
KAPITAŁ RELACYJNY BANKU

Tom 1



WYDAWNICTWA
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

KAPITAŁ RELACYJNY BANKU

Tom 1

MONIKA MARCINKOWSKA

**Kształtowanie relacji banku
z otoczeniem**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

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

RECENZENT

Stanisław Kasiewicz

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Małgorzata Szymańska

SKŁAD I ŁAMANIE

Leonora Wojciechowska

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzejszczak

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06153.13.0.M

ISBN (tom 1) 978-83-7525-831-8
ISBN (komplet tomów 1–3) 978-83-7525-829-5

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

Druk i oprawa: Quick Druk

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Wymogi stawiane bankom	15
1.1. Wprowadzenie – otoczenie banków jako kontekst formułowania celów ich działalności	15
1.2. Otoczenie przedsiębiorstwa	17
1.3. Interesariusze i ich oczekiwania	21
1.3.1. Teoria interesariuszy	21
1.3.2. Grupy interesów	24
1.4. Odpowiedzialność banków	28
1.5. Cele działania banków	32
1.5.1. Cele przedsiębiorstw	32
1.5.2. Powody istnienia banków i ich funkcje	36
1.5.3. Mikroekonomiczne cele działalności banku	38
1.5.4. Mezo- i makroekonomiczne cele działalności banku	45
1.5.5. Hierarchia celów banku	49
1.6. Trendy w otoczeniu banków i ich wpływ na oczekiwania wobec banków	51
1.6.1. Trendy w otoczeniu banków	51
1.6.2. Wpływ zmian w otoczeniu na oczekiwania wobec banków	53
1.7. Podsumowanie	60
Rozdział 2. Reputacja i zaufanie do banku	63
2.1. Reputacja banku	63
2.1.1. Reputacja – definicja i atrybuty	63
2.1.2. Źródła i znaczenie reputacji	70
2.1.3. Ryzyko reputacyjne	73
2.1.4. Pomiar reputacji	79
2.1.5. Zarządzanie reputacją	80
2.2. Zaufanie do banku	83
2.2.1. Definicja i warunki zaufania	83
2.2.2. Zaufanie organizacyjne i społeczne	88
2.2.3. Banki jako instytucje zaufania publicznego	91
2.3. Podsumowanie	104
Rozdział 3. Zasoby i kapitały banku. Miejsce kapitału relacyjnego wśród kapitałów banku ...	107
3.1. Rodzaje zasobów i kapitałów w działalności banku	107
3.2. Kapitał finansowy	111
3.2.1. Rodzaje kapitałów finansowych w banku	111
3.2.2. Kapitał zakładowy	114

3.2.3. Kapitał regulacyjny	116
3.2.4. Kapitał ekonomiczny (wewnętrzny)	117
3.2.5. Kapitał księgowy	119
3.3. Kapitał intelektualny	124
3.3.1. Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa	124
3.3.2. Kształtowanie kapitału intelektualnego	131
3.3.3. Kapitał intelektualny banków	135
3.4. Kapitał społeczny	137
3.4.1. Definicje i istota kapitału społecznego	137
3.4.2. Kapitał społeczny banku	146
3.4.3. Kapitał społeczny a kapitał intelektualny	150
3.5. Istota kapitału relacyjnego banku	152
3.6. Podsumowanie	160
Rozdział 4. Zarządzanie relacjami z interesariuszami – budowa kapitału relacyjnego banku .	163
4.1. Uzasadnienie dla odpowiedzialności wobec interesariuszy	163
4.1.1. Odpowiedzialność banku wobec interesariuszy	163
4.1.2. Tworzenie wartości dla interesariuszy	168
4.2. Kształtowanie relacji z interesariuszami	179
4.3. Identyfikacja i analiza interesariuszy	183
4.4. Uwzględnienie interesariuszy w strategii działania banku	194
4.4.1. Strategia relacji z interesariuszami – stopień zaangażowania interesariuszy	194
4.4.2. Komunikacja z interesariuszami	201
4.4.3. Ocena reakcji z interesariuszami	205
4.5. Podsumowanie	209
Zakończenie	211
Bibliografia	215
Spis rysunków i tabel	237

Wstęp

Bankowość, podobnie jak cały system finansowy, dynamicznie się zmienia. Droga, jaką przebyły banki w ostatnich kilkudziesięciu latach diametralnie odmieniła ich oblicze. Procesy te miały szczególnie dynamiczny charakter, poczynając od schyłku XX w. Przeobrażenia, których jesteśmy świadkami, w znacznym stopniu wywołane są ewolucją otoczenia. Nastąpiła szeroka deregulacja gospodarki i systemów finansowych, z jednej strony dając impuls do rozwoju konkurencji między bankami¹, z drugiej – otworzyła możliwości (i wymusiła konieczność) rywalizacji banków z podmiotami z rynku pozabankowego, a nawet pozafinansowego². Towarzyszy temu dynamiczny rozwój technologii, który z jednej strony otwiera przed bankami nowe możliwości, z drugiej jednak wymusza szybsze tempo dostosowywania się, ponoszenie istotnych nakładów, wzrost ryzyka biznesowego i operacyjnego. Procesy globalizacji przyspieszają te zmiany i powodują głębokie przeobrażenia modeli działalności bankowej. Konkurencja przybiera na sile, przyjmując postać hiperkonkurencji³ („konkurencji wysokiej prędkości”⁴), gdzie rywalizujące banki muszą wykonywać szybkie ruchy, by zdobyć nową przewagę i umniejszyć przewagę konkurentów. Szybkość tych procesów wiąże się zarówno z tempem rozwoju technologii, jak i globalizacją.

Równolegle następują wielkie zmiany na rynkach finansowych. Szybsza realizacja transakcji, wzrost skali operacji i większe zapotrzebowanie na instrumenty pożyczkowe i inwestycyjne powodują dynamiczny rozwój sektora finansowego i głębokie przemiany w modelach biznesowych banków. Rośnie też zapotrzebowanie na kapitał – większy popyt na kredyty zgłaszają państwa,

¹ Patrz: E. Miklaszewska, *Deregulacja rynków finansowych a zmiany w strategiach banków komercyjnych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 7.

² J. Harasim, *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 9.

³ R.A. D’Aveni, *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.

⁴ S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe. Schyłek wieku XX i początek XXI to życie na kredyt całych gospodarek. Tempo tego rozwoju jest tak wielkie, że sektor finansowy rośnie znacznie szybciej od sektora realnego, powodując znaczący rozdzźwięk, co nieuchronnie prowadzi do kryzysu (wszak finanse nie mogą rozwijać się w oderwaniu od realiów gospodarczych).

Nasila się presja wywierana na banki przez otoczenie. Zwiększają się oczekiwania klientów, którzy pragną większej wygody, kompleksowej, szybkiej obsługi, korzystniejszych cenowo rozwiązań. Rosną wymagania właścicieli dotyczące wyższych wyników, lepszej efektywności, szybszego rozwoju, wzrostu wartości. *Conditio sine qua non* przetrwania banków jest umiejętność zaadaptowania się do warunków turbulentnego otoczenia, dostosowania się do nowych potrzeb⁵. Banki zatem dostosowują się, a czasami także wyprzedzają zmiany w otoczeniu lub nawet je inspirują. Oczekiwania otoczenia niekiedy są rozbudzane przez same banki, które – w imię zyskania przewagi konkurencyjnej – same inicjują powstawanie innowacji (produktowych, technologicznych, procesowych i marketingowych), zwiększają skalę działalności, generują wyższe dochody. Tym samym rozbudzają dalsze oczekiwania i wymuszają ostrzejszą rywalizację rynkową.

Jednym z efektów tych przemian jest wzrost ryzyka poszczególnych banków oraz ryzyka systemowego sektora. W konsekwencji wzrostu ryzyka i złego zarządzania nim pojawiają się kryzysy finansowe – występują one częściej i mają coraz bardziej dotkliwe skutki. Kryzysy finansowe zazwyczaj zaskakują. Poddając je później chłodnej analizie, można dostrzec symptomy, które wydawały się być wyraźnie widoczne już wcześniej (zwykle wszelako, w euforii przemian, uspokojeni zyskami i spełnianiem norm nadzorczych, a także korzystnymi efektami dla gospodarki, rozliczni interesariusze banków – w tym niekiedy także nadzorcy – nie reagują zawczasu). Każdy kryzys ma swoje źródła w poluzowaniu standardów, w odejściu od norm, w nieprzestrzeganiu zasad – prawnych, ekonomicznych, zdroworozsądkowych, moralnych. Każdy – na jakiś czas – przynosi otrzeźwienie, powrót do bardziej rygorystycznych kodeksów, przypomnienie o pryncypiach.

Globalny kryzys finansowy zapoczątkowany w 2007 r. dobitnie unaoczniał, że banki nie mogą koncentrować się wyłącznie na celu generowania zysków i wartości dla akcjonariuszy. Nie brak opinii, że to właśnie system zarządzania wartością był jedną z przyczyn globalnego kryzysu. Powodem był brak spójności między sposobem praktycznego wdrożenia koncepcji zarządzania ukierunkowanej na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa (VBM) i systemem zarządzaniem ryzykiem⁶. Koncepcja VBM w dotychczasowej formie została zatem zdyskredytowana i konieczne jest jej gruntowne przemodelowanie.

⁵ M. Marcinkowska, *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 24.

⁶ S. Kasiewicz, *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, „Finansowanie Nieruchomości” 2009, nr 7–9, s. 56–63.

Podkreśla się dziś, że niezależnie od zidentyfikowanych przyczyn kryzysu związanych z zagadnieniami ekonomicznymi, regulacyjnymi i politycznymi, kluczowym powodem jego powstania i rozprzestrzenienia się był „deficyt moralny”⁷ – zaniżone standardy moralne i odejście od etycznych zasad bankowości („bankructwu finansowemu towarzyszy bankructwo intelektualne i moralne”⁸). Poniesione wskutek kryzysu straty moralne są groźne dla fundamentów bankowości – w społeczeństwie i gospodarce runął bowiem mit „bezpiecznego banku”, co powoduje, że obawy o kondycję banków towarzyszą każdemu niekorzystnemu zjawisku na rynkach finansowych⁹.

Każdy kryzys skutkuje zaostrzeniem norm formułowanych pod adresem instytucji finansowych (w szczególności banków, jako kluczowych podmiotów sektora). Obserwowana dziś re-regulacja (zarówno nadzorcza, jak i oddolna) jest efektem presji społecznej, narastającej wskutek negatywnej oceny nieodpowiedzialnych postaw i nieakceptowanych zachowań. Współcześnie poszukiwane są nowe zasady, które pozwolą zbudować nowy ład w bankowości.

Fundamentalne zasady i pryncypia pozostają zaś niezmiennie: należy być odpowiedzialnym, zachowywać się godnie, postępować uczciwie i przyzwyczajenie. Zasad tych nie zastąpią normy prawne ani rygoryzm nadzorców. Z uwagi na zmiany oczekiwań i presji otoczenia banków, rośnie zainteresowanie koncepcją wartości dla interesariuszy (*stakeholder value*). Nakazuje ona uwzględnienie w wiązce celów przedsiębiorstw oczekiwań także innych interesariuszy, niżli jedynie właściciele. Jakkolwiek pierwsze prace z tego obszaru pojawiły się w połowie XX w., rozkwit publikacji nastąpił w ciągu ostatnich trzydziestu lat. Dotychczas idea ta nie zyskała wielu zwolenników, głównie za sprawą jej niedoskonałości (braku operacjonalizacji szeregu zagadnień), ale i niedostatku szerokiej akceptacji dla zmiany modelu przedsiębiorstwa i redefinicji imperatywu kreowania wartości.

Obecnie obserwujemy większe zainteresowanie koncepcją wartości dla interesariuszy; podnoszonych jest też szereg argumentów uzasadniających potrzebę szerszego uwzględnienia odpowiedzialności podmiotów gospodarczych. Podkreśla się, że nie jest możliwe tworzenie wartości dla właścicieli bez uwzględnienia potrzeb także innych interesariuszy (pracowników, klientów, dostawców, społeczności lokalnej itd.). Bowiem w perspektywie długookresowej cele ekonomiczne i społeczne nie tylko nie są ze sobą sprzeczne, ale są ze sobą integralnie powiązane.

⁷ J.E. Stiglitz, *Freefall. Jazda bez trzymanki*, PTE, Warszawa 2010, s. 320.

⁸ S. Flejterski, *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwami bankowymi*, [w:] K. Rogoziński, A. Panasiuk, *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2010, nr 145, s. 109–120.

⁹ L. Dziawgo, *Współczesny Biznes Bankowy – Patologiczne otoczenie*, „*Ekonomia polityczna*” oraz *ład monetarno-instytucjonalny rynku finansowego jako zagrożenie dla bankowości*, „*Bezpieczny Bank*” 2011, nr (3)45, s. 7–21.

Niniejsza książka poświęcona jest właśnie tej perspektywie – przedmiotem rozważań jest bank jako wiązka relacji z interesariuszami. Traktuje o bankach, o pryncypiach i zasadach oraz o najważniejszym kapitale banków, który banki winny stworzyć i pielęgnować – o kapitale relacyjnym. Kapitał ten, niezbędny dla stworzenia trwałej wartości banku, budują relacje banku z otoczeniem – z interesariuszami, na których bank wywiera wpływ i którzy oddziałują na bank.

Kapitał relacyjny to ogół relacji i powiązań banku z jego interesariuszami, opierających się na wzajemnym zaufaniu. Kompetencje w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem stanowią o przewadze konkurencyjnej banku i są niezbędne dla osiągnięcia sukcesu. Umiejętne wykorzystanie kapitału relacyjnego jest podstawą tworzenia wartości banku.

Celem niniejszej monografii jest zaprezentowanie istoty kapitału relacyjnego banku i sposobów jego tworzenia, a także oceny efektów zarządzania nim. Moją intencją jest przedstawienie holistycznego obrazu banku poprzez ukazanie sieci jego relacji, kontraktów i interakcji z otoczeniem – interesariuszami zaangażowanymi w jego funkcjonowanie.

Tradycyjny finansowy model funkcjonowania banków zostaje zatem wzbogacony o aspekt związany z wykorzystaniem kapitału intelektualnego i społecznego.

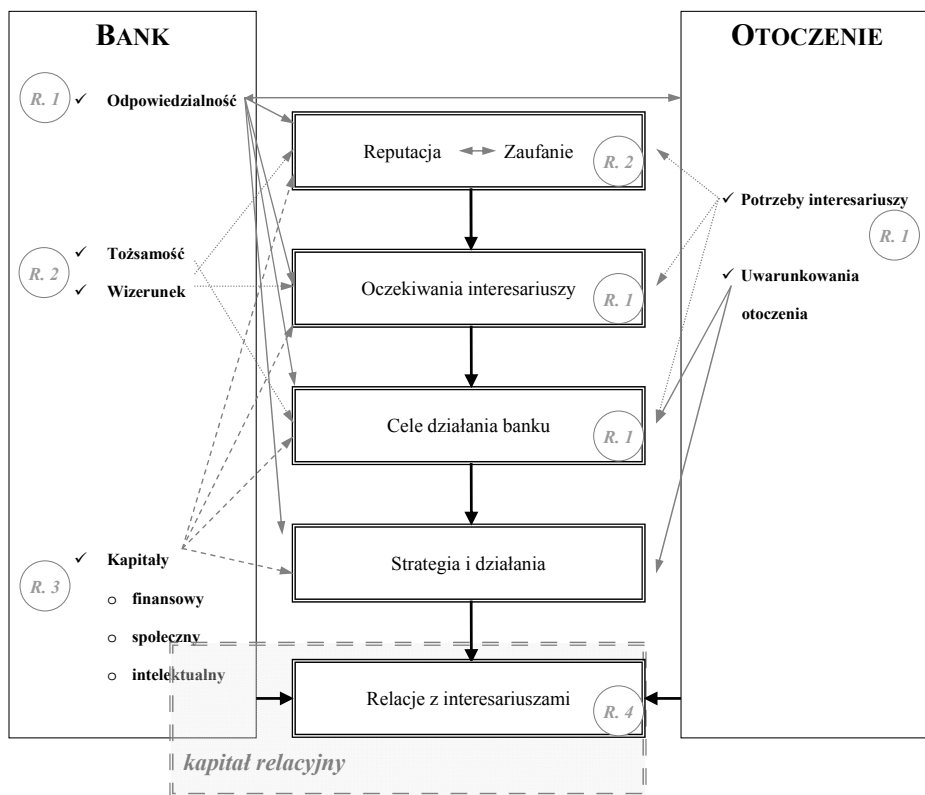
Generalną tezę niniejszej rozprawy jest konstatacja, że **banki powinny dążyć do rozwoju bankowości relacyjnej**¹⁰ (*relationship banking*) i **bankowości partnerskiej** (*partnership banking*) – tworzyć relacje i więzi z kluczowymi interesariuszami w celu realizacji ich uzasadnionych oczekiwań, by – w perspektywie długookresowej – móc generować wartość banku. Wymaga to zatem przeformułowania funkcji celu instytucji bankowych i modeli zarządzania nimi.

W pracy zaprezentowany zostanie model kapitału relacyjnego i zasady zarządzania relacjami z interesariuszami banku. Strukturę podporządkowano celowi. Monografia składa się z trzech tomów. Pierwszy poświęcono prezentacji modelu tworzenia kapitału relacyjnego, czyli kształtowania kapitału relacji banków z otoczeniem. W drugim tomie omówione będą szczegółowe zagad-

¹⁰ Termin „bankowość relacyjna” odnoszony jest do relacji banku z klientami (przeгляд koncepcji przedstawiony został np. w pracy: S. Ongena, D. C. Smith, *Bank relationships: a review*, [w:] P.T. Harker, S.A. Zenios (eds.), *Performance of Financial Institutions. Efficiency, Innovation, Regulation*, Cambridge University Press, Cambridge 2000, s. 221–258). W niniejszej publikacji proponowane jest rozszerzenie go na relacje ze wszystkimi kluczowymi interesariuszami, które łącznie pozwalają na stworzenie kapitału relacyjnego, a w konsekwencji – poprawę wyników banku. Teoria interesariuszy jest bowiem zbieżna z rozszerzoną perspektywą marketingu relacyjnego (por.: M.J. Polonsky *et al.*, *The incorporation of an interactive external environment: An extended model of marketing relationships*, „Journal of Strategic Marketing” 1999, Vol. 7, Issue 1, s. 41–55):

nienia relacji banków z kluczowymi interesariuszami. Trzeci tom przedstawia propozycję zasad oceny banków w kontekście ich relacji z interesariuszami.

Rysunek 1 ukazuje kontekst i uwarunkowania tworzenia kapitału relacyjnego banku, posłuży szczegółowej prezentacji struktury monografii.



Rysunek 1. Uwarunkowania tworzenia kapitału relacyjnego banku

Źródło: opracowanie własne

Jako że osnową kapitału relacyjnego są kontakty z otoczeniem, pierwszy rozdział pierwszego tomu poświęcono kwestii wymogów stawianych bankom przez ich otoczenie. Wskazano zatem elementy otoczenia banków i na tym tle zaprezentowano ich interesariuszy – podmioty, które wywierają wpływ na bank i na które on oddziałuje. Stanowi to podstawę do rozważań na temat rodzajów i zakresu odpowiedzialności banków, a w konsekwencji – na temat celów (mikro-, mezo- i makroekonomicznych) stawianych przed tymi instytucjami. Ponieważ zmieniają się warunki funkcjonowania banków, ewoluują formułowane wobec nich oczekiwania; zaakcentowano zatem konieczność dostosowywania się do zmieniających priorytetów i elastycznego podejścia do zgłaszanych

pod ich adresem potrzeb. Podkreślono przy tym najważniejszą trudność w zarządzaniu relacjami z interesariuszami: potencjalne konflikty interesów i niekiedy przeciwstawność zgłaszanych roszczeń wobec banków. Niezbędne jest zatem znalezienie kompromisu między oczekiwaniami uprawnionych interesariuszy i efektywne wykorzystanie ich kontrybucji.

Na oczekiwania interesariuszy wpływa wizerunek i reputacja banku oraz doń zaufanie. Reputację tworzą tożsamość i wizerunek banku. Tożsamość banku bezpośrednio wpływa na wybór celów. Drugi rozdział poświęcono zatem prezentacji tych zagadnień. Podstawą budowania kapitału relacyjnego jest wzajemne zaufanie interesariuszy, oparte na reputacji banku. Zaufanie jest kluczowym atrybutem instytucji finansowych, niezbędnym do prawidłowego wykonywania ich funkcji i zachowania stabilności systemu. Wskazano tu zasadnicze warunki niezbędne do zaskarżenia sobie przez banki statusu instytucji zaufania publicznego. W szczególności podkreślono znaczenie uczciwości, odpowiedzialności i otwartości w relacjach z interesariuszami. Prezentacja ta jest podstawą do nakreślenia modelu, w którym reputacja banku, wspólnie z legitymizacją społeczną i pragmatyczną, dają podstawy dla długoterminowych relacji banku z interesariuszami.

Zaufanie do banku w znacznej mierze budowane jest przez jego kapitały i siłę finansową. W szerszym wymiarze kapitały i zasoby wpływają na oczekiwania wobec banków i możliwość osiągania celów (realizacji strategii). W trzecim rozdziale omówiono zatem fundamenty, na których zbudowany jest bank – jego kapitały. Zaprezentowano tu kapitał finansowy (w różnych jego wymiarach), jako niezbędną podstawę funkcjonowania instytucji bankowych. Zważywszy wszelako na realia współczesnych rynków, przedstawiono także dwa inne, powiązane ze sobą, rodzaje kapitałów: intelektualny i społeczny. Na tym tle zdefiniowano kapitał relacyjny banku, jako element jego kapitału intelektualnego, tworzony poprzez relacje z interesariuszami, przy zastosowaniu kapitału ludzkiego i społecznego, wymagający zaangażowania kapitału finansowego i strukturalnego banku. Jest to zatem element scalający wszystkie kapitały banku.

Czwarty rozdział koncentruje się na procesie zarządzania relacjami banku z interesariuszami, czyli na tworzeniu jego kapitału relacyjnego. Przede wszystkim opisano dyskusję toczącą się w związku z uzasadnieniem dla tworzenia wartości dla interesariuszy (jako alternatywny dla wartości wyłącznie dla właścicieli). Następnie omówiono najbardziej newralgiczne etapy procesu zarządzania relacjami z interesariuszami, a zatem: identyfikację interesariuszy i ich analizę (w tym określenie ich oczekiwań i możliwych kontrybucji oraz kryteria wyboru uzasadnionych roszczeń), zaangażowanie zainteresowanych stron w funkcjonowanie banku i ocenę tworzonych relacji.

Drugi tom monografii składa się z dziewięciu rozdziałów, w których przedstawiono najważniejsze zagadnienia dotyczące kształtowania relacji z kluczowymi

grupami interesów banku: nadzorem, właścicielami, kierownictwem, pracownikami, klientami, wierzycielami, konkurentami (kooperentami), kooperantami (dostawcami i partnerami), państwem i społeczeństwem.

Jest to zarazem prezentacja funkcjonowania banku z perspektywy tych interesariuszy. Każdorazowo omówiono najważniejsze aspekty wzajemnych relacji, podsumowując je zestawieniem oczekiwań interesariuszy względem banku oraz kontrybucji przez nich wnoszonych. Każdy z rozdziałów tej części, przedstawiając określony obszar działalności banku, obrazuje jego odpowiedzialność wobec danej grupy interesów oraz akcentuje wpływ tych interesariuszy na funkcjonowanie banku. Łącznie tworzy to obraz obowiązków banku wobec jego otoczenia i jest punktem wyjścia do szczegółowego określenia jego polityki w kontekście realizowania tych oczekiwań.

Trzeci tom monografii poświęcony jest ocenie banku z punktu widzenia tworzenia kapitału relacyjnego. Zaprezentowano tu najpierw istotę i narzędzia „rachunkowości społecznej”, czyli instrumenty pomiaru wyników, umożliwiające analizę efektów relacji banku z interesariuszami.

Kolejne dwa rozdziały mają charakter empiryczny. Jeden powstał na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród polskich banków (komercyjnych i spółdzielczych). Przedstawiono tu cele działalności ankietowanych podmiotów oraz interesariuszy, których zidentyfikowały banki. W odniesieniu do poszczególnych grup interesów wskazano diagnozowane przez banki cele oraz stosowane mierniki sukcesu (mierniki realizacji celów). Następnie, na podstawie danych ankietowych i danych ze sprawozdawczości finansowej, dokonano pomiaru wyników banku w kontekście kapitału relacyjnego. Pozwoliło to na ocenę spójności deklaracji odnośnie do celów działalności i uwzględnienia potrzeb interesariuszy oraz na analizę podobieństw między bankami (na podstawie analizy skupień).

Ostatni rozdział zawiera studia przypadków – na podstawie raportów finansowych, sprawozdawczości dobrowolnej oraz ujawnień na korporacyjnych stronach internetowych scharakteryzowano wizje i strategie czterech banków oraz zaprezentowano ich podejście do interesariuszy, a następnie przedstawiono zestawy mierników pozwalających ocenić generowane wyniki z perspektywy poszczególnych grup interesów.

Niniejsza rozprawa syntetyzuje istniejący dorobek naukowy oraz dokonuje klasyfikacji teorii i hipotez. Adaptuje teorię wartości dla interesariuszy do specyfiki sektora bankowego, prezentując holistyczny model kapitału relacyjnego banków. Przeprowadzone badania empiryczne potwierdzają aplikacyjność tego modelu.

Łącznie, monografia rysuje obraz banków z odmiennej od standardowej perspektywy: podkreśla obowiązki banków wobec różnych grup interesariuszy i akcentuje wpływ zainteresowanych stron na wyniki i wartość banków. Myślą przewodnią tych prezentacji jest konstatacja, że podstawą udanych relacji banku

z interesariuszami jest odpowiedzialność obydwu stron relacji, a warunkiem koniecznym – zaufanie do banku. Interesariusze banku, wchodząc w relacje z nim, ufają bowiem, że będzie on odpowiedzialnym partnerem. Z drugiej wszakże strony, także od interesariuszy oczekuje się odpowiedzialności i roztropności.

Publikacja przygotowana została na podstawie obszernych studiów literaturowych (w tym analizy regulacji nadzorczych), własnych doświadczeń zawodowych w sektorze bankowym oraz obserwacji realiów współczesnego sektora bankowego (w tym autorskich badań empirycznych) oraz dyskusji i debat w gronie naukowców i bankowców. Jest zatem wypadkową poglądów naukowców, praktyków, własnych doświadczeń i przemyśleń; opisu rzeczywistości. Na jej ostateczny kształt miały także wpływ cenne uwagi i sugestie zgłoszone przez jej Recenzenta – prof. Stanisława Kasiewicza, któremu w tym miejscu składam serdeczne podziękowania. Oczywiście wszelkie uchybienia i niedociągnięcia obciążają wyłącznie autorkę.

Monografia może być potraktowana jako udział w dyskusji nad pożądanym kształtem sektora bankowego. Jest postulatem, by poczucie uczciwości i odpowiedzialności wobec interesariuszy było fundamentem działań banków i tworzyło podwaliny stabilnego systemu finansowego. Jest także zaproszeniem do debaty i zachętą do refleksji o powinnościach banków, ale także ich interesariuszy.

Łódź, grudzień 2012

Rozdział 1. Wymogi stawiane bankom

1.1. Wprowadzenie – otoczenie banków jako kontekst formułowania celów ich działalności

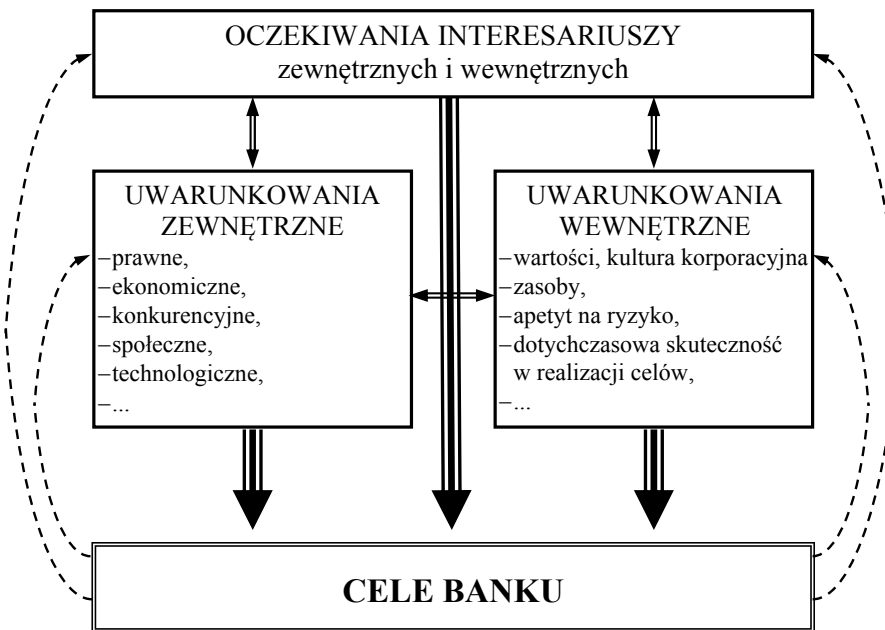
Główną rolą banków, będących podstawowym elementem systemu finansowego, jest alokacja zasobów. Teoria formułuje podstawowe funkcje, jakie muszą być spełniane przez system finansowy w celu wypełnienia owego zadania¹; stanowią one jednocześnie kluczowe oczekiwania wobec fundamentów funkcjonowania banków. Funkcje pełnione przez te podmioty są na tyle istotne, że często system bankowy określany jest mianem „krwiobiegu gospodarki”. Owa symboliczna prezentacja podkreśla znaczenie tych instytucji dla rozwoju i funkcjonowania każdej gospodarki. Banki – tradycyjnie – są postrzegane jako instytucje zaufania publicznego; renoma ta jest niezbędnym atrybutem ich działalności. Czynniki te powodują, że na banki nakładanych jest szereg norm, stawiających wymogi odnośnie do zasad ich działania, mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa systemu i poszczególnych jego uczestników. Ponadto formułowane są określone rekomendacje, niemające charakteru norm powszechnie obowiązujących, wszelako stawiających określone wymagania wobec banków.

Zarówno normy prawne, jak i rekomendacje, są pochodną określonych oczekiwań organów państwowych i gremiów międzynarodowych, kształtujących zasady funkcjonowania gospodarki. Należy ponadto wskazać na oczekiwania społeczne – wywołane faktycznym lub pożądanym wizerunkiem banków – na które także banki muszą być wyczulone, by móc efektywnie egzystować na rynku. Presja ta może być na tyle duża, że banki uwzględniają owe oczekiwania dobrowolnie w swych strategiach, co przyjmuje formę samoregulacji. Należy zatem podkreślić, że otoczenie banków i oczekiwania zainteresowanych stron kształtują ich cele.

Cele działania każdego podmiotu, także banku, są wypadkową oczekiwań stawianych przez jego interesariuszy oraz uwarunkowań, w jakich cele te są

¹ Funkcje te zostaną omówione w punkcie 1.5.2.

formułowane i mają być realizowane. To, które oczekiwania których interesariuszy zostaną uwzględnione, jest zależne od wewnętrznych uwarunkowań działalności banku (w szczególności jego wartości, wizji i misji) oraz oceny potencjalnych możliwości wywierania wpływu przez określone grupy interesów i egzekwowania swych roszczeń. Hierarchia oczekiwań uznanych za uzasadnione i możliwe do spełnienia, a w konsekwencji hierarchia celów działania banków, wynika z determinacji i siły interesariuszy formułujących te oczekiwania. Można tu zaobserwować swoiste sprzężenie zwrotne: swoimi działaniami i postawami bank wpływa na swoje otoczenie i interesariuszy, mogąc kształtować ich zmiany. To zaś może w przyszłości przekładać się na nowe (zredefiniowane) cele kierowane pod jego adresem. Schematycznie ilustruje to rysunek 2.



Rysunek 2. Cele banku jako pochodna oczekiwań interesariuszy i uwarunkowań działalności

Źródło: opracowanie własne

Aby móc realizować swoje cele, każde przedsiębiorstwo musi dysponować odpowiednimi zasobami (finansowymi, materialnymi i niematerialnymi), a także opierać się na kapitale społecznym – relacjach i interakcjach z różnymi interesariuszami². W wymiarze wewnętrznym kapitał społeczny przejawia się wspólnymi wartościami i normami kulturowymi, zaufaniem i komunikacją, które umożliwiają pracownikom spójną i efektywną współpracę. W wymiarze

² Szerzej o zasobach i kapitałach banku w rozdziale trzecim.

zewnątrznym kapitał społeczny może tworzyć klimat zgody, „licencji na funkcjonowanie”; przedsiębiorstwo może opierać się na szerszych strukturach społeczno-politycznych i wpływać na swe otoczenie zewnętrzne (np. współtworząc porządek prawny i system regulacji)³.

1.2. Otoczenie przedsiębiorstwa⁴

Otoczeniem systemu są wszystkie te elementy, które nie wchodzą w jego skład, ale są z nim związane, tzn. oddziałują na stan systemu lub system oddziałuje na nie⁵. Otoczeniem przedsiębiorstwa są wszystkie zjawiska, procesy i podmioty, które nie wchodzą w jego skład, ale które są z nim związane przez proces wzajemnego oddziaływania⁶. Środowisko, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, jest skomplikowanym systemem wielu trendów, zdarzeń, rynków, które tworzą kontekst jego działalności⁷. Otoczenie wpływa na funkcjonowanie podmiotu, stwarzając szanse i zagrożenia dla jego przetrwania i rozwoju.

Analiza środowiska służy zatem zrozumieniu konfiguracji zjawisk i trendów, które mają znaczenie dla podmiotu, a których wpływ nie zawsze jest oczywisty. Analiza ta winna być przeprowadzana na trzech poziomach: identyfikacji otoczenia bliższego i dalszego, jego segmentacji (np. metodą PEST i/lub map interesariuszy), analizy szans i zagrożeń⁸.

Wyróżnia się dwa człony otoczenia organizacji⁹:

- otoczenie bezpośrednie (bliższe, zadaniowe, krąg zewnętrzny) – obejmuje czynniki pozostające poza organizacją, które mają bezpośredni wpływ na jej funkcjonowanie;
- otoczenie pośrednie (dalsze, ogólne) – wynikające z cech nadsystemu społecznego warunki, w jakich działa organizacja.

Analiza PEST służy generalnej segmentacji otoczenia; wyróżnia się tu otoczenie polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne, a także

³ Forum for the Future, *The Five Capitals Model – a framework for sustainability*, www.forumforthefuture.org [dostęp 28.07.2012].

⁴ W podrozdziale wykorzystano fragmenty publikacji: M. Marcinkowska, *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 105, s. 165–172.

⁵ M. Bielski, *Organizacje – istota, struktury, procesy*, wyd. 2, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 56.

⁶ E. Urbanowska-Sojkin *et al.*, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 104.

⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 201.

⁸ *Ibidem*, s. 207.

⁹ M. Bielski, *Organizacje – istota...*, s. 128.

demograficzne, przy czym do pewnego stopnia segmenty te zachodzą na siebie, a zdarzenia i trendy w jednym segmencie rodzą zmiany w innych¹⁰.

Elementami otoczenia ogólnego są: otoczenie makroekonomiczne, otoczenie prawno-regulacyjne, instytucjonalne, otoczenie polityczne, otoczenie demograficzne, społeczne i kulturowo-religijne, otoczenie edukacyjne, techniczne i technologiczne, otoczenie przyrodnicze (naturalne). Do elementów otoczenia bezpośredniego zalicza się odbiorców, dostawców, kooperantów, konkurentów, instytucje państwowe bezpośrednio wpływające na organizację (np. urzędy skarbowe), czynniki społeczne (społeczności lokalne, związki zawodowe, partie polityczne) itp. W zależności od charakteru banku można mówić o otoczeniu lokalnym, regionalnym, krajowym, międzynarodowym i globalnym.

Pod względem zmienności wyróżnia się cztery typy otoczenia¹¹:

- otoczenie łagodne, przypadkowe – stosunkowo niezmiennie,
- otoczenie łagodne, układające się w ciąg zdarzeń – stosunkowo niezmiennie, istnieją jednak zagrożenia, których podmiot powinien się strzec,
- otoczenia zakłócające, relatywne – bardziej złożone, z wieloma konkurentami,
- burzliwe pole – dynamicznie zmieniające się, o dużym stopniu niepewności.

Obecnie wiele podmiotów – w tym nade wszystko banki – działa w otoczeniu o charakterze „burzliwego pola”; warunki funkcjonowania szybko się zmieniają, co wymaga bardzo elastycznej organizacji jednostki, by była w stanie szybko reagować na sygnały zachodzących zmian. W szczególności współczesne otoczenie instytucji finansowych jest bardzo dynamiczne i wymaga śledzenia zachodzących w nim trendów oraz elastycznego dostosowywania się do nich.

Można w tym miejscu dodatkowo wskazać trzy strefy otoczenia, przy uwzględnieniu kryterium ciągłości i prawdopodobieństwa oddziaływań¹²:

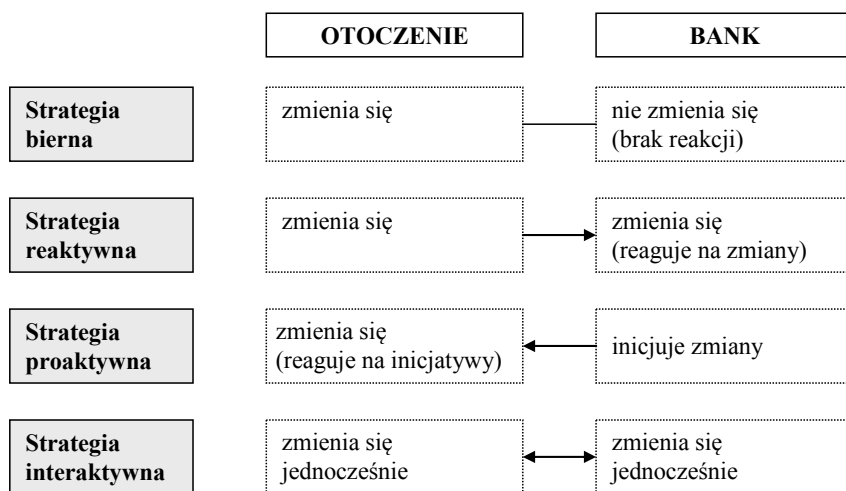
- otoczenie pierwszej strefy – tworzone jest przez te składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które są w ciągłej interakcji z podmiotem, a także istnieje określone prawdopodobieństwo, że te interakcje utrzymają się w przyszłości;
- otoczenie drugiej strefy – obejmuje te składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które w danym czasie nie wpływają na przedsiębiorstwo (i na które ono nie wpływa), ale można z określonym prawdopodobieństwem oczekiwać, że powiązania takie mogą wystąpić w przyszłości;
- otoczenie trzeciej strefy – stanowią je te składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które nie oddziałują na przedsiębiorstwo i na które przedsiębiorstwo nie wpływa obecnie i nie jest prawdopodobne, by powiązania wystąpiły w przyszłości.

¹⁰ K. Oblój, *Strategia...*, s. 209.

¹¹ F.E. Emerg, E.L. Trist, *The casual textures of organisational environments*, „Human Relations” 1965, Vol. 18, No. 1, s. 21–32.

¹² E. Urbanowska-Sojkin *et al.*, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 18.

Pierwszym szczeblem wykorzystywania w zarządzaniu bankiem (jak każdym podmiotem) wpływu otoczenia jest umiejętność dostosowywania się do niego i zmian w nim zachodzących. Podkreśla się, że organizacje – by mogły przetrwać – muszą adaptować się do swego otoczenia¹³. Pozwala to na przygotowywanie się do wykorzystania szans i unikania zagrożeń. Drugim poziomem jest wywieranie wpływu na otoczenie i kształtowanie go w taki sposób, który ułatwi funkcjonowanie banku i pozwoli maksymalizować jego wartość¹⁴. Rozróżnienie elementów otoczenia bliższego i dalszego jest o tyle istotne, że podmiot może wpływać na elementy otoczenia bezpośredniego, natomiast ma ograniczony wpływ na otoczenie ogólne (może jedynie je wybrać, dostosować się do niego). Jednak w dłuższym okresie podmiot może kształtować w pewnym zakresie swoje otoczenie, np. poprzez lobbging, budowanie opinii publicznej (w szczególności opinii konsumentów), wdrażanie fundamentalnych innowacji itd. Podsumowanie strategii banku wobec zmian otoczenia przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Podstawowe strategie reakcji banku na otoczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 112

Jako że otoczenie determinuje cele działania banku, należy dokonać jego analizy, w tym określić trendy zmian oraz zidentyfikować potencjalne szanse i zagrożenia. W literaturze przedmiotu oraz praktyce gospodarczej stosuje się

¹³ E. Masłyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 44; M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982, s. 141.

¹⁴ Szerzej: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 83.

dwie koncepcje analiz makrootoczenia przedsiębiorstwa: bezscenariuszową (wielorakich możliwości) – opierającą się na jednej wizji rozwoju – i scenariuszową, polegającą na opracowaniu różnych możliwych wersji rozwoju. W obu analizach stosuje się metody: ekstrapolacji trendów, opinii ekspertów (metoda delficka), strategiczną analizę luki, zaś w przypadku metod scenariuszowych rozważać można scenariusze możliwych zdarzeń, scenariusze stanów otoczenia i scenariusze symulacyjne¹⁵.

W analizie otoczenia warto uwzględnić dwa sposoby jego segmentacji: generalną segmentację otoczenia (np. wspomnianą analizę PEST), a także zdefiniowanie grup, organizacji i osób, które mają swój udział w funkcjonowaniu podmiotu, i z których działaniami i presjami podmiot musi się liczyć. Grupy owe nazywa się interesariuszami (*stakeholders*), grupami interesu lub strategicznymi kibicami¹⁶.

Banki – jak wszystkie przedsiębiorstwa – są systemami otwartymi: stale dokonują „wymiany energii i informacji z otoczeniem”¹⁷. Musi zatem istnieć wzajemność w relacjach między otoczeniem a bankiem: bank oferuje usługi, które zaspokajają potrzeby otoczenia; jeśli usługi banku nie znajdują odbiorców, otoczenie ograniczy zasilanie i doprowadzi do bankructwa banku¹⁸. Należy mieć przy tym na względzie, że oczekiwania i potrzeby otoczenia z czasem ulegają zmianom, zatem bank powinien nieustająco je analizować i modyfikować lub potwierdzać swą strategię.

Banki i bankowość ewoluują zatem pod wpływem otoczenia, w którym funkcjonują. Zmiany wywołują zarówno czynniki egzogeniczne¹⁹, jak i endogeniczne, wśród których należy wskazać przede wszystkim umiejętność odbierania sygnałów zewnętrznych i wewnętrznych, rozumienia ich i reagowania na nie²⁰. Zmiany są na tyle istotne, że tworzą nowy paradygmat sukcesu opisujący pożądane cechy, jakie musi mieć współczesny bank, by efektywnie kształtować swoje relacje z otoczeniem²¹.

¹⁵ Szerzej: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994, s. 39 i nast.

¹⁶ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 208.

¹⁷ A.K. Koźmiński, A.M. Zawiślak, *Pewność i gra. Wstęp do zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982, s. 57.

¹⁸ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995, s. 15.

¹⁹ Szerzej w podrozdziale 1.6.

²⁰ L. Dziawgo, *Era postbankowości*, [w:] J. Nowakowski, J. Ostaszewski (red.), *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 21–32.

²¹ Do nowych czynników sukcesu zalicza się m.in. szybkość i elastyczność działania, wewnętrzne zintegrowanie i innowacyjność. W. Błaszczak (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 15.

1.3. Interesariusze i ich oczekiwania²²

1.3.1. Teoria interesariuszy

Analiza podmiotów, które mogą być zainteresowane oceną funkcjonowania podmiotu gospodarczego, prowadzi do rozważenia koncepcji grup interesów, zwanych również interesariuszami (*stakeholders*). Koncepcja ta, szczególnie mocno akcentowana w Europie kontynentalnej, kładzie nacisk na wszystkie – nie tylko właściciele – grupy podmiotów, które wpływają na przedsiębiorstwo oraz na które ono wywiera wpływ²³.

Interesariusze przedsiębiorstwa to podmioty, na które przedsiębiorstwo wywiera lub może wywierać wpływ i które wywierają lub mogą wywierać wpływ na przedsiębiorstwo. Uogólniając, można więc powiedzieć, że są to wszystkie elementy otoczenia przedsiębiorstwa, których faktycznie lub potencjalnie dotyczy funkcjonowanie tego podmiotu. Interesariusze mogą wywierać presję na organizację, gdyż nie jest ona samowystarczalna – poprzez relacje wymiany z podmiotami zewnętrznymi zależy od swego otoczenia (zyskuje zasoby, informacje, legitymizację społeczną itd.)²⁴.

Freeman – jeden z czołowych popularyzatorów idei interesariuszy – podaje, że termin *stakeholders* został po raz pierwszy użyty w 1963 roku w dokumencie Stanford Research Institute (w znaczeniu generalizującym jedyną grupę, wobec której właściciele powinni być odpowiedzialni)²⁵. Harrison wskazuje jednak wcześniejszą pracę – Silberta z 1952 r.²⁶

Źródła omawianego w tym miejscu pojęcia odnaleźć można w pracach takich autorów, jak Smith (1759), Berle i Means (1932), Barnard (1938), March i Simon (1958), Cyert i March (1963), Thompson (1967) oraz Preffer i Galancik (1978)²⁷. Po pierwszej publikacji zawierającej koncepcję interesariuszy ukazało

²² W podrozdziale wykorzystano fragmenty publikacji: M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 639, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 37, s. 855–869, oraz eadem, *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 105, s. 165–172.

²³ Szerzej: M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa...*

²⁴ A. Kolk, J. Pinkse, *Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises*, „European Management Journal” 2006, Vol. 4, No. 1, s. 57–72.

²⁵ R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010, s. 31 (jest to reedycja pierwszego wydania pracy z 1984 r.).

²⁶ R.E. Freeman *et al.*, *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 31.

²⁷ R.E. Freeman, *Strategic Management...*, s. 32 i nast.; R.E. Freeman *et al.*, *Stakeholder Theory...*, s. 32 i nast., oraz J. Andriof, S. Waddock, *Unfolding stakeholder engagement*, [w:] J. Andriof, *et al.* (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, s. 29 i nast.

się wiele prac odwołujących się do tej idei – dotyczyły one: planowania korporacyjnego (głównym autorem był Ansoff), teorii systemów (Ackoff, Churchman), teorii organizacji (Rhenman) oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw²⁸.

Jakkolwiek często w naukach o zarządzaniu akcentuje się teorię interesariuszy, należy podkreślić, że w istocie nie jest to jedna, zunifikowana idea. Koncepcja „grup”, które mają „interes” i wchodzi w rozmaite interakcje z przedsiębiorstwem, czyniąc jego działalność możliwą, ma rozmaite oblicza. Kluczowa jest tu różnica dwóch podejść: legitymizacji oraz zależności władzy. Pierwsze uzasadnienie znaczenia interesariuszy może być rozpatrywane z punktu widzenia kontraktów, wymiany, tytułu prawnego, praw moralnych, statusu podjętego ryzyka; drugie natomiast wskazuje na dominację przedsiębiorstwa bądź dominację interesariuszy, względnie na współzależność²⁹.

Można wyodrębnić cztery różne perspektywy teorii interesariuszy³⁰:

– perspektywę klasycznej teorii agencji – koncentruje się na długoterminowych wynikach przedsiębiorstwa; zarządzanie interesariuszami ma charakter instrumentalny i wiąże się z prawami właścicieli;

– wąskie ujęcie interesariuszy: teoria instytucjonalna – bazuje na nieodłącznej wartości interesów zainteresowanych stron, określanych jako „wąskie grono interesariuszy”, czyli tych grup, które są fundamentalne dla osiągnięcia celów organizacji;

– szerokie ujęcie interesariuszy w modelu agencji: konwergentna teoria interesariuszy – podkreśla prawa interesariuszy w szerokim sensie, jako tych, na których wpływa działalność podmiotu;

– nowe ujęcie oparte na solidarności – dotyczy tych interesariuszy, na które wpływ może być wywarty w przyszłości (ale nie są uwzględniani w momencie rozpoczęcia działalności przez podmiot); idea ta opiera się na etycznym podejściu uzasadnionym prawami człowieka i wywodzi się z ekonomii opartej na solidarności.

Literatura wymienia co najmniej cztery typy teorii interesariuszy³¹:

– podejście opisowe (empiryczne): teorie jedynie wskazujące, że przedsiębiorstwa i/lub menadżerowie zachowują się w określony sposób; odnoszą się do zachowań menadżerów (menedżeryzm, psychologia/socjologia organizacyjna) i zachowań organizacji (teoria organizacji, teoria decyzji);

²⁸ R.E. Freeman, *Strategic Management...*, s. 32 i nast.

²⁹ J. Andriof, S. Waddock, *Unfolding stakeholder...*, s. 32.

³⁰ J.L. Retolaza et al., *CSR in business start-ups: an application method for stakeholder engagement*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2009, Vol. 16, Issue 6, s. 324–336.

³¹ J. Andriof, S. Waddock, *Unfolding stakeholder...*, s. 32–34; T. Donaldson, L.E. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implication*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, Issue 1, s. 65–91.

– podejście instrumentalne: teorie wskazujące, że określone efekty mogą być osiągnięte z większym prawdopodobieństwem, jeśli przedsiębiorstwa/menadżerowie postępują w określony sposób; analizy odnoszą się do zachowań konkurencyjnych i odwołują się do relacji, transakcji i kontraktów relacyjnych (teorie sieci społecznych, teoria kosztów transakcyjnych);

– podejście normatywne: teorie określające, że przedsiębiorstwa/menadżerowie powinni postępować w określony sposób; analizy mogą dotyczyć: zasad zorientowanych na system (teorie: utylitaryzmu, libertarianizmu, teorie kontraktów społecznych), zasad zorientowanych na organizację (teorie agenta-pryncypała), zasad zorientowanych na system (teorie kontraktów społecznych i teorie etyczne – imperatywów kategorycznych);

– podejście metaforyczne (narracyjne): w tym ujęciu mamy do czynienia raczej z opowieścią niżli konstrukcją teoretyczną – tworzone są metafory dotyczące tego, w jaki sposób interesariusze tworzą i wymieniają wartość; jednostką analiz są uczestnicy procesów organizacyjnych.

W kontekście powyższych rozważań widoczna staje się integracja koncepcji interesariuszy z teoriami różnych dyscyplin, w tym nade wszystko: finansów, rachunkowości, zarządzania i marketingu³², a także prawa.

Spośród wymienionych teorii bodaj najbardziej rozpowszechnione jest powiązanie koncepcji interesariuszy z teorią kontraktów oraz ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Teoria kontraktowa postrzega przedsiębiorstwo jako wiązkę kontraktów: poszczególne strony kontraktów (agenci) dostarczają przedsiębiorstwu określone kontrybucje (kapitał, produkty, usługi, umiejętności, gotówkę itp.), w zamian otrzymując określone uprawnienia (korzyści – np. dywidendę, wynagrodzenie, gotówkę, produkty, usługi, odsetki, podatki itp.)³³.

W idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw podkreśla się konieczność zrównoważonego wpływu podmiotu na sferę ekonomiczną (kluczowymi interesariuszami są tu właściciele, klienci, dostawcy, kontrahenci oraz społeczności lokalne i krajowe), społeczną (pracownicy, klienci, społeczności) oraz środowiska naturalnego (klienci, pracownicy, społeczności lokalne). Podstawowymi kwestiami podejmowanych w poszczególnych obszarach są³⁴:

– w obszarze ekonomicznym: wynik finansowy i generowana wartość przedsiębiorstwa, wartość produktu, miejsca pracy, standardy etycznego obrotu, standardy reklamowe;

³² R.E. Freeman *et al.*, *Stakeholder Theory...*, s. 121–161.

³³ A.A. Alchian, H. Demsetz, *Production, information, costs, and economic organization*, „American Economic Review” 1972, Vol. 62, No. 5, s. 777–795.

³⁴ J. Andriof, S. Waddock, *Unfolding stakeholder...*, s. 26.

– w obszarze społecznym: polityka dotycząca zasobów ludzkich (równe prawa, prawa człowieka, rozwój i edukacja pracowników) oraz zaangażowanie w zewnętrzne kwestie społeczne (wykluczenie społeczne, regeneracja społeczności, edukacja, kultura, wolontariat pracowniczy);

– w sferze ekologii: stabilny, zrównoważony wzrost, cykl życia produktu, zużycie energii, emisje szkodliwych substancji, kontrola odpadów.

Koncepcja interesariuszy stała się na tyle popularna, że doczekała się także nadinterpretacji i nieuprawnionego rozszerzania. Do tej kategorii można zaliczyć na przykład: sugestie konieczności dostosowania obecnych regulacji prawnych do idei interesariuszy (konieczności narzucenia właścicielom pożądanych postaw), upatrywanie w tej teorii całościowej doktryny moralnej, postrzeganie jej jako zawołowanej idei socjalizmu, odnoszącej się do całej ekonomii, bądź też próby ograniczania jej wyłącznie do podmiotów gospodarujących³⁵.

1.3.2. Grupy interesów

Powszechnie dzieli się grupy interesów na wewnętrzne i zewnętrzne, przy czym wiele osób może należeć jednocześnie do kilku grup. Wewnętrzne grupy interesów mogą powstawać na przykład w poszczególnych departamentach, lokalizacjach geograficznych, na różnych szczeblach w hierarchii itp. Zewnętrznymi grupami interesów są m.in. kapitałodawcy, klienci, dostawcy, właściciele, związki zawodowe, agendy państwa³⁶. Tradycyjnie za podstawową grupę interesów uważa się właścicieli i inwestorów, a w dalszej kolejności inne podmioty wywierające silny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (a często będące w silniejszej pozycji wobec niego, a tym samym mogące stawiać niesymetrycznie wysokie wymagania): wymienić tu można chociażby państwo i jego agendy (np. urzędy i izby skarbowe) oraz kapitałodawców (w szczególności banki). W najszerszej klasyfikacji grup interesów wpływających na działalność przedsiębiorstwa wyróżnia się podstawowych i drugorzędnych *stakeholders* społecznych i pozaspołecznych³⁷ (tab. 1).

³⁵ R. Phillips, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 31 i nast.

³⁶ G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 3 Edition, Prentice Hall, New York 1993, s.171.

³⁷ D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation. A blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London 1997, s. 5; G.E. Hund, J.A. Engel-Cox, *Two-way responsibility*, [w:] J. Andriof et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, s. 219.

Tabela 1. Grupy interesów

GRUPY INTERESÓW	SPOŁECZNE	POZASPOŁECZNE
PODSTAWOWE	<ul style="list-style-type: none"> – społeczności lokalne, krajowe, międzynarodowe – dostawcy i partnerzy handlowi – klienci – właściciele, inwestorzy – pracownicy – kierownictwo – pożyczkodawcy (banki, obligatariusze itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> – środowisko naturalne – inne gatunki – przyszłe pokolenia
DRUGORZĘDNE	<ul style="list-style-type: none"> – rząd – społeczeństwo – regulatorzy i nadzorcy rynkowi – organizacje handlowe – konkurenci – społeczne grupy nacisku – związki zawodowe – media i komentatorzy – liderzy opinii, ośrodki badawcze i naukowe – instytucje pozarządowe – organizacje środowiskowe 	<ul style="list-style-type: none"> – organizacje ekologiczne (grupy nacisku)

Źródło: M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 639, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 37, s. 855–869 (na podstawie: D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, London 1997, s. 5).

Z uwagi na charakter relacji między bankiem a interesariuszami, można podzielić grupy zainteresowanych stron na³⁸:

- interesariuszy substanowujących (*consubstantial stakeholders*) – interesariusze kluczowi dla istnienia banku (bez których nie mógłby on istnieć), którzy współtworzą go dzięki swojej pracy, wiedzy, kompetencjom, doświadczeniu; zwykle zalicza się tu akcjonariuszy i właścicieli, pracowników i kierownictwo;
- interesariuszy kontraktowych (*contractual stakeholders*) – interesariusze, których wiąże z bankiem pewien rodzaj formalnego kontraktu; do tej grupy należą: klienci, dostawcy, podwykonawcy, kapitałodawcy;

³⁸ M.A. Rodriguez *et al.*, *Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the Firm*, „Creativity & Innovation Management” 2002, Vol. 11, Issue 3, s. 135–146. Patrz także: A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59. Wymienione przykłady mogą być nieco odmienne w sytuacji konkretnego banku, np. relacje z klientami mogą mieć charakter substanowujący, a nie kontraktowy, zaś relacje z partnerami biznesowymi – odwrotnie.

– interesariuszy kontekstowych (*contextual stakeholders*) – interesariusze, którzy odgrywają kluczową rolę dla uzyskania wiarygodności przez bank i akceptacji jego działalności; grupę tę tworzą: społeczeństwo, społeczności lokalne, wszelkie instytucje społeczne i państwowe (np. instytucje nadzorcze, administracja publiczna), środowiska opiniotwórcze itd.

Aby móc kształtować relacje banku z interesariuszami³⁹, należy wprzód ich zidentyfikować i poznać zależności między nimi, dostrzec ich potrzeby i oczekiwania, określić ich istotność (a także potencjalne szanse i zagrożenia z nimi związane). Wyniki analiz interesariuszy powinny prowadzić do ustalenia hierarchii ważności grup interesów banku i określenia potencjalnie skutecznych narzędzi wpływania na nie. Należy także zdecydować o pożądanym poziomie zaangażowania interesariuszy w funkcjonowanie banku⁴⁰.

Decyzja o uwzględnieniu oczekiwań określonych grup interesów w strategii banku i wybór strategii zaangażowania interesariuszy są pochodną wizji i misji banku; są one podejmowane przez najsilniejszych interesariuszy (właściciele, kierownictwo).

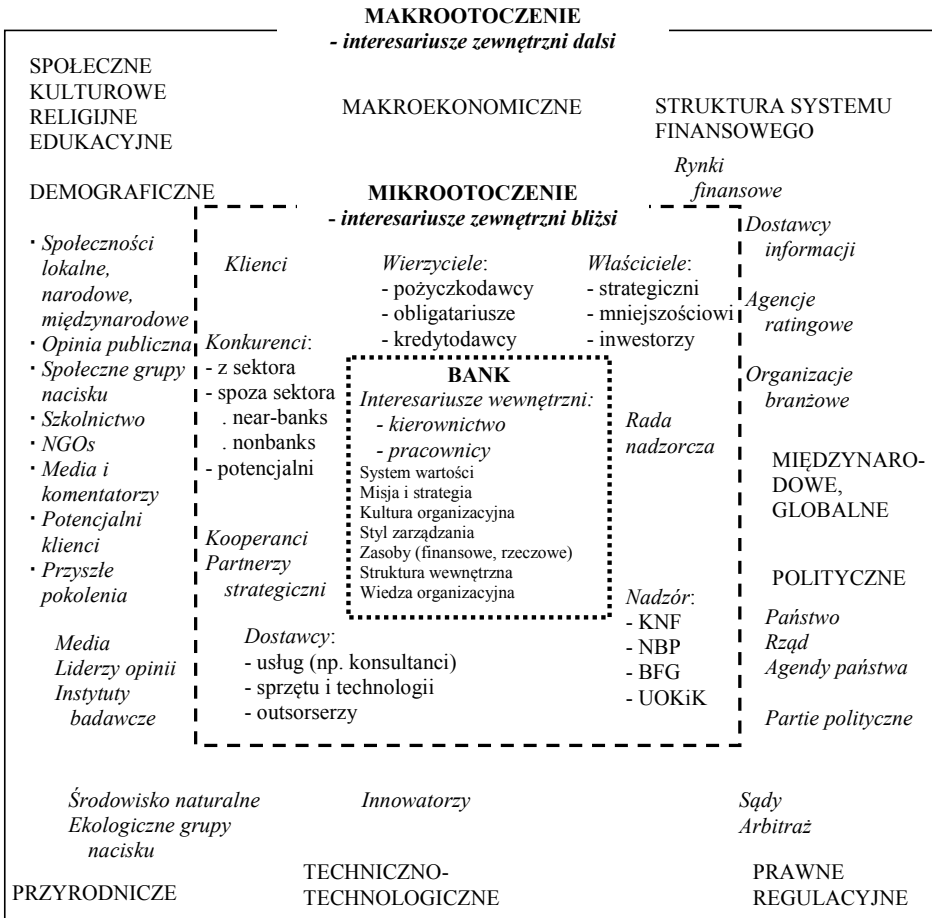
Niezależnie od zapatrywań na teorię interesariuszy i poglądy co do zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec nich, należy zauważyć, że każdy podmiot w określonym zakresie kształtuje swe relacje z interesariuszami. W zależności od przyjętej wizji i misji może to być bardzo wąska grupa interesariuszy (np. ograniczona do właścicieli i wierzycieli) lub bardzo szeroka, uwzględniająca w pewnym stopniu wachlarz zainteresowanych stron.

Pierwszym etapem kształtowania relacji z zainteresowanymi stronami jest poznanie aktualnych i potencjalnych interesariuszy banku. Analiza ta wymaga w pierwszym rzędzie zidentyfikowania podmiotów, które wpływają na bank i na które bank wywiera wpływ swym działaniem. Na rysunku 4 pokazano główne kategorie interesariuszy banku (wewnętrznych oraz zewnętrznych – bliższych i dalszych) oraz ich usytuowanie w jego otoczeniu (mikro i makro)⁴¹. Jest to generalna prezentacja; należy mieć na względzie, że każdy podmiot powinien samodzielnie zidentyfikować swych interesariuszy, uwzględniając środowisko w jakim funkcjonuje i misję, jaką chce wypełniać.

³⁹ Zagadnienie zarządzania relacjami z interesariuszami jest szerzej omówione w rozdziale 4.

⁴⁰ L. Schuster (ed.), *Shareholder Value Management in Banks*, Macmillan Press Ltd, London 2000, s. 5.

⁴¹ Na podstawie: Z. Drązek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 102; M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005, s. 21; M. Kieźel, *Strategie promocji detalicznych usług bankowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 106; B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995, s. 104; M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 28.



Rysunek 4. Otoczenie i interesariusze banków

Źródło: M. Marcinkowska, *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 105, s. 165–172

Analiza strategiczna interesariuszy – poza samą ich identyfikacją i określeniem wpływu na bank – winna wskazać wartości kluczowych interesariuszy oraz zidentyfikować najważniejsze kwestie (ekonomiczne, polityczne, społeczne, technologiczne itp.), jakie będą ich dotyczyły w ciągu najbliższych kilku lat i ocenić, w jaki sposób te kwestie wpływają na bank i jego interesariuszy⁴². Aspekty te pozwolą antycypować jak mogą się zmieniać oczekiwania grup interesów banku, a w konsekwencji – jak mogą ewoluować jego cele.

⁴² Por.: R.E. Freeman, *Strategic Management...*, s. 92.

1.4. Odpowiedzialność banków

Aby określić w jaki sposób uwarunkowania działalności banku kształtują jego cele oraz które oczekiwania interesariuszy zostaną uznane za uzasadnione, konieczne jest zdefiniowanie odpowiedzialności banków.

W podejściu stosowanym przez *AccountAbility* odpowiedzialność przedsiębiorstwa i banku rozumiana jest jako uznanie i przyjęcie zobowiązań za skutki strategii, decyzji, działań, produktów i innej związanej z nimi aktywności, a także przejrzystość w tym zakresie. Podkreśla się, że podstawowymi zasadami obowiązującymi w odpowiedzialnym przedsiębiorstwie są⁴³: włączanie interesariuszy⁴⁴, identyfikacja kwestii istotnych dla niego i jego interesariuszy oraz odpowiadanie na kwestie podnoszone przez interesariuszy, a wpływające na wyniki przedsiębiorstwa⁴⁵.

Obowiązki i oczekiwania społeczne wobec banku mogą się różnić, nie są kategorią stałą, podlegają zmianom wraz ze przemianami społecznymi i ekonomicznymi. Mogą zmieniać się zarówno same obowiązki, jak i przypisywane im znaczenie i priorytet. Generalnie można jednak wskazać cztery kategorie obowiązków (odpowiedzialności) każdego banku⁴⁶ (ich komponenty zestawiono w tabeli 2):

– odpowiedzialność ekonomiczną – jest pierwszym i najważniejszym obowiązkiem banku (który, jak każde przedsiębiorstwo, jest powołany dla realizacji celów gospodarczych); bank musi zatem świadczyć usługi zaspokajające potrzeby klientów oraz generować zysk; pozostałe role biznesowe bazują na tym fundamentalnym założeniu;

– odpowiedzialność prawną – wynika z założenia, że bank będzie działał zgodnie z obowiązującym prawem i regulacjami; oczekuje się, że będzie wypełniał swe zadania ekonomiczne w ramach obowiązujących przepisów;

⁴³ AccountAbility, *AA1000 Accountability Principles Standard 2008*, www.accountability.org [dostęp 23.02.2012].

⁴⁴ „Dla organizacji, która uznaje swoją odpowiedzialność wobec tych, na których wywiera wpływ, i tych, którzy mają wpływ na nią, włączanie oznacza uczestnictwo interesariuszy w tworzeniu i osiągnięciu odpowiedzialnej i strategicznej odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju”.

⁴⁵ „Odpowiadanie to reakcja organizacji na kwestie podnoszone przez interesariuszy, mające wpływ na wyniki jej działania w obszarze zrównoważonego rozwoju; odpowiadanie następuje poprzez decyzje, działania i ich efekty, jak również poprzez komunikację z interesariuszami”.

⁴⁶ A.B. Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, Vol. 4, No. 4, s. 497–505. W późniejszym artykule autor ostatnią grupę obowiązków nazywa filantropijnymi: A.B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons” 1991, Vol. 34, Issue 4, s. 39–48. Szersze omówienie tego modelu na przykładach zaczerpniętych z bankowości: S. Decker, C. Sale, *An analysis of corporate social responsibility, trust and reputation in the banking profession*, [w:] S. O. Idowu, W.L. Filho (eds.), *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, Springer, Heidelberg 2009, s. 135–156.

– odpowiedzialność etyczną – przed bankami stawia się oczekiwania wykraczające poza przestrzeganie prawa; obowiązki etyczne są słabo zdefiniowane, a przez to trudne do realizacji; wynikają z norm i wartości uznawanych w danym społeczeństwie;

– odpowiedzialność dyskrejonalną (wolicjonalną) – obowiązki, co do których społeczeństwo nie ma jasno zdefiniowanych oczekiwań – są pozostawione indywidualnym osądom i wyborom banku; są to role czysto dobrowolne i wynikają z chęci przedsiębiorstwa bycia postrzeganym jako społecznie odpowiedzialne.

Obowiązki banków względem różnych grup interesariuszy mogą mieć odzwierciedlenie w różnym stopniu w różnych komponentach odpowiedzialności. Przykładowo, obowiązki względem właścicieli mieszczą się głównie w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej, ale także prawnej i etycznej. Obowiązki banku względem jego pracowników dotyczą odpowiedzialności prawnej i etycznej, ale także ekonomicznej i dyskrejonalnej. Obowiązki banku względem państwa to przede wszystkim odpowiedzialność prawna, ale także ekonomiczna (generowanie dochodów, a w konsekwencji płacenie podatków) oraz etyczna i – pośrednio – dyskrejonalna. Obowiązki względem klientów wiążą się przede wszystkim z odpowiedzialnością prawną i etyczną, odnoszą się do sfery ekonomicznej, mogą mieć także charakter dyskrejonalny.

Tabela 2. Komponenty odpowiedzialności (obowiązków) banku

Kategoria odpowiedzialności	Komponenty odpowiedzialności (obowiązków)
1	2
Odpowiedzialność ekonomiczna	<ul style="list-style-type: none"> – Ważne jest, aby działać w sposób umożliwiający maksymalizację zysku na akcję – Ważne jest, aby działać w sposób, umożliwiający generowanie możliwie najwyższego zysku – Ważne jest, aby utrzymać silną pozycję konkurencyjną – Ważne jest, aby zachować wysoki poziom efektywności operacyjnej – Ważne jest, aby przedsiębiorstwo sukcesu zdefiniować jako takie, które jest stale rentowne
Odpowiedzialność prawna	<ul style="list-style-type: none"> – Ważne jest, aby działać w sposób zgodny z prawem i oczekiwaniami rządu – Ważne jest, aby przestrzegać wszystkich regulacji – Ważne jest, aby być praworządnym obywatelem korporacyjnym – Ważne jest, aby przedsiębiorstwo sukcesu zdefiniować jako takie, które wypełnia swoje obowiązki prawne – Ważne jest, aby wytwarzane produkty i świadczone usługi spełniały co najmniej minimalne wymogi prawne

Tabela 2 (cd.)

1	2
Odpowiedzialność etyczna	<ul style="list-style-type: none"> – Ważne jest, aby działać w sposób zgodny z wymogami obyczajów społecznych i norm etycznych – Ważne jest, aby rozpoznać i respektować nowe lub zmieniające się etyczne normy moralne przyjęte przez społeczeństwo – Ważne jest, aby zapobiec podważaniu norm etycznych dla realizacji celów firmy – Ważne jest, aby dobre „obywatelstwo społeczne” było definiowane jako robienie tego, co jest oczekiwane moralnie czy etycznie – Ważne jest, aby uznać, że uczciwe i etyczne zachowanie wykracza poza zwykłą zgodność z prawem i regulacjami
Odpowiedzialność dyskrecyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Ważne jest, aby działać w sposób zgodny z oczekiwaniami społeczeństwa dotyczącymi dobroczynności i działań charytatywnych – Ważne jest, aby wspierać kulturę i sztukę – Ważne jest, by kierownictwo i pracownicy uczestniczyli w działaniach wolontariackich i charytatywnych w swoich społecznościach lokalnych – Ważne jest, aby wspierać naukę i oświatę – Ważne jest, aby wspierać te projekty, które polepszają jakość życia danej społeczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.B. Caroll, *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons” 1991, Vol. 34, Issue 4, s. 39–48.

D. Korenik, w rozprawie kompleksowo opisującej odpowiedzialność banków, wskazała, że odpowiedzialność zintegrowaną (całościową) banku tworzą⁴⁷: odpowiedzialność publiczna banku, odpowiedzialność wewnętrzna oraz odpowiedzialność wobec właścicieli⁴⁸. W ramach drugiej z nich wyróżniła zaś odpowiedzialność: mikroekonomiczną, prawną, finansową, etyczną, wobec klienta, ekologiczną i strategiczno-organizacyjną (rys. 5). Autorka dowodzi, że odpowiedzialność banku wynika ze służebnej roli, jaką winien pełnić⁴⁹. Jest to

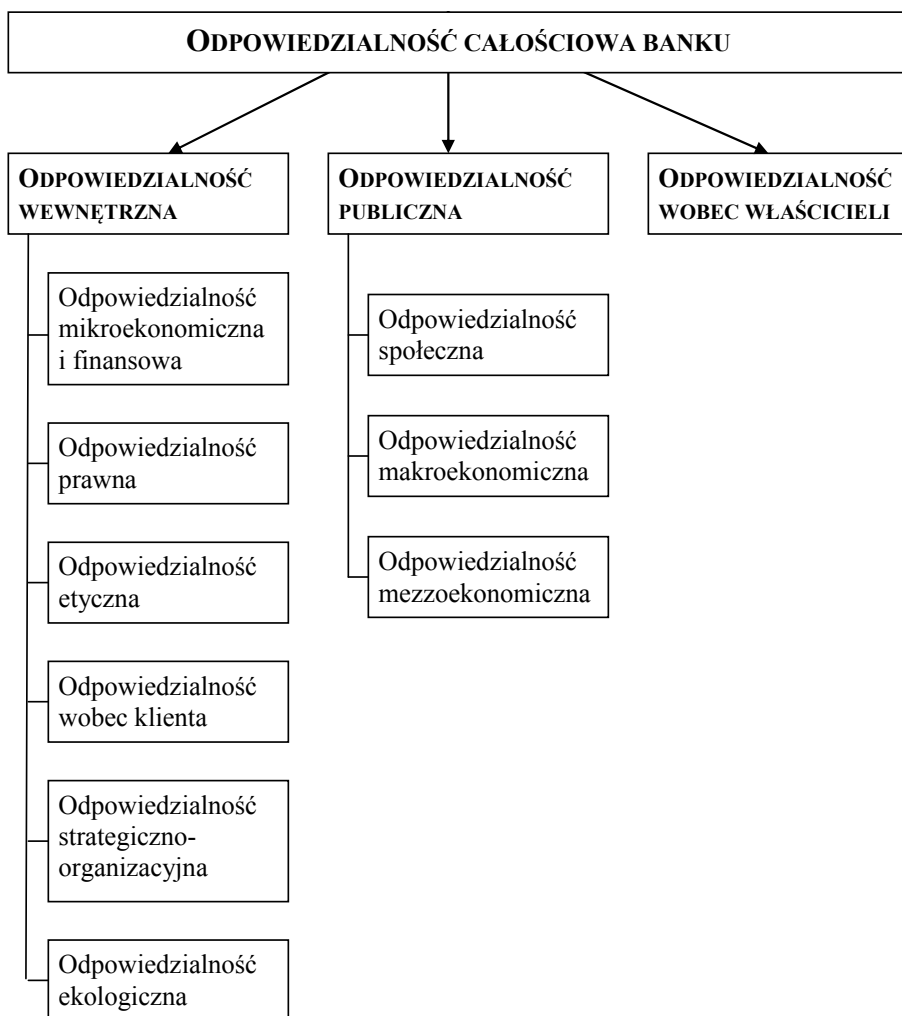
⁴⁷ D. Korenik, *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009.

⁴⁸ Autorka wskazuje na występowanie trzech modeli odpowiedzialności zagregowanej: technokratycznego, społecznego i mieszanego. Klasyczne (tradycyjne, technokratyczne) podejście rynkowe odpowiada paradygmatowi ekonomii normatywnej, opiera się na poglądzie, że nie jest możliwe pogodzenie wymogów etycznych z wymogami wolnego rynku. Społeczne podejście odpowiada paradygmatowi ekonomii społecznej, opiera się na poglądzie, że prawa i mechanizmy rynkowe nie są wystarczającymi wskazówkami w biznesie; wymusza wysoki etos moralności w działalności banku. W mieszanym podejściu przyjmuje się, że standardy etyczne są użyteczne o tyle, o ile przysparzają mierzalnego zysku. *Ibidem*, s. 222 i nast.

⁴⁹ D. Korenik, *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

zatem rozszerzenie i uszczegółowienie modelu odpowiedzialności Carolla, zaadaptowane do specyfiki bankowej.

Korenik konstatuje, że sukces w wymiarze ekonomicznym (rynkowym i finansowym) mogą odnieść jedynie te banki, które właściwie uwzględnią kwestię odpowiedzialności w swojej misji i strategii i wkomponują jej zasady w bieżące funkcjonowanie⁵⁰.



Rysunek 5. Struktura odpowiedzialności banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Korenik, *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009, s. 43–45

⁵⁰ D. Korenik, *Odpowiedzialność banku...*

Wymiary i granice odpowiedzialności, jakie bank akceptuje i które nakłada na siebie, wyznaczają uznawane przezeń obowiązki (uzasadnione oczekiwania) i przełożą się na przyjęte cele jego działalności.

1.5. Cele działania banków⁵¹

1.5.1. Cele przedsiębiorstw

Każde przedsiębiorstwo winno mieć ustalone cele swojej działalności. Formułowanie celów ma istotne znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż stwarza to niezbędne warunki do⁵²:

- określenia kluczowych funkcji przedsiębiorstwa,
- ujawnienia działań koniecznych do realizacji, wyznaczania ich hierarchii, czasu i rozmiarów,
- rozpoznania i podjęcia decyzji potrzebnych do tego, aby każda jednostka wewnętrzna podmiotu miała wskazane cele, których osiągnięcie przyczyni się do efektywnej realizacji celów całego przedsiębiorstwa.

Sformułowane cele przedsiębiorstwa mogą spełniać cztery istotne funkcje⁵³:

- są wskazówką i nadają kierunek działaniom pracowników (funkcja informacyjna),
- są miarą skuteczności działań (funkcja oceny i kontroli),
- mogą mobilizować pracowników do działania (funkcja motywacyjna),
- praktyka ich ustalania wpływa na planowanie i alokację zasobów.

Na szczycie hierarchii dążeń przedsiębiorstwa jest jego wizja i misja. Wizja jest najogólniejszym oświadczeniem podmiotu, wskazującym sposób, w jaki przedsiębiorstwo chce wpływać na swoje otoczenie. Misja powinna odzwierciedlać rolę, jaką organizacja zamierza odegrać w społeczeństwie w długim okresie, i jego tożsamość. Z misji wynikają określone cele, jakie przed sobą stawia przedsiębiorstwo – na ogół są one określone w odniesieniu do poszczególnych grup interesów⁵⁴. Strategie określają, w jaki sposób organizacja chce osiągnąć postawione sobie cele, by zrealizować swą misję i wizję. Obecnie akcentuje się, że strategia jest zestawem decyzji lub koncepcją działania, mającą na celu zachowanie równowagi przedsiębiorstwa z jego środowiskiem zewnętrznym

⁵¹ Podrozdział jest zmodyfikowaną i rozszerzoną wersją publikacji: M. Marcinkowska, *Cele działania banku*, [w:] *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 231–248.

⁵² J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2004, s. 52.

⁵³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 201.

⁵⁴ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 105.

(obecnym oraz przyszłym)⁵⁵. M. Porter podkreślał, że istotą formułowania strategii jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia⁵⁶.

Wśród celów przedsiębiorstw można wskazać cele powszechne i autonomiczne. Cele powszechne mogą być realizowane przez jednostki lub ich grupy w sposób inny aniżeli poprzez działalność przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwo jest jednym ze sposobów osiągnięcia takich celów)⁵⁷, zaś cele autonomiczne mogą być wcielane w życie wyłącznie poprzez założenie, funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa⁵⁸. Należy przy tym zaznaczyć, że nie istnieje konsensus co do celów powszechnych przedsiębiorstw (są one zależne od światopoglądu i zapatrywań ekonomicznych). Przykładami konkurujących celów powszechnych przedsiębiorstw są: przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku, rozwój i wzrost przedsiębiorstwa, udział w rynku (osiągnięcie określonego poziomu lub wzrost), maksymalizacja wielkości sprzedaży/przychodów ze sprzedaży, satysfakcjonujący zysk, maksymalizacja zysku, maksymalizacja dochodu przeciętnego, maksymalizacja wartości rynkowej (wartości dla akcjonariuszy), maksymalizacja wielorakiej funkcji preferencji, maksymalizacja dochodów menadżerów, realizacja aspiracji (np. właścicieli, kierownictwa), preferencje wydatków (np. na wynagrodzenia, inwestycje), utrzymanie optymalnego poziomu płynności, maksymalizacja średniej wartości dodanej, odpowiedzialność społeczna⁵⁹.

A. Noga omawia dwadzieścia celów autonomicznych, zaznaczając przy tym, że przedsiębiorcy nie zawsze są ich świadomi oraz że „najbardziej twórczą, przedsiębiorczą aktywnością jest »komponowanie« tych celów autonomicznych dla powstawania i rozwoju przedsiębiorstwa oraz odkrywanie nowych”⁶⁰. Do przykładowych celów autonomicznych należą: nadwyżka efektywności agencji nad efektywnością transakcji, nadwyżka korzyści zakresu nad kosztami złożoności, nadwyżka korzyści dotarcie do rzadkich czynników wytwórczych nad

⁵⁵ J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 13.

⁵⁶ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 21–22. Porter wskazał pięć „sił konkurencyjnych” – czynników, które łącznie wyznaczają potencjał sektora, w którym działa przedsiębiorstwo: rywalizację między dotychczasowymi konkurentami w sektorze, siłę przetargową dostawców, siłę przetargową nabywców, groźbę nowych wejść, groźbę pojawienia się substytutów.

⁵⁷ Cele powszechne są zatem warunkiem koniecznym wyjaśniającym występowanie w gospodarce przedsiębiorstwa, lecz nie są warunkiem wystarczającym.

⁵⁸ Porównaj: A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 65. Autor słusznie przy tym zaznacza, że „cele powszechne w praktyce biznesowej się autonomizują [...]. Ta autonomizacja może być powodem erozji warunku koniecznego istnienia przedsiębiorstwa” (s. 66).

⁵⁹ *Ibidem*, s. 114–115, oraz D. Laidler, S. Estrin, *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i Ska, Warszawa 1991, s. 260–280 (autorzy akcentują, że cele przedsiębiorstw i sposób ich realizacji będą odmienne w zależności od struktury rynku oraz rodzajów instytucji).

⁶⁰ A. Noga, *Teorie...*, s. 67.

kosztami kreowania niekontestowalności rynków, nadwyżka korzyści sieci nad kosztami sieci, nadwyżka korzyści kreowania wiedzy nad kosztami uczenia się, nadwyżka korzyści pierwszeństwa na rynku oraz narzucania standardów nad kosztami zmiany standardów, nadwyżka korzyści z kontroli niekompletnych kontraktów nad kosztami niekompletnych kontraktów, nadwyżka wykorzystywania luk regulacyjnych nad kosztami prawnymi przedsiębiorstwa, nadwyżka korzyści nierównowagi z otoczeniem nad kosztami negatywnego wpływu otoczenia.

K. Oblój argumentuje, że cel strategiczny powinien być tylko jeden (ponieważ podążać można tylko w jednym kierunku), precyzyjnie sformułowany (a dzięki temu mierzalny), ambitny (ale osiągalny) i dobrze osadzony w czasie⁶¹. Naturalnym zaś dopełnieniem celu strategicznego są priorytety działania. Można zatem mówić o wiązce celów przedsiębiorstwa, która obejmuje jego cel strategiczny (cele główne), cele dodatkowe, sprzyjające realizacji celu głównego, hierarchię celów (ich priorytetyzację) oraz horyzont czasowy⁶².

Warto w tym miejscu dodatkowo podkreślić dwa wymiary formułowania celów przedsiębiorstw: instytucjonalny i normatywny⁶³. W pierwszym przypadku cele wskazywane są w zapisach aktów prawnych (konstytucji, ustawach, uchwałach, zarządzeniach itd.), aktach erekcyjnych, statutach przedsiębiorstw itp. W drugim wymiarze cele traktowane są jako normatywny model zachowań lub stanów, które przedsiębiorstwo powinno osiągnąć poprzez swoje działania.

Cele przedsiębiorstwa wyrażają odrębność jego interesów, potwierdzają jego predyspozycje rozwojowe, a także wyrażają skalę akceptacji podejmowania ryzyka. Na podstawie deklaracji celów przedsiębiorstwa można wnioskować na temat⁶⁴:

- wizji przyszłości przedsiębiorstwa⁶⁵,
- oczekiwań, interesów i korzyści związanych z realizacją celów,
- aspiracji rozwojowych, hierarchii potrzeb i dążenia do samorealizacji,
- wartości, które leżą u podstaw przyjętych celów,
- kultury korporacyjnej przedsiębiorstwa,
- kompetencji kierownictwa oraz koncepcji i stylu kierowania,
- odpowiedzialności przedsiębiorstwa za podejmowane decyzje i sposób gospodarowania,
- efektywności wykorzystania posiadanych zasobów,

⁶¹ K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010, s. 90.

⁶² Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 37.

⁶³ J. Duraj, *Podstawy ekonomiki...*, s. 53.

⁶⁴ J. Komorowski, *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 195 i 206.

⁶⁵ Oraz – do pewnego stopnia – jego otoczenia.

– sposobu komunikowania się i kształtowania relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa.

Nadto treść celów przedsiębiorstwa (oraz forma ich komunikowania) pozwala określić hierarchię interesariuszy przedsiębiorstwa oraz przyjęty kompromis realizacji ich uzasadnionych oczekiwań.

