

BANK I KREDYT

styczeń
2006

- 3 Stanisław Kasiewicz, Waldemar Rogowski Ocena opłacalności inwestycji społecznych (SPI)
- 19 Michał Brzoza-Brzezina Sprawozdanie merytoryczne z konferencji „Conference on Price Stability” zorganizowanej przez Bank Rezerwy Federalnej w Chicago w dniach 3-4.11.2005
- 24 Justyna Zabawa, Renata Krawczyk Benchmarking procesów biznesowych w bankowości
- 35 Łukasz Dwojak Ewolucja strategii dystrybucji na rynku usług bankowych
- 46 Tomasz Czech Zasada proporcjonalnego podziału w konsorcjum kredytowym
- 54 Wojciech Gonet Uwagi o złożoności zawierania umów między bankiem a członkami jego organów
- 66 Władysława Baka: Bankowość europejska. rec. Bogusław Pietrzak
- 68 Szkice ze współczesnej teorii ekonomii. Praca zbiorowa pod red. Wojciecha Pacho rec. Joanna Marczakowska-Proczka
- 70 Emisja monet i banknotów w 2005 roku
- 78 Spis treści miesięcznika „Bank i Kredyt” – 2005 rok
- 82 Streszczenia

Bankowość centralna od A do Z

Grzegorz Wójtowicz Bank centralny w gospodarce rynkowej

Bank

Kredyt

Zgodnie z komunikatem nr 4 Ministra Nauki i Informatyzacji z dnia 7 października 2005 r. w sprawie wykazu wybranych czasopism wraz z liczbą punktów za umieszczoną w nich publikację naukową (Dz.Urz. Nr 12, poz. 51 z późn. zm.), publikacjom naukowym w „Banku i Kredycie” przyznawane są 3 punkty.

Wydawca

Narodowy Bank Polski, 00-919 Warszawa, ulica Świętokrzyska 11/21

Kolegium Redakcyjne

Piotr Boguszewski (p.o. redaktora naczelnego), Elżbieta Czarny, Ryszard Czarniawski, Dariusz Daniluk, Ryszard Kokoszczyński, Karol Łutkowski, Sławomir Niemierka, Danuta Stasiak-Lipowska
telefony: 585 43 26 (sekretarz redakcji); fax 653 13 21; <http://www.nbp.pl>

Projekt

DOCTORAD

Skład i Druk

Drukarnia NBP

Prenumerata

„RUCH” SA - wpłaty na prenumeratę przyjmują: jednostki kolportażowe właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora (dostawa w sposób uzgodniony). Wpłaty przyjmuje Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy „RUCH” SA na konto: Pekao SA IV O/Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001 lub kasa Oddziału. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę jest o 100% wyższa od krajowej. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Wpłaty są przyjmowane na okresy kwartalne w terminie: do 5.12 - na I kw. następnego roku, do 5.03 - na II kw.br., do 5.06 na III kw. br., do 5.09 na IV kw. br. Informacje o warunkach prenumeraty w „RUCH” SA OKDP, 00-958 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33 można uzyskać pod tel. 532-87-31, 532-88-20.

Prenumerata własna i zamawianie pojedynczych egzemplarzy:

Narodowy Bank Polski - Departament Komunikacji Społecznej, 00-919 Warszawa, ulica Świętokrzyska 11/21,
nakład: 1300

konto:

Centrala NBP - Departament Operacyjno-Rachunkowy nr konta

NBP DOR 871010-0000-0000-1323-9600-0000

2006 r. - 204,00 zł, 1 egz. - 17,00 zł

Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i opracowywania redakcyjnego tekstów.
Artykułów niezamówionych nie zwracamy.

Ocena opłacalności inwestycji społecznych (SPI)

Stanisław Kasiewicz, Waldemar Rogowski

1. Wstęp

Od wielu lat jednym z naszych podstawowych obszarów zainteresowań naukowych (zarówno w aspekcie badawczym, jak i dociekań teoretycznych) oraz aktywności w praktyce gospodarczej jest rachunek efektywności inwestycji. Jeszcze kilka lat temu koncentrowaliśmy się jednak na komercyjnym podejściu i wykorzystaniu rachunku efektywności. Przełomową datą, która w istotny sposób zmieniła nasze spojrzenie na rachunek efektywności, był rok 2000. Wówczas - inspirowani potrzebą praktyki gospodarczej - zaczęliśmy interesować się prowadzeniem rachunku efektywności inwestycji dofinansowanych ze środków pomocowych Unii Europejskiej. Spotkaliśmy się wtedy z odmiennym i specyficznym podejściem do rachunku efektywności, w którym istotną, a nieraz decydującą rolę odgrywa aspekt społeczny, a nie finansowy (komercyjny). W komercyjnym rachunku efektywności także mieliśmy do czynienia z pewnymi elementami społecznymi, lecz były one jedynie jednym nieraz ważnym, lecz nie najważniejszym elementem prowadzonego rachunku efektywności. Specyfika tego społecznego ujęcia rachunku w porównaniu z podejściem komercyjnym uwidacznia się w rozłożeniu akcentów oceny. Dominuje bowiem silny akcent społeczny zarówno w poszczególnych elementach rachunku, jak i w jego aspektach, np. formułowania kryteriów decyzyjnych.

Drugą ważną przesłanką, która jeszcze bardziej zaainspirowała nas do pogłębionych studiów i badań oraz rozważań teoretycznych nad społecznym podejściem do rachunku efektywności inwestycji, było zainteresowanie oceną skutków społeczno-ekonomicznych projektowanych lub wprowadzonych unormowań prawnych w Polsce¹. Akty prawne są współcześnie traktowane jako inwestycje i w związku z tym podlegają procedurze ekonomicznej oceny opłacalności ich wdroże-

nia. Także w tym przypadku impulsem były potrzeby praktyki gospodarczej, ponieważ uczestnictwo Polski w OECD, a od maja 2004 r. także w Unii Europejskiej wiąże się z koniecznością przygotowywania przez odpowiednie organy administracji rządowej różnego typu regulacji o korzyściach i kosztach zarówno dla sektora komercyjnego, jak i publicznego, a także dla całego społeczeństwa. Nie trzeba chyba dodawać, że poszczególne kraje zainteresowane są takimi regulacjami, w których oczekiwane, potencjalne korzyści znacznie przewyższają koszty ich wprowadzenia i funkcjonowania. Dlatego ten rachunek odgrywa obecnie główną rolę i często umożliwia uchwalanie dobrego jakościowo prawa. Na potrzeby tego specyficznego typu rachunku efektywności opracowano wiele metodyk², które jednak nadal są przedmiotem pogłębionych badań, dyskusji, a także modyfikacji.

Mając bogate doświadczenie praktyczne oraz wiedzę teoretyczną na temat komercyjnego ujmowania rachunku efektywności inwestycji, uznaliśmy, że naturalnym kierunkiem poszukiwań jest wykorzystanie metodyki, filozofii i podejścia komercyjnego w rachunku, w którym decydującą rolę odgrywają elementy społeczne.

Jednak zastanawiając się głębiej nad możliwością wykorzystania rachunku efektywności inwestycji³ ko-

¹ S. Kasiewicz, W. Rogowski: *Szkolenie w zakresie oceny skutków regulacji (OSR)*, 05.11.2004, 19.11.2004, 03.12.2004. Warszawa 2003 Ministerstwo Gospodarki, materiały niepublikowane; S. Kasiewicz, W. Rogowski: *Konkurencyjność i wartość firmy w metodyce OSR*. W: E. Urbańczyk (red): *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*. Szczecin 2004 Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 49 – 58.

² *Better Policy Making: A Guide to Regulatory Impact Assessment*. Cabinet Office. London 2003. *Focus on Administrative Burdens Guide for defining and quantifying administrative burdens for businesses*. Ministry of Finance, Haga, December 2003.

³ Szczegółowy zakres, charakter oraz metodykę przeprowadzania tego rodzaju rachunku można znaleźć m.in. w publikacji W. Rogowskiego: *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*. Kraków 2004 Oficyna Ekonomiczna.

mercyjnych do oceny inwestycji o charakterze społecznym, doszliśmy do przekonania, że możliwym i właściwym podejściem jest transfer wiedzy i najlepszych praktyk w tym zakresie w obu kierunkach tzn. przeniesienie metodyki komercyjnej na grunt inwestycji o charakterze społecznym oraz szersze uwzględnianie elementów i aspektów społecznych w rachunku komercyjnym. Śmiało można bowiem postawić tezę, że obecnie w inwestycjach komercyjnych coraz częściej pojawiają się akcenty społeczne i odgrywają one coraz większą rolę. W takim przypadku dwa podstawowe składniki rachunku: korzyści i koszty (zarówno bieżące, jak i jednorazowe w postaci nakładów inwestycyjnych), powinny odzwierciedlać nie tylko komercyjny, ale także społeczny charakter danej inwestycji. Jeżeli np. realizowana inwestycja komercyjna istotnie obniża walory krajobrazowe lub standard życia osób zamieszkujących w jej pobliżu, konieczne jest uwzględnienie w wycenie nakładów inwestycyjnych także tych nakładów, które wiążą się z wyrównaniem utraty korzyści społeczeństwu, np. poprzez budowę sieci kanalizacyjnej, ścieżek rowerowych czy infrastruktury sportowej (jeżeli nie ma ich na tym obszarze). Także ponoszenie wyższych kosztów bieżącego funkcjonowania inwestycji, wynikających z konieczności stosowania proekologicznych, ale zarazem droższych technologii, powinno znaleźć odzwierciedlenie w rachunku efektywności (poprzez wycenę tych kosztów z uwzględnieniem cen dualnych). Nie można również zapominać, że aspekt społeczny może być, a często nawet powinien być uwzględniany w wycenie korzyści z realizowanych inwestycji komercyjnych. W tym przypadku korzyści społeczne mogą wynikać przykładowo z polityki promocyjnej czy kreowania pozytywnego wizerunku firmy lub marki jako prospołecznych albo proekologicznych. Jest to element tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu. Podejście takie legło u podstaw opracowania i wykorzystywania w rachunku efektywności inwestycji komercyjnych dodatkowego nowego miernika określonego jako społeczna stopa zwrotu (SROI). Problematyka ta wykracza jednak poza główne ramy tego artykułu i jest jedynie zasygnalizowana⁴.

O transferze wiedzy i metodyki można także mówić w aspekcie korzystania przez sektor publiczny z doświadczeń i najlepszych praktyk w zakresie rachunku efektywności wypracowanych w sektorze komercyjnym. Najlepszym przykładem jest tu wykorzystywanie ogólnej koncepcji pomiaru opłacalności inwestycji według metody NPV czy IRR i budowanie społecznych odpowiedników tych metod w postaci metod ENPV (*Environment Net Present Value*) czy ERR (*Environment Rate of Return*). Także w tym przypadku jedynie sygnalizujemy zagadnienie.

