP SA, włoski Bank Pekao SA i irlandzki, a potem hiszpański Bank Zachodni WBK SA. Biorąc pod uwagę także inne, istotne

na rynku instytucje bankowe, ale nie zamieszczone w powyższej tabeli, można przytoczyć następujące komentarze według krajów pochodzenia inwestorów³²:

- 1) Polska – oprócz bardzo dobrych wyników PKO BP SA, do 2011 r. pozytywnie wyróżniał się Getin Noble Bank SA, ale niestety potem jego dochodowość wyraźnie spadała. Trzeci liczący się bank z polskim kapitałem – Bank Poczty SA systematycznie poprawia wyniki, ale dopiero w 2014 r. osiągnął ROE minimalnie przekraczające średni poziom dla sektora bankowego. Słabe rezultaty ma też Bank Ochrony Środowiska SA, praktycznie renacjonalizowany w 2006 r.
- 2) Włochy – kontrolowany przez UniCredit Bank Pekao SA odnotował rewelacyjne wyniki, co należy wyraźnie podkreślić – bez angażowania się w kredyty w walutach obcych w sposób w pełni świadomy.
- 3) Hiszpania – zarówno Bank Zachodni WBK SA, jak i Santander Consumer Bank SA charakteryzują się dobrą rentownością, aczkolwiek ten drugi podmiot odczuwał zmienność wyników ze względu na specjalizację na rynku kredytów konsumpcyjnych. Sytuacja w sferze *consumer finance* ulega drastycznemu pogorszeniu w latach 2009–2010.
- 4) Niemcy – kontrolowany przez Commerzbank mBank SA odznaczał się wahaniami zysków (włącznie ze stratami), co w łącznym, średnim efekcie plasuje go zdecydowanie poniżej średniej dla sektora, natomiast drugi niemiecki gracz – Deutsche Bank Polska SA wypracowywał przyzwoite zyski, jednakże nie wybijające się na rynku.
- 5) USA – sytuacja jest tu mocno zróżnicowana, największy podmiot – Bank Handlowy w Warszawie SA (Citibank) w zasadzie osiąga rentowność zbliżoną do średniej rynkowej, drugi Bank BPH SA (inwestor General Electric) ma trudności z poradzeniem sobie z sytuacją powstałą po podziale w 2007 r. Nie wzmocniła go też fuzja z GE Money Bankiem SA (przytaczane już trudności na rynku *consumer finance*). Natomiast ten ostatni w okresie koniunktury do 2007/2008 osiągał zawrotne wręcz wyniki, tak jak AIG Bank SA o podobnej specjalizacji (za I półrocze ROE doszło do 45,6%³³).
- 6) Holandia – wystąpiła tu dwoistość: względnie dobre wyniki ING Banku Śląskiego SA (oscylujące wokół średniej sektorowej) i zdecydowanie słabe Banku BGŻ SA kontrolowanego przez Rabobank.
- 7) Francja – dwaj duzi inwestorzy francuscy: Credit Agricole i Societe General przejęli banki specjalizujące się w rynku *consumer finance* (Lukas Bank SA i Euro Bank SA) i komentarz tu jest zbieżny jak dla podmiotów amerykańskich

³² W zasadzie nie ma tu odwołania do wyników (rentowności) małych banków z kapitałem zagranicznym, gdyż w sferze rentowności z reguły uzyskiwały one dobre, a nawet bardzo dobre rezultaty. Natomiast znaczenie dla całego sektora mają banki duże, których przy relatywnie małej koncentracji jest co najmniej kilkanaście.

³³ *AIG Bank miał ponad 193 mln zł zysku netto po 8 miesiącach 2008 r.*, „Parkiet”, 16.09.2008, <http://www.parkiet.com/artukul/628085.html?print=tak> (dostęp: 26.03.2016).

