

# **ZNACZENIE KRYTERIUM RYNKOWEGO I KRYTERIUM ZAUFANIA PUBLICZNEGO DLA FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNEGO BANKU KOMERCYJNEGO**

## **WSTĘP**

Wykształcenie się systemu finansowego i współczesnego banku komercyjnego jako elementu systemu bankowego było efektem rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa. Celem takiej ewolucji było zaspokojenie potrzeb ludzi, w tym potrzeby bezpiecznego przechowywania, przekazywania oraz pozyskiwania pieniędzy. Zaufanie, jakim zostały obdarzone podmioty pełniące rolę banków, było warunkiem ich powstania i rozwoju. Z drugiej strony, mimo wielu różnic między przedsiębiorstwami działającymi w warunkach gospodarki rynkowej, ich wspólną cechą jest dążenie do zarabiania na swojej działalności. Współczesne banki komercyjne podlegają regułom gospodarki rynkowej i nie są tu wyjątkiem. Co więcej, ich działalność ustawowo opiera się na zasadzie samofinansowania<sup>1</sup>. Dlatego działalnością bankową kierują dwa kryteria: kryterium zaufania publicznego oraz kryterium rynkowe. Kryteria te nie zawsze są w równym stopniu uwzględniane przez banki,

---

\* Agata Przygoda jest doktorem nauk ekonomicznych Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie; pracuje w Allianz w Monachium.

<sup>1</sup> Wskazuje na to wprost ust. 1 art. 129 *Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, Dz.U. 1997 Nr 140, poz. 939*, który stanowi, że: „Banki prowadzą samodzielnie gospodarkę finansową na podstawie planu finansowego w sposób zapewniający pokrycie z uzyskanych przychodów kosztów działalności oraz zobowiązań”.

co w dużej mierze wynika z obranych przez nie celów strategicznych. Ponieważ banki są skomplikowanymi przedsiębiorstwami, funkcjonującymi w sieci różnorodnych i złożonych powiązań z otoczeniem, poziom uwzględniania przez banki wspomnianych powyżej kryteriów wpływa również na inne podmioty finansowej i realnej sfery gospodarki.

Niniejszy artykuł jest próbą przeanalizowania znaczenia kryterium rynkowego i kryterium zaufania publicznego dla funkcjonowania banku komercyjnego. Stara się przybliżyć oba kryteria, wyodrębniając długo- i krótkoterminowe kryterium rynkowe. Wskazując na przyczyny uwzględniania powyższych kryteriów przez bank, przedstawia najważniejsze czynniki wpływające na jego funkcjonowanie. Autorka pokazuje konsekwencje uwzględniania kryterium rynkowego i kryterium zaufania publicznego oraz braku równowagi między nimi. Sygnalizuje również wzrost znaczenia kryterium zaufania publicznego.

## **1. PRZYCZYNY STOSOWANIA KRYTERIUM RYNKOWEGO I KRYTERIUM ZAUFANIA PUBLICZNEGO W WARUNKACH WSPÓŁCZESNYCH**

System bankowy jest jednym z najważniejszych segmentów systemu finansowego. Jest on zbudowany z banków prowadzących działalność statutową na rynkach finansowych oraz wykorzystujących w swojej działalności instrumenty finansowe. System bankowy należy rozumieć jako ogół banków funkcjonujących w danym kraju wraz z zasadami regulującymi ich działalność oraz stosunki wobec siebie nawzajem, jak i z otoczeniem. Cechą współczesnego banku jest jego silne powiązanie z innymi podmiotami sektora bankowego, pozostałymi podmiotami sfery finansowej, a także ze sferą realną gospodarki. Istnienie i znaczenie tych powiązań podkreśla m.in. B. Pietrzak<sup>2</sup>, wskazując, że niewłaściwe gospodarowanie środkami przez bank może nieść ze sobą szerokie negatywne konsekwencje. Mogą one obejmować nie tylko utratę środków powierzonych bankowi przez klientów, problemy w funkcjonowaniu banku prowadzące w skrajnych przypadkach do jego upadłości, ale również utrudnienia w funkcjonowaniu innych podmiotów. Na skutek powiązań między poszczególnymi podmiotami gospodarki problemy finansowe lub upadek banku może spowodować tzw. efekt domina, prowadząc do powstania trudności w działaniu innych banków, a nawet do upadku niektórych z nich. Zaburzenia w sektorze bankowym mogą przenieść się na pozostałe sektory gospodarki i bez problemu pokonywać granice między krajami.

---

<sup>2</sup> B. Pietrzak, *System bankowy*, [w:] *System finansowy w Polsce*, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, tom 1, Warszawa 2008.

Z jednej strony banki, podobnie jak inne podmioty rynkowe, dążą do maksymalizacji zysku lub swojej wartości. Oznacza to, że kierują się w swojej działalności kryterium rynkowym, którego istotą jest zarządzanie bankiem w taki sposób, aby był on atrakcyjnym przedmiotem inwestycji. Jednocześnie, obserwując praktykę gospodarczą, można dostrzec, że niektóre banki kierują się przede wszystkim żądzą szybkiego zysku, maksymalizując wyniki finansowe uzyskiwane w krótkim okresie. Natomiast inne podmioty tego sektora dążą do bardziej zrównoważonego rozwoju, widząc konieczność budowania długoterminowych relacji z klientami i inwestorami, a swoje działania ukierunkowują na zwiększanie własnej wartości. Pozwala to rozróżnić dwa wymiary kryterium rynkowego: krótkoterminowe i długoterminowe. Krótkoterminowe kryterium rynkowe lub kryterium rynkowe w krótkim terminie jest to nacisk położony na wypracowanie jak największego zysku. Natomiast dążenie do maksymalizowania wartości rynkowej banku jest to długoterminowe kryterium rynkowe lub kryterium rynkowe w długim terminie. W dłuższej perspektywie jest ono ważniejsze od osiągnięcia zysku<sup>3</sup>.

Współczesny bank jest zobowiązany do uwzględniania w swojej działalności kryterium zaufania publicznego. Wynika to z powiązania stabilności sektora bankowego ze stabilnością całego systemu finansowego, która ma wpływ na niezakłócone funkcjonowanie realnej sfery gospodarki. Na skutek powiązań między poszczególnymi sektorami gospodarki zaburzenia występujące na rynku bankowym mogą przenieść się ze sfery finansowej na gospodarkę realną. W rezultacie może zostać zachwiana stabilność finansowa, czyli: „(...) stan, w którym system finansowy pełni swoje funkcje w sposób ciągły i efektywny, nawet w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych i niekorzystnych zaburzeń o znacznej skali”<sup>4</sup>. Jak pokazały doświadczenia ostatnich kilku lat, utrzymanie stabilności finansowej jest niezmiernie ważne dla prawidłowego funkcjonowania sektora finansowego i gospodarki realnej. Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego podkreśla, że osiągnięcie i utrzymanie zaufania publicznego oraz stabilności systemu bankowego są krytyczne dla prawidłowego funkcjonowania sektora bankowego oraz gospodarki<sup>5</sup>. Stabilność finansowa, kojarzona z bezpieczeństwem systemu finansowego, oznacza również ułatwienia w dokonywaniu zyskownych inwestycji. Wskazuje na to Europejski Bank Centralny, definiując stabilność finansową jako: „(...) sytuację, w której system finansowy (...) jest zdolny do przeciwstawiania się szokom oraz rozwikływania nierównowagi finansowej, tym samym mitygując prawdopodobieństwo zakłóceń w procesie pośrednictwa finansowego, które byłyby na tyle dotkliwe, aby znacząco utrudnić

<sup>3</sup> J. Świdorski, *Finanse banku komercyjnego. Nowe regulacje, standardy, przepisy*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999.

<sup>4</sup> *Przegląd stabilności systemu finansowego, październik 2008 r.*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2008, s. 3.

<sup>5</sup> *Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, February 2006, s. 4.

alokację oszczędności w zyskowe możliwości inwestycyjne”<sup>6</sup>. Destabilizacja systemu finansowego: „(...) oznacza zakłócenie w realizacji celów polityki gospodarczej, które mogą prowadzić do kryzysu, dlatego stabilność finansowa jako dobro publiczne wymaga szczególnej ochrony”<sup>7</sup>. Jest to jeden z kluczowych powodów, dla których banki komercyjne zobowiązane są do uwzględniania w swojej działalności kryterium zaufania publicznego, co jest spójne ze stosowaniem długookresowego kryterium rynkowego. Kryterium zaufania publicznego ma na celu zwiększenie stabilności funkcjonowania banków, a tym samym wzrost bezpieczeństwa powierzonych im środków oraz ich wiarygodności dla aktualnych oraz przyszłych klientów, kontrahentów i akcjonariuszy.

