
Recenzje

Jan K. Solarz

MIĘDZYKARODOWE BANKRUCTWA I AFERY BANKOWE.

**Redakcja naukowa P. Masiukiewicz,
Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej,
Warszawa 2009, s. 208**

Od blisko stu lat w amerykańskich szkołach zarządzania rozwijana jest analiza przypadków jako metoda kształcenia kadry kierowniczej. Od półwiecza w naukach społecznych uznanie budzi badanie przypadków dla potrzeb budowy nasyconej teorii. W każdym z tych przypadków badanie i kształcenie opiera się na doświadczeniu.

Globalny kryzys finansowy zrodził naturalne zapotrzebowanie na szukanie jego analogicznych przypadków. Wskazywano dość chaotycznie na rok 1905 i panikę bankową, utratę płynności przez system bankowy, na rok 1929 i załamanie się notowań giełdowych oraz Wielki Kryzys, lub na rok 1933, w którym w Europie Środkowo-Wschodniej upadła większość banków prywatnych.

Zasługą Piotra Masiukiewicza, redaktora naukowego omawianej pracy zbiorowej, jest dostrzeżenie zapotrzebowania na wiedzę o upadłościach i aferach bankowych z przeszłości i teraźniejszości. W przedmowie do książki napisanej przez praktyków i teoretyków bankowości i zarządzania, wskazuje, że przedmiotem badania są pojedyncze banki i ich niedoskonałe systemy zarządzania ryzykiem, braki w ładzie korporacyjnym oraz nieuczciwość decydentów.

Globalny kryzys finansowy ma różne stadia rozwoju. Początkowo istotnie wydawało się, że jest to kolejny przykład niesprawności zarządzania instytucjami

finansowymi zbyt dużymi, aby mogły upaść lub, aby można było sfinansować ich likwidację. Globalny kryzys finansowy szybko przeniósł się z Wall Street na Maine Street, objął realną sferę gospodarki i przyniósł z sobą recesję w centrach finansowych świata. Wówczas problemem stało się niekontrolowane kumulowanie kosztów zewnętrznych złego zarządzania instytucjami finansowymi. Dziś wiadomo, że globalna nierównowaga przeniosła się do sfery finansów publicznych, powodując bankructwo finansów publicznych całych państw.

W sierpniu 2009 roku wydawało się, że systemowy charakter globalnego kryzysu finansowego wynika z mikroekonomicznych podstaw, a jego analiza za pomocą przypadków pozwoli na pełną diagnozę jego przyczyn. „Wiedza o mechanizmie kryzysów i jej upowszechnienie są ciągle niedostateczne, a praktyka dostarcza zaskakujących sytuacji i przykładów wciąż nowych mechanizmów kryzysu w bankach. Nasza publikacja wypełnia w części tylko istniejącą lukę w tym zakresie”(s. 12).

Zespół badawczy ze Szkoły Głównej Handlowej wykazał intuicję, gdy na początku publikacji umieścił opracowanie Profesora Włodzimierza Szpringera poświęcone regulacjom pomocy publicznej dla banków. Szkoda, że zabrakło miejsca na omówienie roli bezpośrednich inwestycji zagranicznych w powstawaniu i w wychodzeniu z kryzysów finansowych. W Polsce udział BIZ w sektorze bankowym jest bardzo wysoki, a to oznacza, że w przypadku konieczności nacjonalizacji instytucji kredytowej z BIZ trzeba będzie wypłacić odszkodowanie tym właścicielom, którzy doprowadzili bank do bankructwa. W takiej sytuacji łatwo jest o pokusę nadużyć oraz zmiękczenie dyscypliny finansowej.

Przedmiotem rozważań profesora W. Szpringera są zasady udzielania pomocy publicznej w warunkach zarządzania kryzysowego w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Pomoc publiczna powinna być proporcjonalna do kosztów i efektów wynikających z restrukturyzacji. Można zatem zobowiązać władze banku do sprzedaży różnych aktywów .

Obok przypomnienia teoretycznych podstaw udzielania pomocy publicznej bankom autor opisuje przypadki pomocy udzielonej bankom państwowym krajów związkowych, a więc Landesbanken. Aby utrzymać pewność obrotu gospodarczego przez dziesięć lat honoruje się zobowiązania przyjęte na siebie przez te banki.

Kolejne przypadki udzielenia pomocy ze środków publicznych bankom dotyczą Francji. Problemem zarządzania kryzysowego było przemieszanie ról państwa jako współwłaściciela upadających banków oraz dostawcy dobra publicznego, jakim jest stabilność systemu finansowego. Dopracowano się kompromisowych rozwiązań, ale ich rozpowszechnienie na inne kraje członkowskie Unii Europejskiej jest trudne.