Wszystko to skłoniło nas do wyodrębnienia nowej klasy inwestycji, które nazwaliśmy **społecznymi inwestycjami** (SPI)⁵, i próby określenia podejścia do rachunku efektywności tego typu inwestycji. W niniejszym artykule rozwijamy i pogłębiajemy tę problematykę, łącząc różne wątki poruszane w różnych wcześniejszych referatach w jedną spójną koncepcję.

2. Społeczne inwestycje - definicja i cechy charakterystyczne

Jednym z przejawów współczesnej gospodarki jest wzrost roli inwestycji silnie akcentujących wymiar społeczny. Można przypuszczać, że prymat mechanizmów rynkowych w warunkach globalizacji prowadzi do wzrostu elementów społecznych jako swoistej przeciwwagi. Potwierdza to pogląd M. Kabaja, który w ocenie skali bezrobocia w Polsce za pierwszoplanowe zadanie uznaje promowanie inwestycji i ocenę decyzji gospodarczych z perspektywy priorytetów zatrudnienia, a więc aspektów społecznych⁶.

Zanim spróbujemy zdefiniować pojęcie społecznych inwestycji (SPI), warto zauważyć, że mogą to być inwestycje podejmowane przez instytucje społeczne (*ujęcie podmiotowe*), inwestycje finansowane z funduszy społecznych (*ujęcie finansowe*), inwestycje podejmowane w sferze społecznej (np. regiony wysokiego bezrobocia, usługi społeczne zorientowane na zaspokojenie potrzeb ludzi w podeszłym wieku, rozszerzające dostęp do wyższego wykształcenia dla rodzin mniej zamożnych – *ujęcie przedmiotowe*), inwestycje o silnych skutkach społecznych (np. w sferze podziału dochodów, bezpieczeństwa socjalnego, kultury – *ujęcie rodzajowe*).

Do celów prezentacji naszej koncepcji przyjmuje się definicję społecznych inwestycji jako *pewnego rodzaju inwestycji, które charakteryzują się silnymi bezpośrednimi i pośrednimi skutkami społecznymi niezależnie od podmiotów pełniących funkcję inwestora (czy są to podmioty komercyjne, czy publiczne) i źródeł finansowania (kapitał prywatny, kapitał państwowy czy publiczny)*.

Do dziedzin, w których inwestycje mają charakter społeczny zalicza się m.in.: zatrudnienie, środowisko naturalne, ochronę zdrowia, gospodarkę odpadami, transport, produkcję i dystrybucję energii elektrycznej,

⁵ S. Kasiewicz, W. Rogowski: *Metody określania stopy dyskonta w inwestycyjnych przedsięwzięciach społecznych*. Materiały z konferencji *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a strategia lizbońska*. Uniwersytet Gdański Gdańsk – Sztokholm, 25 – 28 września 2004, s. 67 – 78.

⁶ Stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce była najwyższa wśród krajów OECD, 2,5 razy wyższa niż średnia w tych krajach. Stopa bezrobocia młodzieży osiągnęła 40%, bezrobocie długotrwale osiągnęło 10% (w 2002 r. w Unii Europejskiej wynosiła 3,1%, w USA 0,5%). Bezrobocie utajone, szczególnie na wsi, wyniosło 0,8–1,0 mln osób. M. Kabaj: *Jak utworzyć 2 miliony miejsc pracy do 2010 r.?* Warszawa maj 2004 Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, s. 3 i 27.

⁴ Szerzej na ten temat autorzy piszą w referacie: *Społeczne aspekty w rachunku opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych*, w przygotowaniu.

porty lotnicze, infrastrukturę edukacyjną, muzea, lasy i parki narodowe, opiekę społeczną.

Można wymienić następujące specyficzne cechy społecznych inwestycji w porównaniu z inwestycjami publicznymi czy komercyjnymi.

1. W fazie formułowania ich celów i identyfikacji efektów występuje istotny czynnik, którym są korzyści społeczne (np. mniejsza zachorowalność, większa dostępność usług zdrowotnych, wyższa jakość opieki społecznej, czystsze powietrze, korzystniejszy klimat dla podejmowania przedsięwzięć społeczno-kulturalnych, mniejsze zanieczyszczenie, ograniczenie skutków wypadków drogowych).

2. Do osiągnięcia celów społecznych niezbędne jest ponoszenie nie tylko komercyjnych, ale również (a często głównie) społecznych kosztów (np. pokonania oporu społecznego, rozwoju kreatywnych zachowań i postaw, tworzenie systemu bezpieczeństwa społecznego).

3. Uzyskiwane korzyści społeczne trudno na ogół wyrazić w jednostkach pieniężnych - wycenienie pieniężnej (np. skutki zmniejszenia zachorowalności na raka czy AIDS, poprawa warunków życia, poprawa bezpieczeństwa, wzrost zaufania do instytucji publicznych); **trudny jest także ich pomiar ilościowy.** Korzyści często mają charakter jakościowy.

4. Również koszty społeczne nie w pełni oddają poziom negatywnych bądź pozytywnych konsekwencji działań (np. koszty wzrostu natężenia korków ulicznych, utrudnień w komunikacji publicznej, wzrostu hałasu, niskiego poziomu opieki społecznej, wzrostu zachorowalności czy wzrostu przestępczości).

5. Często nie ma możliwości kompleksowego uwzględnienia wszystkich skutków tego rodzaju inwe-

stycji i ich wpływu na poziom konkurencyjności i efektywności niektórych branż czy całej gospodarki. Stosunkowo łatwo jest zidentyfikować bezpośrednie koszty, natomiast trudniej jest określić pośrednie koszty wynikające z powiązań systemowych.

Należy podkreślić, że społeczne inwestycje nie są według nas synonimem inwestycji publicznych. Jako inwestycje *publiczne* najczęściej określa się inwestycje realizowane przez sektor publiczny (np. agendy rządowe) lub inwestycje, w których zaangażowane są środki publiczne jako całość źródeł finansowania lub jako częściowe źródło finansowania (inwestycje realizowane wg formuły partnerstwa publiczno-prywatnego). Inwestycje publiczne nie muszą więc zawierać czynnika społecznego (co jest charakterystyczne dla inwestycji społecznych). Duża część inwestycji publicznych ma również charakter komercyjny, a korzyści z nich łatwo skwantyfikować (choćby inwestycje z zakresu infrastruktury drogowej, kolejowej czy lotniczej). Do rachunku efektywności inwestycji publicznych z powodzeniem można wykorzystywać te same metody, które znajdują zastosowanie w przypadku inwestycji komercyjnych, np. NPV czy IRR⁷. Do oceny ekonomicznej zasadności realizacji SPI należy jednak wykorzystać odmienne instrumentarium, które pozwoli na uchwycenie aspektów społecznych i budowanie kryteriów decyzyjnych ujmujących szerzej, a także w sposób decydujący akcentujący społeczną, a nie jedynie komercyjną opłacalność inwestycji.

Nasze ujęcie może się więc odnosić do inwestycji realizowanych zarówno przez sektor komercyjny, jak i publiczny, z tym że muszą one być inwestycjami o silnych bezpośrednich efektach społecznych – SPI. Prze-

⁷ W. Rogowski: *Rachunek efektywności... op.cit.*

Tabela 1 Porównanie komercyjnego i społecznego rachunku efektywności

Cechy rachunku	Ujęcie komercyjne	Ujęcie społeczne
Rodzaj inwestycji	Komercyjne inwestycje	Spoleczne inwestycje
Charakter prowadzonego rachunku efektywności	Komercyjny – uwzględniane są jedynie aspekty i elementy komercyjne	Spoleczny – uwzględniane są aspekty i elementy społeczne
Zakres rachunku efektywności	Wyłącznie komercyjny, ewentualnie z uwzględnieniem aspektów i elementów społecznych	Wyłącznie społeczny, ewentualnie z uwzględnieniem aspektów i elementów komercyjnych
Rodzaj kryterium decyzyjnego	Kryterium decyzyjne oparte na maksymalizacji wartości dla komercyjnych właścicieli przedsiębiorstwa realizującego inwestycję	Kryterium decyzyjne oparte na maksymalizacji wartości dla społeczeństwa
Najczęściej wykorzystywane metody oceny opłacalności	NPV (<i>net present value</i>), IRR (<i>internal rate of return</i>), PP (<i>payback period</i>), SROI (<i>social return of investment</i>), ENPV (<i>environment net present value</i>), ERR (<i>environment rate of return</i>)	Cost Benefit – Analysis (CBA)
Uwzględnianie ryzyka	Bardzo duże znaczenie. Metody sformalizowane. Pomiar najczęściej ilościowy.	Może być uwzględniane, ale stosuje się podejście niesformalizowane, a pomiar ryzyka ma charakter jakościowy i często subiektywny.

Źródło: opracowanie własne.

słanki podjęcia tych inwestycji, formułowanie głównych założeń w procesie ich oceny, analiza korzyści, kosztów i ryzyka zdeterminowane są przez elementy i cechy społeczne, a rachunek efektywności ma często jedynie wymiar społeczny. Nie jest to więc komercyjny rachunek efektywności z aspektami społecznymi, o którym wcześniej wspominaliśmy, który z definicji ma charakter komercyjny, lecz jedynie z akcentami i elementami społecznymi. Takie podejście jest fundamentem metodycznym prezentowanej przez nas koncepcji i jest przedstawione w tabeli 1.

Rachunek efektywności inwestycji obejmuje ocenę opłacalności inwestycji oraz analizę ryzyka związanego z jej realizacją. Dalszą część artykułu poświęcimy na charakterystykę jedynie oceny opłacalności. Przyjęcie takiej konwencji wynika z faktu, że ryzyko w społecznych inwestycjach jest, co prawda, zjawiskiem niepożądanym, lecz nie determinuje decyzji, jak w przypadku inwestycji komercyjnych.

3. Analiza kosztów i korzyści (CBA) jako podstawa oceny opłacalności inwestycji społecznych

Cost benefit analysis (CBA) jest metodą najszerzej wykorzystywaną w ocenie skutków regulacji (OSR)⁸, a jednocześnie - w naszej opinii - może być bezpośrednio wykorzystana do oceny opłacalności inwestycji społecznych.