Podkreślić zatem należy ponownie, że cele obrane przez bank są wypadkową uwarunkowań, w jakich funkcjonuje oraz oczekiwań jego interesariuszy (i legitymizacji tych podmiotów do ich egzekwowania), a także aspiracji banku do kształtowania przezeń jego otoczenia. Można zatem wskazać wyzwania egzogeniczne i endogeniczne, przed jakimi stają banki (patrz rys. 6)⁶⁶; odpowiedzi na nie wyznaczają kompromis między oczekiwaniami otoczenia względem banków i jego własnymi aspiracjami.

		Elementy będące przedmiotem odpowiedzi	
		Otoczenie	Banki
Podmioty wyzwania	Otoczenie	<i>Egzogeniczne wyzwanie:</i> (1) Jak zachowują się instytucje niefinansowe względem siebie?	<i>Egzo- lub endogeniczne wyzwanie:</i> (2) Jak otoczenie kształtuje bank?
	Instytucje finansowe	<i>Endogeniczne wyzwanie:</i> (3) Jak instytucje finansowe kształtują otoczenie?	<i>Endogeniczne wyzwanie:</i> (4) Jak bank kształtuje się pod wpływem wewnętrznych impulsów?

Rysunek 6. Typologia wyzwań stojących przed bankami

Źródło: J.K. Solarz, *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltext, Warszawa 1997, s. 21

Bank, jak każde przedsiębiorstwo, musi mieć sprecyzowane cele swego funkcjonowania. Jest wszakże przedsiębiorstwem specyficznym, co nakazuje rozważyć, czy i ewentualnie w jakim stopniu specyfika owa wpływa na stanowienie celów ich istnienia.

Zarówno w literaturze, jak i realiach życia gospodarczego prowadzi się dyskusje na temat celów działania banków. Każdy bank ma określoną więzkę celów, wynikającą z jego wizji i misji oraz oczekiwań jego interesariuszy (uznanych za uzasadnione). Można wskazać pewną grupę podstawowych celów, które są uwzględniane przez wszystkie banki – celów o charakterze uniwersalnym (niezależnych od uwarunkowań otoczenia), jak również cele specyficzne, podyktowane np. określoną specjalizacją lub formą prawną działalności. Przyczyny istnienia banków i pełnione przez nie funkcje implikują sformułowanie specyficznych dla tego sektora celów mikro-, mezo- i makroekonomicz-

⁶⁶ Szerzej: J.K. Solarz, *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltext, Warszawa 1997, s. 20–21.

nych⁶⁷. Uzasadnieniem postulatów nałożenia na instytucje bankowe celów odnoszących się do sektora bankowego i gospodarki jest przede wszystkim ich odpowiedzialność publiczna⁶⁸ oraz spłacenie swoistego długu za kontrybucję państwa, jaką jest tworzenie podstaw funkcjonowania banków, zapewnienie im sprawnej infrastruktury i dbałość o bezpieczeństwo systemu bankowego.

1.5.2. Powody istnienia banków i ich funkcje

Omawiając cele funkcjonowania banków, warto najpierw rozważyć **powody** ich istnienia i pełnione przez nie funkcje. W literaturze odnaleźć można trzy podstawowe argumenty wyjaśniające konieczność istnienia banków: koszty transakcyjne⁶⁹, asymetria informacji⁷⁰ oraz preferencje płynności deponentów i kredytobiorców⁷¹. Wynika stąd, iż egzystencja banków jest konsekwencją

⁶⁷ Szerzej: M. Marcinkowska: *Cele działania banku*, [w:] *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 231–248.

⁶⁸ Patrz podrozdział 01.4.

⁶⁹ Pośrednicy finansowi są cenni ze względu na dostarczanie usług podzielnosci i transformacji ryzyka, których sami pożyczkobiorcy nie osiągną ze względu na koszty transakcyjne; jeśli bowiem istnieją pewne stałe koszty jakiejś transakcji finansowej, pożyczkobiorcy utworzą koalicję, by działać wspólnie celem zaoszczędzenia owych kosztów. J. Gurley, E. Shaw, *Money in a Theory of Finance*, Brookings Institution, Washington 1960, [za:] J.A.C. Santos, *Bank capital regulation in contemporary banking theory*, „Financial Markets, Institutions & Instruments” 2001, Vol. 10, Issue 2, s. 41–84.

⁷⁰ Banki, zbierając z rynku informacje o potrzebach potencjalnych deponentów i kredytobiorców, mają lepszą możliwość przeprowadzania usług monitoringu: po pierwsze znają ich preferencje dotyczące terminu i kwot inwestycji (depozytów i kredytów), po drugie mają lepszy dostęp do informacji, a zatem lepszą możliwość oceny ryzyka związanego z inwestycją – mogą zatem uniknąć powielania kosztów monitoringu. D.W. Diamond, *Financial intermediation and delegated monitoring*, „Review of Economic Studies” 1984, Vol. 51, Issue 166, s. 393–414. Powód ten łączy się zatem z pierwszą z wymienionych przyczyn w zakresie kosztów informacji. Banki mają możliwość skorzystania z efektu synergii – informacyjnej ekonomii zakresu w przypadku kredytów – mogą one stworzyć pulę aktywów o tym samym poziomie oczekiwanego dochodu, a niższym ryzyku, aniżeli byłoby to w stanie uczynić deponenti, którzy samodzielnie próbowaliby pożyczać pieniądze. S. Heffernan, *Modern Banking In Theory And Practice*, John Wiley and Sons, Chichester 1996, s. 18.

⁷¹ Banki kreują płynność: transformują niepłynne aktywa w płynne zobowiązania – D.W. Diamond, R.G. Rajan, *Liquidity Risk, Liquidity Creation and Financial Fragility: A Theory of Banking*, National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. w7430, December 1998. Istnieje co prawda możliwość odnalezienia potencjalnego deponenta i kredytobiorcy, zainteresowanych tym samym terminem inwestycji, jednakże obie strony mogą w międzyczasie zmienić swe decyzji w przypadku zaistnienia nieprzewidzianych początkowo okoliczności. Banki natomiast są w stanie zebrać dużą liczbę deponentów i kredytobiorców, a tym samym spełnić wymagania obu stron i dostarczyć im żądanej płynności. Banki występują tu zatem jako „ubezpieczyciele płynności dla agentów o nieznanym terminach potrzeb konsumpcyjnych”. D. Diamond,

niedoskonałości rynków: gdyby bowiem istniał pełny, darmowy dostęp do informacji (a zatem potencjalni deponenci i kredytobiorcy, zainteresowani lokatą/kredytem o tym samym przedziale czasu byłiby w stanie sami się odnaleźć) oraz nie istniałyby koszty transakcji, banki nie miałyby racji bytu: nie były by nikomu potrzebne. Kolejna teza przemawiająca za koniecznością istnienia banków wynika z obserwacji, iż – pomimo istnienia możliwości pozyskiwania funduszy z innych, częstokroć tańszych, źródeł (np. z rynku kapitałowego) – wiele podmiotów nadal korzysta z kredytów bankowych. Wyjaśnienie tego faktu niesie teoria sygnałów: przedsiębiorstwo zaciąga kredyt w banku, aby zasygnalizować innym uczestnikom rynku swą wiarygodność kredytową (od pozytywnej oceny teje uzależnione jest bowiem przyznanie kredytu), co umożliwi mu pozyskanie tańszych funduszy z innych źródeł⁷², a ponadto zachęci klientów i dostawców do angażowania się w dłuższe z nim relacje⁷³.

Główną rolę banków, będących podstawowym elementem systemu finansowego, jest alokacja zasobów. Merton wskazał podstawowe **funkcje**, jakie muszą być spełniane przez system finansowy w celu wypełnienia owego zadania⁷⁴:

- rozliczanie i dokonywanie płatności dla ułatwienia wymiany dóbr i usług,
- agregacja funduszy w celu finansowania dużych projektów,
- transfer zasobów ekonomicznych w czasie, przestrzeni i między branżami,
- dostarczanie sposobów zarządzania niepewnością i kontroli ryzyka,
- rozpowszechnianie informacji o cenach dla celów podejmowania decyzji w różnych sektorach gospodarki,
- dostarczanie sposobów rozwiązywania problemów asymetrii informacji oraz motywacji, powstających przy tworzeniu kontraktów finansowych.

W. Jaworski podkreśla **role** pełnione przez bank w gospodarce narodowej⁷⁵:

- udział w kreacji pieniądza – bank komercyjny przyjmuje depozyt, część tej kwoty przechowuje na rachunku w banku centralnym i w skarbcu jako płynne rezerwy, natomiast pozostałą część przeznacza na udzielenie kredytu; wypłacony kredyt powoduje zwiększenie ilości pieniądza w gospodarce;

P. Dybvig, *Bank runs, deposit insurance and liquidity*, „Journal of Political Economy” 1983, Vol. 91, No. 3, s. 401–419.

⁷² E.F. Fama, *What's different about banks?*, „Journal of Monetary Economics” 1985, Vol. 15, Issue 1, s. 29–39.

⁷³ J.E. Stiglitz, A. Weiss, *Credit rationing in markets with imperfect information*, „American Economic Review” 1981, Vol. 71, Issue 3, s. 393–410.

⁷⁴ R.C. Merton, *A functional perspective of financial intermediation*, „Financial Management” 1995, Vol. 24, Issue 2, s. 23–41.

⁷⁵ W. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, wyd. II, Poltext, Warszawa 2004, s. 22.

– udział w społecznym podziale pracy – bank przejmuje od przedsiębiorstw, gospodarstw domowych i innych podmiotów czynności z zakresu gospodarki finansowej, co zmniejsza liczbę stosunków finansowych poszczególnych uczestników rynku między sobą do ograniczonej liczby relacji z bankami;

– dokonywanie alokacji i transformacji środków – bank, pośrednicząc między różnymi podmiotami na rynku (w szczególności przyjmując depozyty i udzielając kredytów), dokonuje transformacji informacji, wielkości kwot pieniężnych, terminu i ryzyka, jakie charakteryzują przepływy między poszczególnymi uczestnikami rynku finansowego.

Banki są zatem specyficznym rodzajem podmiotów gospodarczych, co wynika z roli, jaką pełnią w gospodarce, a implikuje to zarówno regulacyjne warunki ich funkcjonowania, jak i ich organizację i sposób zarządzania. Analiza przyczyn istnienia banków i funkcji przez nie pełnionych prowadzi do konstatacji, że oprócz typowych dla zwykłych przedsiębiorstw celów działalności, wobec banków zasadnym jest sformułowanie dodatkowych celów, zarówno odwołujących się do poszczególnych instytucji (celów mikroekonomicznych), jak i sektora bankowego (celów mezo- i makroekonomicznych). W kolejnych dwóch punktach przedstawione zostaną cele, które mogą być stawiane przed bankami⁷⁶.

1.5.3. Mikroekonomiczne cele działalności banku

Regulacje prawne kształtują warunki funkcjonowania banków i ograniczają swobodę wyboru celów ich działalności oraz strategii ich realizacji⁷⁷, jednak zmieniające się oczekiwania klientów i inwestorów nakazują bankom poszukiwanie sposobów zyskania przewagi konkurencyjnej. Zatem w ramach granic narzuconych przez nomy prawne, banki kształtują swą politykę rynkową.

Kwintesencją działalności bankowej jest ponoszenie ryzyka⁷⁸: świadome narażanie się na nie i zarządzanie nim. Ryzyko jako immanentna cecha działal-

⁷⁶ Jest to, oczywiście, niepełna lista; nie może też być traktowana jako bezwzględnie obowiązująca. Są to raczej przykłady postulowanych celów. Raz jeszcze należy podkreślić, że wybór celu danego banku dokonywany jest w konkretnych uwarunkowaniach, przy uwzględnieniu faktycznych oczekiwań tych spośród jego interesariuszy, którzy mają realny wpływ na owe decyzje.

⁷⁷ M. Zaleska określa to trafnie: „w bankowości mamy do czynienia ze zjawiskiem »wolności regulowanej«”. M. Zaleska (red.), *Bankowość*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 36.

⁷⁸ M. Marcinkowska, *Kapitałowe normy ostrożnościowe dla banków – dostosowanie polskich regulacji prawnych do norm międzynarodowych*, „Acta Universitatis Lodzensis” 2004, Folia Oeconomica, nr 176, s. 33–52. Podobną opinię wyraża M. Zaleska: „celem działalności bankowej jest kupno i sprzedaż ryzyka oraz zarządzanie tym ryzykiem w dążeniu o generowania wyniku finansowego oraz wzrostu wartości banku”. M. Zaleska (red.), *Współczesna bankowość*, t. I, Difin, Warszawa 2007, s. 26.

ności bankowej uwzględniane jest także w legislacyjnej definicji banku – ustawa *Prawo bankowe* definiuje ten podmiot jako osobę prawną „utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym”⁷⁹.

Ustawa ta ogranicza zakres działalności banków do czynności bankowych oraz kilku innych, enumeratywnie wskazanych czynności. Ma to służyć ochronie klientów tych instytucji przez kumulowaniem ryzyka z różnych typów działalności. Ustawa określa dwa rodzaje czynności bankowych: czynności bankowe i czynności, które stają się czynnościami bankowymi, gdy są wykonywane przez banki (art. 5)⁸⁰. Ustawa wymienia także (art. 6) pozostałe czynności, jakie może wykonywać bank. Dalsze ograniczenia zakresu działalności nakładane są np. na banki hipoteczne⁸¹ i banki spółdzielcze⁸². Dodatkowo przepisy określają szereg norm ostrożnościowych, których wypełnienie jest ważne z punktu widzenia zapewnienia bezpiecznego funkcjonowania banków.

W obrębie tych ograniczeń bank tworzy ofertę dla klientów oraz organizuje swą gospodarkę finansową. W odniesieniu do oferty bankowej definiowane są operacje bankowe⁸³. Banki mogą konstruować swą ofertę na bazie wszystkich dozwolonych prawem bankowym czynności bądź też ograniczyć się do wybranego zakresu. Podobnie jest z wyborem grupy klientów, do których bank adresuje ową ofertę: może to być wyraźnie sprecyzowana grupa bądź oferta może mieć charakter uniwersalny, skierowany do różnych segmentów rynku. Między innymi te aspekty są podstawą wyróżnienia rodzajów banków⁸⁴;

⁷⁹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, tj: Dz.U. 2012, nr 0, poz. 1376, art. 2.

⁸⁰ Wykonywanie czynności z pierwszej grupy – często określanych jako czynności bankowe *sensu stricto* – jest zastrzeżone wyłącznie dla banków. Pozostałe natomiast – nazywane czynnościami bankowymi *sensu largo* – nie podlegają takim ograniczeniom i bank oferując je klientom bezpośrednio konkuruje nie tylko z bankami, ale także innymi rodzajami podmiotów.

⁸¹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, tj, Dz.U. 2003, nr 99, poz. 919, ze zm.

⁸² Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U., nr 119, poz. 1252, ze zm.

⁸³ Operacje bankowe to umowne relacje między bankiem i klientem, w których bank świadczy usługi, a klient jest usługobiorcą; z operacjami tymi wiążą się określone świadczenia bądź to na rzecz banku (np. prowizje, odsetki od kredytów), bądź też na rzecz klienta (np. odsetki od depozytów). W. Jaworski, *Bankowość. Podstawowe założenia*, Poltext, Warszawa 1996, s. 85–89.

⁸⁴ Wszelkie ostre podziały rodzajów systemów bankowych i rodzajów samych banków zacinają się w ostatnich latach zacierać. Coraz częściej banki łączą działalność uniwersalną i specjalistyczną (w tym inwestycyjną), bądź tworzą holdingi lub konglomeraty finansowe; wynika to z chęci całościowej obsługi klienta przez jeden podmiot (lub grupę podmiotów powiązanych). Szerzej na ten temat: M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Konglomeraty finansowe*, PWE, Warszawa 2007, oraz M. Marcinkowska, *Rozwój instytucji finansowych – ewolucja nurtu all-finance*, [w:] T. Michalski (red.), *Ubezpieczenia gospodarze wobec globalizacji rynków finansowych – historia i perspektywy rozwoju*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2007,

wyodrębnia się banki uniwersalne, banki depozytowo-kredytowe, banki inwestycyjne, banki specjalistyczne, spółdzielczość kredytową, kasy oszczędnościowe⁸⁵. Owa koncentracja na określonych grupach klientów lub produktów zwykle skutkuje odmiennością celów działania banków.

Można bowiem wyróżnić pewną grupę podstawowych celów, które są uwzględniane przez wszystkie banki, jak również cele specyficzne, podyktowane np. określoną specjalizacją działalności.

W.J. Jaworski wymienia **pięć kluczowych celów**⁸⁶:

- osiąganie zysku,
- rozwój czynności bankowych,
- zwiększenie sumy bilansowej,
- maksymalizację wartości akcji,
- zachowanie bezpieczeństwa banku.

Cele te wyznaczają podstawowe, ogólne kierunki dążeń banków. W powyższym katalogu trzy cele można uznać za fundamentalne, wspólne wszystkim bankom: rozwój czynności bankowych (doskonalenie i ewentualnie poszerzanie oferty dla klientów), zwiększanie sumy bilansowej (utożsamiane z rozwojem, w efekcie zwiększania bazy klientów i operacji z nimi przeprowadzanych)⁸⁷ oraz zachowanie bezpieczeństwa banku (będące nadrzędnym wymogiem dla wszystkich instytucji finansowych). Zauważmy przy tym, że cele owe mogą być przeciwstawne, np. szybkie zwiększanie sumy bilansowej oraz osiągnięcie przez bank dużych rozmiarów może powodować nadmierne zwiększenie ryzyka (czyli ograniczyć możliwość zachowania bezpieczeństwa działalności).

Cele powyższe są zbieżne przede wszystkim z oczekiwaniami klientów, ale także np. państwa i społeczeństwa (zarówno w aspekcie bezpieczeństwa działalności, jak i rozwoju usług i skali działalności, gdyż przekłada się to np. na

s. 179–200. Można też wskazać, że zmiany modeli systemów bankowych zachodzą wraz z pogłębianiem się procesów globalizacji, które powodują w istotnym stopniu ujednocianie tych modeli. Należy jednak zaznaczyć, że państwo niekiedy (w szczególności w okresach pokryzysowych) ingeruje w strukturę i model sektora bankowego, np. zakazując łączenia różnych typów działalności bankowej.

⁸⁵ Por. m.in.: W. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), *Bankowość...*, s. 43.

⁸⁶ M. Iwanicz-Drozdowska *et al.* (red.), *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, nowe wydanie zaktualizowane, Poltext, Warszawa 2006, s. 185.

⁸⁷ Można zauważyć, że banki niekiedy nie dążą do zwiększania sumy bilansowej, lecz w większym stopniu koncentrują się na pozycjach pozabilansowych. Może być to powodowane np. (a) regulacjami, które ograniczają skalę podstawowej (odzwierciedlonej w bilansie) działalności lub nakładają na nią większe wymogi kapitałowe, (b) preferencjami klientów do zawierania umów na określonego typu instrumenty finansowe (ujmowane księgowo w pozycjach pozabilansowych), (c) aktywnym podejściem do zarządzania ryzykiem np. z wykorzystaniem instrumentów pochodnych, (d) chęcią uzyskania wyższych dochodów z transakcji pozabilansowych, (e) rozszerzeniem zakresu działalności banku na nowe typy operacji finansowych. W wielu bankach skala operacji pozabilansowych jest wielokrotnością sumy bilansowej. Punkt ów należałoby zatem współcześnie przeformułować np. na „zwiększenie skali działalności”.

kwestie związane z rozwojem gospodarki, ograniczaniem wykluczenia finansowego) lub partnerów biznesowych (realizacja tych celów może dawać podstawę do dalszej współpracy).

Osiąganie zysku (choć niekoniecznie jego maksymalizacja), jakkolwiek postrzegane jest zwykle jako wymóg stawiany przez właścicieli, jest niezbędne z punktu widzenia możliwości stabilnego, bezpiecznego prowadzenia działalności oraz jej rozwoju. Z tego punktu widzenia celem tym winni być zainteresowani wszyscy interesariusze banku.

Maksymalizacja wartości akcji (lub szerzej: maksymalizacja wartości banku dla właścicieli lub maksymalizacja bogactwa właścicieli) jest jedynym w tej grupie celem wysuwany przez jedną grupę interesariuszy – jego właścicieli. Z powodu uprzywilejowania tej grupy interesów (posiadania największej możliwości zgłaszania roszczeń), cel ten często wysuwany jest jako najważniejszy.

Z punktu widzenia kierownictwa banku, każdy z powyższych celów może być istotny i uzasadniony. Wynika to na przykład wprost z oczekiwań właścicieli (których realizacja warunkuje przedłużenie kontraktu), konstrukcji motywacyjnego systemu wynagradzania lub własnych aspiracji (np. prestiż związany z kierowaniem dużym bankiem).

Jakkolwiek zatem można powiedzieć, że wymienione cele mają charakter uniwersalny (z wyjątkiem maksymalizacji wartości akcji), można wszelako wyróżnić kilka czynników, które różnicują ów pakiet aspiracji: modyfikują ogólne cele lub nakładają dodatkowe.

Pierwszym z nich jest **forma prawna i typ własności**. W szczególności należy tu wymienić banki spółdzielcze i banki państwowe. Te pierwsze działają zgodnie z ideą spółdzielczości⁸⁸, zatem ich głównym celem jest realizacja potrzeb ich członków (spółdzielców)⁸⁹; można zatem sądzić, że kwestie finansowe (generowanie zysku i wartości) nie muszą być tutaj uwzględniane. Warto jednak podkreślić, że – jakkolwiek istnieje konflikt celu przedsiębiorstwa spółdzielni w modelu rynkowym z wartościami i celami spółdzielczymi⁹⁰ – banki spółdzielcze potrafią z powodzeniem łączyć zalety rozwiązań spółdzielczych z podejściem komercyjnych instytucji finansowych i realizować innowa-

⁸⁸ Ustawa z dnia 16 września 1982 *Prawo spółdzielcze*, tj. Dz.U. 2003 nr 188, poz. 1848, ze zm. („Spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem [...], które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą” – art. 1 i „Spółdzielnia prowadzi działalność gospodarczą na zasadach rachunku ekonomicznego przy zapewnieniu korzyści członkom spółdzielni” – art. 67)

⁸⁹ J. Szambelańczyk wymienia zasady spółdzielcze mające zastosowanie w bankowości spółdzielczej: dobrowolnego i otwartego członkostwa, demokratycznego nadzoru ze strony członków, ekonomicznego uczestnictwa, samorządności i niezależności, szkolenia i informacji, kooperacji między spółdzielniami, troski o społeczność. J. Szambelańczyk, *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 90.

⁹⁰ *Ibidem*, s. 99.

cyjne strategie biznesowe zapewniające osiągnięcie satysfakcjonujących rezultatów finansowych i rynkowych⁹¹. Jako iż banki spółdzielcze w Polsce mają obowiązek zrzeszenia się w banku zrzeszającym, należy wspomnieć o dodatkowym celu funkcjonowania narzuconym bankom zrzeszającym przez ustawę, a mianowicie wspieranie działalności zrzeszonych banków⁹².

Odnosnie do banków państwowych prymat nad celami ekonomicznymi (osiągania zysku, generowania wartości) mają cele związane z wypełnianiem określonych zadań będących realizacją niektórych funkcji państwa. W przypadku sprecyzowania takich zadań kryterium sukcesu jest sprawne i efektywne ich przeprowadzenie. Wiąże się to przede wszystkim z zarządzaniem państwowymi funduszami celowymi⁹³ (mającymi za zadanie np. wspieranie rozwoju budownictwa społecznego, infrastruktury, innowacji, wspomaganie samorządów w korzystaniu ze środków unijnych, wspieranie projektów związanych z ochroną środowiska) i obsługą programów rządowych⁹⁴ (mających na celu rozwiązanie konkretnych problemów, np. w zakresie budownictwa mieszkaniowego, eksportu, przeciwdziałania skutkom klęsk żywiołowych, skutecznej absorpcji środków unijnych przez samorządy).

Kolejnym czynnikiem różnicującym wiązkę celów działalności banku może być **rodzaj właściciela i przynależność do grupy kapitałowej**. W przypadku gdy bank należy do grupy kapitałowej, cele jego funkcjonowania w pewnym zakresie są pochodnymi celów całego holdingu. Siła i rodzaj powiązań między członkami grupy oraz znaczenie samego banku w tych strukturach definiują jego rolę i wpływają na zdefiniowane cele. Jeśli bowiem bank będzie podmiotem dominującym w grupie (z punktu widzenia powiązań kapitałowych), zwykle jego cele są nadrzędne wobec celów innych podmiotów w grupie (*de facto* cele banku stają się celami grupy kapitałowej). Podobna sytuacja może mieć miejsce bez względu na strukturę kapitałową – może wynikać z decyzji władz grupy. W przypadku natomiast gdy bank jest jednostką podporządkowaną, jego cele podyktowane są polityką podmiotu dominującego (zwykle – najwyższego

⁹¹ Szerzej: A. Gospodarowicz (red.), *Funkcjonowanie spółdzielczych grup bankowych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

⁹² Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych..., art. 4.

⁹³ Są to np.: Krajowy Fundusz Mieszkaniowy, Fundusz Termomodernizacji, Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych, Fundusz Poręczeń Unijnych, Fundusz Rozwoju Inwestycji Komunalnych, Fundusz Kredytu Technologicznego, Fundusz Pożyczek i Kredytów Studenckich, Fundusz Rozwoju Kultury Fizycznej, Krajowy Fundusz Kapitałowy. Szerzej: <http://www.bgk.pl/index.php?module=site&catId=387&pl>.

⁹⁴ Są to np.: Program Rodzina na Swoim, Program wsparcia budownictwa socjalnego ze środków Funduszu Dopląt, Program wsparcia eksportu DOKE, Program Pierwszy Biznes, Program Efektywności Energetycznej GEF, Program dopłat do oprocentowania kredytów dla lekarzy i pielęgniarek. Szerzej: www.bgk.pl/index.php?module=site&catId=388&pl.

szczebla). Właściciel, określając cele holdingu, może wyznaczyć bankowi cele wspierania kluczowego obszaru działalności grupy. Szczególnym przykładem mogą tu być banki specjalistyczne. Możliwe są sytuacje założenia lub nabycia przez bank uniwersalny (choć nie wyłącznie) banku specjalistycznego po to, by mógł on przejąć wybrany obszar działalności. Decyzja taka może być podyktowana względami regulacyjnymi i ekonomicznymi (w szczególności dotyczącymi zarządzania ryzykiem) lub rynkowymi (w założeniu: lepsze dotarcie do docelowych segmentów klientów). Specjalizacja tych banków może dotyczyć albo rodzaju działalności (np. banki hipoteczne zakładane przez banki uniwersalne), albo rodzaju klientów (np. banki detaliczne, banki obsługujące klientów z segmentu *private*, rzadziej – banki inwestycyjne).

Innym przykładem są banki będące własnością koncernów produkcyjnych – nadrzędnym celem ich działalności jest zwykle kredytowanie zakupu wyrobów produkowanych przez spółkę macierzystą (lub inną, kluczową dla holdingu), a tym samym wspomaganie sprzedaży tych produktów (co jest celem nadrzędnym grupy). Przykładem takich banków są instytucje tworzone przy koncernach motoryzacyjnych⁹⁵. Niekiedy banki, które były zakładane z myślą o takim profilu działalności, z czasem zyskują na tyle znaczącą pozycję rynkową (względnie zmienia się założenie dotyczące ich funkcjonowania), że ich strategia może ewoluować w stronę typowych banków uniwersalnych, a tym samym ich cele przestają być podporządkowane celom jednostek nadrzędnych i są analogiczne, jak podstawowe – ogólne cele banków⁹⁶.

Podobnie rzecz ma się z bankami, które nie mają kierowniczej roli w konglomeracie finansowym – wówczas ich oferta jest elementem dopełniającym ofertę kluczowych podmiotów takiej grupy (zwykle zakładów ubezpieczeń).

Wśród wymienionych celów funkcjonowania banków dominują elementy związane z finansami, rynkiem i ekonomią. Jest to oczywiste, zważywszy na fakt, iż bank jest przede wszystkim przedsiębiorstwem prowadzącym działalność gospodarczą, a nie instytucją charytatywną, a zatem jego działalność – prowadzona wszak w sferze finansowej – musi koncentrować się na tych obszarach. Warto wszelako zwrócić uwagę również na to, że i banki mogą wpisywać się w nurt **społecznej odpowiedzialności** biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR), który akcentuje konieczność uwzględnienia w wiązce celów każdego podmiotu gospodarującego także zagadnień społecznych, etycznych i ekologicznych. Banki mogą odgrywać olbrzymią rolę w promowaniu koncepcji CSR, wywierając wpływ na swoich klientów, dlatego też stają się one obiektem inicjatyw regulacyjnych i środowiskowych szerzących ideę odpowiedzialności społecznej oraz ekologicznej i motywujących instytucje finansowe do uwzględ-

⁹⁵ Np. Banque PSA Finance, FCE Bank, BMW Bank.

⁹⁶ Np. Toyota Bank, Bank of Tokyo – Mitsubishi UFJ.

nienia tych wartości w ich strategiach⁹⁷. W praktyce oznacza to, że niezależnie od celów ekonomicznych, bank powinien realizować cele etyczne, ekologiczne i społeczne. Odpowiedzialność etyczna oznacza respektowanie wymagań etycznych wyartykułowanych i sformalizowanych dla branży bankowej oraz powstrzymywanie się od hazardu moralnego w działalności⁹⁸.

Globalny kryzys finansowy zapoczątkowany w 2007 r. dobitnie unaoczniał, że banki nie mogą koncentrować się wyłącznie na celu generowania zysków i wartości dodanej dla akcjonariuszy. Nie brak opinii, że to właśnie system zarządzania wartością (czy raczej sposób jego praktycznego wdrożenia) był jedną z przyczyn globalnego kryzysu, a to za sprawą braku spójności między koncepcją VBM (koncepcją zarządzania ukierunkowana na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa) a zintegrowanym zarządzaniem ryzykiem⁹⁹. Istotnie, należy przyznać, że był to jeden z kluczowych czynników, który przyczynił się do wywołania kryzysu, choć w szerszym wymiarze należy wskazać na nieskuteczność mechanizmów władztwa korporacyjnego w tym obszarze (w tym w szczególności brak adekwatnego nadzoru ze strony rad nadzorczych i właścicieli oraz konstrukcje systemów wynagradzania kierownictwa, motywujące do ponoszenia wyższego ryzyka i generowania krótkoterminowych zysków)¹⁰⁰. Bez wątplenia jednak koncepcja VBM w dotychczasowej formie została zdyskredytowana i konieczne jest jej gruntowne przemodelowanie.

W tym kontekście należy ponownie zaakcentować, że powinnością banków jest nade wszystko odpowiedzialność za powierzone zasoby (**zapewnienie bezpieczeństwa** zdeponowanych wkładów i innych środków) oraz współtworzenie stabilności systemu finansowego¹⁰¹.

Odnosząc się do potencjalnej redefinicji jednego z nadrzędnych celów przedsiębiorstw – **kreowania wartości** – można wskazać, że toczy się dyskusja na temat tego, kto winien być beneficjentem generowanej wartości. W literaturze i praktyce gospodarczej ścierają się dwa skrajne podejścia: wartości dla właścicieli (*shareholder value*) i wartości dla interesariuszy (*stakeholder value*)¹⁰²; coraz częściej wszelako kształtuje się kompromis, przyjmujący

⁹⁷ M. Marcinkowska, *Banki jako podmioty odpowiedzialne społecznie i ekonomicznie*, [w:] M. Marcinkowska, S. Wieteska (red.), *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej*, Difin, Warszawa 2007, s. 451–462. Szerzej o odpowiedzialności społecznej w II tomie, rozdz. 9.

⁹⁸ D. Korenik, *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009, s. 82.

⁹⁹ S. Kasiewicz, *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, „Finansowanie Nieruchomości” 2009, nr 7–9, s. 56–63.

¹⁰⁰ Szerzej: M. Marcinkowska, *Corporate governance in banks: problems and remedies*, „Financial Assets and Investing” 2012, Issue 2, s. 47–67.

¹⁰¹ Ów ostatni aspekt jest fundamentalnym celem banku ma poziomie makro, mezo i mikro.

¹⁰² Szerzej w rozdziale czwartym.

nadrzędne znaczenie oczekiwań właścicieli, ale akcentujący konieczność spełnienia uzasadnionych oczekiwań innych zainteresowanych stron¹⁰³ – w szczególności klientów, kapitałodawców innych niż właściciele (np. obligatariuszy, kredytodawców i pożyczkodawców, pracowników, kooperantów, nadzoru, społeczności lokalnych itd.). Kompromis ów jest efektem prostej konstatacji, że dla zapewnienia trwałego sukcesu finansowego (w postaci pomnażania wartości banku dla właścicieli) niezbędne jest spełnienie określonych oczekiwań innych zainteresowanych stron (w tym w szczególności zapewnienie satysfakcji klientów, pracowników, dostawców, partnerów biznesowych itd.). Podejście to bywa utożsamiane z ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, zgodnie z którą organizacje są integralną częścią społeczeństwa i winny w sposób równorzędny kształtować swoje relacje ze wszystkimi grupami interesu. Idea ta zasadza się zatem na założeniu, że obowiązkiem przedsiębiorstwa jest spełnienie oczekiwań nie tylko jego właścicieli (lub szerzej: kapitałodawców), ale także innych interesariuszy, w tym m.in. pracowników, społeczności lokalnej, środowiska naturalnego, przyszłych pokoleń itd.

Także i w przypadku banków można przyjąć takie zmodyfikowane pojmowanie wartości. Na marginesie warto podkreślić, że nawet w wymiarze finansowym wartość banku jest pojęciem niejednoznacznym: percepcje rozmaitych grup interesów banku są odmienne, stąd różne także oczekiwania dotyczące poziomu kapitału i ocena efektywności jego wykorzystania¹⁰⁴.

1.5.4. Mezo- i makroekonomiczne cele działalności banku

Wśród fundamentalnych mikroekonomicznych celów działania banków podkreślono zachowanie bezpieczeństwa. Warunek ten musi bezsprzecznie istnieć w wiązce celów każdej instytucji finansowej. Co więcej, postulat ten można przenieść na skalę mezo: każdy bank ma za zadanie współtworzyć **bezpieczeństwo sektora finansowego**. Sektor ten jest szczególnie narażony na zaistnienie „efektu zarażania się” kryzysem („efektu domina”). Tym samym w interesie każdego banku leży zachowanie stabilności każdego uczestnika tego sektora. Kształtuje to specyficzny charakter konkurencji w sektorze finansowym.

Należy przy tym zwrócić uwagę na różnorodne postrzeganie kwestii bezpieczeństwa przez różnych uczestników rynku (a zatem – różnych interesariuszy banków). Przykładowo, w tabeli 3 zestawiono definicje bezpieczeństwa rynku usług finansowych z perspektywy władzy publicznej, sieci bezpieczeństwa finansowego, klientów, konkurentów oraz całej gospodarki (społeczeństwa). To

¹⁰³ Szerzej: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości...*

¹⁰⁴ Ch. Matten, *Managing Bank Capital*, second ed., John Wiley & Sons, Chichester 2000; M. Marcinkowska, *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003. Szerzej o kapitałach banku w rozdziale trzecim.

zróznicowanie podejść sugeruje trudności w jednoznacznym określeniu celu działania banku w postaci zapewnienia bezpiecznego funkcjonowania (zarówno na szczeblu mikro-, jak i mezoekonomicznym). Sprawia to, że kompromisy w ustaleniu obowiązującej bank wiązki celów są jeszcze trudniejsze.

Tabela 3. Definicja bezpieczeństwa rynku usług finansowych z perspektywy różnych grup interesariuszy

Interesariusze	Definicja bezpieczeństwa rynku usług finansowych
1	2
Władza publiczna	<ul style="list-style-type: none"> – pośrednicy finansowi wypełniają w sposób prawidłowy zadania na rzecz gospodarki narodowej – kompetencje i odpowiedzialność instytucji sieci bezpieczeństwa są jasno określone – kraj jest postrzegany na rynku jako wiarygodny partner, co może ograniczyć efekt zarażania – w przypadku kryzysu będzie zgoda polityczna na podjęcie działań interwencyjnych mających na celu przywrócenie stabilności na szczeblu zarówno lokalnym, jak i międzynarodowym; zasady ustalania odpowiedzialnością są określane <i>ex ante</i>
Nadzór (sieć bezpieczeństwa)	<ul style="list-style-type: none"> – istnieją regulacje, które pozwalają instytucjom sieci bezpieczeństwa na ocenę i kontrolę ryzyka związanego z funkcjonowaniem pośredników finansowych – istnieją sformalizowane mechanizmy pozwalające na interwencję w przypadku stwierdzenia, że ryzyko danego podmiotu jest lub może być nadmierne – upadłość pośredników finansowych występuje sporadycznie
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> – istnieją mechanizmy, które dopuszczają na rynek tylko instytucje godne zaufania i wpływają na sposób prowadzenia biznesu – podmiot korzystający z tych usług posiada odpowiednie informacje ich dotyczące (w tym nt. ceny i ryzyka) – podmiot korzystający z tych usług posiada odpowiednie informacje na temat pośrednika świadczącego je, pozwalające ocenić ryzyko pośrednika – usługi finansowe są dopasowane do potrzeb i możliwości klienta – istnieją mechanizmy ochronne w sytuacji, gdyby pośrednik finansowy stał się niewypłacalny (ochrona antyupadłościowa)
Konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> – istnieją mechanizmy, które zapewniają wolną konkurencję oraz ochronę przed nieuczciwymi praktykami konkurentów – istnieją mechanizmy (zarówno formalne – regulacyjne, jak i nieformalne – samoregulacyjne), które umożliwiają dyscyplinowanie podmiotów podejmujących nadmierne ryzyko – wszyscy uczestnicy systemu działają dla wspólnego dobra – zachowania jego stabilności – istnieją mechanizmy umożliwiające uzyskanie pomocy ze strony sieci bezpieczeństwa w przypadku zagrożenia niewypłacalnością pośrednika finansowego – istnieje możliwość zabezpieczenia się przed efektem zarażania

1	2
Gospodarka i społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – pośrednicy finansowi zmniejszają konsekwencje niedoskonałości rynków – pośrednicy finansowi wypełniają w sposób prawidłowy zadania na rzecz gospodarki narodowej – działalność pośredników finansowych przyczynia się do wzrostu gospodarczego i dobrobytu społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Iwanicz-Drozdowska, *Bezpieczeństwo usług finansowych. Perspektywa Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 27–28.

Sama konkurencyjność pojmowana jest podobnie jak w innych sektorach – jako długofalowa zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech produktów oferowanych przez konkurentów krajowych lub zagranicznych¹⁰⁵. Zasadne jest także stwierdzenie, że konkurencja oznacza współzawodnictwo w dążeniu do osiągnięcia pewnych celów; pojawia się wówczas, gdy działanie jakiegoś podmiotu w celu osiągnięcia jakiegoś dobra napotyka na podobne działanie ze strony innego¹⁰⁶.

Szczególne natury konkurencji w sektorze finansowym wynika z istoty pośredników finansowych; nie może być to ostre, rujnujące współzawodnictwo (nie dąży się do zniszczenia innych graczy rynkowych)¹⁰⁷. Funkcjonowanie instytucji finansowych opiera się bowiem na zaufaniu społecznym; podmiotom tym zależy zatem na bezpiecznej, stabilnej działalności wszystkich tych instytucji, co jest warunkiem koniecznym (choć nie wystarczającym) dla stworzenia odpowiedniego wizerunku – godnych zaufania podmiotów. Kolejnym źródłem odmienności konkurowania w sektorze finansowym jest fakt, że żaden z podmiotów w nim funkcjonujących nie może działać w pojedynkę, niezależnie od systemu. Wynika to z charakteru działalności finansowej, wymagającej uczestnictwa w systemie wzajemnych rozliczeń, dokonywania operacji na rynku pieniężnym i kapitałowym, a czasem także wspólnego oferowania produktów (np. w ramach konsorcjów kredytowych lub łączonych ofert międzysektorowych – produktów bankowo-ubezpieczeniowo-inwestycyjnych). W odniesieniu do tego sektora szczególnie zasadne wydaje się być stosowanie angielskiego neologizmu *coopetition* (koopurencja lub kooperencja), propagowanego pod

¹⁰⁵ S. Flejterski, *Konkurencyjność a dylematy dywersyfikacji struktury bankowości w Polsce*, [w:] *Finanse i bankowość a wejście Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, Pułtusk 1999, s. 39.

¹⁰⁶ T. Przybyciński, *Konkurencja a sektor bankowy w Polsce*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 7.

¹⁰⁷ B. Kosiński, *Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych*, [w:] L. Oręziak, B. Pietrzak (red.), *Bankowość na świecie i w Polsce*, OLYMPUS, Warszawa 2000–2001, s. 129–130.

koniec ubiegłego wieku, oznaczającego taki sposób konkurencji (*competition*), który wymaga kooperacji (*cooperation*) podmiotów¹⁰⁸.

Zachowanie bezpieczeństwa i stabilne funkcjonowanie – jako cel mezoekonomiczny i mikroekonomiczny – ma prymat nad pozostałymi celami działalności banków¹⁰⁹. Przykładowym przejawem tego pierwszeństwa jest choćby uczestnictwo banków w systemie gwarantowania depozytów oraz ponoszenie kosztów funkcjonowania nadzoru bankowego. Dla zapewnienia bezpieczeństwa systemu (oraz poszczególnych banków) wszystkie instytucje ponoszą koszty przynależności do niego związane z monitoringiem i nadzorem sprawowanym przez uprawnione instytucje (BFG, KNF). Tym samym poświęcony zostaje cel maksymalizacji zysków – bank ponosi dodatkowe koszty, co obniża jego wynik. Regulacje ostrożnościowe (w tym w szczególności odnoszące się do funkcjonowania sieci bezpieczeństwa) wpływają także na wartość banku. Optymalny poziom i struktura kapitału banku byłyby inne w przypadku, gdyby podstawą ich kształtowania były jedynie cele właścicieli (zainteresowanych maksymalizacją wartości banku – mówi się tu o tzw. optymalnym poziomie kapitału z punktu widzenia prywatnego – *privately optimal capital level*), a inne z punktu widzenia instytucji nadzorczych i klientów (zainteresowanych zapewnieniem bezpieczeństwa działalności banku – mówi się tu o tzw. optymalnym poziomie kapitału z punktu widzenia społecznego – *socially optimal capital level*). Poziom i struktura kapitału w bankach są bowiem przede wszystkim zdeterminowane rozwiązaniami systemowymi: regulacjami kształtującymi strukturę systemu finansowego¹¹⁰.

Wśród postulowanych celów makroekonomicznych funkcjonowania banków należy wymienić ponadto te, które są związane z (wspomnianymi już) funkcjami i rolami pełnionymi przez banki w gospodarce. Cele te są realizowane wraz z odpowiednim i odpowiedzialnym wypełnianiem zadań i celów w sferze mikro (w szczególności dotyczy to wykonywania operacji bankowych, rozwoju oferty, zwiększania skali działalności, ale i zapewnienia bezpieczeństwa). Szczególną rolę odgrywa kredytowanie gospodarki (przedsiębiorstw i gospodarstw domowych).

¹⁰⁸ M. Marcinkowska, *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 577. Szerzej w tomie II, rozdz. 7.

¹⁰⁹ W praktyce mamy do czynienia z poszukiwaniem kompromisu między wymogiem zapewnienia bezpiecznego funkcjonowania i utrzymaniem zaufania społecznego a osiągnięciem wyników finansowych. A. Janc, *Credibility vs. Risk in contemporary credit institutions in the context of safety net solutions*, „Bezpieczny Bank” 2009, nr 2(39), s. 55–63

¹¹⁰ Szerzej: S.A. Buser *et al.*, *Federal deposit insurance, regulatory policy, and optimal bank capital*, „Journal of Finance” 1981, Vol. 36, No. 1, s. 51–60; J.F. Sinkey Jr., *Commercial Bank Management*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002, s. 265; A. Demirgüç-Kunt, H. Huizinga, *Financial Structure and Bank Profitability*, The World Bank Policy Research Working Paper 2430, August 2000; V.V. Acharya, *Is the International Convergence of Capital Adequacy Regulation Desirable?*, London Business School, March 2002.

Przyjmując szerszą perspektywę, zwracając uwagę na powody istnienia banków i ich funkcje pełnione w gospodarce, wskazuje się na fundamentalne znaczenie banków dla sprawnego funkcjonowania gospodarki oraz dla rozwoju gospodarczego.

Wskazuje się, że operacje dokonywane przez bank stymulują **wzrost gospodarczy**¹¹¹:

- poprzez ofertę depozytową zachęcają do gromadzenia oszczędności,
- umożliwiają zamianę oszczędności na kredyty,
- przyspieszają obieg pieniądza w gospodarce,
- umożliwiają ograniczanie ryzyka ponoszonego przez przedsiębiorstwa (co umożliwia ograniczenie strat/zwiększenie zysków, inwestowanie i wzrost produkcji),
- wytwarzając zysk, powiększają bazę kapitałową, będącą podstawą rozwoju działalności aktywnej (do finansowania inwestycji).

Wpływ funkcjonowania banków (czy szerzej: systemu finansowego) na rozwój gospodarczy jest przedmiotem wielu opracowań¹¹². W szerszym wymiarze można zaakcentować jeszcze bardziej doniosły postulowany cel banków: wnoszenie jak największego **wkładu do dobrobytu społeczeństwa**, do kształtowania się pożądanego ładu społeczno-gospodarczego¹¹³. Takie podejście jest efektem spojrzenia na gospodarkę przez pryzmat zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego i jest zbieżne z celem odpowiedzialności społecznej (CSR) w skali mikro.

1.5.5. Hierarchia celów banku

Omówione wyżej najistotniejsze w skali makro cele działania banków są podkreślane w szczególności w sytuacjach spowolnienia gospodarczego, recesji i kryzysów gospodarczych. To banki bowiem mają możliwość stymulowania rozwoju gospodarki i uratowania jej przed poważnym załamaniem (podkreśla się głównie znaczenie banków w sferze kredytowania przedsiębiorstw i gospodarstw domowych), ale i z bankami wiąże się ryzyko inicjowania kryzysów finansowych, a nawet gospodarczych.

Może tu wszelako dość do **kolizji** mikro- i makroekonomicznych **celów banku**: z punktu widzenia celów mikroekonomicznych konieczne jest genero-

¹¹¹ A. Janc, A. Krymarys-Balcerzak, *Współczesny bank i jego znaczenie dla wzrostu gospodarczego*, [w:] R. Szewczyk (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej*, t. 3, *Bankowość*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 39–47.

¹¹² Np. L. Balcerowicz, *Rozwój systemu finansowego*, „Bezpieczny Bank” 2005, nr 4 (29), s. 125–132; S. Flejterski, *Podstawy metodologii finansów. Elementy komparatystyki*, Wyd. Economicus, Szczecin 2006, s. 75; F.S. Mishkin, *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 55. Szerzej w II tomie, rozdz. 9.

¹¹³ D. Korenik, *Odpowiedzialność banku...*, s. 139.

wanie zysków i zmniejszenie ponoszonego ryzyka. A zatem w czasach dekonunktury, recesji, kryzysu, banki przejawiają niechęć do podejmowania większego ryzyka – ograniczają akcję kredytową i w wyższym stopniu angażują się w bezpieczne operacje (głównie zakup rządowych papierów wartościowych)¹¹⁴. Z punktu widzenia makroekonomicznego jest to niekorzystne, może bowiem jeszcze bardziej osłabić i zdestabilizować gospodarkę. Konflikt ten nie ma prostego rozwiązania – nie istnieją bowiem normy ani mechanizmy, które nakazywałyby bankom przedkładanie celów ogólnych, społeczno-gospodarczych, ponad ich cele indywidualne. Konflikt ten może być zażegnany bądź to przez altruistyczne (nakierowane na dobro wspólne) decyzje właścicieli banków (powodowane poczuciem odpowiedzialności społecznej), bądź też – co bardziej prawdopodobne – przez zachęty stosowane przez państwo, skłaniające banki do określonych działań i rekompensujące im ich ewentualne negatywne konsekwencje finansowe (mogą to być np. pożyczki udzielane bankom pod warunkiem przeznaczenia ich na kredyty, gwarancje i poręczenia spłaty kredytów, skupowanie wierzycelności zagrożonych itp.)¹¹⁵.

Powyższe rozważania prowadzą to do konstatacji, że w przypadku banków **hierarchia celów** ustalana jest przede wszystkim przez właścicieli lub kierownictwo¹¹⁶, z jednym wszelako wyjątkiem: jako bezsprzecznie najważniejszy cel, usankcjonowany prawnie, przyjmuje się zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania banku (w zagwarantowanie realizacji tego celu włączone są instytucje sieci bezpieczeństwa). Jako drugi cel można wskazać generowanie wartości banku, przy czym – jak zaakcentowano – wartość owa może być pojmowana bądź to jedynie przez pryzmat właścicieli (będzie wówczas mowa o ekonomicznej wartości kapitału banku – niezależnie od jego formy prawnej), bądź też przez pryzmat szerszej grupy interesariuszy (wówczas mogą zostać uwzględnione także oczekiwania innych, nie tylko właścicieli, zainteresowanych stron – *stakeholder value*). Kolejne cele są pochodną owych nadrzędnych celów, jak również przyjętej przez bank wizji i misji (i uwzględniają m.in. generowanie zysków, rozwój czynności bankowych, wzrost rozmiarów prowadzonej działalności – udziału w rynku, wspieranie działalności innych podmiotów grupy kapitałowej).

Uogólniając, można powiedzieć, że **wiązka celów działania banku jest kompromisem potrzeb i oczekiwań** różnych grup interesariuszy. Zakres i hierarchia realizowanych przez bank oczekiwań jego otoczenia (a w konsekwencji hierarchia zaakceptowanych do realizacji celów jego funkcjonowania) wynika z legitymizacji, siły i narzędzi wpływu interesariuszy banku. Dodatkowo

¹¹⁴ Można tu zauważyć, że niektóre regulacje bankowe (np. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa – *Basel II*) wzmacniają takie procykliczne zachowania banków.

¹¹⁵ Oczywiście jeśli państwo jest właścicielem banków, bezpośrednio może realizować swoje cele nadrzędne.

¹¹⁶ W zależności od tego, kto realnie wpływa na podejmowane kierunkowe decyzje.

należy mieć na względzie, że wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu zmieniają się oczekiwania formułowane pod adresem banków. Należy zatem stale analizować trendy w otoczeniu banków.

1.6. Trendy w otoczeniu banków i ich wpływ na oczekiwania wobec banków

1.6.1. Trendy w otoczeniu banków

Generalnie, na rozwój każdego sektora wpływają czynniki o charakterze społecznym, ekonomicznym, technicznym, zachodzące w gospodarce światowej i w gospodarkach krajowych i lokalnych. Ogólnie rzecz biorąc, głównymi czynnikami kształtującymi rozwój danego sektora są: rozwój społeczny i ewolucja potrzeb człowieka, czas życia produktu, innowacje technologiczne, zachowania podmiotów sektora, warunki konkurencji i bariery wejścia, cykl koniunkturalny gospodarki i sektora¹¹⁷.

Jak już wspomniano, trendy zachodzące w makrootoczeniu banków wpływają na warunki ich funkcjonowania i oczekiwania formułowane względem ich celów. W szczególności dotyczy to otoczenia politycznego i regulacyjnego (liberalizacja lub zaostrzenie przepisów) i makroekonomicznego (polityka fiskalna i monetarna państwa, sytuacja na rynkach finansowych) – trendy tu zachodzące wpływają na fundamenty działania wszystkich banków. Dodatkowo należy mieć na względzie kierunki zmian w otoczeniu demograficznym i społeczno-kulturowym oraz tendencje rozwoju techniczno-technologicznego; te aspekty także istotnie kształtują strategie banków.

Współcześnie na przeobrażenia w sektorze bankowym wpływają przede wszystkim następujące trendy¹¹⁸:

- liberalizacja i deregulacja, a następnie re-regulacja,
- globalizacja bankowości i integracja międzynarodowa,
- konsolidacja i ekspansja geograficzna,
- wzrost skali i zakresu działalności banków (w tym finansjalizacja¹¹⁹),

¹¹⁷ J. Bieliński, *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 42.

¹¹⁸ P.S. Rose, *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, t. 1, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997, s. 17–20; K. Matthews, J. Thompson, *Ekonomika bankowości*, PWE, Warszawa 2007, s. 11–29; W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2004, s. 67–74; D. Korenik, *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 68–95; J.O.S. Wilson *et al.*, *Emerging themes in banking: Recent literature and directions for future research*, „The British Accounting Review” 2010, Vol. 42, Issue 3, s. 153–169.

- dezintermediacja („odpośredniczenie”),
- zwiększenie zakresu świadczonych usług i innowacje finansowe, dywersyfikacja,
- przemiany demograficzne (w tym starzenie się społeczeństw) i zmiana stylu życia („społeczeństwo konsumpcyjne”), polaryzacja biedy i bogactwa,
- wzrost konkurencji (w sektorze i z podmiotami spoza sektora),
- rewolucja technologiczna,
- zmniejszona rentowność działalności i wzrost presji na wyniki,
- rosnące koszty finansowania,
- bardziej wrażliwa na stopy procentowe struktura funduszy,
- wzrost ryzyka finansowego,
- zwiększone ryzyko upadłości.

Dodatkowo należy wymienić także zmianę nastawienia do sprawowania nadzoru nad rynkami i instytucjami finansowymi, co łączy się z ogólnym nurtem zmian regulacyjnych dotyczących tego sektora. Generalnie można zaobserwować, że nastawienie prawno-nadzorcze fluktuuje; w znacznym stopniu wiąże się to z sytuacją w gospodarce: szybki rozwój gospodarczy rodzi określone potrzeby finansowe w gospodarce, co sprzyja liberalizacji norm prawnych (i w konsekwencji wspiera dalszy rozwój ekonomiczny), natomiast w fazie recesji, a tym bardziej kryzysów finansowych, wprowadzane są bardziej restrykcyjne przepisy¹²⁰.

W pewnym zakresie łączy się to z nurtem globalizacji i integracji międzynarodowej – niezbędna jest bowiem konwergencja regulacji (jej brak skutkuje arbitrażem regulacyjnym, który może być zjawiskiem negatywnym). Globalizacja bankowości wynika zarówno z ogólnych tendencji gospodarczych oraz potrzeb klientów, jak i z procesów konsolidacyjnych i ekspansji geograficznej. Te zagadnienia – w połączeniu z przemianami demograficznymi, a także z ogólnym wzrostem świadomości finansowej klientów – wymuszają na bankach postawy innowacyjne. Na innowacje produktowe i marketingowe przede wszystkim wpływają wyższe oczekiwania klientów (wzrost zapotrzebowania na personalizowane usługi finansowe), tendencje dezintermediacji i konieczności konkurowania z innymi podmiotami finansowymi (oraz niefinansowymi), innowacje procesowe i marketingowe w znacznym stopniu stymulowane są zachodzącą rewolucją technologiczną, innowacje organizacyjne są w znacznej mierze pochodną wcześniejszych zmian, przemian w strukturze sektora oraz koniecznością zwiększenia efektywności działania. Należy mieć przy tym na względzie coraz wyższy poziom ryzyka finansowego, mniejszą dostępność kapitału i wyższy jego koszt. Te czynniki, w połączeniu z rosnącą konkurencją

¹¹⁹ G.A. Epstein (ed.), *Financialization and The World Economy*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2005.

¹²⁰ Z uwagi na czas opracowywania i wdrażania regulacji można „przyjąć założenie, że regulacja będzie nieustannie niezsynchronizowana z poglądami przypisywanymi opinii publicznej”. H. Davies, D. Green, *Globalny nadzór i regulacja sektora finansowego*, PWN, Warszawa 2010, s. 69.

i wyższymi oczekiwaniami klientów (a także wyższą ich siłą przetargową), powodują spadek rentowności działalności banków. Jednocześnie presja na generowane wyniki finansowe wzmacnia koncentrację na efektach krótkoterminowych, co jest tendencją niebezpieczną.

Globalne badania prowadzone cyklicznie przez Centre for the Study of Financial Innovation i PwC wśród menadżerów bankowych, przedstawicieli nadzoru oraz środowiska akademickiego i analityków, wskazują na najważniejsze czynniki w otoczeniu banków, które mogą stwarzać zagrożenie dla ich działalności (tzw. *Banana Skins*). Badanie to jednocześnie pozwala analizować trendy zachodzące w sektorze bankowym i jego otoczeniu. Obecnie w opinii respondentów najistotniejszymi czynnikami ryzyka w działalności banku (w kolejności według istotności) są¹²¹: trendy makroekonomiczne, ryzyko kredytowe, płynność, dostępność kapitału, wpływy polityczne, regulacje, rentowość, instrumenty pochodne, *corporate governance*, jakość zarządzania ryzykiem, wycena ryzyka, zdolność do kontynuacji działalności, funkcje zapleczone (*back office*), wynagrodzenia kierownictwa, zarządzanie zmianą, stopy procentowe i waluty, wysoka zależność od technologii, praktyki biznesowe. W porównaniu z wynikami poprzednich lat można wskazać rosnące zagrożenia wynikające z trendów makroekonomicznych, rentowności, płynności i dostępności kapitału, ładu korporacyjnego.

Wymienione trendy wpływają na oczekiwania stawiane bankom przez ich interesariuszy.

1.6.2. Wpływ zmian w otoczeniu na oczekiwania wobec banków

Opisane w poprzednim punkcie tendencje w otoczeniu banków rodzą konsekwencje zarówno dla kwestii biznesowych, jak i finansowych i organizacyjnych. Obserwując działania banków, można zatem dostrzec następujące zmiany:

- rozszerzenie oferty – wzrost znaczenia produktów spoza obszaru rdzennej bankowości i rozwój kanałów dystrybucji,
- orientację na tworzenie długoterminowych relacji z klientami i wzrost znaczenia jakości,
- rozwój outsourcingu, wzrost automatyzacji, zmiany organizacji wewnętrznej,
- zwiększenie poziomu ryzyka, zmiany w strukturze dochodów i w strukturze finansowania,
- wzrost powiązań kapitałowych i transakcyjnych między instytucjami finansowymi i zwiększenie ryzyka systemowego.

¹²¹ CSFI, PWC: *Banking Banana Skins 2012. The system in peril. The CSFI survey of bank risk*, February 2012.

Współcześnie ważą się losy przyszłości sektora bankowego. Po analizie przyczyn globalnego kryzysu finansowego formułowane są nowe standardy, próbuje się tworzyć podwaliny nowego ładu gospodarczego, w tym nade wszystko nowego ładu rynku finansowego. Niezależnie od zidentyfikowanych przyczyn globalnego kryzysu finansowego związanych z zagadnieniami ekonomicznymi, regulacyjnymi i politycznymi, należy wyraźnie podkreślić, że kluczowym powodem jego powstania i rozprzestrzenienia się były zaniżone standardy moralne i odejście od etycznych zasad bankowości – „bankructwu finansowemu towarzyszy bankructwo intelektualne i moralne”¹²².

„Chciwość”, „pazerność”, „żądza zysków”, które pod koniec XX w. stały się kluczowym przesłaniem w biznesie (opakowanym w filozofię generowania wartości dla akcjonariuszy – *shareholder value*), spowodowały erozję wartości moralnych w życiu gospodarczym¹²³. Owa obsesja efektywności finansowej, dogmat wyższych zysków i zwrotów z kapitału deprawuje kierownictwo, osłabia przedsiębiorstwa, a w konsekwencji – także całą tkankę społeczną, degradując wartości humanitarne, prowadząc do niemoralności i korupcji¹²⁴.

Nie brak zatem opinii, że wśród czynników, które stworzyły warunki kryzysogenne, były m.in. wyolbrzymione oczekiwania właścicieli banków dotyczące stóp zwrotu z inwestycji, nadmierne oczekiwania kierownictwa banków co do poziomu zarobków¹²⁵, oczekiwania klientów (wsparte presją polityków) dotyczące zaspokojenia potrzeb finansowych bez wnikliwej analizy ryzyka, a także zaniżone wymogi stawiane przez nadzorców.

Wspólną troską banków i ich interesariuszy winno być określenie zdrowych zasad funkcjonowania tego sektora i jego interakcji z otoczeniem. Należy przy

¹²² S. Flejterski, *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwami bankowymi*, [w:] K. Rogoziński, A. Panasiuk, *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2010, nr 145, s. 109–120.

¹²³ „Globalny kryzys finansowy jest wyrazem braku odpowiedzialności na wielu szczeblach – od poszczególnych osób (kierownictwa) i przedsiębiorstw, po sektor finansowy i cały system kapitalistyczny”. W. Visser, *CSR 2.0: from the age of greed to the age of responsibility*, [w:] W. Sun et al., (eds.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald 2010, s. 232. Autor opisuje obserwowaną kulturę „chciwości wbudowaną w DNA przedsiębiorstw i rynków finansowych”, wskazując na odrodzony system społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jako remedium.

¹²⁴ P.H. Dembinski, *Finanse po zawale. Od euforii finansowej do gospodarczego ładu*, Studio EMKA, Warszawa 2011, s. 147, oraz H. Minzberg, *Managers not MBAs. A Hard Look At the Soft Practice of Managing and Management Development*, FT Prentice Hall, London 2004 (autor, krytykując aktualne trendy w praktyce i edukacji zarządzania, wskazuje konsekwencje: korupcję procesu edukacyjnego, korupcję praktyk kierowniczych, korupcję organizacji i korupcję instytucji społecznych).

¹²⁵ J.C. Bogle, parafrazując słowa Churchilla, podsumował fortuny szefów instytucji finansowych „zbite na klęsce”: „nigdy tak wiele nie zostało wypłacone tak wielu za tak niewiele osiągnięć”. J.C. Bogle, *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, PTE, Warszawa 2009, s. 40.

tym wskazać, że zmiany zachodzące w otoczeniu banków modyfikują oczekiwania wobec nich, a zmieniające się oczekiwania interesariuszy banków wpływają na przewartościowanie celów działania tych instytucji.

Współcześnie podkreśla się, że zasady funkcjonowania banków zostały poluzowane do tego stopnia, że – w połączeniu z wygórowanymi żądaniem dotyczącymi ich zyskowności – w wielu przypadkach spowodowało to m.in. odejście od etycznych wzorców, a także dobrych praktyk postępowania biznesowego oraz standardów zarządzania ryzykiem i wartością. Próby stworzenia nowego ładu gospodarczego i sformułowania nowych standardów i wzorców moralnych w świecie biznesu opierają się zatem znów na sugestiach powrotu do idei odpowiedzialności, etyki biznesowej, poszanowania wartości. Jak nigdy przedtem silna staje się tendencja inkorporacji koncepcji interesariuszy do fundamentów strategii przedsiębiorstw¹²⁶. Nie ulega wątpliwości, że **rdzennym elementem ulepszonego stabilnego i odpowiedzialnego systemu finansowego winna być etyka oraz poczucie odpowiedzialności**, wsparte silniejszym systemem regulacyjnym i udoskonalonymi instytucjami nadzorczymi (oraz nadzorem makroostrożnościowym)¹²⁷.

Kryzys finansowy spowodował znaczący spadek zaufania do banków. Obnażył on niedoskonałość regulacji i nieskuteczność nadzoru, ale przede wszystkim luki w systemie ładu korporacyjnego banków i nieumiejętność zarządzania ryzykiem (w szczególności jego pomiaru). Rodzi to szereg wyzwań dla banków. Fundamentalną kwestią jest odbudowa zaufania. Jednym z postulatów jest powrót do zasad tradycyjnej bankowości (w tym koncentracja na podstawowych usługach bankowości uniwersalnej). Bezwzględny wymogiem jest zmniejszenie ryzyka, jakim banki obciążają środki klientów, ograniczenie ryzyka systemowego oraz integracja procesu zarządzania ryzykiem i lepsze zabezpieczenie kapitałowe działalności (delewarowanie) oraz bardziej adekwatne dostosowanie struktury finansowania.

Kolejne wyzwanie ma szerszy kontekst ekonomiczny i społeczny i wiąże się z potrzebą wzrostu „ubankowienia”. Dotyczy to przede wszystkim ograniczenia zagrożenia wykluczenia finansowego obserwowanego w niektórych grupach społecznych, dostosowania oferty do zmieniającej się struktury społeczeństwa (w szczególności starzenia się społeczeństwa), a także szerszego wsparcia sektora mikro i małych przedsiębiorstw.

Przemiany w środowisku konkurencyjnym banków powodują zaś presję na innowacyjność i wymuszają szerszą współpracę z innymi podmiotami. W bankowości szczególnie ważna jest potrzeba wdrożenia specyficznego modelu konkurencji – uwzględniającego szeroką współpracę z konkurentami („koope-racja”); sprzyja to bezpiecznemu rozwojowi tego sektora.

¹²⁶ M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości...*

¹²⁷ European Commission, *Towards more responsibility and competitiveness in the European financial sector*, EU 2010, s. 31.

European Banking Federation opracowała zasady, które winny przyświecać wprowadzanym współcześnie zmianom; są one adresowane zarówno do regulatorów i nadzorów, jak i samego sektora bankowego¹²⁸. Zasady owe obejmują dziewięć zagadnień¹²⁹:

– Bankowość w otwartej gospodarce – reformy powinny respektować wartość otwartości gospodarki, swobody przepływu kapitału, swobody przedsiębiorczości i równych szans między instytucjami finansowymi.

– Bankowość odpowiednio nadzorowana – model nadzoru bankowego musi zapewnić stabilność i funkcjonalność rynków, a także nadążanie za nowoczesną bankowością.

– Prawdziwie komercyjna bankowość – banki muszą utrzymać komercyjny charakter, dlatego interwencje publiczne wywołane kryzysem powinny być wycofane jak najszybciej, w sposób skoordynowany i wrażliwy na rynek. Trwała interwencja państwa w system finansowy niesie niebezpieczeństwo dezaktywacji mechanizmów rynkowych i zakłócenia konkurencji.

– Bankowość bez ograniczeń wielkości – aby uczynić bankowość bardziej bezpieczną, politycy powinni skupić się na systemowych aspektach instytucji finansowych, a nie tylko na ich wielkości (odnosi się do działalności danej instytucji, podstaw prawnych działania jej jednostek składowych, jej modelu biznesowego oraz skali i charakteru wzajemnych powiązań z innymi).

– Zróżnicowane modele bankowe – narzucenie konkretnego modelu bankowości ograniczy innowację i skuteczne działania biznesowe. Dla banków ważne są stabilne relacje – może je oferować wiele modeli i profili. Nie powinny być narzucane strukturalne zasady (forma prawna, reguła regionalna, obowiązkowa przynależność do grupy).

– Bankowość zorientowana na klienta – europejskie organy regulacyjne powinny nadal koncentrować się na klientach bankowości, w związku z tym istnieje potrzeba zwiększenia przejrzystości i budowy zaufania, w szczególności w zakresie pośrednictwa kredytowego i informacji dla konsumentów. Kryzys podkreślił znaczenie edukacji finansowej.

– Silna bankowość – działalność bankowa jest bardzo wrażliwa na zmiany wymogów kapitałowych. Nadgorliwe zaostrzenie systemu kapitałowego może

¹²⁸ Celem winno być poszukiwanie optymalnych proporcji między regulowaniem sektora finansowego i wspieraniem samoregulacji. Ani same regulacje, ani wyłącznie mechanizmy ładu korporacyjnego, nie są gwarantem sukcesu. Najlepsze efekty mogą dać regulacje nadzorcze wspierające silny ład korporacyjny, oparty na etycznych fundamentach. M. Marcinkowska, *Nowy ład w bankowości*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 43–62.

¹²⁹ European Banking Federation, *Principles for a Successful Future of Banking in Europe*, Brussels 2010, s. 2.

mieć dramatyczny wpływ na bankowość, jak również na gospodarkę (zwłaszcza jeśli uwaga nie jest nastawiona na skumulowany efekt zmian). Wymogi kapitałowe muszą być odpowiednio skalibrowane, aby zapewnić stabilność i uniknąć zmniejszenia dostępności kredytu i innych zasobów finansowych w skali całej gospodarki.

– Zrównoważona bankowość – banki i inne instytucje finansowe muszą w dalszym ciągu badać rolę, jaką odgrywają w finansowaniu rozwoju realnej gospodarki oraz poprawie stabilności finansowej. Sektor bankowy w znacznym stopniu zależy od zaufania publicznego. Zarówno dobro publiczne, jak i możliwości dostawców odnośnie do wypełnienia swoich zadań w sposób konkurencyjny, efektywny i opłacalny, może być ograniczone przez niedostatek zawodowej rzetelności, przejrzystości i odpowiedzialności. Banki muszą poprawić zarządzanie ryzykiem, dostosować systemy wynagradzania do tworzenia długoterminowej wartości oraz silniej dostosować systemy bodźców do życzeń klientów i ich długoterminowych interesów.

– Adaptacyjna bankowość – banki muszą opracować silne strategie, aby móc dostosować się do ciągle ewoluujących warunków rynkowych i zmian w popycie na usługi bankowe. Zdolności adaptacyjne i kreatywność w takich finansowych obszarach jak zmiana źródeł finansowania, brak zabezpieczeń, poprawa działalności sekurytyzacyjnej, jak również w wykorzystaniu technologii, pozwolą im lepiej pomóc społeczeństwu w radzeniu sobie z jego własnymi problemami.

Szereg oczekiwań formułowanych obecnie wobec banków podzielanych jest przez wszystkie lub większość zainteresowanych stron (jak choćby zwiększenie bezpieczeństwa, wsparcie rozwoju gospodarczego); niektóre mają charakter dyskusyjny. W bardzo wielu jednak przypadkach – nawet gdy nadrzędne cele nie budzą wątpliwości – oczekiwania mają spreczny charakter i prowadzą do konfliktu interesów.

Dobrym przykładem takiej sprzeczności jest choćby próba wdrożenia ostrzejszych norm kapitałowych („Bazylea III”). Istnieje pełna zgoda co do konieczności ograniczenia ryzyka i zapewnienia lepszej adekwatności kapitałowej banków. Powoduje to, że banki muszą albo pozyskać dodatkowe fundusze, albo ograniczyć skalę prowadzonej działalności. Potrzeby gospodarki wymagają, by banki nie zmniejszały, a zwiększały skalę udzielanych kredytów. Powoduje to wszakże dalszy wzrost ryzyka. Z drugiej strony barierą jest zmniejszona podaż kapitałów na rynku i znacząco ograniczona możliwość dokapitalizowania banków. Wymusza to zatem kompromis celów; konsekwencją jest decyzja polityczna o odsuwaniu w czasie wdrożenia zaostrzonych regulacji.

W tabeli 4 zestawiono przykłady wielu innych konfliktów oczekiwań stawianych bankom (warto zwrócić uwagę, że nawet w obrębie tej samej grupy

interesariuszy bądź pokrewnych grup, mogą występować sprzeczne oczekiwania). Unaocznia to skalę problemu osób decydujących o przyjętych do realizacji celach banku wobec konieczności wyboru potrzeb interesariuszy, które zostaną zaspokojone¹³⁰.

Tabela 4. Sprzeczne oczekiwania wobec banków – konflikty interesów (celów)

CEL NADRZĘDNY (grupa interesów)	oczekiwania	oczekiwania	CEL NADRZĘDNY (grupa interesów)
1	2	3	4
Bezpieczeństwo (nadzór)	Ograniczanie generowanego ryzyka	⇔ Wzrost zysków	Rentowność działalności (właściciele, nadzór, kierownictwo)
Bezpieczeństwo (nadzór)	Zmniejszenie skali działalności banków	⇔ Wzrost kredytowania	Rozwój gospodarki (państwo)
Bezpieczeństwo (nadzór)	Dokapitalizowanie banków	⇔ Wzrost kredytowania	Rozwój gospodarki (państwo)
Bezpieczeństwo (nadzór, państwo)	Stabilność	⇔ Szybkie zmiany, łatwość przystosowania się	Konkurencyjność (klienci)
Bezpieczeństwo klientów (klienci, instytucje ochrony konsumentów)	Ochrona klientów Odpowiedzialne kredytowanie	⇔ Wzrost kredytowania	Rozwój gospodarki i klientów (państwo, klienci)
Bezpieczeństwo (nadzór)	Zmniejszenie skali działalności banków	⇔ Wzrost poziomu „ubankowienia”	Zapobieganie wykluczeniu finansowemu (państwo, społeczeństwo)
Bezpieczeństwo (nadzór)	Powrót do tradycyjnej bankowości	⇔ Szybkie zmiany, łatwość przystosowania się	Konkurencyjność (klienci)
Bezpieczeństwo (nadzór)	Powrót do tradycyjnej bankowości	⇔ Dywersyfikacja i stabilizacja przychodów	Nowe instrumenty finansowe (właściciele, wierzyciele)
Bezpieczeństwo (nadzór)	Dokapitalizowanie banków	⇔ Wysoka dźwignia finansowa	Rentowność inwestycji (właściciele)

¹³⁰ Wybór oczekiwań uznanych za uzasadnione, a w konsekwencji – wybór celów do realizacji jest uzależniony od charakterystyki interesariuszy zgłaszających te oczekiwania. Zagadnienie to jest szerzej omówione w podrozdziale 4.3.

1	2	3	4
Rentowność działalności (właściciele, nadzór, kierownictwo)	Wzrost zysków	⇔ Powrót do tradycyjnej bankowości	Bezpieczeństwo (nadzór)
Bezpieczeństwo (nadzór)	Powrót do tradycyjnej bankowości	⇔ Nowe produkty, usprawnienie procesów	Innowacyjność (klienci)
Bezpieczeństwo (nadzór)	Ograniczanie ryzyka	⇔ Nowe produkty, usprawnienie procesów	Innowacyjność (klienci)
Bezpieczeństwo (nadzór)	Powrót do tradycyjnej bankowości	⇔ Nowe produkty	Dostosowanie do trendów społecznych, kulturowych (klienci, społeczeństwo)
Bezpieczeństwo i rozwój (nadzór, klienci)	Współpraca z innymi bankami	⇔ Poprawa pozycji konkurencyjnej	Konkurencyjność (właściciele, kierownictwo)
Rentowność działalności (właściciele, nadzór, kierownictwo)	Wzrost zysków	⇔ Wzrost poziomu „ubankowienia”	Zapobieganie wykluczeniu finansowemu (państwo, społeczeństwo)
Rentowność działalności (właściciele, nadzór, kierownictwo)	Wzrost zysków	⇔ Wzrost poziomu ? „ubankowienia”	Zapobieganie wykluczeniu finansowemu (państwo, społeczeństwo)
Bezpieczeństwo (nadzór)	Ograniczanie ryzyka Adekwatność kapitałowa	⇔ Wzrost poziomu „ubankowienia”	Zapobieganie wykluczeniu finansowemu (państwo, społeczeństwo)
Rentowność działalności (właściciele, nadzór, kierownictwo)	Wzrost zysków	⇔ Długoterminowe relacje	Wartość dla klienta (klienci)
Efektywność działalności (kierownictwo, klienci)	Sprawność struktur organizacyjnych	⇔ Globalna dostępność Wzrost skali działalności	Rozwój (właściciele, kierownictwo)
Bezpieczeństwo ekonomiczne kraju (państwo, nadzór)	Lokalny rozwój Lokalny nadzór Rozwój lokalnego rynku	⇔ Globalna dostępność Sprawność zarządzania	Rozwój i rentowność (kierownictwo)

Tabela 4 (cd.)

1	2	3	4
Bezpieczeństwo (nadzór, rynki finansowe)	Ograniczanie ryzyka systemowego	↔ Globalna dostępność Wzrost skali działalności	Rozwój i rentowność (kierownictwo)
Lokalny charakter (klienci lokalni, społeczności)	Dostosowanie do lokalnego charakteru rynków i klientów	↔ Globalna dostępność	Dostępność (klienci globalni/ międzynarodowi)
Rentowność działalności (właściciele, nadzór, kierownictwo)	Wzrost zysków	↔ Wielokanałowość, dostępność całodobowa	Dostępność, wygoda (klienci)
Rentowność inwestycji (właściciele)	Wzrost zysków	↔ ? Społeczna odpowiedzialność banków	Zrównoważony rozwój (klienci, społeczności, środowisko naturalne)
Rentowność działalności (właściciele, kierownictwo)	Standaryzacja produktów i obsługi	↔ Indywidualizacja produktów i obsługi	Dostosowanie do potrzeb (klienci)
Bezpieczeństwo ekonomiczne kraju i klientów (państwo, nadzór)	Ochrona przed bankrutem i efektem domina	↔ Ponoszenie odpowiedzialności za generowane ryzyko	Ograniczenie pokusy nadużyć (państwo, nadzór)
Rentowność inwestycji (właściciele) Bonusy (kierownictwo)	Szybki wzrost zysków, szybka realizacja własnych zysków	↔ Stabilny rozwój, perspektywa długoterminowa	Bezpieczny rozwój (państwo, gospodarka, nadzór rynki, klienci)

Źródło: opracowanie własne.

1.7. Podsumowanie

Banki funkcjonują w turbulentnym otoczeniu i poddane są presji oczekiwań zgłaszanych przez wiele grup interesów. Ich potrzeby i cele bywają skrajnie odmienne i trudno jest wskazać ich właściwą hierarchię. Konflikt oczekiwań – również tych zgłaszanych przez najbardziej „uprawnionych” interesariuszy – zwiększa trudność określenia zasad działania banków.

Obecnie panuje konsensus co do tego, że aby uniknąć powtórzenia kryzysu finansowego (na tę skalę), niezbędne jest zarówno dokonanie zmian w obszarze

polityki państwa, jak i wdrożenie reform finansowych¹³¹. Analizy przyczyn globalnego kryzysu prowadzą do wskazania niedociągnięć wielu elementów systemu nadzoru nad rynkiem finansowym, a także systemu władztwa korporacyjnego¹³². Aktualnie wdrażane reformy – rozwiązania prawno-systemowe oraz wytyczne i rekomendacje – mają stanowić podwaliny dla nowego ładu rynku finansowego. Zatem oprócz tworzenia nowych regulacji, otoczenie banków nakłania je do dobrowolnego przyjęcia wewnętrznych norm działania, opartych przede wszystkim na idei odpowiedzialności – wobec szerokiego kręgu zainteresowanych stron. To, w jakim stopniu (i na jak długo) normy owe zostaną wcielone, w znacznym stopniu zależy od partykularnych celów różnych interesariuszy, którzy będą w stanie zmotywować banki do ich respektowania, rezygnując przy tym z części własnych oczekiwań.

Osiągnięcie sukcesu uwarunkowane jest postawami i działaniami ludzi – niezbędne są tu uczciwość i poczucie odpowiedzialności zarówno banków, jak i ich interesariuszy. Korporacyjna uczciwość, przejrzystość i odpowiedzialność muszą mieć charakter obustronny¹³³. Wszak to otoczenie banku – jego interesariusze kształtują jego postawy. Reformy systemu finansowego wymagają zatem zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron.

Banki postrzegane są jako instytucje zaufania publicznego; zaufanie to jednak zostało nadszarpnięte nieodpowiedzialnymi postawami bankowców i bankierów, które (wśród innych czynników) były przyczyną ostatniego globalnego kryzysu finansowego. Bez zaufania klientów (i innych interesariuszy) banki nie są w stanie istnieć, a bez stabilnych banków nie może sprawnie funkcjonować gospodarka. W związku z powyższym prowadzone są debaty na temat odpowiedzialności banków, konieczności redefinicji ich celów i oparcia ich działalności na podwalinach odwołujących się do wyższych wartości¹³⁴. Szczególnie w bankowości nie może być bowiem przyzwolenia dla prymatu wysokich, szybko generowanych zysków finansowych nad kształtowaniem długoterminowych, obustronnie satysfakcjonujących relacji z interesariuszami. Bank jest bowiem szczególnym rodzajem przedsiębiorstwa i musi w swej wiązce celów uwzględnić nie tylko generowanie wartości dla właścicieli, ale przede wszyst-

¹³¹ M. Dewatripont *et al.*, *Balancing the Banks. Global Lessons from the Financial Crisis*, Princeton University Press, Princeton 2010, s. 47.

¹³² Szerzej: G. Kirkpatrick, *The corporate governance lessons from the financial crisis*, „Financial Market Trends”, September 2009, No. 96, Vol. 1, s. 51–77; A. Turner, *A regulatory response to the global banking crisis*, FSA, March 2009; D. Walker, *A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities. Final Recommendations*, 26 November 2009.

¹³³ M. Marcinkowska, *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny...*, s. 168.

¹³⁴ Szerzej np. w: D. Korenik, *Odpowiedzialność banku...*, 2009; eadem, *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

kim zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności, a także realizowanie innych potrzeb zainteresowanych stron. Podkreśla się, że spełnienie uzasadnionych oczekiwań społecznych jest konieczne z uwagi na pełnione przez banki role w gospodarce i społeczeństwie¹³⁵.

Ważna jest tu obserwacja, że jeśliby praca banków nie była wykonywana ku pożytkowi systemu społecznego (gospodarki, społeczeństwa), to podważony byłby sens myślenia o systemie bankowym jako o dobru publicznym, które wspólnym wysiłkiem trzeba chronić i wspólnie ponosić ewentualne skutki jego załamania¹³⁶. To ważny argument w dyskusji nad rolą banków i koniecznością szerszego pojmowania ich odpowiedzialności.

¹³⁵ M. Marcinkowska, *Recenzja monografii autorstwa Doroty Korenik: „O roli służebnej banków komercyjnych” oraz „Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy”*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2010, R. LXXII, z. 2, s. 287–289.

¹³⁶ D. Korenik, *O roli służebnej banków...*, s. 23.

Rozdział 2. Reputacja i zaufanie do banku

Reputacja banku bardzo często jest postrzegana jako funkcja jego relacji z interesariuszami. Wizerunek i reputacja banku są czynnikami ocenianymi przez potencjalnych interesariuszy przy rozważaniu zaangażowania się w relacje z danym partnerem i – jak wskazano w pierwszym rozdziale – wpływają one w pewnej mierze na oczekiwania interesariuszy względem banku.

W centrum reputacji korporacyjnej znajduje się zaufanie. Jest ono szczególnie istotne w przypadku banków, dla których jest ono fundamentalnym zasobem warunkującym możliwość prowadzenia działalności. Podstawą bankowości jest bowiem zaufanie publiczne, będące efektem przekonania, że banki są podmiotami bezpiecznymi i solidnymi, postępującymi zgodnie z przyjętymi zasadami. To przekonanie, poparte doświadczeniami, jest podstawą relacji z interesariuszami.

2.1. Reputacja banku

2.1.1. Reputacja – definicja i atrybuty

Reputacja banku wyraża dokonaną przez interesariuszy ocenę (dokonaną na podstawie ich własnych wartości) stopnia, w jakim działania banku odpowiadają potrzebom i oczekiwaniom zainteresowanych stron¹. Jest ich percepcją – zbiorowym osądem banku, w oparciu o ocenę jego przeszłych oddziaływań finansowych, społecznych i środowiskowych; jest to zbiorowe postrzeganie banku – kształtowane na przestrzeni czasu, na podstawie jego dokonań

¹ N. Jurgens *et al.*, *Stakeholder theory and practice in Europe and North America: The key to success lies in a marketing approach*, „Industrial Marketing Management” 2010, Vol. 39, Issue 5, s. 769–775; S. Waddock, *The multiple bottom lines of corporate citizenship: social investing, reputation and responsibility audits*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, Issue 3, s. 323–345; B.A. Neville *et al.*, *Corporate reputation, stakeholders and the social performance – financial performance relationship*, „European Journal of Marketing” 2005, Vol. 39, Issue 9/10, s. 1184–1198

i postaw². Jest to zatem konstrukcja wielowymiarowa, a w jej definicjach odzwierciedlane są różne perspektywy³.