Mówiąc o przyczynach stosowania kryterium zaufania publicznego, należy również zauważyć, że poza jego pozytywnym wpływem na stabilność funkcjonowania banku oraz systemu finansowego, zaufanie ma dla banków również wymiar bardziej prozaiczny i odczuwalny przez nie w stosunkowo krótkim okresie. Konieczność utrzymania zaufania klientów przez bank wynika w dużej mierze z funkcjonowania banku w warunkach gospodarki rynkowej i kierowania się przez bank kryterium rynkowym. Zaufanie wynika bowiem z oczekiwań rynku w stosunku do banku. Podkreśla to W. Baka<sup>8</sup>, wskazując, że: „(...) jak ujmuje się to w środowisku bankowym, wśród aktywów, jakimi dysponuje bank, najważniejsze jest zaufanie klientów. Jest to bowiem warunek *sine qua non* lokowania przez ludność, przedsiębiorstwa i inne instytucje środków pieniężnych na rachunkach bankowych i tym samym umożliwienie bankom prowadzenia ich statutowej działalności”<sup>9</sup>.

Bank jest jednocześnie podmiotem rynkowym i instytucją zaufania publicznego. Ten dualizm roli banku wpływa na zwiększenie liczby warunków regulujących jego funkcjonowanie. Ramy działalności bankowej wyznaczane są przez czynniki zewnętrzne. Są to wszystkie elementy bliższego i dalszego otoczenia, w którym działa bank. Na funkcjonowanie banku wpływa zarówno bieżący stan poszczególnych czynników, jak i ich zmiany. Ponadto czynniki te mogą się nawzajem wzmacniać, osłabiać lub znosić, dlatego wskazane jest, aby rozpatrywać je łącznie. Wśród czynników zewnętrznych, według kryterium podziału nazwanego przeze mnie kryterium przedmiotowym, w literaturze przedmiotu wymieniane są następujące grupy warunków wpływających na funkcjonowanie systemów bankowych<sup>10</sup>:

<sup>6</sup> *Financial Stability Review*, European Central Bank, Frankfurt am Main, December 2009, s. 9.

<sup>7</sup> M. Capiga, *Determinanty i struktura bezpieczeństwa finansowego*, [w:] *Sieć bezpieczeństwa finansowego*, M. Capiga, W. Gradoń, G. Szustak (red.), CeDeWu, Warszawa 2010, s. 11–12.

<sup>8</sup> W. Baka, *Bankowość europejska*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 41.

<sup>10</sup> Porównaj: H.E. Büschgen, *Przedsiębiorstwo bankowe*, Poltex, Warszawa 1997; R. Rumiński, *Banki i systemy bankowe*, [w:] *Elementy finansów i bankowości*, S. Flejterski, B. Świecka (red.), CeDeWu, Warszawa 2006; J.K. Solarz, *Uwarunkowania współczesnej bankowości*, [w:] *Banko-*

- 1) ład (porządek, ustrój) ekonomiczny, tj. cele i wartości gospodarcze, prowadzona polityka gospodarcza oraz funkcjonujące mechanizmy rynkowe; do tej grupy można również zaliczyć system obciążeń finansowych obowiązujący w danym kraju (podatkowych oraz niepodatkowych, w tym specyficznych obciążeń niepodatkowych dla sektora bankowego);
- 2) ład (porządek, ustrój) społeczny, tj. cele i wartości społeczne (kulturowe);
- 3) czynniki makroekonomiczne, jak ogólny poziom rozwoju gospodarki, poziom inflacji czy stóp procentowych;
- 4) rozwiązania prawne (system prawny), obejmujące zarówno ogólne przepisy prawa, jak i specyficzne uregulowania prawne dotyczące działalności bankowej, tworzące ramy prawne dla funkcjonowania banków;
- 5) wielkość oraz struktura popytu na usługi bankowe, w tym kondycja podmiotów konkurujących z bankami.

W literaturze przedmiotu<sup>11</sup> zwraca się szczególną uwagę na trendy oraz zjawiska zachodzące w gospodarce, należące do czynników zewnętrznych, które kształtowały i kształtują współcześnie działalność banków. Są nimi: dezintermediacja, konsolidacja i ekspansja geograficzna, liberalizacja, globalizacja sfery realnej i finansowej gospodarki, deregulacja oraz prywatyzacja. Wybrane czynniki, trendy i zjawiska wpływające na funkcjonowanie banku zostaną pokrótce omówione poniżej.

Porządek gospodarczy, którego dominującą formą jest gospodarka rynkowa, to jeden z czynników wpływających na funkcjonowanie banku i jedna z najważniejszych przyczyn uwzględniania kryterium rynkowego przez bank. Ponieważ współczesny bank jest podmiotem gospodarki rynkowej, jego działalność jest weryfikowana i oceniana przez pryzmat osiągniętych przez niego wyników. Jednocześnie jednak bank jest instytucją silnie oddziałującą na stabilność systemu finansowego, a przez to zobligowaną do uwzględniania w swojej działalności również kryterium zaufania publicznego. Jest to przesłanka do regulowania działalności bankowej przez system prawny. Uregulowanie działalności instytucji finansowych: „(...) wynika z odpowiedzialności państwa za kształtowanie podstaw funkcjonowania systemu finansowego – istotnego składnika gospodarki narodowej. Zachowanie stabilności tego systemu jest bezsprzecznie wymogiem o fundamentalnym znaczeniu”<sup>12</sup>. Ponadto, regulowanie działalności bankowej jest potrzebne w celu zapewnienia

---

wość na świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe, L. Oręziak, B. Pietrzak (red.), Instytut Naukowo-Wydawniczy Olympos, Warszawa 2001; A. Kopiński, *Analiza finansowa banku*, PWE, Warszawa 2008.

<sup>11</sup> Porównaj: J. Madura, *Financial Institutions and Markets*, Thomson South Western, 8<sup>th</sup> edition, Mason OH 2008; M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005; Z. Zawadzka, *Zmiany w bankowości światowej*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki*, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), wyd. 1, Poltext, Warszawa 2001; H.E. Büschgen, *Przedsiębiorstwo...*, *op. cit.*; R. Rumiński, *Banki i systemu...*, *op. cit.*; J.K. Solarz, *Uwarunkowania...*, *op. cit.*

<sup>12</sup> M. Marcinkowska, *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 96.

ochrony środków zdeponowanych w bankach przez klientów<sup>13</sup>. Należy wskazać, że opinie o pozytywnym wpływie rosnących wymogów regulacyjnych w stosunku do sektora bankowego nie są podzielane przez wszystkich ekspertów<sup>14</sup>. Uregulowania prawne, mające na celu wzmocnienie stosowania przez banki kryterium zaufania publicznego, mogą w rzeczywistości doprowadzić do sytuacji zagrażającej bezpieczeństwu ich funkcjonowania<sup>15</sup>. Warto także zwrócić uwagę na presję wywieraną przez poszczególne grupy podmiotów uczestniczące w postawianiu regulacji, a w szczególności dążenie do wpływania przedstawicieli banków na polityków, jak i na władze nadzorcze<sup>16</sup>.

Obecnie granice między państwami zacierają się, przepływ kapitału jest łatwiejszy, a podejmowanie aktywności gospodarczej w dowolnie wybranym miejscu na świecie staje się coraz prostsze. Wpływa na to m.in. deregulacja, oznaczająca: „(...) znoszenie ograniczeń o charakterze administracyjnym w działalności pośredników finansowych (...)”<sup>17</sup>. Deregulacja zachęca banki do prowadzenia działalności, ponieważ przekłada się na lepsze perspektywy ich zarobkowania. J. Madura<sup>18</sup> wskazuje, że obniżenie wymogów regulacyjnych pozwoliło zarządzającym instytucjami finansowymi na większą elastyczność we włączaniu do oferty tych instytucji usług dla nich opłacalnych, zwiększających ich przepływy finansowe oraz ich wartość. Wpłynęło to pozytywnie na możliwość realizacji korzyści skali przez te instytucje. Należy podkreślić, że zjawisko deregulacji nie oznacza znoszenia norm ostrożnościowych obowiązujących bank jako instytucję zaufania publicznego. Deregulacji towarzyszy ekspansja geograficzna. Bankowość międzynarodowa oznacza rozszerzenie o globalne rynki finansowe działalności bankowej prowadzonej dotychczas na lokalnych rynkach. Międzynarodowa aktywność banków komercyjnych związana z postępującymi procesami globalizacji powoduje, że konkurencja pomiędzy bankami przenosi się z poziomu lokalnego na poziom ogólnosiwiatowy.

Obecnie banki konkurują nie tylko między sobą, ale również z innymi pośrednikami finansowymi, których usługi są alternatywą dla klasycznych usług bankowych. Konkurentami współczesnych banków są więc również zakłady ubezpieczeń, fundusze emerytalne i inwestycyjne, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe,

<sup>13</sup> Porównaj: J. Madura, *Financial...*, *op. cit.*

<sup>14</sup> Porównaj: H. Degryse, S. Ongena, *Competition and Regulation in the Banking Sector: A Review of the Empirical Evidence on the Sources of Bank Rents*, March 2007, <http://center.uvt.nl/staff/ongena/preprints/do.pdf>, s. 63.

<sup>15</sup> Porównaj: S.C. Bair, *Przyczyny kryzysu finansowego i diagnoza sytuacji na rynkach*, „Bezpieczny Bank”, Nr 1(40) 2010.