Część książki, poświęconą analizie przypadków, otwiera bank Watykanu, Banco Ambrosiano. Opis tego przypadku jest utrzymany w tonie sensacji, co przyciąga uwagę znużonego teorią czytelnika. Słabością tego typu analizy jest pominięcie mechanizmu uczenia się na błędach. Międzynarodowy świat finansów wprowadził

obowiązek sporządzania sprawozdań skonsolidowanych i zakaz zamieniania banku w kasyno gry na rynkach towarowych. Oba te zakazy zostały złamane i wywołały falę upadłości, których można było uniknąć. Gdyby lekcje z upadku Banco Ambrosiano przerobiono w Polsce nie byłoby upadłości Banku Staropolskiego, lub byłaby mniej kosztowna.

Kolejny przypadek patologii prowadzących do upadłości rozległej, globalnej struktury podobnej do banku to Bank of Credit and Commerce International. Jest to historia piramidy finansowej, na dole której znajdują się ubodzy Pakistańczycy, a na górze służby specjalne i mafia narkotykowa. Dzięki dokumentom elektronicznym i kreatywnej rachunkowości struktura opanowana przez zorganizowaną przestępczość przez dekadę okradała biednych i wzbogacała przestępczą grupę. Nadzory G-7 nie mogły sobie poradzić z tą patologią globalnego systemu finansowego.

Nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło. Z afery kryminalnej BCCI wyciągnięto wnioski i przekazano całą władzę w ręce nadzoru nad rynkami, instrumentami i instytucjami finansowymi. Od tamtej lekcji samo wrażenie, że ktoś nie chce współpracować z nadzorem nad instytucjami finansowymi wystarczy, aby wymówić mu prawo świadczenia usług finansowych w danym kraju, którego nadzór ma tego typu podejrzenie. Po globalnym kryzysie finansowymi wzmocniono władzę nadzoru w USA o prawo ogłaszania w ciągu 48 godzin upadłość finansowej instytucji systemowo ważnej, zagrożonej bankrutwem.

Bankrutwo Barings Banku obrosło w wiele analiz przypadku. P. Masiukiewicz dokonał udanej ich syntezy. Punkt ciężkości w jego analizie spoczywa na niesprawności audytu wewnętrznego królewskiego dostawcy usług bankowych. Wydaje się, że istotą sprawy był wadliwy system wynagrodzeń najwyższej kadry kierowniczej tego banku. Zbyt duża część ich wynagrodzeń zależała od krańcowego wzrostu zysku. Działalność arbitrażysty rynku kapitałowego w Tokio i Singapurze w zbyt dużym stopniu wpływała na wynagrodzenia jego przełożonych. Te patologie zostały zauważone dopiero w trakcie globalnego kryzysu finansowego i w 2010 roku wydano wiele zaleceń w sprawie właściwego wynagradzania najwyższej kadry kierowniczej banków.

Nowa Umowa Kapitałowa wprowadziła pojęcie ryzyka operacyjnego i sposób jego pomiaru. Do tej kategorii ryzyka można zaliczyć zarówno działalność Leeson, jak i Kerviel. Analiza obu tych przypadków w nieznacznym stopniu zbliża nas do bardziej profesjonalnego zarządzania ryzykiem operacyjnym. Ułomność natury ludzkiej nam towarzyszy od wieków i nie umiemy sobie z nią poradzić. „Zdaniem wielu ekspertów defraudacji można było uniknąć. Wystarczyło wprowadzić ściślejszą kontrolę uprawnień w dostępie do systemu komputerowego banku oraz zastosować oprogramowanie monitorujące transakcje prowadzone z każdego z komputerów” (s. 103).

Historia bankrutwa banku inwestycyjnego Bear Sterns to bardzo dobrze udokumentowany opis współzależności handlu ryzykiem, który zamiast rozpraszać

ryzyko prowadził do jego kumulowania w wyniku wprowadzenia zasady wyceny aktywów według wartości rynkowej. Pożarowa sprzedaż określonego instrumentu finansowego wymusza taką jego wycenę na całym świecie. Kanał uznany za tożsamy z błędami w *public relations* w otwartej fazie kryzysu. Bliższy istocie sprawy wydaje się pogląd, że w tym przypadku nastąpiło niekontrolowane, lawinowe narastanie kosztów zewnętrznych utrzymania osobowości prawnej banku z tak wieloma „trupami” w szafie.