Reputacja może być rozważana z kilku perspektyw⁴:

– ekonomicznej – reputacja wyróżnia daną organizację, pomaga wyjaśnić i określić jej strategię poprzez analizę komunikacji kierowanej do otoczenia; reputacja organizacji jest poziomem oszacowania jej wartości przez uczestników otoczenia;

– strategicznej – reputacja jest programem mającym na względzie cel strategiczny (wzrost wartości przedsiębiorstwa); rolą reputacji jest zwiększenie konkurencyjności i wyróżnienie podmiotu na rynku; może stanowić barierę wejścia na rynek dla innych (potencjalnych) graczy;

– marketingowej – reputacja jest synonimem wizerunku marki, przekazuje obraz określonych wartości i emocji, manifestuje tożsamość przedsiębiorstwa;

– integracyjnej – reputacja jest zespołem wielu zintegrowanych doświadczeń na temat podmiotu (korporacji, marki, osoby), które tracą swą indywidualną treść na rzecz jednej, zintegrowanej reputacji;

– finansowej (księgowej) i organizacyjnej – reputacja postrzegana jest jako *goodwill*, renowa – wartość firmy, czyli ogół niematerialnych czynników stanowiący o nadwyżce wartości rynkowej nad wartością księgową przedsiębiorstwa;

– społecznej – socjologiczne podejście do zagadnienia reputacji zawiera się w koncepcji zaufania oraz zasadzie i normie wzajemności.

Dobra reputacja postrzegana jest jako zasób strategiczny – silna reputacja tworzy przewagę strategiczną każdego przedsiębiorstwa⁵. Jest ona fundamentalna dla kształtowania długoterminowych relacji z interesariuszami i odniesienia sukcesu strategicznego. Jej znaczenie jest szczególnie istotne w sektorze usług, a jest warunkiem koniecznym w sektorze usług finansowych. Jest więc zasobem umożliwiającym korzystanie z innych zasobów.

² M.L. Barnett *et al.*, *Corporate reputation: the definitional landscape*, „Corporate Reputation Review” 2006, Vol. 9, No. 1, s. 26–38; K. Weigelt, C. Camerer, *Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, Issue 5, s. 443–454; J.M.T. Balmer, *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, „Journal of Marketing Management” 1998, Vol. 14, Issue 8, s. 963–996.

³ Szerszy przegląd definicji reputacji przedstawia np. T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako element kształtowania reputacji i zaufania do banku*, „Bezpieczny Bank” 2010, nr 3 (42), s. 116–139.

⁴ C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *The reputational landscape*, „Corporate Reputation Review” 1999, Vol. 2, Issue 1, [za:] D. Walczak-Duraj, *Marketingowe funkcje treści etycznych w gospodarce rynkowej – istotne źródło wartości przedsiębiorstwa*, [w:] J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, t. VI, cz. 1, NOVUM, Płock, Łódź 2006, s. 57–88; M. Schwaiger, *Components and parameters of corporate reputation – an empirical study*, „Schmalenbach Business Review” 2004, Vol. 56, s. 46–71.

⁵ C.J. Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Cambridge 1996, s. 80

Fombrun i van Riel obrazowo przedstawiają reputację jako magnes, który pomaga przedsiębiorstwu przyciągać zasoby, oddziałując na swych interesariuszy⁶:

- wpływając na pracowników – czyni zajęcie bardziej atrakcyjnym i motywuje do wyczerpanej pracy,
- oddziałując na klientów – zachęca do kolejnych transakcji i buduje udział w rynku,
- w relacjach z inwestorami – ułatwia pozyskanie kapitału i pomaga obniżyć koszt kapitału,
- wpływając na media i dziennikarzy – pozwala na uzyskanie bardziej przychylnego opisu,
- w relacjach z analitykami finansowymi – wpływa na rekomendacje i oceny analityczne.

Niekiedy mówi się nawet o kapitale reputacji⁷, definiując go jako:

- zdolność banku do kształtowania wzajemnych relacji z interesariuszami⁸ (co jednak należałoby utożsamiać z kapitałem relacyjnym i społecznym⁹),
- postrzeganie banku przez tych interesariuszy, których związek z nim jest bezpośrednio wykorzystywany do osiągnięcia długoterminowego wzrostu i wartości dla akcjonariuszy¹⁰,
- wartość przedsiębiorstwa, która jest narażona na ryzyko (*at risk*) w codziennych relacjach z interesariuszami¹¹.

W kontekście wymienionych znaczeń i perspektyw reputacji, można powiedzieć, że kapitał reputacji nie stanowi wyodrębnionego elementu kapitałów banku, lecz jest częścią kapitału intelektualnego (w perspektywie *goodwill*), nawiązuje też do kapitału społecznego. Reputacja tworzona jest między innymi dzięki posiadanym przez bank zasobom – zarówno kapitałowi fizycznemu, jak i intelektualnemu. Z drugiej strony, reputacja – podobnie jak kapitał społeczny – umożliwia tworzenie kapitału intelektualnego i generowanie efektów

⁶ C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, FT Prentice Hall, New York 2004, s. 5.

⁷ J. Klewers, R. Wreschniok (eds.), *Reputation Capital. Building and Maintaining Trust in the 21st Century*, Springer, Heidelberg 2009

⁸ M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, wyd. III, PWE, Warszawa 2012, s. 221.

⁹ Kapitał reputacji w tym aspekcie winien być traktowany jako czynnik warunkujący możliwość nawiązywania i kształtowania relacji z interesariuszami.

¹⁰ M. Tonello, *Reputation Risk. A Corporate Governance Perspective*, The Conference Board Research Report R-1412-07-WG, www.complianceweek.com/s/documents/ConfBRReputation.pdf [dostęp 5.08.2012].

¹¹ C.J. Fombrun *et al.*, *Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, Issue 1, s. 85–106.

z wykorzystania wszystkich kapitałów banku (finansowego, intelektualnego fizycznego, społecznego). Nie jest to zatem odrębny kapitał, a efekt zastosowania innych kapitałów i czynnik umożliwiający ich dalsze efektywne wykorzystanie.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na trzy terminy, które niekiedy bywają stosowane jako synonimy: reputacja, wizerunek, tożsamość banku. Wizerunek i tożsamość należy jednak postrzegać jako – ściśle ze sobą powiązane – główne determinanty reputacji. Choć należy zaznaczyć, że nie kreują jej automatycznie; wypracowanie reputacji wymaga odpowiednich działań i postaw¹². Tożsamość banku powstaje wewnątrz, jego wizerunek istnieje zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, zaś reputacja tkwi w otoczeniu¹³; jak wskazano, reputację organizacji budują oceny jej interesariuszy.

Tożsamość banku to jego samoświadomość; składają się na nią przyjęte przez bank wartości, normy, przekonania i zasady. Wynika ona bezpośrednio z przyjętej wizji i misji, wyznawanej filozofii korporacyjnej, jest pochodną kultury korporacyjnej¹⁴.

Można mówić o tożsamości¹⁵:

– idealnej – wyraża optymalne pozycjonowanie przedsiębiorstwa na danym rynku, w danym czasie, wynika z dopasowania jej zasobów do środowiska, w którym funkcjonuje,

– pożądaney – określona jest w wizji sformułowanej przez właścicieli, założycieli lub kierownictwo, często wpływają nań osobiste doświadczenia i pragnienia tych interesariuszy (i bywa, że – odmiennie niż tożsamość idealna – nie wynika ona z analizy uwarunkowań),

– faktycznej – odzwierciedla rzeczywiste, aktualne wartości korporacyjne, zachowania i postawy przedsiębiorstwa, wartości, którymi kierują się członkowie organizacji;

– komunikowanej – jest „oficjalną” tożsamością komunikowaną bezpośrednio przez samo przedsiębiorstwo i zawartą w komunikacji, której przedsiębiorstwo nie kontroluje (np. przez media),

– postrzeganej – to tożsamość wykreowana w oczach interesariuszy organizacji; jest sumą ich wyobrażeń, tożsamą z wizerunkiem przedsiębiorstwa.

¹² A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 69.

¹³ T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 38.

¹⁴ Szerzej o poglądach na temat tożsamości, np.: K. Majchrzak, *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 19–30, oraz T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 39–65.

¹⁵ J.M.T. Balmer, *From the Pentagon: a new identity framework*, „Corporate Reputation Review” 2001, Vol. 4, Issue 1, s. 11–22.

Badania empiryczne wskazały, że najważniejszymi wartościami korporacyjnymi istotnymi w ocenie tożsamości przedsiębiorstw z branży finansowej są (w kolejności wskazań)¹⁶:

– na świecie: innowacyjność, satysfakcja klienta, uczciwość, odpowiedzialność społeczna, jakość, *know-how*, zaufanie, odpowiedzialność, duch współpracy, sukces;

– w Polsce: satysfakcja klienta i uczciwość, odpowiedzialność, duch współzawodnictwa, innowacyjność, jakość, duch współpracy, etyka, profesjonalizm, *know-how*, jakość obsługi, zaufanie, doskonałość, sukces, odpowiedzialność społeczna, wydajność, zrównoważony rozwój, konkurencyjność, humanizm, pomysłowość/wynalazczość, nowoczesność, pasja, tradycja.

Wizerunek jest konsekwencją tożsamości, jest jej obrazem w oczach interesariuszy¹⁷. Każdy uczestnik otoczenia organizacji wytworzył sobie jej wizerunek. Wizerunek banku jest sumą oczekiwań i wyobrażeń wszystkich jego interesariuszy, który powstał w efekcie przekazów informacyjnych kierowanych przez sam bank, jak również przekazów strony trzeciej (np. mediów, analityków, instytucji nadzoru, organizacji branżowych, organizacji rządowych i pozarządowych itd.), a także doświadczeń tych interesariuszy w zakresie relacji z bankiem¹⁸. Wizerunek jest kategorią relatywną (powstaje w relacji do innego wizerunku lub wizerunku idealnego); tworzony jest w wyniku analizy informacji przychodzących i zgromadzonych jako zdobyte doświadczenia¹⁹.

Na wyobrażenie o przedsiębiorstwie wpływają cztery grupy czynników²⁰:

– organizacyjne – wizja i misja organizacji, formalne polityka i strategia, obowiązująca kultura organizacyjna,

– polityczne – autoprezentacje podmiotu oraz prezentacje i ocena jego działań przez otoczenie (media, agencje ratingowe, analityków finansowych, regulatorów rynkowych itd.),

– marketingowe – postrzegane jakość produktów i usług, komunikacja marketingowa,

– relacyjne – jakość relacji podmiotu z interesariuszami.

¹⁶ ECCO International Communications Network, *Corporate Values Index 2009*, November 2009, www.onboard.pl/pl/badania_publicacje/corporate_values_index [dostęp 30.07.2010].

¹⁷ Niektórzy badacze utożsamiają wizerunek z reputacją, jednak w większości przypadków wizerunek traktowany jest odrębnie od reputacji; reputacja jest postrzegana jako realizacja wartości wynikającej z wizerunku lub jako efekt relacji z interesariuszami. Szerzej opisuje to np. C. Falkenreck, *Reputation Transfer to Enter New B-to-B Markets. Measuring and Modelling Approaches*, Springer, Berlin, Heidelberg 2010.

¹⁸ Szerzej na temat wizerunku: K. Majchrzak, *Zarządzanie reputacją...*, s. 31–38, oraz T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 65–72.

¹⁹ W. Budzyński, *Kształtowanie wizerunku równoległego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 76.

²⁰ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 144.

W przypadku instytucji finansowych, na wizerunek silnie wpływa oferta produktowa (oferowane usługi i ich dostępność, procedury operacyjne itd.), personel, z którym kontaktują się klienci (kompetencje, postawa i zachowanie, powierzchowność) oraz wygląd placówek (architektura, wystrój wnętrza, atmosfera itp.)²¹.

Można zatem mówić o różnych „warstwach” obrazu – o wizerunkach cząstkowych przedsiębiorstwa, np. wizerunku (*image'u*) wewnętrznym, produktowym/usługowym, rynkowym, technologicznym, finansowym, publicznym, społeczno-politycznym itd.²² Wszystkie wizerunki powinny być zgodne z pozytywnymi i negatywnymi osiągnięciami organizacji. Brak równowagi i spójności w wizerunkach determinujących reputację może być źródłem kryzysu zaufania do organizacji²³.

Należy przy tym wyróżnić wizerunek pożądaný (docelowy, intencjonalny obraz będący aspiracją banku) i wizerunek rzeczywisty, stanowiący holistyczne wrażenie powstałe w oparciu o kompleksową ocenę zasobów, w rezultacie ogółu doświadczeń, wrażeń, przekonań, doznań i wiedzy interesariuszy²⁴. Między pożądanym a rzeczywistym wizerunkiem banku zwykle istnieje dysonans, który jest efektem m.in.²⁵:

- niewłaściwego dopasowania atrybutów tożsamości do cech docelowego segmentu rynku (kolizją między tożsamością idealną a pożądaną),
- rozbieżności między deklarowanymi a rzeczywistymi zachowaniami banku,
- nieskuteczności komunikacyjnej banku,
- oddziaływania konkurentów,
- zmienności otoczenia.

Modyfikacja wizerunku korporacji jest zależna od znajomości aktualnych wyobrażeń interesariuszy (rzeczywistego wizerunku) i możliwości wpływania na te czynniki, na których opiera się ów *image*²⁶.

²¹ G. LeBlanc, N. Nguyen, *Cues used by customers evaluating corporate image in service firms. An empirical study in financial institutions*, „International Journal of Service Industry Management” 1995, Vol. 7, No. 2, s. 44–56.

²² K. Majchrzak, *Zarządzanie reputacją...*, s. 37; A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją...*, s. 40.

²³ W.M. Grudzewski *et al.*, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 180–181.

²⁴ I. Szlis, *Aspiracje a rzeczywistość – wizerunek banku jako efekt sieci interakcji*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 75. Patrz także R.M. Worcester, *Managing the image of your bank: the glue that binds*, „International Journal of Bank Marketing”, Vol. 15, Issue 5, s. 146–152.

²⁵ J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 18.

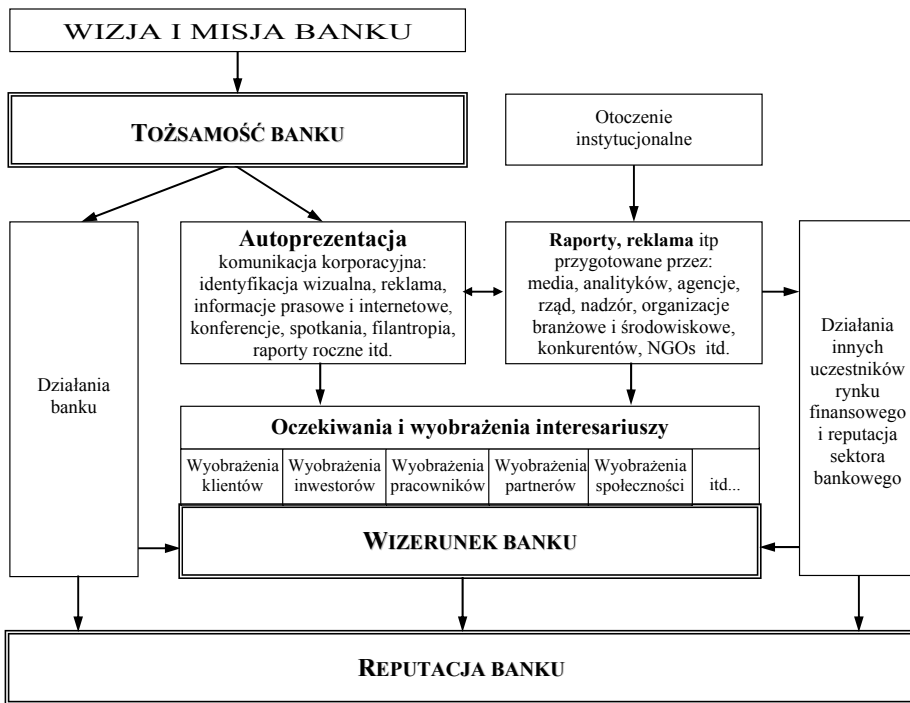
²⁶ G.R. Dowling, *Managing your corporate images*, „Industrial Marketing Management” 1986, Vol. 15, Issue 2, s. 109–115.

Reputacja banku jest – jak wskazano – pochodną jego tożsamości i wizerunku wykształconego w umysłach jego interesariuszy, wynika zarówno z działań jego samego, jak i jego otoczenia (nade wszystko zaś innych uczestników rynku finansowego). Schematyczną prezentację zależności między tożsamością, wizerunkiem i reputacją przedstawia rysunek 7.

Warto podkreślić, że zwykle na wizerunek i reputację przedsiębiorstwa wpływają wizerunek i reputacja sektora i kraju, w którym prowadzi on swoją działalność. W przypadku banków ta zależność jest znacznie silniejsza niż w przypadku innych branż. Na postrzeganie konkretnego banku znacząco wpływają opinie na temat całego sektora bankowego, co wynika przede wszystkim z powiązań między instytucjami finansowymi i obserwowany efekt „zarazania się” banków kryzysem (oznaczający łatwość przenoszenia się negatywnych konsekwencji trudności finansowych odczuwanych przez jeden bank na inne banki). Podobnie, sytuacja makroekonomiczna kraju ma fundamentalny wpływ na kondycję finansową banków, toteż problemy finansowe odczuwane przez gospodarkę narodową mają przełożenie na oczekiwania i wyobrażenia o sektorze bankowym i poszczególnych instytucjach. Nadto reputacja kraju wpływa na reputację sektora bankowego, m.in. poprzez kształt i siłę sieci bezpieczeństwa finansowego i skłonność państwa do udzielania zagrożonym bankom pomocy. Tylko bardzo silne kapitałowo banki, o znakomitej renomie, mogą oprzeć się trudnościom wynikającym z pogorszenia wizerunku państwa lub krajowego sektora bankowego. Należy mieć przy tym na względzie, że siła kapitałowa i dobra reputacja są warunkiem koniecznym, ale nigdy nie są warunkiem wystarczającym dla stabilnego funkcjonowania banku.

Na wizerunek i reputację banku, jako podmiotu rynku finansowego, wpływają w znacznej mierze opinie o nim formułowane przez analityków, media i inwestorów. Ci zaś ufają tym przedsiębiorstwom, które są prowadzone przez doświadczonych, zaangażowanych i szanowanych przywódców, które w przejrzysty i kompleksowy sposób komunikują swoje plany i działania korporacyjne oraz mają solidne fundamenty finansowe i adekwatne systemy kontroli i nadzoru²⁷.

²⁷ P. Mazzola *et al.*, *How to build reputation in financial markets*, „Long Range Planning” 2006, Vol. 39, Issue 4, s. 385–407; C. Gabbioneta *et al.*, *Corporate reputation and stock market behavior*, [w:] S. Helm, K. Liehr-Gobbers, C. Storck (eds.), *Reputation Management for Professionals*, Springer, Berlin, Heidelberg 2011, s. 215–229.



Rysunek 7. Tożsamość, wizerunek i reputacja banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.J. Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Cambridge 1996; G. Dowling, *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, New York 2001; V. P. Rindova, *The image cascade and the formation of corporate reputations*, „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, Issue 2, s. 188–194

2.1.2. Źródła i znaczenie reputacji

Reputacja opiera się na czterech fundamentalnych czynnikach: odpowiedzialności, zaufaniu, wiarygodności i solidności²⁸.

Fombrun i van Riel podjęli próbę określenia, czym wyróżniają się korporacje o największej reputacji; wskazali pięć czynników (nazwali je „korzeniami sławy”), stanowiących o ekspresywności i wyrazistości, ułatwiających tworzenie wizerunku – są nimi: widoczność, przejrzystość, wyróżnienie, spójność i autentyczność²⁹. Widoczność ogranicza konieczność poszukiwania potrzebnych informacji. Przejrzystość czyni przekazy informacyjne i działania przedsiębiorstwa wiarygodnymi, ograniczając konieczność weryfikacji. Wyróżnienie

²⁸ C.J. Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Cambridge 1996.

²⁹ C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *Fame and Fortune...*, s. 86, 96.

(odrębność) ułatwia rozpoznanie korporacji. Spójność (konsekwencja) pozwala ocenić rozległość działań przedsiębiorstwa i interpretować je. Autentyczność czyni przedsiębiorstwo przewidywalnym i wiarygodnym³⁰.

W modelu opracowanym przez C. Fombruna i Harris Interactive (Harris-Fombrun-Reputation Quotient[®])³¹, na reputację wpływa sześć czynników: odbiór emocjonalny (jak bardzo przedsiębiorstwo jest lubiane, szanowane i podziwiane), produkty i usługi (percepcja jakości, innowacyjności, wartości i rzetelności produktów i usług przedsiębiorstwa), wizja i przywództwo (w jakim stopniu przedsiębiorstwo demonstruje swą wizję i silne przywództwo), atmosfera pracy (percepcja jakości zarządzania przedsiębiorstwem, jakości pracowników, jakości przedsiębiorstwa jako miejsca pracy), wyniki finansowe (postrzeganie rentowności i ryzyka przedsiębiorstwa oraz jego perspektyw rozwojowych), odpowiedzialność społeczna (postrzeganie przedsiębiorstwa jako społecznie odpowiedzialnego – ocena relacji ze społecznościami, pracownikami i środowiskiem naturalnym)³².

W bardziej ogólnej generalizacji reputacja przedsiębiorstwa oceniana jest przez pryzmat dwóch komponentów³³:

– reputacji biznesowej – którą tworzą: ład korporacyjny i jakość zarządzania, jakość produktów i usług, zdolność przyciągania i zatrzymania utalentowanych ludzi, poziom innowacyjności, efektywność wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, wartość inwestycyjna w długim okresie,

– reputacji społecznej – na którą składają się siła finansowa przedsiębiorstwa oraz jego odpowiedzialność społeczna.

Reputacja przedstawia fundamentalną wartość dla działalności każdego przedsiębiorstwa, a szczególnie w przypadku podmiotów finansowych jest zasobem o krytycznym znaczeniu – przedsiębiorstwo finansowe o złej reputacji nie jest w stanie funkcjonować na rynku.

Przeprowadzono wiele badań, których wyniki wskazują na bezpośrednie i pośrednie korzyści odnoszone przez podmioty o dobrej (lepszey od konkurentów) reputacji; są to korzyści rynkowe, operacyjne i finansowe³⁴.

³⁰ Wymienione źródła reputacji szeroko omawia T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 86–139.

³¹ Narzędzie to jest wykorzystywane przez Harris Interactive do niezależnej oceny reputacji korporacji amerykańskich. Szerzej: www.harrisinteractive.com/Products/ReputationQuotient.aspx [dostęp 7.08.2012].

³² Łącznie autorzy wymienili wśród tych sześciu czynników 20 atrybutów reputacji. C.J. Fombrun *et al.*, *The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation*, „Journal of Brand Management”, Vol. 7, No. 4, s. 241–255.

³³ G.M. de Castro *et al.*, *Business and social reputation: exploring the concept and main dimensions of corporate reputation*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 63, No. 4, s. 361–370.

³⁴ G.R. Dowling, *How good corporate reputations create corporate value*, „Corporate Reputation Review” 2006, Vol. 9, Issue 2, s. 134–143; M. Acquaah, *Organizational competence and firm-specific Tobin's q: the moderating role of corporate reputation*, „Strategic Organization”

- wzrost wartości przedsiębiorstwa (w tym wzrost wskaźnika q-Tobina),
- ograniczenie kosztu kapitału (m.in. poprzez zmniejszenie współczynnika β , zmniejszenie zmienności cen papierów wartościowych),
- wzrost udziału w rynku (zwiększenie liczby klientów, wzrost skali transakcji z klientami, zwiększenie lojalności klientów),
- wzrost satysfakcji klientów,
- możliwość sprzedawania produktów i usług po wyższych cenach (używanie premii cenowej), mniejsza wrażliwość cenowa klientów,
- efekty synergiczne – wzmocnienie relacji między zasobami i kompetencjami a wynikami przedsiębiorstwa.

Należy przy tym zaznaczyć, że niektóre badania wykazują bardzo zróżnicowane wyniki. Na przykład, część z nich przedstawia silny związek reputacji z wynikami finansowymi (przychodami, rentownością), a niektóre nie wykazują takiego związku (względnie relacja nie jest silna). Ten brak spójności może być spowodowany, po pierwsze, zastosowaniem różnych miar reputacji przedsiębiorstwa, a po drugie – prowadzeniem badań na różnych próbach i w różnych okresach³⁵.

Warto podkreślić, że omawiane zależności są dwubiegunowe: zarówno lepsza reputacja wpływa na poprawę efektów działalności przedsiębiorstwa, jak i lepsze wyniki finansowe – poprawiając wizerunek podmiotu – wzmocniają jego reputację³⁶. W przypadku sektora bankowego potwierdzono, że kluczowymi finansowymi determinantami reputacji były wyniki finansowe (zysk) i wielkość banku (suma bilansowa); najważniejszym elementem okazały się jednak koszty reklamy³⁷.

2003, Vol. 1, No. 4, s. 383–411; Y. Koh *et al.*, *Impact of brand recognition and brand reputation on firm performance: U.S.-based multinational restaurant companies' perspective*, „International Journal of Hospitality Management” 2009, Vol. 28, Issue 4, s. 620–630; J.L.F. Sanchez, L.L. Sotorrio, *The creation of value through corporate reputation*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 76, No. 3, s. 335–346;

³⁵ E. de Quevedo Puente *et al.*, *Financial impacts of corporate reputation*, [w:] S. Helm *et al.* (eds.), *Reputation Management*, Springer, Berlin, Heidelberg 2011, s. 163–178. Autorzy zestawiają wiele studiów empirycznych nad relacjami między reputacją i wynikami przedsiębiorstw, dokonując m.in. porównania metodologii i efektów tych badań.

³⁶ S.A. Hammond, J.W. Slocum, *The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation*, „Journal of Business Ethics” 1996, Vol. 15, No. 2, s. 159–165. Dodatkowo, w przypadku przedsiębiorstw niefinansowych potwierdzono, że zmienność poziomu reputacji niemal w połowie zależy od wyników finansowych przedsiębiorstwa, a jedynie w ok. 5% od czynników zależnych od branży. S. Sur, C.A.T. Sirsly, *What's in a name? Decomposing corporate reputation to assess the relative impact of temporal, firm and industry level factors*, „Journal of Management and Governance”, w druku, DOI: 10.1007/s10997-012-9214-9.

³⁷ O. Shenkar, E. Yuchtman-Yaar, *Applying a non parametric methodology to the study of corporate reputation*, „Quality & Quantity” 1996, Vol. 30, No. 4, s. 371–388.

2.1.3. Ryzyko reputacyjne

Reputacja stymuluje rozwój i pomaga zapobiec lub choćby zminimalizować negatywne efekty różnych wydarzeń³⁸. Jak wskazano, jest postrzegana jako strategiczny zasób i element przewagi konkurencyjnej. Należy jednak zwrócić uwagę także na drugą stronę medalu: w przypadku, gdy bank ma złą reputację, nie jest w stanie uzyskać pozytywnych efektów z zastosowania swego kapitału (finansowego, intelektualnego, społecznego). W tym kontekście mówi się zatem o ryzyku reputacyjnym.

Ryzyko (utruty) reputacji można określić jako³⁹:

– obecny oraz przyszły wpływ negatywnej opinii publicznej na zyski i kapitały banku; oddziałuje ono na zdolność instytucji do tworzenia nowych relacji z klientami bądź kontynuacji już istniejących relacji;

– ryzyko, że utajone problemy związane z reputacją staną się rzeczywiste;

– ryzyko reputacji w operacjach detalicznych (dotyczy działania systemu rozliczeń i związanych z nim oczekiwań klienta co do świadczonych usług rozliczeniowych i ich zgodności z obowiązującymi regulacjami; zaufanie klientów i kontrahentów zostanie zszargane jeśli zostanie dostrzeżone bądź faktycznie nastąpi naruszenie zasad bezpiecznego i odpowiedzialnego prowadzenia biznesu) i ryzyko reputacji w operacjach hurtowych (wiąże się z systemem płatniczym, ze względu na wysokie kwoty dokonywanych rozliczeń; błędy lub defraudacja mogą mieć znaczący wpływ na postrzeganie instytucji finansowej przez opinię publiczną).

Można zatem uogólnić, że ryzyko reputacji urzeczywistnia się, gdy negatywne *publicity* wywołane przez określone zdarzenia (spowodowane przez przedsiębiorstwo lub niezależne od niego) zagraża kapitałowi reputacji i powoduje utratę wartości przedsiębiorstwa⁴⁰.

W postrzeganiu ryzyka reputacji dominuje koncepcja negatywna (ryzyko jako zagrożenie). Fombrun, Gardberg i Barnett proponują, by ryzyko reputacji postrzegać analogicznie jak inne rodzaje ryzyka: według koncepcji neutralnej – to jest zarówno jako zagrożenie, jak i szansę (możliwość generowania pozytywnych rezultatów)⁴¹. Ryzyko reputacji jako zagrożenie można rozumieć jako

³⁸ T. Gable, *Wizerunek jako część strategii korporacyjnej. Budowanie reputacji dla zyskania długookresowych korzyści*, [w:] P.F. Anthonissen (red.), *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 61–71.

³⁹ Szereg definicji ryzyka reputacji przedstawia M. Iwanicz-Drozdowska, *Ryzyko reputacji a społeczna odpowiedzialność biznesu w instytucjach finansowych*, [w:] L. Dziawgo (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008, s. 259–265.

⁴⁰ M. Tonello, *Reputation Risk. A Corporate Governance Perspective*, The Conference Board Research Report R-1412-07-WG, www.complianceweek.com/s/documents/ConfBRReputation.pdf [dostęp 5.08.2012].

⁴¹ C. J. Fombrun *et al.*, *Opportunity Platforms...*

niebezpieczeństwo niewniesienia przez interesariuszy obiecanych kontrybucji i jako zagrożenie ich negatywnych postaw i zachowań (np. nieuczciwego zachowania pracowników, odejścia klientów, zerwania kontraktów przez partnerów, podjęcia kroków prawnych przez nadzorców, zły opinii w mediach itd.). Ryzyko reputacji jako szansę można rozumieć jako obietnice interesariuszy wniesienia określonych kontrybucji na rzecz banku (pracownicy obiecują zaangażowanie, klienci – lojalność, partnerzy – współpracę, inwestorzy – kapitały, media – korzystne wizerunek itd.).

Badania wskazują, że ryzyko reputacyjne jest obecnie wskazywane jako najważniejszy (poza ryzykiem finansowym) rodzaj ryzyka w działalności przedsiębiorstw⁴², którego znaczenie wzrosło w ostatnich latach⁴³. W percepcji dyrektorów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem, ryzyko reputacji łączy się z ryzykiem operacyjnym i ogólnym ryzykiem biznesowym. Jako główne źródła ryzyka reputacji wskazują oni: brak zgodności z regulacjami prawnymi, zagrożenie nieetycznymi praktykami, naruszenie bezpieczeństwa (np. wyciek danych, kradzież danych finansowych klientów), niedostarczenie minimalnych standardów produktów i jakości obsługi klientów, złe zarządzanie kryzysowe, nieskuteczność w realizacji celów finansowych, ryzyko w relacjach z dostawcami i partnerami o niskiej reputacji, nieadekwatne zachowanie w odniesieniu do problemów mających znaczenie dla społeczeństwa (np. zmiany klimatyczne), naruszenia dotyczące ochrony środowiska naturalnego, niepokoje pracownicze⁴⁴.

Symptomami tracenia kapitału reputacyjnego mogą być: odpływ klientów, zmniejszenie udziału rynku, odejście inwestorów, znaczące spadki cen papierów wartościowych banku na rynku, wzrost kosztów finansowania, utrata pracowników, wzrost kosztów transakcyjnych⁴⁵.

Amerykański Office of the Comptroller of the Currency w wytycznych dotyczących analizy nadzorczej dużych banków wskazuje grupy czynników, z którymi może się wiązać ryzyko reputacyjne. Wymienia⁴⁶:

– czynniki strategiczne – wartość i typy zarządzanych aktywów oraz liczbę rachunków, plany i możliwości połączeń i przejęć kapitałowych, potencjalne wejście w nowy obszar działalności (produkty, technologie, kanały dystrybucji);

⁴² Ryzyko reputacyjne miało ponad 2/3 wskazań. Szerzej o badaniu: Eisner Amper, *Third Annual Board of Directors Survey – 2012. Concerns About Risks Confronting Boards*, May 2012, www.eisneramper.com/board-directors-risk-survey-0512.aspx [dostęp 7.08.2012].

⁴³ Economist Intelligence Unit, *Reputation: Risk of risks*, EIU, 2005, www.online-reputationmanagement.org/images/WhitePapers/risk_reputation_report_online-reputation-management-solutions.pdf [dostęp 7.08.2012].

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ I. Walter, *Reputational risk*, [w:] J.R. Boatright (ed.), *Finance Ethics. Critical Issues in Theory and Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010, s. 105.

⁴⁶ Office of the Comptroller of the Currency, *Large Bank Supervision. Comptroller's Handbook*, January 2010.

– czynniki zewnętrzne – rynkową lub publiczną percepcję misji, kultury, „obywatelstwa społecznego” i poziomu tolerancji ryzyka banku, rynkową lub publiczną percepcję stabilności finansowej banku, rynkową lub publiczną percepcję jakości produktów i usług świadczonych przez bank, konsekwencje warunków ekonomicznych, rynkowych, sektorowych, zmian regulacyjnych, rozwoju technologii;

– zarządzanie, procesy i systemy – dotychczasowe doświadczenia we wdrażaniu nowych produktów i technologii, możliwość ograniczania finansowych konsekwencji pozwów oraz skutków przekroczenia prawa, doświadczenie rady nadzorczej i kierownictwa w promowaniu etycznej kultury, skłonność i zdolność kierownictwa do dostosowania strategii w reakcji na zmiany regulacji, zakłócenia rynkowe, percepcję rynkową lub społeczną, jakość i spójność systemów informacji zarządczej, adekwatność kontroli monitorowania decyzji biznesowych, zdolność komunikowania się z rynkiem, mediami i społeczeństwem, systemy ochrony poufnych informacji o klientach, adekwatność systemów wynagradzania kierownictwa.

Ryzyko reputacyjne wiąże się zatem jednoznacznie z relacjami banku z interesariuszami. Warto zauważyć, że ryzyko to jest ponoszone przez obie strony relacji. Pogorszenie wizerunku banku i spadek jego reputacji pogarszają jego wyniki operacyjne, rynkowe i finansowe, a w konsekwencji uderzają w interesy zainteresowanych stron. W tabeli 5 podano przykłady wpływu ryzyka reputacyjnego banku na jego interesariuszy.

Tabela 5. Wpływ ryzyka reputacyjnego banku na jego interesariuszy

Interesariusze odczuwający konsekwencje ryzyka reputacyjnego	Powiązanie ryzyka reputacyjnego z innymi rodzajami ryzyka bankowego – przykłady
1	2
Akcjonariusze, inwestorzy, wierzyciele	Ryzyko strategiczne (brak spójnej strategii biznesowej, gwałtowne zmiany strategiczne, niepowodzenia we wdrażaniu strategii) Ryzyko operacyjne (etyka, zgodność z przepisami) Ryzyko wyniku finansowego, ryzyko kapitałowe
Klienci	Ryzyko operacyjne (jakość produktów, jakość obsługi, erozja marki, etyka, zgodność z przepisami) Ryzyko finansowe (cenowe, wyniku finansowego, kapitałowe)
Pracownicy	Ryzyko operacyjne (bezpieczeństwo pracy, etyka, zgodność z przepisami) Ryzyko finansowe (wyniku finansowego)
Kierownictwo	Ryzyko operacyjne (etyka, zgodność z przepisami) Ryzyko finansowe (wyniku finansowego, kapitałowe)
Dostawcy i partnerzy	Ryzyko operacyjne (jakość procesów, wydajność, problem skalowalności) Ryzyko finansowe (cenowe, wyniku finansowego, kapitałowe)

Tabela 5 (cd.)

1	2
Społeczność lokalna	Ryzyko operacyjne (bezpieczeństwo pracy, bezpieczeństwo ekologiczne) Ryzyko finansowe (wyniku finansowego)
Państwo	Ryzyko operacyjne (zgodność z przepisami) Ryzyko finansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Tonello, *Reputation Risk. A Corporate Governance Perspective*, The Conference Board Research Report R-1412-07-WG, www.complianceweek.com/s/documents/ConfBReputation.pdf [dostęp 5.08.2012].

Ryzyko reputacji jest trudne (o ile w ogóle możliwe) do zmierzenia. Nie zostało zatem odrębnie uwzględnione w regulacjach nadzorczych banków. Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego wyłączył ryzyko reputacyjne (oraz ryzyko strategiczne) z ogólnego ryzyka operacyjnego. Wobec powyższego, banki nie mają obowiązku kwantyfikacji tego ryzyka i uwzględniania go w wymogach kapitałowych. Natomiast pożądane jest, by banki monitorowały to ryzyko i – w miarę możliwości – uwzględniały je w drugim filarze Nowej Umowy Kapitałowej, w ramach procesu wewnętrznej oceny adekwatności kapitałowej⁴⁷. W praktyce banki – o ile je uwzględniają w swych analizach – ujmują ryzyko reputacyjne w grupie ryzyka trudno mierzalnego i nie uwzględniają odrębnego kapitału na jego pokrycie, choć w polityce zarządzania kapitałem i ryzykiem wskazują na znaczenie reputacji dla możliwości bezpiecznego funkcjonowania i pozyskiwania kapitałów, zwłaszcza w sytuacjach awaryjnych.

Zważywszy na znaczenie reputacji w działalności instytucji finansowych oraz skalę potencjalnych konsekwencji w sytuacji jej utraty, banki powinny identyfikować i analizować ryzyko reputacji i przeprowadzać stosowne audyty⁴⁸, podobnie jak w przypadku innych rodzajów ryzyka.

Identyfikacja i analiza ryzyka reputacji w znacznej mierze powinny opierać się na analizie relacji z interesariuszami i wychwytywaniu negatywnych sygnałów. W szczególności analiza i zarządzanie ryzykiem reputacji wymaga zbierania i analizy informacji zwrotnych od klientów, monitoringu mediów (w tym blogów i forów), zarządzania relacjami z mediami, zarządzania relacjami z inwestorami, oceny zgodności z przepisami prawa i zarządzaniem relacjami z regulatorami, analizą biznesowych, ekonomicznych i społecznych trendów,

⁴⁷ Szerzej nt. NUK: M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009.

⁴⁸ Zasady przeprowadzania audytu ryzyka reputacji przedstawiają C. Brønn, G. Dowling, *Corporate reputation risk: creating an audit trail*, [w:] S. Helm et al. (eds.), *Reputation Management for Professionals*, Springer, Berlin, Heidelberg 2011, s. 239–255.

które mogą stać się źródłem ryzyka, zarządzania relacjami z potencjalnie wrogo nastawionymi grupami interesów⁴⁹.

W cytowanych już badaniach na temat ryzyka reputacji, dyrektorzy odpowiedzialni za zarządzanie nim wskazywali następujące przykłady działań, jakie ich korporacje podejmowały w celu ograniczania tego ryzyka (w kolejności popularności wskazań): planowanie i dokumentowanie procesów zarządzania kryzysowego, regularny pomiar postrzegania przedsiębiorstwa przez zewnętrznych interesariuszy (klientów, media, grupy nacisku itp.), stworzenie szerokiego programu społecznej odpowiedzialności biznesu, umożliwiającego odniesienie się do ewentualnych źródeł ryzyka utraty reputacji, systematyczne monitorowanie zagrożeń dla reputacji, szkolenie pracowników w kierunku identyfikacji i analizy ryzyka reputacji, zarządzanie ryzykiem reputacji i zarządzanie kryzysowe powierzone są międzydepartamentowemu zespołowi (z kilku funkcji, obszarów przedsiębiorstwa), kompetencje departamentu/funkcji ryzyka obejmują obecnie kluczowe zagrożenia i wyzwania związane z reputacją, normy dotyczące ochrony środowiska, praw człowieka i praktyk pracy są przedstawione publicznie, ustanawiane są oparte na zaufaniu relacje z grupami nacisku i innymi potencjalnymi krytykami przedsiębiorstwa⁵⁰.

Specyfika ryzyka reputacji wymaga, by banki koncentrowały się na aktywnym podejściu do zarządzania nim. Nie wystarczy bowiem postawa pasywna (brak zarządzania ryzykiem, akceptowanie go) bądź postawa reaktywna (reagowanie na ryzyko dopiero w momencie ujawnienia się negatywnych skutków określonych zdarzeń). Oczywiście minimalizowanie skutków tego ryzyka (np. przygotowanie i realizacja planów postępowania w sytuacjach kryzysowych), także musi być uwzględnione w procesie zarządzania ryzykiem reputacji. Kluczowe jednak znaczenie ma podejście aktywne, które w przypadku tego ryzyka oznacza minimalizowanie prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Wskazuje się tu na dwie grupy działań: skierowane do wewnątrz (kształtowanie etycznej kultury banku) oraz skierowane do otoczenia (kształtowanie relacji z interesariuszami banku)⁵¹.

Konsultanci PricewaterhouseCoopers sugerują pięć etapów zarządzania ryzykiem reputacji⁵²:

– we wstępnej fazie należy przypisać odpowiedzialność liderom poszczególnych jednostek biznesowych, zidentyfikować interesariuszy i kryteria,

⁴⁹ Zurich, *Reputational risk and crisis management*, 2010, <http://www.zurichna.com/internet/zna/SiteCollectionDocuments/en/media/whitepapers/Zurich-M-Reputation.pdf> [dostęp 7.08.2012].

⁵⁰ Economist Intelligence Unit, *Reputation: Risk of risks*.

⁵¹ A. Adamska, T. Dąbrowski, *Zarządzanie ryzykiem reputacji w banku*, „Finanse” 2010, nr 1(2), s. 93–111.

⁵² PricewaterhouseCoopers, *Predicting the Unpredictable: Protecting Retail and Consumer Companies Against Reputation Risk*, 2005, www.pwc.com/th/en/publications/predicting-the-unpredictable.jhtml [dostęp 7.08.2012].

według których oceniają oni organizację, dokonać oceny aktualnej reputacji podmiotu (na tle konkurentów),

– w drugim kroku należy przewidzieć czynniki, które potencjalnie mogą wpływać na ryzyko reputacji i dokonać ich systematyzacji,

– w następnym etapie należy określić prawdopodobieństwo wystąpienia tych zdarzeń i okoliczności oraz skalę i znaczenie ich konsekwencji,

– czwarty etap wiąże się z ustaleniem podejścia do kontroli ryzyka reputacji (unikanie, akceptacja bądź redukcja – minimalizowanie prawdopodobieństwa jego realizacji),

– w ostatniej fazie zalecane jest dokonanie oceny działań kontrolnych i przeprowadzenie symulacji zdarzeń mających wpływ na reputację.

Powyższy katalog należałoby uzupełnić o działania podejmowane na etapie zarządzania kryzysem. Odbudowa reputacji jest najtrudniejszym etapem zarządzania nią.

W badaniach przeprowadzonych przez Weber Shandwick ustalono, że działaniami, które pomagają przedsiębiorstwom odzyskać reputację po przebytych kryzysie, są: publiczne ogłoszenie konkretnych działań, jakie będą podjęte w celu rozwiązania problemu, szybkie publiczne ujawnienie co się stało, regularne publiczne ogłaszanie raportów wskazujących postępy prac dotyczących danego zagadnienia, ustanowienie systemu wczesnego ostrzegania, ustalenie polityki celów dotyczących społecznej odpowiedzialności, zatwierdzenie przez prawników wszelkich oświadczeń wydawanych w imieniu podmiotu, ustalenie – przed podjęciem działań – czy problem dotyczy całego sektora, czy tylko danego przedsiębiorstwa, realizowanie kwartalnych celów finansowych (przychodów, zysku), publiczne przeprosiny przez prezesa lub przewodniczącego rady nadzorczej, stworzenie stanowiska kierowniczego dla osoby odpowiedzialnej za zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa, odpowiedzi adresowane do blogerów, którzy przedstawiają niewłaściwie fakty, zmiana lub eliminacja członków kierownictwa (zarządu, rady nadzorczej), utrzymywanie prezesa z dala od mediów⁵³.

W przypadku banków odbudowa reputacji jest szczególnie trudna, a bywa, że niemożliwa – raz utracone zaufanie klientów, inwestorów i partnerów może nie zostać odzyskane. Tym bardziej należy koncentrować się na budowaniu trwałych fundamentów reputacji – odpowiednim kształtowaniu relacji z interesariuszami, opartym na uczciwości i odpowiedzialności.

⁵³ Wskazania w różnych regionach świata nieznacznie się różniły, ale kolejność wymienionych działań była zbliżona. Podana tu kolejność dotyczy Europy. Weber Shandwick, *Safeguarding reputation survey*, March 2007, www.webershandwick.com/Default.aspx/Insights/ThoughtLeadership/ResearchInitiatives/SafeguardingReputationSurvey [dostęp 5.08.2012].

2.1.4. Pomiar reputacji

Trudność pomiaru reputacji wynika z faktu niejednoznaczności jej definicji oraz bardzo dużego zróżnicowania wewnętrznego tego pojęcia i subiektywnego charakteru.

W pierwszym rzędzie należałoby doprecyzować sam obiekt pomiaru, czyli wskazać co jest mierzone (reputacja za co, w jakim ujęciu) i z czyjego punktu widzenia (reputacja dla kogo)⁵⁴. Można zatem oceniać reputację banku z pozycji pracodawcy, reputację na rynku usług bankowych, reputację na rynku kapitałowym, reputację jako banku innowacyjnego itd.⁵⁵

Niektórzy autorzy proponują dokonywanie wyceny reputacji, utożsamiając ją z wartością firmy (*goodwill*)⁵⁶. Wartość reputacji oznaczałaby zatem różnicę między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstwa. Jak jednak zostanie wskazane w rozdziale trzecim, jest to uproszczone podejście do szacowania wartości kapitału intelektualnego (nie pozbawione wad!), a nie jest zasadnym utożsamianiem reputacji z kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa.

Zamiast wyceny reputacji proponuje się jej pomiar w kategoriach niemonetarnych. Pomiar reputacji dokonywany jest w sposób pośredni, poprzez odniesienie do cech konstytuujących ją. Zwykle pomiar bazuje na badaniach opinii interesariuszy, względnie na wielkościach, które mogą być uznane za ich surogaty (uznaje się, że są one odzwierciedleniem określonych opinii i konsekwencją postaw interesariuszy wyrażających te oceny). Zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej istnieje wiele podejść do budowy miernika reputacji przedsiębiorstw.

Prasa biznesowa oraz firmy konsultingowe tworzą rankingi reputacji przedsiębiorstw; przykładami są: Fortune AMAC (America's Most Admired Companies) i Fortune's GMAC-Global Most Admired Companies; Financial Times: World's (Europe's) Most Respected Companies; Managermagazin – „Gesamt-reputation”; Harris-Fombrun Reputation Quotient (RQ); Management Today: Britain's Most Admired Companies; Burson-Marsteller: Maximizing Corporate Reputation; Corporate Branding LLC: Corporate Branding Index; Asian Business: Asia's Most Admired Companies; Far Eastern Economic Review: REVIEW 200; Delahaye Medialink: Delahaye Medialink Corporate Reputation

⁵⁴ P.G. Lewellyn, *Corporate reputation. focusing the zeitgeist*, „Business & Society” 2002, Vol. 41, No. 4, s. 446–455.

⁵⁵ Niektóre badania reputacji odnoszą się do oceny wizerunku przedsiębiorstwa (czy jest znane) lub konkretnej cechy (jest znane z czegoś), albo oceniają całkowitą jego percepcję. Przegląd badań zawiera praca D. Lange, P.M. Lee, *Organizational reputation: a review*, „Journal of Management” 2011, Vol. 37, No. 1, s. 153–184.

⁵⁶ Porównaj: F. Krawiec, *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Difin, Warszawa 2009; A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją...*; E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

Index; MORI Reputation Centre; RRC Rating Research; Corporate Character Scale; model SPIRIT⁵⁷.

Do pewnego stopnia surogatami mierników reputacji przedsiębiorstw mogą być ich ratingi z perspektywy zrównoważonego rozwoju, tj. uwzględniające aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne (niekiedy także czynniki dotyczące ładu korporacyjnego i etyki)⁵⁸. Nie uwzględniają one jednak wszystkich atrybutów reputacji, stąd jest to fragmentaryczna, uproszczona jej ocena.

W literaturze przedmiotu proponuje się, by ocena reputacji przedsiębiorstwa – nawiązując do definicji i atrybutów reputacji – uwzględniała: jakość pracowników, jakość zarządzania, kulturę korporacyjną, strategię i wyniki finansowe, jakość produktów i usług, przywództwo rynkowe, postrzeganie przez klientów, alianse i partnerstwo rynkowe, atrakcyjność, innowacyjność, odpowiedzialność społeczną, zachowania etyczne, wiarygodność⁵⁹. Skoro reputacja jest funkcją wizerunku banku wśród jego interesariuszy, to winna być oceniana właśnie na podstawie ich opinii. Zwraca się wszelako uwagę na trudności metodologiczne związane z oceną kwestii istotnych dla danej grupy interesariuszy oraz z konstrukcją indeksów⁶⁰, a także wskazuje, że zasadnym byłoby uwzględnianie w łącznej ocenie wag, określających różną istotność poszczególnych grup zainteresowanych stron, a w konsekwencji ich wpływ na całkowitą reputację przedsiębiorstwa⁶¹.

2.1.5. Zarządzanie reputacją

Z definicji reputacji wynika konstatacja, że zarządzanie nią w istocie bezpośrednio wiąże się z zarządzaniem relacjami z interesariuszami. Punktem wyjścia jest bowiem kształtowanie tożsamości i wizerunku banku, a w konsekwencji

⁵⁷ Ich metodologie opisują i porównują m.in.: M. Schwaiger, *Components and parameters of corporate reputation – an empirical study*, „Schmalenbach Business Review” 2004, Vol. 56, s. 46–71; K. Majchrzak, *Zarządzanie reputacją...*, 85–97; T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa...*, s. 198–226.

⁵⁸ Szerzej o ratingach zrównoważonego rozwoju i giełdowych indeksach spółek respektujących ideę społecznej odpowiedzialności biznesu w: M. Marcinkowska, *Odpowiedzialne przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym – czyli o giełdowych indeksach zrównoważonego rozwoju*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 123–144.

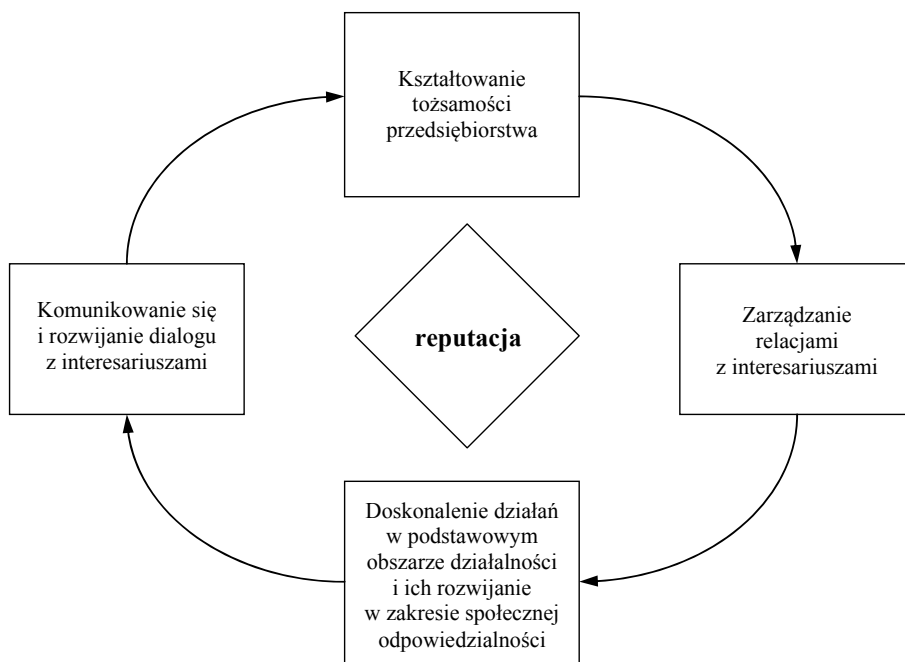
⁵⁹ M. Schwaiger, *Components and parameters of corporate reputation – an empirical study*, „Schmalenbach Business Review” 2004, Vol. 56, s. 46–71; K. Cravens et al., *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*, „European Management Journal” 2003, Vol. 21, No. 2, s. 201–212.

⁶⁰ S. Helm, C. Klode, *Challenges in measuring corporate reputation*, [w:] S. Helm et al. (eds.), *Reputation Management for Professionals*, Springer, Berlin, Heidelberg 2011, s. 99–110.

⁶¹ S. L. Wartick, *Measuring corporate reputation. Definition and data*, „Business Society” 2002, Vol. 41, No. 4, s. 371–392.

– wykształcenie określonych oczekiwań interesariuszy. Dalsze etapy zarządzania reputacją to właśnie zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami: doskonalenie działań, umożliwiających realizację ich potrzeb i oczekiwań oraz stałe komunikowanie się z interesariuszami i podtrzymywanie wizerunku banku⁶² (patrz rys. 8). Ujmując zarządzanie reputacją w proces trwający w czasie, można też mówić o fazach budowania reputacji, kształtowania relacji z interesariuszami, podtrzymywania reputacji i jej obronie⁶³.

Kluczowym narzędziem we wszystkich fazach jest *public relations*. Bankowy PR można zdefiniować jako korzystną integrację relacji banków ze wszystkimi interesariuszami poprzez zarządzanie całością komunikowania się banku z otoczeniem (poszczególnymi grupami zainteresowanych stron), mającą na celu stworzenie i propagowanie jego wizerunku jako instytucji finansowej o wiarygodnej reputacji, zorientowanej społecznie i godnej zaufania⁶⁴.



Rysunek 8. Zarządzanie reputacją

Źródło: T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako element kształtowania reputacji i zaufania do banku*, „Bezpieczny Bank” 2010, nr 3 (42), s. 116–139

⁶² T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako element kształtowania reputacji i zaufania do banku*, „Bezpieczny Bank” 2010, nr 3 (42), s. 116–139.

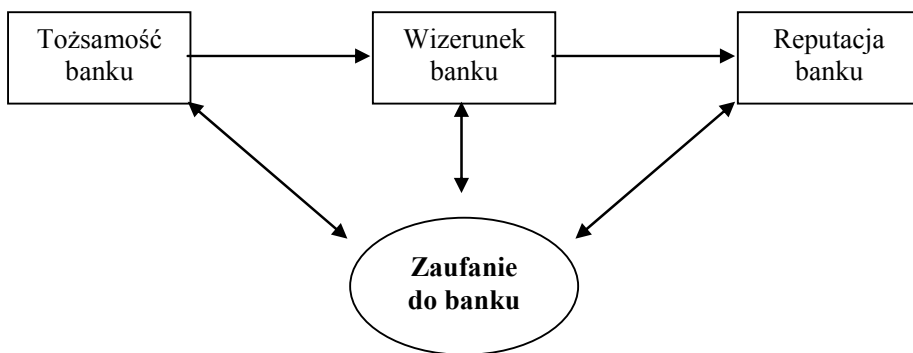
⁶³ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami...*, s. 143–156.

⁶⁴ M. Macierzyński, *Public Relations w bankach wirtualnych*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 103.

Fombrun i van Riel wspominają o cyklu wartości reputacji, akcentując w jaki sposób splecione są ze sobą działania i postawy przedsiębiorstwa, jego atrybuty finansowe (wartość rynkowa oraz przychody, zyski i perspektywy rozwoju) oraz poparcie udzielane przez interesariuszy⁶⁵. Wskazują oni, że wszystkie te elementy są powiązane ze sobą i łącznie wpływają na reputację. Tym samym zarządzanie reputacją wymaga dbałości o te trzy sfery.

Dla powodzenia zarządzania reputacją decydujące znaczenie ma znalezienie odpowiedzi na następujące pytania⁶⁶:

- co powoduje wzmocnienie i stabilizację dobrej reputacji banku?
- co powoduje deprecjację dobrej reputacji banku?
- jaka jest reputacja naszego banku w porównaniu z reputacją konkurentów?
- jaka jest reputacja najsilniejszych i najlepszych banków na rynku?
- jaki jest wpływ zarządzającego bankiem na jego reputację?
- czy istnieje spójność między wizerunkami banku a jej faktycznymi dokonaniami?
- czy reputacja banku generuje wzrost poziomu zaufania, czy wzrost poziomu nieufności?
- czy istnieje koherencja zarządzania reputacją z zarządzaniem zaufaniem?



Rysunek 9. Związek między reputacją i zaufaniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.M. Grudzewski *et al.*, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 187

Socjologiczne ujęcie reputacji bazuje na pojęciu zaufania. W centrum reputacji korporacyjnej znajduje się zaufanie – reputacja i respekt mogą być budowane tylko na fundamentach uczciwości i zaufania⁶⁷. Przedsiębiorstwo godne

⁶⁵ C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *Fame and Fortune...*, s. 29.

⁶⁶ W.M. Grudzewski *et al.*, *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 187.

⁶⁷ F. Krawiec, *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Difin, Warszawa 2009, s. 99, 114.

zaufania jest lojalne, solidne, uczciwe i dotrzymujące obietnic⁶⁸. Zarządzanie reputacją banku musi zatem oznaczać najpierw ukształtowanie akceptowalnej tożsamości, opartej na kulturze etycznej, następnie zbudowanie wizerunku instytucji budzącej zaufanie (patrz rys. 9), a dopiero w następnych krokach – zarządzanie relacjami z interesariuszami⁶⁹.

2.2. Zaufanie do banku

2.2.1. Definicja i warunki zaufania

Podstawą kształtowania kapitału relacyjnego banku jest zaufanie. Jest ono fundamentem reputacji banku, która umożliwia tworzenie kapitału społecznego. Zaufanie jest kolejnym pojęciem o szerokim znaczeniu. W tabeli 6 zestawiono definicje tego terminu (pogrubioną czcionką zaznaczono te definicje, które są szczególnie przydane w kontekście rozpatrywania relacji banku z interesariuszami).

Tabela 6. Definicje zaufania

Autor	Definicja
1	2
Baier	Poleganie na kompetencjach innych oraz gotowości do opiekowania się, a nie wyrządzenia krzywdy
Barney, Hansen	Wzajemna wiara, że żadna ze stron w wymianie nie wykorzysta podatności drugiej
Blomqvist, Stahle	Oczekiwanie aktora gry (wymiany) rynkowej w zakresie kompetencji, dobrej woli oraz postępowania
Bhattacharya, Devinney, Pillutla	Zaufanie występuje w warunkach niepewności oraz środowisku ryzyka, odzwierciedla aspekt przewidywalności – to znaczy jest oczekiwaniem
Bugdol	Zaufanie to coś, co zostało stworzone w organizacji dla ludzi i przez ludzi, a oparte jest na pewnym poziomie przewidywalności (skutków i konsekwencji). Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy
Carnevale, Werschler	Oczekiwanie etycznego, uczciwego, niegroźnego zachowania i troski o prawa innych
Cook, Wall	Stopień, do którego dana osoba jest gotowa przypisywać innym dobre intencje, wierzyć w słowa i działania innych ludzi

⁶⁸ D. Walczak-Duraj, *Marketingowe funkcje...*

⁶⁹ Porównaj także: E.R. Gray, J.M.T. Balmer, *Managing corporate image and corporate reputation*, „Long Range Planning” 1998, Vol. 31, No. 5, s. 695–702.

Tabela 6 (cd.)

1	2
Cummings, Brimiley	Zaufanie, jako indywidualne lub wspólne przekonanie jednostek w grupie, że inna jednostka lub grupa (a) podejmie dobrej wierze działania zgodne z ukrytymi i jawnymi zobowiązaniami, (b) jest szczerą w negocjacjach poprzedzających te zobowiązania, (c) nie wykorzysta przewagi nad drugą stroną, kiedy pojawi się okazja
Currall, Judge	Poleganie jednostki na innej osobie w sytuacji ryzyka
Dasgupta	Oczekiwania dotyczące wyboru działania innych, które mają wpływ na wybór działania strony
Doney, Cannon	Postrzegana wiarygodność i życzliwość obiektu zaufania
Dyer, Chu	Przeświadczenie jednej strony, że druga strona w relacji wymiany nie wykorzysta jej wrażliwości na atak
Fukuyama	Mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznaczonych normach
Gambetta	Prawdopodobieństwo, że osoba, z którą współpracujemy wykona odpowiednio powierzone zadanie lub że co najmniej jej działania nie będą szkodliwe na tyle, by konieczne było zerwanie z nią współpracy
Griffin	Poleganie na poczynaniach osoby w celu osiągnięcia pożądanego, ale niepewnego celu w sytuacji ryzykownej
Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz	To przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność od jednostki B (jednostki, przedmiotu, organizacji), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe
Hacker	Chęć zwiększenia podatności na działania innej osoby, oparta na percepcji jego zdolności, zaangażowania oraz konsekwencji innej strony
Handy	Zawierzenie w czyjeś kompetencje, w zaangażowanie w cel
Hardin	Ufać, to wierzyć, że osoba jest (a) wiarygodna w określonym kontekście, (b) zdolna do tego, czego od niej oczekujemy
Heath, Seshandri, Lee	Postrzegane kompetencje, uczciwość, konsekwencja, dobra wola, poufność i przewidywanie co do tego, że inni będą w działaniu raczej wspierać niż eksploatować drugą stronę. Uczucie, że można polegać na partnerach relacji
Hollis	Wywodzi się z ograniczonej racjonalności człowieka (nikt nie dysponuje doskonałą informacją, nie ma w pełni określonych preferencji, nie przetwarza optymalnie danych)
Hosmer	To optymistyczne oczekiwanie osoby, grupy, firmy, dotyczące zachowania innej osoby, grupy, firmy we wspólnym przedsięwzięciu lub ekonomicznej wymianie w warunkach uwrażliwienia i uzależnienia strony ufającej, w celu ułatwienia kooperacji pomiędzy stronami, która ma przynieść w ostateczności obopólne korzyści, ale w warunkach braku efektywnych kontraktowych, hierarchicznych, prawnych i społecznych środków przymusu, z poleganiem na dobrowolnie zaakceptowanym obowiązku przez zaufaną stronę ochrony praw oraz interesów innych zaangażowanych w przedsięwzięcie oraz wymianę

1	2
Kohn	Polega na gotowości do akceptacji uwrażliwienia się na ryzyko poniesienia szkody lub straty w sytuacji, w której strona, której powierzono, nie działa tak, jak zawierzono, że będzie
Larzelere, Huston	Poziom, do którego dana osoba wierzy w życzliwość i uczciwość drugiej osoby (osób)
Lazaric, Lorenz	Ocena w sytuacji niepewności ukształtowana w czasie na podstawie bezpośrednich interakcji pomiędzy jednostkami
Lin	Przekonanie czy oczekiwanie, że partner weźmie pod uwagę nasze interesy w toku wymiany
Mayer i in.	Gotowość strony do uwrażliwienia się na działania drugiej strony oparta na przekonaniu, że druga strona wykona konkretne, istotne dla ufającego działania, niezależnie od zdolności do jej monitorowania i kontroli
McAllister	Poziom, do którego osoba jest przekonana i gotowa działać na podstawie słów, działań oraz decyzji innych
Mishra, Morrisem	Gotowość do współpracy oparta na wierze, że ta druga strona jest kompetentna, otwarta, troskliwa i odpowiedzialna
Mika	Wiara podzielana przez podmiot działania społecznego, że jego partnerzy interakcji będą zachowywać się odpowiedzialnie
Morgan, Hunt	Zawierzenie w niezawodność oraz uczciwość partnera transakcji Występuje wtedy, gdy jedna strona jest przekonana o rzetelności i uczciwości partnera wymiany
Musacco	Gotowość ufającego do podjęcia ryzyka polegania na powierniku, oparta na przekonaniu i osądzie, że intencje powiernika są życzliwe albo wolne od wrogości oraz że powiernik albo jego przedstawiciel jest kompetentny spełnić oczekiwania ufającego
Nooteboom	Zaufanie do rzeczy lub ludzi pociąga za sobą gotowość zgodzenia się na ryzyko, że mogą nas zawieść w oczekiwaniu, że stanie się inaczej, albo odrzucenie lub brak świadomości, że istnieje możliwość, że mogą tak uczynić
Pirson	Refleksyjne działanie związane z uwrażliwieniem się na osobę, grupę, organizację, oparte na oczekiwaniu wiarygodności składającej się z kompetencji, życzliwości, niezawodności, otwartości i uczciwości
Ratnasingam, Pavlou	Subiektywne prawdopodobieństwo, za pomocą którego członkowie organizacji oceniają kolektywnie czy dana transakcja zostanie zawarta
Rotter	Ogólne oczekiwanie jednostki, że słowo, obietnica, ustne lub pisemne przyrzeczenie innej jednostki lub grupy jest wiarygodne
Rousseau i in.	To stan psychiczny obejmujący zamiar akceptacji narażenia na atak, oparty na pozytywnym przekonaniu dotyczącym intencji i zachowań innych
Sako	To stan umysłu, oczekiwania, utrzymywany przez partnera transakcji o innym partnerze odnośnie do tego, że zachowa się lub zareaguje w przewidywalny i wzajemnie akceptowany sposób
Seligmann	Pewien rodzaj przekonania na temat dobrej woli drugiego, w warunkach nieprzejrzystości jego intencji i kalkulacji
Shaw	Przekonanie, że ci, od których zależy, wypełnią nasze oczekiwania

Tabela 6 (cd.)

1	2
Spitzer	Oczekiwanie jednostki lub grupy co do tego, że obietnice będą dotrzymane oraz podatność na atak nie będzie wykorzystana
Sprenger	Jestem gotów zrezygnować z kontrolowania drugiej osoby, ponieważ liczę na to, że jest ona kompetentna, nieskazitelna i życzliwa
Sztompka	Jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań ludzi
Tschannen-Moran	Gotowość strony do uwrażliwienia się na inną stronę, oparta na przekonaniu, że ta druga strona jest życzliwa, niezawodna, kompetentna, szczerą i otwartą
Williamson	X pokłada zaufanie osobiste w Y, jeżeli: (a) świadomie odmawia monitorowania Y, (b) X jest predysponowany do przypisywania dobrych intencji Y, gdy sprawy toczą się niepomyślnie i (c) traktuje Y w dyskretny strukturalny sposób
Yamagishi	Oczekiwanie korzystnego zachowania ze strony kogoś w społeczeństwie niepewnej sytuacji, oparte na wiedzy o jego skłonnościach (w tym jego uczuciach wobec partnera)
Zaheer, McEvily, Perlone	Oczekiwanie co do uczestnika, że (a) wypełni swoje obowiązki, (b) będzie zachowywał się w przewidywalny sposób, (c) będzie działał i negocjował uczciwie nawet wtedy, gdy może zachować się w sposób oportunistyczny
Zucker	Zbiór oczekiwań wspólnych dla uczestniczących w wymianie

Źródło: opracowanie na podstawie J. Wierziński, *Badanie zaufania do organizacji: problemy metodologiczne*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 26–27; A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011, s. 31–33; B. Mika, *Sieć zaufania. Jak dzięki zaufaniu niektórzy internetowi kupcy zarabiają więcej od konkurencji*, Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 2009, s. 83.

Trudności ze zdefiniowaniem pojęcia „zaufanie” wynikają z faktu jego złożonego, wieloaspektowego statusu. Sztompka wymienia różne wymiary zaufania⁷⁰:

– zaufanie jako relacja – zaufanie jest cechą relacji; nawet jeśli początkowo wyraża jedynie jednostronne oczekiwanie i oparte na tym działanie (zaangażowanie), jego skutkiem jest zawsze relacja: bezpośrednia lub pośrednia wymiana⁷¹; specyfika wymiany wymagającej zaufania polega na tym, że towarzyszy jej niepewność lub ryzyko; najbardziej złożone systemy zaufania pojawiają się wówczas, gdy dochodzi do współpracy – sukces jednostki zależy także od działań innych, co zwiększa niepewność i ryzyko; zaufanie wiąże się z „postawieniem” na każdego z partnerów, od których oczekuje się wykonania ich części zadania;

⁷⁰ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. ZNAK, Kraków 2007, s. 134–147.

⁷¹ Relacyjnym charakterem zaufania zajmuje się teoria racjonalnego wyboru.

– zaufanie jako tendencja osobowościowa – zaufanie traktuje się jako skłonność osobowościową, raczej przymiot osoby obdarzającej zaufaniem niż relacji z partnerem⁷²; zakłada się, że istnieje zaufanie podstawowe („impuls zaufania”, „fundamentalna ufność”), będące wynikiem udanej socjalizacji w intymnym, serdecznym, przyjaznym klimacie zdrowej rodziny; skłonność do ufności może być później wzmocniona przez pomyślne doświadczenia osobiste; impuls zaufania odnosi się wyłącznie do innych ludzi;

– zaufanie jako reguła kulturowa – decyzję o udzieleniu lub odmowie zaufania podejmuje się zawsze w zastanym kontekście kulturowym, gdzie reguły normatywne popychają jednostkę do zaufania lub ją od niego powstrzymują; reguły zaufania odnoszą się zarówno do tych, którzy obdarzają zaufaniem, jak i do tych, którzy są nim obdarzani.

W odniesieniu do każdego z nich można wskazać podstawy (filary) zaufania: zaufanie rozpatrywane jako relacja z innymi opiera się na ocenie wiarygodności adresatów zaufania. Filary zaufania w pozostałych wymiarach mają genealogiczny charakter: są nimi odpowiednio ufność (jako skłonność psychologiczna) i reguły kulturowe. Wiarygodność przy tym może mieć charakter immanentny (wynikać z wizerunku, reputacji partnera relacji i jego dokonań) lub wymuszony (wynikający z kontekstu, w którym funkcjonują partnerzy⁷³)⁷⁴.

Fukuyama argumentował, że zaufanie stanowi wymierną wartość ekonomiczną i jest istotnym elementem w każdym udanym związku ekonomicznym⁷⁵. Jest podstawowym czynnikiem umożliwiającym tworzenie właściwych relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami. Bez zaufania nie jest możliwe kreowanie obopólnie korzystnych, stabilnych relacji z partnerami.

Jak podkreślono, zaufanie wiąże się z ryzykiem. Sztompka wymienia cztery rodzaje takiego ryzyka⁷⁶:

– ryzyko pierwszego stopnia wiąże się z możliwością przyszłych niekorzystnych zdarzeń, niezależnych od aktu zaufania – jest to ryzyko, że inni zachowają się w danej relacji źle (odmiennie niż oczekiwano), albo ich postępowanie zawiedzie oczekiwania partnera relacji,

– ryzyko drugiego stopnia wiąże się z samym aktem zaufania – obdarzenie zaufaniem kogoś, kto (jak się później okazało) nie zasługiwał na to, prowadzi do negatywnych skutków psychicznych (np. żal, rozgoryczenie, wstyd, rozczarowanie itp.),

⁷² Takie podejście jest charakterystyczne dla psychologii społecznej.

⁷³ Wiarygodność może być np. egzekwowana przez partnera lub agendy zewnętrzne (poprzez wymierzanie określonych sankcji wobec tych, którzy okażą się niewiarygodni).

⁷⁴ P. Sztompka, *Zaufanie...*, s. 152 i nast.

⁷⁵ F. Fukuyama, *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa, Wrocław 1997, s. 38.

⁷⁶ P. Sztompka, *Zaufanie...*, s. 83–85.

– ryzyko trzeciego stopnia zdarza się tylko wówczas, gdy druga strona jest świadoma udzielanego jej kredytu zaufania i go akceptuje, a zatem powinna czuć się moralnie zobowiązana; w przypadku nieodpowiedniego postępowania osoby obdarzonej zaufaniem powstaje dodatkowe poczucie krzywdy,

– ryzyko czwartego stopnia towarzyszy przypadkom, kiedy powierza się coś, co stanowi dla kogoś wartość, pieczy kogoś, kto dobrowolnie się na to zgadza – ryzyko związane z nadużyciem zaufania ma dodatkowo aspekt materialny (finansowy).

Seligmann podsumowuje, że ryzyko stało się nieodłączne w oczekiwaniach związanych z rolami, gdzie – przy transformacji ról społecznych i rozwoju segmentacji ról – zrodził się naturalny limit oczekiwań (ufności) wobec pełnionych przez partnerów ról⁷⁷. Tym samym coraz trudniej jest oceniać wiarygodność partnerów na podstawie ich ról społecznych, a co za tym idzie – ufać im. Obserwacja ta wydaje się być słuszna, zważywszy choćby na wzrost liczby relacji i mnogość (a wręcz powszechność) niespełnionych oczekiwań, jednak należy podkreślić, że jest to czynnik bardzo zależny od cech osobowościowych konkretnych ludzi.

2.2.2. Zaufanie organizacyjne i społeczne

Zaufanie może być kierowane ku różnym adresatom. Można zatem mówić o zaufaniu interpersonalnym, osobistym (gdy adresowane jest do konkretnych ludzi, z którymi wchodzimy w reakcje) lub społecznym (będącym pochodną zaufania osobistego). Różnica między zaufaniem osobistym a społecznym nie jest fundamentalna; można mówić o stopniowo rozszerzających się koncentrycznych kręgach zaufania – od najbardziej konkretnych relacji międzyosobowych do bardziej abstrakcyjnego odniesienia wobec obiektów publicznych: struktur, instytucji, organizacji, państwa⁷⁸.

Zaufanie społeczne może mieć źródła w oczekiwaniach i odczuciach o charakterze moralnym (odnosi się to głównie do tzw. zaufania poziomego – wobec osób) oraz w oczekiwaniach o charakterze racjonalnym (odnosi się do tzw. zaufania pionowego, adresowanego do struktur instytucjonalnych)⁷⁹.

P. Sztompka wskazuje, że zaufanie do instytucji i organizacji jest abstrakcyjnym przypadkiem zaufania. Jest to szczególna odmiana zaufania społecznego, którą określa się jako „zaufanie publiczne”. Miara zaufania, jakie ludzie pokładają w instytucjach, jest różna w zależności od społeczeństwa i podlega zmianom w czasie⁸⁰.

⁷⁷ A.B. Seligman, *The Problem of Trust*, Princeton University Press, New Jersey 1997, s. 170.

⁷⁸ P. Sztompka, *Zaufanie...*, s. 103–104.

⁷⁹ D. Walczak-Duraj, *Socjologia dla ekonomistów*, PWE, Warszawa 2010, s. 82–83.

⁸⁰ P. Sztompka, *Zaufanie...*, s. 107.

Zaufanie pokładane w konkretnych osobach może być przeniesione na zaufanie do danej grupy społecznej czy instytucji, którą ta osoba reprezentuje lub wspiera. Mechanizm ten jest często wykorzystywany przez przedsiębiorstwa, które np. starają się zaangażować do kampanii marketingowej osoby, którym społeczeństwo (lub dana grupa społeczna) ufa i uznaje za wiarygodne. Ten sam mechanizm dotyczy sytuacji, w której pracownik zmienia miejsce pracy. W przypadku niektórych zawodów można zaobserwować, że dotychczasowi kontrahenci, z którymi ta osoba miała do czynienia, podążają za nią (najczęściej dotyczy to klientów „przypisanych” do danego pracownika, niekiedy także dostawców czy innych partnerów biznesowych)⁸¹.

Zaufanie organizacyjne (zwane też wewnętrznym, kolektywnym, intraorganizacyjnym) może występować na poziomie indywidualnym (np. zaufanie pracownika do pracodawcy) lub na poziomie grupowym (kolektywne przekonanie członków organizacji o przewidywalności zachowań w organizacji)⁸². Można też mówić o zaufaniu wewnętrznym (pracowników do przedsiębiorstwa, pracowników do kierownictwa, przełożonych do pracowników, pracowników do pracowników itp.) oraz zaufaniu zewnętrznym (otoczenia zewnętrznego do organizacji, jej pracowników i kierownictwa itd.). Nie można zbudować trwałego zaufania w perspektywie zewnętrznej bez zbudowania solidnej podstawy w postaci zaufania wewnętrznego⁸³.

Organizacyjne zaufanie jest funkcją stopnia, w jakim interesariusze postrzegają organizację pozytywnie w wymiarach, które mają dla nich znaczenie. Dlatego banki, chcąc zbudować zaufanie szerokiego kręgu zainteresowanych stron powinny brać pod uwagę czynniki, które różne podmioty uznają za ważne⁸⁴. Powraca zatem kwestia dogłębnej analizy interesariuszy – określenia ich oczekiwań, potrzeb, ale także legitymizacji i siły.

Zaufanie do organizacji może opierać się na empatii, współuczestnictwie, na wartościach, motywach i strukturach, na tożsamości i zaangażowaniu; zaufanie to konstytuują różne aspekty wiarygodności: kompetencja, życzliwość i uczciwość⁸⁵. Zaufanie do organizacji może mieć wymiar⁸⁶:

⁸¹ Można to łączyć z kwestią kapitału społecznego – osobistych sieci relacji tych osób. Szerzej o kapitale społecznym w podrozdziale 3.4.

⁸² Przegląd definicji zaufania organizacyjnego przedstawia A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011, s. 45–48.

⁸³ W.M. Grudzewski *et al.*, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 81.

⁸⁴ M. Pirson, D. Malhotra, *Antecedents of stakeholder trust: what matters to whom?*, „Fordham University Schools of Business Research Paper” 2010, No. 2010–016, dostępne na SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1556832>

⁸⁵ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2(3), s. 11–16; A. Sankowska, *Wpływ zaufania...*, s. 52.

⁸⁶ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zaufanie w kreowaniu...*

- osobowościowy – oparty jest na systemie norm i wartości podzielanych przez członków organizacji,
 - kalkulacyjny – jednostka dokonuje kalkulacji korzyści i kosztów związanych z powstaniem relacji zaufania,
 - instytucjonalny – źródłem jest jasność i stabilność otoczenia,
 - percepcyjny – znaczenie ma postrzeganie się partnerów relacji zaufania,
 - kumulacyjny – bazuje na wiedzy posiadanej przez partnerów relacji.
- Barierami, które utrudniają organizacji zdobycie zaufania mogą być⁸⁷:
- niekonsekwentne standardy – niejednakowe zachowanie w podobnych sytuacjach,
 - niekonsekwentna komunikacja – odmiennosc przekazów, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz,
 - nieodpowiednia życzliwość – brak reakcji kierownictwa na nieadekwatne zachowanie pracowników, wynikająca z trudności z przekazaniem pracownikom złych wiadomości, udzieleniem kary itd.,
 - fałszywe sygnały zwrotne – brak uczciwości, informowania pracowników (i innych interesariuszy) o błędach i niedociągnięciach itp.,
 - nieumiejętność zaufania innym – trudności w zaufaniu komuś i np. powierzeniu mu określonych zadań (ufanie tylko sobie),
 - „słom w składzie porcelany” – nieradzenie sobie z trudnymi, niezręcznymi sytuacjami i unikanie (ignorowanie) problemów,
 - plotki w próżni – w przypadku wprowadzania dużych zmian i przygotowywania strategicznych posunięć, powstaje czasowo próżnia informacyjna, którą zwykle wypełniają plotki,
 - konsekwentne generowanie słabych wyników – stałe problemy z osiągnięciem wyznaczonych celów (finansowych i operacyjnych) niszczy zaufanie.

Niezależnie zatem od wiarygodności i reputacji danego przedsiębiorstwa, zaufanie doń jest utrzymywane dzięki istnieniu określonych gwarancji i zabezpieczeń. Mogą mieć one charakter umowny (wprowadzenie do umów zapisów o zabezpieczeniach, sankcjach finansowych za niedotrzymanie warunków umowy), prawny (istnienie przepisów określających zasady ochrony konsumentów, wierzycieli itd.), etyczny (stosowanie kodeksów etycznych) lub instytucjonalny. W ostatnim przypadku określone instytucje państwowe (np. UOKiK, PIP, KNF) lub prywatne (np. agencje ratingowe, biegli rewidenci, organizacje branżowe lub zawodowe) mogą być strażnikami i gwarantami wiarygodności organizacji.

Studia empiryczne potwierdziły szereg korzyści odnoszonych przez przedsiębiorstwa, którym się ufa⁸⁸. To przede wszystkim: satysfakcja interesariuszy,

⁸⁷ R. Galford, A.S. Drapeau, *The enemies of trust*, „Harvard Business Review”, February 2003, s. 88–95. Autorzy przedstawiają wymienione problemy przede wszystkim jako bariery utrudniające zdobycie zaufania wewnątrz organizacji (wśród pracowników), jednak mogą one być rozciągnięte także na relacje z innymi interesariuszami.

stabilność działania, lepsza komunikacja, zaangażowanie, współpraca i chęć kontynuacji, długoterminowa orientacja interesariuszy, przewidywanie przyszłych interakcji, wyższe przychody⁸⁹, zmniejszenie niepewności.

Mówi się także o „kapitale zaufania” (wiarygodności, ufności), który oznacza sumę zasobów i korzyści społeczno-ekonomicznych, będących efektem tego, że przedsiębiorstwo jest obdarzone zaufaniem⁹⁰.

Zaufanie jest zasobem, którego wartości nie można przecenić; dla przedsiębiorstw jest fundamentem relacji z jego interesariuszami, umożliwia stabilne funkcjonowanie. Jest niezbędnym atrybutem szczególnie w przypadku relacji długoterminowych (występujących bądź to odnośnie do długoterminowych umów, bądź też w sytuacji transakcji wielokrotnie powtarzanych) oraz relacji, w których drugiej stronie zawierany jest majątek o określonej wartości. Prowadzi to do oczywistej konstatacji, że zaufanie winno być warunkiem koniecznym relacji banku z jego interesariuszami.

2.2.3. Banki jako instytucje zaufania publicznego

Funkcje, jakie w społecznym podziale pracy wypełniają instytucje kredytowe, poprzez odpłatne dysponowanie cudzą własnością (głównie depozytami) w celach zarobkowych obciążonych ryzykiem, stanowią o normatywnym przydawaniu bankom cech **instytucji zaufania publicznego**, a systemowi bankowemu jako całości – przymiotu dobra publicznego, z którego społeczeństwo czerpie większe korzyści niż właściciele banków z uzyskiwanych dywidend⁹¹.

Koncepcja kapitału społecznego⁹² umożliwia interpretację stosunków na rynku usług finansowych w różnych aspektach, w tym zwłaszcza w ujęciu wizerunkowym. Kategoria społecznego wizerunku banku (generalizowana w wizerunek banków) jest jednym z podstawowych warunków społecznego

⁸⁸ Przegląd tych badań zawiera praca I. Geyskens *et al.*, *Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis*, „International Journal of Research in Marketing” 1998, Vol. 15, Issue 3, s. 223–248.

⁸⁹ Potwierdzony statystycznie wpływ na inne wielkości finansowe był zróżnicowany.

⁹⁰ K. Żądło, *Budowa kapitału zaufania*, [w:] A. Szablewski (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2010, s. 179–208.

⁹¹ J. Szambelańczyk, *Kapitał społeczny jako warunek stabilności systemu bankowego*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 97–106. P. Masiukiewicz wskazuje na szereg argumentów za uznaniem banku za dobro publiczne. P. Masiukiewicz, *Rola państwa w przewyciężaniu kryzysu banku*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 31–40.

⁹² Patrz podrozdział 3.4.

zauwania do systemu bankowego i fundamentalną determinantą stabilności systemu finansowego (ogranicza bowiem ryzyko runu na bank lub banki)⁹³.

Istnieje zależność (sprzężenie zwrotne) między stabilnością systemu finansowego, a zaufaniem do niego i instytucji go tworzących⁹⁴. Spadek zaufania do poszczególnych banków (lub innych instytucji systemu finansowego) może być czynnikiem destabilizującym funkcjonowanie systemu finansowego, czego następstwem może być obniżenie zaufania do poszczególnych instytucji i zachwianie stanu równowagi ich działalności.

Warto podkreślić, że banki występują w obu rolach relacji uwzględniających zaufanie: jako podmioty obdarzone zaufaniem swych interesariuszy oraz podmioty udzielające kredytu zaufania swym interesariuszom. Tak jak deponent banku ufają, że odzyskają powierzone bankowi pieniądze (oraz uzyskują godziwy zarobek), pracownicy ufają, że bank będzie odpowiedzialnym i troskliwym pracodawcą, kontrahenci ufają, że bank będzie wiarygodnym partnerem, inwestorzy ufają, że bank będzie bezpieczną i rentowną inwestycją, tak również bank ufa, że odzyska kapitał pożyczony kredytobiorcom, klienci będą postępowali uczciwie, pracownicy będą lojalni, kontrahenci będą wiarygodnymi partnerami, regulatorzy będą stanowili sprawiedliwe prawo itd. **W relacjach banku z interesariuszami zaufanie ma charakter dwustronny.** Oczywiście w przypadku niektórych interesariuszy (np. klientów) bank ma znaczącą przewagę – zarówno z uwagi na możliwości weryfikacji klientów dzięki posiadanym informacjom, jak i zważywszy na skalę transakcji z punktu widzenia zasobności stron relacji oraz możliwe do zastosowania instrumenty ochrony i egzekwowania własnych interesów.