<sup>16</sup> Porównaj: J.R. Barth, G. Caprio, R. Levine, *Rethinking Bank Regulation. Till Angels Govern*, Cambridge University Press, August 2008; R. Johnson, *Introduction*, [w:] *Make Markets Be Markets: Restoring the Integrity of the U.S. Financial System*, R. Johnson, E. Payne (red.), Roosevelt Institute, 2010.

<sup>17</sup> M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 14.

<sup>18</sup> J. Madura, *Financial...*, *op. cit.*

domy maklerskie, firmy trudniące się pośrednictwem finansowym, a także deweloperzy działający na rynku nieruchomości<sup>19</sup>. Jest to związane z poszukiwaniem przez dotychczasowych kredytobiorców oraz deponentów innych sposobów zaspokojenia ich potrzeb niż korzystanie z pośrednictwa banku. Zjawisko to, nazywane dezintermediacją (inaczej odpośredniczeniem), stanowiło zachętę do wchodzenia banków w skład konglomeratów finansowych, często o charakterze międzynarodowym.

Ponadnarodowym fuzjom i przejęciom na rynku finansowym sprzyjają liberalizacja i globalizacja. Liberalizacja oznacza znoszenie ograniczeń w przepływie kapitału między państwami. To przede wszystkim dzięki liberalizacji dewizowej oraz związanej z nią wymienialności waluty gospodarka danego kraju ulega otwarciu i zaczyna konkurować z innymi. Warto podkreślić, że jedną z dwu płaszczyzn, na których przejawia się liberalizacja dewizowa, jest możliwość prowadzenia: „(...) przez nierezydentów w jakimś kraju działalności bankowej, ubezpieczeniowej, a także innej niebankowej działalności finansowej, oraz prowadzenie przez rezydentów analogicznej działalności za granicą”<sup>20</sup>. Liberalizacja sprzyja globalizacji, która: „(...) przejawia się coraz większymi powiązaniem między gospodarkami i rynkami finansowymi”<sup>21</sup>. Liberalizacja i globalizacja przyczyniły się również do większej zmienności cen na rynkach finansowych i występowania tzw. efektu zarażania (ang. *contagion effect*). „Rynki finansowe funkcjonują coraz częściej jak naczynia połączone – zaburzenia na jednym rynku lokalnym mogą przenieść się na inny rynek”<sup>22</sup>. W ten sposób kryzysy finansowe mogą łatwiej rozprzestrzeniać się pomiędzy krajami. Jednocześnie zmniejszyły się możliwości nadzoru nad funkcjonowaniem instytucji finansowych, a wzrosła trudność przeprowadzenia rzetelnej oceny ryzyka inwestycji.

Przedstawione tu czynniki zewnętrzne, zjawiska oraz trendy w podobny sposób wpływają na funkcjonowanie wszystkich banków. Dlatego sukces współczesnego banku zależy w znacznej mierze od czynników wewnętrznych, których kształtowanie pozostaje w jego wyłącznej gestii. Jednym z kluczowych czynników wewnętrznych, mającym wpływ na kształtowanie działalności banku, jest jego strategia. Wynika ona z oczekiwań jego właścicieli, a jej kształt jest pochodną kompetencji zarządu banku oraz jego rady nadzorczej. Strategia banku powinna być zbudowana z trzech elementów, którymi są: strategiczny biznesplan, zasady zarządzania ryzykiem oraz strategia kontroli kapitałowej<sup>23</sup>. Strategia wyznacza główne cele i kierunki rozwoju banku, określając tym samym szczegółowo poziom równowagi

<sup>19</sup> Porównaj: M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie...*, *op. cit.*

<sup>20</sup> E. Pietrzak, *Internacjonalizacja systemu finansowego*, [w:] *System finansowy w Polsce*, *op. cit.*, s. 168–169.

<sup>21</sup> M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 15.

<sup>22</sup> *Ibidem.*

<sup>23</sup> *Ibidem.*

pomiędzy kryterium rynkowym i kryterium zaufania publicznego. Pozostałe czynniki wewnętrzne, formujące działalność banku, takie jak specyfika działalności prowadzonej przez bank, kwalifikacje pracowników, struktura organizacyjna banku, stosowane narzędzia i systemy informatyczne, poziom uzyskiwanych przez bank dochodów, dostępność i wykorzystanie środków pieniężnych, jakość kredytów oraz innych aktywów banku, a także umiejętność tworzenia i wdrażania innowacji przez bank, są w dużej mierze uzależnione od strategii przyjętej przez bank.

## 2. KONSEKWENCJE UWZGLĘDNIANIA KRYTERIUM RYNKOWEGO ORAZ KRYTERIUM ZAUFANIA PUBLICZNEGO

Stopień uwzględniania przez banki kryterium rynkowego oraz kryterium zaufania publicznego przekłada się na sposób prowadzenia przez nie działalności, powodując powstanie określonych konsekwencji dla banków i ich klientów.

Banki, podobnie jak inne podmioty gospodarki rynkowej, konkurują między sobą. Należy zwrócić uwagę, że: „(...) konkurencja powodowana potrzebą poprawienia zysków dla akcjonariuszy może czasami powodować podejmowanie większych ryzyk. (...) Są przypadki, w których konkurowanie skłania instytucje finansowe do podejmowania nieuzasadnionych ryzyk”<sup>24</sup>. Brak ograniczeń w potencjalnych, możliwych do osiągnięcia zyskach, współgra z ludzką chciwością oraz zachęca zarządzających bankami do przesuwania granic i poszukiwania nowych możliwości wypracowania zysku. W rezultacie kryterium zaufania publicznego może nie być dostatecznie uwzględniane. Konsekwencje tego, obejmujące zaburzenie stabilności finansowej, mogliśmy obserwować na przykładzie ostatniego kryzysu finansowego. Kryzys ten rozpoczął się pod koniec pierwszej dekady XXI wieku. Jest on uznawany za największy i najgroźniejszy od lat 30. XX wieku i z tego względu określany mianem Drugiego Wielkiego Skurczu (ang. *Second Great Contraction*). Kryzys ten pokazał dobitnie, że niektóre banki nie uwzględniały dostatecznie kryterium zaufania publicznego, nie przestrzegały przypisywanych im wysokich standardów, a w swojej działalności kładły nadmierny nacisk na realizację kryterium rynkowego w krótkim okresie. Mieliśmy do czynienia z ryzykiem nadużycia (ang. *moral hazard*). Jego istotę i wpływ na postrzeganie banków celnie scharakteryzował Franklin Roosevelt<sup>25</sup> już w 1933 roku następującymi słowami, nawiązując do ówczesnego kryzysu w Stanach Zjednoczonych: „(...) Niektórzy z naszych bankierów okazali się niekompetentni albo nieuczciwi w zarządzaniu funduszami ludzi. Użyli powierzonych im środków w spekulacjach oraz nierozsądnych pożyczkach. To oczywiście

<sup>24</sup> H. Engler, J. Essinger, *The future of banking*, Pearson Education, Harlow 2000, s. 115.

<sup>25</sup> M. Mayer, *The Bankers. The next generation. The new worlds of money credit and banking in an electric age*, Truman Talley Books/Plume, New York 1998.



nie jest prawdziwe dla ogromnej większości naszych banków, ale było prawdziwe w wystarczającej ich liczbie, aby wpędzić ludzi na pewien czas w poczucie braku pewności i wprowadzić ich w nastrój, w którym nie dostrzegali różnic, ale zdawali się zakładać, że czyny stosunkowo niewielu [banków] naznaczyły je wszystkie”<sup>26</sup>. Jak współcześnie skonkludował L. Dziawgo<sup>27</sup>: „Jak dotąd wydawało się (...), że banki mniej lub bardziej, ale zasłużenie korzystają z przywileju jakim jest określenie ‘instytucja zaufania publicznego’. Pozyskiwanie pieniężnych oszczędności obywateli i podmiotów gospodarczych, a następnie prowadzenie w oparciu o ten właśnie, cudzy kapitał operacji finansowych, kojarzyło się przecież przez lata z profesjonalizmem, odpowiedzialnością i uczciwością. Te pozytywne skojarzenia wzmacniało ponadto przekonanie o sprawnej działalności koniecznego nadzoru państwa, bądź banku centralnego nad sektorem bankowym”<sup>28</sup>. Jednak ostatni kryzys finansowy wykazał, że ryzyko nadużycia jest zbyt silne, aby banki oparły mu się samodzielnie. Dostarczył on wielu przesłanek przemawiających za wzmocnieniem mechanizmów, które wywrą na bankach presję do należytego uwzględniania w ich działalności kryterium zaufania publicznego.