- i Santander. W obu bankach dominuje nadal bankowość detaliczna, przynosząca ponownie dobre efekty po okresie załamania związanego z kryzysem finansowym, który najbardziej w Polsce dotknął tę sferę. Pozostaje jeszcze duży uniwersalny podmiot – grupa BNP Paribas, i tutaj obraz wypada zdecydowanie słabiej, a nawet bardzo słabo. Nowym otwarciem będzie bank funkcjonujący po połączeniu z BGŻ (podmiotem relatywnie dużym, ale też nisko rentownym).
- 8) Portugalia – reprezentowana tylko przez Bank Millennium SA o wynikach zbliżonych do średniej sektorowej.
 - 9) Belgia – dwie podstawowe inwestycje belgijskie: Fortis i KBC przynosiły słabe lub zmienne wyniki (włącznie ze stratami w początkowym okresie w Kredyt Banku SA, potem ich wyraźną poprawą, i ponownym osłabieniem w czasie kryzysu).
 - 10) Skandynawia – z większych podmiotów należy zwrócić uwagę na Nordea Bank Polska SA – po początkowych stratach udało się osiągnąć pozytywną rentowność, jednakże wyraźnie na niskim poziomie. Drugi bank, z dominacją kapitału szwedzkiego (grupa SEB) to BOŚ SA. Tutaj wyniki były jeszcze słabsze.
 - 11) Austria – w okresie nadzoru HVB nad Bankiem BPH SA można było zaobserwować systematyczną poprawę wskaźników efektywnościowych od bardzo słabych do prawie najwyższych w sektorze. Raiffeisen Bank SA w okresie koniunktury oscylował ze swoją rentownością wokół średniej, ale po kryzysie ona osłabła, zwłaszcza po przejściu Polbanku EFG SA.
 - 12) Irlandia – bardzo dobre wyniki kontrolowanego przez Irlandczyków Banku Zachodniego WBK SA.
 - 13) Grecja – Polbank EFG – ten bank (oddział), zakładany od podstaw, stosunkowo szybko osiągnął rentowność, ale równie szybko ją stracił i zaczął generować powiększające się straty.
 - 14) Wielka Brytania, Japonia – trudno jest oceniać te banki, gdyż są to albo małe podmioty, bardziej traktowane przez właścicieli jako własne oddziały, gdzie alokacja kosztów i dochodów w centrali i na lokalnym rynku nie zawsze odzwierciedla stan faktyczny, ponadto w przypadku banków samochodowych ich model biznesowy uwzględnia generowanie zysków w skali całej grupy (koncernu), a bank pełniąc rolę kredytodawcy ma funkcję służebną (jak to na przykład jest w Toyota Bank Polska SA) – model *captive* banku.

Zwraca uwagę też fakt, że wszystkie liczące się na rynku banki z udziałem kapitału zagranicznego osiągnęły swoją pozycję poprzez akwizycję i to przede wszystkim polskich banków (głównie poprzez prywatyzację). W zasadzie obcym inwestorom nie udało się jej zbudować poprzez wzrost organiczny.

PODSUMOWANIE

Analizując kwestie zarządzania międzykulturowego, pojawiające się bariery kulturowe i w tym kontekście uzyskiwane wyniki, w zasadzie sytuacja w polskim sektorze bankowym potwierdza opisane w literaturze prawidłowości występujące w tej dziedzinie. Zwraca uwagę kwestia dystansu kulturowego Polski wobec innych krajów, obliczana na podstawie wskaźnika Koguta-Singha (w odniesieniu do indeksów G. Hofstede), dotyczy to zwłaszcza sprawniejszego poruszania się na rynku polskim tych inwestorów, gdzie jest on mniejszy (poza wyjątkowym przypadkiem Belgii). Obserwowana jest tu też spójność religijna (Włochy, Hiszpania, Irlandia – katolicyzm). Natomiast nie w pełni sprawdza się związek większego doświadczenia międzynarodowego inwestorów zagranicznych z lepszymi wynikami osiąganymi w Polsce. Przede wszystkim banki o orientacji geocentrycznej należą do tych, gdzie zarówno kadra jak i całe instytucje mają szeroką praktykę działania na innych rynkach. Jednak w Polsce nie przełożyło się to na sukcesy rynkowe, raczej zdecydowanie na porażki. Dominacja jednego globalnego wzorca dała negatywne efekty. Jedynie to co było i jest zauważalne, to zwiększona poprawność polityczna przedstawicieli tych korporacji, nie wywołująca otwartych konfliktów, ale nie zmieniająca istoty niskiego dostosowania się do lokalnego rynku. Z drugiej strony niektóre banki o małym doświadczeniu międzynarodowym (przykład irlandzkiego AIB), świadome swojej słabości w tej dziedzinie, pozostawiały większą autonomię lokalnej kadrze menedżerskiej, co przynosiło dobre rezultaty.

Do szczególnie ważnych barier kulturowych należy etnocentryzm, zarówno narodowy, jak i instytucjonalny. Rzeczywiście jego poziom w odniesieniu do przyjeżdżających ekspatriantów, ale także przedstawicieli zagranicznych central transnarodowych korporacji finansowych, okazał się wysoki (średnio odpowiednio 6,4 pkt i 6,5 pkt w skali od 0 do 10 pkt), a w przypadku niektórych banków (nacji) wyjątkowo silny (jednocześnie w obu kategoriach: Francja, Holandia). Jednakże okazuje się, że niskie jego natężenie wcale nie oznacza klucza do sukcesu rynkowego w Polsce. Z czterech krajów (Dania, Belgia, Austria, Szwecja) o najniższych jego wartościach, według badań autora, praktycznie nie ma już na polskim rynku żadnego inwestora (funkcjonuje jeszcze austriacki Raiffeisen Bank Polska SA, ale jego sprzedaż została już zapowiedziana). Z drugiej strony akcjonariusze charakteryzujący się silnym etnocentryzmem działają dalej, a nawet umacniają się, jednakże na drodze akwizycyjnej, a nie organicznej (francuska Grupa BNP Paribas). Natomiast najlepiej radzą sobie banki z akcjonariuszami ze środka tej listy, aczkolwiek z wyjątkami. Także i w tym przypadku należy zwrócić uwagę na globalne korporacje finansowe o orientacji geocentrycznej (Citibank, HSBC, Deutsche Bank), gdzie etnocentryzm central jest bardzo wysoki, natomiast u ekspatriantów wyraźnie niższy, co wynika z przytoczonej już umiejętności zachowania poprawności politycznej. Ostatecznie wyniki tych banków wypadają jednak słabo.