Należy tu jeszcze nadmienić o trzeciej roli, w jakiej banki mogą występować w relacjach uwzględniających zaufanie: jako jego dostawca. Bank, jako strona transakcji może uwiarygadniać swego klienta. Teoria sygnałów stanowi, że bank, udzielając kredytu, wysyła uczestnikom rynku finansowego sygnał, że uznał klienta za wiarygodnego (domyślnie: klient pozytywnie przeszedł procedurę badania zdolności kredytowej), co otwiera temu podmiotowi możliwości pozyskania dodatkowego kapitału na rynku (np. poprzez emisję akcji lub obligacji), gdyż dla kolejnych kapitałodawców wystarczającym zapewnieniem bezpieczeństwa transakcji będzie ocena dokonana przez bank. Zgodnie z obserwowanymi dowodami teorii sygnałów, klient taki łatwiej pozyska kapitał z rynku i poniesie niższe koszty⁹⁵. Innym przykładem może być występowanie

⁹³ J. Szambelańczyk, *Stabilność systemu bankowego a paradygmat bankowości*, „Finanse” 2010, nr 1(2), s. 37–65

⁹⁴ S. Flejterski, *Zaufanie do instytucji bankowo-finansowych jako fundament stabilnego systemu finansowego*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa 2008, s. 17–28.

⁹⁵ A.M. Spence, *Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution*, „Journal of Economic Theory” 1974, Vol. 7, Issue 3, s. 296–332; S.A. Ross, *The*

banku w roli organizatora lub gwaranta emisji; klienci banków o wysokiej reputacji łatwiej plasują emisje na rynku i ograniczają ryzyko niedoszacowania IPO⁹⁶. Można zatem powiedzieć, że bank użycza swym klientom zaufania – czyni ich wiarygodnymi dzięki temu, że – sam ciesząc się zaufaniem rynku – zaufał im.

Zaufanie do instytucji finansowych ma u swych podstaw przekonanie, że będą się one zachowywały etycznie oraz będą działały w poszanowaniu przyjętych zasad. Transakcje finansowe zakładają reguły moralne oraz zgodne z nimi zachowania, dotyczące (m.in.): zakazu sprzeniewierzenia i manipulacji, uczciwości (nierówna informacja, siła przetargowa), przestrzegania umów (powiernictwo, przedstawicielstwo), wpływu na społeczeństwo, bycia *fair* wobec interesariuszy⁹⁷. Zaufanie można budować na więziach osobistych, kartach i kodeksach deontologicznych oraz na przepisach i regulacjach⁹⁸.

Podobnie jak w przypadku innych przedsiębiorstw, można mówić o różnych poziomach zaufania interesariuszy do banków. Wśród czynników, które warunkują zaufanie w relacjach z bankami, znajdują się: wcześniejsze doświadczenia w kontaktach z daną instytucją, profesjonalizm jej pracowników, relacje emocjonalne między partnerami, perspektywa powtarzalności lub długoterminowego charakteru transakcji, a także ogólna cecha osobowościowa ufności lub podejrzliwości interesariuszy oraz poziom ochotny prawnej i instytucjonalnej⁹⁹. W przypadku banków ten ostatni czynnik ma wyróżniające znaczenie – należy tu zwrócić uwagę na zabezpieczenia udzielane przez państwo, a także instytucje prywatne.

determination of financial structure: the incentive-signalling approach, „The Bell Journal of Economics” 1977, Vol. 8, No. 1, s. 23–40; M. Poitevin, *Financial signaling and the deep-pocket argument*, „Round Journal of Economics” 1989, Vol. 20, No. 1, s. 26–40. Szerzej o teorii sygnalizacji: J. Gajdka, *Teorie struktury kapitału i ich aplikacja w warunkach polskich*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

⁹⁶ Emitent dodatkowo może zwiększyć swoją wiarygodność poprzez wynajęcie renomowanego biegłego rewidenta. R.B. Carter *et al.*, *Underwriter reputation, initial returns, and the long-run performance of IPO stocks*, „The Journal of Finance” 1998, Vol. 53, No. 1, s. 285–311; R. Carter, S. Manaster, *Initial public offerings and underwriter reputation*, „The Journal of Finance” 1990, Vol. 45, No. 4, s. 1045–1067; R.J. Balvers, B. McDonald, R.E. Miller, *Underpricing of new issues and the choice of auditor as a signal of investment banker reputation*, „The Accounting Review” 1988, Vol. 63, No. 4, s. 605–622.

⁹⁷ W. Gasparski *et al.*, *Etyka w świecie finansów: pojęcia i zagadnienia*, [w:] W. Gasparski (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 25.

⁹⁸ P.H. Dembiński, *Wyzwania etyczne w działalności finansowej*, [w:] W. Gasparski (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 51–59.

⁹⁹ P. Masiukiewicz, *Zaufanie a stratyfikacja firm*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2(3), s. 47–52.

Fundamentalnym czynnikiem rodzącym zaufanie do sektora bankowego są rozwiązania prawno-instytucjonalne wprowadzone i gwarantowane przez państwo¹⁰⁰. Regulacje bankowe są przejawem odpowiedzialności państwa za stabilność sektora bankowego¹⁰¹. Państwo, ustanawiając normy prawne, ustala ogólne zasady funkcjonowania banków, w tym kwestie dotyczące zakresu ich działalności, dopuszczalnej skali narażenia na ryzyko, zasad zarządzania oraz zasady sprawowania nadzoru nad nimi. Instytucje sieci bezpieczeństwa są instrumentem gwarancji państwa udzielanej interesariuszom (przede wszystkim klientom) banków. Dotyczy to zarówno gwarancji *per se* (systemu gwarantowania depozytów zorganizowanego i zarządzanego przez instytucje państwowe), jak i ogólnego zapewnienia, że sprawowana jest kontrola nad funkcjonowaniem banków, banki działają zgodnie z ustalonymi normami prawnymi, a w przypadku zaistnienia niebezpieczeństwa dostępne będą rozwiązania ułatwiające albo przywrócenie stabilności, albo ograniczenie negatywnych konsekwencji dla klientów i innych interesariuszy.

Silnym instrumentem wspierającym budowę zaufania jest samoregulacja – normy miękkiego prawa, zasady postępowania przyjmowane dobrowolnie przez instytucję. Mogą to być własne rozwiązania (np. kodeksy etyczne) lub normy zewnętrzne: branżowe (np. kodeks dobrej praktyki bankowej), środowiskowe (np. kodeks etyczny księgowych) lub związane z funkcjonowaniem na danym rynku (np. kodeksy ładu korporacyjnego, kodeks praktyki rynków finansowych). Specyficznym rodzajem norm są rekomendacje nadzorcze, które nie są regulacjami prawnymi, ale których respektowanie jest istotnym elementem oceny nadzorczej.

Dodatkowo należy wspomnieć o zabezpieczeniach udzielanych przez inne instytucje, takie jak agencje ratingowe (dokonujące oceny wiarygodności finansowej), biegłych rewidentów (zapewniających o wiarygodności sprawozdań finansowych), organizacje środowiskowe (m.in. określające zasady dobrej praktyki bankowej i dbające o przestrzeganie reguł uczciwej konkurencji)¹⁰².

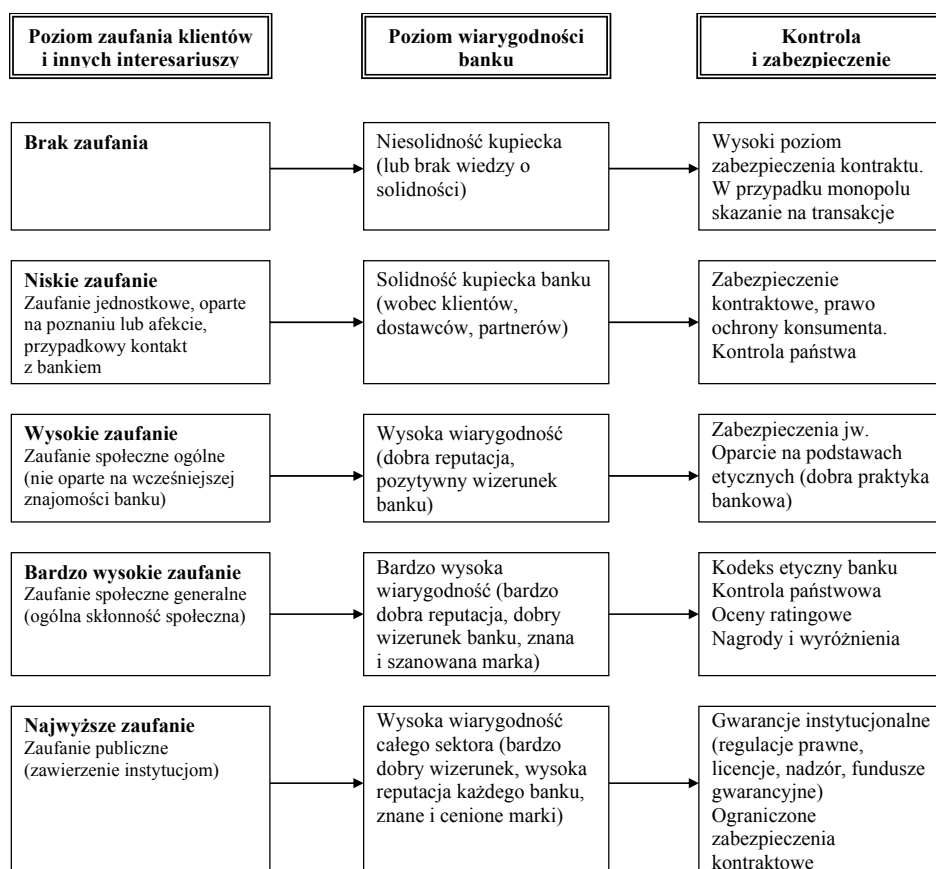
¹⁰⁰ K. Grabowski omawia strefy budowy zaufania na rynku finansowym, wskazując na strefę regulacji prawnych (prawo rynku finansowego, prawo spółek) oraz strefę samoregulacji (zasady ładu korporacyjnego, zasady dobrych praktyk). Zasady ustanowione w tych normach wpływają na relacje spółki z interesariuszami (klientami, właścicielami itd.). K. Grabowski, *Strefy budowania zaufania na rynku finansowym*, [w:] W. Gasparski, B. Rok (red.), *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej*, Poltext, Warszawa 2010, s. 76–88.

¹⁰¹ Regulacje prawne są instrumentem wyznaczającym kompromis (równowagę) między konkurencją a stabilnością. S. Kasiewicz, *Nowe regulacje – instrument równoważenia konkurencyjności i stabilności sektora bankowego*, [w:] L. Kurkliński (red.), *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokryzysowe*, BIK, Warszawa 2011, s. 8–27.

¹⁰² Nie zawsze instytucje, których zadaniem jest uwiarygodnienie kogoś i wsparcie zaufania doń same są wiarygodne. Seria skandali finansowych z udziałem audytorów, niewiarygodność ocen ratingowych potwierdzona w trakcie kryzysu finansowego, przykłady braku profesjonalizmu w działaniach specjalistów zatrudnionych w tych instytucjach, powodują spadek zaufania do tych

Dodatkowymi czynnikami zwiększającymi wiarygodność banków mogą być przyznawane im certyfikaty, świadczące o spełnianiu określonych nieobowiązkowych norm (np. dotyczących zarządzania jakością, wpływu na środowisko naturalne itp.) oraz zdobyte nagrody i wyróżnienia, potwierdzające ich wybitny poziom pod względem jakiejś cechy (np. kondycji finansowej, standardów relacji z klientami, nowoczesności, innowacyjności itd.).

Powyższe rozważania prowadzą do wskazania różnych poziomów wiarygodności banków i zaufania w nich pokładanego, z zaznaczeniem zabezpieczeń owej wiarygodności – patrz rysunek 10.



Rysunek 10. Zaufanie i wiarygodność banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Masiukiewicz, *Zaufanie a stratyfikacja firm*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2(3), s. 47–52

podmiotów, a w konsekwencji wątpliwa jest ich rola jako uwiarygodniających renomę jakichkolwiek innych instytucji, m.in. banków.

Zaufanie do banku oznacza postrzegane prawdopodobieństwo spełnienia jego zobowiązań finansowych – albo przez niego samego (dzięki posiadanym kapitałom i umiejętnym zarządzaniem finansami), albo przez państwo (gwarancje depozytowe, pomoc rządowa).

Kluczowymi determinantami zaufania do pojedynczego banku są: jego wielkość i stabilność dochodów, ryzyko z nim związane oraz możliwość ograniczenia ryzyka ponoszonego przez klientów (dzięki nadzorowi, systemowi gwarantowania depozytów oraz potencjalnym interwencjom państwa).

E.J. Kane opracował funkcję zaufania do banku (F), w której występują właśnie te czynniki¹⁰³:

$$F = f(NW^{(+)}, \sigma^{(-)}, C_F^{(-)}, G^{(+)})$$

gdzie:

NW – wartość netto, kapitał własny,

σ – zmienność zysków,

C_F – koszt i możliwa niewiarygodność publikowanych informacji rachunkowości na temat NW i σ ,

G – wartość rynkowa gwarancji zewnętrznych.

Zaufanie do banku jest tym większe, im większe ma kapitały własne. Jak wskazano w rozdziale drugim, kapitał pełni w banku przede wszystkim rolę ograniczania strat, dzięki czemu przypisuje mu się funkcję gwarancyjną (zabezpieczającą), co umożliwia tworzenie zaufania do tej instytucji. Wysokość kapitałów własnych jest zdeterminowana przede wszystkim skalą prowadzonej działalności i rozmiarami ponoszonego ryzyka.

Ryzyko negatywnie wpływa na zaufanie do banku, jednak nie sposób go uniknąć – istotą działalności bankowej jest podejmowanie ryzyka. Należy wszelako odpowiedzialnie nim zarządzać. W modelu Kane'a ryzyko uwzględnione jest jako zmienność zysków. Im bardziej stabilne są wyniki banku (im lepiej zarządza on ryzykiem), tym większy jest wpływ na zaufanie do niego.

Kane zwraca dodatkowo uwagę na kwestię ryzyka związanego z informacjami finansowymi, na podstawie których dokonywane są oceny kapitałów, rentowności i ryzyka. W modelu występuje zmienna określająca koszt i potencjalną niewiarygodność danych księgowych. Im większe ryzyko, że sprawozdania nie przedstawiają prawdziwego i rzetelnego obrazu sytuacji majątkowej i finansowej banku, tym mniejsze zaufanie do banku.

Ostatnim elementem wpływającym na zaufanie jest w modelu Kane'a postrzegana przez rynek wartość zewnętrznych gwarancji. Dotyczy to przede wszystkim systemu gwarantowania depozytów – wartość tych gwarancji zależna

¹⁰³ E.J. Kane, *Competitive financial regulation: an international perspective*, [w:] R. Portes, A.K. Swoboda, *Threats to International Stability*, Cambridge University Press, Cambridge 1987, s. 117.

jest od limitu gwarantowanych kwot, okresu, w którym możliwe jest odzyskanie depozytów oraz prawdopodobieństwa zrealizowania gwarancji (co zależy od kondycji finansowej gwaranta i państwa – w przypadku państwowych funduszy gwarancyjnych). Dodatkowo należy w tym miejscu uwzględnić także wszelkie inne formy wsparcia, na jakie bank może potencjalnie liczyć ze strony instytucji sieci bezpieczeństwa (w tym zwłaszcza środki pomocowe z systemu gwarantowania depozytów, banku centralnego i rządu).

E. Kudlińska-Sadłocha i G. Kotliński, analizując proces rozwoju zaufania społecznego do banków w Polsce, wskazali, że na jego charakter i poziom w największym stopniu wpływało¹⁰⁴:

- powstanie instytucji sieci bezpieczeństwa bankowego,
- rozwój rynku kapitałowego i związanych z nim standardów dotyczących funkcjonowania spółek publicznych,
- zmiany prawne w funkcjonowaniu banków, wynikające z dostosowania przepisów do wymogów gospodarki rynkowej, w tym norm OECD i dyrektyw UE,
- udział branżowych inwestorów zagranicznych w prywatyzacji i restrukturyzacji banków,
- rozwój teleinformatyki oraz innowacje bankowe,
- afery gospodarcze i finansowe z udziałem banków,
- upadki banków,
- nawiązana i rozwijana współpraca międzybankowa, przedkładająca interes wspólny ponad indywidualny partykularyzm.

Powyższy katalog należy uzupełnić o warunki makroekonomiczne i kondycję innych podsektorów finansowych (w tym także parabanków).

Na opinię o bankach w największym stopniu negatywnie rzutuje ich działalność, która niekiedy prowadzi do destabilizacji sektora, a nawet kryzysów finansowych. Można zauważyć, że tak jak pojawiają się w historii okresy „kryzys – reformy sektora finansowego – kryzys – reformy sektora finansowego...”, w zbliżony sposób faluje zaufanie do banków, z tą różnicą, że zaufanie tracone jest bardzo szybko, natomiast jego odbudowa jest procesem długotrwałym.

Globalny kryzys finansowy początku XXI wieku unaoczniał tak wielką skalę nieprawidłowości w funkcjonowaniu banków, że naruszył zasadę zaufania publicznego. Nie sposób polemizować z poglądem, że kryzys obnażył degenerację w zakresie zarządzania współczesnymi instytucjami finansowymi – zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej; wiele banków istotnie udowodniło, że są instytucjami BRAKU zaufania publicznego¹⁰⁵. A w sektorze bankowym

¹⁰⁴ E. Kudlińska-Sadłocha, G. Kotliński, *Zaufanie jako element rozwoju nowego systemu bankowego w Polsce*, [w:] A. Janc (red.), *Stabilizowanie sektora bankowego w okresie kryzysu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 155, s. 144–161.

¹⁰⁵ L. Dziawgo, *Bank jako „instytucja BRAKU zaufania publicznego”*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 107–112.

negatywne opinie o jednej instytucji mogą nadszarpnąć zaufanie do całego systemu. Negatywne nastawienie jest więc przenoszone także na zdrowe i stabilne podmioty. Historia wielokrotnie dowiodła występowania tzw. efektu domina lub zarażania się kryzysem: trudności finansowe (a w szczególności upadłość) jednego banku mogą spowodować trudności finansowe (a nawet upadłość) kolejnych. Częściowo może to wynikać z powiązań kapitałowych i transakcyjnych między tymi bankami, ale kluczowym kanałem przenoszenia się sytuacji kryzysowych jest utrata zaufania klientów i inwestorów.

Obserwowany obecnie „kryzys wartości” w biznesie bankowym nie był wynikiem gwałtownego, dramatycznego procesu – wywołały go powolne, łagodne procesy, niemal niezauważalne¹⁰⁶. Stały się zatem tym groźniejsze, gdyż stopniowo przyzwyczajały pracowników, menadżerów i właścicieli banków i upewniały ich w przekonaniu, że nie robią niczego nieakceptowanego. Co gorsza, zachęcały konkurentów do podobnych zachowań, pokazując, że nie grożą za nie sankcje. Budziły społeczną niechęć do banków, która po przekroczeniu pewnego progu zaczęła lawinowo narastać.

Trudno zatem dziwić się wynikom badania opinii publicznej, wskazującym na poważny problem z zaufaniem do banków. Jedyne niespełna co czwarty respondent potwierdził, że banki zasługują na status spółki zaufania publicznego (23%). Ponad 40% udzieliło odpowiedzi negatywnej, a ponad 1/3 respondentów (36%) nie ma zdania w tej sprawie¹⁰⁷.

Od początku światowego kryzysu finansowego coraz mniejszy odsetek respondentów podpisuje się pod deklaracją „mój bank jest godny zaufania, więc nie boję się o swoje pieniądze”¹⁰⁸.

Badania TNS Pentor przeprowadzonych w marcu 2012 r. na zlecenie KNF wskazały, że bankom ogólnie ufa 76% ich klientów¹⁰⁹. W badaniach przeprowadzonych przez tę samą firmę w tym samym okresie (na zlecenie ZBP), 46% respondentów przyznało, że ma zaufanie do banku, z którego korzysta (co było wynikiem znacznie wyższym niż dla innych grup instytucji finansowych)¹¹⁰. Jakkolwiek nie można bezpośrednio porównywać wyników tych badań¹¹¹, można jednak wysnuć wniosek, że generalnie, osoby korzystające z banków

¹⁰⁶ L. Dziawgo, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo systemu bankowego*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa 2008, s. 119–128.

¹⁰⁷ L. Dziawgo, D. Dziawgo, *CSR i IR – nietatwe antidotum na toksyczną bankowość*, „Bezpieczny Bank” 2010, nr 1(40), s. 98–113. Badanie przeprowadzono w październiku 2009 r. na reprezentatywnej próbie polskiego społeczeństwa.

¹⁰⁸ P. Minkina, *Falujące zaufanie*, „Bank”, czerwiec 2010.

¹⁰⁹ www.parkiet.com/artykul/10,1221893-Dla-klienta-najwazniejsze-sa-odsetki.html [dostęp 27.03.2012].

¹¹⁰ *Zaufanie do instytucji finansowych*, „Rzeczpospolita”, 18.04.2012.

¹¹¹ Wyniki tych badań nie mogą być porównywane z uwagi na inną próbę badawczą i (być może) inną metodologię badania.

mają relatywnie wysokie zaufanie do sektora bankowego (instytucji banków jako takich), natomiast mniejsze zaufanie do konkretnej instytucji, na co mogą rzutować doświadczenia z relacji z nimi (m.in. niezadowolenie z cen, jakości obsługi itp., które wpływają na ogólne postrzeganie banku; widać tu zatem powiązanie między wizerunkiem, reputacją i zaufaniem).

Konsultanci Ernst & Young, prowadząc globalne badania klientów bankowości detalicznej, zidentyfikowali dalszy, bardzo istotny spadek zaufania klientów w roku 2012: średnio globalnie 40% klientów utraciło w ciągu roku zaufanie do banków, a 22% zyskało. W krajach dotkniętych kryzysem te tendencje były jeszcze ostrzejsze (np. zaufanie utraciło 76% klientów w Hiszpanii i 72% we Włoszech). W Polsce zaobserwowany spadek był jednym z najniższych w Europie – wyniósł 39% (rok wcześniej: 26%), a jednocześnie 11% klientów zadeklarowało wyższe zaufanie¹¹². Najistotniejszym powodem spadku zaufania były powody makroekonomiczne (58% wskazań) oraz niezadowolenie z jakości doradztwa, oferowanych produktów i usług (47%); na powód „zaufanie do mojego banku w zakresie moich aktywów i bezpieczeństwa danych” wskazało 19% respondentów; choć to w dalszym ciągu dużo odpowiedzi, to jednak doprecyzowuje wyniki badania opinii publicznej i nieco rozjaśnia czarny obraz malowany wcześniej podanymi ogólnymi danymi. Dopiero ta odpowiedź daje pogląd na kwestię faktycznego zaufania do instytucji bankowych, a nie na (powiązane z nim) postrzeganie wizerunku banku i obawy związane z ogólną sytuacją gospodarczą.

Obserwacje E&Y są zbieżne z wynikami cyklicznych badań zaufania *Edelman Trust Barometr*: w roku 2012 postępował spadek zaufania do banków i innych instytucji finansowych. Jedynie 47% respondentów przyznało, że ufa bankom (rok wcześniej 50%), co dawało jeden z gorszych wyników w zestawieniu badanych sektorów¹¹³. Należy przy tym zaznaczyć, że spadek zaufania dotyczy niemal wszystkich rodzajów instytucji i sektorów przemysłu. Można zatem mówić o globalnym kryzysie zaufania.

Cykliczne badania bankowości detalicznej prowadzone przez Capgemini wskazują, że globalnie średnio dwa razy więcej klientów (31%) mówi, że nie ma zaufania do sektora bankowego lub zaufanie to jest niskie, w porównaniu z liczbą klientów, którzy deklarują zaufanie (15%)¹¹⁴. Należy jednak zwrócić uwagę na bardzo duże zróżnicowanie odpowiedzi w różnych regionach świata. Największy odsetek braku zaufania do banków jest w krajach Środkowego Wschodu i Afryki, Ameryki Łacińskiej i regionu Azji i Pacyfiku. Lepiej od

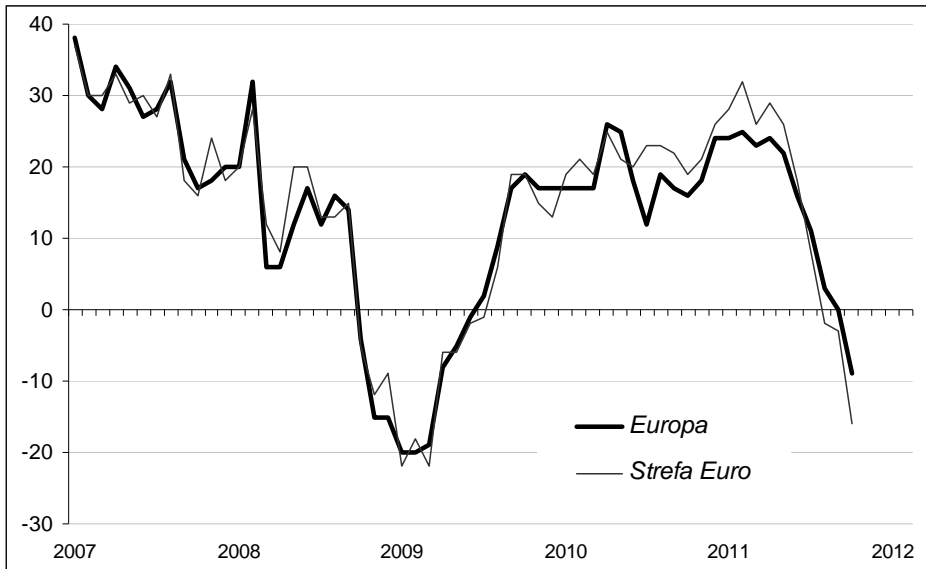
¹¹² Ernst & Young, *The customer takes control. Global Consumer Banking Survey 2012*, www.ey.com/GL/en/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/Global-consumer-banking-survey-2012--The-voice-of-todays-banking-customer [dostęp 4.08.2012].

¹¹³ *Edelman Trust Barometer 2012*, <http://trust.edelman.com> [dostęp 29.01.2012].

¹¹⁴ Capgemini, *World Retail Banking Report 2012*, www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/world-retail-banking-report-2012/ [dostęp 4.08.2012].

średniej prezentują się wyniki dla Ameryki Północnej (21% braku zaufania, 20% zaufania) i Europy Zachodniej (18% braku zaufania, 23% zaufania – jedyny region, w którym występuje nadwyżka odpowiedzi pozytywnych). Wyniki odnotowane w regionie Europy Środkowej są zbliżone do wyników globalnych (30% braku zaufania, 13% zaufania).

Analizowany przez OECD indeks zaufania do sektora finansowego (*financial sector confidence*¹¹⁵ – patrz rys. 11) wyraźnie wskazuje na dramatyczny spadek ufności pokładanej w bankach w roku 2009 (po upadłości jednego z największych banków inwestycyjnych – Lehman Brothers i fali bankructw banków w USA oraz nadzwyczajnych działaniach ratunkowych rządów wielu krajów europejskich, wspierających krajowe banki), jej stopniowy wzrost i ponowny gwałtowny spadek w 2011 roku (na skutek kryzysu gospodarczego w kilku państwach strefy euro)¹¹⁶.



Rysunek 11. Indeks zaufania do instytucji finansowych

Źródło: A. Gurria, P.C. Padoan, *OECD Economic Outlook No. 90. Press conference*, www.oecd.org/OECD_Economic_Outlook [dostęp 15.06.2012]

¹¹⁵ Patrz także: P.C. Padoan, *The global economy at the turning point*, „Bezpieczny Bank” 2012, nr 2 (47), s. 21–40.

¹¹⁶ Wskaźnik zaufania jest średnią arytmetyczną salda pytań (w punktach procentowych) dotyczących warunków biznesowych oraz przeszłej i oczekiwanej zmiany popytu. Salda są różnicą między odsetkiem odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.

L. Dziawgo – nazywając banki instytucjami BRAKU zaufania publicznego – zadaje prowokacyjne pytanie, czy status „instytucji zaufania publicznego” jest w bankowości konieczny, skoro – jak pokazują badania – zaufanie zostało w znacznym stopniu utracone, a banki nadal prowadzą działalność¹¹⁷. Wydaje się wszelako, że można wskazać, że spadek zaufania nie dotknął fundamentów bankowości; szczególnie w Polsce nie zaistniały po temu przesłanki (żaden bank nie upadł w trakcie kryzysu, żaden nie musiał korzystać z pomocy publicznej). Obserwowany w badaniach opinii publicznej spadek zaufania do banków można częściowo tłumaczyć niezadowolaniem z ich usług (w tym zwłaszcza ich ceną), choć zapewne przede wszystkim wiąże się on z uzasadnioną negatywną oceną obserwowanych licznych i poważnych nieprawidłowości w systemie bankowym.

Szczególnie niebezpieczną sytuacją może być nagły, gwałtowny i masowy spadek zaufania do banku (tym groźniejszy, jeśli przenosi się także na inne banki i instytucje finansowe). Może tu dojść do paniki i szturmu (runu) na kasy, czyli nagłego, powszechnego wycofywania depozytów z banku. Jeśli zjawisko przyjmie rozległą skalę, może stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa nawet stabilnego i bezpiecznego kapitałowo banku. Każdy bank jest zatem zobowiązany do posiadania planów awaryjnych, które powinny przewidywać sposoby zarządzania paniką klientów.

Celem zarządzania paniką klientów jest szybkie ograniczenie tego zjawiska i niedopuszczenie do runu na kasy, a także zahamowanie migracji klientów i ich kapitałów do innych podmiotów. Wymienia się trzy główne grupy instrumentów zarządzania paniką: instrumenty *public relations* (przede wszystkim stałe komunikaty w mediach, konferencje prasowe, listy do klientów i bezpośrednie rozmowy pracowników i kierownictwa z klientami, organizacja punktów informacyjnych itd.), działania operacyjne (działania związane ze sprawnością obsługi klientów i zarządzaniem gotówką) oraz utrzymanie płynności (np. poprzez sprzedaż aktywów, zaciągnięcie pożyczki na rynku międzybankowym lub od inwestora, wsparcie finansowe ze strony instytucji sieci bezpieczeństwa)¹¹⁸.

Funkcjonowanie każdego biznesu wymaga kapitału zaufania, a w działalności bankowej jest on niezbędnym elementem. Bez zaufania banki nie zbudują trwałych relacji z klientami, fundamenty ich działalności mogą być łatwo zniszczone i ulegną degradacji. A bez sprawnie funkcjonującego systemu bankowego niemożliwe jest sprawne funkcjonowanie gospodarki. Spadek

¹¹⁷ L. Dziawgo, *Bank jako...*, s. 107–112. Na tym tle ciekawie wygląda formalnie stosowana kategoria „jednostki ZAINTERESOWANIA publicznego”, do której zaliczane są m.in. banki i inne instytucje finansowe (pojęcie takie stosowane jest np. w ustawie z dnia 7 maja 2009 o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz.U., nr 77, poz. 649, ze zm.).

¹¹⁸ Szerzej: P. Masiukiewicz, *Panika jako przyczyna migracji klientów w kryzysie finansowym*, [w:] B. Dobiegała-Korona (red.), *Migracje klientów a wartość przedsiębiorstwa*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2009, s. 53–94.

zaufania klientów do banku może powodować ich migrację do innych instytucji finansowych, a w skrajnym przypadku w ogóle wycofanie się klientów z rynku finansowego.

Brak zaufania do banków i bankowości może mieć rozległe szkodliwe skutki dla przemysłu i gospodarki. Poniesione wskutek kryzysu straty moralne są groźne dla fundamentów bankowości – w społeczeństwie i gospodarce runął bowiem mit „bezpiecznego banku”, co powoduje, że obawy o kondycję banków towarzyszą każdemu niekorzystnemu zjawisku na rynkach finansowych¹¹⁹.

Przyjęcie tezy, że zaufanie jest funkcjonalnym warunkiem działalności banków, jest uzasadnieniem dla regulacji tego sektora, wynikających z niedoskonałości rynku (takich jak symetria informacji, charakter umów finansowych i występowanie efektów zewnętrznych)¹²⁰. Na tym etapie kryzysu uwidacznia się po raz kolejny rola państwa, które stara się przywrócić zaufanie do banków oraz motywować kierownictwo i właścicieli tych instytucji do gruntownej odnowy i budowania rzetelnych standardów¹²¹.

W ostatnich latach bardzo silnie akcentuje się znaczenie władztwa korporacyjnego (*corporate governance*)¹²² w kreowaniu właściwych zachowań banków. Podkreśla się, że efektywne praktyki władztwa korporacyjnego mają fundamentalne znaczenie dla zdobycia i utrzymania zaufania publicznego (dla samego banku i całego systemu bankowego), niezbędnego dla prawidłowego funkcjonowania systemu finansowego i całej gospodarki¹²³.

¹¹⁹ L. Dziawgo, *Współczesny Biznes Bankowy – Patologiczne otoczenie*, „*ekonomia polityczna*” oraz *lad monetarno-instytucjonalny rynku finansowego jako zagrożenie dla bankowości*, „*Bezpieczny Bank*” 2011, nr (3) 45, s. 7–21.

¹²⁰ S. Decker, C. Sale, *An analysis of corporate social responsibility, trust and reputation in the banking profession*, [w:] S.O. Idowu, W.L. Filho (eds.), *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, Springer, Heidelberg 2009, s. 135–156.

¹²¹ Doraźne działania państwa stabilizujące sektor bankowy i mające zwiększyć zaufanie publiczne dotyczą np. udzielania gwarancji dla klientów (rozszerzania skali istniejących systemów gwarantowania depozytów), udzielania wsparcia finansowego (pożyczek), umożliwiającego ustabilizowanie sytuacji finansowej banków, całkowitej lub częściowej nacjonalizacji banków przeżywających trudności (państwo staje się właścicielem, restrukturyzuje bank i zapewnia solidne fundamenty dalszej działalności). Długofalowe działania systemowe dotyczą wdrażania surowszych norm prawnych: finansowych norm ostrożnościowych (limit dźwigni finansowej, współczynnik wypłacalności itd.), rozszerzenia zakresu obowiązkowych ujawnień, zaostrzenia wymogów dotyczących kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, zaostrzenia wymogów wobec kierownictwa banków, wprowadzenia ograniczeń dotyczących wynagrodzeń kierownictwa banków itd.

¹²² Zgodnie z fundamentalnym dokumentem OECD, „ramy nadzoru korporacyjnego powinny promować przejrzyste oraz skutecznie działające rynki, powinny być zgodne z literą prawa oraz wyraźnie wskazywać na podział zakresu obowiązków między różnymi władzami nadzorczymi, regulacyjnymi oraz wykonawczymi”. OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

¹²³ BCBS, *Enhancing corporate governance for banking organisations*, BIS, Basel, February 2006 oraz BCBS, *Principles for enhancing corporate governance*, BIS, Basel, October 2010.

Pierwotnie celem zasad władztwa korporacyjnego była ochrona inwestorów (przed nieefektywnością, wykroczeniami, oszukańczą sprawozdawczością finansową), współcześnie raczej podkreśla się szerszy wymiar – zapewnienie realizacji uzasadnionych oczekiwań wszystkich kluczowych interesariuszy podmiotu¹²⁴.

Zaufanie interesariuszy do banku jest równoznaczne z ich przekonaniem, że bank będzie uczciwie wypełniał swe zobowiązania. Przedstawione powyżej zasady dotyczące obowiązków, odpowiedzialności, uczciwości i przejrzystości są zatem fundamentami potencjalnego sukcesu banku w relacjach z tymi interesariuszami.

Bankowość musi opierać się na uczciwości i odpowiedzialności. Działania i komunikacja banków muszą być przejrzyste. Banki muszą wypełniać swe obowiązki z najwyższą starannością i troską o interesariuszy. To podstawowy kanon zasad, którymi muszą kierować się banki, by zasłużyć na miano podmiotów zaufania publicznego.

Podsumowując rozważania o współczesnym wizerunku i reputacji banków, nie sposób oprzeć się refleksji, że bankowość powinna powrócić do swych korzeni – podstawowego, tradycyjnego zakresu usług finansowych. Nie oznacza to negacji potrzeby innowacji. Innowacje produktowe wszelako nie mogą zwiększać ryzyka, na jakie bank naraża środki powierzone przez klientów. Wraz ze wzrostem ryzyka klientów rośnie ryzyko utraty reputacji banku – nie jest on bowiem postrzegany jako zaufany doradca, który ma dobrą wolę i traktuje swych interesariuszy po partnersku.

Wzrost wielkości (skali działalności) i wyników banku nie może być celem samym w sobie. Prowadzi to do wypaczenia podstawowych funkcji banków i narusza zasady funkcjonowania gospodarki. Sfera finansowa musi być ściśle powiązana ze sferą realną; w przeciwnym razie system finansowy destabilizuje gospodarkę i jest groźny dla jej procesów. Konsekwencje bezrefleksyjnej finansjalizacji (dążenia do szybkiego wzrostu sektora finansowego) widoczne są w skali kosztów społecznych i prywatnych poniesionych wskutek globalnego kryzysu finansowego XXI wieku¹²⁵.

¹²⁴ Jak podkreśla J. Jeżak, „znaczenie dobrego nadzoru korporacyjnego wychodzi daleko poza interesy akcjonariuszy pojedynczej spółki i sięga gospodarki jako celowości. Jakość nadzoru korporacyjnego wpływa bowiem bezpośrednio na zdolność danej gospodarki do mobilizacji kapitału, a także na jego mniej lub bardziej efektywną alokację oraz mniej lub bardziej skuteczny monitoring jego wykorzystania” – J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitalowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 49.

¹²⁵ O teorii finansjalizacji pisze np. M.E. Lewitt, *The Death of Capital. How Creative Policy Can Restore Stability*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.

Odpowiedzialność banków przejawia się respektowaniem celów nadrzędnych, jakimi są zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania samych instytucji i całego systemu bankowego. Niezbędne są zatem kompromisy (które naświetlono w rozdziale pierwszym) między koniecznością generowania zysków i tworzenia wartości banku a wieloaspektowym respektowaniem zjawiska ryzyka, przy jednoczesnym zachowaniu wiarygodności podmiotu bezpiecznego i sprawdzającego się w roli instytucji zaufania publicznego¹²⁶.

2.3. Podsumowanie

Zaufanie do banków rozpatruje się zazwyczaj z punktu widzenia klientów, co jest oczywiście uzasadnione ich centralnym znaczeniem ze względu na funkcje pełnione przez bank. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że wypełnianie tych funkcji i prowadzenie działalności banku nie jest możliwe bez zaangażowania innych interesariuszy i zdobycia ich zaufania. W niniejszym rozdziale skoncentrowano się na istocie zaufania społecznego i zaufania klientów do banków, ale trzeba zaakcentować konieczność zdobycia zaufania także innych interesariuszy. W szczególności należy tu wymienić zaufanie pokładane w banku przez regulatorów, inwestorów, partnerów biznesowych, inne banki. Jak przedstawiono w niniejszym rozdziale (rys. 7), reputacja banku jest generalizowanym zbiorowym wizerunkiem jego otoczenia.

Istota zaufania i reputacji w relacjach z każdą grupą jest identyczna: bank musi być podmiotem odpowiedzialnym, wyczulonym na realizację uzasadnionych oczekiwań partnerów tych relacji.

Reputacja banku i zaufanie doń odgrywają fundamentalną rolę w kształtowaniu relacji interesariuszy z bankiem. Przede wszystkim, proces podejmowania przez interesariuszy decyzji o nawiązaniu relacji z bankiem opiera się na dotychczasowych doświadczeniach interesariuszy z danym podmiotem. Jeśli zaś takiej wiedzy nie posiadają, podstawą decyzji jest ocena reputacji banku, a w dalszych etapach ocena legitymacji społecznej i pragmatycznej oraz analiza korzyści odnoszonych z relacji (patrz rys. 12)¹²⁷.

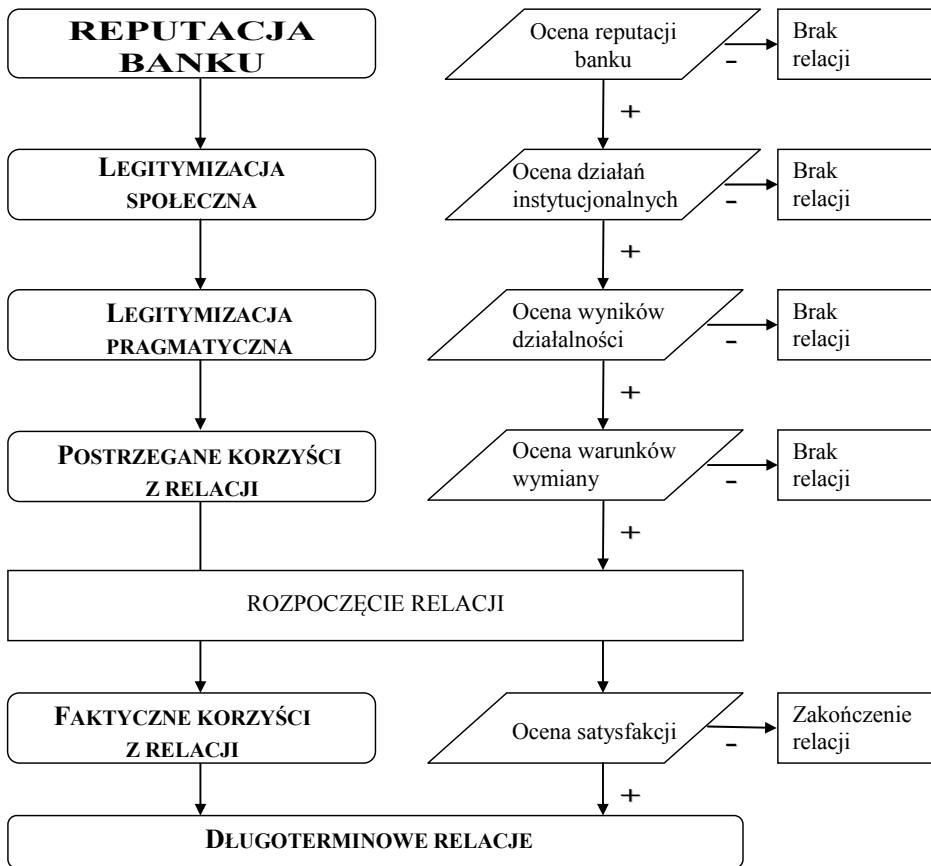
¹²⁶ A. Gospodarowicz, A. Nosowski (red.), *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 37.

¹²⁷ P. Puncheva, *The Role of corporate reputation in the stakeholder decision-making process*, „Business & Society” 2008, Vol. 47, No. 3, s. 272–290.

Wizerunek i reputacja banku są czynnikami rozważanymi przez potencjalnych interesariuszy przy poszukiwaniu partnera relacji. Jeśli ich ocena jest pozytywna, interesariusze analizują legitymizację społeczną. Jest ona oceniana przez pryzmat działań instytucjonalnych banku, interesariusze sprawdzają, czy postępowanie i postawa banku są zgodne z normami społecznymi¹²⁸. Jeśli działania instytucjonalne nie pozostają w zgodzie ze społecznym systemem wartości (wartości respektowanych przez interesariusza), interesariusze rezygnują ze współpracy. W przeciwnym razie proces decyzyjny jest kontynuowany. Na kolejnym etapie interesariusze oceniają „legitymizację pragmatyczną” – na podstawie percepcji zgodności wyników działalności banku ze standardami ekonomicznymi obowiązującymi dla sektora bankowego. Jeśli informacje nie potwierdzają takiej legitymizacji, interesariusze rezygnują ze współpracy. Jeśli natomiast wyniki banku są zgodne ze standardami sektorowymi, interesariusz rozważa warunki potencjalnej wymiany (transakcji). Jeśli interesariusz uzna, że potencjalne korzyści są wysokie, dochodzi do zawarcia transakcji (rozpoczęcia relacji). Ocena poziomu satysfakcji interesariuszy jest dokonywana z perspektywy subiektywnych oczekiwań. Jeśli zostaną one spełnione, interesariusze będą zainteresowani kształtowaniem długoterminowych relacji, jeśli nie – interesariusz nie będzie dokonywał kolejnych transakcji z bankiem. Co istotne – potwierdzono, że jeśli podmiot ma dobrą reputację, interesariusze będą skłonni wytłumaczyć swoje negatywne doświadczenia czynnikami zewnętrznymi i uznać negatywne efekty transakcji za zbieg niepomyślnych okoliczności¹²⁹. Oczywiście, wraz z narastaniem kolejnych negatywnych doświadczeń, znaczenie ogólnej reputacji zmniejszy się i interesariusz utraci zaufanie i nie będzie skłonny kontynuować relacji z bankiem. Jeśli natomiast bank konsekwentnie będzie spełniał oczekiwania interesariusza, jego zaufanie wzrośnie i będzie skłonny kontynuować relacje. W konsekwencji wzrośnie reputacja banku i będzie on w stanie przyciągać kolejnych interesariuszy.

¹²⁸ Należy tu podkreślić, że dokonywana jest ocena zgodności z normami podzielanymi przez danego interesariusza. W praktyce można bowiem zauważyć, że niektórzy klienci, dostawcy i inne podmioty zawierają transakcje z przedsiębiorstwami, które nie respektują ogólnych norm moralnych (innymi słowy: nie zawsze nieetyczne postawy przedsiębiorstw są napiętnowane, podmioty te są bojkotowane przez dość wąskie grono interesariuszy). Decyzje te są zależne m.in. od kompromisów między kryteriami moralnymi i ekonomicznymi zawieranych przez interesariuszy, ale także od ich wiedzy i świadomości określonych postaw i poczynań ocenianego podmiotu (i chęci ich poznania).

¹²⁹ P. Herbig, J. Milewicz, *To be or not to be... credible that is: A model of reputation and credibility among competing firms*, „Corporate Communications: An International Journal” 1996, Vol. 1, Issue 2, s. 19–29.



Rysunek 12. Proces podejmowania przez interesariuszy decyzji o wejściu w długoterminowe relacje z bankiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Puncheva, *The role of corporate reputation in the stakeholder decision-making process*, „Business & Society” 2008, Vol. 47, No. 3, s. 272–290

Należy zatem ponownie podkreślić, że reputację i zaufanie do banku buduje nie tylko jego wizerunek (stworzony autoprezentacją i opiniami otoczenia), ale nade wszystko jego działania i postawa wobec kwestii istotnych dla interesariuszy. W zależności od siły, legitymizacji i zdeterminowania interesariuszy, mogą oni być w stanie wpływać na zachowania banku (aż po zmianę strategii banku). W dobie szybkiej, globalnej komunikacji internetowej są także w stanie natychmiastowo wpływać na wizerunek banku i jego społeczne postrzeganie. Jest to kolejny bodziec dla uczciwego i odpowiedzialnego traktowania interesariuszy przez bank.

Rozdział 3. Zasoby i kapitały banku

Miejsce kapitału relacyjnego wśród kapitałów banku

Dotychczas przeprowadzone rozważania dotyczyły relacji banków z interesariuszami, odnosiły się do interakcji i więzi z otoczeniem. Jak wskazano we wstępie, dla prowadzenia działalności i utrzymywania relacji niezbędne jest dysponowanie przez bank określonymi zasobami i kapitałami. Same relacje przyczyniają się także do tworzenia ważnego składnika kapitałów – kapitału relacyjnego. Dla jego powstania istotne jest zaufanie do banku, to zaś z kolei – jak już wskazano – jest uzależnione m.in. od wielkości banku, wyrażonej zgromadzonym przezeń kapitałem finansowym (a ponadto od stabilności banku i możliwości ograniczenia ryzyka ponoszonego przez klientów).

W niniejszym rozdziale zostaną zaprezentowane kluczowe rodzaje zasobów i kapitałów banków, a na tym tle zostanie uwypuklona istota kapitału relacyjnego.

3.1. Rodzaje zasobów i kapitałów w działalności banku

Kapitał w ekonomii postrzegany jest dwojako: w ujęciu makroekonomicznym uważa się zań zasoby podmiotów gospodarczych (np. środki trwałe, zapasy materiałów, środki pieniężne), zaś w ujęciu mikroekonomicznym postrzegany jest jako źródła finansowania majątku podmiotów gospodarczych (np. kapitał własny, kapitał obcy – zobowiązania)¹. Jak zauważa J. Ijiri, kapitał i zasoby to dwie finansowe strony tego samego podmiotu². Funkcjonowanie tego podmiotu wymaga zarówno zarządzania kapitałem (gromadzenia kapitału i optymalnego

¹ W. Brzezin, *Ogólna teoria rachunkowości*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1995, s. 102.

² J. Ijiri, *Segment statements and informativeness measures: managing capital vs. managing resources*, „Accounting Horizons” 1995, Vol. 9, No. 3, s. 55–67; M. Dobija, *How to place human resources into the balance sheet?*, „Journal of Human Resources Costing and Accounting”, Spring 1998, Vol. 3, No. 1, s. 83–92.

alokowania go na projekty, z uwzględnieniem stopy zwrotu i poziomu ryzyka), jak i zarządzania zasobami (angażowania zasobów w projekty i efektywnego zarządzania tymi projektami)³.

Literatura ekonomiczna tradycyjnie wymienia trzy rodzaje zasobów: pracę (zasoby ludzkie, w tym menadżerskie), kapitał (zasoby finansowe⁴) i zasoby naturalne (np. ziemia, surowce)⁵; do tego katalogu bywa również dodawana przedsiębiorczość⁶. Teorie przedsiębiorstwa często oparte są na kategorii zasobów. W teorii zasobowej przedsiębiorstwo postrzegane jest jako wiązka zasobów, które są wykorzystywane do wytwarzania produktów lub świadczenia usług, sprzedawanych na rynku w celu osiągnięcia zysków; zasoby wewnętrzne determinują strategiczną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, a tym samym dają podstawę do generowania ponadprzeciętnych zysków. Zasoby są tu przy tym pojmowane bardzo szeroko: przykładowo, Wernerfelt określa tym mianem wszystko, co może być rozumiane jako silna lub słaba strona podmiotu, tj. zarówno aktywa materialne, jak i niematerialne. Podobną specyfikację podaje Barney: do zasobów zalicza on aktywa, umiejętności, procesy organizacyjne, informacje, wiedzę itp., kontrolowane przez podmiot i umożliwiające mu wdrażanie strategii poprawiających jego efektywność i wydajność. Penrose akcentuje w szczególności znaczenie zasobów ludzkich (zwłaszcza menadżerskich)⁷.

Współcześnie literatura z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu promuje „model pięciu kapitałów”, wskazujący, że każdy podmiot korzysta w swej działalności z pięciu rodzajów kapitałów (zasobów)⁸:

³ J. Ijiri, *Segment statements...*

⁴ W teorii ekonomii przyjmuje się, że kapitał finansowy pozwala na nabywanie czynników produkcji niezbędnych do wytwarzania produktów i świadczenia usług, sam zaś nie bierze udziału w procesach produkcji. R. Milewski, E. Kwiatkowski (red.), *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa 2005, s. 192.

⁵ D. Begg *et al.*, *Ekonomia*, t. 2, PWE, Warszawa 1992, s. 335.

⁶ Por.: J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 19.

⁷ E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 3 Edition, Oxford University Press, Oxford 1995 (pierwsze wydanie tej kluczowej dla teorii zasobowej książki pochodzi z 1959 r.), B. Wernerfelt, *A resource-based view of a firm*, „Strategic Management Journal”, April/May 1984, Vol. 5, Issue 2, s. 171–180; J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No 1, s. 99–120.

⁸ Oczywiście nie każdy rodzaj kapitałów jest w równym stopniu dostępny i wykorzystywany we wszystkich organizacjach. Szerzej: Forum for the Future, *The Five Capitals Model – a framework for sustainability*, www.forumforthefuture.org [dostęp 28.07.2012]; A.L. White, *The five capitals of integrated reporting: toward a holistic architecture for corporate disclosure*, [w:] R.G. Eccles *et al.* (eds.), *The Landscape of Integrated Reporting. Reflections and next steps*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass., 2010, s. 31; *Integrated Reporting, Towards Integrated Reporting. Reporting Value in the 21st Century. Discussion Paper*, September 2011,

– kapitału finansowego – tworzono przez fundusze (własne i pożyczkowe), umożliwiające finansowanie zasobów i funkcjonowanie przedsiębiorstwa; zasoby finansowe obejmują gotówkę i papiery wartościowe oraz inne instrumenty finansowe);

– kapitału naturalnego (środowiskowego, ekologicznego) – obejmującego zasoby naturalne (energię i materię);

– kapitału wytworzonego (materialnego) – tworzono przez zasoby materialne i infrastrukturę kontrolowane przez przedsiębiorstwo i wykorzystywane w procesie produkcji lub świadczenia usług (np. budynki, urządzenia, wyposażenie);

– kapitału intelektualnego – uwzględniającego zasoby niematerialne, takie jak zdolność do innowacji, patenty, oprogramowanie, systemy zarządzania, markę i reputację oraz zasoby relacyjne, takie jak jakość relacji z dostawcami oraz partnerami; w szczególności wymienia się kapitał ludzki (czyli wiedzę, umiejętności, zdrowie, motywację, doświadczenie, zdolność tworzenia relacji) oraz kapitał organizacyjny (systemy, procedury, protokoły, kodeksy, które umożliwiają funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wykonywanie pracy na coraz wyższym poziomie produktywności);

– kapitału społecznego – wiążącego się ze spójnością, współpracą i wspólnotą (społecznością) między ludźmi w sieci, co pozwala zwiększać indywidualny i zbiorowy dobrostan (*well-being*); jest wartością dodaną do działań i ekonomicznych efektów działalności przedsiębiorstw, tworzoną przez relacje międzyludzkie, partnerstwa i współpracę.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że określenia „kapitał” i „zasoby” nie zawsze będą tożsame (nie w każdym przypadku suma zasobów będzie równa sumie kapitałów⁹). M. Dobija podkreśla, że zasoby są policzalne („aktywa to środki ekonomiczne, w których ucieleśniony jest kapitał”, „wartość określa koncentracja kapitału w obiekcie”), zaś kapitał jest mierzony¹⁰. Dodatkowo należy wskazać, że kapitał może być postrzegany w ujęciu statycznym (jako zgromadzone zasoby finansowe wniesione przez inwestorów poprzez zakup wyemitowanych instrumentów finansowych itp.¹¹) lub dynamicznym (jako

<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/06/Discussion-Paper-Summary-p12.pdf> [dostęp 28.07.2012].

⁹ Wyjaśnieniem może być np. zjawisko synergii między różnymi zasobami. W szczególności będzie to istotne w przypadku kapitału intelektualnego i zasobów niematerialnych (intelektualnych). Jest to tym bardziej zasadne, że przedsiębiorstwo, by móc zrealizować potencjał wartości wynikający z kapitału intelektualnego, musi zaangażować także inne zasoby (i kapitały); dopiero należyty dobór i wykorzystanie różnych typów zasobów pozwoli na generowanie ponadprzeciętnych zysków, a tym samym – tworzenie wartości.

¹⁰ M. Dobija (red.), *Teoria pomiaru kapitału i zysku*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 33 i 191.

¹¹ Porównaj: J. Gajdka, *Teorie struktury kapitału i ich aplikacja w warunkach polskich*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 19.

rezultat przepływów środków finansowych między przedsiębiorstwem a jego właścicielami i wierzycielami)¹².

Zasoby, jakimi dysponuje bank, umożliwiają mu prowadzenie działalności i realizację wytyczonej strategii w celu kreowania wartości. Zasoby są tu rozumiane w szerokim sensie, tj. uwzględniają zarówno majątek, jak i kapitał banku. Wśród składników majątku wyróżnić należy zasoby finansowe, materialne (fizyczne) i niematerialne (prawne, relacyjne, ludzkie, organizacyjne, informacyjne)¹³ – patrz tabela 7. Część z owych zasobów spełnia regulacyjną definicję aktywów i jest ujmowana w bilansie, część natomiast pozostaje nieujawniona w sprawozdawczości (wpływając na różnicę między postrzeganą wartością rynkową banku a jego wartością księgową).

To, jakie zasoby są w dyspozycji banku, zdeterminowane jest jego pozycją finansową – czyli możliwościami finansowymi (co jest pochodną zgromadzonego kapitału) oraz strategią działania (w tym decyzjami o kierunkach, sile i charakterze relacji z różnymi interesariuszami). Powyższe kwestie implikują decyzje o kierunku i tempie rozwoju, w tym także – o inwestycjach w zasoby.

Tabela 7. Klasyfikacja zasobów

Kategorie zasobów	Zasoby
Fizyczne	Lokalizacja, grunty, nieruchomości, maszyny i urządzenia, wyposażenie, zapasy materiałów i surowców
Finansowe	Należności z tytułu udzielonych kredytów i pożyczek, inwestycje w dłużne papiery wartościowe, inwestycje w kapitałowe papiery wartościowe, lokaty bankowe, gotówka, inne instrumenty finansowe
Prawne	Umowy, patenty, licencje, prawa autorskie, zarejestrowane wzory, tajemnica handlowa, znaki towarowe, marka
Relacyjne	Relacje wewnątrzorganizacyjne, relacje z dostawcami, relacje z klientami, relacje z konkurentami, relacje z innymi podmiotami zewnętrznymi
Ludzkie	Osobiste sieci kontaktów, doświadczenie, wykształcenie, cechy osobiste, wiedza
Organizacyjne	Kultura, struktura, procesy, marka, reputacja
Informacyjne	Informacje branżowe, informacje o klientach, informacje o dostawcach, informacje wewnętrzne, informacje o produktach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Seppänen, *Empirical classification of resources in a business model concept*, „Intangible Capital” 2009, Vol. 5, No. 2, s. 102–124, oraz M. Marcinkowska, *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 258 i nast.

¹² Szerzej: E. Chojnacka, *Struktura kapitału spółek akcyjnych w Polsce w świetle teorii hierarchii źródeł finansowania*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 14 i nast.

¹³ M. Marcinkowska, *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 258.

Z uwagi na specyfikę banków, poniżej zostaną omówione tylko trzy ze wskazanych wyżej rodzajów kapitału: finansowy, intelektualny i społeczny, pominięta zostanie kwestia kapitału naturalnego i materialnego.

Należy mieć przy tym na względzie, że te same kapitały mogą być odmiennie postrzegane i wyceniane w skali mikro i makro¹⁴. Poniższa prezentacja dokonana jest w ujęciu mikro – z punktu widzenia pojedynczego banku, acz z uwzględnieniem jego relacji z otoczeniem. Kapitały i zasoby są bowiem kategoriami specyficznymi dla danego podmiotu, które mogą być interpretowane subiektywnie¹⁵.

3.2. Kapitał finansowy¹⁶

3.2.1. Rodzaje kapitałów finansowych w banku

Banki należą do podmiotów charakteryzujących się bardzo wysokim poziomem dźwigni finansowej (*highly leveraged institutions*) – kapitały własne w niewielkim stopniu finansują ich działalność. Wynika to ze specyfiki tej działalności – koncepcja banku (pośrednika finansowego) opiera się na założeniu, że przyjmuje on depozyty od podmiotów nadwyżkowych i udziela kredytów podmiotom deficytowym. Tym samym to właśnie zobowiązania z tytułu depozytów dominują w pasywach banku. Do alternatywnych wobec depozytów sposobów pozyskania środków finansowych przez banki należą metody opierające się na wykorzystaniu dłużnych papierów wartościowych¹⁷ (obligacji¹⁸, bankowych papierów wartościowych¹⁹ oraz listów

¹⁴ Kwestia wyceny może uwzględniać wspomniane efekty synergiczne, występujące w tym przypadku na poziomie międzyorganizacyjnym. Ponadto można zwrócić uwagę na podejście do wyceny i prezentacji kapitałów finansowych; przykładowo, kapitał zakładowy rejestrowany jest w wartości nominalnej, podczas gdy jego dostarczyciel (podmiot, który nabył akcje przedsiębiorstwa) ujmuje go w wartości godziwej (uwzględniając postrzeganą wartość rynkową, czyli wliczając dotychczasowe zyski lub straty wynikające ze zmiany wartości).

¹⁵ Przykładowo, kapitał ludzki danej organizacji może być oceniany wysoko przez obserwatorów zewnętrznych (np. na podstawie informacji o wysokich kompetencjach pracowników i/lub kadry kierowniczej), podczas gdy sama organizacja ocenia go nisko (z perspektywy przydatności danych kompetencji w konkretnych warunkach, w jakich gospodaruje dany podmiot, i planowanej strategii).

¹⁶ Podrozdział jest zmodyfikowaną wersją części rozdziału 5. pracy M. Marcinkowska, *Wartość banku...*

¹⁷ M. Capiga *et al.*, *Finanse banków*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005, s. 120.

¹⁸ Ogólne zasady ich emisji formułuje ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach, tj. Dz.U. z 2001 r., nr 120, poz. 1300, ze zm.

¹⁹ Emisja bankowych papierów wartościowych jest czynnością bankową *sensu stricto* – ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, tj. Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1376, art. 5.

zastawnych²⁰), a także zaciąganie pożyczek podporządkowanych²¹. Odrębną kwestią jest zasilanie się z rynku międzybankowego i zaciąganie kredytów w banku centralnym („pożyczkodawcy ostatniej instancji”).

Kwestia doboru źródeł finansowania działalności bankowej jest jednym z kluczowych aspektów polityki zarządzania bilansem. Zapewnienie adekwatności bilansowej oznacza takie kształtowanie struktury bilansu i pozycji pozabilansowych, które umożliwi realizację podstawowych celów działania banku, w szczególności osiągnięcia wysokiej rentowności i zachowania bezpieczeństwa. Ponieważ nie jest możliwe jednoczesne maksymalizowanie zysku i minimalizowanie ryzyka, strategie adekwatności bilansowej²² muszą wyważyć oba cele. Podejście do kształtowania struktury bilansu jest pochodną ogólnej strategii banku i zależy od wymaganej stopy zwrotu oraz poziomu awersji do ryzyka (lub apetytu na ryzyko)²³.

W teorii finansów przedsiębiorstw akcentuje się dwie najistotniejsze role kapitału własnego: finansowanie działalności oraz ochronę przed stratami. W przypadku banków pierwszy z powyższych aspektów ma minimalne znaczenie, jako iż ich działalność opiera się w swej istocie na kapitałach obcych (depozytach). Kluczowe znaczenie ma zatem kwestia absorpcji strat: kapitał jest buforem, który pochłania nieoczekiwane straty, zapewniając tym samym ochronę przed ryzykiem utraty wypłacalności, wynikającym ze strat ponoszonych na skutek wszystkich rodzajów ryzyka bankowego. Kapitał własny banku służy zatem w pierwszej mierze ochronie deponentów. Ogólnie można podsumować, że kapitał w banku pełni następujące **funkcje**: założycielską, finansową, gwarancyjną (zabezpieczającą), tworzenia zaufania do banku, absorbowania strat, ograniczającą, właścicielską, bazy do podziału zysku²⁴.

²⁰ Listy zastawne (hipoteczne i publiczne) mogą być emitowane przez banki hipoteczne. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, tj. Dz.U. 2003, nr 99, poz. 91.

²¹ Szerzej: M. Marcinkowska, *Zobowiązania jako element funduszy własnych banku*, [w:] A. Kopiński (red.), *Finanse przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 98, s. 171–181.

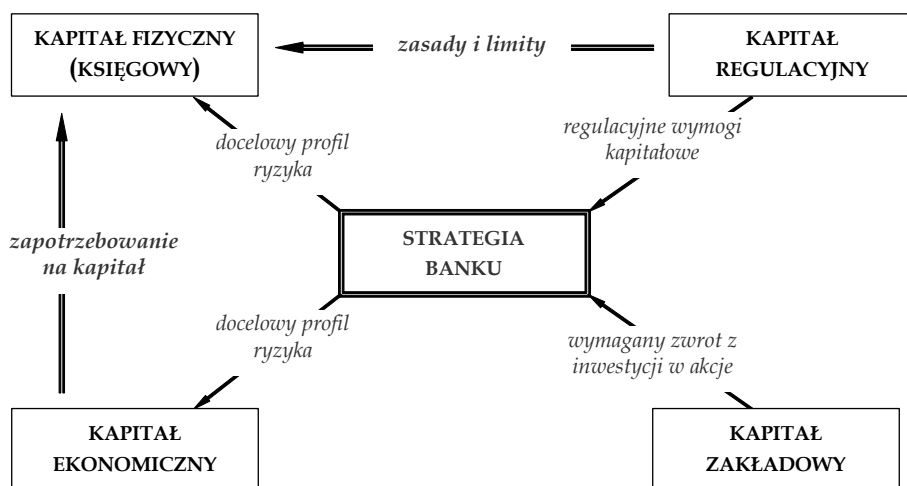
²² Proces kształtowania adekwatności bilansowej można też nazwać skoordynowanym zarządzaniem bilansem, oznaczającym zarządzanie aktywami i zobowiązaniami (ALM), a w szerszym – bardziej poprawnym – ujęciu: zarządzanie aktywami, zobowiązaniami, kapitałem i pozycjami pozabilansowymi. M. Marcinkowska, *Adekwatność bilansowa banku – racjonalność i efektywność w zarządzaniu bankiem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 144, s. 344–362.

²³ M. Marcinkowska *Pozyskiwanie kapitału przez banki*, „Acta Universitatis Lodziensis” 2011, Folia Oeconomica, nr 260, s. 7–32.

²⁴ Szerzej: M. Iwanicz-Drozdowska *et al.* (red.), *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, nowe wydanie zaktualizowane, Poltext, Warszawa 2006, s. 191; H.E. Büschgen, *Przedsiębiorstwo bankowe*, t. II, Poltext, Warszawa 1997, s. 220; I. Pyka (red.), *Kapitał finansowy banków*, PWE, Warszawa 2008, s. 16; M. Capiga, *Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem banku. Polskie regulacje ostrożnościowe a wymogi unijne*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 10; M. Kiszka, *Klasyfikacja*

Podjmując decyzje o optymalnej wysokości i kierunkach wykorzystania kapitału własnego, należy mieć na względzie cztery zasadnicze kryteria, wynikające z potrzeb interesariuszy banku – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych (patrz rys. 13)²⁵:

- roszczenia właścicieli banku (kapitał zakładowy),
- wymogi władz nadzorczych (kapitał regulacyjny),
- implikacje podejmowanego ryzyka (kapitał ryzykowany, kapitał ekonomiczny),
- potrzeby inwestycyjne (kapitał fizyczny, kapitał księgowy).



Rysunek 13. Wymiary kapitału własnego banku

Źródło: M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009, s. 429 (na podstawie C. Matten, *Managing Bank Capital. Capital Allocation and Performance Measurement*, 2 Edition, John Wiley & Sons, Chichester 2000)

Wszystkie powyższe perspektywy i postulaty zainteresowanych stron uwzględniają strategię banku nakierowaną na realizację jego podstawowego celu: wzrostu wartości, przy zapewnieniu bezpieczeństwa zgromadzonych środków. Dążenie to jest wspólną troską zarówno samego banku, jak i jego otoczenia (właścicieli, klientów, państwa i jego agend). Ponadto wszystkie te wymiary są ze sobą skorelowane: strategia banku w dużej mierze ograniczona jest posiadaną bazą kapitałową pozostającą w jego dyspozycji; akcjonariusze dostarczają kapitał w zależności od oceny strategii banku i jej realizacji oraz percepcji ryzyka związanego z działalnością banku; podejmowane przez bank

kapitałów banku z perspektywy różnych grup interesariuszy, „Rachunkowość Bankowa”, styczeń-luty 2008 nr 1/2 (38/39).

²⁵ Ch. Matten, *Managing Bank Capital*, 2 Edition, John Wiley & Sons, Chichester 2000, s. 30.

ryzyko zależne jest od posiadanego kapitału, ten zaś zależny jest od oceny ryzyka bankowego według kryteriów nadzorczych. Rolą zarządu banku jest zatem wyważenie potrzeb i możliwości banku oraz wybór takiej strategii, by – przy akceptowalnym poziomie ryzyka – wygenerować jak najwyższe wyniki finansowe; na tej podstawie ustalana jest optymalna wysokość kapitału²⁶.

3.2.2. Kapitał zakładowy

Kapitał własny banku jest zasobem przekazanym przez akcjonariuszy i reprezentuje ich własność²⁷. W sensie ekonomicznym własność ta dotyczy aktywów pozostałych po zaspokojeniu wszystkich zobowiązań banku i reprezentowana jest posiadanymi akcjami wyemitowanymi przez ów podmiot. Poprzez emisję i sprzedaż akcji bank dokonuje zatem transferu własności swych aktywów.

Jako iż obecnie najbardziej akcentowanym podstawowym celem funkcjonowania przedsiębiorstw jest pomnażanie ich wartości, również w przypadku banków najistotniejszym zadaniem jest zwiększenie wartości kapitału zainwestowanego przez akcjonariuszy. Bogactwo właścicieli pomnażane jest w dwójnasób: poprzez aprecjację posiadanych przez nich walorów oraz poprzez wypłatę części wypracowanych zysków w postaci dywidend. Tym samym podstawowym miernikiem skuteczności realizacji celu zwiększania wartości dla akcjonariuszy jest wskaźnik całkowitego zwrotu dla właścicieli (*total shareholder return*). Pośrednio wykorzystywany jest również wskaźnik rentowności kapitału własnego (lub zakładowego), wskazujący jaki zysk przypada średnio na złotówkę kapitału zainwestowanego przez właścicieli.

W tym kontekście akcje banku traktowane są jako forma inwestycji. Ponieważ na rynku kapitałowym dostępne są alternatywne inwestycje (akcje innych podmiotów, inne instrumenty finansowe), bank może zachęcić potencjalnych inwestorów, oferując atrakcyjny zwrot na swoich akcjach (mierzony przyrostem ich ceny oraz wypłacanymi dywidendami); istotnym czynnikiem jest także parametr zmienności poziomu owego zwrotu – czyli ryzyka związanego z inwestycją w akcje. Rynki kapitałowe nagradzają te spółki, które cechuje przewidywalny, stabilny wzrost dochodów.

Poziom zwrotu z inwestycji w akcje banku oczekiwany przez właścicieli stanowi zapłatę za wniesiony przez nich kapitał i określany jest mianem kosztu

²⁶ M. Marcinkowska, *Wartość banku...*, s. 285.

²⁷ Kapitał zakładowy występuje w bankach prowadzących działalność w formie spółki akcyjnej, w bankach państwowych występuje fundusz statutowy wniesiony przez skarb państwa, a w bankach spółdzielczych fundusz udziałowy wniesiony przez członków spółdzielni.

kapitału własnego. Im wyższa zmienność (nieregularność i nieprzewidywalność) wyników, tym wyższy jest koszt kapitału, zatem tym wyższe są oczekiwania inwestorów do poziomu zwrotu, jaki bank musi dostarczyć ze swych akcji.

Z perspektywy właścicieli, kapitał własny powinien mieć jak najmniejszy udział w sumie bilansowej. Wynika to z efektu dźwigni finansowej: im niższy udział kapitałów własnych w finansowaniu aktywów, tym większa część zysków przypada na każdą zainwestowaną w kapitał złotówkę. I odwrotnie: im wyższy udział kapitałów własnych w strukturze finansowania, tym wyższy zysk musi być wypracowany dla zaspokojenia roszczeń akcjonariuszy.

Zarówno dla funkcjonowania banku, jak i dla jego oceny przez gremia zewnętrzne (w tym potencjalnych inwestorów, agencje ratingowe i klientów), duże znaczenie ma struktura właścicielska²⁸. Pozycja akcjonariuszy przejawia się w sile nadzoru właścicielskiego przez nich sprawowanego. Należy tu zatem podjąć decyzje o tym, czy akcje kierowane są do inwestorów w ofercie publicznej, czy też oferta adresowana jest do zamkniętego grona odbiorców; decyzji podlega również kwestia ilości akcji przeznaczonych do publicznego obrotu. Ważne implikacje ma decyzja o ewentualnej sprzedaży spółki inwestorowi strategicznemu. Powyższe aspekty determinują, kto i z jaką siłą będzie sprawować nadzór właścielski, czyli (między innymi) podejmował decyzje o wyborze: strategicznych kierunków działania banku, skali i ścieżek jego rozwoju, członków władz nadzorczych i wykonawczych, zasad oceny i wynagradzania kierownictwa itp. Decyzje te wpływać mogą na ceny akcji dwutorowo: poprzez kształtowane owymi decyzjami wyniki finansowe oraz zachowanie innych inwestorów. W zależności od struktury akcjonariatu i siły przetargowej poszczególnych grup właścicieli, duże znaczenie dla kształtowania wartości kapitału ma odpowiednia polityka relacji inwestorskich.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że zarówno minimalna wysokość kapitału założycielskiego, sposób jego wniesienia, jak i obrót akcjami banków (w tym przede wszystkim samo założenie banku) podlegają znacznie surowszym regulacjom prawnym, aniżeli w przypadku innych podmiotów gospodarczych²⁹.

Sama kwota kapitału własnego, ani też jej udział w sumie bilansowej banku, nie mają wpływu na ocenę stopnia „dokapitalizowania” banku. O ocenie siły

²⁸ Według badań przeprowadzonych przez McKinsey, zwykle maksymalnie 100 inwestorów w istotnym stopniu wpływa na ceny akcji typowych dużych spółek; stwierdzono, że zmienność cen akcji jest w znacznym stopniu skorelowana z zachowaniem kluczowych właścicieli. K.P. Coyne, J.W. Witter, *What makes your stock price go up and down*, „The McKinsey Quarterly” 2002, No. 2.

²⁹ Patrz ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe...*

bazy kapitałowej banku decyduje bowiem nie nominalne odwołanie do kwoty czy proporcji skali działalności³⁰, lecz do skali i rodzaju podejmowanego przez bank ryzyka³¹. Ten aspekt jest osnową kapitału regulacyjnego i ekonomicznego.

3.2.3. Kapitał regulacyjny

Kapitał banku obwarowany jest licznymi szczegółowymi regulacjami władz nadzorczych. Podstawowym zadaniem kapitałowych norm ostrożnościowych jest zniechęcenie banków do podejmowania nadmiernego ryzyka³².

Polskie regulacje bankowe oparte są na normach europejskich (zgodnych z ogólnymi wytycznymi Banku Rozrachunków Międzynarodowych, BIS). Kapitał regulacyjny definiowany jest jako wymogi kapitałowe z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka ponoszonego przez bank. Adekwatność kapitałowa określana jest relacją funduszy własnych banku do całkowitego wymogu kapitałowego (tzw. współczynnik wypłacalności lub adekwatności kapitałowej). Fundusze własne banku definiowane są przepisami prawa bankowego oraz aktów wykonawczych³³.

Współczynnik wypłacalności wyrażany jest wzorem³⁴:

$$\frac{\text{fundusze własne} + \text{kapitał krótkoterminowy}}{12,5 \times \text{całkowity wymóg kapitałowy}} \times 100\%$$

Całkowity wymóg kapitałowy jest sumą wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka prowadzonej działalności³⁵:

³⁰ Poziom dźwigni finansowej oczywiście jest istotnym, ale nie najważniejszym wyznacznikiem pozycji kapitałowej banku. Limit współczynnika dźwigni finansowej został wprowadzony przez nadzór jako uzupełniająca norma w stosunku do współczynnika wypłacalności.

³¹ L.M. Hooks opisuje przypadki banków, które – pomimo posiadania kapitału własnego na wymaganym poziomie (pod względem nominalnej minimalnej kwoty oraz w relacji do sumy bilansowej) – zbankrutowały; głębsze analizy dowiodły, że przyczyna leżała w różnej strukturze portfela aktywów; p. L.M. Hooks, *Capital, asset risk and bank failure*, Occasional Paper No. 47, Group of Thirty, Washington DC 1994.

³² Istnienie systemu gwarantowania depozytów może wszakże prowadzić do niepożądanego skutku: świadomego zwiększania przez bank ryzyka i przenoszenia jego ciężaru na instytucję ubezpieczenia depozytów – por. A. Hovakimian *et al.*, *How country and safety-net characteristics affect bank risk-shifting*, NBER Working Paper No. w9322, November 2002.

³³ Definicje współczynnika adekwatności kapitałowej oraz szczegółowe wytyczne dotyczące jego obliczania zawarte są w aktach wykonawczych – uchwałach KNF.

³⁴ Uchwała nr 76/2010 KNF z dnia 10.03.2010 r., w sprawie zakresu i szczegółowych zasad wyznaczania wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka, Dz.Urz. KNF nr 2, poz. 11, ze zm.

³⁵ Zakres wymogów jest odmienny w przypadku banków, których skala działalności handlowej jest znacząca i banków, których skala działalności handlowej nie jest znacząca.

- (1) ryzyka kredytowego,
- (2) ryzyka rynkowego (w tym: walutowego, ryzyka cen towarów, ryzyka cen kapitałowych papierów wartościowych, ryzyka szczególnego cen instrumentów dłużnych, ryzyka ogólnego stóp procentowych),
- (3) ryzyka rozliczenia, dostawy oraz ryzyka kontrahenta,
- (4) przekroczenia limitu koncentracji zaangażowań,
- (5) przekroczenia progu koncentracji kapitałowej,
- (6) ryzyka operacyjnego.

Prawo bankowe narzuca bezwzględny wymóg zachowania minimalnego poziomu współczynnika wypłacalności. Najniższą dopuszczalną wartością tego wskaźnika jest 8%, z tym, że w pierwszych okresach działalności operacyjnej wymogi są wyższe: 15% przez pierwsze 12 miesięcy działalności, a przez następny rok 12%³⁶.

Kapitał regulacyjny poddawany jest krytyce przez środowisko bankowe, jednak należy przyznać, że zasady jego obliczania podlegają stałemu rozwojowi. Celem nadzorców jest takie doskonalenie przepisów w tym zakresie, by kapitał regulacyjny był tożsamy z kapitałem ekonomicznym. Doprowadzenie do takiej równości wymaga wszakże rozwoju technik pomiaru ryzyka oraz szerokiego kompromisu w tym zakresie, a także sprawnego i szybkiego procesu uchwalania koniecznych zmian wynikających z przyrostu wiedzy na temat pomiaru i zarządzania ryzykiem bankowym. Dla samych banków oznacza to także zwiększony wysiłek skierowany na stałe doskonalenie technik i narzędzi pomiaru i zarządzania ryzykiem i kapitałem.

3.2.4. Kapitał ekonomiczny (wewnętrzny)

Prawo bankowe nakazuje bankowi utrzymywać fundusze własne na poziomie wyznaczony przez wyższą z kwot: suma wymogów kapitałowych lub kapitał wewnętrzny. Kapitał wewnętrzny jest definiowany jako „oszacowana przez bank kwota, niezbędna do pokrycia wszystkich zidentyfikowanych, istotnych rodzajów ryzyka występujących w działalności banku oraz zmian otoczenia gospodarczego, uwzględniająca przewidywany poziom ryzyka”³⁷.

³⁶ Nowe wytyczne Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego („Bazylea III”) skutkują zmianą regulacji Unii Europejskiej (dyrektywa CRD IV) i krajów członkowskich. Między innymi wprowadzają one dodatkowe bufory kapitałowe oraz precyzują ostrzejsze normy w odniesieniu do współczynnika wypłacalności liczonego dla różnych warstw funduszy własnych. Nowe wymogi będą wprowadzane stopniowo, do roku 2019. BCBS, *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Revised*, BIS, Basel, June 2011. Niezależnie od wymogów prawnych, nadzór bankowy może zalecać bankom (wszystkim lub jedynie konkretnym instytucjom) utrzymywanie współczynnika wypłacalności na wyższym poziomie).

³⁷ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe...*

Dodatkowo stawia się wymóg, by bank dokonywał regularnych przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego w celu zapewnienia, że proces ten jest kompleksowy i odpowiedni do charakteru, skali i złożoności działalności banku.

Proces ów określany jest jako „wewnętrzny proces oceny adekwatności kapitałowej”³⁸ (*internal capital adequacy assessment process – ICAAP*), jest on elementem drugiego filaru bazylejskiej umowy kapitałowej³⁹. Nadzór bankowy nie narzuca metodologii pomiaru kapitału wewnętrznego⁴⁰; winna ona odzwierciedlać profil ryzyka banku i jego skalę.

Kapitał ekonomiczny⁴¹ definiowany jest jako kwota dostępnych zasobów niezbędnych do zaabsorbowania nieoczekiwanych strat (potencjalnego zmniejszenia wartości aktywów i innych zaangażowań), z rozsądnym poziomem statystycznej ufności, w określonym horyzoncie czasowym. Do zasobów tych zalicza się kapitał wpłacony przez właścicieli, zatrzymane zyski, a także zobowiązania podporządkowane. Kwota wymaganego kapitału ekonomicznego odzwierciedla charakter i zróżnicowanie rodzajów przedsięwzięć i transakcji realizowanych przez bank. Nie posiadając kapitału własnego, bank zbankrutowałby przy pierwszej zlotówce strat nie pokrytej rezerwami.

Dla pogłębionej analizy ryzyka, na jakie narażony jest kapitał banku, stosuje się metodologię Capital-at-Risk (CAR), czyli kapitału ryzykowanego (narażonego na ryzyko). Metodologia ta w pełni opiera się na koncepcji Value-at-Risk.

Capital-at-Risk jest miarą potencjalnych strat możliwych do poniesienia z całego portfela banku. Jest to wartość kapitału niezbędnego do zaabsorbowania nieoczekiwanych strat. CAR przy danym poziomie tolerancji jest równoznaczny z wartością potencjalnych strat przy tym samym poziomie tolerancji. CAR, będąc kapitałem wymaganym na pokrycie ryzyka potencjalnych strat, jest czasem nazywany „kapitałem skorygowanym o ryzyko” lub „kapitałem ekonomicznym”; jest to wartość odrębna od kapitału regulacyjnego czy dostępnego kapitału. Obecnie obowiązujące regulacje kapitałowe zasadzają się na założe-

³⁸ Lub: proces oceny adekwatności kapitału wewnętrznego.

³⁹ BCBS, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A revised framework. Comprehensive Version*, BIS, Basel, czerwiec 2006. Szerzej w: M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009.

⁴⁰ Nadzorecy publikują jedynie wytyczne i wskazówki oraz zasady wdrożenia, np.: BCBS, *Implementation of Basel II: practical considerations*, BIS, Basel, July 2004; CEBS, *Guidelines on the application of the supervisory review process under Pillar 2 (CP03 revised)*, 25 January 2006; GINB, *Wytyczne dla banków spółdzielczych w zakresie procesu wewnętrznej oceny adekwatności kapitałowej. Dokument konsultacyjny DK/8/BS*, listopad 2005; EBA, *Internal governance guidelines*, September 2011.

⁴¹ Model kapitału ekonomicznego jest jednym z podejść do szacowania kapitału wewnętrznego. Inne stosowane w praktyce modele są mniej skomplikowane i mniej dokładne (przez co mogą być stosowane tylko przez mniejsze banki, o prostym profilu ryzyka).

niach uniemożliwiających pełne uchwycenie faktycznego profilu i rozmiaru ryzyka ponoszonego przez bank. Celem metodologii pomiaru kapitału ekonomicznego jest wyeliminowanie tych zniekształceń: bazuje on na ryzyku, na jakie faktycznie narażony jest bank i mierzony jest bezpośrednio według modeli wewnętrznych.

Kapitał ekonomiczny ma zastosowanie do⁴²:

- pomiaru kapitału narażonego na ryzyko w skali całego banku,
- pomiaru ryzyka poszczególnych jednostek biznesowych, a także porównywania go z normatywnymi alokacjami kapitału ustalonymi przez kierownictwo,
- pomiaru wyników działalności skorygowanych o ryzyko (poprzez odniesienie wyników do miary ryzyka).