Silna konkurencja między różnorodnymi pośrednikami finansowymi zwiększa ryzyko upadłości tych podmiotów, co jest łagodzone: „(...) pozytywnym wpływem konsolidacji i ekspansji geograficznej”<sup>29</sup>. Celem łączenia się podmiotów sektora bankowego poprzez fuzje i przejęcia jest dążenie banków do zwiększenia wolumenu biznesu bankowego, przy wsparciu danego zaplecza infrastrukturalnego<sup>30</sup>. Wzrost wolumenu usług powoduje wzrost korzyści zarówno dla banków, jak i ich klientów. Dzięki osiąganym przez banki korzyściom skali, wynikającym z większego wolumenu usług, obniżeniu ulega średni koszt oferowanych przez nie usług. Jednocześnie rosnące wymagania klientów, coraz chętniej korzystających z usług finansowych alternatywnych do klasycznych usług bankowych, spowodowały znaczące zmiany w działalności prowadzonej przez banki. Chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną i zwiększać udział w rynku, banki zaczęły wchodzić w skład konglomeratów finansowych, mających często charakter ponadnarodowy. Funkcjonowanie banku w konglomeracie zwiększa możliwości realizacji kryterium rynkowego, w szczególności w wyniku uzyskania efektów przychodowych. Zwiększone przychody mogą być rezultatem kompleksowej, dopełniającej się oferty konglomeratu finansowego oraz oferowania przez bank szerszego wachlarza produktów, które odpowiadają na potrzeby klientów i spełniają ich oczekiwania. Dodatkowo, przynależność banku do

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 390.

<sup>27</sup> L. Dziawgo, *Bank jako „instytucja BRAKU zaufania publicznego”*, [w:] *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, J. Szambelańczyk (red.), Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 107–108.

<sup>29</sup> M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 19.

<sup>30</sup> J. Madura, *Financjal...*, *op. cit.*, s. 18.

konglomeratu finansowego z reguły wzmacnia jego pozycję konkurencyjną, dzięki czemu może być on odbierany przez klientów jako instytucja bardziej bezpieczna, o stabilniejszym zapleczu kapitałowym. Wpływa to pozytywnie na postrzeganie banku jako instytucji zaufania publicznego, a przez to ułatwia mu realizację kryterium rynkowego.

Rodzaj kryterium rynkowego, którym kieruje się dany bank, wpływa na sposób konkurowania między bankami. Banki kierujące się krótkoterminowym kryterium rynkowym będą dążyły do generowania jak najwyższego zysku, co może być szczególnie widoczne wśród sił sprzedaży banku. Dzieje się tak, ponieważ niejednokrotnie znaczną część wynagrodzenia sprzedawców bankowych stanowi prowizja, która jest uzależniona od poziomu sprzedaży. Należy podkreślić, że zarówno wysokość planów sprzedaży, jak i konstrukcja systemów prowizyjnych, a także konkurencyjność oferty banku wynikają z przyjętej przez bank strategii. Bezpośrednie przełożenie wartości bądź ilości sprzedaży na wynagrodzenie sił sprzedaży jest naturalnym następstwem kierowania się przez bank krótkookresowym kryterium rynkowym. Celem stosowania takiej zależności jest zachęcanie sił sprzedaży do efektywnej pracy, zorientowanej przede wszystkim na ilość, a nie na jakość. Przyjęcie takiego modelu oznacza silne powiązanie kosztów związanych z wynagrodzeniem danego sprzedawcy z jego wkładem w generowanie przychodów banku. Rodzi to niebezpieczeństwo nieuczciwego postępowania sprzedawców, dążących do wypracowania jak największego poziomu prowizji. Mogą oni nadużyć zaufania klienta lub nawet wprowadzić go w błąd w celu sprzedania mu danego produktu. W rezultacie takich działań można spotkać się z opinią, że: „Bank jest jak dom towarowy. (...) Handluje strachem klientów i ich żądzą zysku, wykorzystując w tym celu towary dla nich niezrozumiałe, których przydatności (...) często nie są w stanie ocenić”<sup>31</sup>. Odpowiednia konstrukcja umowy na ogół zabezpiecza bank przed konsekwencjami prawnymi i roszczeniami ze strony klienta. Niemniej jednak nieuczciwe potraktowanie klienta przez sprzedawcę bankowego zniechęca klienta do korzystania z usług danego banku. W rezultacie, mimo krótkoterminowego zwiększenia poziomu przychodów banku, takie postępowanie negatywnie wpływa na realizację kryterium rynkowego w długim okresie. Powoduje to na ogół utratę zaufania klienta, jego przejście do konkurencji oraz pogorszenie reputacji banku na rynku. W dłuższej perspektywie jest to więc dla banku nieopłacalne. Dlatego bank, dążący do realizacji kryterium rynkowego w długim okresie, podejmuje takie działania, które umożliwiają mu maksymalizowanie jego wartości. Konkurowanie oznacza dla niego doskonalenie oferty, wprowadzanie innowacji, organizowanie akcji promocyjnych i marketingowych, tworzenie udogodnień dla klientów oraz nieustanne śledzenie zmian na rynku i szybkie nań reagowanie. Bank, myślący w kategoriach długoterminowego

<sup>31</sup> D. Esslinger, *Doradzają i zarabiają*, „Forum” Nr 20, „Polityka” Spółdzielnia Pracy, Warszawa 17-23.05.2010, s. 23, źródło: „Suddeutsche Zeitung” z 30.03.2010 r.

kryterium rynkowego, powinien także inwestować w najnowsze technologie, umożliwiające sprawną obsługę klienta i wielokanałowy dostęp do produktów oferowanych przez bank. Dlatego, wbrew opiniom niektórych analityków rynku bankowego, mimo boomu internetowego banki nie zawęziły dostępnych kanałów dystrybucji wyłącznie do bankowości internetowej, będącej najtańszym kanałem dystrybucji. Wynika to z preferencji klientów uwzględnianych przez banki kierujące się w swojej działalności kryterium rynkowym w długim terminie.

Banki kierujące się długookresowym kryterium rynkowym coraz częściej dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez identyfikowanie oraz zaspokajanie potrzeb klientów. Jak wskazuje P.F. Drucker<sup>32</sup>: „Biznes nie jest określony przez nazwę firmy, statusy, czy akty założycielskie. Jest on definiowany przez potrzebę, którą klient zaspokaja, kiedy kupuje produkt lub usługę”<sup>33</sup>. Stwierdzenie to jest wyjątkowo aktualne w obecnych czasach, w hiperkonkurencyjnym środowisku. Bank kierujący się w swojej działalności długookresowym kryterium rynkowym, jest świadomy tego, że misją i celem każdej firmy, w tym każdego przedsiębiorstwa bankowego, powinno być dążenie do osiągnięcia i utrzymania satysfakcji klientów<sup>34</sup>. Dlatego coraz większa uwaga koncentrowana jest na potrzebach i preferencjach klientów korzystających z usług bankowych. Podejście to nosi nazwę klientocentryczności, która stała się szczególnie ważna w działalności banku po ostatnim kryzysie finansowym<sup>35</sup>. Klientocentryczność silnie wspiera realizację kryterium rynkowego w długim okresie. Splata się ona z jakością, rozumianą jako „spełnianie wymagań klientów”<sup>36</sup>. Współczesny bank, dążąc do realizacji kryterium rynkowego w długim okresie, powinien dostrzegać znaczenie jakości jako ważnego elementu budowania przewagi konkurencyjnej. „W literaturze poświęconej jakości pojęcie to jest bardzo często definiowane jako dostarczenie klientowi produktu lub usługi zgodnej z jego oczekiwaniami, po akceptowalnej przez klienta cenie. (...) Nie chodzi tu bynajmniej o jednorazowe spełnienie oczekiwań klienta, lecz o wypracowanie takich rozwiązań, które umożliwią zaspokajanie potrzeb klienta nieprzerwanie, dzień po dniu. Jakość to także nieustanne dążenie do dostarczania klientowi coraz lepszych produktów lub usług w przyszłości”<sup>37</sup>. Spełnianie przez bank oczekiwań klientów jest dla niego opłacalne z punktu widzenia realizacji kryterium rynko-

<sup>32</sup> P. F. Drucker, *The essential Drucker: selections from the management works of Peter F. Drucker*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 18.

<sup>34</sup> Porównaj: *Ibidem*.

<sup>35</sup> Porównaj: A. Forbes-Smith, T. Prestedge, *The importance of customer experience in a challenging financial environment*, „Journal of Financial Transformation”, The Capco Institute, Vol. 27, 2009.

<sup>36</sup> J. Oakland, *Kompleksowe zarządzanie jakością*, [w:] *Podręcznik zarządzania jakością*, D. Lock (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 35.