Założenia metody (CBA)

W metodzie CBA zakłada się, iż rządy i społeczeństwo dysponują ograniczonymi zasobami, które należy alokować (rozdysponować) w danych warunkach tak, aby przyczyniły się do jak najpełniejszej realizacji celów społecznych. Tradycyjnie w analizach opłacalności inwestycji przy wykorzystaniu CBA aspekty ekonomiczno-społeczne dotyczą dystrybucji dochodów między różne grupy społeczne, podziału konsumpcji i oszczędności, inwestycji w ochronę środowiska naturalnego oraz różnic w sferze dystrybucji lub redystrybucji dochodów w układzie regionalnym, międzypokoleniowym⁹, czy między poszczególnymi grupami społecznymi.

W metodzie CBA bezpośrednio porównuje się całkowite społeczne korzyści osiągane w związku z realizacją inwestycji społecznej z całkowitymi kosztami związanymi z jej uruchomieniem (nakłady inwestycyj-

ne) i funkcjonowaniem (koszty bieżące). Przeprowadzając analizę CBA, korzyści, koszty można potraktować w sposób bardzo podobny jak w przypadku inwestycji komercyjnych¹⁰. Takie podejście pozwala na wykorzystanie pełnego instrumentarium, jakim posługują się menedżerowie w przedsiębiorstwach, w celu określenia relacji pomiędzy korzyściami a nakładami i kosztami inwestycji. Należy jednak pamiętać, że muszą one uwzględniać wszystkie korzyści i koszty społeczne i być wyceniane w ujęciu społecznym (najczęściej cen dualnych), nie zaś komercyjnym.

W analizie CBA zakłada się, że na decyzje o realizacji SPI wpływają ograniczenia ekonomiczne. Wyznaczają one dopuszczalną wysokość kosztów i nakładów, które warto ponieść, by osiągnąć dane korzyści społeczne. Metoda CBA zakłada więc istnienie pewnych granic. Gdyby nie było tych granic, każde działanie zmierzające do poprawy życia społeczeństwa należałoby uznać za pożądane i niezbędne. Określenie tych granic należy do podstawowych zadań dokonywanej analizy.

Jedno z głównych założeń, na których opiera się metoda CBA, dotyczy analizowania wszystkich aspektów i skutków realizacji SPI. Analiza nie może być jednak selektywna czy subiektywna i uwzględniać jedynie pożądanych korzyści i wybranych kosztów czy nakładów. Kolejne ważne założenie metody CBA dotyczy zakresu przeprowadzanej analizy. Należy bowiem oceniać wpływ danej społecznej inwestycji zarówno na obszar społeczny, jak i komercyjny. Analizą kosztów i korzyści muszą być objęte wszystkie podmioty ponoszące koszty i uzyskujące korzyści (np. przedsiębiorstwa, klienci, pracownicy). W metodzie CBA przyjmuje się więc całościowe ujęcie podmiotowe wszystkich beneficjentów korzyści oraz wszystkich, którzy ponoszą koszty i nakłady związane z realizacją danej inwestycji (*porównywalność podmiotowa*).

Algorytm metody CBA

Korzyści wynikające z realizacji SPI (korzyści społeczne) należy definiować jako pozytywne efekty dotyczące np. osiągniętych oszczędności, dodatkowych dochodów czy nieponiesienia dodatkowych kosztów przez społeczeństwo. Koszty są to jego ujemne konsekwencje, w tym konieczność ponoszenia dodatkowych nakładów. Korzyści społeczne można szacować, przyjmując jako wyróżnik obszar, do którego się odnoszą, np.:

- bezpieczeństwo wewnętrzne (wzrost poczucia bezpieczeństwa),
- bezpieczeństwo zewnętrzne (wzrost poczucia bezpieczeństwa),
- ochrona zdrowia (lepsz, efektywniejsza ochrona zdrowia),
- ochrona środowiska (poprawa jakości środowiska naturalnego),

⁸ S. Kasiewicz, W. Rogowski: *Szkolenie w zakresie oceny skutków regulacji (OSR)*. 05.11.2004, 19.11.2004, 03.12.2004. Warszawa 2003 Ministerstwo Gospodarki, materiały niepublikowane; S. Kasiewicz, W. Rogowski: *Konkurencyjność i wartość firmy w metodzie OSR*. Praca zbiorowa pod red. E. Urbańczyka. *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*. T.1. Szczecin 2004 Uniwersytet Szczeciński, s. 49 – 58.

⁹ A. Kuyvenhoven, L.B.M. Mennes: *Guidelines for Project Appraisal*. Rozdział 5. Hague 1985 Government Printing Office. *Guide to Practical Project Appraisal. Social Benefit - Cost Analysis in Developing Countries*. New York 1978 United Nations; A. Sulejewicz: *Analiza społecznych kosztów i korzyści. Między ekonomią dobrobytu a planowaniem rozwoju*. Warszawa 1991 PWN.

¹⁰ W. Rogowski: *Rachunek efektywności... op.cit*

- edukacja (wzrost poziomu edukacyjnego społeczeństwa),
- kultura (zachowanie oraz wzbogacanie dorobku kultury narodowej),
- sport (wykreowanie wzorców społecznych oraz poczucia przynależności do danej społeczności, np. lokalnej),

- turystyka (zwiększenie atrakcyjności turystyki krajowej),
- opieka społeczna (poprawa i zwiększenie efektywności).

Szacując koszty związane ze realizacją SPI, należy uwzględnić także koszty alternatywne, tj. koszty rezygnacji z innych celów na rzecz realizacji celu wynikającego z danego SPI.

Analiza kosztów i korzyści pozwala na określenie bezpośrednich korzyści i bezpośrednich nakładów i kosztów, a także niektórych tylko korzyści i kosztów pośrednich.

Bardzo ważnym, często wręcz podstawowym zagadnieniem związanym z korzyściami i kosztami oraz nakładami związanymi z realizacją SPI jest czas.

Korzyści, koszty oraz nakłady inwestycyjne związane z danym SPI są rozłożone w dłuższym okresie, a ponadto mogą mieć różny rozkład czasowy. Przykładowo, najistotniejsze, a czasami jedyne nakłady inwestycyjne, mogą być ponoszone w pierwszym roku funkcjonowania inwestycji, korzyści zaś mogą być realizowane przez następne kilka lat. Może wystąpić także sytuacja odwrotna - korzyści osiągane są na początku, a koszty ponoszone są później. W przypadku wyrażania korzyści, kosztów i nakładów w wartościach pieniężnych pojawia się więc problem ich porównywania w czasie. Konieczne jest więc sprowadzenie wszystkich elementów rachunku wyrażonych w wartościach pieniężnych z różnych okresów do jednej wartości pieniądza w czasie. W tym przypadku mamy do czynienia z tym samym problemem, co w komercyjnym rachunku efektywności. Na wartość pieniądza ma bowiem wpływ moment jego uzyskania lub wydatkowania. Wynika to z faktu zmniejszania się wartości pieniądza w czasie na skutek¹¹:

- inflacji,
- kosztu utraconych możliwości (*opportunity cost*),
- ryzyka związanego z nieosiągnięciem danej wartości pieniężnej.

Zjawisko to nosi nazwę **zmienności wartości pieniądza w czasie**. Aby poszczególne elementy uwzględniane w ocenie opłacalności SPI mogły być porównywane w czasie (przy przyjęciu założenia o zmienności wartości pieniądza w czasie), należy stosować **rachunek dyskontowy**, dzięki któremu ujednolica się wartość pieniądza, niezależnie od czasu jego uzyskania lub wydatkowania.

Formuła matematyczna wykorzystywana w rachunku dyskontowym opiera się na **współczynniku dyskonta**, którego postać matematyczna (przy założeniu, że w poszczególnych okresach zmienność pieniądza w czasie jest taka sama), jest następująca:

$$\frac{1}{(1+k)^t} \quad (1)$$

gdzie:

k – stopa dyskonta,

t – okres życia przedsięwzięcia inwestycyjnego.

W algorytmie (1) głównym elementem jest **stopa dyskonta (k)**, która wyraża zmianę wartości pieniądza w danym okresie (najczęściej roku). Stopa dyskonta odzwierciedla więc poziom inflacji, kosztu alternatywnego oraz ryzyka. W przypadku SPI jest ona określana jako społeczna stopa dyskonta (społeczna stopa dyskontowa). Ustalanie wysokości społecznej stopy dyskonta jest jednym z głównych, a zarazem najbardziej kontrowersyjnych kwestii związanych z prowadzeniem rachunku opłacalności, a w szczególności oceny opłacalności SPI. Dlatego tej kwestii poświęcimy następny podrozdział niniejszego artykułu.

Kryterium decyzyjne oparte na metodzie CBA

Kryterium decyzyjne zbudowane na podstawie metody CBA można sformułować następująco: *jeżeli wartość zdyskontowanych korzyści społecznych jest większa od zdyskontowanych nakładów i kosztów społecznych,*

¹¹ P. Kawa, S. Wydymus: *Metodologia oceny efektywności projektów inwestycyjnych według standardów Unii Europejskiej*. Kraków 1998 Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, s. 41.

Zalety i wady metody CBA

Tabela 2 Zalety i wady analizy korzyści i kosztów (CBA)

Zalety	Wady
1. Jest analizą wszechstronną, gdyż obejmuje wszystkie aspekty danej inwestycji.	1. Występują trudności w określeniu wszystkich korzyści i kosztów związanych z inwestycją.
2. Umożliwia wykorzystanie w ocenie analizy jakościowej.	2. Występują trudności w wyrażeniu wszystkich elementów rachunku w jednostkach pieniężnych – szczególnie korzyści społecznych.
3. Pozwala na określenie, jak koszty i korzyści rozkładają się na całe społeczeństwo.	3. Wymaga zgromadzenia dużej ilości danych.
4. Może być stosowana łącznie z analizą ryzyka.	4. Wymaga wysokich umiejętności, wiedzy i doświadczenia od przeprowadzających ją osób.
	5. Jest czasochłonna i kosztochłonna.

Źródło: opracowanie własne.

należy uznać, że oceniana inwestycja społeczna jest opłacalna w wymiarze społecznym.

4. Procedura wyznaczania społecznej stopy dyskonta

Problematyka wyznaczania stopy dyskonta w rachunku efektywności zarówno w komercyjnym, jak i społecznym jest szeroka, wielowątkowa, wysoce dyskusyjna i nadal nie zakończona, bo wciąż występują rozbieżności stanowisk. Obejmuje ona takie zagadnienia, jak: teorie, które stanowią fundament ustalania wysokości tej stopy, modele użyteczne do jej szacowania, niezbędny zakres danych i informacji¹². W niniejszym artykule ograniczymy się jednak do charakterystyki sposobów określania społecznej stopy dyskonta, wykorzystywanej w ocenie opłacalności SPI według metody CBA.