3.2.5. Kapitał księgowy

Kapitał księgowy traktowany jest – zgodnie z regulacjami rachunkowości – jako aktywa netto, czyli różnica między aktywami i zobowiązaniami i rezerwami⁴³. W tym aspekcie mówi się także o kapitale fizycznym, czyli kapitale, który podlega inwestowaniu przez bank.

Bank musi połączyć wskazane wymiary analiz kapitału i rozważyć, jaką powinien mieć faktycznie wysokość i strukturę. W teorii finansów zbudowano wiele koncepcji struktury kapitału; należy tu wymienić przede wszystkim: modele Millera–Modiglianego (M&M), model DeAngelo–Masulis, teorię kosztów bankructwa, teorię kosztów agencji, teorię asymetrii informacyjnej⁴⁴. Podejmują one problematykę wpływu struktury kapitału na wartość przedsiębiorstwa, a także próbują ustalić – o ile jest to możliwe – optymalną strukturę kapitału oraz czynniki ją determinujące. Niestety, nie jest możliwe pełne rozciągnięcie na banki wniosków wysuwanych w powyższych teoriach⁴⁵. Po pierwsze, pierwotny model Millera–Modiglianego zakłada brak frykcji rynkowych. Istnienie wszakże niektórych z nich (np. asymetrii informacji na rynku)

⁴² Szerzej: J. Bessis, *Risk Management in Banking*, 3 Edition, John Wiley & Sons, Chichester 2010; M. Crouhy *et al.*, *Risk Management*, McGraw-Hill, New York. 2001; A. Resti, A. Sironi, *Risk management and shareholders' value in banking. From Risk Measurement Models to Capital Allocation Policies*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.

⁴³ Elementy kapitału własnego banku są szczegółowo opisane w: I. Pyka (red.), *Kapitał finansowy...*

⁴⁴ Wnikliwe omówienie poszczególnych teorii zawarte jest w pracy: J. Gajdka, *Teorie struktury...*

⁴⁵ Sam M. Miller streszczenie swego artykułu, w którym rozważa czy model M&M ma zastosowanie do banków, zawarł w krótkiej konstatacji: „I tak, i nie” – M.H. Miller, *Do the M&M propositions apply to banks*, „Journal of Banking and Finance” 1995, s. Vol. 19, Issues 3–4, s. 483–489.

jest podstawową przyczyną istnienia banków. Oczywiście niektóre elementy (np. podatki, oczekiwane koszty bankructwa) wpływają na banki w takim samym stopniu, jak na inne przedsiębiorstwa. Kolejnym powodem jest argumentacja szczególnej roli kapitału w bankach: jego podstawowym zadaniem jest zapewnienie stabilności funkcjonowania dzięki pochłanianiu strat powstałych na skutek ponoszonego ryzyka.

Polityka kapitałowa banku powinna określić pożądany jego poziom i strukturę – chodzi tu przede wszystkim o relacje między kapitałem własnym i obcym, a także o dobór poszczególnych instrumentów finansowych. Ogólne rozmiary kapitału, jaki bank powinien zgromadzić, zależne są od jego planów rozwoju – te w znacznym stopniu uwarunkowane są aspektami niezależnymi od banku, związanymi z jego makrootoczeniem.

Zewnętrznyymi czynnikami określającymi zapotrzebowanie banku na kapitał są⁴⁶:

- sytuacja gospodarcza,
- kierunki i tempo rozwoju różnych segmentów instrumentów finansowych (w szczególności papierów wartościowych, instrumentów pochodnych),
- model krajowego systemu finansowego i stopień rozwoju krajowego rynku finansowego oraz otwartość gospodarki na międzynarodowe rynki finansowe,
- poziom rozwoju społecznego, struktura społeczeństwa i jego świadomość ekonomiczna.

Na strukturę kapitałową banków wpływa także w znacznej mierze kształt regulacji dotyczących funkcjonującego systemu ubezpieczania (gwarantowania) depozytów⁴⁷.

Najistotniejszą decyzją w projektowaniu struktury źródeł finansowania banku jest określenie pożadanego poziomu kapitałów własnych. Należy mieć przy tym na uwadze występowanie sprzężenia zwrotnego: z jednej strony posiadanie kapitałów własnych warunkuje możliwość prowadzenia działalności aktywnej (przede wszystkim udzielania kredytów), z drugiej jednak wpływa także na inne pasywa (skalę i charakter operacji biernych). Istnieje bowiem silny związek między kapitałem banku a jego decyzjami odnoszącymi się do portfela⁴⁸.

⁴⁶ Por.: I. Pyka (red.), *Kapitał finansowy banków*, PWE, Warszawa 2008, s. 27.

⁴⁷ Szerzej: S.A. Buser *et al.*, *Federal deposit insurance, regulatory policy, and optimal bank capital*, „Journal of Finance” 1981, Vol. 36, No. 1, s. 51–60; J.F. Sinkey Jr., *Commercial Bank Management*, 6th Edition., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2002.

⁴⁸ Generalnie, banki, które mają zbyt niskie kapitały, ograniczają działalność kredytową; w przypadku problemów z dostępnością kapitału koncentrowały się na mniej ryzykownej działalności (jest to oczywisty efekt regulacji dotyczących adekwatności kapitałowej). Po wprowadzeniu do regulacji bankowych innowacji kapitałowych banki masowo zwiększały wielkość udzielanych kredytów. Banki, które miały problem z pozyskaniem kapitału regulacyjnego reagowały zwiększeniem oprocentowania depozytów (dla ich uatrakcyjnienia i pozyskania

Odnotowano przy tym pozytywną zależność między poziomem buforów kapitałowych banków a kosztem depozytów i siłą rynkową banków⁴⁹. Podkreśla się, że decyzje o strukturze finansowania powinny być endogenicznym dynamicznym procesem⁵⁰.

Podstawowymi celami finansowymi, jakie winny być uwzględniane przy ustalaniu pożądanego poziomu kapitałów własnych, są⁵¹:

- spełnienie norm nadzorczych,
- zapewnienie pokrycia ryzyka bieżącej i planowanej działalności,
- maksymalizowanie stopy zwrotu dla akcjonariuszy,
- maksymalizowanie wartości rynkowej banku.

Dwa pierwsze czynniki nakazywałyby zgromadzenie jak najwyższej kwoty kapitałów (dla osiągnięcia jak najwyższego ich udziału w pasywach), natomiast trzeci aspekt sugerowałby ich jak najniższy poziom (z uwagi na efekt dźwigni finansowej: im mniejszy jest udział kapitałów własnych w finansowaniu działalności podmiotu, tym większa część zysku przypada na jednostkę tego kapitału). W przypadku ostatniego czynnika dowodzi się, że do pewnego stopnia zwiększanie dźwigni finansowej sprzyja zwiększaniu wartości banku (dzięki wykorzystaniu efektu tarczy podatkowej), natomiast po jego przekroczeniu wartość banku spada (z uwagi na rosnące koszty bankructwa).

nowych funduszy). Dostrzeżono następującą prawidłowość: banki, których kapitał obniżał się do regulacyjnego minimum, reagowały na jego zwiększenie rozszerzeniem akcji kredytowej, a przy tym nie były zmuszone do zwiększania stawki oprocentowania depozytów. N. Mora, A. Logan, *Shocks to bank capital: evidence from UK banks at home and away*, Bank of England Working Paper No. 387, March 2010. Z drugiej strony badania przeprowadzone wśród niemieckich banków pokazały, że banki generalnie utrzymują antycykliczne bufony kapitałowe, jednak banki o niskim poziomie kapitałów nie tylko nie dorównywały w tym dużym, dobrze dekapitalizowanym bankom, ale dodatkowo w czasie recesji nie zmniejszały swych aktywów ważonych ryzykiem. S. Stolz, M. Wedow, *Banks' regulatory capital buffer and the business cycle: Evidence for Germany*, „Journal of Financial Stability” 2011, Vol. 7, Issue 2, s. 98-110. Ciekawe wyniki daje też analiza porównawcza buforów kapitałowych utrzymywanych przez banki w różnych krajach oraz przez banki różnej wielkości i charakteru działalności (np. komercyjne i spółdzielcze). Okazuje się, że bufony kapitałowe banków z krajów UE-15 zachowują się odwrotnie do cyklu, a w nowych państwach członkowskich – zgodnie z nim (maleją w czasie recesji). Podobnie – banki komercyjne i duże banki odnotowują negatywny związek buforów kapitałowych i cyklu, a banki spółdzielcze i małe banki – zmiany w tym samym kierunku. Zaostrza to problem procykliczności regulacji kapitałowych banków. T. Jokipii, A. Milne, *The cyclical behaviour of European bank capital buffers*, „Journal of Banking & Finance” 2008, Vol. 32, Issue 8, s. 1440-1451.

⁴⁹ A.R. Fonseca, F. González, *How bank capital buffers vary across countries: The influence of cost of deposits, market power and bank regulation*, „Journal of Banking & Finance” 2010, Vol. 34, Issue 4, s. 892-902

⁵⁰ Ch. Koziol, J. Lawrens, *What makes a bank risky? Insights from the optimal capital structure of banks*, „Journal of Banking & Finance” 2009, Vol. 33, Issue 5, s. 861-873.

⁵¹ M. Marcinkowska, *Pozyskiwanie kapitału przez banki*, „Acta Universitatis Lodzianis” 2011, Folia Oeconomica, nr 260, s. 7-32.

W analizie czynników uwzględnianych przy wyborze struktury kapitału banku do pewnego stopnia można wziąć pod uwagę rozważania czynione w odniesieniu do przedsiębiorstw⁵²; w znacznej mierze znaczenie będą miały jednak aspekty specyficzne dla instytucji finansowych. Wśród kluczowych determinant źródeł i rozmiarów kapitałów banku znajdują się: wymogi regulacyjne, posiadane aktywa, rodzaj i skala prowadzonych operacji, możliwe sposoby wykorzystania kapitału, poziom i charakter ponoszonego ryzyka, wielkość banku i etap jego rozwoju, polityka kreowanego wizerunku, polityka adekwatności kapitałowej, dostępność oraz czas i procedury związane z pozyskaniem kapitału, sytuacja gospodarcza, warunki na rynku finansowym, w szczególności kapitałowym, wiarygodność finansowa banku, koszt kapitału, obciążenia podatkowe, struktura własnościowa, cele właścicieli i zarządu, polityka zarządzania kapitałem zakładowym (akcjami banku), stosowane modele motywacyjnego wynagradzania kierownictwa i pracowników, polityka zarządzania wynikiem finansowym, polityka dywidend, zasady rachunkowości, polityka zarządzania grupą kapitałową⁵³.

Docelowa (pożądana) wysokość kapitału własnego w banku warunkowana jest wymogami regulacyjnymi, przyjętą strategią banku oraz poziomem podejmowanego ryzyka, przy czym elementy te są ze sobą sprzęgnięte, zatem podejmowane decyzje muszą uwzględniać jednocześnie wszystkie te aspekty. Nadrzędnymi zasadami określania potrzeb kapitałowych oraz decyzji o wykorzystaniu funduszy są konieczność pokrycia ryzyka i maksymalnie wysoka efektywność wykorzystania kapitału (zwrot na kapitale). Kolejność etapów kształtowania polityki kapitałowej wynika z faktu istnienia ewentualnych ograniczeń w pozyskiwaniu kapitału. Możliwe są zatem dwa warianty:

- ustalanie niezbędnego poziomu kapitału w zależności od planowanej skali i profilu ryzyka działalności;
- ustalenie skali i profilu podejmowanej działalności w zależności od posiadanego i możliwego do pozyskania kapitału własnego.

⁵² Patrz np.: J. Gajdka, E. Walińska, *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka*, t. 1, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, s. 295–311; E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 1996, s. 168–169; B. Wersty, *Podstawy analizy zarządzania kapitałem w organizacjach gospodarczych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993, s. 27–28; M. Jerzemowska, *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 52–53. Badania przeprowadzone na dużych giełdowych bankach UE-15 i USA wskazały, że determinanty decyzji o strukturze kapitałowej banków w znacznym stopniu są zbliżone do tych dotyczących przedsiębiorstw niefinansowych; patrz R. Gropp, F. Heider, *The determinants of bank capital structure*, ECB Working Paper Series, No 1096, September 2009.

⁵³ Szeroki opis tych czynników zawiera praca: M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009, s. 439–443.

W praktyce przeważa wariant pośredni, tj. określone są zarówno granice (przedział) możliwego do pozyskania kapitału (różnych jego warstw), jak i granice możliwości jego zaangażowania. Te parametry narzucają pewne ramy dla kształtowania ogólnej strategii banku oraz strategii (polityk) cząstkowych. Po ich określeniu najistotniejsze znaczenie dla budżetowania kapitałowego mają przepisy nadzorcze oraz analiza ryzyka. Faktycznie utrzymywany przez bank kapitał powinien zatem pokrywać zapotrzebowanie zarówno na kapitał regulacyjny, jak i ekonomiczny (zagrożony). Należy tu jednak zwrócić uwagę na fakt, iż analiza taka nie sprowadza się do wyboru wyższego z nich na szczeblu zagregowanym; konieczne jest przeprowadzenie analiz cząstkowych (np. na poziomie linii biznesowych, a nawet grup transakcji). Minimalny wymagany kapitał jest zatem sumą maksymalnych poziomów par kapitału: regulacyjnego i ekonomicznego, dla wszystkich grup transakcji przeprowadzanych przez bank⁵⁴:

$$\text{minimalny wymagany kapitał} = \sum_{i=1}^n \text{MAX} \{ \text{KapReg}_i; \text{KapEkon}_i \}$$

Niektórzy autorzy odróżniają pojęcie kapitału ekonomicznego od kapitału narażonego na ryzyko. Kapitał narażony na ryzyko oznacza wówczas kapitał własny, który ma pokryć ryzyko już podjęte (tzw. kapitał zaabsorbowany) lub ryzyko, które bank zamierza podjąć w przyszłości (tzw. kapitał alokowany). Kapitał narażony na ryzyko może być rozumiany jako kapitał wewnętrzny (tzn. ekonomiczny powiększony o tzw. poduszkę kapitałową)⁵⁵.

Uwzględniając zatem powyższe:

minimalny wymagany kapitał =

$$\begin{aligned} &= \text{kapitał zaabsorbowany} + \text{kapitał alokowany} = \\ &= \sum_{i=1}^n \max \{ \text{KapReg}_i; (\text{KapEkon}_i + \text{BuforKap}_i) \} \end{aligned}$$

Zarządzanie kapitałem banku nie ogranicza się do określenia jego poziomu i struktury. Należy także uwzględnić sposób jego wykorzystania. W tym celu niezbędne jest przeprowadzenie alokacji kapitału. Alokacja kapitału oznacza przypisanie poszczególnym jednostkom, liniom biznesowym, produktom bądź projektom określonej porcji kapitału. Zaleca się, by podstawą takiej kalkulacji

⁵⁴ M. Marcinkowska, *Wartość banku...*

⁵⁵ L. Pawłowicz, *Optymalizacja alokacji kapitału w budowaniu wartości banku dla akcjonariuszy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2011, nr 1 (18).

był kapitał ekonomiczny, jako iż w lepszym stopniu (aniżeli np. kapitał regulacyjny) odzwierciedla rzeczywiste potrzeby kapitałowe banku wynikające z podejmowanych przezeń transakcji obciążonych ryzykiem⁵⁶. Ustalenie kapitału zagrożonego oraz jego alokacja na poszczególne jednostki biznesowe i projekty są kluczowymi decyzjami strategicznymi banku, wpływającymi na jego wyniki, uwzględniające ponoszone ryzyko. Głównym celem alokacji kapitału jest optymalizacja struktury kapitału wewnątrz banku (przekazanie go do obszarów wykorzystujących go w najbardziej efektywny sposób). Powszechnie stosowanym narzędziem alokacji kapitału jest analiza rentowności skorygowanej o ryzyko (*Risk Adjusted Performance Measurement – RAPM*). Jeżeli generowany przez daną jednostkę zwrot przewyższa stopę graniczną, jednostka ta generuje wartość; w przeciwnym przypadku wartość jest niszczone. Jest to najprostsza, a zarazem najskuteczniejsza miara efektywności wykorzystania powierzonego kapitału i na niej coraz częściej oparte są systemy oceny i wynagradzania jednostek⁵⁷.

Podsumowując, aktywne zarządzanie kapitałem finansowym banku winno prowadzić do uzyskania jak najwyższej efektywności podmiotu. Oznacza to z jednej strony zapewnienie minimalnego wymaganego ich poziomu wynikającego z oceny ponoszonego przez bank ryzyka (ujmowanego analizowanego z perspektywy regulacyjnej i wewnętrznej), z drugiej strony zapewnienie optymalnej struktury składników funduszy (uwzględniającej ograniczenia nadzorcze i efektywność kosztową) i wreszcie – zagwarantowanie optymalnego wykorzystania kapitałów poprzez ich efektywną alokację, celem dostarczenia właścicielom możliwie najwyższego zwrotu z inwestycji w ów kapitał.

Ta sfera decyzji jest zatem zdominowana oczekiwaniami właścicieli i ma konsekwencje dla wszystkich grup interesariuszy, wpływa bowiem na możliwości prowadzonej przez bank działalności.

3.3. Kapitał intelektualny

3.3.1. Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Kapitał intelektualny jest pojęciem, które nie jest jednoznacznie definiowane i rozumiane. Najczęściej postrzegany jest jako źródło tworzenia wartości przedsiębiorstwa w drodze wykorzystania niematerialnych zasobów w postaci

⁵⁶ Szerzej na temat zasad alokacji kapitału ekonomicznego: D.N. Chorafas, *Economic Capital Allocation with Basel II. Cost, Benefit and Implementation Procedures*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004. Istotę alokacji i model realokacji kapitału, umożliwiający optymalizację wykorzystania kapitału, przedstawia T. Cicirko, *Efektywne zarządzanie kapitałem banku komercyjnego w Polsce w świetle standardów adekwatności kapitałowej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.

⁵⁷ M. Marcinkowska, *Wartość banku...*

wiedzy i umiejętności pracowników, systemów informacyjnych, wynalazków, patentów, znaków handlowych, reputacji, utrzymywania długoterminowych relacji z klientami i innymi interesariuszami podmiotu⁵⁸. W sferze tej stosowana jest bardzo różnorodna, nieuporządkowana jeszcze terminologia: często tym samym znaczeniom przypisuje się różne nazwy, ale z drugiej strony niejednokrotnie tę samą nazwę nadaje się różnym pojęciom; przykładowo, jako pojęcia równoważne „kapitałowi intelektualnemu”, używa się sformułowań: niewidoczne aktywa, aktywa niefinansowe, aktywa ukryte, niewidoczny bilans, kapitał wiedzy, wewnętrznie generowana wartość firmy (*goodwill*), ukryta wartość. Z drugiej strony, niektórzy wyraźnie wyodrębniają intelektualne aktywa (czyli owe niewidoczne zasoby) od intelektualnego kapitału (czyli pasywów – źródeł ich finansowania)⁵⁹.

Do kanonu podstawowej literatury światowej, która stworzyła podstawy nowego kierunku badań – zarówno nad samym kapitałem intelektualnym, jak i nad metodami jego pomiaru i prezentacji – należy zaliczyć prace następujących autorów: Hiroyuki Itami⁶⁰, David Teece⁶¹, Karl-Erik Sveiby⁶², Leif Edvinsson⁶³, Hubert St. Onge⁶⁴, Patrick Sullivan⁶⁵, Thomas Stewart⁶⁶, Baruch Lev⁶⁷, Per

⁵⁸ K. Brzozowska, *Odzwierciedlenie kapitału intelektualnego banków w ich marce*, [w:] R. Wierzbą et al. (red.), *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/3 s. 57.

⁵⁹ M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004. Porównaj także: A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 24.

⁶⁰ H. Itami, T.W. Roehl, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Boston 1991.

⁶¹ D.J. Teece, *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York 2002.

⁶² K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

⁶³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperCollins Publishers, New York 1997 (polskie wydanie: *Kapitał Intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jej ukryte korzenie*, tłum. M. Marcinkowska, PWN, Warszawa 2001).

⁶⁴ H. St. Onge, *Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*, „Strategy and Leadership” 1996, Vol. 24, Issue 2, s. 10–16; L. Carter et al., *Best Practices in Knowledge Management & Organizational Learning Handbook*, Linkage Press, Burlington 2000.

⁶⁵ P.H. Sullivan, *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, John Wiley & Sons, New York 2000.

⁶⁶ T.A. Stewart, *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York 1997

⁶⁷ B. Lev, *Intangibles – Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington 2001; J. Hand, B. Lev, *Intangible Assets: Values, Measures and Risk*, Oxford University Press, New York 2003.

Nikołaj Bukh⁶⁸, Jan Mouritsen⁶⁹. Również w Polsce istnieje już bogaty dorobek publikacyjny na ten temat⁷⁰.

Osnową niezmiernie dynamicznie rozwijającej się koncepcji kapitału intelektualnego są niematerialne zasoby oraz ich wykorzystanie w celu tworzenia wartości przedsiębiorstwa⁷¹. Najczęściej kapitał intelektualny jest utożsamiany z różnicą między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstwa, co jest jednak zbyt dużym uproszczeniem. Wartość rynkowa podmiotu jest współcześnie postrzegana jako suma wartości jego zasobów materialnych, aktualnej wartości strumieni pieniężnych generowanych przez kapitał intelektualny, aktualnej wartości strumieni pieniężnych generowanych przez kapitał intelektualny i dopełniające go aktywa oraz aktualnej wartości strumieni pieniężnych genero-

⁶⁸ Np. P. N. Bukh, *The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2002, Vol. 16, Issue 1, s. 49–56; P.N. Bukh, U. Johanson, *Research and knowledge interactions: guidelines for IC reporting*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, Issue 4, s. 576–587.

⁶⁹ Np. J. Mouritsen *et al.*, *Developing and managing knowledge through intellectual capital statements*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, Vol. 3, No. 1, s. 10–29; J. Mouritsen *et al.*, *Reading an intellectual capital statement: describing and prescribing knowledge management strategies*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No. 4, s. 359–383.

⁷⁰ Np. S. Kwiatkowski, L. Edvinsson (eds.), *Knowledge Café for Intellectual Entrepreneurship*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1999; S. Kwiatkowski, Ch. Stowe (eds.), *Knowledge Café for Intellectual Product and Intellectual Capital*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001; A. Poczowski (red.), *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu – National-Luis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2001; M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001; A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODDK, Gdańsk 2002; D. Dobija (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003; P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005; S. Kasiewicz *et al.*, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006; G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007; M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008; R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Ars boni et aequi, Poznań 2009; A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

⁷¹ Opisy historii i zakresu pojęciowego ruchu kapitału intelektualnego znaleźć można m.in. w: P.H. Sullivan, *Value-Driven Intellectual Capital: How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley & Sons, New York 2000, oraz J. Kozłowski, *Intellectual capital, knowledge management and intelligent products in the light of catalogue and abstract data basis*, [w:] S. Kwiatkowski, C. Stowe (eds.), *Knowledge Café for Intellectual Product and Intellectual Capital*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001.

wanych przez pozostałe aktywa⁷². Podejście to nie uwzględnia jednak ewentualnych błędów w wycenie dokonywanej przez rynek (niedoszacowania lub przeszacowania).

Zatem analizując różnicę między wartością rynkową i księgową podmiotu i przyjmując, że wartość postrzegana przez inwestorów odzwierciedla zdyskontowane przyszłe dochody generowane przez przedsiębiorstwo, można pokusić się o sformułowanie uproszczenia, wedle którego na wartość rynkową składają się⁷³:

- wartość księgową – ewidencjonowane w bilansie aktywa netto (aktywa pomniejszone o zobowiązania),
- wartość wynikająca z pozycji pozabilansowych – wartość odzwierciedlająca zdyskontowane przyszłe dochody generowane przez pozycje pozabilansowe (w szczególności instrumenty finansowe),
- kapitał intelektualny przedsiębiorstwa,
- różnice (*in plus* bądź *in minus*) wynikające z frykcji rynkowych – ich przyczyną mogą być np. niedoskonałość informacyjna (wynikająca m.in. z ograniczonego dostępu do informacji, dezaktualizacji informacji, niewłaściwego zrozumienia informacji przez uczestników rynku) lub czynniki behawioralne; do tej grupy przypisać można także czynniki związane z ogólną sytuacją makroekonomiczną i rynkową.

Znaczenie zasobów niematerialnych i kapitału intelektualnego rośnie w ostatnich latach; to właśnie niematerialne zasoby, bazujące głównie na wiedzy, stają się coraz istotniejszym czynnikiem tworzącym wartość przedsiębiorstw⁷⁴. Oczywiście stopień, w jakim wartość przedsiębiorstwa bazuje na aktywach fizycznych, a w jakim na zasobach niematerialnych, będzie zawsze czynnikiem indywidualnym dla każdego podmiotu (w znacznej mierze zależy to od branży, w jakiej podmiot funkcjonuje i rynku, na którym istnieje, a także etapu jego rozwoju)⁷⁵.

By móc mówić o kapitale intelektualnym, nie wystarczy sama tylko wiedza, intelekt i umiejętności: nie wystarczy bowiem sama tylko wiedza, by wygenerować nową wartość; podobnie jak nie wystarczy samo tylko posiadanie maszyny, by stworzyć produkt, który będzie można sprzedać na rynku. By

⁷² T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.

⁷³ M. Marcinkowska, *Fakty i mity o kapitale intelektualnym*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 1, s. 31–38.

⁷⁴ Podsumowanie wyników badań dotyczących wpływu elementów kapitału intelektualnego na wartość przedsiębiorstwa zawiera np. praca: D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.

⁷⁵ Szerzej: M. Marcinkowska, *Wykorzystanie zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości banków*, [w:] J. Węclawski (red.), *Bankowość*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 217–225.

w przedsiębiorstwie mógł zaistnieć kapitał intelektualny, muszą mieć miejsce określone działania, które ową wiedzę przekształcą w wartość. Kapitał intelektualny jest zatem **potencjałem** tworzenia wartości przedsiębiorstwa⁷⁶. Jego podstawowym źródłem jest wiedza: jej zdobywanie, posiadanie, rozpowszechnianie, a nade wszystko – wykorzystanie.

Istnieje wiele definicji i klasyfikacji kategorii składowych kapitału intelektualnego; zamieszczona tutaj jest tylko przykładowym kompromisem wielu podejść⁷⁷. Analizując kapitał intelektualny, na ogół uwzględnia się dwie jego główne składowe: kapitał ludzki i kapitał strukturalny (uwzględniający kapitał organizacyjny i kapitał relacji)⁷⁸. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że kapitał relacji jest trzecim, równorzędnym elementem składowym kapitału intelektualnego, zaś kapitał strukturalny uwzględnia także własność intelektualną⁷⁹ (którą niektórzy autorzy przypisują do kapitału relacyjnego).

Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, doświadczenie, kreatywność, innowacyjność i zdolności poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa, umożliwiające sprawne wykonywanie zadań. Niezbędnym elementem jest także stałe podnoszenie wiedzy, zdobywanie nowych umiejętności i wykorzystywanie ich w działaniach podmiotu. Uwzględnia ponadto wartości przedsiębiorstwa, jego kulturę korporacyjną i filozofię. Wśród najistotniejszych czynników kapitału ludzkiego wymienia się: kompetencje, postawy i „sprawność intelektualną” (*intellectual agility*). Kompetencje tworzą wartość poprzez wiedzę, umiejętności, talenty i *know-how* pracowników; element ten jest najczęściej wskazywany jako kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Postawy to kluczowy czynnik, który warunkuje właściwe wykorzystanie kompetencji pracowników. Na postawy wpływają: motywacja, kultura korporacyjna i styl zarządzania przedsiębiorstwem. „Sprawność intelektualna” to umiejętność zastosowania wiedzy w różnorodnych sytuacjach, jak również zdolność do kreowania nowych pomysłów i transformowania ich

⁷⁶ Szerzej na temat tworzenia wartości przedsiębiorstwa dzięki kapitałowi intelektualnemu: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.

⁷⁷ Niektórzy autorzy proponują – miast omówionych rodzajów kapitału – inne podziały czynników wartościotwórczych, np. K.E. Sveiby wprowadził podział kapitałów na widoczne (wartość księgową) i niewidoczne (niematerialne), w tej grupie wyróżnia natomiast: strukturę zewnętrzną (marki, relacje z klientami i dostawcami itp.), strukturę wewnętrzną (organizacja, zarządzanie, struktura prawna, badania i rozwój, systemy informacyjne itp.), indywidualne kompetencje (wykształcenie, wiedza, doświadczenie itp.); V. Perlone wyróżnił: kapitał finansowy, kulturowy, socjalny i symboliczny. Szerzej: M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy*, [w:] A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.

⁷⁸ Szerzej: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital...*, oraz J. Roos *et al.*, *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, London 1997.

⁷⁹ Podobne ujęcie przedstawi R. Dzikowski, *The measurement and management of intellectual capital: An Introduction*, „Management Accounting” 2000, Vol. 78, Issue 2, s. 32–36.

w produkty i usługi przedsiębiorstwa. Można zatem powiedzieć, że jest to inteligencja przedsiębiorstwa: umiejętność kojarzenia faktów oraz transferu wiedzy w różnych okolicznościach.

Kapitał strukturalny to te elementy, które są własnością przedsiębiorstwa i wspierają produktywność pracowników: systemy informacyjne, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, struktura organizacyjna, wynalazki, patenty, znaki handlowe, reputacja. O kapitale strukturalnym mówi się, że jest wspierającą infrastrukturą kapitału intelektualnego. Kapitał strukturalny tworzą dwa podstawowe elementy: kapitał organizacyjny i własność intelektualna.

Kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofia, które przyspieszają przepływ wiedzy w organizacji, jak i między organizacją a jej otoczeniem. Element ten określa wewnętrzną efektywność podmiotu. Wyróżnia się tu *kapitał innowacyjny*, warunkujący odnowę i rozwój podmiotu; odnosi się on m.in. do możliwości ochrony własności intelektualnej wygenerowanej dzięki innowacyjności i kreatywności pracowników. Drugim składnikiem kapitału organizacyjnego jest *kapitał procesów*, czyli procesy pracy, techniki, programy pracownicze, zwiększające efektywność wytwarzania produktów lub świadczenia usług – dotyczy zatem praktycznej wiedzy wykorzystywanej w tworzeniu wartości.

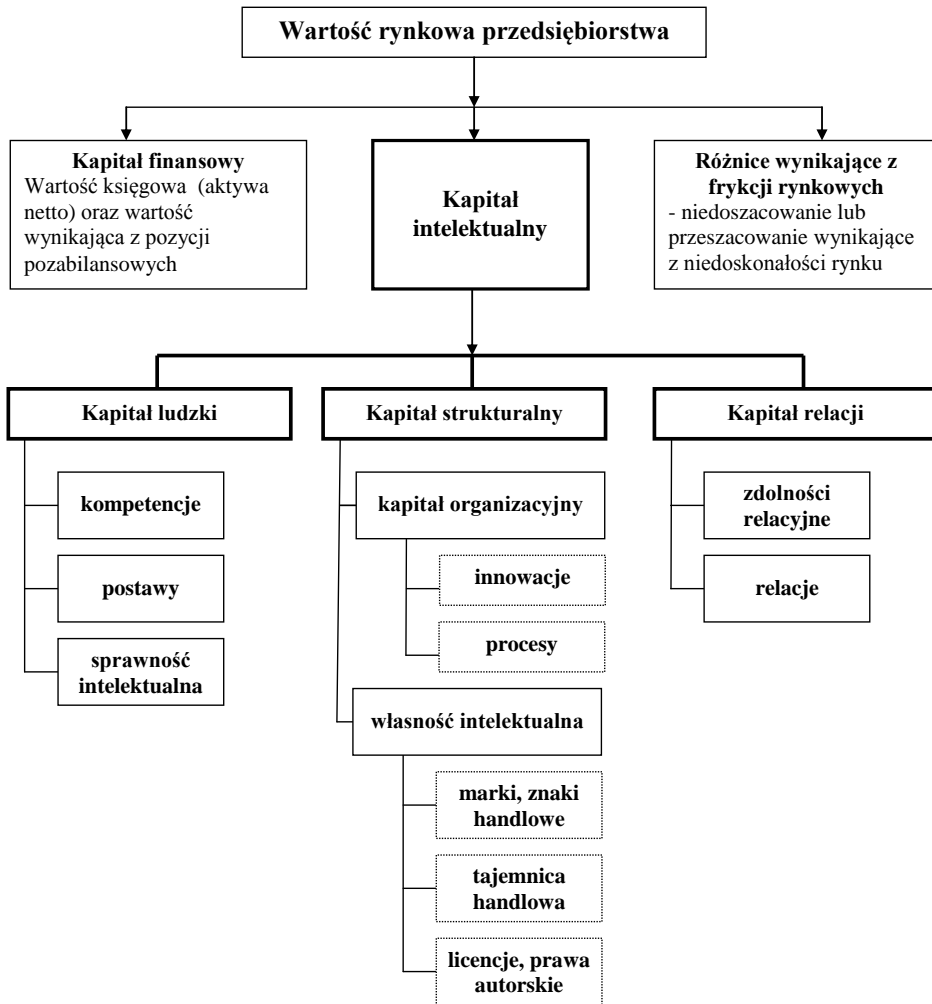
Własność intelektualna obejmuje takie elementy, jak marki, znaki towarowe i znaki handlowe, tajemnicę handlową, patenty, licencje, prawa autorskie itp. Zaznaczmy, że niektóre z tych zasobów mogą spełniać definicję aktywów i być uwidocznione w bilansie.

Kapitał relacji początkowo postrzegany był jedynie przez pryzmat klientów – *kapitał klientowski* to lista klientów oraz relacje przedsiębiorstwa z nimi. Umiejętność pozyskania klientów i budowy trwałych, lojalnych z nimi więzi, warunkuje możliwość trwania przedsiębiorstwa. Szczególnie istotnym czynnikiem w tym obszarze jest długoterminowy horyzont czasowy: dla tworzenia trwałej wartości niezbędne jest myślenie i działania perspektywiczne; w szerszym ujęciu mówi się nie o kapitale klientowskim, lecz o *kapitale relacji* (*kapitale relacyjnym*), w którym uwzględniane są ponadto umiejętności kształtowania stosunków także z innymi interesariuszami: dostawcami, kooperantami, kapitałodawcami (w tym: właścicielami). Ta część kapitału bywa przez niektórych autorów prezentowana jako trzeci, równorzędny składnik kapitału intelektualnego – obok kapitału ludzkiego i strukturalnego, co ma podkreślić jej fundamentalne znaczenie dla tworzenia wartości. Takie podejście jest także reprezentowane w niniejszej pracy⁸⁰.

Generalizując powyższe klasyfikacje oraz uwzględniając wcześniejsze uwagi o definicji kapitału intelektualnego, można przedstawić wartość przedsię-

⁸⁰ Szerzej o kapitale relacyjnym w podrozdziale 3.5.

biorstwa w ujęciu schematycznym jako sumę kapitału finansowego i intelektualnego, z uwzględnieniem potencjalnych błędów oszacowań (rys. 14)⁸¹.



Rysunek 14. Drzewo wartości rynkowej przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne

Odwołując się do ogólnej klasyfikacji kapitału intelektualnego, można powiedzieć, że kapitał ludzki, relacji i organizacyjny są ze sobą sprzężone. Nie

⁸¹ Schemat ów łączy modele prezentowane w pracach: M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny...* (na podst. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital...*, i J. Roos *et al.*, *Intellectual Capital...*) oraz M. Marcinkowska, *Fakty i mity o kapitale intelektualnym*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 1, s. 31–38.

wystarczy inwestować w ludzi, systemy lub klientów – oddzielnie. Mogą one się wspomagać, ale mogą także pomniejszać się wzajemnie⁸².

Zasadniczo, czynniki składowe kapitału intelektualnego przyczyniają się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa, ale – jeśli są niewłaściwie zarządzane – mogą przyczynić się do jej destrukcji⁸³. Nie zawsze bowiem bank jest w stanie adekwatnie wykorzystać potencjał tkwiący w niematerialnych zasobach. Przykładem może być nieodpowiednie wykorzystanie kapitału ludzkiego (co może mieć miejsce w przypadku, gdy zatrudniani pracownicy mają odpowiednią wiedzę i kompetencje, ale nie potrafią ich wykorzystać z pożytkiem dla pracodawcy lub nie są do tego dostatecznie zmotywowani). Podobnie, nie wszystkie relacje banku z interesariuszami są dla niego źródłem korzyści.

3.3.2. Kształtowanie kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny wymaga stałego zarządzania nim, dokonywania nowych inwestycji. Charakteryzuje się on nietrwałą, niestabilną wartością. Wynika to z jego istoty – składają się nań czynniki, które są bardzo podatne na zmiany w samym przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, a dodatkowo między poszczególnymi elementami zachodzą interakcje, które nie zawsze dają pozytywne rezultaty⁸⁴.

Kapitał intelektualny jest niezbędnym elementem wartości każdego przedsiębiorstwa. Każdy podmiot wymaga inwestycji w zasoby niematerialne, by móc w jak najbardziej efektywny sposób wykorzystać posiadane zasoby materialne i finansowe, a także by móc dokonywać adekwatnych wyborów strategicznych, rozwojowych, zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstwa. Jakkolwiek w niektórych branżach wartość w dużej mierze opiera się na aktywach tradycyjnych, by móc wydobyć z nich wartość, aby móc sprostać zmianom w konkurencyjnym otoczeniu, niezbędna jest pewna dawka kapitału intelektualnego. Istotą kapitału intelektualnego jest jego subiektywny dla każdego przedsiębiorstwa charakter, unikatowość wśród innych podmiotów. Niezbędne jest zatem podejście zindywidualizowane, polegające na analizie specyfiki danej branży, rynku i samego przedsiębiorstwa; konieczne jest uwzględnienie znaczenia poszczególnych czynników i inwestowanie przede wszystkim w te, które dają największy efekt (najsilniej wpływają na wartość podmiotu), lecz należy stosować podejście kompleksowe. Zarządzanie kapitałem intelektualnym, analogicznie jak zarządzanie wartością w ogóle, wymaga holistycznego spojrzenia na przedsiębiorstwo i zachodzące w nim procesy. Dokonywanie wybiórczych inwestycji może

⁸² T.A. Stewart, *Intellectual Capital...*

⁸³ M. Marcinkowska, *Kształtowanie...*; J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, W. Skoczylas (red.), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

⁸⁴ M. Marcinkowska, *Fakty i mity...*, s. 31–38.

prowadzić do zaniedbania niektórych obszarów. W przypadku kapitału intelektualnego szczególnie widoczne jest powiązanie poszczególnych elementów tworzących go. Przykładowo, nie jest możliwe zbudowanie kapitału klientów bez posiadania odpowiedniej strategii, pracowników, informacji; lojalność klientów w istotnej mierze wpływa na siłę marki; jakość produktów zależy od technologii, pracowników, organizacji procesów wewnętrznych oraz dostawców itd. Zaniedbanie jednego elementu spośród tej sieci powiązań może prowadzić do osłabienia siły pozostałych, a w konsekwencji – do destrukcji wartości.

Kapitał intelektualny jest kategorią, która z trudem poddaje się wycenie – głównie z uwagi na jego subiektywny charakter i wysoką zmienność; nie bez znaczenia jest także wspomniany efekt synergii między zasobami, który także utrudnia szacunki wartości. Od lat zgłaszane są w literaturze przedmiotu propozycje rozwiązania problemu wyceny kapitału intelektualnego⁸⁵. Do najczęściej proponowanych metod należą:

- wycena według wskaźników giełdowych (np. MVA, P/BV, wskaźnik Q Tobina),
 - wycena dochodów nadwyżkowych (np. CIV),
 - wyceny wskaźnikowe (np. VAIC, KCE),
- a także
- inne narzędzia wyceny kapitału intelektualnego.

W ostatniej grupie znajdują się m.in. metody wyceny pojedynczych zasobów niematerialnych, a także metody wielowymiarowych kart wyników, opierające się na jakościowej i częściowo ilościowej ocenie wybranych obszarów, które – po przypisaniu konkretnych wartości przeliczeniowych – mogą być uznane za metody wyceny⁸⁶. Przydatną klasyfikację metod wyceny i pomiaru kapitału intelektualnego oraz zasobów niematerialnych prezentuje Sveiby⁸⁷. Do wyceny zasobów niematerialnych wykorzystywane są analogiczne ogólne podejścia, które są stosowane do wyceny zarówno pojedynczych dóbr materialnych, jak i całych przedsiębiorstw. Zasadniczo wycena pojedynczych zasobów niematerialnych może się zatem odbywać przy zastosowaniu tych samych podstawowych technik wyceny, które są stosowane przy szacowaniu wartości

⁸⁵ Metody wyceny kapitału intelektualnego opisują m.in.: B. Lev, *Intangibles. Management...*; R.F. Reilly, R.P. Schweihs, *Valuing Intangible Assets*, McGraw-Hill 1999, T.A. Stewart *Intellectual Capital...*; S. Kasiewicz *et al.*, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006; G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego...*; K.-E. Sveiby, *Methods for Measuring...*; D. Dobjija, *Pomiar i sprawozdawczość...*; T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.

⁸⁶ Do najbardziej popularnych modeli kart wyników należą: zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard), Navigator Skandii, monitor aktywów niematerialnych (Intangible Assets Monitor), karta łańcucha wartości (Value Chain Scoreboard).

⁸⁷ K.-E. Sveiby, *Methods for Measuring...*

całego przedsiębiorstwa lub aktywów materialnych. Stosuje się zatem podejścia: kosztowe, rynkowe, dochodowe, opcyjnie⁸⁸. Zważywszy na olbrzymią specyfikę tych zasobów i ich specyficzny charakter, wycena ma niebywale subiektywny wymiar. Aby go zmniejszyć, konieczne jest przestrzeganie ostrzejszych procedur szacowania wartości i dokumentowania źródeł danych i czynionych założeń.

Z uwagi jednak na trudności wyceny i podważaną wiarygodność takich oszacowań, postuluje się nie wycenę, a jedynie ocenę zasobów niematerialnych – zarówno na podstawie wskaźników ilościowych, jak i jakościowych⁸⁹.

Praktyka zarządzania umożliwiła sformułowanie kilku zasad i wytycznych dotyczących zarządzania kapitałem intelektualnym – oto one⁹⁰:

1. Przedsiębiorstwa nie są właścicielami kapitału ludzkiego i relacyjnego; dzielą one własność tych aktywów z pracownikami (kapitał ludzki) oraz klientami, dostawcami i innymi interesariuszami (kapitał relacyjny). Niewłaściwe relacje z pracownikami i klientami mogą pozwolić na drobne oszczędności w krótkim okresie, jednak w długim – zawsze prowadzą do niszczenia wartości.

2. Aby stworzyć kapitał intelektualny możliwy do wykorzystania, przedsiębiorstwo winno wspierać pracę grupową, tworzenie wewnętrznej społeczności i innych społecznych form uczenia się. Jakkolwiek indywidualne talenty są cenne, to jednak każda indywidualność niesie ze sobą zagrożenie. Jedynie interdyscyplinarne zespoły umożliwiają skapitalizowanie talentów, gdyż wówczas wiedza i doświadczenie są dzielone i rozpowszechniane (a tym samym mniej zależne od pojedynczych osób).

3. Aby zarządzać kapitałem ludzkim i rozwijać go, przedsiębiorstwo musi uznać, że niektórzy pracownicy, bez względu na swą inteligencję i talenty, nie są jego aktywami – wartość firmy tworzona jest wokół tych umiejętności i patentów, które są najwyższe (nie ma osób, które robią coś lepiej) i strategiczne (tj. dzięki ich wykorzystaniu tworzona jest wartość, za którą klienci są skłonni zapłacić). Warto inwestować tylko w tych pracowników (koszt pozostałych winien być minimalizowany – mogą oni stanowić cenne aktywa dla innych podmiotów).

4. Kapitał strukturalny jest niematerialnym zasobem, będącym całkowitą własnością przedsiębiorstwa; na ogół najłatwiej nim zarządzać, ale – paradoksalnie – klienci najmniej są nim zainteresowani. Kapitał strukturalny służy

⁸⁸ Metody wyceny pojedynczych zasobów niematerialnych opisują szeroko m.in.: D. Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2004; J.A. Cohen, *Intangible Assets. Valuation and Economic Benefit*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005; J.R.M. Hand, B. Lev, *Intangible Assets...*; R.F. Reilly, R.P. Schweihs, *Valuing Intangible Assets*, McGraw-Hill 1999.

⁸⁹ Szerzej: M. Marcinkowska, *Wycena zasobów niematerialnych*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011, s. 495–520.

⁹⁰ Na podstawie T.A. Stewart, *Intellectual Capital...*

dwóm celom: gromadzeniu wiedzy, która wspomaga tworzenie wartości klientów oraz przyspieszaniu przepływu informacji w organizacji.

5. Informacja i wiedza mogą i powinny zastępować drogie aktywa fizyczne i finansowe. Każde przedsiębiorstwo powinno prześledzić swoje nakłady i spytać: czy niedrogie zasoby niematerialne mogłyby wykonać tę samą pracę co kosztowne aktywa fizyczne?

6. Każde przedsiębiorstwo powinno powtórnie przeanalizować łańcuch wartości swej branży – od najbardziej podstawowych surowców po końcowego użytkownika – aby sprawdzić, jakie informacje są najistotniejsze.

7. Należy koncentrować się na przepływie informacji, a nie przepływie materiałów. Czy to w obrębie kapitału ludzkiego, relacyjnego, czy też strukturalnego, nie należy mylić „realnej” gospodarki z gospodarką niematerialną.

8. Kapitał ludzki, relacyjny i strukturalny są ze sobą sprzężone. Nie wystarczy inwestować w ludzi, systemy lub klientów oddzielnie. Mogą one wzajemnie się wspomagać, ale mogą i pomniejszać się wzajemnie. Warto zwrócić uwagę w jaki sposób zachodzą owe interakcje:

- Kapitał ludzki i kapitał strukturalny wzmacniają się, gdy w przedsiębiorstwie rozpowszechnione jest poczucie celu, w połączeniu z duchem przedsiębiorczości; gdy kierownictwo dużą wagę przywiązuje do szerzenia wiedzy; gdy kierownictwo w wyższym stopniu zarządza poprzez marchewkę, a nie kij. Z drugiej strony kapitał ludzki i strukturalny wyniszczają się wzajemnie, gdy zbyt wiele z tego, co dzieje się w organizacji, nie jest cenione przez klientów; gdy kierownictwo stara się kontrolować zachowania ludzkie, a nie strategię.

- Kapitał ludzki i kapitał relacyjny rosną, gdy każdy pracownik czuje się odpowiedzialny za swą rolę w przedsiębiorstwie, wie jakiej wiedzy i umiejętności oczekują i cenią klienci oraz bezpośrednio oddziałuje na klientów. Pracownik, który nie ma tej wiedzy i umiejętności, obniża zarówno kapitał ludzki, jak i klientowski. Identyczny skutek wywołuje wewnętrzne zaabsorbowanie się organizacji: mówienie o współpracownikach jako „wewnętrznych klientach” powoduje zbytne skoncentrowanie uwagi na wnętrzu, a nie na prawdziwych klientach.

- Kapitał klientowski i kapitał strukturalny rosną, gdy przedsiębiorstwo i jego klienci wzajemnie uczą się od siebie, czy aktywnie starają się uczynić wzajemne interakcje nieformalnymi (by „łatwo robić ze sobą interesy”). Z drugiej strony, jeśli interakcje przedsiębiorstwa z klientami ograniczają się do wypisywania zamówień i przekazywania skarg, kapitały klientowski i strukturalny działają na siebie destrukcyjnie. W każdej branży istnieje „najlepiej poinformowany sprzedawca” – przedsiębiorstwo, które najwięcej wie o danej działalności i jest skłonne dzielić się swą wiedzą z klientami i dostawcami – to właśnie ono wygrywa.

Jakiegokolwiek wskazówki i wytyczne dotyczące kształtowania kapitału intelektualnego siłą rzeczy są zawsze ogólnikowe, jako iż istotą kapitału intelektual-

nego jest jego indywidualny dla każdego przedsiębiorstwa charakter, unikatowość wśród innych podmiotów. Aby zatem móc skorzystać z potencjału tworzenia wartości i wzmacniać swą pozycję konkurencyjną dzięki posiadanym zasobom niematerialnym, należy w pierwszym rzędzie umieć je poznać, być w stanie zidentyfikować swój kapitał intelektualny, mieć wizję jego rozwoju. Już samo to może dać przyczynę do stworzenia przewagi konkurencyjnej⁹¹.

3.3.3. Kapitał intelektualny banków

W przypadku banków największe znaczenie wśród zasobów niematerialnych mają: pracownicy (kapitał ludzki), klienci, marki, innowacyjność, jakość i alianse strategiczne; w dalszym ciągu za ważne źródło rozwoju i wzrostu wartości banków uważa się połączenia i przejęcia kapitałowe⁹². Badania prowadzone w ramach projektu *Measures that Matter*, mające na celu identyfikację najistotniejszych czynników tworzenia wartości oraz określenie siły ich wpływu, doprowadziły do opracowania indeksu tworzenia wartości (*Value Creation Index – VCI*) i identyfikacji czynników określających wartość przedsiębiorstw w różnych sektorach. W przypadku instytucji finansowych najistotniejszymi czynnikami są: alianse, pracownicy, zarządzanie, marki, innowacje, technologia, klienci⁹³.

Zasoby niematerialne mają szczególne znaczenie w budowie przewagi konkurencyjnej banku⁹⁴. „Przez konkurencyjność można rozumieć trwałą (długofalową) zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów (usług), których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech produktów (usług) oferowanych przez konkurentów”⁹⁵. W sektorze usług finansowych walka konkurencyjna rozgrywa się na trzech płaszczyznach:

⁹¹ M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny...*, s. 61–90.

⁹² Szerszy opis zasobów niematerialnych współtworzących kapitał intelektualny banku zawiera praca: M. Marcinkowska, *Wartość banku – kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.

⁹³ Cap Gemini Ernst & Young, Center For Business Innovation, *Measuring the Future, The Value Creation Index*, Cambridge 2000; Ł. Nowak, E. Stanoch, *Indeks Tworzenia Wartości – wpływ czynników niematerialnych na wzrost wartości firmy*, „Monitor Rachunkowości i Finansów”, nr 7–8.

⁹⁴ J. Harasim, *Zasoby niematerialne a konkurencyjność banku i jego efektywność*, [w:] J. Harasim (red.), *Konkurencyjność i efektywność działania banku – podejście zasobowe*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 92.

⁹⁵ S. Flejterski, *Kapitał intelektualny a konkurencyjność banku komercyjnego – podstawowe dylematy i wyzwania*, [w:] R. Wierzbę et al. (red.), *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/3, s. 14.

cenowej, wygody dla klienta i zaufania publicznego⁹⁶. W tym kontekście można wymienić główne wewnętrzne czynniki konkurencyjności banków⁹⁷:

- potencjał kapitałowy – dostępność zasobów finansowych (umożliwiających prowadzenie i rozszerzanie działalności),
- potencjał kadrowy – dostępność pracowników i kadry zarządzającej o odpowiednich (stale podnoszonych) kwalifikacjach i doświadczeniu,
- zasoby niematerialne – dostępność wiedzy i umiejętność zarządzania wiedzą; umiejętność zarządzania relacjami z klientami; silna marka i dobra renoma itp.,
- jakość oferowanych produktów i świadczonych usług,
- posiadane zasoby fizyczne – dostępność zasobów materialnych (budynki, wyposażenie techniczne), kanały dystrybucji,
- zakres i innowacyjność oferty,
- jakość zarządzania bankiem,
- efektywność funkcjonowania.

Można zatem sformułować tezę, że w sektorze bankowym kapitał intelektualny nie stanowi „wartości dodanej” (jak to ma miejsce w wielu innych sektorach gospodarki⁹⁸), lecz jest bezwzględnym wymogiem warunkującym możliwość konkurowania na rynku. **Bez zbudowania silnego kapitału intelektualnego i efektywnego zarządzania nim, bank nie jest w stanie osiągnąć silnej pozycji konkurencyjnej, a w konsekwencji – budować trwałej wartości**⁹⁹.

Tezę tę potwierdza lektura raportów rocznych banków. Na ogół sprawozdanie z działalności (lub dodatkowy raport) zawiera co najmniej część informacji o „ukrytych zasobach” banku – są to następujące kategorie informacji¹⁰⁰:

- zasoby ludzkie: informacje o pracownikach (dane socjo-demograficzne), rekrutacji i zwolnieniach, systemach wynagradzania, szkoleniach i rozwoju kariery;
- klienci i rynek: opis obsługiwanych rynków, informacje o docelowych i faktycznie posiadanych klientach, prezentacja systemu zarządzania relacjami z klientami (*Customer Relationship Management*), charakterystyka produktów, informacje o posiadanych markach (wartość, znajomość, potencjał, siła itp.);

⁹⁶ J.F. Sinkey, Jr., *Commercial Bank Financial Management*, 6 Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, s. 17.

⁹⁷ M. Marcinkowska, *Wewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności banków*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*, PTE, Łódź 2006, s. 103.

⁹⁸ W wielu branżach kapitał intelektualny jest generatorem nowych czynników konkurencyjności – por. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny...*

⁹⁹ M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny jako czynnik przewagi konkurencyjnej banków*, [w:] J. Bieliński (red.), *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 122–135.

¹⁰⁰ Szerzej: M. Marcinkowska, *Wykorzystanie zasobów niematerialnych...*

– innowacje i procesy wewnętrzne: prezentacja kanałów dystrybucji produktów i obsługi klientów, informacje na temat systemów informacyjnych (stosowanych, wdrażanych i projektowanych), informacje na temat jakości i zarządzania jakością, opis wewnętrznej organizacji, wskazanie otrzymanych nagród i wyróżnień;

– reputacja w zakresie działalności społecznej i ekologicznej: opis polityki ekologicznej (środowiskowej), prezentacja bezpośredniego i pośredniego wpływu na środowisko naturalne, opis polityki społecznej odpowiedzialności (CSR) i zarządzania CSR, informacje na temat działalności społecznie użytecznej (działalność charytatywna, sponsoring, mecenat itp.), opis produktów niosących korzyści społeczne.

Na marginesie można zauważyć, że prowadzone autorskie badania dotyczące jakości publikowanych przez polskie banki informacji na temat ich kapitału intelektualnego¹⁰¹ dają niezadowolający obraz tej kwestii – banki ujawniają relatywnie niewiele informacji na temat swego kapitału intelektualnego/zasobów niematerialnych. Warto jednak odnotować znaczącą poprawę wielu raportów i widoczną troskę kilku banków o jakość publikowanych informacji. Obserwowany zatem na świecie – a coraz częściej także w Polsce – trend zwiększania zakresu i poprawy jakości ujawnień zawartych w raportach rocznych i innych publikacjach spółek dotyczy także polskiego sektora bankowego. Oczywiście nawet najlepsze raporty nie zatuszują braku adekwatnych postaw i działań w zakresie kreowania kapitału intelektualnego banków, a puste deklaracje niepoparte faktami mogą być zdemaskowane przez rynek¹⁰².

3.4. Kapitał społeczny¹⁰³

3.4.1. Definicje i istota kapitału społecznego

Kapitał społeczny jest kategorią socjologiczno-ekonomiczną, opisującą wartości wynikające z tworzenia sieci relacji społecznych. Początkowo teoria ta rozwijała się w odniesieniu do społeczeństw i społeczności lokalnych (i wpływu

¹⁰¹ M. Marcinkowska, *Information Disclosed by Banks*, EIASM Workshop on Corporate Governance, Brussels 2004; eadem, *Banks' reports on value management*, EIASM 2nd Workshop on Corporate Governance, Brussels 2005; eadem, *Niematerialne zasoby banków jako źródło ich wartości*, „Acta Universitatis Lodzianis” 2008, Folia Oeconomica, nr 218, s. 203–229; eadem, *Wykorzystanie zasobów niematerialnych...*, s. 217–225; eadem, *Kapitał intelektualny...*, s. 122–135; M. Marcinkowska, *Raportowanie przez banki...*, s. 26–39.

¹⁰² M. Marcinkowska, *Raportowanie przez banki...*, s. 26–39.

¹⁰³ Podrozdział jest znacznie rozszerzoną wersją artykułu M. Marcinkowska, *Kapitał społeczny przedsiębiorstwa – próba syntezy literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 10, s. 20–23.

sieci społecznych na dobrostan społeczny i wskaźniki makroekonomiczne kraju lub regionu), jednak stopniowo zmieniała swój zakres, przechodząc także na poziom organizacji (instytucji, przedsiębiorstw)¹⁰⁴.

Do kanonu podstawowej literatury światowej, która stworzyła podstawy nowego kierunku badań nad kapitałem społecznym, należy zaliczyć prace następujących autorów: P. Bourdieu¹⁰⁵, J. Coleman¹⁰⁶, F. Fukuyama¹⁰⁷, R.D. Putnam¹⁰⁸, M. Woolcock¹⁰⁹, A. Portes¹¹⁰, B. Fine¹¹¹.

Na wstępie należy zaznaczyć, że jest to kategoria bardzo niejednorodna, a sama teoria – choć już mocno rozbudowana – wciąż nie jest jeszcze dojrzała i spójna. Wiąże się z tym problem definicyjny – brak jest zunifikowanego podejścia do określenia czym jest w istocie kapitał społeczny. Z uwagi na to, przedstawione zostaną liczne definicje tego terminu (tab. 8)¹¹².

¹⁰⁴ Historię rozwoju teorii kapitału społecznego opisują np.: J. Farr, *Social capital: A conceptual history*, „Political Theory” 2004, Vol. 32, Issue 1, s. 6–33; M. Woolcock, *Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework*, „Theory and Society” 1998, Vol. 27, Issue 2, s. 151–208; B. Pogonowska, *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*, [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, nr 42, s. 9–32; M. Klimowicz, W. Bokajło, *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, CeDeWu, Warszawa 2010; J. Field, *Social Capital*, 2 Edition, Routledge, London, New York 2009.

¹⁰⁵ P. Bourdieu, *The forms of capital*, [w:] J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York 1986, s. 46–58.

¹⁰⁶ J. S. Coleman, *Social capital in the ceation of human capital*, „The American Journal of Sociology” 1988, Vol. 94, supplement, s. S95-S120; J. Coleman, *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.

¹⁰⁷ F. Fukuyama, *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, New York 1995 (F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997); idem, *Social capitaland the global economy*, „Foreign Affairs” 1995, Vol. 74, No. 5, s. 89–103; idem, *Social capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace*, „Stern Business Magazine” 1997, Vol. 4, No. 1.

¹⁰⁸ R. D. Putnam, *Bowling alone: America's declining social capital*, „Journal of Democracy” 1995, Vol. 6, Issue 1, s. 65–78; idem, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; idem, *Social capital: measurement and consequences*, „Isuma: Canadian Journal of Policy Research” 2001, Vol. 2, No. 1, s. 41–51.

¹⁰⁹ M. Woolcock, *Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework*, „Theory and Society” 1998, Vol. 27, Issue 2, s. 151–208; M. Woolcock, *The place of social capital in understanding social and economic outcomes*, „Isuma: Canadian Journal of Policy Research” 2001, Vol. 2, No. 1, s. 11–17.

¹¹⁰ A. Portes, *Social capital: its origins and applications in modern sociology*, „Annual Review of Sociology” 1998, Vol. 24, s. 1–25.

¹¹¹ B. Fine, *Social Capital Versus Social Theory*, Routledge, London, New York 2001.

¹¹² Przegląd definicji przedstawiają też prace: G. Grabowska, *Metody wartościowania kapitału społecznego na poziomie przedsiębiorstwa*, Instytut Badań Systemowych PAN, Working Paper WP-4-2007, 2007; K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar, typy*, „Studia Ekonomiczne” 2011, R. LXVIII, nr 1, s. 69–86.

Tabela 8. Przegląd definicji kapitału społecznego

Autorzy Rok publikacji	Definicje kapitału społecznego
1	2
Bourdieu 1985	Suma rzeczywistych lub potencjalnych zasobów, które związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych relacji wzajemnego poznania lub uznania, składa się z zobowiązań socjalnych („połączeń”), które są wymieniane w pewnych warunkach na kapitał ekonomiczny i mogą być zinstytucjonalizowane
Baker 1990	Zasób, który aktorzy wywodzą się z określonych struktur społecznych, a następnie używają go do realizacji ich interesów; jest tworzony przez zmiany w relacjach między podmiotami (aktorami)
Coleman 1990	Kapitał społeczny jest definiowany poprzez jego funkcje. To nie jest jednostka, lecz wiele różnych podmiotów posiadających dwie cechy wspólne: wszyscy tworzą jakąś strukturę społeczną i ułatwiają pewne działania osób, które są w strukturze. Kapitał społeczny czyni możliwym osiągnięcie określonych celów, które nie byłyby osiągalne w przypadku jego braku
Boxman, De Graai, Flap 1991	Liczba osób, co do których można się spodziewać, że udzielią wsparcia, oraz zasoby, które ci ludzie mają do swojej dyspozycji
Bourdieu Wacquant 1992	Suma zasobów, rzeczywistych lub wirtualnych, które przypadają na jednostki lub grupy z racji posiadania trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych relacji wzajemnego poznania i uznania
Loury 1992	Naturalnie występujące relacje społeczne wśród osób, które promują lub pomagają w nabywaniu umiejętności i cech cenionych na rynku
Schaff 1992	Zestaw elementów struktury społecznej, który wpływa na stosunki między ludźmi i są wejściami lub argumentami w funkcji produkcji i / lub użyteczności
Burt 1992 1997	Przyjaciele, koledzy i bardziej ogólne kontakty, dzięki którym można wykorzystywać kapitał finansowy i kapitał ludzki Możliwości brokerskie w sieci
Portes Sensenbrenner 1993	Oczekiwania działania w zbiorowości, które wpływają na cele gospodarze oraz zachowania członków nakierowane na realizację tych celów, nawet jeśli te oczekiwania nie są ukierunkowane na sferę gospodarczą
Putnam 1995	Cechy organizacji społecznej, takich jak sieci, normy i zaufania społecznego, które ułatwiają koordynację i współpracę dla wspólnego dobra
Cox 1995	Zespół procesów społecznych zachodzących pomiędzy grupami i jednostkami, które prowadzą do rozwoju sieci, norm oraz zaufania. Miarą tego rozwoju jest zadowolenie społeczne, natomiast celem – korzystna alokacja zasobów
Thomas 1996	Te dobrowolne środki i procesy opracowane w ramach społeczeństwa obywatelskiego, które promują rozwój dla zbiorowej całości
Belliveau, O'Reilly, Wade 1996	Osobiste sieci jednostek i elitarne instytucjonalne afiliacje

Tabela 8 (cd.)

1	2
Brehm Ran 1997	Sieć relacji współpracy między obywatelami, które ułatwiają rozwiązanie wspólnych problemów działania
Fukuyama 1997	Zdolność ludzi do wspólnej pracy dla wspólnych celów w grupach i organizacjach Kapitał społeczny można określić jako istnienie pewnego zbioru nieformalnych wartości i norm wspólnych dla członków grupy, które umożliwiają współpracę między nimi
Inglehart 1997	Kultura zaufania i tolerancji, w których powstają rozbudowane sieci dobrowolnych stowarzyszeń
Pennar 1997	Sieć relacji społecznych wpływających na indywidualne zachowania, a tym samym wpływających na wzrost gospodarczy
Nahapiet Ghoshal 1998	Suma rzeczywistych i potencjalnych zasobów osadzonych wewnątrz, dostępnych za pośrednictwem oraz pochodzących z sieci relacji posiadanych przez jednostkę (osobę lub grupę). Kapitał społeczny obejmuje zatem zarówno sieć, jak i aktywa, które mogą zostać uruchomione przez tę sieć
Portes 1998	Zdolność aktorów do zapewnienia korzyści z tytułu członkostwa w sieciach społecznych i innych strukturach społecznych
Woolcock 1998	Informacja, zaufanie i normy wzajemności tkwiące w czyichś sieciach społecznych
Knoke 1999	Proces, w którym aktorzy społeczni tworzą i mobilizują swe połączenia sieciowe wewnątrz i pomiędzy organizacjami, w celu uzyskania dostępu do zasobów innych społecznych aktorów
Lean, van Buren 1999	Kapitał społeczny stanowi zasób odzwierciedlający charakter relacji społecznych wewnątrz organizacji realizowanych w oparciu o stopień orientacji jej członków na wspólne cele oraz poziom podzielanego zaufania
Grootaert, van Bastelaer 2002	Pojęcie „kapitału społecznego” zawiera w sobie relacje, postawy i wartości, które rządzą interakcjami między ludźmi i przyczyniają się do rozwoju społeczno-ekonomicznego
McBain 2005	Pojęcie „kapitału społecznego” służy określeniu zasobów takich jak stany psychologiczne i oczekiwania odnośnie do zachowań innych, które są wbudowane i dostępne poprzez sieci relacji
Cook, Clinton, Oleaga 2005	Kapitał społeczny stanowi zasób, a jednocześnie swego rodzaju proces oparty na wskazanych normach, wzajemnym zaufaniu (w tym: wiarygodności, rzetelności, reputacji) oraz wymianie (pieniężnej i niepieniężnej, np. przysług), którego efektem stają się formalne lub nieformalne partnerstwa, w tym w szczególności eliminacja oportunistycznych zachowań partnerów
Szczepański 2000	Kapitał społeczny obejmuje skumulowany zasób kompetencji i umiejętności grup społecznych, ich zdolności podejmowania działań zmierzających do realizacji wyzwań cywilizacyjnych. Kapitał społeczny wiąże się z podzielanym społecznie systemem aksjologicznym i normatywnym, jego trwałością lub rozpadem.

1	2
Bratkowski 2000	Wynik współzależności i wzajemnego oddziaływania zjawisk ekonomicznych i społecznych; jego źródłem są więzi społeczne, w jakich uczestniczą i którymi dysponują jednostki oraz grupy aktywne na polu ekonomii. Stanowią go czynniki kształtujące jakość ludzkich interakcji, zlokalizowane w jednostkach i ich wzajemnych relacjach, łączące wiążące ludzi ze sobą i ułatwiające im współdziałanie i wymianę.
Bratnicki, Strużyna 2001	Kapitał społeczny powstaje poprzez zaangażowanie się jednostek w budowanie sieci powiązań społecznych, utrwalających normy wewnątrz sieci; powiązania te są przyczyną powstania wzajemności działań w sieci, a sieć jest podłożem do rozwoju zaufania społecznego, które pozytywnie wpływa na współpracę między uczestnikami sieci, prowadzącą do obopólnych korzyści
Sztompka 2003	Więzi zaufania, lojalności i solidarności, znajdujące wyraz w samoorganizowaniu się i samorządności, głównie w ramach dobrowolnych stowarzyszeń. To także sieć kontaktów, znajomości i powiązań, przynależność do organizacji, która stwarza jednostce lepsze możliwości uzyskania innych społecznie cenionych zasobów (bogactwa, władzy, prestiżu)
Dyduch 2003	Powiązania i relacje między pracownikami przedsiębiorstwa, jak również z otoczeniem, które przyczyniają się do zwiększania efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, głównie na skutek ułatwiania współdziałania
Zboroń 2004	Gotowość podmiotu do przestrzegania powszednie obowiązujących i z założenia respektowanych przez uczestników życia zbiorowego norm i reguł, określających sposób uczestnictwa w życiu zbiorowym. Zaufanie społeczne, będące oczekiwaniem, że inni również respektują te same reguły. Fragment kompetencji kulturowej jednostki, która w odniesieniu do sfery gospodarowania obejmuje także wiedzę i wartości.

Źródło: na podstawie: P.S. Adler, S. Kwon, *Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly*, Marshall School of Business Working Paper No. MKT 03-09, January 2009; *Definitions of Social Capital*, <http://www.socialcapitalresearch.com/definition.html> [dostęp 30.07.2012]; I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2009.

Podsumowując przytoczone definicje kapitału społecznego, można stwierdzić, że najczęściej wskazywanymi jego elementami są¹¹³:

- uczestnictwo w sieciach powiązań i relacji (sieci kontaktów)¹¹⁴,
- dostęp i wykorzystanie zasobów (w szczególności niematerialnych – wiedzy i kompetencji),
- podzielane normy i wartości,
- zaufanie,

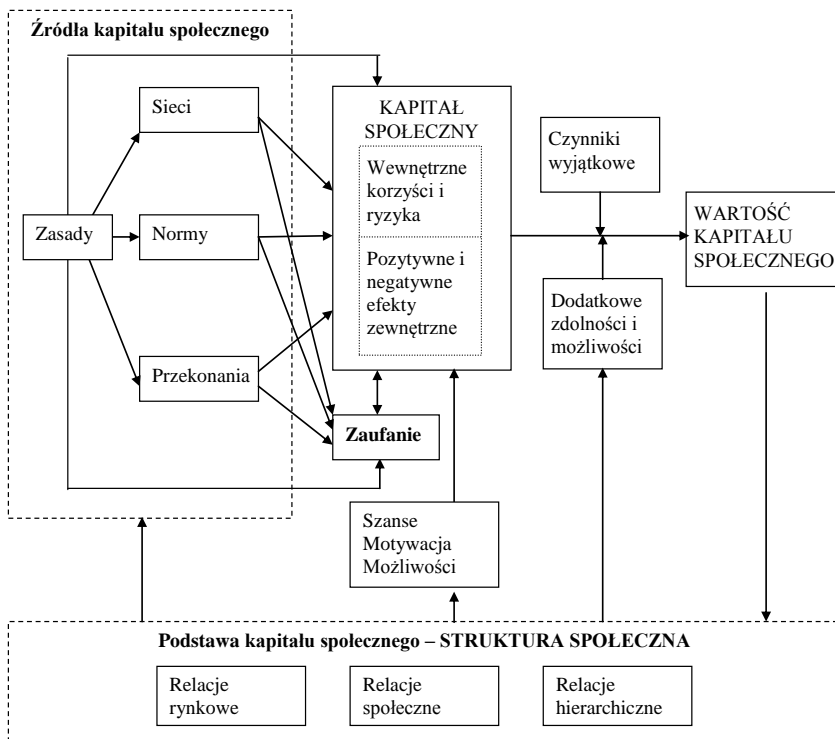
¹¹³ I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 87.

¹¹⁴ Niekiedy kapitał społeczny utożsamiany jest nawet z relacjami (kapitałem relacji).

– generowanie określonych korzyści dla realizacji celów (społecznych, politycznych, ekonomicznych).

Na podstawie powyższych definicji można wskazać model kapitału społecznego (rys. 15), który prezentuje jego podstawy (relacje rynkowe, społeczne i hierarchiczne), źródła (zasady, normy, przekonania, sieci-powiązania) oraz czynniki wpływające na jego wartość. Na powstanie kapitału społecznego wpływają także:

- szanse dla transakcji społecznych, stworzone przez sieci powiązań,
- motywacje donatorów do uczestniczenia w relacjach stworzonych przez kapitał społeczny,
- możliwości – umiejętności i zasoby uczestników sieci.



Rysunek 15. Model kapitału społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.S. Adler, S.-W. Kwon, *Social Capital: Prospects for a new concept*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, No. 1, s. 17–40, oraz P.S. Adler, S. Kwon, *Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly*, Marshall School of Business Working Paper No. MKT 03–09, January 2009

Zaufanie bywa postrzegane rozmaicie: zarówno jako źródło kapitału społecznego, jak i jego efekt. Wydaje się zasadne wskazać, że zachodzi tu swoiste sprzężenie zwrotne: by mógł powstać kapitał społeczny, konieczny jest kredyt

zaufania, zaś pozytywne doświadczenia związane z funkcjonowaniem w sieci relacji wzmacniają to zaufanie (negatywne zaś niszczą je).

Można zauważyć, że kapitał społeczny może występować na kilku poziomach: jednostki, grupy społecznej, organizacji (instytucji), poziomie międzyorganizacyjnym (np. sektorowym, branżowym) i ogólnospołecznym (krajowym, ponadnarodowym). Można zatem wskazać różne typy kapitału społecznego: na szczeblu mikro, mezo i makro¹¹⁵.

W konsekwencji, można mówić o kapitale spajającym (integracyjnym – *bonding*) i łączącym (pomostowym – *bridging*)¹¹⁶. Ten pierwszy jednoczy jednostki wewnątrz grupy, wzmacnia więzi wewnątrzorganizacyjne, zaś drugi umożliwia współdziałanie międzygrupowe, międzyorganizacyjne. Kapitał spajający ma za zadanie powiązanie społecznych oraz rzeczowych i finansowych zasobów w ramach przedsiębiorstwa¹¹⁷.

Biorąc zatem pod uwagę różne elementy kapitału społecznego i podmioty korzystające zeń (i tworzące go), można wyróżnić różne rodzaje tego kapitału (rys. 16).

Elementy kapitału społecznego		Sieć	Wspólne wartości i normy	Zaufanie wewnątrzgrupowe	Zaufanie społeczne	Cnoty obywatelskie
Podmioty korzystające z kapitału społecznego						
Podmiot	Aktor (jednostka lub firma)	+				
<i>Rodzaj kapitału społecznego</i>						
Podmiot	Grupa i organizacja	+	+	+		
<i>Rodzaj kapitału społecznego</i>						
Podmiot	Spółeczność lokalna	+	+		+	
<i>Rodzaj kapitału społecznego</i>						
Podmiot	Spółeczeństwo	+	+		+	+

Rysunek 16. Rodzaje kapitału społecznego

Źródło: P. Starosta, *Kapitał społeczny – koncepcje teoretyczne*, [w:] P. Starosta (red.), *Kapitał ludzki i społeczny województwa łódzkiego – stan obecny*, Łódź 2010, www.kls.uni.lodz.pl, s. 53

¹¹⁵ C. Grootaert, T. Van Bastelaer, *Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative*, „Social Capital Initiative Working Paper” No. 24, World Bank, April 2001.

¹¹⁶ R.D. Putnam, *Samotna gra...*

¹¹⁷ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 34.

Z uwagi na tematykę pracy, w dalszych rozważaniach interesować nas będzie integracyjny kapitał społeczny, czyli kapitał przedsiębiorstwa (w tym: banku). Zauważmy, że można tu wyróżnić przede wszystkim kapitał społeczny banku (uwzględniający jego powiązania, wspólne wartości i normy wyznawane przez członków tej organizacji oraz zaufanie wewnętrzgrupowe), ale także podnieść, że bank może korzystać z kapitału sieciowego (np. tworzonoego przez jego pracowników, członków kierownictwa i właścicieli) oraz współtworzyć kapitał pomostowy poprzez współdziałanie z innymi podmiotami i wykorzystanie zaufania społecznego.

Nasuwa się tu jeszcze jedna uwaga. Przytoczone definicje kapitału społecznego, w tym kapitału społecznego przedsiębiorstwa, potwierdzają, że jest to konstrukt bardzo niewymierny. Trudno też mówić o „posiadaniu” lub „prawie do” kapitału społecznego. Są to bowiem mechanizmy i procesy, poprzez które zasoby istniejące w sieciach społecznych stają się inwestycjami. Z punktu widzenia socjologicznego „owe mechanizmy i procesy pozwalają zniwelować koncepcyjną lukę w rozumieniu makro-mikro połączeń między strukturami i jednostkami”¹¹⁸. W istocie bowiem kapitał społeczny dotyczy relacji społecznych, czyli relacji między ludźmi. Organizacje (np. przedsiębiorstwa) mogą zaś udostępniać zasoby wykorzystywane w tych relacjach i dzięki temu korzystać z wytworzonego kapitału społecznego.

Dodatkową trudność w zrozumieniu kapitału społecznego powoduje samo pytanie, czy kapitał społeczny istotnie jest kapitałem. Debata na ten temat w teorii kapitału społecznego nie daje jedomyślnych osądów¹¹⁹.

Istotnie, kapitał społeczny ma takie charakterystyki, które czynią go odmiennym od innych form kapitału: w przeciwieństwie do kapitału fizycznego (ale analogicznie jak w przypadku kapitału ludzkiego) można go akumulować w efekcie korzystania zeń, ale należy go podtrzymywać, by pozostał produktywny; nie ma ponadto przewidywalnej stopy deprecjacji (amortyzacji, dewaluacji). Kapitał społeczny nie jest „ulokowany” w samych aktorach, lecz w ich relacjach z innymi aktorami. Tworzenie i aktywowanie kapitału społecznego

¹¹⁸ N. Lin, *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge 2001, s. 3.

¹¹⁹ Zarys dyskusji na ten temat przedstawiają np. prace: P. Chalupnicki, *The CAPITAL in social capital: an Austrian perspective*, „American Journal of Economics and Sociology” 2010, Vol. 69, Issue 4, s. 1230–1250; C. Grootaert, T. Van Bastelaer, *Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative*, „Social Capital Initiative Working Paper” No. 24, World Bank, April 2001; E.L. Lesser, *Leveraging social capital in organizations*, [w:] E.L. Lesser (ed.), *Knowledge and Social Capital. Foundations and Applications*, Butterworth Heinemann, Boston 2000; P.S. Adler, S. Kwon, *Social capital: the good, the bad, and the ugly*, Marshall School of Business Working Paper No. MKT 03-09, January 2009; H. Westlund, *Social Capital in the Knowledge Economy. Theory and Empirics*, Springer, Berlin Heidelberg 2006, s. 13 i nast.; L.E. Preston, *Governance as a source of corporate social capital*, [w:] M.J. Epstein, K.O. Hanson (eds.), *The Accountable Corporation*, Vol. 1, *Corporate Governance*, Praeger Publishers 2006.

wymaga interakcji co najmniej dwóch podmiotów (ludzi, organizacji) – kapitał społeczny ma więc charakterystyki dobra publicznego, mające bezpośredni wpływ na optymalność jego poziomu produkcji. Kapitał społeczny trudno jest mierzyć¹²⁰ i agregować. Kapitał społeczny ma jednak także szereg cech wspólnych z innymi formami kapitału. Dotyczy to organizacji jako całości i nie jest własnością indywidualnego agenta. Wytworzenie go i korzystanie zeń wymaga poniesienia kosztów; jest zakumulowanym zapasem, z którego płynie strumień korzyści. Bez odpowiedniego utrzymania jednak może ulegać deprecjacji w czasie (i może nawet zamienić się w zobowiązanie).

Jakkolwiek teoria kapitału społecznego bywa poddawana krytyce¹²¹, należy przyznać, że koncepcja ta dobrze opisuje współczesny fenomen korzyści odnoszonych przez organizacje sieciowe, współpracy partnerskie, organizacje społeczno-słciowe itp. oraz wyjaśnia potencjalne przyczyny nieadekwatnego wykorzystania potencjału kapitału intelektualnego. Tym samym zasługuje na uwagę i uwzględnienie – w szczególności w rozważaniach nad budową kapitału relacyjnego.

Podkreśla się, że koncepcja kapitału społecznego umożliwia interpretację stosunków na rynku usług finansowych, w szczególności w ujęciu transakcyjnym i w aspekcie wizerunkowym. Kategoria społecznego wizerunku banku jest jednym z podstawowych warunków społecznego zaufania do systemu bankowego i determinantą stabilności systemu finansowego¹²².

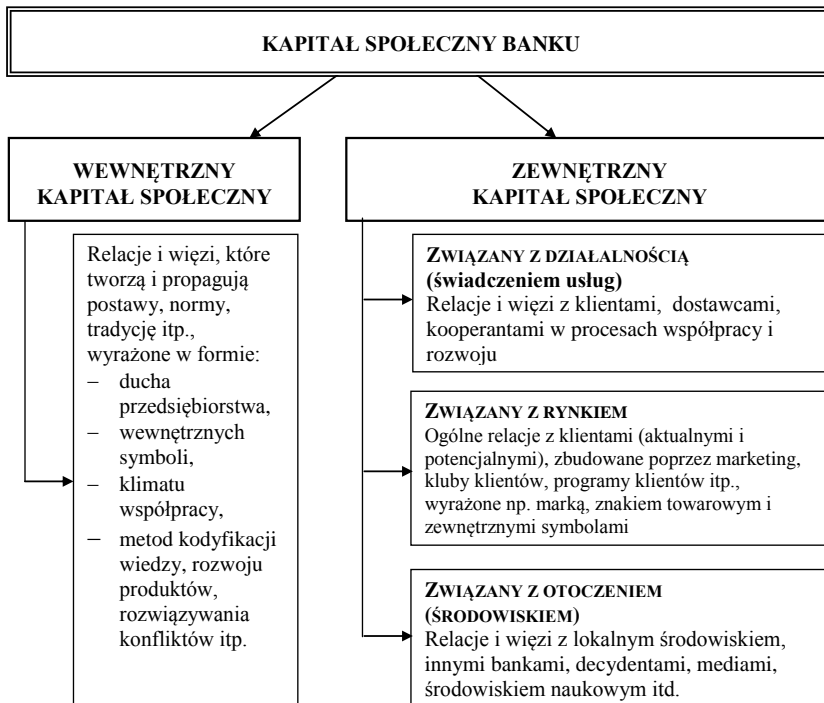
¹²⁰ Szereg autorów proponuje zasady i/lub metody pomiaru kapitału społecznego, np.: P. Collier, *Social capital and poverty*, „Social Capital Initiative Working Paper”, December 1998, No. 4, World Bank; M. Woolcock, *The place of social capital in understanding social and economic outcomes*, „Isuma: Canadian Journal of Policy Research” 2001, Vol. 2, No. 1, s. 11–17; D. Narayan, M.F. Cassidy, *A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory*, „Current Sociology” 2001, Vol. 49, No. 2, s. 59–102, J.J. Sztudynger, *Wzrost gospodarczy a kapitał społeczny, prywatyzacja i inflacja*, PWN, Warszawa 2005. Dotyczą one jednak kapitału społecznego w wymiarze makro. Dostępne publikacje sugerujące propozycje pomiaru kapitału społecznego na poziomie przedsiębiorstwa (G. Grabowska, *Metody wartościowania kapitału społecznego na poziomie przedsiębiorstwa*, Instytut Badań Systemowych PAN, Working Paper WP-4-2007, 2007) w istocie prezentują modele wyceny kapitału intelektualnego, który – jak wskazano powyżej – nie może być utożsamiany z kapitałem społecznym. W praktyce wydaje się być wystarczającym dokonywanie pomiaru wybranych aspektów kapitału społecznego na podstawie wybranych wskaźników operacyjnych i finansowych, np. uwzględnianych w zrównoważonych kartach dokonań (*Balanced Scorecard* itp.)

¹²¹ Należy przyznać, że nie jest to jeszcze rozbudowana, spójna teoria. Szerzej o argumentach krytycznych np. w: M. Rostila, *The facets of social capital*, „Journal for the Theory of Social Behaviour” 2011, Vol. 41, Issue 3, s. 308–326; P. Starosta, M. Frykowski, *Kapitał społeczny – podstawy teoretyczne*, [w:] P. Starosta (red.), *Zróżnicowanie zasobów kapitału ludzkiego i społecznego w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012; L. Crudeli, *Social capital and economic opportunities*, „The Journal of Socio-Economics” 2006, Vol. 35, Issue 5, s. 913–927.

¹²² J. Szambelańczyk, *Stabilność systemu bankowego a paradygmat bankowości*, „Finanse” 2010, nr 1 (2), s. 39–65.

3.4.2. Kapitał społeczny banku

„Kapitał społeczny przedsiębiorstwa stanowi kategorię wynikającą z uczestnictwa w sieciach powiązań i relacji, które – w oparciu o podzielane normy, zasady, wartości, a dalej zaufanie – umożliwiają stronom dostęp do zasobów, w szczególności zaś wiedzy i kompetencji. Wszystko to ukierunkowane jest na generowanie określonych korzyści dla przedsiębiorstwa, takich jak poprawa efektywności działania, rozwój, uzyskanie przewagi konkurencyjnej”¹²³. Powstaje on na skutek realizowania związanych z pracą organizacyjnych ról, na przykład, współpracowników, członków zespołu, kierownictwa i właścicieli; łączy w sobie zarówno zasoby, jak i relacje w sieci. Korporacyjny kapitał społeczny istnieje również na międzyorganizacyjnym poziomie analizy, składając się z zasobów kontrolowanych przez członków organizacji, podłączonych wieloma relacjami wymiany i współpracy¹²⁴.