Kolejki w nocy po depozyty banku Northen Rock to nie widziana od stu lat panika bankowa w Londynie. Panika 2007 roku była punktowa i dotyczyła tylko tego banku. Najwyraźniej uczestnicy rynku podzielali pogląd analityków z Deutsche Bank, że Northen Rock jest czarną owcą bankowości hipotecznej finansującą swoją akcją kredytową, w większości bezpośrednio z rynku kapitałowego. Dźwignia finansowa wykorzystywana w tym banku wielokrotnie przekraczała dopuszczalną dla instytucji kredytowych.

Ostatnią odsłoną upadku Northen Rock jest nacjonalizacja tego banku. Słowo nacjonalizacja budzi lęk nad Wisłą nie bez przyczyny. Jednak nie należy odrzucać z góry tego typu rozwiązania jako tańszego dla podatników rezydentów. Problem z nacjonalizacją polega na tym, że nie wypracowano nie deformującego konkurencji rynkowej sposobu wychodzenia z nacjonalizacji. Ponowna prywatyzacja instytucji kredytowej rodzi pokusę nadużyć zaufania podatników.

Kamieniem milowym globalnego kryzysu finansowego jest upadłość banku inwestycyjnego Lehman Brothers. Wraz z tym wydarzeniem zakończyła się pewna forma bankowości inwestycyjnej opartej na maksymalizacji zysku, bez oglądania się na ograniczenia natury moralnej, a niekiedy i prawnej. Wyprowadzenie poza sprawozdania finansowe specjalnych wehikułów finansowych służyło oszukiwaniu władz nadzoru oraz mniejszościowych akcjonariuszy.

Pogoń za zyskiem jest motorem napędowym gospodarki rynkowej. Jeśli zniknie żądza zysku nadzwyczajnego to mechanizm alokacji rynkowej się zatrze pod ciężarem kosztów transakcyjnych. Nie da się oddzielić większego ryzyka od większego zysku. Moralizowanie ani bezpieczniki w systemie wynagrodzeń nie rozwiążą tego problemu. Niezbędny jest powrót do złotych zasad kapitalizmu, że temu samemu ryzyku musi towarzyszyć ten sam bufor kapitałowy, bez względu na typ własności, typ instrumentów, typ rynku i instytucji finansowej.

Końcowa część omawianej tu publikacji jest poświęcona gorącym wydarzeniom. Są to afera Bernarda Madoffa i załamanie islandzkiego systemu bankowego. Łączy je brak klucza teoretycznego do ich opisu. Same fakty nie wystarczą. Ludzie zawsze padają ofiarą naciągaczy. Czy jest to *private banking* czy *state banking* to nie ma znaczenia? Liczy się perspektywa nadzwyczajnych zysków, ona zakłóca racjonalną kalkulację.

Brak podsumowania przytoczonych w pracy przypadków zmusza do zastąpienia redaktora naukowego w jego obowiązkach wobec Czytelnika. Wydaje się, że zebrany

materiał empiryczny pokazuje, że nie ma jednej jedynej przyczyny niesprawności zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych, niesprawności rynku w wycenie aktywów i płynności obrotu nimi, niesprawności państwa, które nie jest w stanie chronić podatników przed ujawnionymi negatywnymi kosztami funkcjonowania instrumentów i instytucji finansowych.

Jak długo negatywne koszty zewnętrzne funkcjonowania instytucji kredytowych nie są monitorowane, tak długo nie ma dobrej drogi wyjścia z globalnego kryzysu finansowego. Sposób wyjścia z tego kryzysu zadecyduje o charakterze, skali i prawdopodobieństwie pojawienia się kolejnych przypadków niesprawności zarządzania ryzykiem instytucji finansowych. Zespół autorów publikacji ma prawo oczekiwać na propozycję napisania kolejnej monografii o niesprawności zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych.

Powinno w niej być miejsce na opisanie mechanizmu uczenia się w organizacjach. Wiadomo, że struktury organizacyjne są twardą pamięcią instytucji finansowych. Ich wewnętrzne procedury operacyjne uczą się na błędach i ujawnionych przez eksperyment naturalnych słabościach. Przekazywanie kapitału wiedzy dokonuje się poprzez zmiany pokoleniowe wśród pracowników instytucji finansowych. Im są one bardziej płynne, tym więcej wiedzy niespisanej i nie upublicznionej zostanie przekazane w instytucji finansowej.

W kolejnej monografii będzie można pokazać, jak z analizy przypadków przechodzi się do międzynarodowych standardów finansowych. Nikt nie lubi uczyć się na własnych błędach, ale jednocześnie rzadko uczymy się na cudzych błędach. Jest jednak doskonała okazja do uczenia się na doświadczeniach innych. Książka jest rzetelnym opisem wydarzeń, ale zachowuje dystans do przedmiotu badania, dobrze to świadczy o profesjonalizmie i wiedzy jej autorów.