Powstaje zasadnicze pytanie czy społeczny charakter inwestycji ma jakikolwiek wpływ na sposób wyznaczania oraz poziom stopy dyskonta.

Rysują się trzy alternatywne kierunki odpowiedzi na tak zadane pytanie.

- Stopa dyskonta powinna być określana tak, jak ustala się stopę dyskontową w inwestycjach komercyjnych. Oznacza to, iż pojęcie stopy dyskontowej, zasady jej obliczania, stosowane modele i procedury wyznaczania nie zmieniają się w stosunku do podejścia komercyjnego. Społeczna stopa dyskonta jest równa komercyjnej (rynkowej) stopie dyskontowej.

- Sposób ustalania społecznej stopy dyskonta wymaga istotnych modyfikacji w stosunku do wypracowanych do tej pory podejść wykorzystywanych w rachunku komercyjnym. Konsekwencją takiego stanowiska jest poszukiwanie odpowiedzi na kolejne pytania: jakie są przesłanki wprowadzania korekt i jak mogą być określone korekty zgodnie z oczekiwaniami zarówno teorii, jak i praktyki gospodarczej,

- Metodyka wyznaczania społecznej stopy dyskonta powinna być całkowicie odmienna niż w przypadku stopy dyskonta dla inwestycji komercyjnych. Konieczne jest opracowanie teoretycznych podstaw jej wyznaczania oraz praktycznych wskazówek, jak wyznaczać ją dla konkretnych SPI.

Aby ustosunkować się do tych przeciwstawnych podejść do wyznaczania społecznej stopy dyskonta, w pierwszej fazie należy dokonać przeglądu literatury i określić, jakie są w niej obecnie formułowane zasady, zalecenia i propozycje.

W pracach poświęconych komercyjnemu rachunkowi efektywności, omawiających wyznaczanie stopy dyskonta, nie zaleca się wprost sposobu ustalania społecznej stopy dyskonta; często ten aspekt jest całkowi-

cie pomijany. Można jednak uznać, że SPI należą do tej klasy inwestycji, które nie spełniają warunków rynkowych (*marketability factor*). W takiej sytuacji powszechnie uznaje się, że stopa dyskonta powinna wzrosnąć o kilka punktów w stosunku do stopy dyskonta określonej dla inwestycji o charakterze w pełni rynkowym, ze względu na odstępstwa od wymagań rynkowych, np. z uwagi na brak płynności aktywów powstałych w wyniku realizacji inwestycji¹³. Do innych czynników, które mogą powodować, że płynność inwestycji nie będzie zachowana, można zaliczyć¹⁴:

- niepewność związana z długością oczekiwanego okresu życia inwestycji,
- ogólny brak płynności inwestycji,
- brak pewności co do długości oczekiwanego okresu generowania korzyści i kosztów.

Chociaż większość realizowanych SPI ma wymienione cechy, w gruncie rzeczy odnoszą się do tych inwestycji, które po realizacji są bezpośrednio (w przypadku ich realizowania zgodnie z formułą *project finance*) lub pośrednio (gdy są realizowane zgodnie z formułą *corporate finance*) wyceniane przez rynek kapitałowy. Paradoks zastosowania tego podejścia do określania społecznej stopy dyskonta polega na tym, że zgodnie z nim stopa dyskonta powinna być wyższa niż dla typowych komercyjnych inwestycji (o charakterze rynkowym), a praktyka pokazuje coś przeciwnego: społeczne stopy dyskontowe są wyraźnie niższe¹⁵. Podejście takie okazuje się więc dość skomplikowane i subiektywne i nie powinno być rekomendowane.

Szacując stopę dyskonta używaną w komercyjnym rachunku efektywności, zwykle określa się stopę zwrotu dla inwestycji pozbawionej ryzyka i dodaje się premię za ryzyko (uwzględniając wynagrodzenie za akceptowane ryzyko związane z daną inwestycją). Ilustrują to powszechnie wykorzystywane metody jak np.: średni ważony koszt kapitału (WACC), modele składania (*build up approach*)¹⁶. Ten ogólny schemat myślenia przy wyznaczaniu stopy dyskontowej nie w pełni pasuje do wyznaczania społecznej stopy dyskonta. Specyfika SPI nie wyraża się bowiem rodzajem firmy przyjmującej rolę inwestora, mniejsze znaczenie mają też struktura kapitału (kapitał własny i kapitał obcy) oraz poziom ryzyka. Często nie bada się wpływu realizacji danej inwestycji na ogólną sytuację finansową inwestora, jak w przypadku inwestycji komercyjnych, ale wyraża się społeczne skutki ich realizacji. Występują również istotne różnice branżowe, np. SPI w sferze kultury czy zdrowia będą miały inną specyfikę niż SPI w sektorze transportu czy ochrony środowiska. Ponie-

¹³ Ibidem, s. 173.

¹⁴ Z.Ch. Mercer.: *Quantifying Marketability Discounts*. Memphis 1997 Peabody Publishing, s. 323.

¹⁵ Przykłady potwierdzające niski poziom stóp dyskontowanych dla projektów SPI podane są w podrozdziale 4.2. niniejszego artykułu.

¹⁶ W. Rogowski: *Rachunek efektywności...* op.cit., s. 60-67.

¹² S.P. Pratt: *Cost of Capital. Estimation and Applications*. New Jersey 2002 John Wiley & Sons, Inc., s. XXV.

waż istnieje wiele rodzajów SPI, operowanie tylko jedną bazową społeczną stopą dyskontową jest nie tylko dyskusyjne, ale praktycznie pozbawione głębszego sensu.

Określanie wysokości społecznej stopy dyskontowej od dawna było także przedmiotem zainteresowania wielu teoretyków ekonomii dobrobytu¹⁷. Społeczną stopę dyskonta traktowano w tym przypadku jako zmianę wartości konsumpcji w różnych okresach¹⁸. Im wyższy poziom społecznej stopy dyskontowej, tym wyżej jest oceniana aktualna konsumpcja w porównaniu z przyszłą konsumpcją. Przy zerowej stopie dyskontowej preferencje czasowe w wyborze momentu konsumpcji nie mają znaczenia, gdyż wartość przyszłej konsumpcji jest taka sama jak obecnej, a dla ujemnej społecznej stopy dyskontowej przyszła konsumpcja (korzyści i koszty) ma większą wartość niż obecna.

Problematyka społecznej stopy dyskontowej znajdowała się więc w centrum zainteresowania teorii ekonomii, gdzie problemy wyboru między konsumpcją a inwestycjami oraz między bieżącymi a przyszłymi korzyściami (dużymi agregatami makroekonomicznymi) stanowią podstawowy warunek podejmowania racjonalnych decyzji o inwestycjach o charakterze społecznym. Interesujące jest to, że przy uzasadnieniu wyboru społecznej stopy dyskontowej zwracano szczególną uwagę na to, iż inwestor komercyjny kieruje się zazwyczaj krótkim horyzontem oceny podejmowanej decyzji, natomiast perspektywa społeczna jest niemal ponadczasowa. Ponadto rozważano, jaki wpływ na wyznaczanie społecznej stopy dyskontowej mają takie czynniki, jak: zbiorowy interes, altruistyczna postawa decydentów, którzy preferują przyszłość w stosunku do teraźniejszości, większe możliwości obniżania ryzyka zbiorowego w inwestycjach publicznych.

Na podstawie tych ogólnych rozważań skonstruowano wiele metod wyznaczania społecznej stopy dyskontowej, które zostaną scharakteryzowane w następnych podrozdziałach.

4.1. Metody wyznaczania społecznej stopy dyskonta

W ramach rozwiniętego zbioru metod i technik szacowania społecznej stopy dyskonta można wyodrębnić trzy odmienne podejścia:

- 1) metodę społeczną stopy preferencji czasowej,

¹⁷ E. Bohm-Bawerk: *Kapital und Kapitalzins*. Band II: *Positive theorie des kapitalen*. Jena 1889; F.P. Ramsey: *A Mathematical Theory of Saving*. "The Economic Journal" nr 38/1928, s. 543 – 559; I. Fisher: *Theory of Interest*. New York, 1930; K.J. Arrow, et al: *Intertemporal Equity Discounting and Economic Efficiency*. W: *Climate Change* ed. J.P. Bruce, E.F. Haites Cambridge 1995 Cambridge University Press, s. 129-144.

¹⁸ L. Young: *Determining The Discount Rate for Government Projects*. New Zealand Treasury. Working Paper 0/21, September 2002, s. 2. W poradniku dotyczącym oceny projektów wg Benefits Cost Analysis, definiuje się społeczną stopę dyskontową bardziej ogólnie, gdyż ma odzwierciedlać ocenę przyszłych korzyści i kosztów społecznych w relacji do stanu obecnego (zob. *Guide Cost benefit Analysis of Investment Project. Structural Fund – ERDF, Cohesion Fund, ISPA, Annex B2*, s.104).

- 2) metodę społecznego alternatywnego kosztu kapitału,
- 3) metody eksperymentalne.

Metoda społecznej stopy preferencji czasowej (STPC)¹⁹

W przypadku wyznaczania społecznej stopy dyskonta według metody społecznej stopy preferencji czasowej wykorzystuje się następującą formułę:

$$STPC = \mu \times g + p \quad (2)$$

gdzie:

STPC - społeczna stopa preferencji czasowej,

μ - ujemna elastyczność krańcowej użyteczności konsumpcji,

g - oczekiwana stopa wzrostu konsumpcji,

p - „czysta” stopa preferencji czasowej.

Mimo wielu zalet tego ujęcia każdy składnik kalkulacji społecznej stopy preferencji czasowej we wzorze (2) wywołuje praktyczne problemy związane z jego wyznaczaniem, np. jak ustalić czystą stopę preferencji czasowej - czy uznać, że stopa zwrotu długoterminowych skarbowych papierów wartościowych jest najlepszym przybliżeniem czystej preferencji czasowej (inflacji i kosztów alternatywnych).

Metoda społecznego alternatywnego kosztu kapitału (SAK)

Koncepcja społecznego alternatywnego kosztu kapitału określa taką stopę zwrotu, która równoważy koszt podjęcia inwestycji społecznej z najlepszą alternatywą pochodzącą z sektora komercyjnego, gdzie stopy zwrotu mogą być obserwowane i mają charakter rynkowy. Takie podejście można określić jako porównawcze, a informacji do porównań dostarcza najlepsze narzędzie jakim jest rynek.