Rysunek 17. Komponenty kapitału społecznego banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Westlund, *Social Capital in the Knowledge Economy. Theory and Empirics*, Springer, Berlin, Haidelberg 2006, s. 52, 182

¹²³ I. Grzanka, *Kapitał społeczny...*, s. 88.

¹²⁴ D. Knoke, *Playing well together: creating corporate social capital in strategic alliance networks*, „American Behavioral Scientist”, August 2009, Vol. 52, No. 12, s. 1690–1708.

Można zatem mówić o wewnętrznym i zewnętrznym kapitale społecznym przedsiębiorstwa¹²⁵. Wewnętrzny kapitał społeczny banku tworzony jest przez jego wewnętrznych interesariuszy i uwzględnia zasoby banku (oraz tych interesariuszy – pracowników i kierownictwa). Zewnętrzny kapitał społeczny banku może być związany z prowadzoną przezeń działalnością – świadczeniem usług, szeroko pojmowanym otoczeniem banku lub rynkiem (podsumowuje to rys. 17). W obydwu przypadkach kapitał ten dotyczy relacji społecznych i opiera się na zdolności ludzi do kreowania tych relacji i więzi.

Wymienia się szereg korzyści, jakie przedsiębiorstwa mogą odnieść dzięki pielęgnowaniu kapitału społecznego. Podkreśla się przy tym, że ważną cechą kapitału społecznego jest to, że dzięki zastosowaniu zasobów w sieci relacji i struktur społecznych opartych na wzajemnych zaufaniu, przynosi korzyści zarówno dla jednostek, jak i grup¹²⁶. Kapitał społeczny¹²⁷:

- pomaga pracownikom znaleźć pracę i tworzy bogatszy zasób kandydatów do pracy dla firm, redukuje fluktuację kadr,
- wpływa na sukces zawodowy oraz wynagrodzenia kierownictwa,
- wspiera działania innowacyjne,
- ułatwia tworzenie kapitału intelektualnego,
- zwiększa efektywność pracowników, zespołów (zwłaszcza w strukturach funkcjonalnych) i całych organizacji,
- ułatwia przedsiębiorczość i tworzenie nowych podmiotów gospodarczych, zmniejsza stopę bankructw przedsiębiorstw, zwiększa żywotność i długowieczność organizacji,
- poprawia stosunki z dostawcami, sprzyja tworzeniu sieci partnerstw i umożliwia przepływ wiedzy i uczenie się od członków grupy,
- ułatwia transfer wiedzy, co wpływa na poprawę działalności organizacji i ich wyników,
- ułatwia wymianę zasobów między jednostkami i zdobywanie lepszych zasobów,
- umożliwia wzrost skali działalności, wchodzenie na nowe rynki,
- pozwala na obniżenie kosztów transakcyjnych,
- pomaga w ograniczaniu barier organizacyjnych,
- wpływa na większą spójność i kompleksowość działań,
- ułatwia zarządzanie ryzykiem i powoduje większą stabilność organizacji.

¹²⁵ H. Westlund, *Social Capital in the Knowledge Economy. Theory and Empirics*, Springer, Berlin Haidelberg 2006, s. 52.

¹²⁶ M. Rostila, *The facets of social capital*, „Journal for the Theory of Social Behaviour” 2011, Vol. 41, Issue 3, s. 308–326.

¹²⁷ P.S. Adler, S.-W. Kwon, *Social capital: Prospects for a new concept*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, No. 1, s. 17–40; I. Grzanka, *Kapitał społeczny...*, s. 92; H. Yli-Renko *et al.*, *Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, „International Business Review” 2002, Vol. 11, Issue 3, 279–304.

Ostatni z wymienionych punktów ma szczególne znaczenie dla banków. Szereg badań potwierdza, że kapitał społeczny pozytywnie wpływa na jakość udzielanych kredytów i pożyczek; wynika to przede wszystkim z lepszej wiedzy o klientach, ale także z aspektów psychologicznych – wytworzenia więzi między partnerami, która zwiększa ich lojalność, dodatkowo wzmocnianą przez okazane zaufanie¹²⁸.

Aby ta prezentacja nie była jednostronna, należy przyznać, że kapitał społeczny nie jest postrzegany jednoznacznie pozytywnie – wymienia się także jego negatywne aspekty (czy raczej – niebezpieczeństwo złego zastosowania)¹²⁹. Przykładowo, więzi wewnątrzgrupowe mogą powodować utrudnianie relacji z podmiotami spoza grupy (czy wręcz wrogość wobec nich), utrudnianie dostępu do sieci innym podmiotom. Silne więzi i oczekiwanie lojalności wobec grupy może ograniczać wolność poszczególnych jej członków, a także utrudniać sukces (np. ekonomiczny) poszczególnych osób lub podmiotów. Kapitał integracyjny może powodować zamknięcie się grupy na nowe trendy i wartości (lub jednoczyć grupę wokół wartości odmiennych od powszechnie obowiązujących), pogłębiać nierówności; może też jednoczyć grupę wokół nieakceptowanych społecznie celów i koncentrować na osiągnięciu wyłącznie własnych korzyści, ze szkodą dla innych. Kapitał społeczny może rodzić zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty zewnętrzne¹³⁰. Nadto należy mieć na uwadze, że różne wymiary kapitału społecznego mogą w różny sposób wpływać na wyniki finansowe przedsiębiorstwa¹³¹.

Należy także zwrócić uwagę na koszty kapitału społecznego w banku¹³². Po pierwsze będą to koszty jego utrzymania, tj. koszty związane z utrzymywaniem stałych relacji i norm oraz koszty związane z utrzymywaniem nadwyżkowych zasobów. Kolejnym kosztem może być negatywny wpływ na innowacje (kapitał społeczny może być impulsem lub przeszkodą we wdrażaniu innowacji, zależnie

¹²⁸ D.S. Karlan, *Social capital and group banking*, BREAD Working Paper No. 062, April 2004; J.M. Pastor, E. Tortosa-Ausina, *Social capital and bank performance: an international comparison for countries*, „The Manchester School” 2008, Vol. 76. No. 2, s. 223–265; A. Dowla, *In credit we trust: Building social capital by Grameen Bank in Bangladesh*, „Journal of Socio-Economics” 2006, Vol. 35, Issue 1, s. 102–122; M. Ferrary, *Trust and social capital in the regulation of lending activities*, „Journal of Socio-Economics” 2003, Vol. 31, Issue 3, s. 673–699.

¹²⁹ Por. np.: J. Field, *Social Capital*, 2nd Edition, Routledge, London, New York 2009, s. 79 i nast., A. Portes, *Social capital: its origins and applications in modern sociology*, „Annual Review of Sociology” 1998, Vol. 24, s. 1–25; P. Collier, *Social capital and poverty*, „Social Capital Initiative Working Paper”, December 1998, No. 4, World Bank.

¹³⁰ W literaturze najczęściej podaje się jako przykłady negatywnych efektów: korupcję, działalność organizacji przestępczych itp.

¹³¹ T. Malik, *Disparate association between alliance social capital and the global pharmaceutical firm's performance*, „International Business Review” 2012, Vol. 21, Issue 6, s. 1017–1028.

¹³² C.R. Leana, H. J. Van Buren, *Organizational social capital and employment practices*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, Issue 3, s. 538–555.

od charakteru norm i relacji). Dużym zagrożeniem może być instytucjonalizacja struktur władzy – zbyt silne relacje wewnętrzne mogą powodować dysfunkcje w sprawowaniu władzy, w podejmowaniu decyzji.

Podsumowując, można powiedzieć, że kapitał społeczny – podobnie jak choćby kapitał finansowy – może być użyty zarówno do dobrych, jak i złych celów, w dobry lub zły sposób.

Dodatkowo, badania wskazują, że na poziomie organizacji, zarówno za mało, jak i za dużo kapitału społecznego (za słaby lub zbyt silny kapitał) może nieść negatywne konsekwencje dla członków relacji, może pogarszać wyniki finansowe przedsiębiorstwa¹³³.

Współczesne przedsiębiorstwa starają się zwracać baczniejszą uwagę na pielęgnowanie relacji i tworzenie kapitału społecznego. Budowa kapitału społecznego w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej wymaga¹³⁴:

- wspierania rozwoju wspólnot praktyków – tworzenia nieformalnych grup pracowników, w ramach których będą oni dzielić się wiedzą i doświadczeniem, wspólnie rozwiązywać problemy itd., budowania lojalności i zaangażowania pracowników,

- tworzenia doświadczeń, które budują zaufanie między pracownikami (oraz tworzenie transparentnego środowiska, w którym nie ma powodów do braku zaufania) i ufanie pracownikom,

- wspierania współpracy i kooperacji na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa (oraz w relacjach z otoczeniem),

- wypracowania przez pracowników wspólnych kontekstów, zrozumienia, języka, symboli, norm, zasad itd.,

- stosowania odpowiedniej technologii, wspierającej tworzenie i utrzymanie sieci relacji.

Budowie kapitału społecznego banku sprzyja tworzenie etycznego kontekstu pracy – administracyjnych i społecznych mechanizmów wpływu, za pomocą których kierownictwo kształtuje zachowania i postawy pracowników¹³⁵.

¹³³ M. Woolcock, *Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework*, „Theory and Society” 1998, Vol. 27, Issue 2, s. 151–208; V.H. Villena et al., *The dark side of buyer-supplier relationships. A social capital perspective*, „Journal of Operations Management” 2011, Vol. 29, Issue 6, s. 561–576.

¹³⁴ E.L. Lesser, *Leveraging social capital in organizations*, [w:] E.L. Lesser (ed.), *Knowledge and Social Capital. Foundations and Applications*, Butterworth Heinemann, Boston 2000, s. 13–16; L. Prusak, D. Cohen, *How to invest in social capital*, „Harvard Business Review”, June 2001, s. 86–93.

¹³⁵ D. Pastoriza et al., *Creating an ethical work context: A pathway to generate social capital in the firm*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 88, No 3, s. 477–489.

3.4.3. Kapitał społeczny a kapitał intelektualny

Dokonana tu prezentacja cech kapitału społecznego, a w szczególności modelu kapitału społecznego przedsiębiorstwa, nakazuje zastanowić się nad istotą i zależnościami między kapitałem społecznym i intelektualnym. Jak wspomniano, niektórzy autorzy utożsamiają kapitał społeczny z kapitałem relacji, który jednak jest składową kapitału intelektualnego. Zdarza się także, że kapitał społeczny wymieniany jest jako jeden z komponentów kapitału intelektualnego – obok kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego¹³⁶.

Analiza istoty kapitału społecznego sugeruje wszelako, iżby odróżnić go od kapitału relacyjnego. Kapitał społeczny jest kategorią znacznie szerszą. Nie można też traktować kapitału relacyjnego jako elementu kapitału społecznego – relacje są bowiem jednym z czynników konstytuujących kapitał społeczny, ale nie zawsze nawiązywanie relacji i budowanie kapitału relacyjnego będzie tożsame z budowaniem kapitału społecznego¹³⁷. Można wyobrazić sobie sytuację, gdy podmiot generuje kapitał intelektualny, ale nie ma kapitału społecznego.

Podkreślić należy istnienie silnego związku między kapitałem społecznym i intelektualnym. Wskazuje się przykłady pozytywnego bezpośredniego wpływu kapitału społecznego na wzrost kapitału intelektualnego (np. ludzkiego)¹³⁸,

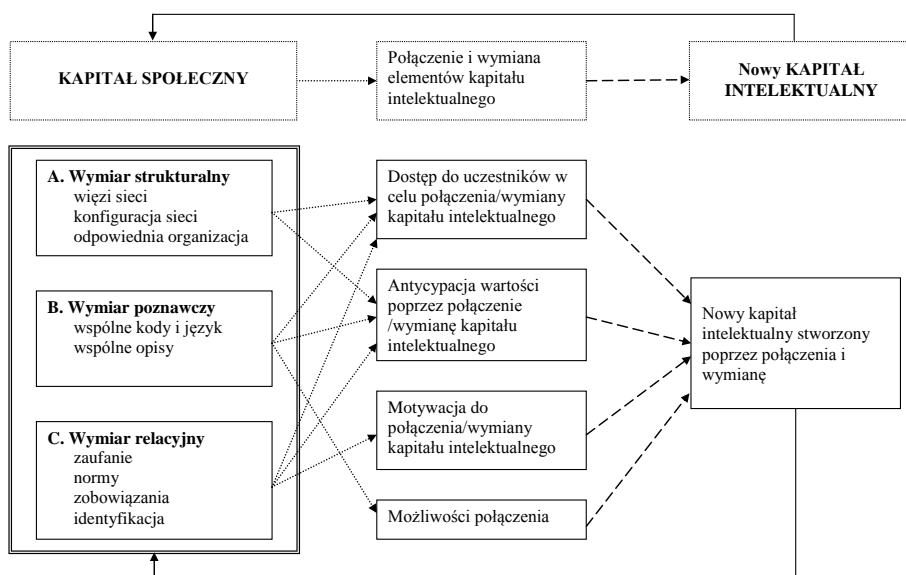
¹³⁶ Takie podejście przyjęli np. autorzy dokumentu: *Raport o kapitale intelektualnym Polski*, Warszawa, 2008, www.innowacyjnosc.gpw.pl [dostęp 11.07.2008]. Kapitał intelektualny Polski eksperci zdefiniowali jako „ogół niematerialnych aktywów ludzi, przedsiębiorstw, regionów i instytucji, które odpowiednio wykorzystane mogą być źródłem obecnego i przyszłego dobrostanu kraju” i wskazali na wymienione cztery komponenty tworzące go. Kapitał społeczny został przy tym zdefiniowany jako „potencjał zgromadzony w polskim społeczeństwie w postaci obowiązujących norm postępowania, zaufania i zaangażowania, które wspierając współpracę i wymianę wiedzy przyczyniają się do wzrostu dobrostanu Polski”, zaś kapitał relacyjny jako „potencjał związany z wizerunkiem Polski na zewnątrz, poziomem integracji z globalną gospodarką, atrakcyjnością dla jej zagranicznych »klientów« – partnerów handlowych, inwestorów, turystów”. Podobnie, Bratnicki i Strużyna wymieniają jako elementy kapitału intelektualnego: kapitał społeczny (strukturalny, poznawczy i wymiar stosunków międzyludzkich), kapitał ludzki (kompetentność, zręczność intelektualna i motywacja) oraz organizacyjny (struktura wewnętrzna i zewnętrzna, kapitał rozwojowy). Kapitał strukturalny, będący elementem kapitału społecznego uwzględnia m.in. powiązania w sieci, konfigurację sieci. Struktura zewnętrzna, będąca elementem kapitału organizacyjnego może być utożsamiana z kapitałem relacyjnym, gdyż uwzględnia powiązania z interesariuszami i zasoby rynkowe. M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał...*, s. 70.

¹³⁷ Jak wskazuje J. Czarniecki, budowa i gromadzenie kapitału społecznego przedsiębiorstwa odbywa się w drodze realizacji sekwencji powtarzalnych działań i zdarzeń, w toku bieżących relacji między jego członkami oraz ich relacji z innymi interesariuszami. J. Czarniecki, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 91.

¹³⁸ J. S. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*, „The American Journal of Sociology” 1988, Vol. 94, supplement, s. S95-S120; A. Shipilov, W. Danis, *TMG social capital, strategic choice and firm performance*, „European Management Journal” 2006, Vol. 24, No. 1, s. 16–27. Relacja ta jest obustronna: z jednej strony kapitał społeczny pomaga tworzyć kapitał ludzki, z drugiej to kapitał ludzki indukuje kapitał społeczny. N. Lin, *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge 2001, s. 97.

a także na pośredni wpływ połączonych kapitałów: społecznego i relacyjnego na wyniki operacyjne i finansowe przedsiębiorstw¹³⁹.

Kapitał społeczny opiera się na zdolności ludzi do kreowania związków i relacji społecznych, dzięki czemu możliwe jest lepsze wykorzystanie kompetencji i wiedzy ludzi (czyli kapitału ludzkiego). Przedsiębiorstwo, aby mogło w pełni wykorzystać swoje atuty i osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, powinno równoległe wykorzystywać wszystkie aspekty kapitału intelektualnego i społecznego¹⁴⁰. W szczególności należy łączyć kapitał społeczny i ludzki w synergiczne rozwiązanie, które jest możliwe dzięki adekwatnemu wykorzystaniu kapitału organizacyjnego i relacyjnego¹⁴¹. **Kapitał społeczny pozwala zatem w pełni wydobyć potencjał kapitału intelektualnego.**



Rysunek 18. Kapitał społeczny w tworzeniu kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 2, s. 242–266

¹³⁹ B. Weber, C. Weber, *Corporate venture capital as a means of radical innovation. Relational fit, social capital, and knowledge transfer*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2007, Vol. 24, Issues 1–2, s. 11–35; D.R. Krause *et al.*, *The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement*, „Journal of Operations Management” 2007, Vol. 25, Issue 2, s. 528–545; B. Lawson *et al.*, *Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement*, „Journal of Operations Management” 2008, Vol. 26, Issue 3, s. 446–460.

¹⁴⁰ I. Grzanka, *Kapitał społeczny...*, s. 89, 91.

¹⁴¹ J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 2, s. 242–266.

Kapitał społeczny może stanowić swoisty „katalizator” dla tworzenia kapitału intelektualnego. Jakkolwiek ten drugi może istnieć bez pierwszego, to jednak połączenie i wymiana składników kapitału intelektualnego dzięki zastosowaniu mechanizmów kapitału społecznego, pozwalają na zwiększenie jego wartości (patrz rys. 18).

Można też wskazać, że kapitał społeczny przynależny jest ludziom, którzy tworzą sieci relacji społecznych, zaś bank (przedsiębiorstwo) udostępnia pewne zasoby i stwarza warunki, dzięki którym możliwe jest powstanie określonych korzyści z tych relacji. Podział tych korzyści może być wszelako zróżnicowany (mogą one przypadać wszystkim stronom, jedynie pracownikom lub samemu bankowi), zależnie od świadomości powstawania tych korzyści i umiejętności banku odpowiedniego zarządzania tymi relacjami. Tu zatem objawia się ściśle powiązanie z kapitałem relacyjnym. Wskazując zależności między kapitałem społecznym i relacyjnym, można podkreślić, że pierwszy opiera się na relacjach społecznych zawieranych przez ludzi, drugi zaś ma bardziej formalny wymiar ekonomiczno-prawny. Jakkolwiek relacje banku z interesariuszami także realizują konkretni ludzie (pracownicy, kierownictwo, właściciele), to jednak występują oni w swych formalnych rolach, jako reprezentanci banku i z nim są utożsamiani. Kapitał relacyjny jest tworzony przez bank i na jego rzecz (a osoby zaangażowane w relacje mogą także osiągać dzięki temu korzyści¹⁴²).

Kapitał społeczny i relacyjny przenikają się zatem wzajemnie, a łączne zaangażowanie kapitału społecznego i intelektualnego wzmacnia ich efekty oraz je same.

3.5. Istota kapitału relacyjnego banku

W definicjach i klasyfikacjach zarówno kapitału intelektualnego, jak i społecznego, pojawiała się kwestia relacji i kapitału relacji. W poprzednim podrozdziale podniesiono kwestię zależności między nimi.

Można obecnie pokusić się o zdefiniowanie **kapitału relacyjnego banku** jako elementu jego kapitału intelektualnego, tworzonego poprzez relacje banku z interesariuszami, przy wykorzystaniu kapitału ludzkiego i społecznego, wymagającego także zaangażowania kapitału finansowego i strukturalnego banku. Jest to zatem **ogół relacji i powiązań banku z jego interesariuszami, opierających się na wzajemnym zaufaniu.**

¹⁴² Korzyści mogą mieć różnoraki charakter – od satysfakcji i zadowolenia z pracy i osiągniętych sukcesów, poprzez rozwój osobistych kontaktów, po wymierne korzyści np. w postaci premii za umowy zawierane z klientami, realizację projektów z partnerami itp.

Kapitał relacyjny jest efektem współzależności i wzajemnego oddziaływania podmiotów powiązanych relacjami¹⁴³. Budowa trwałych relacji (i stworzenie kapitału relacyjnego) wymaga, by były one oparte na wzajemnej uczciwości i odpowiedzialności.

Omawiając kapitał intelektualny, wskazano na różnorodność definicji i klasyfikacji. Zauważono między innymi, że niektórzy autorzy traktują go jako element kapitału strukturalnego (obok kapitału organizacyjnego). Owa niejednoznaczność pojęciowa powoduje także różnice w postrzeganiu i kwalifikacji elementów tworzących kapitał relacyjny. W tabeli 9 zestawiono składowe tego kapitału w ujęciu różnych badaczy. Uwzględniają oni zarówno same relacje, jak i elementy, uznawane raczej za składniki kapitału strukturalnego (np. kanały dystrybucji, elementy własności intelektualnej). Jak zaznaczono powyżej, w niniejszej pracy przyjęto, że kapitał relacyjny tworzą relacje, pozostałe elementy składają się na kapitał strukturalny (patrz rys. 14).

Tabela 9. Składowe kapitału relacyjnego

Autor	Nazwa kategorii	Składowe
1	2	3
E. Fernández, J.M. Montes, C.V. Vázquez	Kapitał relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – reputacja – marka – nazwa handlowa – oznaczenie sklepu – lojalność klientów – relacje długoterminowe z klientami – kanały dystrybucji
L. Edvinsson, M.S. Mallone	Kapitał relacyjny	Relacje organizacji z otoczeniem: <ul style="list-style-type: none"> – klienci – dostawcy – organizacje lobbystyczne – kooperanci
S. Pike, A. Rylander, G. Ross	Kapitał relacyjny	Stosunki zewnętrzne z klientami, dostawcami, partnerami sieciowymi itp.
N. Brennan	Kapitał strukturalny zewnętrzny (klient/kapitał relacyjny)	<ul style="list-style-type: none"> – marka – klienci – lojalność klientów – nazwa firmy – kanały dystrybucji – współpraca biznesowa – umowy licencyjne – kluczowe kontrakty – umowy franchisingowe

¹⁴³ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 16.

Tabela 9 (cd.)

1	2	3
S. Zambon	Kapitał relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – relacje z klientem – lojalność i zadowolenie klienta – relacje dystrybucji i umowy – relacje z innymi partnerami i zainteresowanymi stronami (interesariuszami)
P. Hofman-Bang, H. Martin	Kapitał relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – sieci: dostawców, dystrybutorów, organizacji lobbystycznych – marki, preferencje, reputacja itp. – relacje z klientami
K. Jackson, R.N. Hofman-Bang Jr.	Kapitał relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – sieci: kluczowe dla firmy sieci i alianse/powiązania – marka: świadomość, reputacja – klienci: lojalność, potencjał, siła, wzmocnienie wizerunku, wymagania, zależności
W. Rogowski	Kapitał relacyjny (klientów)	<ul style="list-style-type: none"> – znak firmowy – klienci – lojalność klientów – marka firmy – kanały dystrybucji – współpraca z firmami – umowy koncesjonowane – korzystne kontrakty – umowy franchisingowe
A. Sokołowska	Kapitał klientów (relacyjny)	<ul style="list-style-type: none"> – znak firmowy – klienci i ich lojalność – nazwa firmy – kanały dystrybucji – umowy franchisingowe – korzystne kontrakty
A. Ujwary-Gil	Kapitał relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – relacje: z klientami, z partnerami, ze związkami kooperacyjnymi (alianse, wspólne przedsięwzięcia) – związki sieciowe – komplementarne aktywa: kanały dystrybucji, marketing, uzupełniające technologie i produkty, sprawne zdolności produkcyjne

Źródło: W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 24–26.

Dotychczas w badaniach nad kapitałem intelektualnym kapitał relacyjny rozpatrywano na ogół w wąskim znaczeniu – utożsamiano go zwykle z relacjami z klientami, niekiedy katalog ten rozszerzano także o kooperantów i inwestorów. W szerokim ujęciu – prezentowanym w niniejszej publikacji – kapitał relacyjny obejmuje relacje ze wszystkimi zidentyfikowanymi interesariuszami, z którymi bank ma (lub pragnie mieć) powiązania. Wymienić tu zatem należy nade

wszystko relacje banku z klientami (m.in. deponentami, kredytobiorcami), instytucjami sieci bezpieczeństwa (bankiem centralnym, nadzorem bankowym, instytucją gwarantowania depozytów, rządem), właścicielami i wierzycielami, pracownikami i kierownictwem, partnerami, kooperantami i kontrahentami oraz konkurentami i społecznością (społeczeństwem), państwem, a także innymi grupami interesów, które bank uznaje za znaczące i uwzględnia w swej misji i wiążące celów.

Umiejętność kształtowania relacji podmiotu z otoczeniem zaliczana jest do kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Jak podkreśla Kay, „firmę określają jej kontrakty i stosunki. Dodana wartość powstaje dzięki umiejętności odpowiedniego zestawienia tych kontraktów i stosunków, zatem jakość i wyróżniający charakter tych kontraktów sprzyja dodawaniu wartości. Ten wyróżniający charakter jest równie ważny, jak ich jakość”¹⁴⁴. Kompetencje te są podstawą budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zatem relacje podmiotu z otoczeniem (tworzące kapitał relacyjny) mogą być źródłem jego przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, że kapitał relacyjny umożliwia przedsiębiorstwu pozyskanie zarówno zasobów podstawowych (kapitału, informacji, usług niezbędnych do funkcjonowania), jak i ustanawia podstawy do kreacji unikatowych, konstytuujących wartość zasobów¹⁴⁵. Kapitał relacyjny może zatem przyczyniać się do powstawania wartości banku na dwa sposoby: bezpośrednio, poprzez wzrost kapitału intelektualnego (m.in. dzięki tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy) oraz pośrednio, dzięki tworzeniu i wykorzystaniu nowych zasobów wykorzystujących zaangażowany kapitał intelektualny i społeczny.

Jak już podkreślono, w przypadku banków kapitał relacyjny jest warunkiem koniecznym dla zapewnienia pozycji konkurencyjnej. Kwintesencją działalności tych podmiotów jest bowiem budowa trwałych relacji z otoczeniem – zarówno bliższym, jak i dalszym – opartych na zaufaniu. W ostatecznym rozrachunku **przewagę rynkową zdobędzie ten bank, który potrafi zbudować lepszą, trwalszą sieć relacji z interesariuszami; będzie ona podstawą tworzenia wartości banku.**

Współcześnie przewagę konkurencyjną zyskuje ten podmiot, który konfiguruje zestaw relacji dający możliwości lepszego radzenia sobie na rynku¹⁴⁶. Relacyjna przewaga konkurencyjna może przyczyniać się do tworzenia wartości w perspektywie długoterminowej¹⁴⁷. Przewaga konkurencyjna nie ogranicza się

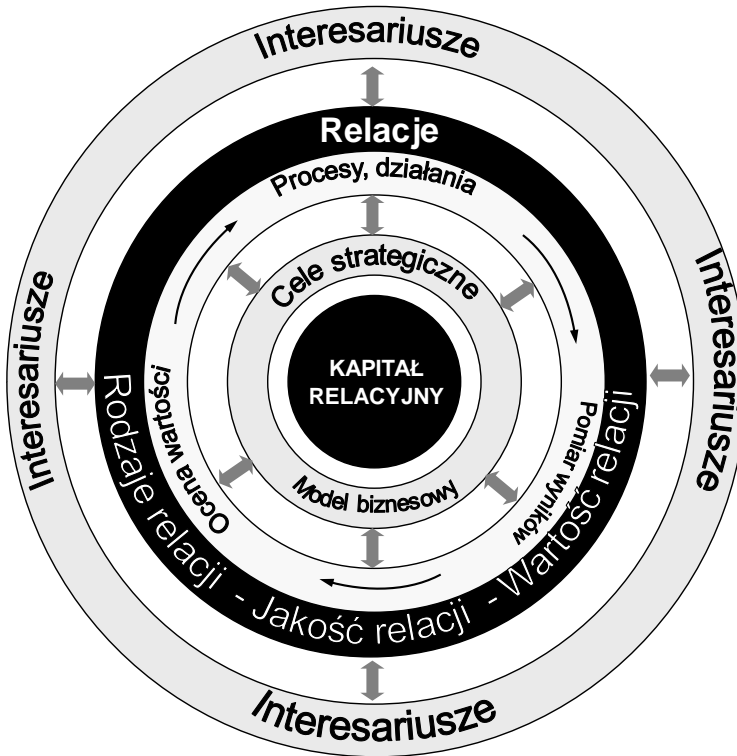
¹⁴⁴ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 96.

¹⁴⁵ I. Mendyk, *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] A. Sitko-Lutek, *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa 2007, s. 121.

¹⁴⁶ E. Stańczyk-Hugiet, *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, Zeszyt Naukowy, nr 116, s. 163–173.

¹⁴⁷ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału...*, s. 111.

bowiem wyłącznie do czynników ekonomicznych, ale wynika także z czynników społecznych i poznawczych¹⁴⁸.



Rysunek 19. Model kapitału relacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 129

Omawiając koncepcję kapitału relacyjnego można przywołać model opracowany przez Danielaka (patrz rys. 19)¹⁴⁹. Przyjęto tu, że podmiot współpracuje z interesariuszami, utrzymując relacje pozwalające na tworzenie, wymianę i pozyskiwanie nowych zasobów w celu uzyskania obopólnych korzyści

¹⁴⁸ Rindova i Fombrun łączą perspektywę ekonomiczną i kognitywną argumentując, że przewaga konkurencyjna jest efektem nie tylko wymiany zasobów, ale także komunikacji i interpretacji dotyczącej tej wymiany. I właśnie te interpretacje wpływają na kolejne decyzje dotyczące wykorzystania i wymiany zasobów. V.P. Rindova, C.J. Fombrun, *Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions*, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, Issue 8, s. 691–710.

¹⁴⁹ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału...*, s. 129. Prezentowany tu model jest nieznacznie zmodyfikowany w stosunku do wersji pierwotnej.

zaangażowanych stron. Kapitał relacyjny jest kształtowany przez relacje, przy czym istotny jest tu ich rodzaj oraz jakość i wartość (postrzegana przez pryzmat kosztów i korzyści obu stron relacji, zadowolenia ze współpracy itp.). Dynamiczny charakter kapitału relacyjnego podkreśla uwzględnienie procesów i działań na rzecz tworzenia trwałych relacji. Pomiar wyników i ocena relacji dokonywana jest przez pryzmat przyjętych celów strategicznych oraz modelu biznesowego (który m.in. określa charakter relacji z różnymi zainteresowanymi stronami i sposób osiągnięcia celów). Jak już wielokrotnie akcentowano, przyjęte cele w różnym stopniu mogą uwzględniać oczekiwania interesariuszy.

Należy teraz rozważyć w jaki sposób powstaje kapitał relacji, co warunkuje kreowanie jego wartości. Na rysunku 20 przedstawiono **model tworzenia kapitału relacyjnego**¹⁵⁰. Jego kluczowym założeniem, umożliwiającym tworzenie efektywnych, długoterminowych, satysfakcjonujących relacji jest ograniczenie kosztów transakcyjnych i inwestowanie w aktywa specyficzne dla danych relacji (transakcji)¹⁵¹. Jest to możliwe dzięki wiarygodności banku, która dla jego interesariuszy jest obietnicą kooperacyjnych postaw w przyszłości, co zachęca ich do zaangażowania się w relacje z bankiem. Aby tego rodzaju wiarygodność mogła zostać wykreowana, konieczne są m.in.:

– okazywanie zaangażowania się banku (oraz interesariuszy) w relacje i zapewnienie woli współpracy w przyszłości (w zależności od typów relacji może to być kwestia np. powtarzalności i zwiększenia wolumenu transakcji, rozszerzenia skali współpracy, poprawy jakości relacji, zwiększania zasobów dedykowanych do wspierania danych relacji itp.),

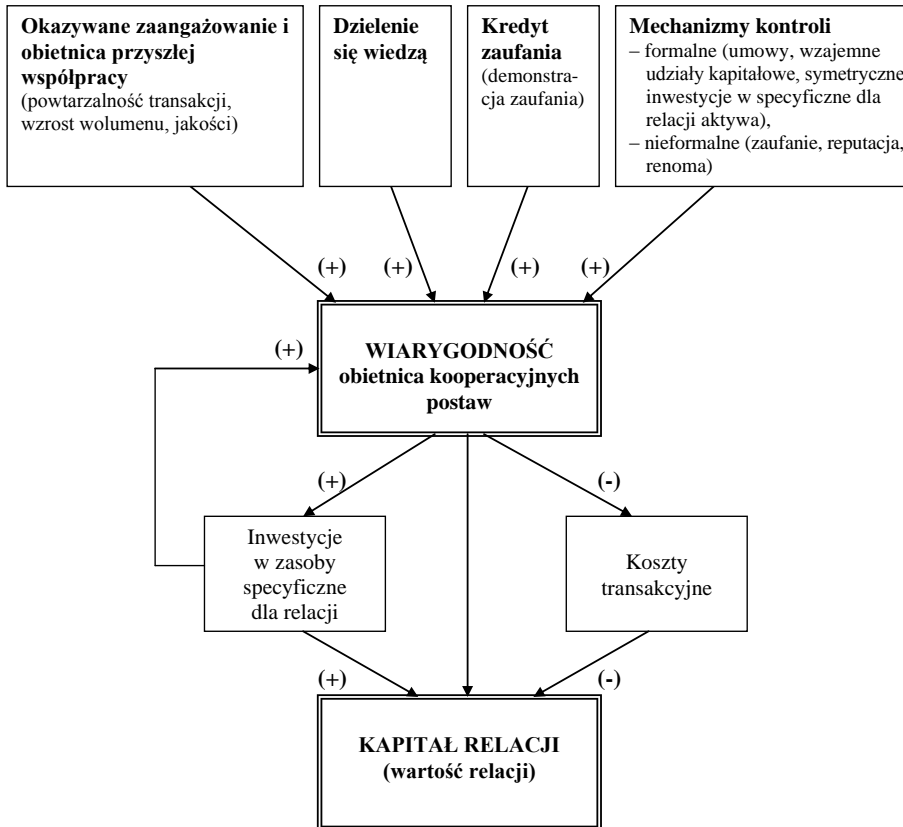
- udzielenie sobie przez obie strony kredytu zaufania,
- dzielenie się informacjami, wiedzą i doświadczeniem.

Wsparciem dla powyższych są odpowiednie mechanizmy kontroli tych relacji (narzędzia zarządzania nimi). Mogą one wiązać się z angażowaniem stron trzecich lub ograniczać się do banku i danej grupy interesariuszy. W pierwszym przypadku są to formalne narzędzia, np. zawierane z interesariuszami umowy (strony trzecie są tu np. gwarantami realizacji takich umów lub mogą występować z urzędu jako instytucje egzekwujące stosowanie prawa). W drugim przypadku mogą występować także narzędzia formalne, jak np. wzajemne udziały kapitałowe lub symetryczne inwestycje zaangażowanych stron w aktywa

¹⁵⁰ Szerzej: J.H. Dyer, *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal”, August 1997, Vol. 18, Issue 7, s. 535–556; J.H. Dyer, H. Singh, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „The Academy of Management Review”, October, 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660–679. Zasadniczo model został zaproponowany dla relacji międzyorganizacyjnych (współpracy przedsiębiorstw), jednak jego szersza postać może mieć zastosowanie do wszelkich relacji z interesariuszami, które mają przysparzać bankowi wartość.

¹⁵¹ Relacje będą tym silniejsze, im zasoby te są rzadsze (ograniczone, trudno dostępne) oraz niepodzielne.

specyficzne dla danych relacji; mechanizmy takie bywają nazywane „finansowymi zakładnikami”. Podkreśla się wszelako, że najskuteczniejszymi mechanizmami kontroli („samogzegzkwującymi się zabezpieczeniami”) są reputacja i zaufanie.



Rysunek 20. Model tworzenia kapitału relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.H. Dyer, *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, Issue 7, s. 535–556; J.H. Dyer, H. Singh, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660–679; P. Paszko, *Czynniki tworzenia kapitału relacji*, [w:] J. Duraj (red.), *Prywatyzacja i efektywność i finansowanie przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 174

Jak zatem widać, zaufanie jest kluczowym fundamentem budowy kapitału relacyjnego. Jest ono niezbędne zarówno do nawiązania relacji, jak i ich pielęgnowania i rozwijania. Jest warunkiem koniecznym dla współdzielenia informacji i wspólnego zarządzania wiedzą; zaobserwować przy tym można

sprężenie zwrotne: zaufanie ułatwia przepływ informacji, a z drugiej dzielenie się informacjami wzmacnia zaufanie. Zaufanie pozwala obniżyć koszty transakcyjne (w szczególności związanych z utrzymywaniem i egzekwowaniem warunków kontraktu i przyjętych przez partnerów reguł). Pośrednio wpływa też na obniżenie tych kosztów dzięki dzieleniu się informacjami. Co więcej, odpowiedni poziom zaufania umożliwia rezygnację ze stosowania formalnych mechanizmów kontroli relacji (np. zawierania umów) i ułatwia podejmowanie decyzji o inwestowaniu w zasoby specyficzne dla relacji. Zaufanie zatem umożliwia, a nawet wywołuje zachowania tworzące wartość, a te powodują w efekcie zwiększenie poziomu zaufania¹⁵².

Warto podkreślić rolę kapitału społecznego w kreowaniu kapitału relacyjnego: powtarzane interakcje wzmacniają więzi kapitału społecznego poprzez budowanie zaufania między uczestnikami relacji, co zmniejsza pokusę zachowań oportunistycznych względem partnerów i umożliwia osiągnięcie licznych korzystnych efektów¹⁵³.

Tworzenie kapitału relacyjnego wymaga posiadania kompetencji relacyjnych, które umożliwiają osiągnięcie korzyści z relacji z interesariuszami. Zdolność relacyjna (kompetencje relacyjne) to chęć i umiejętność uczestniczenia w relacjach partnerskich i utrzymywania trwałych więzi z istotnymi partnerami przedsiębiorstwa¹⁵⁴. Jest to metazdolność organizacyjna, uwzględnia bowiem zdolności relacyjne dotyczące różnych partnerów, jako iż utrzymywanie relacji z partnerami rynkowymi wymaga od banku zdolności dostosowanych do każdego z nich odrębnie; oznacza to, że zdolność relacyjna jest dedykowana konkretnemu interesariuszowi lub ich grupie¹⁵⁵. Wskazuje się cztery wymiary zdolności relacyjnych: koordynacja, umiejętności relacyjne, wiedza rynkowa i komunikacja wewnętrzna¹⁵⁶. Umiejętności relacyjne to w szczególności: umie-

¹⁵² P. Paszko, *Czynniki tworzenia kapitału relacji*, [w:] J. Duraj (red.), *Prywatyzacja i efektywność i finansowanie przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 171–172.

¹⁵³ Zwraca się jednak uwagę, że te stosunki mogą stać się zobowiązaniami, jeśli agenci będą wykorzystywać swój indywidualny kapitał społeczny w celu osiągnięcia korzyści przez ich organizacje. D. Knoke, *Playing well together. Creating corporate social capital in strategic alliance networks*, „American Behavioral Scientist”, August 2009, Vol. 52, No. 12, s. 1690–1708.

¹⁵⁴ M. Mitręga, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 91; W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 232, 250.

¹⁵⁵ A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 104, 108.

¹⁵⁶ P. Kale et al., *Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: the role of the alliance function*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, Issue 8, s. 747–767; A. Walter et al., *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, „Journal of Business Venturing” 2006, Vol. 21, Issue 4, s. 541–567.

jętność budowania dobrych osobistych relacji z partnerami, rozumienie interesów drugiej strony relacji, elastyczność w postępowaniu z partnerami, konstruktywne rozwiązywanie problemów z partnerami¹⁵⁷.

Relacje partnerskie (w odróżnieniu od zwykłych relacji transakcyjnych) są źródłem renty relacyjnej, będącej dodatkowymi korzyściami wygenerowanymi wspólnie przez strony w ramach relacji, a które nie mogłyby zostać osiągnięte przez żadną ze stron samodzielnie¹⁵⁸. Jest to zatem efekt synergiczny wytworzony przez partnerów relacji. Źródłami renty relacyjnej są specyficzne aktywa, w które zainwestowano z przeznaczeniem dla danej relacji, dzielenie się wiedzą, połączenie rzadkich komplementarnych zasobów (skutkujące tworzeniem nowych produktów, usług, technologii itp.) i niższe koszty transakcyjne uzyskiwane dzięki lepszym mechanizmom kontroli.

Lavie zauważa, że podmiot może czerpać trzy rodzaje rent relacyjnych – są to¹⁵⁹:

- renta wewnętrzna, powstająca dzięki zwiększeniu wartości własnych zasobów poprzez dostęp do komplementarnych zasobów partnera relacji,
- przywłaszczona renta relacyjna, czerpana ze wspólnych zasobów partnerów relacji,
- wpływająca renta dyfuzji (transferowana renta), która jest niezamierzoną korzyścią wynikająca z wspólnych i wyłącznych zasobów partnera relacji.

Czwarty typ renty – wpływająca renta dyfuzji (wytransferowana renta, czyli niezamierzona utrata wspólnych lub wyłącznych zasobów na rzecz partnera) – osłabia pozycję konkurencyjną podmiotu, gdyż pomniejsza jego korzyści z relacji.

3.6. Podsumowanie

Jakkolwiek kapitał relacyjny bywa jeszcze niedoceniany, to można zauważyć tendencje pozytywne zmiany w tym zakresie. W badaniu eksperckim na temat kapitału intelektualnego banków, przeprowadzonym w 2010 r. przez Gdańską Akademię Bankową¹⁶⁰, kapitałowi relacyjnemu przypisano najmniejszą

¹⁵⁷ A. Walter *et al.*, *The impact of network ...*; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna...*, s. 106.

¹⁵⁸ J.H. Dyer, H. Singh, *The relational view...*; M. Mitreğa, *Zdolność sieciowa...*, s. 32.

¹⁵⁹ D. Lavie, *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31, Issue 3, s. 638–658.

¹⁶⁰ Badanie przeprowadzono metodą delficką; ekspertami byli specjaliści z zakresu bankowości i finansów z wiodących ośrodków akademickich oraz specjaliści związani z sektorem bankowym. M. Chmielewski, K. Śledzik, *Czynniki kształtujące kapitał intelektualny banków*, [w:] R. Wierzbą, M. Czerwińska, K. Śledzik (red.), *Kapitał intelektualny...*, s. 92–130, oraz K. Śledzik,

rolę wśród komponentów kapitału intelektualnego – ok. 22% ogółu punktów (największe znaczenie w kreowaniu kapitału intelektualnego eksperci przypisali kapitałowi ludzkiemu¹⁶¹ – 52% punktów, a następnie strukturalnemu¹⁶² – 26%). W ramach kapitału relacyjnego największe znaczenie upatrywano w relacjach banku z klientami (55%); relacje z inwestorami i kooperantami mają – w opinii ankietowanych – niższą wagę (odpowiednio 27% i 18%). Co istotne, większość ekspertów przewiduje, że rola relacji z kooperantami i inwestorami nie zmieni się w najbliższych latach (63%; 25% wskazało na wzrost ich znaczenia), podczas gdy znaczenie relacji z klientami będzie wciąż rosło (75% wskazań).

Same banki¹⁶³ w większym stopniu doceniały znaczenie kapitału relacyjnego, przypisując mu niemal 1/3 wskazań (znaczenie kapitału strukturalnego było takie samo w opinii banków, jak i ekspertów zewnętrznych – 26%, zaś niższa rola kapitału ludzkiego: 41%). Znaczenie poszczególnych typów relacji nie różniło się istotnie od wskazań ekspertów – banki największe znaczenie upatrują w relacjach z klientami¹⁶⁴ (51% wskazań) i inwestorami (29%), najmniejsze – z kooperantami (20%). Ważne jest przy tym to, że banki przewidywały wzrost roli wszystkich komponentów kapitału relacyjnego. Niemal wszystkie banki zadeklarowały ponadto, że dokonują pomiaru efektywności wykorzystania relacji z klientami i inwestorami, zdecydowana większość ocenia także efektywność wykorzystania relacji z kooperantami¹⁶⁵.

Podkreślić należy, że w cytowanych badaniach dowiedziono silnej zależności między wartością rynkową banków a poziomem kapitału intelektualnego¹⁶⁶. Potwierdza to konieczność uwzględniania czynników go tworzących w strategii konkurencyjnej i strategii zarządzania wartością banków.

Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 111 i nast.

¹⁶¹ Jako czynniki tworzące kapitał ludzki wyodrębniono: wiedzę, motywację i umiejętności pracowników.

¹⁶² Do czynników związanych z kapitałem strukturalnym zaliczono: infrastrukturę techniczną, bazy danych, własność intelektualną.

¹⁶³ Badanie przeprowadzono wśród 10 banków giełdowych.

¹⁶⁴ Był to jednocześnie najważniejszy czynnik kapitału intelektualnego we wskazaniach banków (w ocenie ekspertów zewnętrznych czynnik ten uplasował się dopiero na czwartym miejscu, po elementach kapitału ludzkiego).

¹⁶⁵ Respondenci wskazywali przy tym stosowane narzędzia pomiaru, były wśród nich zarówno narzędzia oceny ilościowej, jak i jakościowej.

¹⁶⁶ Poziom kapitału intelektualnego wyznaczono przy wykorzystaniu wskaźnika Taksonomicznej Miary Kapitału Intelektualnego – wskaźnika syntetycznego uwzględniającego wybrane mierniki kapitału intelektualnego, zalecane w literaturze przedmiotu. Szerzej: K. Śledzik, M. Pęksyk, *Pomiar kapitału intelektualnego banków*, [w:] R. Wierzbę, M. Czerwińska, K. Śledzik (red.), *Kapitał intelektualny...*, s. 92–130, oraz K. Śledzik, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 148 i nast.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy podkreślić, że wskutek istotnych zmian w otoczeniu, nasilenia konkurencji, niebywałego postępu technologicznego i zmieniających się zachowań klientów (i oczekiwań innych interesariuszy), rośnie zainteresowanie potencjałem kapitału relacyjnego¹⁶⁷.

Generowanie wartości banku (coraz częściej postrzeganej nie tylko przez pryzmat właścicieli) wymaga znacznie silniejszej niż dotychczas koncentracji na interesariuszach i pielęgnowania długoterminowych relacji z nimi. Dbłość o relacje z kluczowymi interesariuszami jest fundamentalnym czynnikiem konkurencyjności banków i kreowania ich wartości. Tym samym kształtowanie kapitału relacyjnego jawi się jako warunek konieczny dla ich przetrwania na rynku, możliwości stabilnego rozwoju oraz skutecznego realizowania ich wizji i misji. Należy przy tym zaakcentować, że budowa kapitału relacyjnego wymaga najpierw stworzenia kapitału reputacji – interesariusze banku muszą mieć doń zaufanie i postrzegać go jako odpowiedzialnego partnera. Nadto, dla powstania kapitału relacyjnego niezbędne jest zaangażowanie kapitału ludzkiego i społecznego, a także strukturalnego i finansowego. Generowanie kapitału relacji wymaga zatem integracji wszystkich typów zasobów i kapitałów, jakimi dysponuje bank.

¹⁶⁷ A. Mucelli, C. Marinoni, *Relational capital and open innovation: two cases of successful Italian companies*, „Journal of Modern Accounting & Auditing” 2011, Vol. 7, Issue 5, s. 474–486.

Rozdział 4. Zarządzanie relacjami z interesariuszami – budowa kapitału relacyjnego banku¹

Przedmiotem rozważań w rozdziałach 1–3 były uwarunkowania tworzenia kapitału relacyjnego banku, a także ogólny model tego kapitału. Kapitał relacyjny zdefiniowano poprzez odwołanie do relacji banku z jego interesariuszami, przy czym podkreślano konieczność tworzenia partnerskich relacji, opartych na zaufaniu i uczciwości. W rozdziale pierwszym zdefiniowano i wymieniono ogólne kategorie interesariuszy, wskazując, że ich oczekiwania w różnym stopniu wpływają na cele stawiane przed bankami.

W niniejszym rozdziale omówiony zostanie proces zarządzania relacjami z interesariuszami. Punktem wyjścia jest uzasadnienie powodu, dla którego interesariusze winni być uznani za adresatów i beneficjentów działań banku, co nawiązuje do analizowanych w pierwszym rozdziale zagadnień poziomów odpowiedzialności banków.

4.1. Uzasadnienie dla odpowiedzialności wobec interesariuszy

4.1.1. Odpowiedzialność banku wobec interesariuszy

W rozdziale drugim podniesiono kwestię banków jako instytucji zaufania publicznego. Zaufanie można rozpatrywać jako wiarę podzielaną przez podmiot działania społecznego, że jego partnerzy interakcji będą się zachowywać odpowiedzialnie². Interesariusze banku – wchodząc w relacje z nim – ufają zatem, że będzie on odpowiedzialnym partnerem.

¹ Rozdział stanowi modyfikację i znaczące rozszerzenie artykułu: M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 639, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 37, s. 855–869.

² B. Mika, *Sieć zaufania. Jak dzięki zaufaniu niektórzy internetowi kupcy zarabiają więcej od konkurencji*, Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 2009, s. 83. Zagadnienie zaufania do banków zostało omówione w podrozdziale 2.2.

Odpowiedzialność to nieuchronność, obowiązek (prawny lub moralny) odpowiadania za swoje czyny i ponoszenia za nie konsekwencji. „Odpowiedzialny” to ktoś mający świadomość konieczności odpowiadania za swoje czyny, ale też ktoś rzetelny, na kim można polegać³.

W pierwszym rozdziale omówiono poglądy na temat odpowiedzialności przedsiębiorstw i banków, wskazując rozpatrywane w literaturze wymiary odpowiedzialności. W obliczu różnych paradygmatów ekonomicznych dotyczących celów przedsiębiorstwa, poglądów na temat granicy odpowiedzialności i podejść do wymogu uwzględnienia standardów etycznych w działalności przedsiębiorstw, poszczególne banki mogą inaczej postrzegać swoją rolę w otoczeniu i zakres odpowiedzialności względem interesariuszy. Nie przesądzając o tym, gdzie ta granica winna być wyznaczona w odniesieniu do różnych grup zainteresowanych stron, należy wskazać co oznacza odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami, czyli w działaniach i postawach banku, które oddziałują na interesariuszy.

Działanie odpowiedzialne to takie postępowanie partnerów interakcji, które jest zgodne z normami przyjętymi w danej zbiorowości, niezależnie od tego, z czego to podporządkowanie wynika; zachowanie gwarantujące, że potencjalne szkody zostaną naprawione⁴. Postępowanie odpowiedzialne oznacza⁵:

– wynikający z przyjętych norm społecznych imperatyw do określonego zachowania pod groźbą konsekwencji,

– moralne zobowiązanie do działania, niekoniecznie związane z sankcją negatywną.

Zatem odpowiedzialna postawa banku jest efektem przekonań bądź kalkulacji w kontekście określonych zachęt – nagród za akceptowane, pożądane działania lub kar za zachowanie niezgodne z normami i oczekiwaniami.

W relacjach banku z interesariuszami owe potencjalne konsekwencje, które grożą za zachowania odmienne od oczekiwanych, stanowią swoistą władzę interesariuszy nad bankiem. Przykładami takiej władzy (groźbą negatywnych konsekwencji) mogą być⁶:

– w przypadku pracowników: władza przetargowa związków zawodowych, prawo do strajków i akcji protestacyjnych, zagrożenie odejścia kluczowego personelu,

– w przypadku właścicieli: egzekwowanie prawa głosu według posiadanych udziałów, m.in. prawo wybierania członków rady nadzorczej,

– w przypadku klientów: transakcje zawierane z konkurentami, bojkot banku, którego działania zostały uznane za niewłaściwe,

³ W. Sobol (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2002, s. 578.

⁴ B. Mika, *Sieć zaufania...*, s. 85.

⁵ *Ibidem*, s. 84.

⁶ Porównaj: J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 93–94.

- w przypadku dostawców: odmowa realizacji zamówień w sytuacji naruszenia warunków kontraktu, zawieranie transakcji z konkurentami banku,
- w przypadku konkurentów: wprowadzanie nowych standardów, do których należy się dostosować, obniżanie cen rynkowych, odmowa lub ograniczenie finansowania na rynku międzybankowym,
- w przypadku organizacji środowiskowych: potępienie przez komisję etyki, lobbying,
- w przypadku wierzycieli: odmowa finansowania, żądanie wyższego oprocentowania, żądanie zwrotu pożyczki w sytuacji naruszenia umowy, zagrożenie wnioskiem o ogłoszenie upadłości,
- w przypadku nadzoru: cofnięcie lub ograniczenie licencji na prowadzenie działalności bankowej, kary finansowe nakładane na bank i/lub kierownictwo, nałożenie dodatkowych wymogów kapitałowych, wprowadzenie zarządu komisarycznego,
- w przypadku regulatorów: wprowadzenie surowszych norm prawnych, ograniczenie możliwości prowadzenia określonej działalności,
- w przypadku mediów: upublicznianie spraw mających wpływ na społeczeństwo (zwłaszcza spraw o negatywnych skutkach),
- w przypadku społeczności lokalnych: odmowa poparcia społecznego, lobbying,
- w przypadku opinii publicznej: potępienie działalności banku, bojkot, wywieranie nacisku na regulatorów.

Odpowiedzialność banku wiąże się ze sposobem prowadzenia działalności i z tym, w jakim stopniu respektuje fundamentalne wartości w relacjach z interesariuszami – uczciwość, sprawiedliwość, rzetelność. Można tu mówić np. o zwykłej przyzwoitości w traktowaniu interesariuszy⁷. Dyskusja o odpowiedzialności przedsiębiorstw odwołuje się zatem do jego moralnych obowiązków oraz społecznych oczekiwań, formułowanych pod adresem przedsiębiorstwa⁸.

W percepcji interesariuszy bank jest odpowiedzialny za to, co odnosi się⁹:

- (1) do tego interesariusza („odpowiedzialność wobec mnie”),
- (2) do innych interesariuszy („odpowiedzialność wobec innych”),
- (3) do siebie samego.

Badania empiryczne pozwoliły na wyodrębnienie ośmiu odrębnych klastrów odpowiedzialności¹⁰:

⁷ E. Sternberg, *Just Business. Business Ethics in Action*, 2nd Edition, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 82

⁸ K. Klincewicz, *Problemy w relacjach przedsiębiorstwa z interesariuszami*, [w:] M. Bernatt et al., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 89–103.

⁹ C. Hillenbrand, K. Money, *Corporate responsibility and corporate reputation: two separate concepts or two Sides of the same coin?*, „Corporate Reputation Review” 2007, Vol. 10, Issue 4, s. 261–277.

¹⁰ *Ibidem*.

(1) odpowiedzialność „wobec mnie” – za:

– komunikację z interesariuszami, np. aktywna komunikacja ze strony kierownictwa, przekazywanie potrzebnych informacji, dialog z interesariuszami (wysłuchanie ich i odpowiedź),

– rodzaje korzyści z relacji, np. konkurencyjne ceny, kompetentna i przyjazna obsługa, konkurencyjne wynagrodzenie, możliwości rozwoju,

– uczciwe, przejrzyste i odpowiedzialne zachowanie wobec interesariuszy,

– odczucia, jakie w interesariuszach budzą relacje, np. poczucie dumy z bycia pracownikiem, uczucie zaufania, poczucie bycia szanowanym;

(2) odpowiedzialność „wobec innych” – za:

– sposób traktowania lokalnej społeczności, np. zaangażowanie w lojalne projekty, prowadzenie lokalnych oddziałów,

– sposób traktowania szerokiego społeczeństwa oraz środowiska naturalnego, np. wspieranie organizacji charytatywnych, działania proekologiczne,

– relacje z innymi interesariuszami, tj. pracownikami, klientami, dostawcami, właścicielami itd.;

(3) odpowiedzialność „wobec siebie samego” – za:

– długoterminowy sukces biznesowy.

W rozdziale pierwszym wskazano cztery generalne rodzaje odpowiedzialności banku: ekonomiczną, prawną, etyczną i dyskrejonálną. W każdej z tych kategorii odpowiedzialności, w odniesieniu do poszczególnych kwestii zgłaszanych przez interesariuszy¹¹, bank może przyjąć postawy: proaktywną (pozytywnie odpowiedzieć na oczekiwania i wyznaczać standardy), dostosowawczą (spełniać oczekiwania), defensywną (robić wyłącznie to, co jest wymagane), reaktywną (sprzeciwiać się oczekiwaniom)¹². W rezultacie można stworzyć swoisty model odpowiedzialności banku wobec interesariuszy (patrz rys. 21¹³).

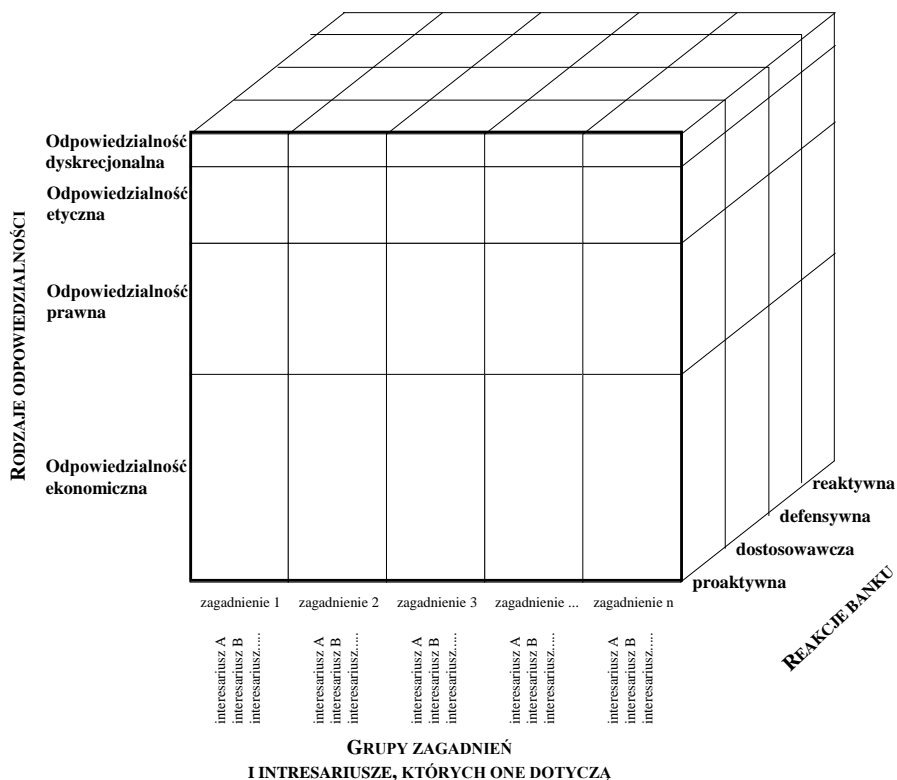
Dokonana przez bank ocena legitymizacji poszczególnych grup interesów do wpływania na poszczególne kwestie (czyli zaakceptowania prawa różnych interesariuszy do oczekiwania od banku określonych postaw) jest zależna od postrzeganych granic odpowiedzialności banku, w tym jego nastawienia do roli i uprawnień interesariuszy.

¹¹ Kwestie te mogą dotyczyć np. konsumeryzmu, bezpieczeństwa produktów, dyskryminacji, środowiska naturalnego, praw właścicieli i wierzycieli itd. Poszczególne problemy mogą dotyczyć jednej lub kilku grup interesariuszy. W ramach tych zagadnień, polityka banku może decydować o różnych reakcjach. Zatem bank może w odmienny sposób odpowiadać na oczekiwania różnych interesariuszy w obrębie tej samej kwestii, zależnie od przyjętej strategii (w tym strategii relacji z daną grupą interesariuszy).

¹² A.B. Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, Vol. 4, No. 4, s. 497–505.

¹³ Na rysunku uwzględniono schematycznie strukturę znaczenia poszczególnych typów odpowiedzialności.

Respektowanie zasad odpowiedzialności banku wobec szerokiego kręgu interesariuszy może być skuteczną metodą wygrywania walki konkurencyjnej w sektorze finansowym¹⁴.



Rysunek 21. Model odpowiedzialności banku wobec interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.B. Caroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, Vol. 4, No. 4, s. 497–505, oraz A.B. Caroll, *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons” 1991, Vol. 34, Issue 4, s. 39–48

Należy tu pamiętać bowiem o podstawowych aksjomatach strategii korporacyjnych¹⁵:

- strategia przedsiębiorstwa musi odzwierciedlać zrozumienie wartości członków organizacji i jej interesariuszy,
- strategia przedsiębiorstwa musi odzwierciedlać etyczny charakter podejmowanych decyzji (wyborów strategicznych).

¹⁴ D. Korenik, *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009.

¹⁵ R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, New Jersey 1988, s. 7.

4.1.2. Tworzenie wartości dla interesariuszy

Fundamentalne pytanie dotyczące przedsiębiorstwa brzmi: „czym jest przedsiębiorstwo, za co i wobec kogo odpowiedzialni są menadżerowie”?¹⁶ Współcześnie przyjęło się uważać za główny cel działalności przedsiębiorstwa – a więc podstawowy obowiązek menadżerów – kreowanie wartości. Pada jednak pytanie jak należy rozumieć imperatyw tworzenia wartości i kto ma być jej beneficjentem.

Można wskazać wiele modeli przedsiębiorstwa, widzianych z perspektywy różnych dyscyplin, które w odmienny sposób interpretują imperatyw postrzegania wartości¹⁷ – podsumowano je w tabeli 10.

Tabela 10. Podstawowe modele przedsiębiorstwa i oddziaływanie na tworzenie wartości

Model przedsiębiorstwa	Istota przedsiębiorstwa	Oddziaływanie na kreowanie wartości
1	2	3
Ekonomiczny	Przedsiębiorstwo to byt ekonomiczny, który przekształca nakłady w efekty w celu uzyskania dochodu (zysku)	Dążenie do racjonalizacji i wzrostu efektywności wykorzystania zasobów w celu maksymalizacji zysku, minimalizacji kosztów, optymalizacji relacji efekty–nakłady
Finansowy	Podstawą działalności przedsiębiorstwa jest kapitał (własny i obcy), który jest inwestowany celem pomnożenia jego wartości	Wzrost efektywności kreowania wartości wskutek świadomego ukierunkowanego całokształtu działalności przedsiębiorstwa na maksymalizację jego wartości rynkowej oraz ścisłego zintegrowania finansów przedsiębiorstwa ze sferą zarządzania
Produkcyjny (technologiczny)	Przedsiębiorstwo stanowi układ techniczny ukierunkowany na przekształcanie zasobów surowców, materiałów i energii w dobra i usługi użytkowe	Stwarzanie nowych możliwości kreowania wartości przez wzrost wydajności pracy, obniżanie materiałochłonności, energochłonności i pracochłonności, poprawę organizacji produkcji, wzrost produktywności majątku, wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych, wytwarzanie nowocześniejszych produktów

¹⁶ J.E. Post *et al.*, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books, Stanford 2002, s. 7.

¹⁷ A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 76–78.

1	2	3
Marketingowy	Przedsiębiorstwo jako podmiot rynkowy funkcjonujący w sferze realnej i realizujący swoje cele na rynku przez interakcje z dostawcami i odbiorcami	Aktywizacja marketingowych nośników wartości przedsiębiorstwa, a tym samym powstanie marketingu zorientowanego na wartość przedsiębiorstwa, ukierunkowanego na kreowanie wartości przedsiębiorstwa przez tworzenie i dostarczanie wartości dla klientów
Organizacyjny	Przedsiębiorstwo stanowi szczególny przykład organizacji, do której odnoszą się zasady racjonalnej organizacji i która, aby skutecznie funkcjonować i realizować swoje cele, wymaga zarządzania	Podporządkowanie funkcji zarządzania głównemu celowi, jakim jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, a tym samym tworzenie koncepcji zarządzania bezpośrednio zorientowanego na pomnażanie wartości (<i>value based management</i>)
Systemowy	Przedsiębiorstwo jako zorganizowana całość jest względnie odosobnionym systemem ekonomicznym ukierunkowanym na maksymalizację korzyści wynikających z oddziaływania efektu synergii	Kreowanie wartości reputacji przedsiębiorstwa (<i>goodwill</i>) jako finansowego skutku oddziaływania efektu synergii
Prawny	Przedsiębiorstwo to podmiot praw i obowiązków, którego ustrój jest implikowany przez obowiązujące ustawodawstwo uwzględniające różne formy prawne i typy własności	Tworzenie ram prawnych ochrony własności i przepływu kapitału, a tym samym możliwości korzystania z efektów kreowania wartości
Behawioralny (socio-psychologiczny)	Przedsiębiorstwo to system społeczny, którego podstawowym zasobem gospodarczym są pracownicy (kapitał ludzki), którzy umożliwiają wykorzystanie zasobów rzeczowych, niematerialnych i finansowych	Pomnażanie wartości kapitału ludzkiego jako składnika wartości przedsiębiorstwa
Etyczny (etyczno-kulturowy)	Przedsiębiorstwo to podmiot, którego funkcjonowanie pozostaje także pod wpływem obowiązujących w danym społeczeństwie norm moralnych, etycznych i kulturowych, oddziałujących na relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami	Kreowanie wartości również dla innych – poza właścicielami – interesariuszy przedsiębiorstwa jako rezultat rozwoju i upowszechniania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz dostrzegania jej wpływu na pozycję i wizerunek przedsiębiorstwa na rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 76–78.

Wskazane powyżej modele w różny sposób ujmują przedsiębiorstwo (jego istotę), a w konsekwencji w różny sposób podchodzą do formułowania jego podstawowych celów i odmiennie rozpatrują imperatyw kreowania wartości.

Uogólniając przegląd sposobów ujmowania strategii przedsiębiorstwa, można wskazać dwa skrajne modele pojmowania odbiorców generowanej wartości: wyłącznie akcjonariuszy (*shareholders*) lub dla szerokiego grona interesariuszy (*stakeholders*). Zainteresowanie każdą z tych możliwości przeplata się w czasie, można też zauważyć duże zróżnicowanie geograficzne (związane z różnymi koncepcjami gospodarki oraz systemów finansowych i modelami przedsiębiorstw).

Postulat uwzględnienia w strategii przedsiębiorstwa potrzeb i oczekiwań różnorodnych grup interesów spowodował rozłam wśród teoretyków i praktyków zarządzania. Rodzi się bowiem pytanie, czy nadal kreowanie wartości dla akcjonariuszy jest podstawowym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa, czy też powinno ono spełnić potrzeby innych grup interesów? Jeżeli zaś ma być wybrana ta druga opcja, to gdzie leży granica odpowiedzialności przedsiębiorstwa?

Kreowanie wartości dla akcjonariuszy jest często uznawane za najważniejszy cel działalności przedsiębiorstw, w tym również banków. Jednakże przyjęcie tego celu nie jest bezsporne – nie brak oponentów tego podejścia. Wymienić można co najmniej trzy obozy przeciwników ustanowienia jako nadrzędnego celu generowanie wartości dla akcjonariuszy¹⁸:

1. „Sceptycy rynków kapitałowych” – wyrażają swe obiekcje wobec przyjęcia maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jako głównego celu, używając argumentu, że ceny ustalone przez inwestorów na giełdzie na ogół nie odzwierciedlają faktycznej wartości spółki.

2. „Strategiczni wizjonerzy” – postulują ustanowienie strategicznych, a nie finansowych celów przedsiębiorstwa. Łatwiejszymi do zmierzenia i sterowania celami są np. zwiększanie udziału w rynku, maksymalizacja satysfakcji klientów czy działalność przy najniższych kosztach; pozyskiwanie i zatrzymanie klientów (i kreowanie ich wartości). Zasadniczo, dobre strategiczne zarządzanie ma krytyczne znaczenie dla możliwości kreowania wartości, jednak część celów rynkowych niekoniecznie ma powiązanie z dobrymi wynikami finansowymi. W rezultacie tego w pewnych okolicznościach zastosowanie niektórych dobrych strategii rynkowych może powodować obniżenie wartości przedsiębiorstwa.

3. „Osoby balansujące” – podkreślają, że należy uwzględnić i zrównoważyć interesy różnych czynników środowiskowych (*stakeholders*). Kreowanie wartości nie jest jednak grą o sumie zerowej: wzrost wartości dla właścicieli niekoniecznie musi oznaczać jej redukcję dla innych grup interesów. Równoważenie interesów wszystkich zainteresowanych stron nie jest jednak w pełni

¹⁸ J.M. McTaggart et al., *The Value Imperative*, Free Press, New York 1994, s. 12.

możliwe i może zaszkodzić przedsiębiorstwu poprzez brak konsekwentnego stosowania konkretnej strategii.

Wielu autorów popiera podejście „osób balansujących” argumentując, iż zarządzanie w oparciu o wartość wymaga dostarczenia maksymalnego zwrotu dla inwestorów przy zrównoważeniu interesów wszystkich innych istotnych stron (m.in. klientów i pracowników). Podkreśla się przy tym, iż fakt zwycięstwa inwestorów nie oznacza porażki pracowników i innych grup interesów, co więcej: interesariusze wraz z właścicielami odnoszą korzyści z pomnażania wartości przedsiębiorstwa¹⁹.

Spory dotyczące kwestii uwzględnienia grup interesów wiążą się z podejściem do aspektu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zwrócił na to uwagę I. Ansoff²⁰, stwierdzając iż strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń, będących kompromisem ustalonym pomiędzy poszczególnymi grupami interesów. Cele, które przekładają się na strategię zależne są od oczekiwań poszczególnych grup środowiskowych oraz od siły ich wpływów. Idea *stakeholders* związana jest z tradycją pojmowania biznesu jako integralnej części społeczeństwa, a nie jako odseparowanej instytucji o czysto ekonomicznym charakterze. W latach osiemdziesiątych XX w. koncepcja ta przyjęła się w teorii i praktyce zarządzania jako metoda brania pod uwagę wszystkich tych grup, które mogą wpływać na przedsiębiorstwa, i które same znajdują się pod jego wpływem²¹. Podkreśla się, że podstawową funkcją przedsiębiorstw jest umożliwianie jednostkom realizacji ich indywidualnych celów dzięki przewyciężaniu granic możliwości poszczególnych jednostek²².

Graficzną ilustracją skrajnych stanowisk w omawianej kwestii jest rysunek 22. Według zwolenników tezy ustanawiania jedynie celów finansowych należy spełniać wyłącznie oczekiwania właścicieli – a zatem dążyć do wzrostu wartości bez uwzględniania interesów pozostałych zainteresowanych stron. Podkreślają oni, że cele właścicieli są rozbieżne z celami pozostałych *stakeholders* (teza dysharmonii). Z kolei zwolennicy koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw argumentują, że wartość przedsiębiorstwa rośnie wraz z zaspokajaniem potrzeb wszystkich zainteresowanych stron – zatem przedsiębiorstwo, dbając o interes również społecznych grup nacisku, spełnia jednocześnie swą powinność względem właścicieli (teza harmonii)²³.

Podziały te prowadzą do wyróżnienia koncepcji wartości dla właścicieli (*shareholder value* lub *stockholder value*) i wartości dla interesariuszy (*stake-*

¹⁹ J. Knight, *Value Based Management*, McGraw-Hill, New York 1998, s. 4.

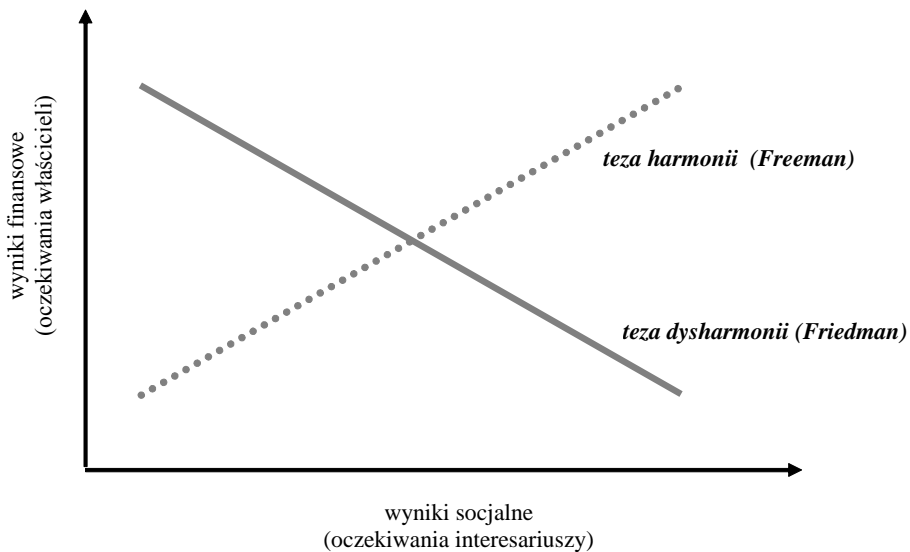
²⁰ H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965.

²¹ R.E. Freeman, *Understanding stakeholder capitalism*, „Financial Times”, 19.07.1996.

²² J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 25.

²³ D.W. Kirsten, *Das bankspezifische Shareholder-Value-Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2000, s. 34.

holder value). W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo ma jeden cel funkcjonowania: generowanie zysków, a tym samym wartości dla akcjonariuszy; pozostałe cele się nie liczą. Wymaga to stosowania sformalizowanego procesu planowania i ustalania wewnętrznej odpowiedzialności jednostek za cele szczegółowe. Według drugiej koncepcji przyjęta jest wiązka celów: zarówno ekonomicznych, jak i społecznych; kierowanie przedsiębiorstwem uwzględnia tu aspekty etyczne. Podejście to opiera się na wizji swobodnego układu społecznego i uwzględnia współpracę zainteresowanych stron²⁴.



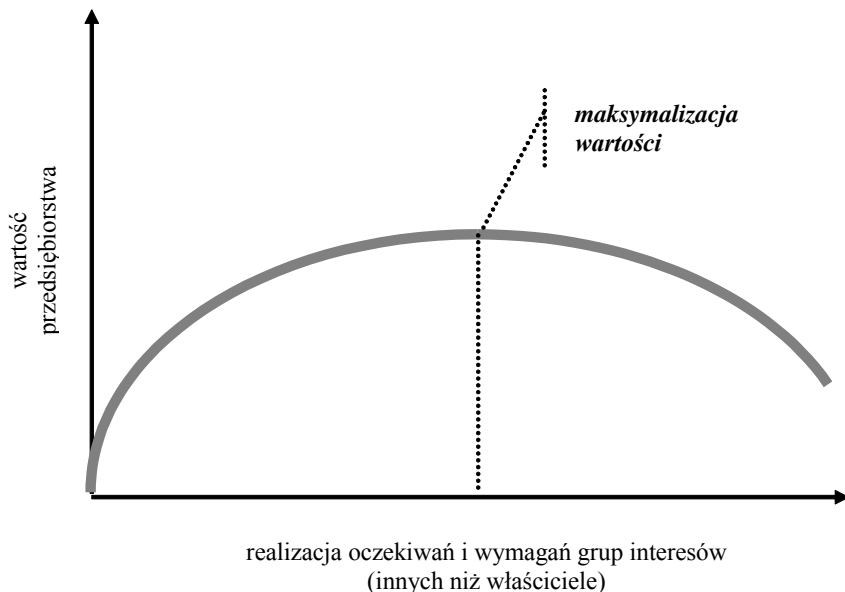
Rysunek 22. Teza harmonii i dysharmonii

Źródło: D.W. Kirsten, *Das bankspezifische Shareholder-Value-Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2000, s. 35

Pogodzenie obydwu tez zaprezentowano na rysunku 23. W praktyce doszło bowiem do znacznej konwergencji obu koncepcji i współcześnie można mówić raczej o dwóch odcieniach, niżli przeciwstawnych poglądach na wartość przedsiębiorstw. Obecnie zatem w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw podkreśla się, że nie ma możliwości stworzenia wartości dla akcjonariuszy bez zapewnienia określonej wartości dla innych interesariuszy (klientów, pracowników, społeczności lokalnych itd.). Można natomiast odmiennie rozkładać akcenty – koncentrować się w większym stopniu na wartości dla akcjonariuszy

²⁴ Porównaj: M. Marcinkowska, *Wartość banku*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 26.

(w tej perspektywie maksymalizacja rentowności dominuje nad społeczną odpowiedzialnością biznesu) lub akceptować prymat wartości dla interesariuszy (w tej perspektywie interes właścicieli nie ma nadrzędnego charakteru)²⁵.



Rysunek 23. Związek między satysfakcją grup interesów a wartością przedsiębiorstwa
Źródło: M. Marcinkowska, *Wartość banku*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 27

Należy przyznać, że oczekiwania i interesy wielu grup nie są zbieżne – a częstokroć są nawet sprzeczne – z oczekiwaniami i interesami właścicieli przedsiębiorstwa²⁶. Pełna realizacja żądań innych poza właścicielami interesariuszy mogłaby doprowadzić do nieefektywnego gospodarowania przedsiębiorstwa, a nawet spowodować jego bankructwo (na czym ucierpiałyby wszystkie zaangażowane strony). Z drugiej wszakże strony, prosta koncentracja na monolitycznym celu pomnażania zysków może spowodować radykalne pogorszenie sytuacji niektórych grup interesów (np. klientów, pracowników, dostawców itd.). W konsekwencji doprowadziłoby to do wycofania się niezadowolonych interesariuszy ze współpracy, skutkiem czego przedsiębiorstwo utraciłoby zdolność funkcjonowania na rynku. W obydwu zatem skrajnych przypadkach

²⁵ J.K. Bielecki, L. Pawłowicz (red.), *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 11–12.

²⁶ Co więcej – oczekiwania różnych grup interesów są sprzeczne między sobą, a niektóre mogą być także sprzeczne z interesem samego banku (szerzej o konfliktach interesów w podrozdziale 1.6).

– tj. pełnej realizacji potrzeb bądź to wyłącznie właścicieli, bądź to wyłącznie pozostałych zainteresowanych stron – przedsiębiorstwo nie jest w stanie istnieć na rynku w długim okresie. Prowadzi to do oczywistej potrzeby wyważenia spełnianych potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron²⁷. Celem nadrzędnym pozostaje zatem nadal generowanie wartości dla właścicieli, jednak należy uznać, że będzie to możliwe wyłącznie wówczas, gdy w wystarczającym stopniu spełnione zostaną potrzeby pozostałych grup interesów²⁸.

Zadaniem kierownictwa banku jest zatem wybór takiej strategii i takich środków jej realizacji, aby były one odpowiednie dla zoptymalizowania realizowanych potrzeb, co umożliwi maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa. Jest to zadanie niezwykle trudne, które wymaga w pierwszym rzędzie odpowiedniej identyfikacji wszystkich istotnych grup interesów oraz ich potrzeb, wyboru metod ich realizacji, a także odpowiedniego zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami.



Rysunek 24. Cele i polityka działania przedsiębiorstwa względem różnych grup interesów

Źródło: D.W. Kirsten, *Das bankspezifische Shareholder-Value-Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2000, s. 24

²⁷ Badania empiryczne nie pozwalają jednoznacznie ocenić zależności między interesem właścicieli a dobrobytem pozostałych interesariuszy. Przegląd tych badań przedstawia np. R. Stalmach, *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*, Difin, Warszawa 2005, s. 59–62.

²⁸ Szerzej: M. Marcinkowska, *Wartość banku*, s. 25.

Można nakreślić podział między koncepcją wartości dla właścicieli i wartością dla interesariuszy pod kątem celów i horyzontu czasowego ich realizacji²⁹ (patrz rys. 24). W pierwszym przypadku (w krótkim okresie) przedsiębiorstwo ma jeden cel funkcjonowania: generowanie zysków, a tym samym wartości dla akcjonariuszy; pozostałe cele się nie liczą. Wymaga to stosowania sformalizowanego procesu planowania i ustalania wewnętrznej odpowiedzialności jednostek za cele szczegółowe. Według drugiej koncepcji przyjęta (wynegocjowana) jest wiązka celów: zarówno ekonomicznych, jak i społecznych; kierowanie przedsiębiorstwem uwzględnia tu – obok kwestii ekonomicznych – także aspekty etyczne. Podejście to opiera się na pewnej wizji swoistego układu społecznego i uwzględnia współpracę zainteresowanych stron. Dowodzi się zatem, że w długim okresie cele ekonomiczne i społeczne nie tylko nie są ze sobą sprzeczne, ale są ze sobą integralnie powiązane³⁰.

Podsumowując, w dyskusji nt. celów przedsiębiorstw i pozycji interesariuszy, można wskazać trzy koncepcje³¹:

– monistyczną – podkreślającą, że przedsiębiorstwo jako własność prywatna powinno być zorientowane przede wszystkim (lub nawet wyłącznie) na zaspokajanie interesów jego właścicieli,

– dualistyczną – nakazującą respektowanie praw akcjonariuszy, przy jednoczesnym uwzględnieniu interesów uprawnionych interesariuszy (w szczególności pracowników),

– pluralistyczną – stanowiącą, że prawo do przedsiębiorstwa mają wszyscy interesariusze i oni sprawują kontrolę nad menadżerami (którzy decydują o kierunkach rozwoju podmiotu i zasadach współpracy z interesariuszami).

Wymagania stawiane przedsiębiorstwom istotnie zmieniły się w ostatnich latach. Jesteśmy świadkami bardzo silnej presji na tworzenie wartości przedsiębiorstw; wzrost cen akcji stał się podstawowym kryterium oceny sprawności zarządu. Z drugiej strony, jednocześnie rośnie presja ze strony społeczeństwa na potrzebę respektowania wartości etycznych. Ów drugi czynnik coraz silniej akcentuje, że ład korporacyjny – reprezentujący mechanizm zapewnienia odpowiedzialności przedsiębiorstwa – nie może koncentrować się na ochronie praw li tylko właścicieli i dbaniu o ich interes³².

Idea monistyczna została w ostatnich latach poddana silnej krytyce. Idea pluralistyczna budzi wiele kontrowersji (w szczególności związanych z kwe-

²⁹ D.W. Kirsten, *Das bankspezifische...*, s. 24.

³⁰ M.E. Porter, M.R. Kramer, *The competitive advantage of corporate philanthropy*, „Harvard Business Review”, December 2002, s. 5–16.

³¹ Porównaj: J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 128 i nast.

³² M. Marcinkowska, *Władztwo korporacyjne w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

stiami sprawowania kontroli). W świetle przedstawionych powyżej rozważań zasadnym wydaje się podejście wypośrodkowane – dualistyczne.

C. Handy³³ stwierdza, iż pogląd, że podmioty które dostarczają kapitał finansujący przedsiębiorstwo są jego uprawnionymi właścicielami, a nie tylko finansującymi, datuje się na wczesne lata kapitalizmu, kiedy to finansujący faktycznie był właścicielem (na ogół założycielem), a często także prezesem przedsiębiorstwa. Konsekwencją tej idei było postrzeganie przedsiębiorstwa jako elementu majątku, podlegającemu prawu własności. Było to jednak podejście właściwe przed dwustu laty, gdy rodziło się prawo gospodarze i gdy przedsiębiorstwa były zestawem aktywów fizycznych. Współcześnie, gdy wartość przedsiębiorstw w znacznej mierze pochodzi z kapitału intelektualnego (w tym wiedzy i doświadczenia pracowników, kapitału relacji z klientami i innymi interesariuszami), nie sposób traktować tego jako własności osób finansujących przedsiębiorstwo. Zasadnym byłoby zatem uwzględnienie kluczowych interesariuszy tworzących wartość przedsiębiorstwa jako uprawnionych do korzystania z tej wartości.

Rozważając modele ładu korporacyjnego w kontekście postaw przedsiębiorstwa wobec kwestii interesariuszy i odpowiedzialności w stosunku do nich, można wyróżnić trzy sposoby ich ujęcia (rys. 25)³⁴:

– globalne – podejście konkurowania; koncentruje się na właścicielach (*competition model*),

– lokalne – podejście współpracy; koncentruje się na interesariuszach (*cooperation model*),

– globalne – podejście kooperacji, podejście wyważone (*coopetition model*).