Czynniki kulturowe mają istotny wpływ na osiągnięte wyniki przez banki, aczkolwiek należy je rozpatrywać z innymi uwarunkowaniami ich funkcjonowania. Zatem nie należy ich traktować w sposób deterministyczny, ale powinno się uwzględnić podejście holistyczne, w ramach którego aspekt kulturowy nie może być pomijany.

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest pokazaniu znaczenia barier kulturowych, w tym w szczególności etnocentryzmu (zarówno narodowego, jak i instytucjonalnego) w zarządzaniu bankami z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Oparty został na przeglądzie literatury oraz badaniach własnych autora, polegających na wywiadach z kadrą kierowniczą tych banków oraz innymi przedstawicielami środowiska bankowego. Autor stara się wykazać, że czynniki kulturowe mają istotny wpływ na osiągnięte wyniki przez banki, aczkolwiek należy je rozpatrywać z innymi uwarunkowaniami ich funkcjonowania. Zatem nie należy ich traktować w sposób deterministyczny, ale powinno się uwzględnić podejście holistyczne, w ramach którego aspekt kulturowy nie może być pomijany.

Słowa kluczowe: bankowość, uwarunkowania kulturowe, etnocentryzm

Abstract

The article presents the importance of cultural barriers, in particular of ethnocentrism (both national and institutional) for the management of banks controlled by foreign capital share in Poland. It was based on literature review and the author's own studies – interviews with senior executives of banks and other representatives of the banking community. The author tries to prove that cultural factors have a important influence on the results achieved by the banks. The cultural context shouldn't be considered separately, but analysed with other conditions of bank performance and development. Therefore, not a deterministic but holistic approach is recommended to this research field.

Key words: banking, cultural context, ethnocentrism

Bibliografia

- Adorno A., Bettelheim B., Frenkel-Brunswick A., Gutermann N., Janowitz M., Levinson D.R., Sanford R.N., *Der autoritäre Charakter. Studien über Autorität und Vorurteil*, De Munter, Amsterdam 1968.
- AIG Bank miał ponad 193 mln zł zysku netto po 8 miesiącach 2008 r., „Parkiet”, 16.09.2008, <http://www.parkiet.com/arttykul/628085.html?print=tak> (dostęp: 26.03.2016).
- Barkema H.G., Bell J.H.J., Pennings J.M., *Foreign entry, cultural barriers and learning*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17.
- Bartlett C.A., *Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge*, [w:] M.E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Irwin, Burr Ridge 1992.
- Brewer M.B., Crano W.D., *Social Psychology*, West, Minneapolis/St. Paul 1994.
- Gatignon H., Anderson E., *The Multinational Corporation Degree of Control over Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation*, „Journal of Law, Economics and Organization” 1988, No. 4.
- Goldberg R., *An Alternative „Description of Personality”: The Big Five Factor Structure*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1990, Vol. 59.
- Gomes-Casseres B., *Ownership Structures of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1989, No. 11.
- Gomez-Mejia L.R., Palich L.E., *Cultural diversity and the performance of multinational firms*, „Journal of International Studies” 1997, No. 28.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2013.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.
- HSBC to sell Polish consumer finance receivables, HSBC, 04.08.2009, <http://www.hsbc.com/news-and-insight/2009/polish-consumer-finance> (dostęp: 15.02.2016).
- Jowell R. and the Central Co-ordinating Team, *European Social Survey 2002/2003: Technical Report*, Centre for Comparative Social Surveys, City University, London 2003.
- Kogut B., Singh H., *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, „Journal of International Business Studies” 1988, No. 19(3).
- Kurkliński L., *Uwarunkowania kulturowe zarządzania i rozwoju banków z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa (w druku).
- Paleczny T., *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Posern-Zieliński A., *Etnocentryzm*, [w:] Z. Staszczak (red.), *Słownik etnologiczny*, PWN, Warszawa 1987.
- Rozkwitalska M., *Etnocentryzm jako bariera kulturowa w filiach korporacji transnarodowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3(141).

- Rozkwitalska M., *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Samcik M., *Kłeska HSBC w Polsce to nauczka dla Santanderera jak nie rządzić w BZ WBK*, Subiektywnie o finansach, 29.07.2011, <http://samcik.blox.pl/2011/07/Kleska-HSBC-w-Polsce-to-nauczka-dla-Santanderera.html> (dostęp: 15.02.2016).
- Shenkar O., *Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences*, „Journal of International Studies” 2001, Vol. 32, No. 23.
- Sikorski Cz., *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4.
- Słownik języka polskiego*, PWN, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/ksenofila.html> (dostęp: 1.01.2016).
- Stępień B., *Rodzaje kulturowych wpływów w zinternacjonalizowanym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10.
- Uhlenbruck K., *Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies*, „Journal of International Studies” 2004, Vol. 35.
- 50 największych banków w Polsce* „Miesięcznik Finansowy BANK” 2008, nr 6; 2009, nr 6; 2011, nr 6; 2013, nr 6; 2015, nr 6.