<sup>37</sup> A. Przygoda, *Monitorowanie kluczowych procesów we współczesnym banku komercyjnym jako narzędzie umożliwiające zapewnienie pożądanego poziomu ich jakości*, Szkoła Główna Handlo-

wego, zwłaszcza w długim okresie. J. Garczarczyk<sup>38</sup> wskazuje na związek wyniku finansowego banku z jakością oferowanych przez niego usług, zwracając uwagę, że wynik finansowy banku zależy od postrzegania go przez klientów, które z kolei jest zależne od jakości świadczonych przez bank usług. Klienci, którym bank zapewnia oczekiwaną przez nich lub przekraczającą ich oczekiwania jakość usług, są bardziej lojalni i chętniej kupują dodatkowe produkty oferowane przez bank. Z powyższego wynika, że nieustanne dbanie o jakość usług przez bank wpływa pozytywnie na realizację kryterium rynkowego w długim okresie. „Klient staje się (...) kluczem do sukcesu banku, osiąganym poprzez właściwie rozumienie jakości oraz skuteczną politykę zarządzania przez jakość”<sup>39</sup>. Jednym z działań<sup>40</sup> mających na celu dostarczanie klientom usług odpowiadających na ich potrzeby, a tym samym wspierającym realizację kryterium rynkowego, jest grupowanie klientów w segmenty. Wskazuje na to L. Dziawgo<sup>41</sup>, podkreślając, że to: „Konieczność przestrzegania kryterium efektywności działania oraz sprostania wymaganiom klientów zmusza banki do odmiennego traktowania poszczególnych grup klientów”<sup>42</sup>. Podstawowa segmentacja, stosowana powszechnie przez banki, zakłada podział klientów na indywidualnych (osoby fizyczne) i instytucjonalnych. Jednak bank, kierujący się w swojej działalności długoterminowym kryterium rynkowym, dąży do bardziej precyzyjnej segmentacji swoich klientów. Segmenty tworzone są: „(...) nie tylko według tradycyjnych kryteriów (demograficznych, społeczno-kulturowych czy behawioralnych), ale także według częstotliwości zakupów, ich wielkości, systematyczności, długości cykli życia, a przede wszystkim rentowności (...)”<sup>43</sup>. Precyzyjna segmentacja klientów jest niezwykle istotna dla skutecznego działania banku. Podkreśla to L. Dziawgo<sup>44</sup>, stwierdzając, że: „Funkcjonowanie nowoczesnego banku oparte jest (...) na szczegółowej segmentacji klientów tak, aby do każdej wyodrębnionej grupy klientów dotrzeć z odpowiednim dla niej pakietem produktów i usług”<sup>45</sup>. Tak precyzyjny podział klientów na segmenty jest możliwy dzięki roz-

---

wa w Warszawie, *Zeszyty Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów* Nr 92, Warszawa 2009, s. 124.

<sup>38</sup> J. Garczarczyk, *Wprowadzenie*, [w:] *Doskonalenie jakości w bankach*, K. Opolski (red.), CeDe-Wu, Warszawa 2002.

<sup>39</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>40</sup> Porównaj: G. Rytelewska, *Sprzedż produktów bankowych*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki*, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), Poltex, Warszawa 2001.

<sup>41</sup> L. Dziawgo, *Private banking. Istota – Koncepcja – Funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2005.

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 19.

<sup>43</sup> B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta*, [w:] *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, M. Panfil, A. Szablewski (red.), Poltex, Warszawa 2008, s. 82; także: L. Dziawgo, *Private banking...*, *op. cit.*

<sup>44</sup> L. Dziawgo, *Private banking...*, *op. cit.*

<sup>45</sup> *Ibidem*, s. 19.

wojowi technologii informatycznych. Podział ten, będący wynikiem kierowania się przez bank kryterium rynkowym w długim okresie, jest zaletą zarówno z punktu widzenia banku, jak i jego klientów. Dzięki zastosowaniu segmentacji prostsze staje się zdiagnozowanie potrzeb klientów należących do danego segmentu, zarówno w zakresie funkcjonalności produktu, jak i jego parametrów oraz sposobów obsługi. Znajomość potrzeb klientów w poszczególnych segmentach umożliwia ich łatwiejsze i pełniejsze spełnienie poprzez zaprojektowanie optymalnej dla danego segmentu usługi, przygotowanie trafnej kampanii marketingowej, dobór preferowanego kanału dystrybucji, etc. Korzysta na tym klient, dla którego tworzony jest produkt spełniający jak najdokładniej jego potrzeby, oferowany i obsługiwany w najdogodniejszy dla niego sposób. Pożytek z takiego podejścia ma również bank, który lepiej spełnia wymagania klienta i zwiększa jego zadowolenie z usług banku. Dodatkowo bank poznaje skuteczne sposoby na dotarcie do danego segmentu klientów, dzięki czemu nie inwestuje środków na podejmowanie działań bądź oferowanie produktów znajdujących się poza obszarem zainteresowania klientów należących do danego segmentu. W rezultacie dopracowaniu podlega oferta banku, obejmująca produkty jak najlepiej odpowiadające na potrzeby klientów znajdujących się w danym segmencie. Tym samym szczegółowa segmentacja klientów: „(...) umożliwia instytucji bankowej optymalizację relacji przychody–koszty”<sup>46</sup>. Znając dochodowość poszczególnych segmentów oraz preferencje klientów w nim się znajdujących, możliwe jest także bardziej skuteczne zachęcanie ich do nabywania kolejnych produktów. Jednocześnie należy zauważyć, że klientocentryczność i troska o jakość usług nie jest jeszcze podejściem powszechnie stosowanym przez banki. Jak zwraca uwagę L. Dziawgo<sup>47</sup>: „(...) ‘wykorzystanie’ klienta jest uważane w bankach za sukces sprzedażowy i menedżerski, a presja na szybkie i wysokie zyski, bez względu na okoliczności, za niepodważalną doktrynę. Natomiast (...) wprowadzająca w błąd oferta banku rozważana jest z kolei jako ‘zręczny’ produkt marketingowy”<sup>48</sup>. Należy sądzić, że w miarę upływu czasu, przy rosnącej świadomości klientów i w warunkach silnej konkurencji, klientocentryczność oraz podnoszenie jakości usług będą coraz powszechniej stosowane i coraz częściej obecne w działalności banków.

---

<sup>46</sup> *Ibidem*.

<sup>47</sup> L. Dziawgo, *Bank jako „instytucja BRAKU zaufania publicznego”...*, *op. cit.*

<sup>48</sup> *Ibidem*, s. 109.

### 3. PRZENIKANIE SIĘ KRYTERIUM RYNKOWEGO I KRYTERIUM ZAUFANIA PUBLICZNEGO

Bank jest wyjątkowym podmiotem gospodarczym. Jak wskazuje D. Korenik<sup>49</sup>: „(...) bankowi komercyjnemu można przypisać dwojakiemu rodzaju role uzasadniające sens istnienia i miejsce banku (banków) w rzeczywistości ludzkiej. Są to:

- ❖ rola komercyjna, gdy bank jest postrzegany jako przedsiębiorstwo systemu rynkowego, działające w interesie właścicieli (akcjonariuszy) i z obowiązku swego przetrwania, oraz
- ❖ rola służebna, gdy bank jest postrzegany jako organizacja (szeroko pojętego) systemu społecznego, działająca dla dobrobytu społeczeństwa i jednostek (ku pożytkowi różnych grup interesariuszy nie będących właścicielami)”<sup>50</sup>.

W. Baka<sup>51</sup> podkreśla, że ten dualizm roli banku jest powiązany zarówno z jego specyficznymi cechami, jak również z wpływem systemu bankowego na działanie oraz stabilność finansowej i realnej sfery gospodarki. Wyjątkowość działalności bankowej jest podstawową przyczyną, z powodu której kryterium rynkowe i kryterium zaufania publicznego powinny się wzajemnie przenikać oraz uzupełniać w działalności banku. W długiej perspektywie jest to korzystne zarówno dla właścicieli banku, jak i jego klientów, społeczeństwa oraz gospodarki. Skoro tak, banki powinny zachowywać równowagę pomiędzy kryterium rynkowym a kryterium zaufania publicznego. Czy jednak tak jest w istocie? Niestety nie zawsze. Doświadczenia ostatnich lat dowiodły, że w działalności niektórych banków zabrakło równowagi pomiędzy kryterium rynkowym a kryterium zaufania publicznego. Wskazuje na to dobitnie ostatni kryzys finansowy. Jest on kryzysem szczególnym również z tego względu, że w opinii części ekspertów: „(...) nie został wywołany przez czynniki zewnętrzne, lecz jest ‘dzieckiem’ systemu jako takiego”<sup>52</sup>. Kryzys ten jest traktowany jako ogromna porażka organów nadzorczych<sup>53</sup>. Analiza przyczyn jego powstania wskazuje, że został spowodowany m.in. błędami w zarządzaniu instytucjami finansowymi, w tym bankami. Nieodpowiedzialność osób zarządzających bankami, premiovanych za wypracowywanie krótkoterminowych zysków, niewystarczający nadzór ze strony właścicieli oraz zbyt słaba kontrola ze strony instytucji nadzorujących rynek finansowy bądź brak nadzoru nad pewnymi obszarami tego rynku eksplorowanymi przez banki doprowadziły do podejmowania przez banki działań zbyt ryzykownych. Znaczącą rolę odegrał: „(...) system premiovania, skłaniający zarządzających do poszukiwania krótkoterminowych zysków za cenę osłabienia

<sup>49</sup> D. Korenik, *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009.

<sup>50</sup> *Ibidem*, s. 7–8.

<sup>51</sup> W. Baka, *Bankowość...*, *op. cit.*

<sup>52</sup> S. Flejterski, *Wstęp do syntezy globalnego kryzysu finansowego*, [w:] *Globalny kryzys finansowy...*, *op. cit.*, s. 114.