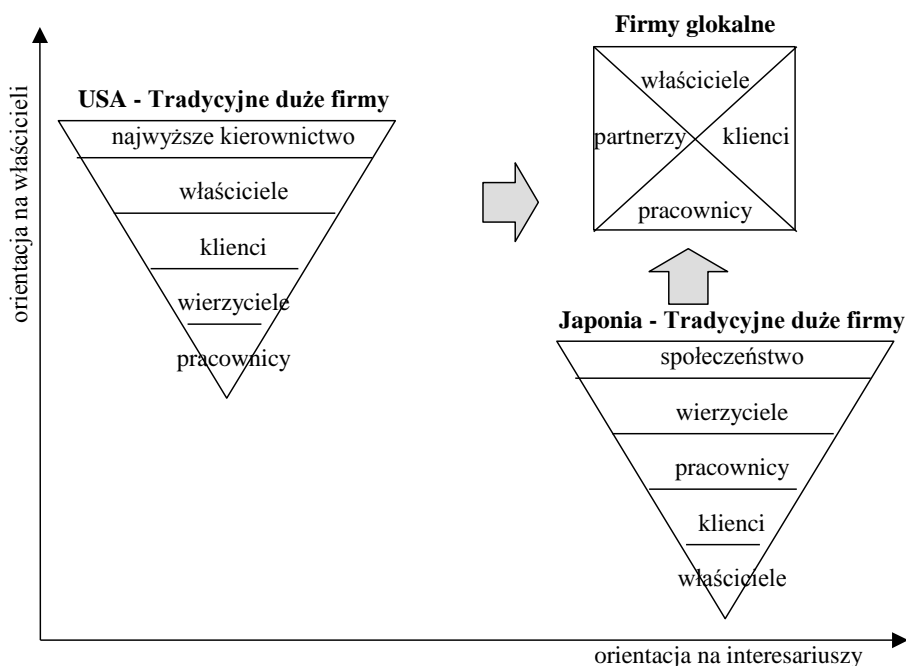
Roszczenia innych poza właścicielami interesariuszy są częściej uwzględniane w krajach europejskich i azjatyckich. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w innym niż w USA rozkładzie własności i kontroli nad przedsiębiorstwem, a także w rolach i obowiązkach pełnionych przez przedsiębiorstwo w tych społeczeństwach³⁵. Jak bowiem dowodzą badania, struktury własnościowe i model rynku finansowego (i ładu korporacyjnego) wpływają na model interesariuszy³⁶.

³³ C. Handy, *What's a business for?*, „Harvard Business Review”, December 2002, s. 49–55.

³⁴ M. Hilb, *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg 2005.

³⁵ T. Copeland *et al.*, *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, New York 1994. Różnice między modelami interesariuszy w USA i Europie podsumowują też M. Jurgens *et al.*, *Stakeholder theory and practice in Europe and North America: The key to success lies in a marketing approach*, „Industrial Marketing Management” 2010, Vol. 39, Issue 5, s. 769–775.

³⁶ E. Jansson, *The stakeholder model: the influence of the ownership and governance structures*, „Journal of Business Ethics” 2005, Vol. 56, No. 1, s. 1–13.



Rysunek 25. Orientacja przedsiębiorstw na wartość

Źródło: M. Hilb, *New Corporate Governance, Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg 2005, s. 22

Postawy wspierające oczekiwania interesariuszy mogą wpływać na kreowanie długoterminowej wartości; wyróżnia się trzy ścieżki wpływu – to jest poprzez wzmacnianie:

- relacji biznesowych – wspólne wartości, postrzegane korzyści, dwustronna wymiana, minimalizacja kosztów transakcyjnych,
- kapitału społecznego – ulepszone sieci, wzajemność, zrozumienie,
- reputacji – zwiększony prestiż, moralna legitymizacja, pragmatyzm.

Owe kanały wpływu pozwalają na osiągnięcie takich efektów, jak bardziej pozytywne postawy dotyczące kreatywnej współpracy, lojalności, zaufania i zgodności z normami. Takie postawy bezpośrednio przekładają się na trwałą wartość³⁷.

Niezależnie od indywidualnych poglądów na temat prymatu akcjonariuszy i ich prawa do określania nadrzędnego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, można podkreślić, że istnieje konieczność zapewnienia koegzystencji i trwałej

³⁷ D. Wheeler, R. Davies, *Gaining goodwill: developing stakeholder approaches to corporate governance*, [w:] A.J. Zakhem, D.E. Palmer, M.L. Stoll, *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York 2007, s. 231.

równowagi między różnymi interesami jednostek, grup, organizacji i organów władzy i administracji³⁸.

M. Jensen, nie rezygnując z ustalenia wartości dla właścicieli jako podstawowego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, wskazuje, że maksymalizacja wartości w długim terminie jest kryterium podejmowania decyzji wymagających dokonania wyboru pomiędzy żądaniami różnych interesariuszy³⁹. Potwierdza on, że nie jest możliwa maksymalizacja wartości w długim okresie, jeśli ignorowane będą istotne grupy zainteresowanych stron.

Teoria interesariuszy, jakkolwiek jeszcze niedoskonała, pozwala zatem na opracowanie pełniejszej wizji przedsiębiorstwa i kwestii maksymalizacji jego wartości⁴⁰.

Strategia generowania wartości przedsiębiorstwa powinna uwzględniać spojrzenie z punktu widzenia tego, jak wartość może być kreowana w relacjach z interesariuszami. Przykładowo strategia może uwzględniać⁴¹:

- wzrost wartości będący efektem długoterminowych relacji z interesariuszami, które – dzięki pokładanemu zaufaniu – wzmacniają reputację marki,
- wzrost wartości będący efektem korzyści odnoszonych przez przedsiębiorstwo z umów zawieranych z interesariuszami (korzystne warunki otrzymanych pożyczek, kontraktów z dostawcami, długoterminowe umowy o współpracy itd.),
- wzrost wartości będący efektem wiedzy i doświadczenia interesariuszy, wykorzystanych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej (znajomość procesów, rynku i podmiotów operujących na nim),
- wzrost wartości będący efektem obecnych i przyszłych aliansów z interesariuszami, zawieranych w celu generowania korzyści (dodatkowych przepływów pieniężnych, efektu synergii itd.),
- wzrost wartości będący efektem wdrażanych innowacji procesowych, produktowych, technologicznych i organizacyjnych, dzięki wykorzystaniu kontaktów między interesariuszami.

Zależnie od wartości wyznawanych przez bank, konieczne jest dokonanie analizy interesariuszy i oceny ich oczekiwań oraz wybranie optymalnego – z punktu widzenia wizji i misji podmiotu – zakresu i szeptła współpracy z nimi i uwzględnienia ich potrzeb w strategii generowania wartości banku⁴².

³⁸ A. Szablewski, *Źródła i pomiary wartości firmy*, [w:] A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004, s. 32.

³⁹ M.C. Jensen, *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2001, Vol. 14, Issue 3, s. 8–21.

⁴⁰ J. Becker-Blease, *Koncepcja odpowiedzialności biznesu w finansach*, [w:] N.C. Smith, G. Lenssen, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio EMKA, Warszawa 2009, s. 222–229.

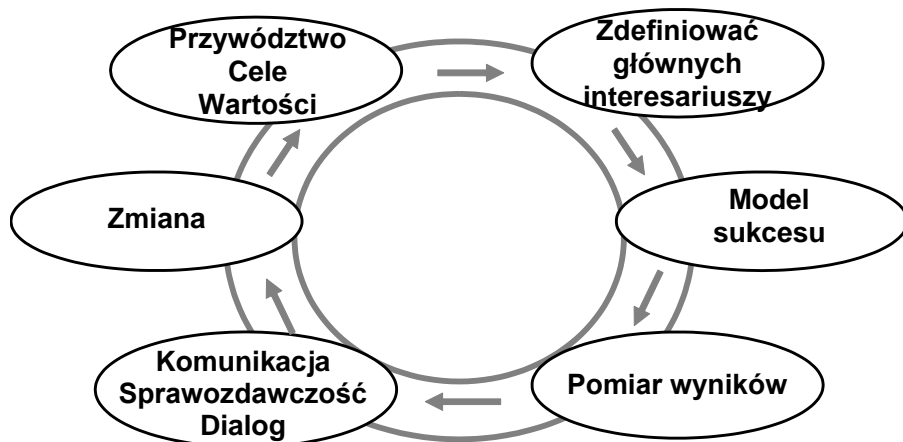
⁴¹ A. Jabłoński, *Corporate Social Responsibility in Value Based Management*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2009, s. 54–55.

⁴² M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości...* Badania dowodzą, że różne grupy interesariuszy mogą mieć odmienny wpływ na rynkową wartość przedsiębiorstwa. Szerzej, np.: J.E. Post *et al.*,

4.2. Kształtowanie relacji z interesariuszami

Współczesna teoria interesariuszy opiera się na założeniu, że relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami są cennym zasobem, którym menadżerowie muszą zarządzać⁴³. Jak podkreślono w drugim rozdziale, mogą one tworzyć kapitał relacyjny, współtworzący kapitał intelektualny banku.

Partnerskie relacje z kluczowymi interesariuszami przedsiębiorstwa mogą (a w opinii niektórych – powinny) stać się elementem modelu przedsiębiorstwa. Jak bowiem zaznacza The Centre for Tomorrow's Company (propagujący ów model), dobre władanie przedsiębiorstwem nie może opierać się wyłącznie na natychmiastowym spełnianiu oczekiwań inwestorów – te bowiem często się zmieniają. W modelu tym (określanym mianem „skutecznego kręgu władztwa korporacyjnego” – patrz rys. 26) podkreśla się centralne znaczenie celów i wartości w funkcjonowaniu podmiotu oraz jego relacje z grupami interesariuszy, prowadzone na zasadach partnerstwa. Podstawowym czynnikiem budującym taki model partnerstwa jest otwarta, szczerza i uczciwa komunikacja z interesariuszami.



Rysunek 26. Model przedsiębiorstwa uwzględniający interesariuszy

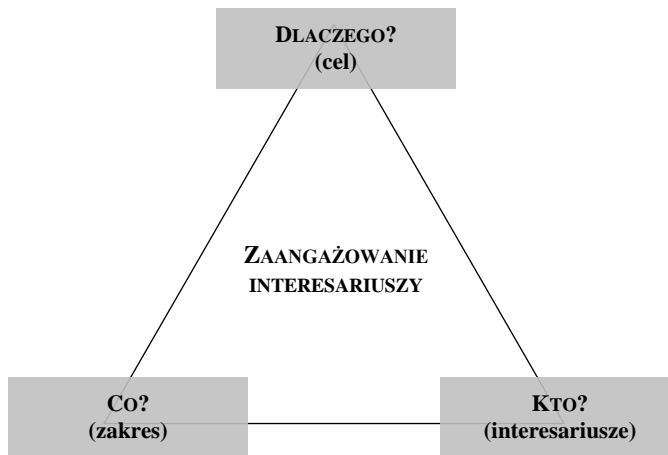
Źródło: The Centre for Tomorrow's Company, *The Inclusive Company – Leadership and Governance*, maj 2003, www.tomorrowcompany.com [dostęp 8.07.2003]

Redefining the Corporation...; A. Kacperczyk, *With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders*, „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30, Issue 3, s. 261–285.

⁴³ E. Post, E. Preston, S. Sachs, *Managing the extended enterprise: the new stakeholder view*, „California Management Review” 2002, Vol. 45, No. 1, s. 6–28.

W pierwszym rozdziale przedstawiono zarys teorii interesariuszy oraz zasygnalizowano kluczową kwestię dotyczącą kształtowania relacji banku z interesariuszami: proces ów wymaga ich zidentyfikowania i poznania zależności między nimi, dostrzeżenia ich potrzeb i oczekiwań, określenia ich istotności (w tym określenia potencjalnych szans i zagrożeń z nimi związanych), wyboru najważniejszych grup i ich uzasadnionych oczekiwań oraz zaangażowania ich w funkcjonowanie banku i określenia metod wpływania na nie⁴⁴.

Podstawą określenia strategii relacji banku z interesariuszami jest udzielenie odpowiedzi na trzy pytania (rys. 27): czemu mają służyć owe relacje (jakie będą cele banku), kim są jego interesariusze (zainteresowane strony, które zostaną uwzględnione w strategii) oraz jaki ma być zakres owych relacji⁴⁵. Źródłem relacji biznesowych mogą być: oczekiwane korzyści, wzajemna wymiana, minimalizacja kosztów transakcji, wspólne wartości, środki przymusu⁴⁶.



Rysunek 27. Podstawy strategii relacji z interesariuszami

Źródło: AccountAbility, *AA1000 Stakeholder Management Standard 2011. Final Exposure Draft*, s. 16, www.accountability.org [dostęp 23.02.2012]

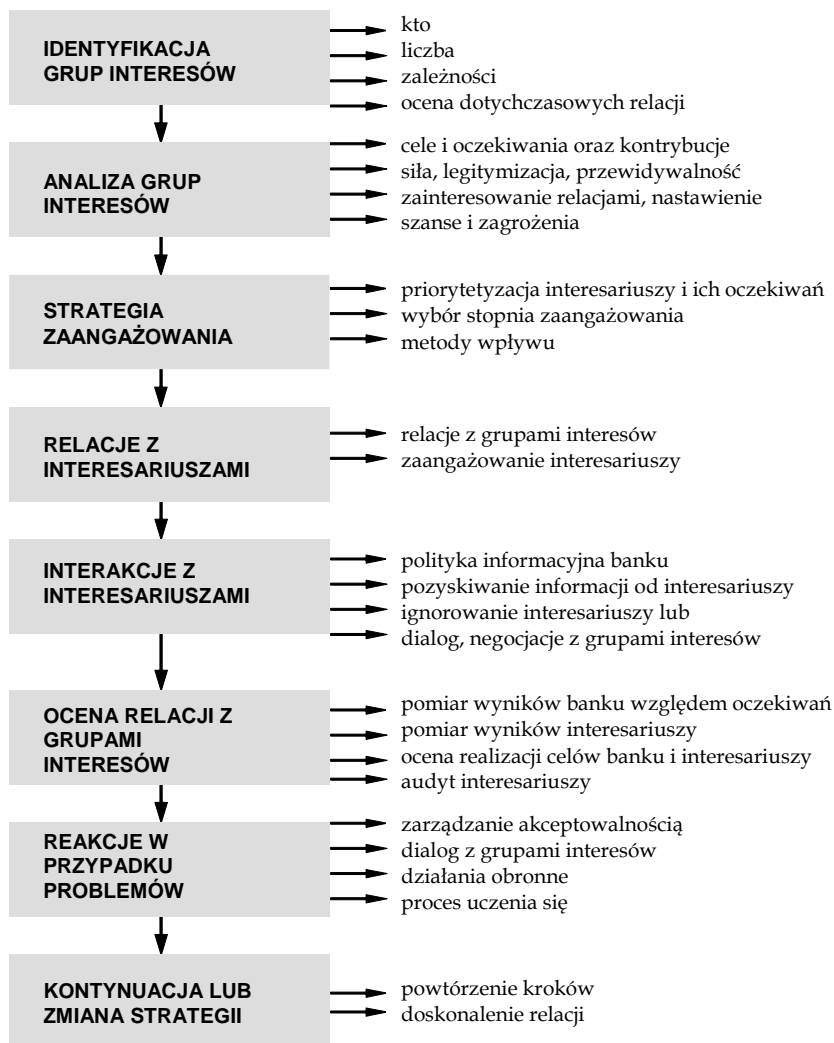
Pierwszym etapem zarządzania relacjami banku z interesariuszami jest ich identyfikacja – określenie kim są aktualne, potencjalne i pożądane grupy interesów. W następnym kroku należy przeprowadzić analizę tych grup, w szczególności określić ich potrzeby i oczekiwania, a także zasadność tych oczekiwań i zbadać ogólne charakterystyki interesariuszy pod kątem kształto-

⁴⁴ L. Schuster (ed.), *Shareholder Value Management in Banks*, Macmillan Press Ltd, London 2000, s. 5.

⁴⁵ AccountAbility, *AA1000 Stakeholder Management Standard 2011. Final Exposure Draft*, s. 16, www.accountability.org [dostęp 23.02.2012].

⁴⁶ D. Wheeler, R. Davies, *Gaining Goodwill...*, s. 231.

wania relacji z nimi. Wyniki analiz interesariuszy powinny prowadzić do ustalenia hierarchii ważności grup interesów przedsiębiorstwa (i określenia potencjalnie skutecznych narzędzi wpływania na nie) oraz określenia względem nich strategii banku. Decyzja ta dotyczy przede wszystkim pożądanego zakresu i poziomu zaangażowania interesariuszy.



Rysunek 28. Zarządzanie relacjami z interesariuszami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Schuster (ed.), *Shareholder Value Management in Banks*, Macmillan Press Ltd, London 2000, s. 4; R.E. Freeman *et al.*, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven, London 2007, s. 104; A. Svendsen, *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998, s. 67

Podstawowe znaczenie w procesie zarządzania relacjami z grupami interesów ma stała komunikacja – służyć temu mogą m.in. publikacje okresowych raportów; wartościowym narzędziem jest także strona internetowa firmy. W zależności od stopnia wymiany informacji oraz poziomu zaangażowania interesariuszy można wskazać: komunikację *ad hoc*, komunikację jednostronną, komunikację dwustronną, zaangażowanie interesariuszy, partycypacyjne (interaktywne) podejmowanie decyzji⁴⁷.

Ostatnią sferą zarządzania tym obszarem jest przygotowanie do zażegnania konfliktów i radzenie sobie z problemami. Przy dobrze przeprowadzonej analizie grup interesów, prowadzonej uczciwej komunikacji z nimi, przedsiębiorstwo powinno być w stanie przygotować plany awaryjne na wypadek nieprzewidzianych problemów i skutecznie wprowadzać je w życie z korzyścią dla siebie i swych interesariuszy⁴⁸. Na rysunku 28 podsumowano proces zarządzania relacjami z interesariuszami.

Można tu wyodrębnić pewne etapy budowania relacji współpracy z interesariuszami: pierwszym jest tworzenie podstaw (m.in. wybór takiego kierunku strategicznego, redefinicja misji, wizji i wartości przedsiębiorstwa oraz komunikowanie zaangażowania korporacyjnego). Kolejnym etapem jest reorientacja organizacji – należy tu ustalić luki i braki, ocenić systemy i struktury oraz wprowadzić konieczne zmiany. Następnym etapem jest formułowanie strategii. Niezbędnym etapem dla optymalnego wdrożenia relacji opartych na współpracy jest budowanie zaufania (m.in. poprzez wymianę informacji, komunikację, identyfikację wspólnych celów, identyfikację obszarów konfliktów, zapewnienie zasobów). Końcowymi etapami jest ocena i powtarzanie tych kroków, które wymagają ulepszeń i usprawnień⁴⁹.

The Clarkson Center for Business Ethics opracował listę zasad, które podsumowują kluczowe cechy procesu zarządzania relacjami z interesariuszami (podsumowują one powinności kierownictwa)⁵⁰:

1. Menedżerowie powinni uznawać i aktywnie monitorować zainteresowanie wszystkich uprawnionych interesariuszy i odpowiednio uwzględniać ich interesy w podejmowaniu decyzji i działaniach.

⁴⁷ G.E. Hund *et al.*, *Two-way responsibility: the role of industry and its stakeholders in working towards sustainable development*, [w:] J. Andriof *et al.*, *Unfolding Stakeholder Thinking*, Vol. 1, *Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, s. 217–232.

⁴⁸ L. Schuster, *The shareholder value and stakeholder discussion: an international overview*, [w:] L. Schuster (ed.), *Shareholder Value...*, s. 4 i nast.

⁴⁹ A. Svendsen, *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998, s. 67.

⁵⁰ ClarksonCenter for Business Ethics, *Principles of stakeholder management*, 1999, <http://www.rotman.utoronto.ca> [dostęp 4.08.2012].

2. Menedżerowie powinni słuchać i otwarcie komunikować się z zainteresowanymi stronami na temat ich oczekiwań, kontrybucji oraz zagrożeń, których obawiają się w związku z zaangażowaniem w korporacji.

3. Menedżerowie powinni przyjąć procesy i modele zachowania, które są wrażliwe na problemy i możliwości każdej grupy interesariuszy.

4. Menedżerowie powinni dostrzegać współzależność wysiłków i korzyści między zainteresowanymi stronami i powinni dążyć do sprawiedliwego podziału korzyści i obciążeń związanych z działalnością korporacji, biorąc pod uwagę ich ryzyko i podatność.

5. Menedżerowie powinni współpracować z innymi podmiotami, zarówno publicznymi jak i prywatnymi, by mieć pewność, że ryzyko i szkody wynikające z działań korporacyjnych są minimalizowane oraz, jeśli gdzieś nie można ich uniknąć, odpowiednio zrekompensowane.

6. Menedżerowie powinni unikać działalności, która mogłaby zagrozić niezbywalnym prawom człowieka (np. prawu do życia) lub stwarzać zagrożenia, które byłyby ewidentnie nie do przyjęcia dla zainteresowanych stron.

7. Menedżerowie powinni mieć świadomość potencjalnych konfliktów pomiędzy (a) ich własną rolą jako korporacyjnych interesariuszy oraz (b) ich obowiązkami prawnymi i moralnymi wobec zainteresowanych stron, i powinni rozwiązywać takie konflikty poprzez otwartą komunikację, odpowiednie raportowanie, system wynagrodzeń oraz, gdzie konieczne, przegląd przeprowadzony przez trzecią stronę.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami jest ciągłą, holistyczną działalnością – identyfikacja interesariuszy, utrzymywanie relacji z nimi i ulepszanie tych relacji trwają symultanicznie każdego dnia⁵¹.

4.3. Identyfikacja i analiza interesariuszy

Zarządzanie bankiem wymaga zarządzania relacjami z interesariuszami. Podstawowe znaczenie w tym procesie ma sama identyfikacja grup interesów. Na tym etapie należy wyróżnić wszelkie możliwe grupy zainteresowanych stron (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych), określić ich liczbę, zależności między nimi, a nade wszystko ich potrzeby i cele oraz metody, jakimi się posługują dla ich realizacji⁵².

⁵¹ P.M. Smudde, J.L. Courtright, *A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation*, „Public Relations Review” 2011, Vol. 37, Issue 2, s. 137–144. Autorzy argumentują przy tym, że organizacje tworzą interesariuszy, a nie jedynie identyfikują ich lub odkrywają w badaniach.

⁵² M. Marcinkowska, *Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa z interesariuszami*, [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, PAM Center, Łódź 2003.

Analiza strategiczna interesariuszy winna odpowiedzieć na trzy grupy pytań⁵³:

– w zakresie analizy grup interesów: kim są nasi interesariusze⁵⁴, jaki wpływ ma podmiot (uwzględniając aspekty polityczne, ekonomiczne i społeczne)⁵⁵, w jaki sposób interesariusze postrzegają ów wpływ?

– w ramach analizy wartości: jakie są najważniejsze wartości organizacyjne, jakie są wartości kluczowych członków kierownictwa, jakie są wartości kluczowych interesariuszy?

– w obszarze kwestii społecznych: jakie najważniejsze kwestie będą dotyczyły społeczeństwa w ciągu najbliższych 10 lat (ekonomiczne, polityczne, społeczne, technologiczne itp.), w jaki sposób te kwestie wpływają na podmiot i jego interesariuszy?

W rozdziale pierwszym przedstawiono ogólny schemat grup interesów banku. Po raz kolejny należy jednak zaznaczyć, że identyfikacja interesariuszy powinna być dokonywana indywidualnie przez każdy podmiot, bowiem część grup interesów będzie wspólna dla wszystkich banków (np. nadzór, regulatorzy itd.), część będzie zidentyfikowana jako podobna, choć nie identyczna (klienci, konkurenci, media), natomiast pewne grupy będą specyficzne dla danego podmiotu. Dlatego tak ważne jest, by identyfikacja interesariuszy była przeprowadzona indywidualnie. Trzeba też zaznaczyć, że dokonując zestawienia interesariuszy banku nie można kierować się wyłącznie intuicją i własnym przeświadczeniem co do znaczenia poszczególnych podmiotów otoczenia banku. Należy przeprowadzić szersze badanie (w gronie osób reprezentujących różne obszary banku, można wykorzystać np. technikę burzy mózgów), które umożliwi zestawienie faktycznych i potencjalnych interesariuszy⁵⁶.

⁵³ R.E. Freeman, *Strategic Management...*, s. 92.

⁵⁴ Sugerowane jest stopniowe rozszerzanie analiz wg zasięgu oddziaływań interesariuszy; wyróżnia się np. trzy sfery: zasobową (np. inwestorzy, pracownicy, klienci i konsumenci/użytkownicy), struktur branżowych (np. związki, alianse strategiczne, dostawcy, władze regulacyjne), społeczno-polityczną (społeczności lokalne, rząd i władze państwowe, prywatne organizacje). Szerzej: J.E. Post *et al.*, *Redefining the Corporation...*, s. 55.

⁵⁵ Przykładowo, proponuje się tutaj sporządzenie macierzy poszczególnych kwestii dotyczących poszczególnych grup interesów, w której należy zaznaczyć (wg wybranej skali) znaczenie danego zagadnienia dla określonego interesariusza (np. brak znaczenia, niewielkie znaczenie, fundamentalne znaczenie). Szerzej: R.E. Freeman, J.S. Harrisom, A.C. Wicks, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven, London 2007, s. 107.

⁵⁶ Zdarza się bowiem, że bank nie jest w pełni świadom wpływu wywieranego na różne grupy ze swego otoczenia (a także – rzadziej – tego kto wywiera wpływ na jego działalność); wpływ ten może mieć bowiem charakter pośredni lub mieć niewielkie znaczenie dla banku, a istotne dla danych interesariuszy.

Warto zaznaczyć, że część interesariuszy banku to „narzucone” elementy otoczenia – te same podmioty, które zawsze będą pojawiać się na liście grup interesów każdego banku (np. nadzór i inne instytucje państwowe, społeczeństwo), a część to podmioty, które są „dobrowolnymi” interesariuszami – decyzja o podjęciu relacji nie jest bankowi narzucona, a wynika z obu stron (z inicjatywy banku lub danego interesariusza).

W odniesieniu do każdej wyodrębnionej grupy interesów należy ustalić jej oczekiwania względem banku (potrzeby, których realizacji spodziewa się w relacjach z bankiem), ale z drugiej strony, także kontrybucje, jakie może wnieść do relacji z bankiem (potrzeby i oczekiwania banku, jakie mogą być zrealizowane przez interesariuszy). Graficzna prezentacja sieci relacji banku z interesariuszami może ułatwić zarządzanie nimi, np. wskazać adekwatne narzędzia i kanały wpływu, ułatwić dobór ścieżek i narzędzi komunikowania się, usprawnić proces kształtowania relacji i uczynić go bardziej efektywnym.

W tabeli 11 przedstawiono przykładowe potrzeby i oczekiwania interesariuszy oraz banku – w odniesieniu do kluczowych grup interesów⁵⁷. Tu także (a nawet tym bardziej) konieczne jest, by bank przeprowadził autentyczne, wnikliwe badania oczekiwań interesariuszy, a nie przypisywał im cechy, których ogólnie, standardowo, upatruje się w danej grupie otoczenia. Wyniki tej analizy są bowiem fundamentem dla decyzji podejmowanych w następnych etapach zarządzania relacjami z grupami interesów. Przypisanie komuś potrzeb i oczekiwań niezgodnych ze stanem faktycznym może utrudnić realizację faktycznych celów danej grupy – powodować albo jej niezadowolenie z powodu niezrealizowania określonych oczekiwań, albo rodzić nadmierne koszty wynikające ze spełniania oczekiwań z nadwyżką. Ta faza analiz wpływa zatem w znacznym stopniu na efektywność procesu kształtowania relacji z interesariuszami.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że w praktyce możliwe są sytuacje, gdy faktyczni zidentyfikowani interesariusze banku są inni aniżeli interesariusze pożądani. W zależności od wyników dalszych etapów analiz oraz wizji i misji banku, a także posiadanych zasobów i możliwości reorientacji strategicznej, bank musi podjąć decyzję o tym, czy i w jakim stopniu zamierza się dostosować do swego otoczenia, a w jakim może dokonywać wyborów docelowych interesariuszy.

Trzeba mieć przy tym świadomość, że o niektóre ogólne „dobrowolne” grupy interesariuszy (np. klienci, inwestorzy, pracownicy, kooperanci) bank musi konkurować z innymi podmiotami na rynku. Mogą to być zarówno podmioty z tej samej lub pokrewnej branży (jak np. w przypadku klientów), jak i podmioty

⁵⁷ Element ten jest kluczową częścią modelu „Pryzmat wyniku”, służącemu ocenie dokonania przedsiębiorstw punktu widzenia interesariuszy. Zagadnienie to jest szerzej omówione w III tomie.

zupełnie różne (jak np. w przypadku inwestorów – nabywców akcji lub obligacji na rynku kapitałowym). Analiza oczekiwań i kontrybucji tych interesariuszy (a także kolejne etapy ich charakterystyki) będą szczególnie ważne dla podjęcia decyzji o zasadności i możliwości zaangażowania się banku w relacje z daną grupą.

Identyfikacja i wstępna analiza interesariuszy powinna doprowadzić do wskazania mapy lub matrycy grup interesariuszy (otoczenia) banku, uwzględniającej znaczenie poszczególnych podmiotów oraz ewentualne powiązania między nimi (formalne i nieformalne^{58,59}). Ważne jest także ustalenie, kto wywiera wpływ na poszczególnych interesariuszy (kto kształtuje ich opinie)⁶⁰; podmioty te winny zostać uwzględnione przez bank w opracowywaniu strategii komunikacji z interesariuszami.

Graficzna prezentacja jest oczywiście uproszczeniem rzeczywistości i ma pewne braki i niedoskonałości. Można tu wskazać problematyczne kwestie: heterogenności w obrębie grup interesariuszy, podwójnego uwzględniania interesariuszy, różnorodności i zmienności zależności między zainteresowanymi stronami, zmienności wpływu różnych interesariuszy, istnienia centralnego miejsca w modelu oraz wielu powiązań i sieci relacji, ambiwalentnej postawy niektórych zainteresowanych stron, dynamicznego charakteru interesariuszy itp.⁶¹ Pomimo tych ograniczeń, graficzna prezentacja sieci relacji banku z interesariuszami może ułatwić zarządzanie nimi, np. wskazać adekwatne narzędzia i kanały wpływu, ułatwić dobór ścieżek i narzędzi komunikowania się, usprawnić proces kształtowania relacji i uczynić go bardziej efektywnym.

⁵⁸ Formalne relacje są zazwyczaj dobrze znane, natomiast nieformalne relacje mogą być subtelne, bardzo powszechne i często mogą być bardziej znaczące. F. Akermann, C. Eden, *Strategic management of stakeholders: theory and practice*, „Long Range Planning” 2011, Vol. 44, Issue 3, s. 179–196.

⁵⁹ Powiązania interesariuszy z przedsiębiorstwem zwykle prezentowane są jako diadyczne. Tymczasem należy wziąć pod uwagę także zależności występujące między interesariuszami. Jeśli sieć tych powiązań będzie silna, może to zmieniać pozycję interesariuszy i odmiennie wpływać na ich relacje z przedsiębiorstwem. T.J. Rowley, *Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 887–910.

⁶⁰ Przykłady takich analiz przedstawia praca F. Suntook, J.A. Murphy, *The Stakeholder Balance Sheet. Profiting from Really Understanding Your Market*, John Wiley & Sons, Chichester 2008.

⁶¹ Szerzej: Y. Fassin, *Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 80, No. 4, s. 879–888.

Tabela 11. Czynniki satysfakcji i kontrybucji interesariuszy

Satysfakcja interesariuszy (potrzeby i oczekiwania interesariuszy)	Interesariusze	Kontrybucje interesariuszy (potrzeby i oczekiwania organizacji)
1	2	3
Zysk Bezpieczeństwo Uczciwość, informacje Wspieranie celów grupy kapitałowej Stabilny rozwój podmiotu Wpływ na cele, strategię i działalność podmiotu	Inwestorzy – właściciele	Kapitał Wsparcie Zaufanie Ograniczenie ryzyka Uznanie i status na rynku
Zysk Bezpieczeństwo Uczciwość, informacje Wpływ na działalność podmiotu	Wierzyciele	Kapitał Zaufanie Ograniczenie ryzyka Wsparcie
Taniość Wygoda Jakość Pewność, bezpieczeństwo, gwarancje Uczciwość, odpowiedzialność Innowacyjność, nowoczesność	Klienci	Zyski, wartość Lojalność Zaufanie, renoma Uczciwość, odpowiedzialność Informacje, bezpieczeństwo Współpraca i rozwój
Wynagrodzenia Kwalifikacje Ochrona Bezpieczeństwo, stabilność Uczciwość Możliwość rozwoju, satysfakcja z dokonań	Pracownicy	Praca, wydajność Kwalifikacje Rozwój, innowacje, usprawnienia Uczciwość, lojalność, zaufanie Relacje Kapitał ludzki
Zyski Skłonność do współpracy Lojalność Zaufanie Uczciwość Przewidywalność	Dostawcy	Taniość Wygoda Jakość Pewność Elastyczność Uczciwość
Zyski, wartość Lojalność Zaufanie Uczciwość Wspólny rozwój	Partnerzy strategiczni	Zyski, wartość Strategiczne zasoby i umiejętności Lojalność, uczciwość Zaufanie Wspólny rozwój
Zgodność z przepisami Uczciwość Bezpieczeństwo Dochody z podatków Stabilny rozwój podmiotu Wspieranie rozwoju gospodarczego Spójność działań z polityką gospodar- czą kraju	Państwo	Przepisy, zasady, dobre praktyki Klarowność Pewność Uczciwość i zgodność z normami Swoboda działalności gospodarczej Ochrona przed działaniami niedo- zwolonymi

Tabela 11 (cd.)

1	2	3
Zgodność z przepisami Uczciwość Bezpieczeństwo Ochrona klientów i konkurencji Stabilny rozwój podmiotu	Instytucje nadzorcze	Regulacje Zasady Klarowność Pewność Uczciwość Wczesne zaangażowanie i wsparcie
Zgodność z przepisami Uczciwość Bezpieczeństwo Miejsca pracy Działalność charytatywna, sponsoring Wsparcie edukacji, kultury itp. Rozwój państwa i regionu Dbałość o ekosystem	Społeczności	Zasady Klarowność Uczciwość Renoma Zaufanie Wsparcie, integracja
Wynagrodzenia i inne korzyści Status, prestiż Możliwość realizacji własnych aspiracji Satysfakcja z dokonań Bezpieczeństwo	Kierownictwo	Dbałość o dobro banku Wiedza i doświadczenie Zaangażowanie Uczciwość Renoma
Stabilny rozwój banku Satysfakcja z dokonań Status, prestiż Wynagrodzenia i inne korzyści	Rada nadzorcza	Dbałość o dobro banku Uczciwość Wiedza i doświadczenie Zaangażowanie Renoma
Bezpieczeństwo Uczciwość, etyka zawodowa Wspólne normy postępowania Skłonność do zawierania aliansów Utrata pozycji konkurencyjnej przez rywala	Konkurenci	Bezpieczeństwo Uczciwość, etyka zawodowa Wspólne normy postępowania Skłonność do zawierania aliansów Współzawodnictwo
Dbałość o ekosystem Uczciwość Bezpieczeństwo	Ekolodzy	Renoma Wsparcie inicjatyw ekologicznych
Rzetelne informacje	Analitycy	Rzetelne informacje
Rzetelne informacje	Media	Rzetelne informacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Nelly *et al.*, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002; J.E. Post *et al.*, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books, Stanford 2002, s. 67; M. Marcinkowska, *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 241–242; D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 13–17; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 106.

W ramach szczegółowej analizy grup interesów ocenie powinny podlegać przede wszystkim (rys. 29)⁶²:

- siła interesariuszy – jej źródłami mogą być:
- w przypadku wewnętrznych grup interesów: pozycja w hierarchii, wpływ na innych, kontrola zasobów, wiedza i umiejętności, kontrola środowiska pracy,
- w przypadku zewnętrznych grup interesów: zależność od zasobów, zaangażowanie w wewnętrzne procesy, wiedza i umiejętności, wewnętrzne powiązania;
- przewidywalność ich reakcji i działań oraz
- przejawiane zainteresowanie sprawami banku.

Analiza taka powinna być wielowymiarowa; przykładowo: analizę siły grup interesów należy przeprowadzić łącznie z analizą ich przewidywalności (jeżeli np. jakaś grupa interesów ma dużą siłę oddziaływania, ale jej zachowania są przewidywalne, wówczas jest ona mniej groźna dla przedsiębiorstwa aniżeli taka sama grupa o niskiej przewidywalności – stanowi ona dużą niewiadomą: może być albo znaczącym zagrożeniem, albo istotną szansą). Do tych rozważań należy dodać aspekt zainteresowania grup nacisku: innej postawy podmiotu będą wymagali ci gracze, którzy przejawiają duże zainteresowanie jego funkcjonowaniem, innej zaś ci, których zainteresowanie jest znikome. Nie bez znaczenia jest również skonfrontowanie tych analiz z celami poszczególnych grup interesów i identyfikacja potencjalnych konfliktów.

Znaczenie poszczególnych interesariuszy dla banku jest jedną z kluczowych kwestii uwzględnianych przy ustalaniu hierarchii interesariuszy. W odniesieniu do każdej grupy zainteresowanych stron należy ustalić poziom jej znaczenia w poszczególnych kwestiach istotnych dla banku (np. wyników finansowych, pozycji rynkowej, wprowadzania nowych produktów, wiarygodności sprawozdawczości itd.)⁶³.

Kluczowe znaczenie dla priorytetyzacji interesariuszy i ustalenia sposobów zarządzania relacjami z nimi ma kwestia samego zainteresowania interesariuszy przedsiębiorstwem i potencjalnymi relacjami z nim, a także nastawienia do podmiotu. Można tu wyróżnić oponentów (aktywnych i pasywnych), interesariuszy neutralnych oraz popleczników (interesariuszy wspierających – aktywnych i pasywnych)⁶⁴.

Nadto, należy uwzględnić kwestię zainteresowania podmiotem oraz chęci wpływania na jego losy⁶⁵. Na tej podstawie sugeruje się nawet dokonanie

⁶² G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1993, s. 175 i nast.

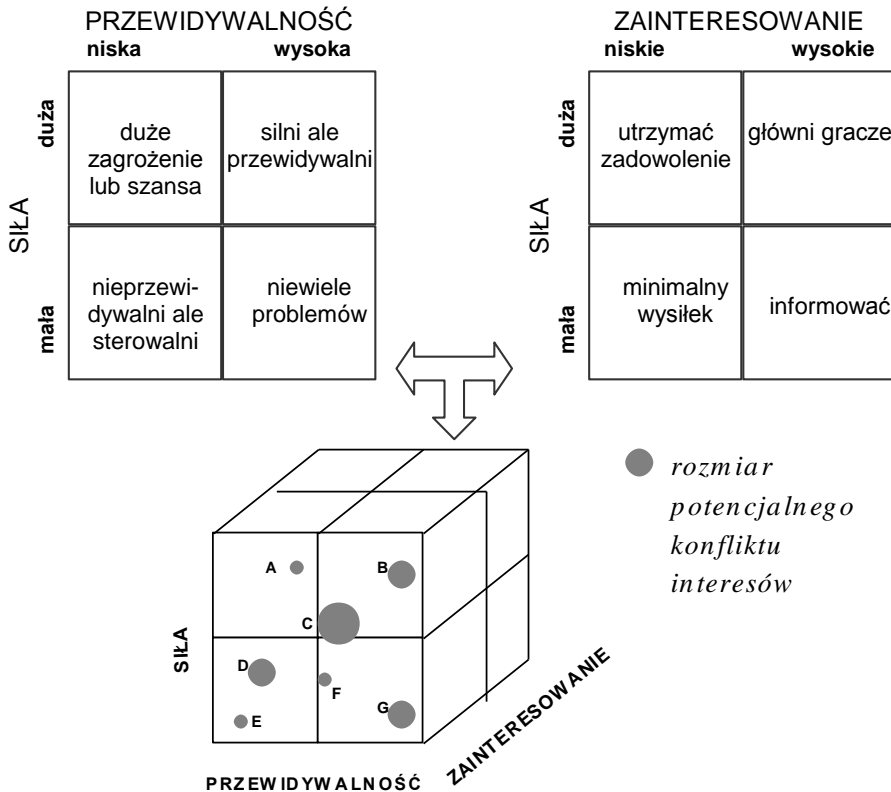
⁶³ R.E. Freeman *et al.*, *Managing for Stakeholders...*, s. 107.

⁶⁴ D. Straker, *Changing Minds: In detail*, Syque Press, 2008, [za:] http://changingminds.org/disciplines/change_management/stakeholder_change/stakeholder_mapping.htm [dostęp 3.08.2012].

⁶⁵ G.T. Savage *et al.*, „Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, *Academy of Management Executive* 1991, Vol. 5, No. 2, s. 61–75.

zmiany definicji interesariuszy: można podzielić potencjalną listę podmiotów na trzy odrębne kategorie⁶⁶:

- a) prawdziwych interesariuszy – wewnętrzne podmioty oraz podmioty, które mają realny udział w działaniu spółki (*stakeholders*),
- b) grupy nacisku, które wpływają na firmę (*stakewatchers*),
- c) regulatorów, którzy sprawują zewnętrzną kontrolę i nakładają przepisy dotyczące podmiotu (*stakekeepers*).



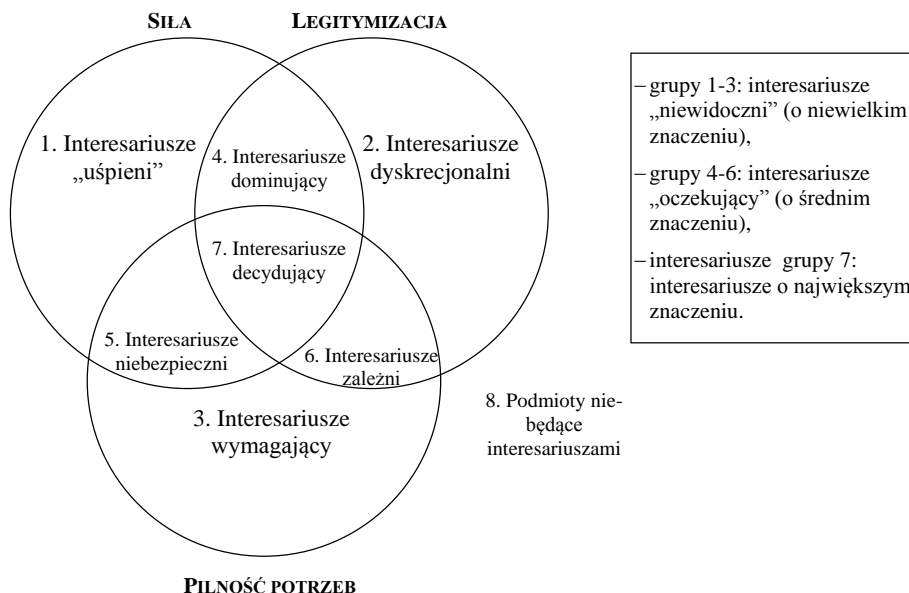
Rysunek 29. Analiza grup interesów

Źródło: M. Marcinkowska, *Wartość banku*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 51

Istotną kwestią w analizie interesariuszy jest rozważenie siły i legitymizacji interesariuszy oraz „pilności” ich oczekiwań (patrz rys. 30). Pozwala to na wyodrębnienie siedmiu grup interesariuszy, przy czym⁶⁷:

⁶⁶ Y. Fassin, *The stakeholder model refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 84, No. 1, s. 113–135.

- grupy 1–3 to interesariusze „niewidoczni” (o niewielkim znaczeniu, z uwagi na fakt, że przypisany jest im tylko jeden spośród trzech atrybutów),
- grupy 4–6 to interesariusze „oczekujący” (o średnim znaczeniu – mają po dwie z analizowanych cech),
- interesariusze z grupy siódmej to decydujący interesariusze (o największym znaczeniu – uwzględniają wszystkie brane pod uwagę aspekty),
- pozostałe zidentyfikowane podmioty nie są interesariuszami (są nieistotne).



Rysunek 30. Analiza znaczenia interesariuszy

Źródło: M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 639, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 37, s. 855–869 (na podstawie: R.K. Mitchell *et al.*, *Toward a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853–886)

Badania dowodzą, że te trzy charakterystyki faktycznie wpływają na decyzje przedsiębiorstw o uwzględnieniu oczekiwań danej grupy interesariuszy w wiązce celów⁶⁸. Analiza taka jest o tyle istotna, że – jak już podkreślano

⁶⁷ R.K. Mitchell *et al.*, *Toward a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4.

⁶⁸ Jednocześnie dowiedziono, że spośród tych trzech cech, pilność potrzeb była najistotniejszą, a następnie siła interesariuszy, legitymizacja zaś – ostatnią. B.R. Agle *et al.*, *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO value*, „Academy of Management Journal” 1999, Vol. 42, No. 5, s. 507–525.

– oczekiwania różnych grup interesariuszy mogą być rozbieżne, prowadząc do konfliktu przy wyborze celów do realizacji. W przypadku gdy jakieś oczekiwania wzajemnie się wykluczają (nie mogą być spełnione symultanicznie), konieczne są kompromisowe wybory⁶⁹. Są one dokonywane właśnie z uwzględnieniem oceny pilności zgłaszanych potrzeb oraz siły i legitymizacji interesariuszy.

Innym wymiarem analiz interesariuszy może być spojrzenie z punktu widzenia form kontraktowych (rodzaju relacji); uwzględnia się tu dwa wymiary: czy relacje są kompatybilne w odniesieniu do idei i istotnych kwestii oraz czy mają charakter konieczny czy warunkowy. Łącząc te dwa wymiary, można sklasyfikować następujące konfiguracje⁷⁰:

- relacje niezbędne, kompatybilne (właściciele, najwyższe kierownictwo, partnerzy),
- relacje niezbędne, niekompatybilne (związki zawodowe, pracownicy niższego szczebla, państwo i jego agendy, klienci, kredytodawcy),
- relacje warunkowe, kompatybilne (społeczność, przedsiębiorstwa połączone poprzez wspólne inicjatywy/organizacje środowiskowe),
- relacje warunkowe, niekompatybilne (brak kontraktów).

Warto nadmienić, że na rynku są dostępne gotowe narzędzia ułatwiające przeprowadzanie analiz interesariuszy⁷¹.

Po zidentyfikowaniu interesariuszy i zbadaniu ich charakterystyk, bank podejmuje decyzję o tym, które grupy interesów chce uwzględniać w swej misji i celach swej działalności oraz w jaki sposób zamierza utrzymywać z nimi relacje i na jakim poziomie uwzględniać ich zaangażowanie. Jest to kluczowa decyzja w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami. Priorytetyzacja interesariuszy i ich potrzeb ma bowiem bezpośrednie przełożenie na to, jakie cele bank będzie realizował i jakie strategie będzie wdrażał.

Nie jest możliwe uwzględnienie wszystkich interesariuszy i wszystkich ich oczekiwań. Po pierwsze, istnieją konflikty interesów między różnymi zainteresowanymi stronami, nadto niektóre oczekiwania mogą być sprzeczne z interesem banku⁷². Po drugie, bank nie ma wystarczających zasobów, by spełnić wszelkie zgłaszane potrzeby.

Konieczne jest zatem dokonanie selekcji – wyważenia interesów zainteresowanych stron; jest to proces oceny, ważenia i wyboru konkurencyjnych roszczeń tych, którzy mają swój udział w działaniach organizacji. Ostatecznie

⁶⁹ G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate ...*, s. 171.

⁷⁰ Por. A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 103.

⁷¹ Przykładami są: www.stakeholdermap.com i Involver[®] – patrz http://pl.goodbrand.com/o_naszej_pracy/involver/ [dostęp 1.08.2012].

⁷² Przykłady sprzecznych oczekiwań interesariuszy względem banku przedstawiono w rozdziale 1.

decyzja musi zawierać jakieś rozwiązania w odniesieniu do sprzecznych potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron⁷³.

W praktyce zatem dochodzi do „niedemokratycznego procesu priorytetyzacji i wyboru interesariuszy” przez kierownictwo⁷⁴. Badania wskazują, że na decyzje kierownictwa dotyczące tego, które potrzeby interesariuszy zostaną uwzględnione przez podmiot, wpływają ogólne społeczne oczekiwania, typowe dla danej kultury – kraju, regionu itp. (dzieje się tak poprzez wpływ na stanowione regulacje i praktyki biznesowe przedsiębiorstw)⁷⁵. Na decyzje menadżerów mają także wpływ ich osobiste systemy wartości i odgrywane przez nich role⁷⁶. Jest to sytuacja potencjalnie niebezpieczna, gdyż strategia korporacyjna musi być niezależna od intencjonalnych działań pojedynczych osób, a zatem – niezależna od czyichkolwiek indywidualnych wartości⁷⁷.

Decyzje podjęte na tym etapie są kluczowe dla całego procesu zarządzania relacjami interesariuszami. Bank wskazuje bowiem, które roszczenia interesariuszy uznaje za uzasadnione oraz jaka jest hierarchia jego dążeń. Należy tu podkreślić, że przyjęcie modelu bankowości partnerskiej (relacyjnej) nie wymaga przyjęcia prymatu jakichkolwiek interesariuszy; nadal zatem celem nadrzędnym banku może być generowanie wartości, przy zapewnieniu bezpieczeństwa funkcjonowania, jednak można w różnym stopniu uwzględnić oczekiwania innych niż właściciele interesariuszy. Proces wyboru i priorytetyzacji interesariuszy w pewnym stopniu jest też wsparty analizą efektywności relacji: bank rozpatruje z jednej strony oczekiwania zainteresowanych stron, z drugiej jednak także ich kontrybucje wnoszone do relacji z bankiem. Holistyczne spojrzenie na relacje banku wymaga uwzględnienia powiązań między tymi oczekiwaniami i kontrybucjami, ale także łącznego postrzegania wszystkich zgłaszanych potrzeb i oczekiwań – banku i wobec banku. To bowiem, co mogą wnieść niektóre zainteresowane strony może stać się cennym zasobem, dzięki któremu bank będzie mógł zrealizować potrzeby innych interesariuszy.

⁷³ S.J. Reynolds *et al.*, *Stakeholder theory and managerial decision-making: constraints and implications of balancing stakeholder interests*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 64, No. 3, s. 285–301.

⁷⁴ J. Unerman, M. Bennett, *Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony?*, „Accounting, Organizations and Society” 2004, Vol. 29, Issue 7, s. 685–707; R. Mitchell *et al.*, *Toward a theory...*, s. 853–886.

⁷⁵ G. Boesso, K. Kumar, *Stakeholder prioritization and reporting: Evidence from Italy and the US*, „Accounting Forum” 2009, Vol. 33, Issue 2, s. 162–175.

⁷⁶ R.B. Adams *et al.*, *Shareholders and stakeholders: how do directors decide?*, ECGI Finance Working Paper No. 276/2010, March 2010. Zwraca się uwagę, że rzekome dbanie o interesy interesariuszy może być dla wielu menadżerów przykrywką dla oportunistycznej działalności. J. Becker-Blease, *Koncepcja odpowiedzialności biznesu...*

⁷⁷ R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, New Jersey 1988, s. 140.

4.4. Uwzględnienie interesariuszy w strategii działania banku

4.4.1. Strategia relacji z interesariuszami – stopień zaangażowania interesariuszy

Po dokonaniu wyboru kluczowych interesariuszy oraz tych spośród zgłaszanych przez nich potrzeb, które bank zamierza realizować, a także uwzględniając oczekiwania banku, które mogą zostać zmaterializowane w ramach relacji z tymi interesariuszami, należy podjąć decyzję o pożądanym stopniu zaangażowania poszczególnych interesariuszy w funkcjonowanie banku.

Proces „zaangażowania interesariuszy” oznacza praktyki podejmowane przez organizację w celu włączenia interesariuszy w pozytywny sposób w działania tej organizacji, aby osiągać akceptowane efekty⁷⁸. Oczywiście nie musi (a nawet nie powinno) to oznaczać, że wszystkie obszary działalności banku będą uwzględniały zaangażowanie interesariuszy. Nie we wszystkich wybranych obszarach poziom owego zaangażowania musi być identyczny.

Hemphill wyróżnia cztery fazy kontinuum zaangażowania interesariuszy⁷⁹:

- zaangażowanie nieaktywne – jednostronne podejmowanie decyzji, ignorowanie spraw interesariuszy,
- zaangażowanie reaktywne – kierownictwo angażuje się w relacje defensywnie, tylko wówczas, gdy jest do tego zmuszone,
- zaangażowanie proaktywne – kierownictwo stara się antycypować zainteresowania interesariuszy,
- zaangażowanie interaktywne – przedsiębiorstwo ma stałe relacje z interesariuszami, oparte na wzajemnym szacunku, otwartości i zaufaniu.

Stopniując szczegółowo poziomy zaangażowania interesariuszy i poziom wpływu, można określić swoistą „drabinę zarządzania”⁸⁰ – patrz tabela 12.

⁷⁸ AccountAbility, *AA1000 Stakeholder Management Standard 2011. Final Exposure Draft*, www.accountability.org [dostęp 23.02.2012].

⁷⁹ T.A. Hemphill, *Corporate internal investigations: balancing firm social reputation with board fiduciary responsibility*, „Corporate Governance” 2006, Vol. 6, Issue 5, s. 635–642.

⁸⁰ A. L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders. Theory...*, s. 162.

Tabela 12. Drabina zarządzania interesariuszami

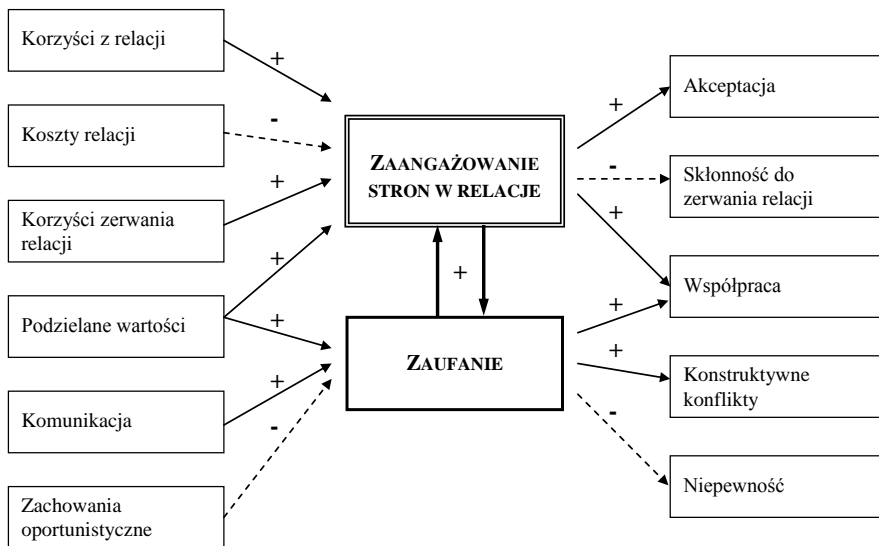
Charakter relacji	Narzędzia zarządzania i charakter odpowiedzi	Intencje zaangażowania	Poziom wpływ interesariuszy na decyzje
Poziom władzy interesariuszy	12. Kontrola sprawowana przez interesariuszy	Większościowy udział interesariuszy w procesie podejmowania decyzji	Interesariusze formułują lub akceptują decyzje
	11. Delegowana władza	Mniejszościowy udział interesariuszy w procesie podejmowania decyzji	
	10. Partnerstwo	Wspólne podejmowanie decyzji w wybranych projektach	
Poziom zaangażowania	9. Współpraca	Część władzy decyzyjnej przekazana interesariuszom w niektórych projektach	Interesariusze mają wpływ na decyzje
	8. Zaangażowanie	Interesariusze dają warunkowe wsparcie (jeśli warunki nie są spełnione – wsparcie jest wycofane). Organizacja ustala poziom zgodności	
Poziom działań pozornych	7. Negocjacje	Organizacja ma prawo decyzji. Interesariusze mogą doradzać	Interesariusze są wysłuchani przed podjęciem decyzji
	6. Konsultacje	Ustępstwa na rzecz interesariuszy – mogą słuchać i być wysłuchani, brak gwarancji uwzględnienia ich uwag	
	5. Ustępstwa	Edukowanie interesariuszy	
	4. Wyjaśnianie	„Leczenie” interesariuszy z ich ignorancji i uprzedzeń	
Brak partycypacji	3. Informowanie	Wprowadzanie interesariuszy w błąd; próba zmiany oczekiwań interesariuszy	Wiedza o podejmowanych decyzjach
	2. Terapia		
	1. Manipulacja		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 162.

Dla budowy obopólnie korzystnych, długotrwałych relacji konieczne jest zaangażowanie i zaufanie. Zaangażowanie może tu być postrzegane jako przekonanie partnera wymiany, że relacja jest na tyle ważna, że uzasadnia włożenie maksymalnego wysiłku w jej utrzymanie. Jest to zatem stała chęć podtrzymania więzi uznanych za ważne i znaczące⁸¹. Na decyzję każdej strony

⁸¹ R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, Issue 3, s. 20–38.

o zaangażowaniu się w relacje (oraz o stopniu tego zaangażowania) wpływają: zaufanie do drugiej strony, postrzegane korzyści i koszty relacji oraz koszty jej zakończenia, podzielane wartości, komunikacja. Konsekwencją takiego zaangażowania opartego na zaufaniu jest akceptacja działań drugiej strony, współpraca, obniżenie chęci zerwania relacji i zmniejszenie niepewności; wspomina się także o „konstruktywnych konfliktach”, czyli takich konfliktach (brak zgodności), które rozwiązywane w sposób przyjazny i partnerski, pozwalają na znalezienie kompromisowych rozwiązań⁸². Podsumowanie zawiera rysunek 31.



Rysunek 31. Model relacji opartych na zaufaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, Issue 3, s. 20–38

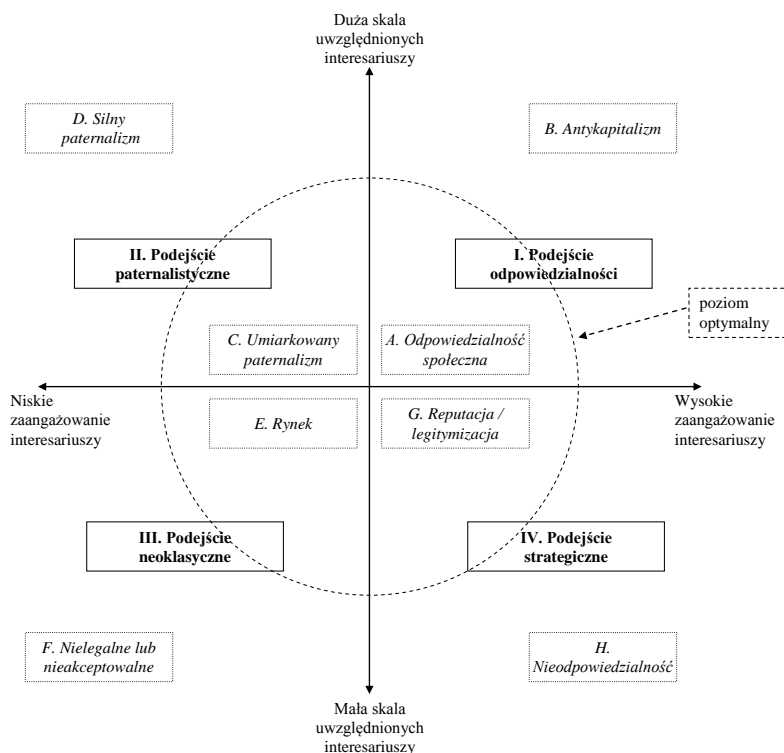
Teoria interesariuszy i sugestia zaangażowania interesariuszy w działanie banku nie powinna być utożsamiana z postulatem społecznej odpowiedzialności biznesu⁸³. Przyjęcie przez bank sposobu kształtowania relacji z interesariuszami nie jest równoznaczne z obowiązkiem uwzględnienia roszczeń interesariuszy w najwyższym możliwym (pożądanym przez nich) zakresie i przyjmowania najwyższych stopni zaangażowania interesariuszy w funkcjonowanie banku. Przyjęcia tego podejścia nie można tym bardziej utożsamiać ze scedowaniem na

⁸² *Ibidem*.

⁸³ Dość częstym jest utożsamianie biznesu odpowiedzialnego społecznie z dbaniem o interesy wszystkich interesariuszy. GoodBrand, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500 Lider/Liderka CSR*, Warszawa, grudzień 2010, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/o-nas/nasze-dzialania/aktualne-projekty/badanie-menedzerowie-500lider-csr.html> [dostęp 15.09.2012].

interesariuszy odpowiedzialności za losy banku i konsekwencje podejmowanych decyzji. Ta odpowiedzialność zawsze spoczywa na władzach banku (zarządzie i radzie nadzorczej) oraz jego właścicielach.

Co więcej, M. Greenwood, powołując się na koncepcję optymalnego zaufania⁸⁴, wskazuje, że optymalne mogą być różne poziomy zakresu uwzględnianych przedmiot interesariuszy i skali ich zaangażowania. Proponowany przez nią model ujmuje zarządzanie relacjami z interesariuszami przez pryzmat skali uwzględnianych interesariuszy – ich liczby i zakresu (np. tylko właściciele i kierownictwo vs. szerokie grono interesariuszy) oraz poziomu zaangażowania interesariuszy w funkcjonowanie podmiotu (patrz rys. 32). Autorka dowodzi, że w każdej kombinacji tych dwóch kategorii (każdej ćwiartce wykresu) można wskazać poziom optymalny⁸⁵.



Rysunek 32. Model relacji z interesariuszami: skala uwzględniania i zaangażowanie interesariuszy
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Greenwood, *Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, No. 4, s. 315–327

⁸⁴ Szerzej: A.C. Wicks *et al.*, *The structure of optimal trust: moral and strategic implications*, „The Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 1, s. 99–116.

⁸⁵ M. Greenwood, *Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, No. 4, s. 315–327.

Nie można zatem jednoznacznie źle lub jednoznacznie dobrze ocenić banku opiniując jedynie zakres uwzględnianych przezeń interesariuszy lub poziom zaangażowania ich w funkcjonowanie banku. Uwzględniając obydwie kryteria łącznie, można natomiast wskazać, że skrajne połączenia (np. duża skala uwzględnianych interesariuszy i ich wysokie zaangażowanie lub duża skala uwzględnianych interesariuszy i ich niewielkie zaangażowanie) są nieoptymalne, a niekiedy nawet nielegalne bądź nieakceptowane.

Należy zatem ponownie zaakcentować, że bank może swobodnie dokonywać wyboru zakresu swych relacji z interesariuszami i w zależności od warunków, w jakich działa oraz misji, jaką przyjął, różne podejścia mogą stanowić rozwiązania optymalne.

Wśród podstawowych strategii budowania wartości dla interesariuszy można wymienić⁸⁶:

- strategii zmiany zasad – występują w przypadku zmiany formalnych zasad przez regulatorów, zmiany forum decyzyjnego, zmiany rodzaju podejmowanych decyzji,

- strategii ofensywne – zmiana przekonań odnośnie do przedsiębiorstwa, zrobienie czegoś w odmienny sposób, próba zmiany celów interesariuszy, przyjęcie pozycji interesariuszy, połączenie programu z innymi, które interesariusze postrzegają bardziej życzliwie,

- strategii defensywne – wzmocnienie aktualnych przekonań odnośnie do przedsiębiorstwa, utrzymanie aktualnych programów, połączenie kwestii z innymi, które interesariusze postrzegają bardziej życzliwie,

- utrzymanie (stabilizację) – niewprowadzanie żadnych zmian i monitorowanie obecnych programów, wzmocnienie aktualnych przekonań odnośnie do przedsiębiorstwa.

Należy przy tym mieć na względzie, że strategii banku względem interesariuszy mogą się zmieniać w czasie. Każde przedsiębiorstwo, w zależności od fazy cyklu życia, której się znajduje, może inaczej oceniać znaczenie swych interesariuszy i inaczej alokować zasoby do różnych interesariuszy, w zależności od postrzeganego ich wpływu na sukces przedsiębiorstwa⁸⁷.

T. Dąbrowski, podsumowując prezentowane w literaturze strategii zarządzania relacjami z interesariuszami, zaproponował zintegrowany model, uogólniający sugerowane podejścia do czterech opcji: strategii aroganta, manipulanta, dobrego wujka i wrażliwego partnera (patrz rys. 33). Strategia aroganta może być zastosowana dla interesariuszy marginalnych, gdyż alokowanie zasobów do tej grupy nie będzie efektywne z punktu widzenia realizacji celów banku. Strategia manipulanta może być przyjęta wobec wrogich interesariuszy (niepo-

⁸⁶ R.E. Freeman *et al.*, *Managing for Stakeholders...*, s. 117.

⁸⁷ I.M. Jawahar, G.L. McLaughlin, *Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 3, s. 397–414.

pierających, reprezentujących niewielki potencjał współpracy i dużą skłonność do wywierania wpływu), celem unikania konfliktów z nimi. Strategia dobrego wujka winna być stosowana w odniesieniu do przyjaznych interesariuszy: popierających, mających duży potencjał współpracy i małą skłonność do wywierania wpływu. Natomiast wobec interesariuszy „niezdecydowanych”, o dużej skłonności do wywierania wpływu i wysokim potencjale współpracy, zasadne będzie stosowanie strategii wrażliwego partnera, co powinno umożliwić zyskanie zaufania i akceptacji tej grupy interesów⁸⁸.

Stopień angażowania interesariuszy <u>wysoki</u>	Udział interesariuszy w wypracowaniu lub akceptowaniu decyzji	MANIPULANT (interesariusze niepopierający)	WRAŻLIWY PARTNER (interesariusze popierający)
	Dopuszczanie wpływu interesariuszy na decyzje		
<u>niski</u>	Wysłuchanie głosu interesariuszy przed podjęciem decyzji	AROGANT (interesariusze marginalni)	DOBRY WUJEK (interesariusze niezdecydowani)
	Informowanie interesariuszy o podejmowanych decyzjach		
		Ignorowanie / sprzeciw Obrona	Dostosowanie Proaktywność
		<u>niski</u>	<u>wysoki</u>

Rysunek 33. Zintegrowany model zarządzania interesariuszami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako element kształtowania reputacji i zaufania do banku*, „Bezpieczny Bank” 2010, nr 3 (42), s. 116–139

⁸⁸ W przeprowadzonych przez autora badaniach ankietowych, polskie banki komercyjne deklarowały w zdecydowanej większości (84%) stosowanie strategii dobrego wujka, żaden bank nie przyznał się do strategii manipulant, pozostałe strategie stosowane są w jednakowym stopniu przez respondentów (po 8% wskazań). T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako element kształtowania reputacji i zaufania do banku*, „Bezpieczny Bank” 2010, nr 3(42), s. 116–139.

W zależności od przyjętej strategii relacji z interesariuszami (poziomu uwzględnienia interesariuszy), bank może stosować różne metody zaangażowania ich. Przykłady tych metod zestawiono w tabeli 13. Oczywiście różne metody będą miały zastosowanie do różnych grup interesów.

Tabela 13. Metody zaangażowania interesariuszy

Poziom zaangażowania	Metody zaangażowania
Konsultacje Ograniczone dwustronne zaangażowanie: organizacja zadaje pytanie, interesariusze odpowiadają	– ankiety – zogniskowany wywiad grupowy – spotkania z wybranymi interesariuszami – spotkania publiczne – warsztaty – mechanizmy internetowych odpowiedzi zwrotnych – komitety doradcze
Negocjacje	– zbiorowe negocjacje z pracownikami poprzez ich związki zawodowe
Włączenie Dwustronne lub wielostronne umowy: pozyskiwanie informacji i uczenie się od wszystkich, ale interesariusze i organizacja działają niezależnie	– wielostronne fora interesariuszy – panele doradcze – procesy budowy konsensusu – partycypacyjne procesy podejmowania decyzji – zogniskowany wywiad grupowy – schematy internetowych odpowiedzi zwrotnych
Współpraca Dwustronne lub wielostronne umowy: wspólne uczenie się, podejmowanie decyzji i działania	– wspólne projekty – wspólne przedsięwzięcia – partnerstwo – wielostronne inicjatywy interesariuszy
Upelnomocnienie Nowe formy odpowiedzialności: decyzje delegowane na interesariuszy; interesariusze odgrywają rolę we władaniu organizacją	– integracja interesariuszy w procesie władania, strategii i zarządzania operacyjnego

Źródło: AccountAbility, *AA1000 Stakeholder Management Standard 2011. Final Exposure Draft*, s. 27.

W literaturze można znaleźć też skrajne postulaty odnoszące się do angażowania interesariuszy. Pojawiają się nawet opinie, że interesariusze powinni być reprezentowani w radzie nadzorczej (argumentem miałby być fakt, że na niedoskonałych rynkach, charakteryzujących się wysokimi kosztami monitoringu, w radach nadzorczych spółek powinny zasiadać osoby reprezentujące różne roszczenia)⁸⁹. Takie podejście mogłoby skutkować zmniejszeniem motywacji

⁸⁹ D. Galai, Z. Wiener, *Stakeholders and the composition of the voting rights of the board of directors*, „Journal of Corporate Finance” 2008, Vol. 14, Issue 2, s. 107–117.

akcjonariuszy do podejmowania decyzji, które maksymalizują wartość rynkową spółki (wartość dla akcjonariuszy) kosztem innych zainteresowanych stron. Podejście takie byłoby uzasadnione w przypadku przyjęcia pluralistycznej koncepcji przedsiębiorstwa⁹⁰ – jego zaletą byłoby wówczas rozwiązanie problemu rozdziału między interesariuszy obowiązków sprawowania kontroli nad przedsiębiorstwem. Jak wspomniano, współcześnie bardziej prawdopodobne wydaje się przyjęcie koncepcji dualistycznej, zakładającej utrzymanie głównej roli akcjonariuszy, a akceptującej konieczność uwzględnienia określonych potrzeb interesariuszy. Wiele przedsiębiorstw w określonym stopniu wdraża już obecnie ten postulat, rekrutując do grona rady nadzorczej osoby reprezentujące kluczowych interesariuszy. Można jednak podnieść, że podobną rolę mogą pełnić niezależni członkowie rady. Nadto przy radach nadzorczych (lub przy banku) mogą funkcjonować ciała doradcze (np. rady klientów), których opinie mogą być uwzględniane w procesie podejmowania decyzji. Należy tu zaakcentować, że członkowie rad nadzorczych banków muszą charakteryzować się profesjonalizmem i eksperctwem umożliwiającym ocenę i podejmowanie decyzji w kluczowych dla banku sprawach. Kryterium wyboru członków tego organu nie może zatem być sprowadzone do kwestii reprezentowania czyichś interesów.

4.4.2. Komunikacja z interesariuszami

W każdej strategii relacji z interesariuszami i na każdym poziomie zaangażowania zainteresowanych stron, bank musi prowadzić komunikację ze swym otoczeniem.

Tradycyjnie, proces komunikacji przedsiębiorstwa i w obrębie przedsiębiorstwa opisywany był jako prosty model liniowy, w którym przedsiębiorstwo było nadawcą sygnału, a interesariusze jego odbiorcami; w zależności od stosowanych kanałów przekazywania informacji, występowały różne szумы. Teoria relacji publicznych przyniosła bardziej złożone postrzeganie komunikacji korporacyjnej, które jest przydatne dla zrozumienia relacji z interesariuszami⁹¹.

Można wymienić dwa podstawowe modele komunikacji z interesariuszami⁹²:

- komunikację jednostronną – przedsiębiorstwo przekazuje interesariuszom zestandaryzowane lub dostosowane (spersonalizowane) informacje,
- dialog (komunikację dwu- lub wielostronną) – gdzie wyróżnia się „dialog monotoniczny” (interesariusze mają możliwość przekazania swoich

⁹⁰ Patrz punkt 4.1.2.

⁹¹ Szerzej: A. Crane, S. Livesey, *Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue*, [w:] J. Andriof et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Vol. 2, *Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2003, s. 39–52

⁹² *Ibidem*, s. 46–48.

opinii przedsiębiorstwu, np. poprzez fora internetowe, a ono niekiedy komentuje owe opinie) oraz prawdziwy dialog (faktyczną rozmowę, wymianę opinii, dyskusję, negocjacje itd.).

W zależności od intencji, można wymienić osiem poziomów dialogu⁹³:

- dialog jako manipulacja – ta forma dialogu opiera się na motywacji do „rozbrojenia” szczególnie krytycznych interesariuszy,

- dialog jako terapia – jest również podejściem niepartycypacyjnym, ale o nastawieniu pozytywnym – ma służyć edukowaniu krytycznych interesariuszy,

- dialog jako informacja – przedsiębiorstwo stara się być przejrzyste w odniesieniu do swej polityki i działalności i informuje o nich swoich interesariuszy,

- dialog jako konsultacja – ten typ dialogu uwzględnia otrzymywanie opinii interesariuszy, jest w znacznej mierze komunikacją jednostronną (pozyskiwanie informacji od interesariuszy),

- dialog jako uspokojenie obaw – przedsiębiorstwo może starać się wyciszyć obawy interesariuszy poprzez bliski dialog (w ograniczonej formie) z wybranymi krytykami (np. poprzez wybór znanego krytyka lub eksperta do zespołu doradczego),

- dialog jako partnerstwo – partnerski dialog oznacza, że planowanie i podejmowanie decyzji jest dokonywane wspólnie, na podstawie negocjacji,

- dialog jako delegacja – interesariuszom przekazano odpowiedzialność za podejmowanie decyzji (np. poprzez powołanie określonych komitetów decyzyjnych, w których większość posiadają interesariusze),

- dialog jako demokracja – w niektórych podmiotach kluczowi interesariusze (np. klienci, pracownicy) są jednocześnie właścicielami (np. w przypadku spółdzielni, spółek pracowniczych itp.); mają oni wówczas możliwość wyrażania swych opinii i równego dialogu albo bezpośrednio, albo poprzez demokrację przedstawicielską.

Powyższe poziomy dialogu są w znacznej mierze zbieżne z opisanymi wcześniej poziomami zaangażowania interesariuszy. Im większy poziom zaangażowania interesariuszy, tym większy zakres wymienianych informacji i bardziej zaawansowane formy komunikacji: od jednorazowo (*ad hoc*) przekazywanych informacji, poprzez komunikację jednostronną i wielostronną, aż po negocjacje i interaktywne, partycypacyjne podejmowanie decyzji⁹⁴.

Podstawą budowania trwałych relacji, opartych na zaufaniu, musi być przejrzystość⁹⁵. Odpowiedzialne informowanie o działalności banku i jej efektach, przy stworzeniu równego dostępu do informacji wszystkim zainteresowanym stronom, jest jednym z filarów ładu korporacyjnego, a polityka informacyjna

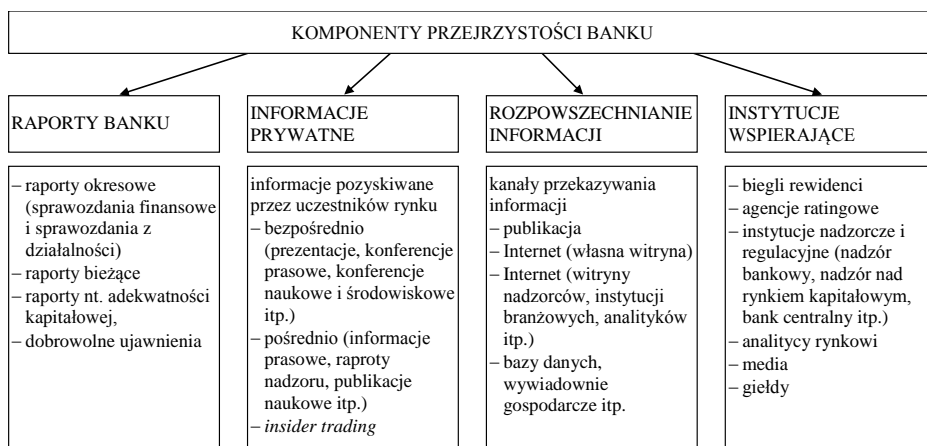
⁹³ J. Bendell, *Talking for change? Reflections on effective stakeholder dialogue*, [w:] J. Andriof *et al.*, (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Vol. 2, *Relationships...*, s. 53–69.

⁹⁴ G.E. Hund *et al.*, *Two-way responsibility...*

⁹⁵ S.A. DiPiazza Jr., R.G. Eccles, *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, New York 2002.

staje się jednym z kluczowych zagadnień kształtowania wizerunku banku i mechanizmów umożliwiających prawidłową alokację kapitału w gospodarce⁹⁶.

Transparentność, czyli uczciwe, szczere, odpowiedzialne i terminowe ujawnianie przez spółkę wszystkich istotnych informacji, postrzegana jest jako kluczowy czynnik umożliwiający interesariuszom właściwą, pełną ocenę przedsiębiorstwa. Przejrzystość jest koniecznym warunkiem dla właściwego funkcjonowania efektywnych rynków⁹⁷.



Rysunek 34. Czynniki determinujące przejrzystość banku

Źródło: M. Marcinkowska, *Rachunkowość a stabilność finansowa*, „Bank i Kredyt” 2012, Vol. 43, nr 4, dodatek (część edukacyjna, nr 4, 2012, *Stabilność finansowa od A do Z*)

Można wskazać kilka czynników wpływających na przejrzystość banku (patrz rys. 34)⁹⁸:

- publikowane przez bank raporty: bieżące i okresowe, obowiązkowe (np. sprawozdania finansowe, sprawozdania z działalności, raporty na temat adekwatności kapitałowej) i dobrowolne,
- informacje prywatne pozyskiwane przez uczestników rynku – bezpośrednio i pośrednio, w tym także informacje poufne (*insider trading*),
- sposób rozpowszechniania informacji (kanały dystrybucji danych i informacji),

⁹⁶ M. Marcinkowska, *Roczny raport z działalności i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 38.

⁹⁷ Szerzej na temat znaczenia przejrzystości dla funkcjonowania rynków w dokumencie IOSCO, *Transparency and market fragmentation. Report from the Technical Committee of the International Organization of Securities Commissions*, November 2001.

⁹⁸ R.M. Bushman et al., *What determines corporate transparency?*, „Journal of Accounting Research” 2004, Vol. 42, No. 2, s. 207–252; C. Stephanou, *Rethinking market discipline in banking. lessons from the financial crisis*, The World Bank Policy Research Working Paper 5227, March 2010.

– instytucje wspierające, np. ułatwiające dostęp do informacji, przetwarzające dane, instytucje zwiększające wiarygodność informacji, podmioty stymulujące wzrost przejrzystości.

Informacje są bardzo wartościowym towarem. Współcześnie interesariusze mogą się borykać z dwoma rodzajami problemów: brakiem lub niedoborem informacji bądź ich nadmiarem. W obu sytuacjach nie mogą podjąć optymalnych decyzji z uwagi na brak możliwości przeanalizowania danych. Wykształcił się zatem odrębny nurt „finansowego *public relations*”⁹⁹. Stosując finansowy PR bank stara się zapewnić, że zainteresowane strony są dobrze poinformowane o jego celach i strategii ich realizacji oraz prowadzonych działaniach i ich efektach.

Punktem wyjścia dla budowania finansowego PR jest polityka informacyjna banku. Jest ona kształtowana przede wszystkim przez regulacje prawne, nakazujące upublicznianie przez bank określonych informacji. Wymogi informacyjne nakładane na banki są znacznie szersze niżli w przypadku podmiotów spoza sektora finansowego; szczególny reżim dotyczy zaś emitentów papierów wartościowych notowanych na giełdzie. Przejrzystość banków ma w założeniu umożliwić sprawowanie przez interesariuszy (akcjonariuszy, obligatariuszy, deponentów itd.) prywatnego nadzoru nad bankami, czyli funkcjonowanie tzw. dyscypliny rynkowej¹⁰⁰. Z drugiej jednak strony prawo ogranicza możliwość publikowania przez banki określonych informacji (w szczególności – o klientach), w trosce o zachowanie tajemnicy bankowej¹⁰¹. Kolejnymi czynnikami, które kształtują politykę informacyjną banków są oczekiwania informacyjne interesariuszy¹⁰² oraz system wartości, odzwierciedlony w misji banku. Naturalnie, wskazać też należy na ograniczenia ujawniania informacji. Poza wymienionymi już ograniczeniami prawnymi, kluczowe znaczenie ma kwestia ochrony tajemnicy handlowej i konkurencyjnej. Należy wszakże mieć na względzie, że współcześnie przesuwana się granica informacji, których ujawnienie mogłoby zaszkodzić pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż wiele danych jest relatywnie łatwo dostępnych. Podstawowym wyznacznikiem zakresu publikowanych informacji powinno być zestawienie korzyści płynących z ich ujawnienia (dla banku mają one zwykle charakter korzyści pośrednich, odnoszonych na

⁹⁹ F.N. Arfin, *Financial Public relations: Lessons from the Corporate Leaders*, Financial Times Pitman Publishing, London 1994

¹⁰⁰ Szerzej: M. Marcinkowska, *O skuteczności dyscypliny rynkowej*, [w:] J. Czekaj (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej. Rynki finansowe*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, s. 85–92.

¹⁰¹ Szerzej: M. Marcinkowska, *Prawne ograniczenia ujawniania informacji przez banki*, [w:] P. Karpuś, J. Węclawski (red.), *Rynek finansowy – konkurencyjność, efektywność, wyzwania*, „Annales UMCS” 2011, Sectio H, Vol. XLV, nr 2, s. 173–182.

¹⁰² Kwestię badania potrzeb informacyjnych omawia J. Czekaj (red.), *Podstawy zarządzania informacją*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 69–90.

skutek reakcji interesariuszy odbierających te informacje) oraz kosztów wygenerowania i dystrybuowania informacji (bezpośrednich i pośrednich)¹⁰³.

Komunikowanie się przedsiębiorstwa z interesariuszami winno wykorzystywać wiele sposobów i kanałów: spotkania, korespondencję, badania opinii (np. ankiety) oraz informacje publikowane w prasie i Internecie. Znaczna część komunikacji z interesariuszami prowadzona jest poprzez oficjalne publikacje: sprawozdania, raporty, prezentacje, zwykle zamieszczane na ogólnodostępnej stronie internetowej, względnie witrynie dostępnej dla określonego kręgu użytkowników¹⁰⁴. Szczególne znaczenie mają tu raporty okresowe – zarówno obowiązkowe (np. raport roczny, w tym zwłaszcza sprawozdanie z działalności), jak i dobrowolne¹⁰⁵.

Raport roczny, a także inne formy komunikacji z interesariuszami, pozwalają na budowanie renowy i wiarygodności banku. Przedstawiając otwarcie i szczerze fakty, poparte opinią lub poświadczeniem niezależnych audytorów, bank tworzy w oczach czytelników raportu swój obraz, mogący wzmocnić jego *image*¹⁰⁶.

Tak jak nie istnieje możliwość wskazania uniwersalnego modelu interesariuszy i ich interakcji z bankiem, tak nie jest możliwe wskazanie szczegółowych wytycznych odnośnie do komunikacji banku z jego grupami interesów. Istnieją wszelako wytyczne i rekomendacje dotyczące dobrowolnego, rozszerzonego raportowania¹⁰⁷.

4.4.3. Ocena relacji z interesariuszami

Bardzo ważnym etapem kształtowania relacji z interesariuszami jest ocena efektów tego zaangażowania.

Z punktu widzenia wymienionych teorii kontraktowej i teorii interesariuszy, przedsiębiorstwo angażuje się w sześć typów wymiany¹⁰⁸:

¹⁰³ Szerzej o kosztach i korzyściach z publikowania informacji oraz ustalaniu optymalnego zakresu raportów: M. Marcinkowska, *Roczny raport z działalności...*

¹⁰⁴ Tematykę metod i narzędzi komunikowania się z odbiorcami przekazów *public relations* omawia np.: S. Black, *Public Relations*, wyd. 4, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.

¹⁰⁵ Wśród dobrowolnych ujawnień banki najczęściej publikują raporty na temat zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności, kapitału intelektualnego (lub wybranych elementów składowych).