Do oszacowania społecznego alternatywnego kosztu można wykorzystać różne modele, w tym: CAPM, APM, model wieloczynnikowy Fama i Frencha (1993)²⁰. Ponieważ rząd nie jest płatnikiem podatku dochodowego (brak tarczy podatkowej) średnioważony koszt kapitału ma postać:

$$WACC(SPI) = k_D \times D / (D + E) + k_E \times E / (D + E) \quad (3)$$

gdzie:

WACC(SPI) – średnioważony koszt kapitału dla SPI,

k_D – stopa zwrotu kapitału obcego szacowana przy użyciu modelu CAPM,

D - poziom kapitału obcego,

E - poziom kapitału własnego,

k_E - stopa zwrotu z kapitału własnego szacowanego przy użyciu skorygowanego, CAPM (korekta uwzględnia fakt, iż rząd nie płaci podatków), przy czym:

$$k_E = k_E / (1 - T_C) \quad (4)$$

¹⁹ *Ibidem*, s. 7.

²⁰ E. Fama, K. French: *Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds*. "Journal of Financial Economics", vol. 33, 1993, s. 3-56.

gdzie:

k_E - skorygowana stopa zwrotu z kapitału własnego,

T_C - stopa korporacyjnego podatku dochodowego,

k_E - stopa zwrotu z kapitału własnego obliczona na podstawie modelu CAPM.

Kolejną propozycją określania społecznej stopy dyskonta formułowaną przez teorię jest grupa metod eksperymentalnych.

Metody eksperymentalne

Metody eksperymentalne określają poziom społecznej stopy dyskonta za pomocą wielu eksperymentów praktycznych (laboratoryjnych). Naśladują one laboratoria w naukach technicznych. Można wyróżnić cztery główne rodzaje metod eksperymentalnych:

- 1) metodę wyboru (*choice tasks*),
- 2) metodę skojarzenia - uzupełniania (*matching tasks*),
- 3) metodę cenową (*pricing tasks*)
- 4) metodę ratingową (*rating tasks*)²¹

Metoda wyboru (*choice tasks*)

Jest to jedna z najczęściej wykorzystywanych metod szacowania społecznej stopy dyskontowej spośród metod eksperymentalnych. Metoda ta opiera się na odpowiedzi na jedno pytanie: *co badana osoba woli: otrzymać 100 zł korzyści społecznych dzisiaj, czy 100 zł + x korzyści społecznych w przyszłości?* Poziom korzyści x pozwala wyznaczyć dolny przedział społecznej stopy dyskontowej w procentach.

Metoda skojarzenia - uzupełniania (*matching tasks*)

W tym przypadku nie sugeruje się bezpośrednio wartości preferencji. Ankietowany w pustym polu wstawia wartości korzyści społecznych, które jego zdaniem są równoważne aktualnej kwocie, np. jaką wartość ma według ankietowanego 100 zł korzyści społecznych dzisiaj oraz za rok?

Metoda cenowa (*pricing tasks*)

W metodzie cenowej każdy ankietowany wyraża chęć zapłacenia określonej wartości za uzyskanie przyszłych korzyści społecznych wyrażanych w wartościach pieniężnych (*monetary reward*).

Metoda ratingowa (*rating tasks*)

W przypadku metody ratingowej ankietowany ocenia przyszłe wyniki realizowanej społecznej inwestycji, zwracając jednak uwagę zarówno na jej pozytywne, jak i negatywne skutki.

²¹ Szerszą charakterystykę tych metod zawiera m.in. S. Kasiewicz, W. Rogowski: *Metody badania...* op.cit.

4.2. Praktyka określania społecznej stopy dyskonta

Praktyka zagraniczna

W praktyce do określania społecznej stopy dyskonta stosuje się trzy podejścia²²:

1) społeczna stopa dyskonta równa się finansowej (komercyjnej) stopie dyskonta stosowanej w komercyjnym rachunku efektywności;

2) realna społeczna stopa dyskonta jest obliczana wg wzoru (1), z tym że g - oznacza roczne tempo wzrostu wydatków publicznych, a μ - elastyczność społecznego dobrobytu w stosunku do wzrostu wydatków publicznych; prowadzi to do kształtowania społecznej stopy dyskonta w przedziale od 3% do 5%, czyli dwukrotnie wyższej od stopy zwrotu dla długoterminowych obligacji denominowanych w euro;

3) ustalenie społecznej stopy dyskonta na podstawie danych *benchmarkingowych*.

Praktyka potwierdza również zaskakująco duży rozrzut wartości społecznej stopy dyskontowej wykorzystywanych w ocenie opłacalności SPI. Bank Światowy i EBOR stosują wymaganą stopę dyskontową na poziomie 10% w ujęciu realnym²³. Stopę tę na ogół uznaje się za zbyt wysoką, a krytycy nazywają ją wręcz stopą odcięcia (*cut off rate*) i uważają za dodatkową premię uzyskiwaną przez głównych pożyczkodawców z najlepszych inwestycji. Rządy zazwyczaj ustalają niższą społeczną stopę dyskonta niż międzynarodowe instytucje finansowe.

W Wielkiej Brytanii „Green Book” przyjmuje, że społeczna stopa dyskonta wyraża społeczny alternatywny koszt kapitału odzwierciedlający wybór między prywatną produkcją a konsumpcją, i zaleca, by w inwestycjach społecznych jej poziom wynosił 6% w ujęciu realnym, dopuszczając jednak różne wyjątki.

We Włoszech nowy podręcznik do studiów wykonalności²⁴ zaleca stosowanie społecznej stopy dyskontowej na poziomie 5%.

W Hiszpanii społeczna stopa dyskonta zmienia się w zależności od sektora: realna społeczna stopa dyskonta wynosi od 6% w inwestycjach transportowych do 4% w inwestycjach dotyczących wykorzystania zasobów wodnych.

We Francji społeczna stopa dyskonta, ustalana przez Commissariat General du Plan, nie zmienia się od 1984 r. i wynosi w ujęciu realnym 8%.

W Nowej Zelandii agencje rządowe zalecały przyjmowanie społecznej stopy dyskontowej na przełomie 2001 i 2002 r. na poziomie 9,0%, a w następnym roku

²² *Guide Cost...* op.cit. s. 105.

²³ *Ibidem*, s. 104.

²⁴ *Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome (2001). Studi di fattibilità delle opere pubbliche. Guida per la certificazione da parte dei Nuclei regionali di valutazione e verifica degli investimenti pubblici.*

budżetowym w wysokości 8,5%²⁵. Ministerstwo Skarbu Nowej Zelandii używa 10-procentowej stopy dyskontowej do oceny podejmowanych inwestycji, a Ministerstwo Finansów wykorzystuje taką stopę od 1982 r. do oceny projektów budżetowych.

Także w metodyce oceny skutków regulacji (OSR) nie ma zbyt wielu twardych zaleceń i zasad²⁶ określania stopy dyskontowej w celu porównywania w czasie korzyści i kosztów. Ogólnym postulatem w metodyce angielskiej (określanej RIA) jest odwoływanie się do reguł podanych w „Green Book”.

W odniesieniu do inwestycji współfinansowanych ze środków unijnych *Guide to cost benefit analysis of investment projects*²⁷ stwierdza natomiast, że w regionach europejskich, w których rozwój jest niższy niż przeciętnie w UE, społeczna stopa dyskonta powinna wynosić 5%. Wynika to z konieczności inwestowania w tych regionach przy wyższej stopie zwrotu w celu osiągnięcia stopy wzrostu wyższej niż średnia unijna.

Szerszy pogląd na temat wysokości społecznej stopy dyskonta stosowanej w praktyce dają również badania D. Smitha i H. Gravella. Przeanalizowali oni społeczne stopy dyskontowe w 147 inwestycjach z dziedziny ochrony zdrowia (w naszej opinii, większość z nich można zaliczyć do kategorii SPI) i uzyskali następujące wyniki²⁸.

- wszystkie oficjalne źródła rekomendują dodatnie społeczne stopy dyskontowe w ujęciu realnym w przedziale od 1% do 8%, z tym że najczęściej kształtują się one na poziomie od 3% do 5%,
- ponad 90% badań wskazuje, że tę samą stopę dyskonta stosuje się do dyskontowania zarówno korzyści, jak i kosztów,
- w 28% inwestycji wykorzystywano stopę dyskontową równą zero przy wartościowaniu korzyści i kosztów o charakterze społecznym,
- w inwestycjach, w których korzyści wyraża się w jednostkach naturalnych (*natural clinical units*), przyjęta społeczna stopa dyskonta przyjmowała na ogół wartość zero (co jest naturalne w przypadku niedokonywania wyceny w wartościach pieniężnych).

Konkludując należy stwierdzić, że w obecnych warunkach w Polsce do ustalania społecznej stopy dyskonta należałoby w szerszym zakresie korzystać z benchmarkingu rynkowego, aczkolwiek w pewnym stopniu może wówczas następować obiektywizacja błędnego poziomu stóp dyskonta. W związku z tym

uważamy, że należałoby - korzystając z nowoczesnych narzędzi - spróbować także kwantyfikować preferencje społeczeństwa co do określonych rodzajów społecznych inwestycji. Można w tym przypadku stosować metody eksperymentalne.

Możliwość wykorzystania metod eksperymentalnych do określania wysokości społecznych stóp dyskonta w warunkach polskich – prezentacja wyników badania

Koncepcja zastosowania metod eksperymentalnych do wyznaczania społecznej stopy dyskonta w polskich warunkach

Za wykorzystaniem w Polsce metod eksperymentalnych do określania preferencji społecznych, a tym samym społecznej stopy dyskonta, przemawiają następujące argumenty:

- Według naszej wiedzy, metody te nie były dotychczas stosowane w Polsce do wyznaczania społecznej stopy dyskonta. Koszt takich badań nie jest wysoki w porównaniu z osiągniętymi pozytywnymi efektami związanymi z uzyskaniem informacji od szerokiej i reprezentatywnej grupy ankietowanych, a tym samym poznania rzeczywistych preferencji społecznych danego społeczeństwa (także w ujęciu regionalnym czy lokalnym).
- Metody te pozwalają poznać opinie różnych grup interesariuszy, związanych zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio z daną inwestycją społeczną oraz odnoszących z jej realizacją korzyści lub ponoszących koszty, a nie tylko osób podejmujących decyzje. Ma to duże znaczenie dla poznania skali odmiennych interesów oraz modelowania decyzji inwestycyjnych w taki sposób, żeby szansę realizacji miały także te inwestycje, które wzbudzają kontrowersje (np. decyzje silnie kontestowane przez określone grupy interesariuszy). Problematyce tej poświęcony jest podrozdział 5. artykułu.
- Metody te pozwalają poprawić relacje pomiędzy ogólnie pojętą władzą a społeczeństwem i lepiej odzwierciedlać związki między decyzjami a korzyściami z inwestycji społecznych.