<sup>53</sup> P. Boone, S. Johnson, *The Doom Cycle*, [w:] *Make Markets Be Markets...*, *op. cit.*, s. 16.

długookresowego bezpieczeństwa instytucji finansowych”<sup>54</sup>. W rezultacie zarządzanie aktywami i pasywami części banków było silnie nakierowane na realizację kryterium rynkowego w krótkim terminie, a kryterium zaufania publicznego było niedostatecznie uwzględniane w ich działalności. Zawiodły dotychczasowe rozwiązania, standardy i zasady mające zapewnić stabilność systemu bankowego. Powyższe pozwala stwierdzić, że jedną z przyczyn kryzysu było zaburzenie równowagi pomiędzy kryterium rynkowym a kryterium zaufania publicznego. „(...) banki zamieniły się w kasyna, a innowacje finansowe wymknęły się spod kontroli, ponieważ nie były objęte żadnymi regulacjami”<sup>55</sup>. Zaburzenie równowagi pomiędzy stosowaniem przez bank kryterium rynkowego i kryterium zaufania publicznego można również wskazać jako jedną z przyczyn kryzysów bankowych, które miały miejsce w ostatnich dziesięcioleciach. Omawiając kryzysy w krajach uprzemysłowionych, M. Iwanicz-Drozdowska wskazuje, że wynikały one: „(...) z nadmiernego i zbyt ryzykownego angażowania się banków w działalność kredytową w okresie *boomu* oraz załamania się koniunktury gospodarczej po jej dosyć silnym wzroście”<sup>56</sup>.

Jeśli proporcje pomiędzy uwzględnianiem omawianych kryteriów są należyście wyważone, działalność banku pozostaje w równowadze, jest prowadzona w sposób bezpieczny oraz przynosi satysfakcjonujący zwrot z zainwestowanych kapitałów. Korzystają na tym klienci banków, społeczeństwo i one same. Dobra renoma banków i zaufanie do nich zachęca klientów do powierzania im swoich oszczędności. Klienci mogą lepiej planować swoje działania i inwestycje z uwagi na stabilność cen kredytów w krótkim okresie. Banki proponują szeroki wachlarz usług, rozbudowują sieć placówek własnych, a także oferują różnorodne, dogodne dla klientów kanały dostępu. Sprzyja to posiadaniu przez klienta wielu produktów bankowych w jednym banku, co z kolei ułatwia bankowi dokonanie kompleksowej oceny wiarygodności klienta na podstawie historii obsługi posiadanych przez niego produktów. Wiarygodna informacja o kliencie wpływa na obniżenie ryzyka związanego z oferowanymi mu produktami. Dzięki temu bank może stosować niższe marże dla rzetelnych, pożądaných przez siebie klientów. Mimo rezygnacji przez bank z części zarobku w stosunku do tych klientów, jest to działanie opłacalne dla obu stron. Bank buduje długoterminowe relacje, poprawia jakość swoich aktywów, obniża poziom rezerw celowych, zapewnia sobie dostęp do środków na finansowanie akcji kredytowej. Klienci natomiast uzyskują dodatkowe przywileje w postaci niższych kosztów prowadzenia rachunku bądź tańszych produktów kredytowych. Ponadto, stabilność sektora bankowego uwalnia banki od ponoszenia kosztów związanych

<sup>54</sup> W.M. Orłowski, *Dziesięć przyczyn kryzysu i ich analiza*, [w:] *Globalny kryzys finansowy...*, *op. cit.*, s. 11.

<sup>55</sup> S. Flejterski, *Wstęp do syntezy...*, *op. cit.*, s. 114.

<sup>56</sup> M. Iwanicz-Drozdowska, *Kraje uprzemysłowione*, [w:] *Kryzysy bankowe. Przyczyny i rozwiązania*, M. Iwanicz-Drozdowska (red.), PWE, Warszawa 2002, s. 61.

z utrudnieniami w działaniu innych podmiotów sfery operacyjnej sektora bankowego. Koszty te mogą wynikać ze wspierania banku borykającego się z trudnościami, prowadzonych z nim transakcji, a także przenoszenia się złej reputacji danego banku na inne, wypłacalne podmioty sektora poprzez tzw. efekt domina. Gdy stabilność finansowa jest zachowana, bank funkcjonuje bez zakłóceń, jest wypłacalny, utrzymuje płynność, cieszy się dobrą opinią, a klienci chętnie korzystają z jego usług.

Jednocześnie warto zauważyć, że zapewne bank miałby możliwości wypracowania wyższego krótkoterminowego zysku, gdyby nie ograniczenia dotyczące jego funkcjonowania jako instytucji zaufania publicznego. Jednak należy podkreślić, że stosowanie przez bank wyniku finansowego jako kryterium wyboru w rachunku ekonomicznym nie jest zalecane w długiej perspektywie. Uwzględnienie ryzyka, nierozłącznie związanego z działalnością banku, prowadzi do optymalizacji wyboru i skutkuje zwiększaniem wartości banku dla akcjonariuszy. Elementy budujące wartość banku są wypadkową przenikania się w jego działalności obu analizowanych kryteriów. Wartość banku zależy zarówno od efektów wynikających w większej mierze ze stosowania przez niego kryterium rynkowego, takich jak wynik finansowy banku i jego sytuacja majątkowa, jak i od rezultatów powiązanych głównie z uwzględnianiem w działalności banku kryterium zaufania publicznego, do których można zaliczyć reputację banku, jakość usług oraz inne elementy składające się na wartości niematerialne i prawne. Przykładem na to jest obserwowana tendencja do angażowania się banków w działania związane z ochroną środowiska naturalnego. L. Dziawgo<sup>57</sup> wskazuje, że aktywność ta wynika z trzech głównych czynników: dużego społecznego poparcia, rentowności oraz kierowania się preferencjami niektórych inwestorów. W rezultacie: „Chociaż w większości instytucji finansowych nie wspiera się finansowo i bezpośrednio działań związanych z ochroną środowiska naturalnego, to jednak czynione są starania, aby w inny sposób włączyć tę działalność, mając na uwadze trudne do zlekceważenia poparcie społeczne oraz konieczność wyróżnienia się wśród konkurencji na rynku finansowym”<sup>58</sup>.

Prowadząc swoją działalność: „(...) przedsiębiorstwo bankowe musi efektywnie funkcjonować, z zachowaniem odpowiednich relacji pomiędzy rentownością, bezpieczeństwem i płynnością”<sup>59</sup>. Te trzy kategorie ekonomiczne określane są jako „magiczny trójkąt bankowości”<sup>60</sup>. Jak podkreśla D. Koreńnik<sup>61</sup>: „Obecnie powszechny jest pogląd, że dobrze rozwinięty, sprawnie działający system finansowy, oparty na mechanizmach rynkowych, oraz system bankowy, oparty na bankach

<sup>57</sup> L. Dziawgo, *Pozyskiwanie kapitałów osób fizycznych na rynku finansowym w celu ochrony środowiska naturalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 1998.

<sup>58</sup> *Ibidem*, s. 50–51.

<sup>59</sup> L. Dziawgo, *Private banking...*, *op. cit.*, s. 18.

<sup>60</sup> *Ibidem*.

<sup>61</sup> D. Koreńnik, *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.



komercyjnych, przyczyniają się do wzrostu gospodarczego<sup>62</sup>. Uwzględnianie przez banki zarówno kryterium rynkowego, jak i kryterium zaufania publicznego leży więc nie tylko w interesie banków, ale również całego społeczeństwa. W sytuacji obecnej oznacza to konieczność wzrostu znaczenia kryterium zaufania publicznego w działalności banku. Jest to wypadkowa postępujących procesów globalizacyjnych, upowszechniania działalności ponadnarodowych konglomeratów finansowych oraz wzrostu innowacyjności i skomplikowania produktów finansowych, które niosą dla banków możliwości osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków, a jednocześnie powodują powstanie nowych, nie zawsze zrozumiałych i uwzględnianych ryzyk. Szczególnym i bolesnym przykładem, wskazującym na konieczność wzrostu znaczenia kryterium zaufania publicznego w działalności banków, są skutki ostatniego kryzysu finansowego, który unaoczniał znaczenie stabilności sektora bankowego dla stabilności całego systemu finansowego oraz prawidłowego funkcjonowania pozostałych sektorów gospodarki.

## PODSUMOWANIE

Ze względu na charakter swojej działalności banki określane są mianem instytucji zaufania publicznego, a system bankowy traktowany jest jako dobro publiczne: „(...) z którego społeczeństwo czerpie większe korzyści niż właściciele banków z uzyskiwanych dywidend<sup>63</sup>. Jednocześnie, aby móc dalej funkcjonować w realiach gospodarki rynkowej, banki muszą kierować się kryterium rynkowym – w przeciwnym razie nie będą w stanie przetrwać na rynku. Z uwagi na ogromny wpływ banków na stabilność finansową, a także sferę realną gospodarki, zwiększa się znaczenie kryterium zaufania publicznego w działalności banków komercyjnych. Jednak, jak wskazał W. Gerke<sup>64</sup>, odnosząc się do działań banków po ostatnim kryzysie finansowym i wyrażając opinię wielu przedstawicieli środowisk naukowych, bankowych oraz rządowych, a także przeświadczenie licznej rzeszy klientów banków: „Wygląda na to, że bankierzy nie wyciągnęli właściwych wniosków z tej lekcji, toteż organy regulacyjne będą musiały wziąć na siebie ciężar przeprowadzania zmian<sup>65</sup>”.