¹⁰⁶ M. Marcinkowska, *Roczny raport z działalności...*, s. 41.

¹⁰⁷ Należy tu w szczególności wymienić inicjatywę Global Reporting Standard (GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, ver. 3.1., 2010, www.globalreporting.org [dostęp 19.05.2012]), Fédération des Experts comptables Européens (FEE, *Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current frameworks*, Fédération des Experts comptables Européens, Bruxelles, May 2011) oraz Integrated Reporting (International Integrated Reporting Committee, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century*, 2011, www.theiirc.org [dostęp 19.05.2012]).

¹⁰⁸ A.J. Zakhem et al. (eds.), *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York 2008, s. 37.

- wymianę pieniędzy na pracę – z pracownikami i menadżerami,
- wymianę pieniędzy na produkty i usługi – z dostawcami,
- wymianę produktów i usług na pieniądze – z klientami,
- wymianę pieniędzy płaconych później na pieniądze otrzymane teraz
- z inwestorami i wierzycielami,
- wymianę pieniędzy płaconych teraz na pieniądze otrzymane później
- z dłużnikami,
- wymianę pieniędzy na produkty, usługi i regulacje – z państwem.

Istotą banków (i innych pośredników finansowych) jest prowadzenie działalności w oparciu o środki powierzone – na zasadzie zaufania – przez klientów. Pod adresem tych instytucji formułowany jest podstawowy wymóg etyczny zwrotu samych środków oraz rekompensaty za korzystanie z nich. Podkreśla się, że rekompensata owa winna być ustalona w wyniku „sprawiedliwego” podziału nadwyżki osiągniętej z efektywnie prowadzonej działalności¹⁰⁹.

Nakazuje to zatem modyfikację metod pomiaru i oceny efektów działalności banków, w celu uchwycenia efektów wskazanych wyżej kontraktów i zaangażowania interesariuszy (następuje zatem przeniesienie akcentu z właścicieli na szersze grupy interesariuszy), a w wielu przypadkach także uwzględnienia efektów innych niż finansowe.

Przydatne w tym będą narzędzia tzw. rachunkowości społecznej (*social accounting*) oraz audyt interesariuszy. Rachunkowość społeczna oznacza proces tworzenia i komunikowania zainteresowanym stronom informacji o efektach działalności podmiotów, we wszelkich istotnych aspektach (w szczególności ekonomicznych, ekologicznych, etycznych i społecznych)¹¹⁰. Postrzegana z drugiej strony – dla celów zarządczych – rachunkowość w tym ujęciu generuje informacje na temat interesariuszy i efektach relacji z nimi. W praktyce bank przygotowuje zatem raporty umożliwiające analizę interesariuszy (jak przedstawiono w niniejszym rozdziale) oraz ocenę swych dokonań w kontekście ich potrzeb, oczekiwań, ale także i wniesionych kontrybucji. W szerszym wymiarze mogą być prowadzone audyty interesariuszy, oceniające nie tylko efekty (względem oczekiwań i planów), ale i cały proces relacji¹¹¹.

Możliwe jest zatem dokonanie oceny stopnia realizacji celów interesariuszy i banku, a w ostatecznym rozrachunku – efektywności relacji z poszczególnymi

¹⁰⁹ J. Węclawski, *Re-regulacja sektora finansowego jako reakcja na kryzys finansowy*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 106, s. 137–145.

¹¹⁰ M. Freeman, *Social accounting*, [w:] G. Siegel, H. Ramanauskas-Marconi (eds.), *Behavioral Accounting*, South-West Educational Publishing, 1998, s. 499–519. Szerzej o rachunkowości społecznej w III tomie.

¹¹¹ Szerzej na temat audytu interesariuszy: A. Svendsen, *The Stakeholder Strategy...*, s. 165 i nast.

zainteresowanymi stronami. Informacje te winny być podstawą oceny realizowanych strategii oraz ich ewentualnej redefinicji lub korekty.

Jeden z modeli wykorzystywanych do pomiaru satysfakcji interesariuszy (głównie klientów i pracowników) oraz zarządzania relacjami z nimi akcentuje konieczność całościowego, procesowego podejścia, uwzględniającego pomiar (*Measurement*), zarządzanie (*Management*) i monitoring (*Monitoring*) – TRI*M^{TM112}. Na podstawie uzyskanych danych możliwe jest przygotowanie adekwatnych strategii działania – zarządzania relacjami z daną grupą interesariuszy. Narzędzie to stosowane jest także do pomiaru reputacji podmiotu wśród odnośnych interesariuszy oraz oceny jakości i porównań z konkurentami. Stosowana metodologia pozwala na obliczenie indeksu (syntetycznego wskaźnika umożliwiającego porównania w czasie i z konkurentami) oraz matrycy, analizującej poszczególne cechy uznane przez interesariuszy za istotne pod kątem ich wpływu na ogólną satysfakcję. Wyniki pozwalają na segmentację interesariuszy pod kątem ich zadowolenia i lojalności.

Bardzo przydatnym narzędziem oceny relacji z interesariuszami jest „Pryzmat wyników” (*Performance prism*). Uwzględnia on analizę satysfakcji interesariuszy i banku z wzajemnych relacji, wskazanie strategii relacji oraz ocenę wymaganego zaplecza i procesów potrzebnych do wdrożenia tej strategii¹¹³.

W odniesieniu do poszczególnych interesariuszy oraz ich potrzeb, które bank uznał za godne spełnienia, należy określić kryteria oceny i mierniki, które będą służyły ocenie skuteczności kształtowania wspólnych relacji w kontekście tak zdefiniowanych celów banku. Warto tu uwzględnić zarówno cele finansowe, jak i niefinansowe. Przykładami takich mierników mogą być¹¹⁴:

– w odniesieniu do właścicieli: wskaźnik całkowitego zwrotu z akcji (TSR) lub relatywny TSR, liczba pozytywnych rekomendacji itp.,

– w odniesieniu do członków zarządu: średnie wynagrodzenie lub średnie wynagrodzenie jako odsetek średniego wynagrodzenia członków zarządów firm z grupy porównawczej, odsetek posiadanych akcji spółki itp.,

¹¹² Szerzej: J. Scharioth, M. Hubner (eds.), *Achieving Excellence in Stakeholder Management*, Springer, Berlin, Heidelberg 2004; M. Huber et al, *Putting Stakeholder Management into Practice*, Springer, Berlin, Heidelberg 2004; M. Huber, M. Pallas, *Customising Stakeholder Management Strategies. Concepts for Long-term Business Success*, Springer, Berlin, Heidelberg 2006; M. Huber, S. O’Gorman (eds.), *From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System. Living a Vision*, Springer, Berlin, Heidelberg 2008.

¹¹³ A. Nelly et al., *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002. Model ten zostanie opisany w tomie trzecim.

¹¹⁴ Porównaj: R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 1984, s. 179; M.Theodor, *A Stakeholder Approach to Measuring the Level of Corporate Governance*, EIASM Workshop on Corporate Governance Proceedings, EIASM, Brussels 4–5.11.2004. Szerzej na temat pomiaru efektów relacji z interesariuszami i rachunkowości społecznej w tomie trzecim.

- w odniesieniu do pracowników: średnie wynagrodzenie w spółce w porównaniu ze średnim wynagrodzeniem w kraju (ew. w branży), średni poziom absencji, średni czas szkoleń na jednego pracownika w roku itp.,
- w odniesieniu do wierzycieli: wskaźniki wypłacalności i płynności, ratingi przyznane przez niezależne agencje itp.,
- w odniesieniu do klientów: wskaźnik udziału w rynku, liczba skarg i reklamacji, odsetek klientów dokonujących powtórnego zakupu, liczba nowych klientów, średni czas realizacji usług itp.,
- w odniesieniu do dostawców: koszty zakupionych produktów i usług, czas dostawy, powtarzalność zakupów, terminowość płatności itp.,
- w odniesieniu do państwa: kwota płaconych podatków, liczba stworzonych miejsc pracy itp.,
- w odniesieniu do regulatorów: liczba spełnianych norm prawnych, liczba zastrzeżeń do funkcjonowania podmiotu itp.,
- w odniesieniu do społeczności lokalnej/społeczeństwa: wielkość zatrudnienia (w tym np. osób niepełnosprawnych), kwota inwestycji w infrastrukturę komunalną, kwota środków przekazanych na działalność społeczną (charytatywną, naukową, kulturalną, sportową), finansowanie celów proekologicznych i prospołecznych oraz inwestycje społecznie odpowiedzialne itp.

Oczywiście, jak w każdym systemie pomiaru dokonań, kluczowe znaczenie ma dobór wskaźników, czyli tych mierników, które umożliwiają dokonanie oceny ważnych w danym obszarze zagadnień. Konieczne jest zatem, by wskaźniki dobrze odzwierciedlały uprzednio zdiagnozowane czynniki satysfakcji i kontrybucji interesariuszy, przy czym pomiar powinien dotyczyć tych aspektów, w stosunku do których może podjąć jakieś działania i na które może wpływać¹¹⁵. Oczywiście należy mieć na uwadze ograniczenia takiego pomiaru i w niektórych obszarach dokonywać szerszej analizy (uwzględniającej także czynniki niemierzalne lub trudno mierzalne). W praktyce trudne będzie dokonanie szczegółowej analizy wszystkich aspektów relacji z interesariuszami i konieczne będzie dokonywanie określonych uogólnień

Jak wspomniano, pomiar efektów relacji z interesariuszami powinien być dokonywany przede wszystkim dla celów wewnętrznych – potrzeb zarządzania tymi relacjami. W zależności od polityki informacyjnej banku, dane umożliwiające ocenę relacji z interesariuszami mogą być publicznie dostępne (np. w sprawozdaniu z działalności albo innych, dobrowolnie publikowanych raportach lub komunikatach oraz na korporacyjnej stronie internetowej). Warto zauważyć, że

¹¹⁵ Wytyczne w zakresie konstruowania systemów pomiaru dokonań i wyboru mierników zawierają np.: W. W. Eckerson, *Performance Dashboards. Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*, John Wiley & Sons, Hoboken 2006; N. Rasmussen *et al.*, *Business Dashboards*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009; D.C. Spitzer, *Transforming Performance Measurement*, AMACOM, New York 2007; J. Alexander, *Performance Dashboards and Analysis for Value Creation*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007.

tym samym element używany przez bank do oceny relacji staje się jednocześnie instrumentem komunikacji z interesariuszami i zwykle jest narzędziem kształtowania wizerunku banku, sprzyjając budowie jego reputacji.

4.5. Podsumowanie

Jak wskazano, nie brakuje oponentów teorii interesariuszy, dowodzących, że jest ona szkodliwa zarówno dla samych przedsiębiorstw, jak i dla całej gospodarki¹¹⁶. Należy jednak zaakcentować, że teoria interesariuszy nie wymaga, iżby maksymalizować efekty uzyskiwane z relacji z bankiem przez wszystkie zainteresowane strony – to wszak nie jest możliwe. Osiągnięcie celu głównego, jakim może być maksymalizacja wartości rynkowej (lub zysków finansowych bądź ekonomicznych), wymaga jednak uwzględnienia uzasadnionych roszczeń określonych interesariuszy.

Raz jeszcze zatem należy podkreślić, że zadaniem jest odpowiednie zidentyfikowanie uprawnionych grup interesów, z którymi relacje mogą dopomóc w realizacji misji banku. Przyjęcie modelu bankowości relacyjnej (partnerskiej) nie może oznaczać rezygnacji z finansowych aspiracji banku – te bowiem są podstawą jego działalności. Niezbędne jest znalezienie kompromisu między oczekiwaniami uprawnionych interesariuszy i efektywne wykorzystanie ich kontrybucji w taki sposób, by możliwe było realizowanie celów banku i zaspokajanie potrzeb jego interesariuszy.

¹¹⁶ Przykładowo, M.C. Jensen dowodzi, że pełne zastosowanie teorii interesariuszy spowoduje nie tylko spadek wartości przedsiębiorstw, ale też zmniejszy dobrobyt społeczny (przywołuje przy tym „eksperymenty” z krajów socjalistycznych i komunistycznych). M.C. Jensen, *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2001, Vol. 14, Issue 3, s. 8–21. E. Sternberg wskazuje, że teoria interesariuszy podważa prawo własności, kwestionuje obowiązki agentów względem pryncypałów i obniża możliwości generowania wartości dla inwestorów. E. Sternberg, *The defects of stakeholder theory*, „Corporate Governance: An International Review” 1997, Vol. 5, No. 1, s. 3–10.

Zakończenie

Literatura dotycząca interesariuszy i zasad zarządzania relacjami z nimi ukierunkowanych na generowanie wartości podmiotu akcentuje konieczność respektowania potrzeb zainteresowanych stron i odpowiedzialnego traktowania ich przez przedsiębiorstwo. Współcześnie wymóg ów jest traktowany w kategoriach korporacyjnej uczciwości i odpowiedzialności. Jedną z naczelných zasad „kapitalizmu interesariuszy” jest zasada odpowiedzialności, wedle której „wartość może być tworzona i transferowana, jeśli strony umowy są skłonne zaakceptować odpowiedzialność za konsekwencje swych działań”¹.

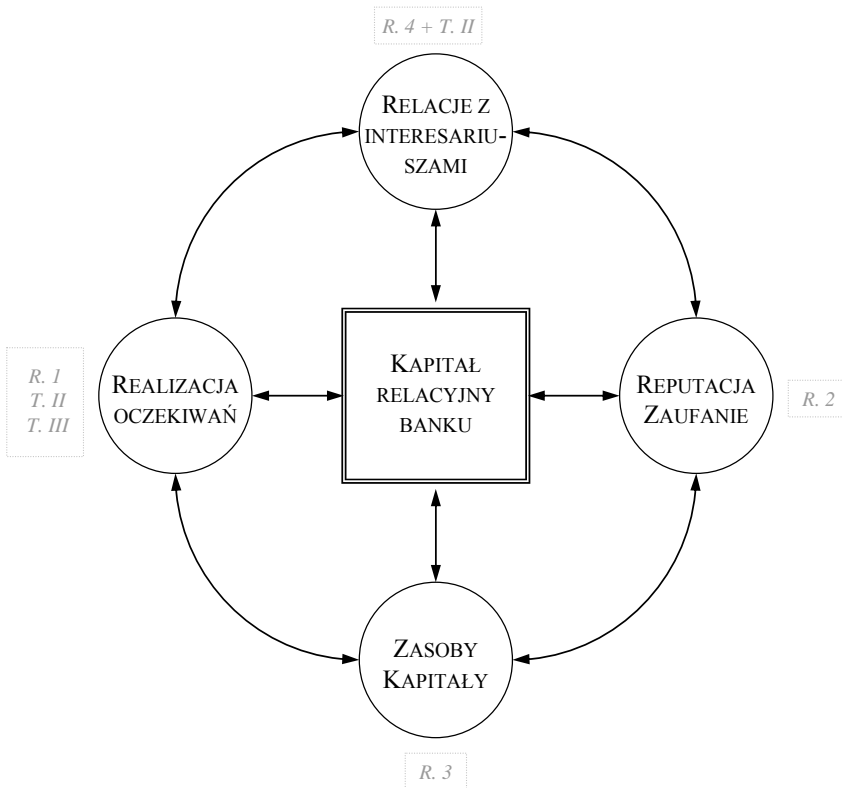
Kwestie te mają fundamentalne znaczenie i mogą być obecnie traktowane jako aksjomat zarządzania strategicznego. Należy wszelako podkreślić, że niezbędne jest tu obustronne poczucie uczciwości i odpowiedzialności – także interesariuszy wobec banku. Skoro zostają oni włączeni w kształtowanie losów tej instytucji, winni przejść nie tylko prawa, ale i obowiązki i stać się współodpowiedzialnymi za jej poczynania². **Podstawą udanych relacji banku z interesariuszami jest zatem odpowiedzialność obu stron, a warunkiem koniecznym – zaufanie do banku.**

¹ Zasada ta ma w założeniu wnieść etykę do serca kapitalizmu i ograniczać problem między etyką a kapitalizmem. R.E. Freeman *et al.*, *Stakeholder Theory. The state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 281. Niekiedy nakazuje się nawet bardzo szerokie spojrzenie na kwestię odpowiedzialności, obejmujące „łańcuch odpowiedzialności”, to jest wzajemną odpowiedzialność wobec wszystkich uczestników łańcucha wartości, łańcucha produkcji, łańcucha cyklu życia produktu (czyli od dostawców surowców i interesariuszy, poprzez dostawców, podwykonawców, samo przedsiębiorstwo, jego dystrybutorów i ostatecznych klientów/końcowych użytkowników i podstawowych interesariuszy wszystkich elementów tego łańcucha). R.E. Freeman *et al.*, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven, London 2007, s. 14.

² Jak podkreśla E. Sternberg, prawidłowo rozumiana „społeczna odpowiedzialność” nie oznacza odpowiedzialności wobec interesariuszy, lecz odpowiedzialność interesariuszy. E. Sternberg, *The Stakeholder concept: a mistaken doctrine*, Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper No. 4, November 1999, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263144>; E. Sternberg, *Just Business: Business Ethics in Action*, Oxford University Press, 2nd Edition, Oxford 2000. Należy tu zatem podkreślić odpowiedzialność banku wobec interesariuszy i odpowiedzialność samych interesariuszy.

Generalną tezę niniejszej rozprawy jest konstatacja, że **banki powinny dążyć do rozwoju bankowości relacyjnej (*relationship banking*) i bankowości partnerskiej (*partnership banking*)** – tworzyć relacje i więzi z kluczowymi interesariuszami w celu realizacji ich uzasadnionych oczekiwań, by – w perspektywie długookresowej – móc generować wartość banku.

Jak zaznaczono we wstępie, niniejsza książka jest pierwszym tomem monografii poświęconej kapitałowi relacyjnemu banków. Zaprezentowano w niej model i kontekst jego tworzenia (patrz rys. 35).



Rysunek 35. Kontekst tworzenia kapitału relacyjnego banku

Źródło: opracowanie własne

Tworzenie kapitału relacyjnego wymaga przeformułowania funkcji celu instytucji bankowych i modeli zarządzania nimi. Należy mieć przy tym na względzie, że tworzenie kapitału relacyjnego nie może być celem samym w sobie. Konieczna jest tu priorytetyzacja dążeń banku – ustalenie celu (wiązki celów) nadrzędnych, wynikających z oceny zasadności i legitymizacji zgłoszonych oczekiwań interesariuszy. Ustalenie hierarchii oczekiwań i celów jest

niezbędne z uwagi na ograniczenia dotyczące posiadanych zasobów banku, ale przede wszystkim wiąże się z tożsamością banku (wyznanymi przezeń wartościami, wyrażonymi w wizji i misji). Hierarchia ta ustala kierunki rozwoju banku. Złe ukierunkowanie kapitału społecznego i intelektualnego banku może prowadzić do nieefektywnego wykorzystania posiadanego kapitału finansowego, co w konsekwencji – w długim okresie – przełoży się na zachwianie równowagi między interesariuszami i może pogorszyć sytuację słabszych z nich³. Zagadnienia oczekiwań otoczenia względem banków oraz ustanawiania celów tych instytucji omówiono w rozdziale pierwszym.

Aby było możliwe zbudowanie kapitału relacyjnego banku, musi on cieszyć się dobrą reputacją i zasłużyć na miano instytucji zaufania publicznego oraz kształtować relacje z interesariuszami w odpowiedzialny sposób. Banki bowiem – z uwagi na swą specyficzną rolę w gospodarce – znacznie silniej wpływają na losy swych interesariuszy niżli ma to miejsce w przypadku podmiotów niefinansowych⁴. Aspekty te zaprezentowano w rozdziale drugim.

Kapitał relacyjny banku tworzony jest dzięki kapitałowi społecznemu i innym elementom kapitału intelektualnego (ludzkiemu i strukturalnemu), wymaga także zaangażowania kapitału finansowego (kapitały banków scharakteryzowano w rozdziale trzecim). W konsekwencji, kapitał relacyjny pozwala na najlepsze wykorzystanie zgromadzonego kapitału i zasobów, prowadząc do kreacji wartości banku.

Osnową działań dotyczących kreowania kapitału relacyjnego banku winny być – omówione w czwartym rozdziale – zasady kształtowania relacji z interesariuszami. Teoria wartości dla interesariuszy wyjaśnia, że uwzględnienie oczekiwań szerszego kręgu interesariuszy niż tylko właściciele warunkuje możliwość realizacji długoterminowych celów ekonomicznych. Tworzenie wartości dla właścicieli wymaga zatem ustanowienia wartości dla interesariuszy. Jakkolwiek

³ Przykładowo, inwestorzy (właściciele lub wierzyciele), którzy nie będą usatysfakcjonowani otrzymanymi zwrotami z poniesionych nakładów, mogą wycofać swe fundusze, a w konsekwencji bank nie będzie mógł wykonywać swoich zadań i realizować celów innych interesariuszy. W skrajnych przypadkach bank może ograniczyć działalność lub ją zakończyć, co spowoduje negatywne konsekwencje dla wszystkich interesariuszy (w szczególności klientów, pracowników, kooperantów, społeczności, państwa).

⁴ Badania dowiodły, że upadłość banków powoduje znacznie większe negatywne skutki dla ich klientów, niż średnio dla przedsiębiorstw w danej gospodarce (upadłość banków wywołuje negatywne konsekwencje dla całej gospodarki, jednak są one większe i mają charakter bezpośredni w przypadku klientów zbankrutowanych banków). Szerzej: E. Brewer III *et al.*, *The value of banking relationships during a financial crisis: Evidence from failures of Japanese banks*, „Journal of the Japanese and International Economies” 2003, Vol. 17, Issue 3, s. 233–262; J.-K. Kang, R.M. Stulz, *Do banking shocks affect borrowing firm performance? An analysis of the Japanese experience*, „The Journal of Business” 2000, Vol. 73, No. 1, s. 1–23, oraz K.-H. Bae *et al.*, *The value of durable bank relationships: evidence from Korean banking shocks*, „Journal of Financial Economics” 2002, Vol. 64, Issue 2, s. 181–214.

teoria interesariuszy ma wielu przeciwników, należy przyznać, że funkcjonowanie i rozwój banków oraz generowanie wyników finansowych (a w konsekwencji wartości dla właścicieli) wymaga zaspokojenia określonych potrzeb klientów, pracowników, dostawców, partnerów i innych interesariuszy banków. To zaś wymaga partnerskich relacji, opartych na uczciwych zasadach i respektowaniu odpowiedzialności wszystkich stron. Konieczne jest zatem ustalenie kompromisu między oczekiwaniami właścicieli a potrzebami innych zainteresowanych uczestników.

Zagadnienia relacji z kluczowymi grupami interesów – realizacji ich oczekiwań oraz pozyskiwania ich kontrybucji na rzecz banku – zostaną szerzej omówione w drugim tomie rozprawy. Trzeci tom poświęcony będzie zagadnieniom oceny tworzenia kapitału relacyjnego, czyli analizy banków z perspektywy ich relacji z interesariuszami.

Bibliografia

- AccountAbility, *AA1000 Accountability Principles Standard 2008*, www.accountability.org [dostęp 23.02.2012].
- AccountAbility, *AA1000 Stakeholder Management Standard 2011. Final Exposure Draft*, www.accountability.org [dostęp 23.02.2012].
- Acharya V.V., *Is the International Convergence of Capital Adequacy Regulation Desirable?*, London Business School, March 2002.
- Acquaah M., *Organizational competence and firm-specific tobin's q: the moderating role of corporate reputation*, „Strategic Organization” 2003, Vol. 1, No. 4, s. 383–411.
- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Adams R.B., Licht A.N., Sagiv L., *Shareholders and stakeholders: how do directors decide?*, ECGI Finance Working Paper No. 276/2010, March 2010.
- Adamska A., Dąbrowski T., *Zarządzanie ryzykiem reputacji w banku*, „Finanse” 2010, nr 1 (2), s. 93–111.
- Adler P.S., Kwon S.-W., *Social capital: prospects for a new concept*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, No. 1, s. 17–40.
- Adler P.S., Kwon S.-W., *Social capital: the good, the bad, and the ugly*, Marshall School of Business Working Paper No. MKT 03–09, January 2009.
- Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A., *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO value*, „Academy of Management Journal” 1999, Vol. 42, No. 5, s. 507–525.
- Akermann F., Eden C., *Strategic management of stakeholders: theory and practice*, „Long Range Planning” 2011, Vol. 44, Issue 3, s. 179–196.
- Alchian A.A., Demsetz H., *Production, Information Costs, and Economic Organization*, „American Economic Review” 1972, Vol. 62, No. 5, s. 777–795.
- Alexander J., *Performance Dashboards and Analysis for Value Creation*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007.
- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
- Andriof J., Waddock S., *Unfolding stakeholder engagement*, [w:] J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahma (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002.
- Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965.
- Arfin F.N., *Financial Public Relations: Lessons from the Corporate Leaders*, Financial Times Pitman Publishing, London 1994
- Bae K.-H., Kang J.-K., Lim C.-W., *The value of durable bank relationships: evidence from Korean banking shocks*, „Journal of Financial Economics” 2002, Vol. 64, Issue 2, s. 181–214.

- Balcerowicz L., *Rozwój systemu finansowego*, „Bezpieczny Bank” 2005, nr 4 (29), s. 125–132.
- Balmer J.M.T., *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, „Journal of Marketing Management” 1998, Vol. 14, Issue 8, s. 963–996.
- Balmer J.M.T., *From the Pentagon: a new identity framework*, „Corporate Reputation Review” 2001, Vol. 4, Issue 1, s. 11–22.
- Balvers R.J., McDonald B., Miller R.E., *Underpricing of new issues and the choice of auditor as a signal of investment banker reputation*, „The Accounting Review” 1988, Vol. 63, No. 4, s. 605–622.
- Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., *Corporate reputation: the definitional landscape*, „Corporate Reputation Review” 2006, Vol. 9, No. 1, s. 26–38.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99–120.
- BCBS, *Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems. Revised*, BIS, Basel, June 2011.
- BCBS, *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*, BIS, Basel, February 2006.
- BCBS, *Implementation of Basel II: Practical Considerations*, BIS, Basel, July 2004.
- BCBS, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A revised framework. Comprehensive Version*, BIS, Basel, June 2006.
- BCBS, *Principles for Enhancing Corporate Governance*, BIS, Basel, October 2010.
- Becker-Blease J., *Koncepcja odpowiedzialności biznesu w finansach*, [w:] N.C. Smith, G. Lenssen, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio EMKA, Warszawa 2009, s. 222–229.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, t. 2, PWE, Warszawa 1992.
- Bendell J., *Talking for change? Reflections on effective stakeholder dialogue*, [w:] J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Vol. 2, *Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2003, s. 53–69.
- Bessis J., *Risk Management in Banking*, 3 Edition, John Wiley & Sons, Chichester 2010.
- Bielecki J.K., Pawłowicz L. (red.), *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Bieliński J., *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
- Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, wyd. 2, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Black S., *Public Relations*, wyd. 4, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Błaszczak W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Boesso G., Kumar K., *Stakeholder prioritization and reporting: Evidence from Italy and the US*, „Accounting Forum” 2009, Vol. 33, Issue 2, s. 162–175.
- Bogle J.C., *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, PTE, Warszawa 2009.
- Bourdieu P., *The forms of capital*, [w:] J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York 1986, s. 46–58.
- Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Brewer E. III, Genai H., Hunter W.C., Kauffman G.G., *The value of banking relationships during a financial crisis: Evidence from failures of Japanese banks*, „Journal of the Japanese and International Economies” 2003, Vol. 17, Issue 3, s. 233–262.

- Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 1996.
- Brønn C., Dowling G., *Corporate reputation risk: creating an audit trail*, [w:] S. Helm, K. Liehr-Gobbers, C. Storck (eds.), *Reputation Management for Professionals*, Springer, Berlin, Heidelberg 2011, s. 239–255.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Brzezina W., *Ogólna teoria rachunkowości*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1995.
- Brzozowska K., *Odzwierciedlenie kapitału intelektualnego banków w ich marce*, [w:] R. Wierzbą, M. Czerwińska, K. Śledzik (red.), *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/3.
- Budzyński W., *Kształtowanie wizerunku równoległego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.
- Bukh P.N., *The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2002, Vol. 16, Issue 1, s. 49–56.
- Bukh P.N., Johanson U., *Research and knowledge interactions: guidelines for IC reporting*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, Issue 4, s. 576–587.
- Büschgen H.E., *Przedsiębiorstwo bankowe*, t. 2, Poltext, Warszawa 1997.
- Buser S.A., Chen A.H., Kane E.J., *Federal deposit insurance, regulatory policy, and optimal bank capital*, „Journal of Finance” 1981, Vol. 36, No. 1, s. 51–60.
- Bushman R.M., Piotroski J.D., Smith A.J., *What determines corporate transparency?*, „Journal of Accounting Research” 2004, Vol. 42, No. 2, s. 207–252.
- CapGemini Ernst & Young, Center For Business Innovation, Measuring the Future, *The Value Creation Index*, Cambridge 2000.
- CapGemini, *World Retail Banking Report 2012*, www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/world-retail-banking-report-2012/ [dostęp 4.08.2012].
- Capiga M., *Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem banku. Polskie regulacje ostrożnościowe a wymogi unijne*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 10.
- Capiga M., Harasim J., Szustak G., *Finanse banków*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005.
- Carroll A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, Vol. 4, No. 4, s. 497–505.
- Carroll A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons” 1991, Vol. 34, Issue 4, s. 39–48.
- Carter R.B., Dark F.H., Singh A.K., *Underwriter reputation, initial returns, and the long-run performance of IPO stocks*, „The Journal of Finance” 1998, Vol. 53, No. 1, s. 285–311.
- Carter L., Harkins P., Onge H. St., *Best Practices in Knowledge Management & Organizational Learning Handbook*, Linkage Press, Burlington 2000.
- Carter R., S. Manaster, *Initial public offerings and underwriter reputation*, „The Journal of Finance” 1990, Vol. 45, No. 4, s. 1045–1067.
- Castro de G.M., López J.E.N., Sáez P.J., *Business and social reputation: exploring the concept and main dimensions of corporate reputation*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 63, No. 4, s. 361–370.
- CEBS, *Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2 (CP03 revised)*, 25 January 2006.
- Chalupnicka P., *The CAPITAL in social capital: an Austrian perspective*, „American Journal of Economics and Sociology” 2010, Vol. 69, Issue 4, s. 1230–1250.
- Chmielewski M., Śledzik K., *Czynniki kształtujące kapitał intelektualny banków*, [w:] R. Wierzbą, M. Czerwińska, K. Śledzik (red.), *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności*

- banków, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/3, s. 92–130.
- Chojnacka E., *Struktura kapitału spółek akcyjnych w Polsce w świetle teorii hierarchii źródeł finansowania*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Chorafas D.N., *Economic Capital Allocation with Basel II. Cost, Benefit and Implementation Procedures*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
- Cicirko T., *Efektywne zarządzanie kapitałem banku komercyjnego w Polsce w świetle standardów adekwatności kapitałowej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.
- Clarkson Center for Business Ethics, *Principles of stakeholder management*, 1999, <http://www.rotman.utoronto.ca> [dostęp 4.08.2012]
- Cohen J.A., *Intangible Assets. Valuation and Economic Benefit*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005.
- Coleman J., *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
- Coleman J.S., *Social capital in the creation of human capital*, „The American Journal of Sociology” 1998, Vol. 94, supplement, s. S95-S120.;
- Collier P., *Social capital and poverty*, „Social Capital Initiative Working Paper” No. 4, World Bank, December 1998.
- Copeland T., Kler T., Murrin J., *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, New York 1994.
- Coyne K.P., Witter J.W., *What makes your stock price go up and down*, „The McKinsey Quarterly” 2002, No. 2.
- Crane A., Livesey S., *Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue*, [w:] J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Vol. 2, *Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2003, s. 39–52.
- Cravens K., Oliver E.G., Ramamoorti S., *The reputation index: measuring and managing corporate reputation*, „European Management Journal” 2003, Vol. 21, No. 2, s. 201–212.
- Crouhy M., Galai D., Mark R., *Risk Management*, McGraw-Hill, New York 2001.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.
- Crudeli L., *Social capital and economic opportunities*, „The Journal of Socio-Economics” 2006, Vol. 35, Issue 5, s. 913–927.
- CSFI, PWC, *Banking Banana Skins 2012. The system in peril. The CSFI survey of bank risk*, February 2012.
- Czarnecki J., *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Czekaj J. (red.), *Podstawy zarządzania informacją*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- D’Aveni R.A., *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994
- Dąbrowski T.J., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Dąbrowski T.J., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako element kształtowania reputacji i zaufania do banku*, „Bezpieczny Bank” 2010, nr 3 (42), s. 116–139.
- Davies H., Green D., *Globalny nadzór i regulacja sektora finansowego*, PWN, Warszawa 2010.
- Decker S., Sale C., *An analysis of corporate social responsibility, trust and reputation in the banking profession*, [w:] S.O. Idowu, W.L. Filho (eds.), *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, Springer, Heidelberg 2009, s. 135–156.

- Definitions of Social Capital*, <http://www.socialcapitalresearch.com/definition.html> [dostęp 30.07.2012].
- Dembinski P.H., *Finanse po zawale. Od euforii finansowej do gospodarczego ładu*, Studio EMKA, Warszawa 2011.
- Dembiński P.H., *Wyzwania etyczne w działalności finansowej*, [w:] W. Gasparski (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 51–59.
- Demirgüç-Kunt A., Huizinga H., *Financial structure and bank profitability*, The World Bank Policy Research Working Paper 2430, August 2000.
- Dewatripont M., Rochet J.-C., Tirole J., *Balancing the Banks. Global Lessons from the Financial Crisis*, Princeton University Press, Princeton 2010.
- Diamond D.W., *Financial intermediation and delegated monitoring*, „Review of Economic Studies” 1984, Vol. 51, Issue 166, s. 393–414
- Diamond D., Dybvig P., *Bank runs, deposit insurance and liquidity*, „Journal of Political Economy” 1983, Vol. 91, No. 3, s. 401–419.
- Diamond D.W., Rajan R.G., *Liquidity risk, liquidity creation and financial fragility: a theory of banking*, National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. w7430, December 1998.
- DiPiazza S.A. Jr., Eccles R.G., *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, New York 2002.
- Dobija M., *How to place human resources into the balance sheet?*, „Journal of Human Resources Costing and Accounting”, Spring 1998, Vol. 3, No. 1, s. 83–92.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
- Dobija D. (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Dobija M. (red.), *Teoria pomiaru kapitału i zysku*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
- Donaldson T., Preston L.E., *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, Issue 1, s. 65–91.
- Dowla A., *In credit we trust: Building social capital by Grameen Bank in Bangladesh*, „Journal of Socio-Economics” 2006, Vol. 35, Issue 1, s. 102–122.
- Dowling G., *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, New York 2001.
- Dowling G.R., *How good corporate reputations create corporate value*, „Corporate Reputation Review” 2006, Vol. 9, Issue 2, s. 134–143.
- Dowling G.R., *Managing your corporate images*, „Industrial Marketing Management” 1986, Vol. 15, Issue 2, s. 109–115.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2004.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
- Dyer J.H., *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal”, August 1997, Vol. 18, Issue 7, s. 535–556.
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „The Academy of Management Review”, 4, October, 1998, Vol. 23, s. 660–679.

- Dziawgo L., *Bank jako „instytucja BRAKU zaufania publicznego”*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 107–112.
- Dziawgo L., *Era postbankowości*, [w:] J. Nowakowski, J. Ostaszewski (red.), *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 21–32.
- Dziawgo L., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo systemu bankowego*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa 2008, s. 119–128.
- Dziawgo L., *Współczesny Biznes Bankowy – Patologiczne otoczenie, „Ekonomia polityczna” oraz ład monetarno-instytucjonalny rynku finansowego jako zagrożenie dla bankowości*, „Bezpieczny Bank” 2011, nr (3) 45, s. 7–21.
- Dziawgo L., Dziawgo D., *CSR i IR – nietławe antidotum na toksyczną bankowość*, „Bezpieczny Bank” 2010, nr 1 (40), s. 98–113.
- Dzinkowski R., *The measurement and management of intellectual capital: An Introduction*, „Management Accounting” 2000, Vol. 78, Issue 2, s. 32–36.
- EBA, *Internal Governance Guidelines*, September 2011.
- ECCO International Communications Network, *Corporate Values Index 2009*, November 2009, www.onboard.pl/pl/badania_publicacje/corporate_values_index [dostęp 30.07.2010].
- Eckerson W.W., *Performance Dashboards. Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*, John Wiley & Sons, Hoboken 2006.
- Economist Intelligence Unit, *Reputation: Risk of risks*, EIU, 2005, http://www.online-reputationmanagement.org/images/WhitePapers/risk_reputation_report_online-reputation-management-solutions.pdf [dostęp 7.08.2012].
- Edelman Trust Barometer 2012*, <http://trust.edelman.com> [dostęp 29.01.2012].
- Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperCollins Publishers, New York 1997 (polskie wydanie: *Kapitał Intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jej ukryte korzenie*, tłum. M. Marcinkowska, PWN, Warszawa 2001).
- EisnerAmper, *Third Annual Board of Directors Survey – 2012. Concerns About Risks Confronting Boards*, May 2012, <http://www.eisneramper.com/board-directors-risk-survey-0512.aspx> [dostęp 7.08.2012].
- Emerg F.E., Trist E.L., *The casual textures of organisational environments*, „Human Relations” 1965, Vol. 18, No. 1, s. 21–32.
- Epstein G.A. (ed.), *Financialization And The World Economy*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2005.
- Ernst & Young, *The customer takes control. Global Consumer Banking Survey 2012*, www.ey.com/GL/en/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/Global-consumer-banking-survey-2012--The-voice-of-todays-banking-customer [dostęp 4.08.2012].
- European Banking Federation, *Principles for a Successful Future of Banking in Europe*, Brussels 2010.
- European Commission, *Towards More Responsibility and Competitiveness in the European Financial Sector*, EU 2010.
- Falkenreck C., *Reputation Transfer to Enter New B-to-B Markets. Measuring and Modelling Approaches*, Springer, Berlin, Heidelberg 2010.
- Fama E.F., *What's different about banks?*, „Journal of Monetary Economics” 1985, Vol. 15, Issue 1, s. 29–39.
- Farr J., *Social capital: a conceptual history*, „Political Theory”, February 2004, Vol. 32, Issue 1, s. 6–33.

- Fassin Y., *Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 80, No. 4, s. 879–88
- Fassin Y., *The stakeholder model refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 84, No. 1, s. 113–135.
- FEE, *Environmental, social and governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current frameworks*, Fédération des Experts comptables Européens, Bruxelles, May 2011
- Ferrary M., *Trust and social capital in the regulation of lending activities*, „Journal of Socio-Economics” 2003, Vol. 31, Issue 3, s. 673–699.
- Field J., *Social Capital*, wyd. 2. Routledge, London – New York 2009.
- Fine B., *Social Capital Versus Social Theory*, Routledge, London – New York 2001.
- Flejterski S., *Kapitał intelektualny a konkurencyjność banku komercyjnego – podstawowe dylematy i wyzwania*, [w:] R. Wierzbą, M. Czerwińska, K. Śledzik (red.), *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/3, s. 14.
- Flejterski S., *Konkurencyjność a dylematy dywersyfikacji struktury bankowości w Polsce*, [w:] *Finanse i bankowość a wejście Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, Pułtusk 1999.
- Flejterski S., *Podstawy metodologii finansów. Elementy komparatystryki*, Wyd. Economicus, Szczecin 2006.
- Flejterski S., *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwami bankowymi*, [w:] K. Rogoziński, A. Panasiuk (red.), *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2010, nr 145, s. 109–120.
- Flejterski S., *Zaufanie do instytucji bankowo-finansowych jako fundament stabilnego systemu finansowego*, [w:] J. Nowakowski, T. Famulska (red.), *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Difin, Warszawa 2008, s. 17–28.
- Fombrun C.J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Cambridge 1996.
- Fombrun C. J., Gardberg N.A., Barnett M.L., *Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, Issue 1, s. 85–106
- Fombrun C.J., Gardberg N.A., Sever J.M., *The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation*, „Journal of Brand Management”, Vol. 7, No. 4, s. 241–255.
- Fombrun C.J., Riel van C.B.M., *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, FT Prentice Hall, New York 2004.
- Fombrun C.J., Riel van C.B.M., *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, FT Prentice Hall, New York 2004.
- Fonseca A.R., González F., *How bank capital buffers vary across countries: The influence of cost of deposits, market power and bank regulation*, „Journal of Banking & Finance” 2010, Vol. 34, Issue 4, s. 892–902.
- Forum for the Future, *The Five Capitals Model – a framework for sustainability*, www.forumforthefuture.org [dostęp 28.07.2012]
- Freeman M., *Social accounting*, [w:] G. Siegel, H. Ramanauskas-Marconi (eds.), *Behavioral Accounting*, South-West Educational Publishing, 1998, s. 499–519.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010.
- Freeman R. E., *Understanding stakeholder capitalism*, „Financial Times”, 19.07.1996.
- Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, New Jersey 1988.

- Freeman R.E., Harrisom J.S., Wicks A.C., *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven & London 2007.
- Freeman R.E., Harrisom J. S., Wicks A.C., Parmar B.L., de Colle S., *Stakeholder Theory. The state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010
- Friedman A. L., Miles S., *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- Fukuyama F., *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa, Wrocław 1997.
- Fukuyama F., *Social capital and the global economy*, „Foreign Affaires” 1995, Vol. 74, No. 5, s. 89–103.
- Fukuyama F., *Social capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace*, „Stern Business Magazine” 1997, Vol. 4, No. 1.
- Fukuyama F., *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995 (F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997).
- Gabbioneta C., P. Mazzola, D. Ravasi, *Corporate reputation and stock market behavior*, [w:] S. Helm, K. Liehr-Gobbers, C. Storck (eds.), *Reputation Management for Professionals*, Springer, Berlin, Heidelberg 2011, s. 215–229.
- Gable T., *Wizerunek jako część strategii korporacyjnej. Budowanie reputacji dla zyskania długookresowych korzyści*, [w:] P.F. Anthonissen, *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 61–71.
- Gajdka J., *Teorie struktury kapitału i ich aplikacja w warunkach polskich*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Gajdka J., Walińska E., *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka*, t. 1, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, s. 295–311.
- Galai D., Wiener Z., *Stakeholders and the composition of the voting rights of the board of directors*, „Journal of Corporate Finance” 2008, Vol. 14, Issue 2, s. 107–117.
- Galford R., A.S. Drapeau, *The enemies of trust*, „Harvard Business Review”, February 2003, s. 88–95.
- Gasparski W., A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Etyka w świecie finansów: pojęcia i zagadnienia*, [w:] W. Gasparski (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 25.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B. E.M., Kumar N., *Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis*, „International Journal of Research in Marketing” 1998, Vol. 15, Issue 3, s. 223–248.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
- GINB, *Wytyczne dla banków spółdzielczych w zakresie procesu wewnętrznej oceny adekwatności kapitałowej. Dokument konsultacyjny DK/8/BS*, listopad 2005.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001
- GoodBrand, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500 Lider/Liderka CSR*, Warszawa, grudzień 2010, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/onas/nasze-dzialania/aktualne-projekty/badanie-menedzerowie-500lider-csr.html> [dostęp 15.09.2012].
- Gospodarowicz A. (red.), *Funkcjonowanie spółdzielczych grup bankowych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Gospodarowicz A., Nosowski A. (red.), *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 37.

- Grabowska G., *Metody wartościowania kapitału społecznego na poziomie przedsiębiorstwa*, Instytut Badań Systemowych PAN, Working Paper WP-4-2007, 2007.
- Grabowski K., *Strefy budowania zaufania na rynku finansowym*, [w:] W. Gasparski, B. Rok (red.), *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej*, Poltext, Warszawa 2010, s. 76–88.
- Gray E.R., Balmer J.M.T., *Managing corporate image and corporate reputation*, „Long Range Planning” 1998, Vol. 31, No. 5, s. 695–702.
- Greenwood M., *Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, No. 4, s. 315–327
- GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, ver. 3.1., 2010, www.globalreporting.org [dostęp 19.05.2012]
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- Grootaert C., Van Bastelaer T., *Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative*, Social Capital Initiative Working Paper, No. 24, World Bank, April 2001.
- Gropp R., Heider F., *The determinants of bank capital structure*, ECB Working Paper Series, No 1096, September 2009.
- Grudzewski W.M., I. Hejduk, *Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, kwiecień–czerwiec 2007, nr 2 (3), s. 11–16.
- Grudzewski W.M., I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Grudzewski W.M., I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 81.
- Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Gurria A., Padon P.C., *OECD Economic Outlook No. 90. Press conference*, www.oecd.org/OECD/EconomicOutlook [dostęp 15.06.2012].
- Hammond S. A., J.W. Slocum, *The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation*, „Journal of Business Ethics” 1996, Vol. 15, No. 2, s. 159–165.
- Hand J.R.M., Lev B., *Intangible Assets. Values, Measures, and Risks*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Handy C., *What's a business for 1996?*, „Harvard Business Review”, December 2002, s. 49–55.
- Harasim J., *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
- Harasim J., *Zasoby niematerialne a konkurencyjność banku i jego efektywność*, [w:] J. Harasim (red.), *Konkurencyjność i efektywność działania banku – podejście zasobowe*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Heffernan S., *Modern Banking In Theory And Practice*, John Wiley and Sons, Chichester, 1996.
- Helm S., Klode C., *Challenges in measuring corporate reputation*, [w:] S. Helm, K. Liehr-Gobbers, C. Storck (eds.), *Reputation Management for Professionals*, Springer, Berlin, Heidelberg 2011, s. 99–110.
- Hemphill T. A., *Corporate internal investigations: balancing firm social reputation with board fiduciary responsibility*, „Corporate Governance” 2006, Vol. 6, Issue 5, s. 635–642
- Herbig P., Milewicz J., *To be or not to be... credible that is: A model of reputation and credibility among competing firms*. „Corporate Communications: An International Journal” 1996, Vol. 1, Issue 2, s. 19–29.
- Hilb M., *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg 2005

- Hillenbrand C., Money K., *Corporate responsibility and corporate reputation: two separate concepts or two sides of the same coin?*, „Corporate Reputation Review” 2007, Vol. 10, Issue 4, s. 261–277.
- Hooks L.M., *Capital, asset risk and bank failure*, Occasional Paper, No. 47, Group of Thirty, Washington DC 1994.
- Hovakimian A., Kane E.J., Laeven L., *How country and safety-net characteristics affect bank risk-shifting*, NBER Working Paper No. w9322, November 2002.
http://pl.goodbrand.com/o_naszej_pracy/involver/ [dostęp 1.08.2012].
- Huber M., O’Gorman S. (eds.), *From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System. Living a Vision*, Springer, Berlin, Heidelberg 2008.
- Huber M., Pallas M., *Customising Stakeholder Management Strategies. Concepts for Long-term Business Success*, Springer, Berlin, Heidelberg 2006
- Huber M., Scharioth J., Pallas M., *Putting Stakeholder Management into Practice*, Springer, Berlin, Heidelberg 2004.
- Hund G.E., Engel-Cox J.A., *Two-way responsibility*, [w:] J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahma (ed.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002.
- Hund G.E., Engel-Cox J.A., Fowler K.M., Klee H., *Two-way responsibility: the role of industry and its stakeholders in working towards sustainable development*, [w:] J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahma (ed.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Vol. 1, *Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, s. 217–232.
- Ijiri J., *Segment statements and informativeness measures: managing capital vs. managing resources*, „Accounting Horizons” 1995, Vol. 9, No. 3, s. 55–67.
- Integrated Reporting, *Towards Integrated Reporting. Reporting Value in the 21st Century. Discussion Paper*, September 2011, <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/06/Discussion-Paper-Summary-p12.pdf> [dostęp 28.07.2012].
- International Integrated Reporting Committee, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century*, 2011, www.theiirc.org [dostęp 19.05.2012].
- IOSCO, *Transparency and market fragmentation. Report from the Technical Committee of the International Organization of Securities Commissions*, November 2001.
- Itami H., Roehl T.W., *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Boston 1991.
- Iwanicz-Drozdowska M., *Bezpieczeństwo usług finansowych. Perspektywa Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
- Iwanicz-Drozdowska M., *Ryzyko reputacji a społeczna odpowiedzialność biznesu w instytucjach finansowych*, [w:] L. Dziawgo (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008, s. 259–265.
- Iwanicz-Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005.
- Iwanicz-Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem*, wyd. III, PWE, Warszawa 2012.
- Iwanicz-Drozdowska M. (red.), *Konglomeraty finansowe*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W. L., Zawadzka Z. (red.), *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, nowe wydanie zaktualizowane, Poltext, Warszawa 2006.
- Jabłoński A., *Corporate Social Responsibility in Value Based Management*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2009.
- Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012
- Janc A., *Credibility vs. risk in contemporary credit institutions in the context of safety net solutions*, „Bezpieczny Bank” 2009, nr 2(39), s. 55–63
- Janc A., Krymarys-Balcerzak A., *Współczesny bank i jego znaczenie dla wzrostu gospodarczego*, [w:] R. Szewczyk (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej*, t. 3, *Bankowość*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 39–47.

- Jansson E., *The stakeholder model: the influence of the ownership and governance structures*, „Journal of Business Ethics” 2005, Vol. 56, No. 1, s. 1–13.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Jawahar I.M., McLaughlin G.L., *Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 3, s. 397–414.
- Jaworski W., *Bankowość. Podstawowe założenia*, Poltext, Warszawa 1996.
- Jaworski W., Zawadzka Z. (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, wyd. 2, Poltext, Warszawa 2004.
- Jensen M.C., *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2001, Vol. 14, Issue 3, s. 8–21.
- Jermolowska M., *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Jeżak J., *Lad korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Jeżak J. (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitalowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Johnson G., K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 3 Edition, Prentice Hall, New York 1993.
- Jokipii T., Milne A., *The cyclical behaviour of European bank capital buffers*, „Journal of Banking & Finance” 2008, Vol. 32, Issue 8, s. 1440–1451.
- Jurgens M., Berthon P., Papania L., Shabbir H.A., *Stakeholder theory and practice in Europe and North America: The key to success lies in a marketing approach*, „Industrial Marketing Management” 2010, Vol. 39, Issue 5, s. 769–775.
- Kacperczyk A., *With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders*, „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30, Issue 3, s. 261–285.
- Kane E. J., *Competitive financial regulation: an international perspective*, [w:] R. Portes, A. K. Swoboda, *Threats to International Stability*, Cambridge University Press, Cambridge 1987.
- Kang J.-K., Stulz R.M., *Do banking shocks affect borrowing firm performance? An analysis of the Japanese experience*, „The Journal of Business” 2000, Vol. 73, No. 1, s. 1–23.
- Karlan D. S., *Social capital and group banking*, BREAD Working Paper No. 062, April 2004.
- Kasiewicz S., *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, „Finansowanie Nieruchomości” 2009, nr 7–9, s. 56–63.
- Kasiewicz S., *Nowe regulacje – instrument równoważenia konkurencyjności i stabilności sektora bankowego*, [w:] L. Kurkliński (red.), *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokryzysowe*, BIK, Warszawa 2011, s. 8–27.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kieźel M., *Strategie promocji detalicznych usług bankowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
- Kirkpatrick G., *The corporate governance lessons from the financial crisis*, „Financial Market Trends”, September 2009, No. 96, s. 51–77.
- Kirsten D.W., *Das bankspezifische Shareholder-Value-Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2000.
- Kiszka M., *Klasyfikacja kapitałów banku z perspektywy różnych grup interesariuszy*, „Rachunkowość Bankowa”, styczeń-luty 2008, nr 1/2 (38/39).

- Klewiers J., Wreschniok R. (eds.), *Reputation Capital. Building and Maintaining Trust in the 21st Century*, Springer, Heidelberg 2009.
- Klimowicz M., Bokajło W., *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Klincewicz K., *Problemy w relacjach przedsiębiorstwa z interesariuszami*, [w:] M. Bernatt, J. Bogdaniecko, T. Skoczny, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 89–103.
- Knight J., *Value Based Management*, McGraw-Hill, New York 1998.
- Knocke D., *Playing well together. Creating corporate social capital in strategic alliance networks*, „American Behavioral Scientist”, August 2009, Vol. 52, No. 12, s. 1690–1708.
- Koh Y., Lee S., Boo S., *Impact of brand recognition and brand reputation on firm performance: U.S.-based multinational restaurant companies’ perspective*, „International Journal of Hospitality Management” 2009, Vol. 28, Issue 4, s. 620–630.
- Kolk A., Pinkse J., *Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises*, „European Management Journal” 2006, Vol. 4, No. 1, s. 57–72.
- Komorowski J., *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.
- Korenik D., *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009.
- Kosiński B., *Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych*, [w:] L. Oręziak, B. Pietrzak (red.), *Bankowość i w Polsce*, OLYMPUS, Warszawa 2000–2001, s. 129–130.
- Kozioł C., Lawrens J., *What makes a bank risky? Insights from the optimal capital structure of banks*, „Journal of Banking & Finance” 2009, Vol. 33, Issue 5, s. 861–873.
- Kozłowski J., *Intellectual capital, knowledge management and intelligent products in the light of catalogue and abstract data basis*, [w:] S. Kwiatkowski, C. Stowe (eds.), *Knowledge Café for Intellectual Product and Intellectual Capital*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- Koźmiński A.K., Zawisła A.M., *Pewność i gra. Wstęp do zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.
- Krause D.R., Handfield R.B., Tyler B.B., *The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement*, „Journal of Operations Management” 2007, Vol. 25, Issue 2, s. 528–545.
- Krawiec F., *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Difin, Warszawa 2009.
- Kulińska-Sadłocha E., Kotliński G., *Zaufanie jako element rozwoju nowego systemu bankowego w Polsce*, [w:] A. Janc (red.), *Stabilizowanie sektora bankowego w okresie kryzysu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 155, s. 144–161.
- Kwiatkowski S., Edvinsson L. (eds.), *Knowledge Café for Intellectual Entrepreneurship*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1999.
- Kwiatkowski S., Stowe C. (eds.), *Knowledge Café for Intellectual Product and Intellectual Capital*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- Kwiecień A., *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
- Laidler D., Estrin S., *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i Ska, Warszawa 1991.
- Lange D., P. M. Lee, *Organizational reputation: a review*, „Journal of Management” 2011, Vol. 37, No. 1, s. 153–184.
- Lawson B., Tyler B.B., Cousins P.D., *Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement*, „Journal of Operations Management” 2008, Vol. 26, Issue 3, s. 446–460.

- Leana C. R., Van Buren H. J., *Organizational social capital and employment practices*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, Issue 3, s. 538–555.
- LeBlanc G., Nguyen N., *Cues used by customers evaluating corporate image in service firms. An empirical study in financial institutions*, „International Journal of Service Industry Management” 1995, Vol. 7, No. 2, s. 44–56.
- Lesser E.L., *Leveraging social capital in organizations*, [w:] E.L. Lesser (red.), *Knowledge and Social Capital. Foundations and Applications*, Butterworth Heinemann, Boston 2000, s. 13–16.
- Lev B., *Intangibles – Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington 2001.
- Lewellyn P.G., *Corporate reputation. Focusing the zeitgeist*, „Business & Society” 2002, Vol. 41, No. 4, s. 446–455.
- Lewitt M.E., *The Heath of Capital. How Creative Policy Can Restore Stability*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.
- Lin N., *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.
- Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Macierzyński M., *Public Relations w bankach wirtualnych*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Majchrzak K., *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.
- Malik T., *Disparate association between alliance social capital and the global pharmaceutical firm's performance*, „International Business Review” 2012, Vol. 21, Issue 6, s. 1017–1028.
- Marcinkowska M., *Adekwatność bilansowa banku – racjonalność i efektywność w zarządzaniu bankiem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 144, s. 344–362.
- Marcinkowska M., *Banki jako podmioty odpowiedzialne społecznie i ekonomicznie*, [w:] M. Marcinkowska, S. Wieteska, *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej*, Difin, Warszawa 2007, s. 451–462.
- Marcinkowska M., *Banks' reports on value management*, EIASM 2nd Workshop on Corporate Governance, Brussels 2005.
- Marcinkowska M., *Cele działania banku*, [w:] *Bankowość w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 231–248.
- Marcinkowska M., *Corporate governance in banks: problems and remedies*, „Financial Assets and Investing” 2012, Issue 2, p. 47–67.
- Marcinkowska M., *Fakty i mity o kapitale intelektualnym*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 1, s. 31–38.
- Marcinkowska M., *Information Disclosed by Banks*, EIASM Workshop on Corporate Governance, Brussels 2004.
- Marcinkowska M., *Jak wzmocnić władztwo korporacyjne w bankach?*, [w:] P. Urbanek (red.) *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Marcinkowska M., *Kapitał intelektualny jako czynnik przewagi konkurencyjnej banków*, [w:] J. Bieliński (red.), *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 122–135.
- Marcinkowska M., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy*, [w:] A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.
- Marcinkowska M., *Kapitał społeczny przedsiębiorstwa – próba syntezy literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 10, s. 20–23.

- Marcinkowska M., *Kapitałowe normy ostrożnościowe dla banków – dostosowanie polskich regulacji prawnych do norm międzynarodowych*, „Acta Universitatis Lodzianis” 2004, Folia Oeconomica, nr 176, s. 33–52.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- Marcinkowska M., *Niematerialne zasoby banków jako źródło ich wartości*, „Acta Universitatis Lodzianis” 2008, Folia Oeconomica, nr 218, s. 203–229.
- Marcinkowska M., *Nowy ład w bankowości*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 43–62.
- Marcinkowska M., *O skuteczności dyscypliny rynkowej*, [w:] J. Czekaj (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej. Rynki finansowe*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, s. 85–92.
- Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007.
- Marcinkowska M., *Odpowiedzialne przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym – czyli o giełdowych indeksach zrównoważonego rozwoju*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 123–144.
- Marcinkowska M., *Pozyskiwanie kapitału przez banki*, „Acta Universitatis Lodzianis” 2011, Folia Oeconomica, nr 260, s. 7–32.
- Marcinkowska M., *Prawne ograniczenia ujawniania informacji przez banki*, [w:] P. Karpuś, J. Węclawski (red.), *Rynek finansowy – konkurencyjność, efektywność, wyzwania*, „Annales UMCS” 2011, Sect. H, Vol. XLV, 2, s. 173–182.
- Marcinkowska M., *Rachunkowość a stabilność finansowa*, „Bank i Kredyt” 2012, t. 43, nr 4, dodatek (część edukacyjna nr 4, 2012, *Stabilność finansowa od A do Z*).
- Marcinkowska M., *Raportowanie przez banki na temat kapitału intelektualnego*, [w:] R. Wierzbą, M. Czerwińska, K. Śledzik (red.), *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4, 3, s. 26–39.
- Marcinkowska M., *Recenzja monografii autorstwa Doroty Korenik: „O roli służebnej banków komercyjnych” oraz „Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy”*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2010, R. LXXII, z. 2, s. 287–289.
- Marcinkowska M., *Roczny raport z działalności i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Marcinkowska M., *Rozwój instytucji finansowych – ewolucja nurtu all-finance*, [w:] T. Michalski (red.), *Ubezpieczenia gospodarze wobec globalizacji rynków finansowych – historia i perspektywy rozwoju*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2007.
- Marcinkowska M., *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009.
- Marcinkowska M., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 639, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 37, s. 855–869.
- Marcinkowska M., *Wartość banku – kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- Marcinkowska M., *Wewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności banków*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2006.
- Marcinkowska M., *Władztwo korporacyjne w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Marcinkowska M., *Wycena zasobów niematerialnych*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011, s. 495–520.

- Marcinkowska M., *Wykorzystanie zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości banków*, [w:] J. Węclawski (red.), *Bankowość*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 217–225.
- Marcinkowska M., *Wymogi stawiane bankom przez ich otoczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 105, s. 165–172.
- Marcinkowska M., *Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa z interesariuszami*, [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, PAM Center, Łódź 2003, s. 373–382.
- Marcinkowska M., *Zobowiązania jako element funduszy własnych banku*, [w:] A. Kopiński (red.), *Finanse przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 98, s. 171–181.
- Masiukiewicz P., *Panika jako przyczyna migracji klientów w kryzysie finansowym*, [w:] B. Dobiegała-Korona (red.), *Migracje klientów a wartość przedsiębiorstwa*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2009, s. 53–94.
- Masiukiewicz P., *Rola państwa w przezwyciężaniu kryzysu banku*, [w:] J Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 31–40.
- Masiukiewicz P., *Zaufanie a stratyfikacja firm*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, kwiecień-czerwiec 2007, nr 2 (3), s. 47–52.
- Masłyk-Musiał E., *Spoleczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996.
- Matten C., *Managing Bank Capital*, 2 Edition, John Wiley & Sons, Chichester 2000.
- Matthews K., Thompson J., *Ekonomika bankowości*, PWE, Warszawa 2007.
- Mazzola P., Ravasi D., Gabbioneta C., *How to build reputation in financial markets*, „Long Range Planning” 2006, Vol. 39, Issue 4, s. 385–407.
- McTaggart J.M., Kontes P.W., Mankins M.C., *The Value Imperative*, Free Press, New York 1994.
- Mendyk I., *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] A. Sitko-Lutek, *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa 2007.
- Merton R.C., *A Functional perspective of financial intermediation*, „Financial Management” 1995, Vol. 24, Issue 2, s. 23–41.
- Mika B., *Sieć zaufania. Jak dzięki zaufaniu niektórzy internetowi kupcy zarabiają więcej od konkurencji*, Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 2009.
- Miklaszewska E., *Deregulacja rynków finansowych a zmiany w strategiach banków komercyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995.
- Milewski R., Kwiatkowski E. (red.), *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa 2005.
- Miller M.H., *Do the M&M propositions apply to banks*, „Journal of Banking and Finance” 1995, Vol. 19, Issues 3–4, s. 483–489.
- Minkina P., *Falujące zaufanie*, „Bank”, czerwiec 2010.
- Minzberg H., *Managers not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development*, FT Prentice Hall, London 2004 .
- Mishkin F.S., *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, PWN, Warszawa 2001.
- Mitchell R., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853–886.

- Mora N., Logan A., *Shocks to bank capital: evidence from UK banks at home and away*, Bank of England Working Paper No. 387, March 2010.
- Morgan R.M., Hunt S.D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, Issue 3, s. 20–38
- Mouritsen J., Bukh P.N., Johansen M.R., Larsen H.T., *Developing and managing knowledge through intellectual capital statements*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, Vol. 3, No. 1, s. 10–29.
- Mouritsen J., Larsen H.T., Bukh P.N., Johansen M. R., *Reading an intellectual capital statement: describing and prescribing knowledge management strategies*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No. 4, s. 359–383.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 2, s. 242–266.
- Narayan D., Cassidy M.F., *A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory*, „Current Sociology” 2001, Vol. 49, No. 2, s. 59–102.
- Nelly A., Adams Ch., Kennerley M., *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002.
- Neville B.A., Bell S.J., Mengüç B., *Corporate reputation, stakeholders and the social performance – financial performance relationship*, „European Journal of Marketing” 2005, Vol. 39, Issues 9/10, s. 1184–1198.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Nowak Ł., Stanoch E., *Indeks Tworzenia Wartości – wpływ czynników niematerialnych na wzrost wartości firmy*, „Monitor Rachunkowości i Finansów”, nr 7–8.
- Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.
- Office of the Comptroller of the Currency, *Large Bank Supervision. Comptroller's Handbook*, January 2010.
- Onge H. St., *Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*, „Strategy and Leadership” 1996, Vol. 24, Issue 2, s. 10–16.
- Ongena S., Smith D.C., *Bank relationships: a review*, [w:] P.T. Harker, S.A. Zenios (eds.), *Performance of Financial Institutions. Efficiency, Innovation, Regulation*, Cambridge University Press, Cambridge 2000, s. 221–258
- Padoan P.C., *The global economy at the turning point*, „Bezpieczny Bank” 2012, nr 2 (47), s. 21–40.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Pastor J.M., Tortosa-Ausina E., *Social capital and bank performance: an international comparison for countries*, „The Manchester School” 2008, Vol. 76. No. 2, s. 223–265.
- Pastoriza D., Ariño M.A., Ricart J.E., *Creating an ethical work context: A pathway to generate social capital in the firm*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 88, No. 3, s. 477–489.
- Paszko P., *Czynniki tworzenia kapitału relacji*, [w:] J. Duraj (red.), *Prywatyzacja i efektywność i finansowanie przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 171–172.
- Pawłowicz L., *Optymalizacja alokacji kapitału w budowaniu wartości banku dla akcjonariuszy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2011, nr 1 (18), 2011.
- Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edn, Oxford University Press, Oxford 1995.

- Phillips R., *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Pirson M., D. Malhotra, *Antecedents of stakeholder trust: what matters to whom?*, „Fordham University Schools of Business Research Paper” 2010, No. 2010-016, dostępne na SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1556832>.
- Pluta-Olechnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999.
- Pocztowski A. (red.), *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu – National-Luis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2001.
- Pogonowska B., *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*, [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, nr 42, s. 9–32.
- Poitevin M., *Financial signaling and the deep-pocket argument*, „Round Journal of Economics” 1989, Vol. 20, No. 1, s. 26–40.
- Polonsky M.J., Suchard H.T., Scott D.R., *The incorporation of an interactive external environment: An extended model of marketing relationships*, „Journal of Strategic Marketing” 1999, Vol. 7, Issue 1, s. 41–55.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Porter M.E., Kramer M.R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, December 2002, s. 5–16
- Portes A., *Social capital: its origins and applications in modern sociology*, „Annual Review of Sociology” 1998, Vol. 24, s. 1–25.
- Post E., Preston E., Sachs S., *Managing the extended enterprise: the new stakeholder view*, „California Management Review” 2002, Vol. 45, No. 1, s. 6–28.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S., *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books, Stanford 2002.
- Preston L.E., *Governance as a source of corporate social capital*, [w:] M.J. Epstein, K.O. Hanson (eds.), *The Accountable Corporation*, Vol. 1, *Corporate Governance*, Praeger Publishers, 2006.
- PricewaterhouseCoopers, *Predicting the Unpredictable: Protecting Retail and Consumer Companies Against Reputation Risk*, 2005, <http://www.pwc.com/th/en/publications/predicting-the-unpredictable.jhtml> [dostęp 7.08.2012].
- Prusak L., Cohen D., *How to invest in social capital*, „Harvard Business Review”, June 2001, s. 86–93.
- Przybyciński T. *Konkurencja a sektor bankowy w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.
- Puncheva P., *The role of corporate reputation in the stakeholder decision-making process*, „Business & Society” 2008, Vol. 47, No. 3, s. 272–290.
- Putnam R.D., *Bowling alone: america's declining social capital*, „Journal of Democracy” 1995, Vol. 6, Issue 1, s. 65–78.
- Putnam R.D., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Putnam R.D., *Social capital: measurement and consequences*, „Isuma: Canadian Journal of Policy Research” 2001, Vol. 2, No. 1, s. 41–51.
- Pyka I. (red.), *Kapitał finansowy banków*, PWE, Warszawa 2008.
- Quevedo Puente de E., Garcia J.B.D., Fuente Sabate de la J.M., *Financial impacts of corporate reputation*, [w:] S. Helm, K. Liehr-Gobbers, Ch. Storck (eds.), *Reputation Management*, Springer, Berlin, Heidelberg 2011, s. 163–178.

- Raport o kapitale intelektualnym Polski*, Warszawa, 2008, www.innowacyjnosci.gpw.pl [dostęp 11.07.2008].
- Rasmussen N., Chen C.Y., Bansal M., *Business Dashboards*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.
- Reilly R.F., Schweis R.P., *Valuing Intangible Assets*, McGraw-Hill 1999.
- Resti A., Sironi A., *Risk Management and Shareholders' Value in Banking. From Risk Measurement Models to Capital Allocation Policies*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
- Retolaza J.L., Ruiz M., San-Jose L., *CSR in business start-ups: an application method for stakeholder engagement*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2009, Vol. 16, Issue 6, s. 324–336.
- Reynolds S.J., Schultz F.C., Hekman D.R., *Stakeholder theory and managerial decision-making: constraints and implications of balancing stakeholder interests*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 64, No. 3, s. 285–301.
- Rindova V.P., *The image cascade and the formation of corporate reputations*, „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, Issue 2, s. 188–194.
- Rindova V.P., Fombrun C.J., *Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions*, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, Issue 8, s. 691–710.
- Rodriguez M.A., Ricart J.E., Sanchez P., *Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm*, „Creativity & Innovation Management” 2002, Vol. 11, Issue 3, s. 135–146.
- Roos J., Roos G., Dragonetti N.C., Edvinsson L., *Intellectual Capital; Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, London 1997.
- Rose P.S., *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, t. 1, ZBP, Warszawa 1997, s. 17–20.
- Ross S.A., *The determination of financial structure: the incentive-signalling approach*, „The Bell Journal of Economics” 1977, Vol. 8, No. 1, s. 23–40.
- Rostila M., *The facets of social capital*, „Journal for the Theory of Social Behaviour” 2011, Vol. 41, Issue 3, s. 308–326.
- Rowley T.J., *Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 887–910.
- Sanchez J.L.F., Sotorrio L.L., *The creation of value through corporate reputation*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 76, No. 3, s. 335–346.
- Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- Santos J.A.C., *Bank capital regulation in contemporary banking theory*, „Financial Markets, Institutions & Instruments” 2001, Vol. 10, Issue 2, s. 41–84.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, No. 2, s. 61–75.
- Scharioth J., Hubner M (eds.), *Achieving Excellence in Stakeholder Management*, Springer, Berlin, Heidelberg 2004.
- Schuster L. (ed.), *Shareholder Value Management in Banks*, Macmillan Press Ltd, London 2000.
- Schwaiger M., *Components and parameters of corporate reputation – an empirical study*, „Schmalenbach Business Review” 2004, Vol. 56, s. 46–71.
- Seligman A.B., *The Problem of Trust*, Princeton University Press, New Jersey 1997.
- Shenkar O., Yuchtman-Yaar E., *Applying a non parametric methodology to the study of corporate reputation*, „Quality & Quantity” 1996, Vol. 30, No. 4, s. 371–388.
- Shipilov A., Danis W., *TMG social capital, strategic choice and firm performance*, „European Management Journal” 2006, Vol. 24, No. 1, s. 16–27.
- Sierocińska K., *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar, typy*, „Studia Ekonomiczne” 2011, nr 1 (LXVIII), s. 69–86.

- Sinkey J.F. Jr., *Commercial Bank Financial Management*, 6 Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
- Skoczylas W. (red.), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Śledzik K., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
- Śledzik K., Pęksyk M., *Pomiar kapitału intelektualnego banków*, [w:] R. Wierzbą, M. Czerwińska, K. Śledzik (red.), *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4, 3 s. 92–130.
- Smudde P.M., Courtright J.L., *A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation*, „Public Relations Review” 2011, Vol. 37, Issue 2, s. 137–144.
- Sobol W. (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2002.
- Solarz J.K., *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltext, Warszawa 1997.
- Spence A. M., *Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution*, „Journal of Economic Theory” 1974, Vol. 7, Issue 3, s. 296–332.
- Spitzer D.C., *Transforming Performance Measurement*, AMACOM, New York 2007.
- Stalmach R., *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*, Difin, Warszawa 2005.
- Starosta P., Frykowski M., *Kapitał społeczny – podstawy teoretyczne*, [w:] P. Starosta (red.), *Zróżnicowanie zasobów kapitału ludzkiego i społecznego w regionie łódzkim*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Starosta P., *Kapitał społeczny – koncepcje teoretyczne*, [w:] P. Starosta (red.), *Kapitał ludzki i społeczny województwa łódzkiego – stan obecny*, Łódź 2010, www.kls.uni.lodz.pl.
- Stephanou C., *Rethinking market discipline in banking. Lessons from the financial crisis*, The World Bank Policy Research Working Paper 5227, March 2010.
- Sternberg E., *Just Business. Business Ethics in Action*, 2 Edition, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Sternberg E., *The defects of stakeholder theory*, „Corporate Governance: An International Review” 1997, Vol. 5, No. 1, s. 3–10.
- Sternberg E., *The stakeholder concept: a mistaken doctrine*, Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper No. 4, November 1999, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263144>
- Stewart T.A., *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York 1997.
- Stiglitz J.E., *Freefall. Jazda bez trzymanki*, PTE, Warszawa 2010.
- Stiglitz J.E., Weiss A., *Credit rationing in markets with imperfect information*, „American Economic Review” 1981, Vol. 71, Issue 3, s. 393–410.
- Stolz S., Wedow M., *Banks’ regulatory capital buffer and the business cycle: Evidence for Germany*, „Journal of Financial Stability” 2011, Vol. 7, Issue 2, s. 98–110.
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Straker D., *Changing minds: In detail*, Syque Press, 2008, [za:] http://changingminds.org/disciplines/change_management/stakeholder_change/stakeholder_mapping.htm [dostęp 3.08.2012].
- Sullivan P.H., *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley & Sons, New York 2000.
- Sun W., Stewart J., Pollard D. (eds.), *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2011.
- Suntook F., Murphy J.A., *The Stakeholder Balance Sheet. Profiting from Really Understanding Your Market*, John Wiley & Sons, Chichester 2008.
- Sur S., Sirsly C.A.T., *What’s in a name? Decomposing corporate reputation to assess the relative impact of temporal, firm and industry level factors*, „Journal of Management and Governance”, w druku, DOI: 10.1007/s10997-012-9214-9.

- Sveiby K.-E., *Methods for Measuring Intangible Assets*, 2001–2010, <http://sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> [dostęp 7.01.2011].
- Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.
- Svendsen A., *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publisher, Inc., San Francisco 1998.
- Szablewski A., *Źródła i pomiary wartości firmy*, [w:] A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.
- Szambelańczyk J., *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Szambelańczyk J., *Kapitał społeczny jako warunek stabilności systemu bankowego*, [w:] J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, ZBP, Warszawa 2009, s. 97–106.
- Szambelańczyk J., *Stabilność systemu bankowego a paradygmat bankowości*, „Finanse” 2010, nr 1 (2), s. 39–65.
- Szlis I., *Aspiracje a rzeczywistość – wizerunek banku jako efekt sieci interakcji*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Sztaudynger J.J., *Wzrost gospodarczy a kapitał społeczny, prywatyzacja i inflacja*, PWN, Warszawa 2005.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. ZNAK, Kraków 2007, s. 134–147.
- Teece D.J., *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York 2002.
- The Centre for Tomorrow's Company, *The Inclusive Company – Leadership and Governance*, May 2003, www.tomorrowcompany.com, [dostęp 8.07.2003].
- Theodor M., *A Stakeholder approach to measuring the level of corporate governance*, EIASM Workshop on Corporate Governance Proceedings, EIASM, Brussels, 4–5.11.2004.
- Tonello M., *Reputation Risk. A Corporate Governance Perspective*, The Conference Board Research Report R-1412-07-WG, www.complianceweek.com/s/documents/ConfBReputation.pdf [dostęp 5.08.2012].
- Turner A., *A regulatory response to the global banking crisis*, FSA, March 2009.
- Uchwała nr 76/2010 KNF z dnia 10.03.2010 r., w sprawie zakresu i szczegółowych zasad wyznaczania wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka, Dz.Urz. KNF, nr 2, poz. 11, ze zm.
- Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Unerman J., Bennett M., *Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony?*, „Accounting, Organizations and Society” 2004, Vol. 29, Issue 7, s. 685–707.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach, tj. Dz.U. z 2001 r. nr 120, poz. 1300, ze zm.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o listach zastawnych i bankach hipotecznych, tj. Dz.U. 2003, nr 99, poz. 919, ze zm.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, tj: Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1376.
- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U., nr 119, poz. 1252, ze zm.

- Ustawa z dnia 7 maja 2009 o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz.U., nr 77, poz. 649, ze zm.
- Villena V.H., Revilla E., Choi T.Y., *The dark side of buyer-supplier relationships. A social capital perspective*, „Journal of Operations Management” 2011, Vol. 29, Issue 6, s. 561–576.
- Visser W., *CSR 2.0: From the age of greed to the age of responsibility*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (eds.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald 2010.
- Wachowiak P. (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- Waddock S., *The multiple bottom lines of corporate citizenship: social investing, reputation and responsibility audits*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, Issue 3, s. 323–345.
- Walczak-Duraj D., *Marketingowe funkcje treści etycznych w gospodarce rynkowej – istotne źródło wartości przedsiębiorstwa*, [w:] J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, t. VI, cz. 1, NOVUM, Płock, Łódź 2006, s. 57–88.
- Walczak-Duraj D., *Socjologia dla ekonomistów*, PWE, Warszawa 2010, s. 82–83.
- Walker D., *A Review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final recommendations*, 26 November 2009.
- Walter I., *Reputational risk*, [w:] J.R. Boatright (ed.), *Finance Ethics. Critical Issues in Theory and Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.
- Wartick S. L., *Measuring corporate reputation. definition and data*, „Business Society” 2002, Vol. 41, No. 4, s. 371–392.
- Weber B., Weber C., *Corporate venture capital as a means of radical innovation. Relational fit, social capital, and knowledge transfer*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2007, Vol. 24, Issues 1–2, s. 11–35.
- Weber Shandwick, *Safeguarding reputation survey*, March 2007, www.webershandwick.com/Default.aspx/Insights/ThoughtLeadership/ResearchInitiatives/SafeguardingReputationSurvey [dostęp 5.08.2012].
- Węclawski J., *Re-regulacja sektora finansowego jako reakcja na kryzys finansowy*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 106, s. 137–145.
- Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Weigelt K., Camerer C., *Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, Issue 5, s. 443–454.
- Wernerfelt B., *A resource-based view of a firm*, „Strategic Management Journal”, April/May 1984, Vol. 5, Issue 2, s. 171–180.
- Wersty B., *Podstawy analizy zarządzania kapitałem w organizacjach gospodarczych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993.
- Westlund H., *Social Capital in the Knowledge Economy. Theory and Empirics*, Springer, Berlin, Heidelberg 2006.
- Wheeler D., Davies R., *Gaining goodwill. developing stakeholder approaches to corporate governance*, [w:] A.J. Zajheim, D.E. Palmer, M.L. Stoll, *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York 2008.
- Wheeler D., Sillanpää M., *The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, London 1997.
- White A.L., *The five capitals of integrated reporting: toward a holistic architecture for corporate disclosure*, [w:] R.G. Eccles, B. Cheng, D. Saltzman (eds.), *The Landscape of Integrated*

- Reporting. Reflections and next steps*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass., 2010.
- Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M., *The structure of optimal trust: moral and strategic implications*, „The Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 1, s. 99–116.
- Wierziński J., *Badanie zaufania do organizacji: problemy metodologiczne*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Wilson J.O.S., Casu B., Girardone C., Molyneux P., *Emerging themes in banking: Recent literature and directions for future research*, „The British Accounting Review” 2010, Vol. 42, Issue 3, s. 153–169.
- Woolcock M., *Social capital and economic development: toward a theoretical Synthesis and policy framework*, „Theory and Society” 1998, Vol. 27, Issue 2, s. 151–208.
- Woolcock M., *The place of social capital in understanding social and economic outcomes*, „Isuma: Canadian Journal of Policy Research” 2001, Vol. 2, No. 1, s. 11–17.
- Worcester R.M., *Managing the image of your bank: the glue that binds*, „International Journal of Bank Marketing”, Vol. 15, Issue 5, s. 146–152.
- www.harrisinteractive.com/Products/ReputationQuotient.aspx [dostęp 7.08.2012].
- www.parkiet.com/artukul/10,1221893-Dla-klienta-najwazniejsze-sa-odsetki.html [dostęp 27.03.2012].
- www.stakeholdermap.com [dostęp 1.08.2012].
- Wymeersch E., *Corporate governance and financial stability*, „Financial Law Institute Working Paper Series”, September 2008, Working Paper No. WP 2008-11.
- Yli-Renko H., Autio E., Tontti V., *Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, „International Business Review” 2002, Vol. 11, Issue 3, s. 279–304.
- Zaborowska R., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Ars boni et aequi, Poznań 2009.
- Żądło K., *Budowa kapitału zaufania*, [w:] A. Szablewski (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2010, s. 179–208.
- Zakhem A.J., Palmer D.E., Stoll M.L. (eds.), *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York 2008.
- Zaleska M. (red.), *Bankowość*, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Zaleska M. (red.), *Współczesna bankowość*, t. I, Difin, Warszawa 2007.
- Zaufanie do instytucji finansowych*, „Rzeczpospolita”, 18.04.2012.
- Żurawik B., Żurawik W., *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995.
- Zurich, *Reputational risk and crisis management*, 2010, www.zurichna.com/internet/zna/SiteCollectionDocuments/en/media/whitepapers/Zurich-M-Reputation.pdf [dostęp 7.08.2012].

Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Uwarunkowania tworzenia kapitału relacyjnego banku	11
Rysunek 2. Cele banku jako pochodna oczekiwań interesariuszy i uwarunkowań działalności	16
Rysunek 3. Podstawowe strategie reakcji banku na otoczenie	19
Rysunek 4. Otoczenie i interesariusze banków	27
Rysunek 5. Struktura odpowiedzialności banku	31
Rysunek 6. Typologia wyzwań stojących przed bankami	35
Rysunek 7. Tożsamość, wizerunek i reputacja banku	70
Rysunek 8. Zarządzanie reputacją	81
Rysunek 9. Związek między reputacją i zaufaniem	82
Rysunek 10. Zaufanie i wiarygodność banku	95
Rysunek 11. Indeks zaufania do instytucji finansowych	100
Rysunek 12. Proces podejmowania przez interesariuszy decyzji o wejściu w długoterminowe relacje z bankiem	106
Rysunek 13. Wymiary kapitału własnego banku	113
Rysunek 14. Drzewo wartości rynkowej przedsiębiorstwa	130
Rysunek 15. Model kapitału społecznego	142
Rysunek 16. Rodzaje kapitału społecznego	143
Rysunek 17. Komponenty kapitału społecznego banku	146
Rysunek 18. Kapitał społeczny w tworzeniu kapitału intelektualnego	151
Rysunek 19. Model kapitału relacyjnego	156
Rysunek 20. Model tworzenia kapitału relacji	158
Rysunek 21. Model odpowiedzialności banku wobec interesariuszy	167
Rysunek 22. Teza harmonii i dysharmonii	172
Rysunek 23. Związek między satysfakcją grup interesów a wartością przedsiębiorstwa	173
Rysunek 24. Cele i polityka działania przedsiębiorstwa względem różnych grup interesów ..	174
Rysunek 25. Orientacja przedsiębiorstw na wartość	177
Rysunek 26. Model przedsiębiorstwa uwzględniający interesariuszy	179
Rysunek 27. Podstawy strategii relacji z interesariuszami	180
Rysunek 28. Zarządzanie relacjami z interesariuszami	181
Rysunek 29. Analiza grup interesów	190
Rysunek 30. Analiza znaczenia interesariuszy	191
Rysunek 31. Model relacji opartych na zaufaniu	196
Rysunek 32. Model relacji z interesariuszami: skala uwzględniania i zaangażowanie interesariuszy	197
Rysunek 33. Zintegrowany model zarządzania interesariuszami	199

Rysunek 34. Czynniki determinujące przejrzystość banku	203
Rysunek 35. Kontekst tworzenia kapitału relacyjnego banku	212
Tabela 1. Grupy interesów	25
Tabela 2. Komponenty odpowiedzialności (obowiązków) banku	29
Tabela 3. Definicja bezpieczeństwa rynku usług finansowych z perspektywy różnych grup interesariuszy	46
Tabela 4. Sprzeczne oczekiwania wobec banków – konflikty interesów (celów)	58
Tabela 5. Wpływ ryzyka reputacyjnego banku na jego interesariuszy	75
Tabela 6. Definicja zaufania	83
Tabela 7. Klasyfikacja zasobów	110
Tabela 8. Przegląd definicji kapitału społecznego	139
Tabela 9. Składowe kapitału relacyjnego	153
Tabela 10. Podstawowe modele przedsiębiorstwa i oddziaływanie na tworzenie wartości	168
Tabela 11. Czynniki satysfakcji i kontrybucji interesariuszy	187
Tabela 12. Drabina zarządzania interesariuszami	195
Tabela 13. Metody zaangażowania interesariuszy	200