Uzyskanie szczegółowych i wiarygodnych informacji potrzebnych do wyznaczenia społecznej stopy dyskonta za pomocą metod eksperymentalnych wymaga spełnienia wielu warunków. Do głównych warunków można zaliczyć m.in. znajomość zasad dyskontowania zmiennych ekonomicznych i społecznych w czasie oraz umiejętność oceny alternatywnych skutków zdarzeń. Inwestycje, w szczególności społeczne, z reguły są wieloaspektowe i wielowymiarowe (występuje wiele korzyści i kosztów) i ich krótki opis mógłby wywoływać wiele wątpliwości uczestników badania. Dlatego weryfikacja metod eksperymentalnych opiera się w pierwszej kolejności na określaniu preferencji co do najprostszych inwestycji i budzących powszechne za-

²⁵ L. Young: *Determining The Discount...* op.cit. s. 12.

²⁶ *Better policy making: A guide to regulatory impact assessment*. Cabinet Office, Londyn styczeń 2003, s. 73 oraz W.K. Viscusi: *Poprawa bazy analitycznej przy podejmowaniu decyzji regulacyjnych*. w: *Ocena skutków regulacji: Najlepsze doświadczenia w krajach OECD*. Warszawa 2000 Ministerstwo Gospodarki, s. 196 i 197.

²⁷ *Guide Cost...* op.cit. s. 104.

²⁸ D. Smith, H. Gravelle: *The Practice of Discounting Economic*. CHE Technical Paper Series 19, The University of York, October 2000.

Tabela 3 Wybrane cechy badanej próby studentów SGH

Wyszczególnienia	Procent badanych kobiet	Średni wiek studentów w latach	Dochód studentów w zł	Procent studentów mieszkających w akademiku
Wyniki	53,6	21,6	60% miało dochód niższy niż 700 zł miesięcznie	37,5

Źródło: opracowanie własne..

interesowanie, a do tych bez wątpienia zalicza się inwestycje, które wpływają na jakość oraz długość życia ludzkiego. Istotnym składnikiem oceny przydatności rekomendowanych metod do określania społecznej stopy dyskonta będzie ich porównanie z wynikami badań prowadzonych w innych krajach.

Koncepcja i metoda badania

Celem naszego badania było sprawdzenie, na ile wyznaczanie społecznej stopy dyskonta za pomocą metod eksperymentalnych daje zbliżone albo całkowicie odmienne rezultaty w stosunku do wyników badań uzyskanych w krajach wysoko rozwiniętych. Uzyskanie wyników nieistotnie różniących się preferowaną społeczną stopą dyskonta sprzyjałoby szerszemu wykorzystaniu tego typu metod w Polsce, a także byłoby argumentem za częściowym wykorzystaniem wyników badań zagranicznych w Polsce. W celu umożliwienia bezpośredniego odwoływania się do innych badań zakres oraz struktura pytań w naszym badaniu zostały dostosowane do badań zagranicznych. W związku z tym uznaliśmy, że swego rodzaju bazą porównawczą dla naszego badania będzie badanie przeprowadzone w USA przez S. Fredericka w 2002 r.²⁹ W badaniu amerykańskim wzięło udział 401 respondentów, w tym 158 zarejestrowanych pracowników sądu cywilnego w Pittsburghu (średni wiek 43 lata) i 243 studentów Uniwersytetu Arizona (średni wiek 20 lat).

W przeciwieństwie do badania Fredericka nasze badanie ograniczyliśmy jednak do populacji studentów. Polscy studenci byli ankietowani w okresie kwiecień - maj 2005 r. Ponieważ badaną próbą objęto jedynie studentów kierunków ekonomicznych, nie wyjaśniliśmy wcześniej głównych kategorii, tj. istoty i przesłanek wykorzystania społecznej stopy dyskonta w praktyce gospodarczej. Skoncentrowaliśmy się natomiast na technicznych aspektach wypełnienia ankiety. Ankieta była dystrybuowana, a następnie wypełniana w obecności i pod kontrolą członków Koła Konsultingu działającego przy Katedrze Analizy Działalności Przedsiębiorstwa KNoP SGH, z którymi wcześniej omówiono zasady ankiety. Uczestniczyli oni również w tworzeniu ankiety i formułowaniu zawartych w niej pytań oraz wypełnili pierwotną wersję ankiety, wskazując na elementy, z którymi mieli najwięcej problemów przy

udzielaniu odpowiedzi lub po prostu ich nie rozumieć. Do zespołu należały następujące osoby: M. Majewski, J. Oleksienko, A. Płatek, M. Wąsikowski oraz W. Wroński.

Charakterystykę badanej próby, złożonej ze 173 studentów, obrazuje tabela 3.

Prezentacja wyników wykorzystania metod eksperymentalnych do wyznaczania społecznej stopy dyskonta

Pierwsze pytanie zostało sformułowane następująco:

W Polsce na skutek zanieczyszczenia środowiska umiera corocznie kilka tysięcy ludzi. Rozważane są dwa rządowe programy kontroli zanieczyszczenia środowiska, których wprowadzenie może ograniczyć liczbę osób, które mogłyby umrzeć z tej przyczyny: 100 osób w tym roku bądź 7000 osób za 100 lat. Rząd rozważa te programy kontroli zanieczyszczenia środowiska. Koszt obu programów jest taki sam, lecz może być podjęty tylko jeden z programów:

Program A uratuje życie 100 osób od razu.

Program B uratuje życie 7000 osób za 100 lat.

Który program wybrałbyś? **A** **B**

Uzyskane odpowiedzi na pierwsze pytanie wskazywały, że opcję **A** wybrało 53% studentów, natomiast opcję **B** wskazało 47% badanych studentów. Wyniki te są nieco wyższe od wyniku uzyskanego przez S. Fredericka, bowiem alternatywę **A** w badaniu amerykańskim akceptowało 49% ankietowanych. Można przypuszczać, że wynik uzyskany w polskim badaniu wskazuje, iż Polacy preferują obecnie w minimalnie większym stopniu niż społeczeństwa bogatsze skutki decyzji społecznych, które materializują się w krótkim czasie. Oceniając warianty, ankietowani prawdopodobnie kierowali się tym, że drugi wariant średniorocznie ratuje 70 osób, stąd stopa dyskontowa szacowana była powyżej 40%. Zastanawiająca jest jednak wysoka wrażliwość ankietowanych na działania przyszłościowe, biorąc pod uwagę dochody polskiego społeczeństwa.

Wariant **B** wybrało 47% polskich studentów, co oznacza, że decyzję ratującą 7000 osób po upływie 100 lat, wtedy gdy beneficjentami tych korzyści nie będą oni sami, lecz następne pokolenia.

Podejrzewamy, że tak sformułowane pytanie nie jest jednak w pełni jednoznaczne, ponieważ nie przy-

²⁹ S. Frederick: *Measuring Intergenerational Time Preference: Are Future Lives Valued Less?* „Journal of Risk & Uncertainty” 2003, vol 26(1).

muje jednolitego okresu opóźnienia ani jednolitych korzyści. Zakłada natomiast, że koszty realizacji tych programów są jednakowe. Ankietowani, ustosunkowując się do sformułowanych wariantów, oceniają jednocześnie różne korzyści i różne okresy ich wystąpienia i być może w odpowiedziach kierują się tylko jednym wymiarem (czas bądź efekt). Mogło to w pewnym stopniu zniekształcić otrzymane wyniki.

Drugie pytanie brzmiało następująco:

W Polsce na skutek zanieczyszczenia środowiska co roku umierają ludzie. Rozważane są programy kontroli zanieczyszczenia środowiska. Pewna liczba osób umrze w ciągu roku bądź w dalszej przyszłości. Rozważ program A i program B i wypełnij brakujące pole w ten sposób, aby programy były oceniane jako równoważne.

Program A uratuje 100 osób w ciągu roku, ale uratuje 0 osób za 100 lat.

Program B uratuje 0 osób w ciągu roku, lecz uratuje X osób za 100 lat.

Za programem B opowiedziała się większość studentów, bo aż 163 (98%), natomiast za programem A tylko 4 osoby (2%). Jest to wynik całkowicie odmienny od rezultatu uzyskanego przez S. Fredericka, ponieważ w jego badaniu program A wybrało 43% ankietowanych, natomiast B – 57%. Wskazuje to na wagę preferencji pokoleniowej polskich studentów. Przywiązują oni dużą wagę do warunków życia, które – ich zdaniem – będą duże lepsze w przyszłości. Wartość mediany wynosi 6.000, czyli stopa substytucji wariantu B do A ma się jak 60:1. W badaniu S. Fredericka wyniosła 3,24:1, a w zbliżonym badaniu M. Croppera, S. Aydede i P. Portneya 45:1³⁰. Wyższy poziom stopy substytucji niż wynikający z naszego badania uzyskali M. Johannesson, P.O. Johannesson, bo aż 243:1³¹. Tak duża rozpiętość wyników może wynikać z oddziaływania różnych czynników, które nie były bezpośrednio ujęte w naszym badaniu, a w szczególności z: postępu technologicznego, odmiennego stosunku do życia (życie z dnia na dzień, postawa gloryfikująca przyszłość), wyższego poziomu udziału w społeczeństwie katolików czy odmiennego systemu wychowania i edukacji.

Trzecie pytanie sformułowano następująco:

Rozważ dwa opisane poniżej rezultaty wprowadzenia programów kontroli zanieczyszczenia środowiska:

Program A: W ciągu najbliższego roku umrze w Polsce 1 osoba na skutek zanieczyszczenia środowiska.

Program B: za 100 lat umrze w Polsce jedna osoba z powodu zanieczyszczenia środowiska.

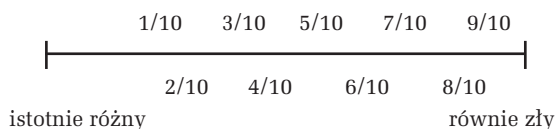
Czy uważasz te dwa rezultaty za równie złe?

TAK NIE

Jeżeli **NIE**, który rezultat jest gorszy (zakreśl jedną odpowiedź) **A B**

(Dla tych ankietowanych, którzy odpowiedzieli **NIE** i zakreślili odpowiedź **A**).

Porównując **rezultat A**, jak zły jest **rezultat B** (oznacz na poniższej skali).