Świadomość dotkliwych konsekwencji braku należytego uwzględniania przez banki kryterium zaufania publicznego oraz jednoczesna konieczność kierowania się przez nie kryterium rynkowym stawia nas przed pytaniem o perspektywy przy-

<sup>62</sup> *Ibidem*, s. 17.

<sup>63</sup> J. Szambelańczyk, *Kapitał społeczny jako warunek stabilności systemu bankowego*, [w:] *Globalny kryzys finansowy...*, op. cit., s. 99.

<sup>64</sup> Cytuję za E. Taylor, *PREVIEW: Bankers gather to tackle skepticism*, <http://www.forexpros.com/news/central-banks/preview-bankers-gather-to-tackle-scepticism,-rebuild-trust-84579>, artykuł z 7 września 2010 r., godz. 10:07.

<sup>65</sup> *Ibidem*.

szełego rozwoju banku jako podmiotu gospodarki rynkowej i instytucji zaufania publicznego, a w szczególności o proporcję pomiędzy uwzględnianiem przez banki obu powyższych kryteriów oraz o umiejscowienie ciężaru odpowiedzialności za podejmowanie działań związanych ze stosowaniem kryterium zaufania publicznego. D. Korenik<sup>66</sup> wskazuje, że niezbędne są dalsze: „(...) poszukiwania odpowiedzi na pytanie o przydatność banków w zupełnie nowych warunkach nowoczesnej gospodarki, obciążonej jarzmem ryzyka systemowego”<sup>67</sup>. Autorka ta poddaje myśl, że: „Być może dla rozwiązania problemu roli banków w nowoczesnej gospodarce rynkowej (...) trzeba sięgnąć także do innego wymiaru niż ekonomiczny, tj. do filozoficzno-etycznego, by w ogóle udało się zbudować kompletny paradygmat dotyczący roli banków, adekwatny do współczesnych realiów społeczeństwa ryzyka systemowego”<sup>68</sup>. Konieczne jest przywrócenie równowagi pomiędzy uwzględnianiem przez bank kryterium rynkowego a kryterium zaufania publicznego: „(...) wszystko powinno być prostsze, przy czym banki powinny być bankami, a nie spekulować. Będzie to oznaczać w przyszłości mniejszą liczbę kredytów, a także prawdopodobnie niższą stopę wzrostu, ale za to większość ludzi będzie się czuła bezpieczniej”<sup>69</sup>. W tym kontekście należy wskazać na rolę podmiotów wchodzących w skład sieci bezpieczeństwa finansowego, czuwających nad tym, aby bank utrzymywał równowagę pomiędzy omawianymi kryteriami.

Dla perspektyw rozwoju banków kluczowe znaczenia ma odbudowa zaufania do sektora bankowego. To niełatwe zadanie powinno zostać podjęte z uwagi na znaczenie zaufania dla wizerunku oraz reputacji banków, oddziaływania tych czynników na prawidłowe funkcjonowanie banków, a także wpływ tych ostatnich na stabilność finansową oraz prawidłowe funkcjonowanie sfery realnej gospodarki. E. Hayes James<sup>70</sup> wskazuje, że odbudowa zaufania i wizerunku w obszarze usług finansowych wymaga trzech głównych elementów: spójności (ang. *Integrity*), pozytywnego zamiaru (ang. *Positive intent*) oraz umiejętności (ang. *Capabilities*). Spójność to postępowanie zgodne z jasno zdefiniowanymi wartościami i przekonaniem (ang. *Values and beliefs – VABEs*). Oznacza to, że dla całego obszaru usług finansowych, niezależnie od indywidualnych celów poszczególnych firm z tego obszaru, powinien istnieć system łączących je przekonania oraz zbiór zasad, którymi jednostki te faktycznie kierowałyby się, dążąc do realizacji swoich celów. Kolejny element – prze-

---

<sup>66</sup> D. Korenik, *Nurty i podejścia w badaniach naukowych na temat roli banków w gospodarce rynkowej*, [w:] *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia. Księga jubileuszowa z okazji 80. rocznicy urodzin Prof. Dr. Władysława L. Jaworskiego*, M. Iwanicz-Drozdowska i in. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

<sup>67</sup> *Ibidem*, s. 52.

<sup>68</sup> *Ibidem*, s. 52–53.

<sup>69</sup> S. Flejterski, *Wstęp do syntezy...*, op. cit., s. 114.

<sup>70</sup> E. Hayes James, *In the wake of the financial crisis: rebuilding the image of the finance industry through trust*, „Journal of Financial Transformation”, The Capco Institute, Vol. 27, 2009.

konanie o pozytywnych zamiarach w stosunku do interesariuszy sektora – jest krytyczny dla odbudowy zaufania, ponieważ działanie odbierane jako nikczemne bądź samolubne podkopuje możliwość zbudowania zaufania. Okazywanie pozytywnych zamiarów przez instytucje działające w obszarze usług finansowych, w tym przez banki, wymaga kierowania się przez nie jasnymi przesłankami, o których informowani będą ich interesariusze. Intencje postrzegane jako korzystne, zarówno dla firmy, jak i dla jej interesariuszy, będą z większym prawdopodobieństwem uwzględniane przy podejmowaniu decyzji przez potencjalnych akcjonariuszy. Jest także bardziej prawdopodobne, że zainspirują one zaufanie do danej instytucji. Biorąc pod uwagę powyższe elementy, niezbędne dla odbudowy zaufania w sektorze finansowym, uzasadnione wydaje się twierdzenie, że odbudowie zaufania do sektora finansowego, w tym do banków, będzie nieodłącznie towarzyszył wzrost znaczenia relacji międzyludzkich w tym sektorze. Bankowość relacyjna (ang. *Relationship banking*), oparta na zaufaniu między klientem a bankiem oraz na poszanowaniu klienta i budowaniu z nim długofalowej współpracy, jest jedną ze ścieżek, jaką może podążyć bank. Budowanie prawdziwego zainteresowania i autentycznych relacji pomiędzy klientem a biznesem, w tym także bankiem, należy uwzględnić jako ważny czynnik tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>71</sup>. Ostatnim elementem, który musi być wdrażany w celu odbudowania zaufania po kryzysie finansowym, są umiejętności. W tym obszarze: „(...) zaufanie w sektorze może zostać odbudowane poprzez niewielkie dostrojenie zdolności, które obecnie istnieją. Co więcej, jawne łączenie w pary zdolności z pozytywnym zamiarem i spójnością stworzy żyzny grunt do wzrostu zaufania”<sup>72</sup>. Odbudowa zaufania przez wyżej omówione trzy filary wymaga transparentności, która jest tworzona poprzez właściwą, tj. otwartą i szczerą komunikację, w szczególności w zakresie ryzyk związanych z produktami finansowymi. Jak podsumowuje E. Hayes James: „Jedynie, gdy będzie istniała kultura wzajemnego zrozumienia i transparentności możemy oczekiwać rozprzestrzeniania się zaufania wewnątrz sektora, a kiedy będzie zaufanie, możemy z większą łatwością i wspólnie odpowiadać na zagrożenia i inne sytuacje kryzysowe”<sup>73</sup>.

Analizując perspektywy rozwoju banku, warto również rozważyć kwestię przyszłego profilu jego działalności. Wydaje się bowiem, że: „przetrwanie banków może być uzależnione od tempa, kierunków i skali, w jakich banki odchodzą od swojej pierwotnej działalności, jaką jest bankowość”<sup>74</sup>. Niewątpliwie jest to spowodowane chęcią realizacji kryterium rynkowego, a wpływ na to mają z jednej strony coraz bardziej wyedukowani finansowo klienci, a z drugiej strony silna konkurencja na

<sup>71</sup> L. Dziawgo, *Bank jako „instytucja BRAKU zaufania publicznego...”, op. cit.*

<sup>72</sup> E. Hayes James, *In the wake...*, op. cit., s. 40.

<sup>73</sup> *Ibidem*, s. 41.