Pytanie to ma wskazać na międzypokoleniową ocenę znaczenia życia ludzkiego. Odpowiadając na *tak* sformułowane pytanie, studenci opowiadają się za identycznym wartościowaniem uratowanego życia dziś i po 100 lat. Takich odpowiedzi było 66 (38%). Znacznie więcej było jednak odpowiedzi na *nie*, bo 106 (62%), co potwierdza istotne różnice między wariantem A i B. Z odpowiedzi na *nie* ankietowani wskazywali na wariant A w 48% i wariant B w 14%. Większość studentów wybierała wartości wskazujące na istotne różnice, czyli *gros* wskazanych wartości koncentrowało się poniżej średniej 0,4. 20 studentów wskazało, że wariant B jest równoważny w 1/10 wariantowi A. Badanie potwierdza zatem, że ankietowani bardziej cenią życie uratowane wcześniej niż po 100 latach. S. Frederick uzyskał odpowiedź na *tak* w 64%, a odpowiedź na *nie* tylko w 36%, z tym że wariant A wybrało 28%, a wariant B - 8%. W amerykańskim badaniu konkluduje się, że stopa substytucji tych dwóch wariantów ma się jak 1:1 (warianty te są więc równoważne).

Czwarte pytanie było następujące:

Rząd rozważa dwa programy ratowania życia ludzkiego: **Program A** uratuje 55 osób w ciągu roku i 105 osób w najbliższych 25 lat.

Program B uratuje 100 osób w ciągu roku i 50 osób w ciągu najbliższych 25 lat.

Który program wybrałbyś? **A B**

Uzyskane odpowiedzi wskazują, że 59% studentów wybrało program A, a 41% program B; stopa substytucji wyniosła 1,4. S. Frederick uzyskał nieco odmienny rezultat, bo program A wybrało 46% ankietowanych, a program B - 54%, a stopa substytucji była niższa 1,2³². Nie ma wątpliwości, że według odpowiedzi na to pytanie dla polskich studentów przyszłość jest istotnie ważniejsza niż teraźniejszość. Przy zbliżonej wielkości uratowanych osób w ciągu 25 lat wybierają ten program, który w długim okresie ratuje prawie

³⁰ S. Frederick: *Measuring Intergenerational...* op.cit., s. 6; M. Cropper, S. Aydede, P. Portney: *Preferences for Life...* op.cit.

³¹ M. Johannesson, P.O. Johannesson: *Saving Lives in the Present Versus Saving Lives in the Future – Is There a Framing Effect?* "Journal of Risk and Uncertainty" 1997, vol. 15, s. 167–176.

dwukrotnie więcej osób. Z udzielonych odpowiedzi wynika również wyższa waga jednostkowego życia, bo program A w całości ratuje życie 160 osób, podczas gdy program B w tym samym okresie 10 osób mniej.

Przyczyny preferencji przyszłych wyników podejmowanych hipotetycznych decyzji wymagają dalszych pogłębionych badań. Wydaje się, że na taką ocenę silnie wpływają popyt studentów na usługi medyczne, obecna sytuacja w ochronie zdrowia, a także opisywane osiągnięcia w rozwoju nowoczesnych technologii w sektorze medycznym. Zapaść finansowa placówek służby zdrowia, jej systemowe niedostosowanie się do wymogów rynkowych oraz fakt, że studenci cieszą się obecnie relatywnie dobrym zdrowiem, powodują, iż nie sądzą, by podejmowane programy rządowe mogły od razu przynieść pozytywne skutki. Upatrują więc szansę w przyszłości, nawet gdy przekracza okres, w którym mogliby cieszyć się z efektów takich programów.

Piąte pytanie brzmiało następująco:

Rząd rozważa dwa różne programy ratowania życia ludzkiego. Oba programy będą dawać rezultaty w ciągu 30 najbliższych lat.

Program A będzie bardziej skuteczny w czasie. Uratuje 100 osób w pierwszej dekadzie, 200 osób w drugiej dekadzie i 300 osób w ostatniej dekadzie.

Program B będzie mniej skuteczny w czasie. Uratuje 300 osób w pierwszej dekadzie, 200 osób w drugiej dekadzie i 100 osób w ostatniej dekadzie.

Program B był preferowany (62%) w porównaniu z programem A (38%). Wyniki S. Fredericka były odwrotne, bo za programem A opowiedziało się 71%, natomiast za programem B - 39%³³. Analiza odpowiedzi na to pytanie nasuwa podejrzenie, że wystąpiło zjawisko „egoizmu pokoleniowego” polskich studentów, którzy opowiadają się za efektami rozłożonymi w czasie, z tendencją malejącą. Jest to zgodne z zasadą, że lepiej uzyskać efekty jak najwcześniej, ale jednocześnie podważa to racjonalne podejście uzyskiwania stałego postępu w czasie, co jest zasadą bardziej uniwersalną.

Szóste pytanie zostało sformułowane następująco:

- Rząd rozważa następujące dwa różne programy ratowania życia:
- **Program A** uratuje życie 300 osobom twojej generacji, 0 życia osobom w pokoleniu twoich dzieci i 0 życia osobom z pokolenia twoich dziadków.
- **Program B** uratuje życie 100 osobom w twojej generacji, życie 100 osób w pokoleniu twoich dzieci i 100 osób w pokoleniu twoich dziadków.

Program A zyskał akceptację 37%, program B zaś - 63% respondentów. Według badania amerykańskiego, program B poparło 80%, program A zaś - 20% respondentów.

Odsetek egoistycznych postaw polskich studentów, którzy opowiadają się za wariantem A, jest prawie dwukrotnie wyższy.

Siódme pytanie było następująco:

Mając do wyboru trzy programy o jednakowym koszcie, ale z możliwością realizacji tylko jednego, wybierz jeden program.

Program A uratuje życie 100 osobom w ciągu najbliższego roku

Program B uratuje życie 103 osobom w okresie najbliższych 24 lat

Program C uratuje życie 200 osobom w okresie najbliższych 25 lat

Gdybyś miał wybierać między programem A i B, który wybrałbyś? A B

Gdybyś miał wybierać między programem A i C, który wybrałbyś? A C

Powyższe pytanie wskazuje, że preferencja dla opcji B jest gorsza w stosunku do zdecydowanie lepszych wariantów A i C. Dlatego ten eksperyment nosi nazwę efektu kontekstu. Ankietowani, porównując wariant A i B, zdecydowanie wybrali wariant A (w 86%), natomiast ku naszemu zdziwieniu - wariant B preferowało aż 14% ankietowanych studentów. Oceniając wariant A i C więcej ankietowanych (57%) uznało wariant A za atrakcyjniejszy od wariantu C (43%). W badaniu S. Fredericka program A preferowało 79% w stosunku do programu B (21%), natomiast przy porównaniu dwóch programów A i C, A uzyskał akceptację 43%, podczas gdy C - 57%. O ile wyniki wariantów A i B są zbliżone, o tyle ocena pary A i C daje odmienne rezultaty w obu badaniach. Polscy studenci bardziej cenią wariant A, który ratuje w ciągu roku 100 osób, zamiast oczekiwać na uratowanie 200 osób w ciągu 25 lat. Rodzi się jednak pytanie, dlaczego. Pozostawiamy jednak to pytanie w obecnych rozważaniach bez odpowiedzi.

Wnioski z badania

Uzyskane wyniki badania ankietowego nie wskazują jednoznacznie społecznych preferencji czasowych polskich studentów. Trudno więc określić preferowaną przez nich wysokość społecznej stopy dyskonta w stosunku do inwestycji społecznych, w szczególności z zakresu ochrony zdrowia. W części pytań weryfikowane metody eksperymentalne dają wyniki dość podobne do uzyskanych przez S. Fredericka, w innych - skrajnie odmienne. Istotne jest jednak to, że w niektórych odpowiedziach ci sami ankietowani gloryfikują terazniej-

³² S. Frederick: *Measuring Intergenerational ...* op.cit. s. 9.

³³ Ibidem, s. 11.

szość, gdzie ujawnia się egoizm pokoleniowy, w innych przyszłość – ujawniając swoje preferencje dla altruizmu, sprawiedliwości oraz solidarności międzypokoleniowej. Z całości badania nie wyłania się więc ani klarowny, ani jednoznaczny stosunek respondentów do preferencji społecznych w czasie. Obecne badanie należy więc traktować jedynie jako pilotażowe. Uzyskane wyniki nie mogą być jeszcze podstawą do określania społecznych preferencji czasowych, a tym samym społecznej stopy dyskonta, która mogłaby być przyjmowana dla inwestycji realizowanych w rzeczywistych warunkach gospodarczych.

Zastanawiając się, jakie czynniki mogły wpłynąć na uzyskanie tak rozbieżnych wyników, doszliśmy do wniosku, że może to wynikać bezpośrednio z przyjętych w badaniu pierwotnych założeń. Naszym zdaniem w przyszłości należy więc sformułować wiele ważnych uwag i wskazówek głównie w zakresie metodyki przeprowadzania tego typu badań w przyszłości.

Po pierwsze, w badaniu mogły wystąpić negatywne skutki przyjęcia założenia, że badani studenci w pełni opanowali wiedzę na temat zasad i skutków dyskontowania zjawisk ekonomiczno-społecznych oraz podejmowania decyzji społecznych. W przyszłym badaniu nie można tak traktować tej kwestii. Przed przeprowadzeniem tego typu badania – nawet na populacji, która wydaje się odpowiednio ekonomicznie wyedukowana – konieczne jest stosowne wprowadzenie do badania ze wskazaniem celu badania i jego przydatności do podejmowania decyzji o wymiarze społecznym.

Po drugie, okazało się, że ratowanie życia ludzkiego wzbudza różne emocje, często zmieniające się w czasie (np. drobna porażka może wywoływać negatywny stosunek do hipotetycznych korzyści uzyskanych przez inne generacje społeczeństwa).

Po trzecie, ujawnia się specyfika społecznych preferencji międzyokresowych osób objętych ankietą – egoizm pokoleniowy (średnia wieku ankietowanych wynosiła 21 lat). Generacja ta jest świadoma, że ich pokolenie dotknęły liczne problemy wynikające z wysokiego wyżu demograficznego i słabości zarzą-

dzania państwem i stąd ma poczucie krzywdy pokoleniowej (gorszy dostęp do edukacji, rozrywki, krajowego rynku pracy, oczekiwania wynikające z nadmiernego ciężaru utrzymania starszych generacji lub grup społecznych znajdujących się w trudniejszej sytuacji w gospodarce rynkowej). W rezultacie pokolenie to chce jak najszybciej korzystać (najlepiej zarządzać) nawet z tego, co jest dostępne jedynie hipotetycznie.

Po czwarte, rozbieżności między wynikami uzyskanymi różnymi metodami wskazują, że w tego rodzaju badaniach nie można opierać się tylko na jednej czy dwóch metodach, lecz w kontekście swego rodzaju testu wiarygodności udzielanych odpowiedzi powinny być wykorzystywane wszystkie dostępne techniki z grupy metod eksperymentalnych.