<sup>74</sup> L. Dziawgo, *Era postbankowości*, [w:] *Wybrane zagadnienia teorii i praktyki finansów*, J. Nowakowski, J. Ostaszewski (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 30.

rynku finansowym. D. Korenik<sup>75</sup> wskazuje, że przetrwanie banku w przyszłości zależy od przyjęcia przez niego trzech systematycznych praktyk. Przede wszystkim bank musi doskonalić oferowane przez siebie produkty. „(...) Po drugie bank, tak jak każda inna organizacja będzie musiał uczyć się rozwijania nowych zastosowań dla własnych, udanych produktów/usług (...). Po trzecie, bank będzie musiał uczyć się systematycznej innowacyjności. Jeśli tak się nie stanie, to konkretny bank może stać się organizacją przestarzałą, utracić zdolności wytwórcze i tym samym zdolność konkurencyjną”<sup>76</sup>. Wydaje się, że przyszłość bankowości leży w umiejętnym łączeniu „(...) usług stricte bankowych z innymi usługami finansowymi, pozabankowymi, bez umniejszania znaczenia bankowości jako podstawowej działalności instytucji bankowych”<sup>77</sup>. Myśląc o perspektywach rozwoju działalności banku, warto również zwrócić uwagę na dwie przyszłościowe koncepcje. Są to Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) oraz Relacje Inwestorskie (ang. *Investor Relations* – IR). Ich wdrażanie nie tylko wzmacnia stosowanie kryterium zaufania publicznego przez bank, ale także wpływa korzystnie na realizację długoterminowego kryterium rynkowego. „Pełniejsza i autentyczna implementacja CSR oraz IR stanowi realną szansę nie tylko na efektywne wkomponowanie nowoczesnego biznesu bankowego w funkcjonowanie współczesnej gospodarki i społeczeństwa. To także szansa na identyfikację i eliminację wielu zagrożeń dla prowadzonej działalności gospodarczej”<sup>78</sup>. Zarówno kreowanie kapitału społecznego poprzez wdrażanie CSR, jak i budowanie zaufania inwestorów poprzez kładzenie nacisku na IR, wydaje się niezbędnym elementem dla przyszłej działalności banku.

Z uwagi na ogromny wpływ działalności banków na stabilność finansową oraz na sferę realną gospodarki, banki powinny być zachęcane do prowadzenia odpowiedzialnej, zrównoważonej, rentownej działalności. Jest nadzieja, że zarówno działania władz nadzorujących i regulujących sektor bankowy, jak i wybory klientów będą skłaniały banki do podążania ścieżką zrównoważonego rozwoju. Nie można jednak wykluczyć, że znajdują się takie banki, które w dalszym ciągu będą chciały promować stosowanie kryterium rynkowego w krótkim terminie. Dlatego ważne jest, aby podmioty odpowiedzialne za regulowanie rynku bankowego oraz nadzór nad nim wspierały banki w utrzymywaniu równowagi pomiędzy kryterium rynkowym a kryterium zaufania publicznego – zarówno dzisiaj jak i w przyszłości.

<sup>75</sup> D. Korenik, *Faktoring w bankowości. Strategia przyszłości*, CeDeWu, Warszawa 2007.

<sup>76</sup> *Ibidem*, s. 203.

<sup>77</sup> *Ibidem*, s. 202.

<sup>78</sup> L. Dziawgo, D. Dziawgo, *CSR i IR – nietłumione antidotum na toksyczną bankowość...*, op. cit.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

- Baka W., *Bankowość europejska*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Boone P., Johnson S., *The Doom Cycle*, [w:] *Make Markets Be Markets: Restoring the Integrity of the U.S. Financial System*, R. Johnson, E. Payne (red.), Roosevelt Institute, 2010.
- Büschgen H.E., *Przedsiębiorstwo bankowe*, Poltex, Warszawa 1997.
- Capiga M., *Determinanty i struktura bezpieczeństwa finansowego*, [w:] *Sieć bezpieczeństwa finansowego*, M. Capiga, W. Gradoń, G. Szustak (red.), CeDeWu, Warszawa 2010.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta*, [w:] *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, M. Panfil, A. Szablewski (red.), Poltex, Warszawa 2008.
- Drucker P.F., *The essential Drucker: selections from the management works of Peter F. Drucker*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007.
- Dziawgo L., *Bank jako „instytucja BRAKU zaufania publicznego”*, [w:] *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, J. Szambelańczyk (red.), Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.
- Dziawgo L., *Era postbankowości*, [w:] *Wybrane zagadnienia teorii i praktyki finansów*, J. Nowakowski, J. Ostaszewski (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Dziawgo L., *Pozyskiwanie kapitałów osób fizycznych na rynku finansowym w celu ochrony środowiska naturalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 1998.
- Dziawgo L., *Private banking. Istota – Koncepcja – Funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2005.
- Engler H., Essinger J., *The future of banking*, Pearson Education, Harlow 2000.
- Flejterski S., *Wstęp do syntezy globalnego kryzysu finansowego*, [w:] *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, J. Szambelańczyk (red.), Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.
- Garczarczyk J., *Wprowadzenie*, [w:] *Doskonalenie jakości w bankach*, K. Opolski (red.), CeDeWu, Warszawa 2002.
- Iwanicz-Drozdowska M., *Kraje uprzemysłowione*, [w:] *Kryzysy bankowe. Przyczyny i rozwiązania*, M. Iwanicz-Drozdowska (red.), PWE, Warszawa 2002.
- Iwanicz-Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005.
- Johnson R., *Introduction*, [w:] *Make Markets Be Markets: Restoring the Integrity of the U.S. Financial System*, R. Johnson, E. Payne (red.), Roosevelt Institute, 2010.
- Kopiński A., *Analiza finansowa banku*, PWE, Warszawa 2008.
- Korenik D., *Faktoring w bankowości. Strategia przyszłości*, CeDeWu, Warszawa 2007.

Korenik D., *Nurty i podejścia w badaniach naukowych na temat roli banków w gospodarce rynkowej*, [w:] *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia. Księga jubileuszowa z okazji 80. rocznicy urodzin Prof. Dr. Władysława L. Jaworskiego*, M. Iwanicz-Drozdowska i in. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009.

Korenik D., *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.

Madura J., *Financial Institutions and Markets*, Thomson South Western, 8<sup>th</sup> edition, Mason, OH 2008.

Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007.

Mayer M., *The Bankers. The next generation. The new worlds of money, credit and banking in an electric age*, Truman Talley Books/Plume, New York 1998.

Oakland J., *Kompleksowe zarządzanie jakością*, [w:] *Podręcznik zarządzania jakością*, D. Lock (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Orłowski W.M., *Dziesięć przyczyn kryzysu i ich analiza*, [w:] *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, J. Szambelańczyk (red.), Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.

Pietrzak B., *System bankowy*, [w:] *System finansowy w Polsce*, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Pietrzak E., *Internacjonalizacja systemu finansowego*, [w:] *System finansowy w Polsce*, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Polański Z., *Wprowadzenie. System finansowy we współczesnej gospodarce rynkowej*, [w:] *System finansowy w Polsce*, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Rumiński R., *Banki i systemy bankowe*, [w:] *Elementy finansów i bankowości*, S. Flejterski, B. Świecka (red.), CeDeWu, Warszawa 2006.

Rytelewska G., *Sprzedaż produktów bankowych*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki*, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), Poltex, Warszawa 2001.

Solarz J.K., *Uwarunkowania współczesnej bankowości*, [w:] *Bankowość na świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe*, L. Oreziak, B. Pietrzak (red.), Instytut Naukowo-Wydawniczy Olympos, Warszawa 2001.

Szambelańczyk J., *Kapitał społeczny jako warunek stabilności systemu bankowego*, [w:] *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, J. Szambelańczyk (red.), Związek Banków Polskich, Warszawa 2009.

Świdorski J., *Finanse banku komercyjnego. Nowe regulacje, standardy, przepisy*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999.

Zawadzka Z., *Zmiany w bankowości światowej*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki*, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), wyd. 1, Poltext, Warszawa 2001.

**Artykuły**

Bair S.C., *Przyczyny kryzysu finansowego i diagnoza sytuacji na rynkach*, „Bezpieczny Bank”, Nr 1/ 2010.

Barth J.R., Caprio G., Levine R., *Rethinking Bank Regulation. Till Angels Govern*, Cambridge University Press, August 2008.

Degryse H., Ongena S., *Competition and Regulation in the Banking Sector: A Review of the Empirical Evidence on the Sources of Bank Rents*, March 2007, <http://center.uvt.nl/staff/ongena/preprints/do.pdf>

Dziawgo L., Dziawgo D., *CSR i IR – nietławe antidotum na toksyczną bankowość*, „Bezpieczny Bank”, Nr 1/2010.

Esslinger D., *Doradzają i zarabiają*, „Forum” Nr 20, „Polityka” Spółdzielnia Pracy, Warszawa, 17–23.05.2010 r., źródło: „Suddeutsche Zeitung” z 30 marca 2010 r.

Forbes-Smith A., Prestedge T., *The importance of customer experience in a challenging financial environment*, „Journal of Financial Transformation”, The Capco Institute, Vol. 27, 2009.

Hayes James E., *In the wake of the financial crisis: rebuilding the image of the finance industry through trust*, „Journal of Financial Transformation”, The Capco Institute, Vol. 27, 2009.

Przygoda A., *Monitorowanie kluczowych procesów we współczesnym banku komercyjnym jako narzędzie umożliwiające zapewnienie pożądanego poziomu ich jakości*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Zeszyty Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów Nr 92, Warszawa 2009.

Taylor E., *PREVIEW: Bankers gather to tackle skepticism*, <http://www.forexpros.com/news/central-banks/preview-bankers-gather-to-tackle-scepticism,-rebuild-trust-84579>

Zingales L., *Capitalism After the Crisis*, National Affairs, Issue 1, Fall 2009.

**Opracowania i dokumenty prawne**

*Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, February 2006.

*Financial Stability Review*, European Central Bank, Frankfurt am Main, December 2009.

*Przegląd stabilności systemu finansowego, październik 2008*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2008.

*Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe*, Dz.U. 1997 Nr 140, poz. 939.