5. Społeczny rachunek efektywności w przypadku skrajnie rozbieżnych postaw beneficjentów

Kolejną bardzo ważną problematyką związaną z rachunkiem efektywności SPI, a w szczególności z oceną opłacalności, jest prowadzenie tego rachunku w przypadku występowania krańcowych rozbieżności wśród interesariuszy, którzy partycypują w kosztach lub uzyskują korzyści z realizacji inwestycji. Trzy główne kwestie, które rodzą najwięcej kontrowersji i problemów praktycznych dotyczą, naszym zdaniem, tego:

- 1) w jakiego rodzaju inwestycjach społecznych mogą występować rozbieżności, a często sprzeczność interesów interesariuszy,
- 2) w jaki sposób powinien być w tym przypadku prowadzony rachunek efektywności (ocena opłacalności),
- 3) czy różnorodny charakter kosztów i korzyści powinien być w ogóle uwzględniany, a jeżeli tak, to w jaki sposób.

Formułując odpowiedź na pierwsze pytanie, można posłużyć się badaniami opinii publicznej dotyczącymi niepożądanych inwestycji realizowanych w miejscu zamieszkania. W badaniach przeprowadzonych przez

Tabela 4 Schemat wykorzystania wag dystrybucyjnych do określania korzyści i kosztów w rachunku efektywności SPI, w których występują rozbieżności w postawach beneficjentów

Korzyści	Nominalne ujęcie bez efektu rozbieżności 1000	Wagi dystrybucyjne $w = 0,6$	Zmodyfikowane korzyści z efektem dystrybucyjnym 600
Koszty	Nominalne ujęcie bez efektu rozbieżności - 800	Wagi dystrybucyjne $w = 0,8$	Zmodyfikowane koszty z efektem dystrybucyjnym - 640
NCF bez efektu rozbieżności	+ 200		
NCF z efektem dystrybucyjnym	- 40		

Źródło: opracowanie własne.

CBOS w dniach 24-29 września 1997 r. na reprezentatywnej próbie losowej dorosłych Polaków³⁴ - liczącej 1.170 osób - za najmniej pożądane sąsiedztwo (według stopnia nieakceptowalności) respondenci uznali wysypiska i spalarnie śmieci. Ich lokalizacja w pobliżu miejsca zamieszkania wywołałaby zdecydowany sprzeciw większości z nich. Spośród instytucji o charakterze społeczno-opiekuńczym bądź terapeutycznym największe społeczne protesty mogłoby wywołać powstanie w najbliższej okolicy azylu dla cudzoziemców oraz ośrodka dla narkomanów. Najmniej obaw budzi sąsiedztwo hospicjum dla chorych na nowotwory i ośrodka dla bezdomnych. Katalog ten można jeszcze rozszerzyć o takie inwestycje, jak przemysłowe tuczarnie świń, autostrady czy oczyszczalnie ścieków.

Na drugie pytanie odpowiedź jest jednoznaczna – w rachunku należy uwzględnić wszystkie korzyści i koszty (zasada kompleksowości). Trzeba jednak pamiętać, że to, co może być korzyścią dla jednej grupy, może stać się kosztem dla innej grupy.

Odpowiedź na trzecie pytanie nie jest już jednak tak prosta i jednoznaczna. Pojawia się bowiem następne pytanie: jeżeli uwzględniać rozbieżności, to w jaki sposób. Czy powinny się zmieniać same strumienie korzyści i kosztów, czy społeczna stopa dyskonta? Wydaje się, że w tym przypadku można zastosować dwa alternatywne rozwiązania. Można bowiem modyfikować korzyści i koszty, wprowadzając system wag dystrybucyjnych. W takim przypadku odchodzi się więc od podstawowej zasady komercyjnego rachunku efektywności, tzn. równości 1 zł ponoszonych kosztów czy osiągniętych korzyści w tym samym czasie ($C_t = B_t$). Podstawowe znaczenie w takim podejściu ma określenie wysokości wag. Tabela 4 przedstawia uproszczoną ilustrację takiego podejścia.

Z rachunków podanych w tabeli 4 wynika, że uwzględnienie rozbieżności w rachunku efektywności daje odmienne wyniki. Przepływy pieniężne z dodatnich, w wysokości 200 jednostek pieniężnych, stają się ujemne – 40 jednostek. W tej sytuacji decydent mógłby zrezygnować z realizacji inwestycji.

Alternatywną koncepcją jest korygowanie wysokości stopy dyskonta. W przypadku konieczności ustalania kosztu kapitału dla SPI należałoby go ująć jako koszt ważony, gdyż dla osób mieszkających w pobliżu inwestycji koszt kapitału byłby wysoki, natomiast dla reszty lokalnej społeczności, której niekorzystne skutki inwestycji nie dotknęłyby bezpośrednio, byłby istotnie niższy. Problemem w tym przypadku jest jednak wybór sposobu ustalania określonych wag: czy przyjąć jako sposób ustalania wag liczbę mieszkańców terenu, np. jeżeli 20% społeczności lokalnej mieszka w strefie ne-

gatywnego oddziaływania inwestycji to dla nich przyjąć wagę 0,2, a dla pozostałej części 0,8. Przy takim rozwiązaniu gdyby koszt kapitału (w ujęciu realnym) dla społeczności negatywnie oceniającej inwestycję wynosił 30%, natomiast dla pozytywnie oceniającej 5%, to ważony koszt kapitału własnego byłby równy $0,2 \times 30\% + 0,8 \times 5\% = 10\%$. Czy dla „negatywnego” kosztu kapitału należałoby arbitralnie przyjąć wyższe wagi, np. 0,7 a dla „pozytywnego” odpowiednio niższe - 0,3? Przy takim rozwiązaniu społeczny koszt kapitału własnego zostałby ustalony na poziomie 22,55 ($0,7 \times 30\% + 0,3 \times 5\%$).

Nie można obecnie jednoznacznie odpowiedzieć, który wariant powinien zostać przyjęty. Problem ten wymaga dalszych analiz i badań. Autorzy artykułu zamierzają kontynuować badania nad realizacją społecznych inwestycji i ich oceną opłacalności, gdy postawy beneficjentów są skrajnie rozbieżne zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym.

Podsumowanie

Komercyjny rachunek efektywności opiera się głównie na określeniu celu, środków oraz skutków realizacji inwestycji jedynie dla podmiotu realizującego daną inwestycję i tylko w ujęciu komercyjnym. Społeczne podejście do rachunku efektywności rozszerza ocenę pod względem zarówno podmiotowym, jak i przedmiotowym, uwzględniając elementy społeczne oraz preferencje społeczeństwa. W ekonomii preferencje społeczne dzieli się bowiem na dwie klasy: grupowe oraz indywidualne (osobiste). Istotne jest przy tym, że preferencje grupowe odnoszą się do takich interesariuszy, jak np. państwo, społeczności lokalne, instytucje pożytku społecznego, pozarządowe organizacje społeczne.

Naszą koncepcję społecznego wymiaru rachunku efektywności SPI można scharakteryzować następująco:

1. Obecnie odbywa się proces globalizacji, który skutkuje m.in. znacznym wzrostem siły ekonomicznej firm globalnych.

2. Z jednej strony ograniczana jest rola państwa, a z drugiej strony podmioty gospodarcze muszą w dużo szerszym zakresie uwzględniać w swojej działalności, w tym inwestycyjnej, ograniczenia, koszty i korzyści społeczne.

3. Podstawowe wnioski dotyczące rachunku efektywności SPI można ująć w kilku punktach:

- A. W inwestycjach zarówno społecznych, jak i komercyjnych może występować niejednolita wycena i odmienne preferencje co do korzyści i kosztów w czasie (inne preferencje co do kosztów, inne co do korzyści). Może z tego wynikać inna wartość stóp dyskonta dla korzyści i kosztów. W takim przypadku korzyści i koszty w czasie nie muszą być wartościowane według jednakowego modelu (tzn. taka sama utrata wartości korzyści i kosztów w tym samym czasie).

³⁴ www.cbos.com.pl/SPISKOM.POL/1997/ZK139.html

B. Powszechne jest przekonanie, że w społecznych inwestycjach powinna występować jednolita stopa dyskonta (społeczna) dla wszystkich inwestycji realizowanych w danym kraju, bez względu na ich charakter, rodzaj spodziewanych korzyści, region realizacji (np. województwo) czy ryzyko. Uważamy, że takie podejście nie jest do końca właściwe i uzasadnione. Poszczególne społeczności lokalne mogą mieć np. inne społeczne preferencje co do ponoszenia kosztów i uzyskiwania korzyści z różnego typu inwestycji. Dla danej społeczności lokalnej korzyści osiągane z inwestycji edukacyjnych mogą mieć np. mniejszą wartość niż z inwestycji w sferze bezpieczeństwa wewnętrznego. Zdolność i chęć ponoszenia kosztów na realizację takiej inwestycji mogą być przez to większe. Inna społeczność może charakteryzować się istotnie odmiennymi preferencjami wobec tego rodzaju inwestycji (większe preferencje dla inwestycji w zakresie edukacji, mniejsze w sferze bezpieczeństwa). Reasumując nasze stanowisko możemy stwierdzić, że w obecnych warunkach należy opierać się na indywidualizacji prowadzonego rachunku na wszystkich obszarach i we wszystkich przekrojach, szczególnie przy określaniu wysokości społecznej stopy dyskonta.

C. W ramach teorii ekonomii i zarządzania dla społecznych inwestycji bardzo trudno jest przekładać preferencje poszczególnych jednostek (osób) na preferencje całego społeczeństwa. Wynika to z podstawowej zasady, że preferencje grupowe nie zawsze są sumą preferencji indywidualnych. Może to wynikać częściowo z

faktu, że preferencje te mogą się wzajemnie wykluczać (np. ograniczony do minimum czas pracy i bardzo wysokie dochody lub wręcz być przeciwstawne (duże bezpieczeństwo przy bardzo niskich wydatkach na służby zapewniające to bezpieczeństwo). W naszej opinii to, że jednostki mają często partykularne preferencje, nie może powodować, że są dyskredytowane poprzez ich nieuwzględnianie w rachunku efektywności. Nie wyklucza to jednak, że w przypadku określonego rodzaju inwestycji (np. w zakresie celów ogólnospołecznych) klasyczne podejście (nieuwzględniające indywidualnych preferencji) może nie mieć uzasadnienia.

D. Równowaga ekonomiczna nie będzie zachowana, jeżeli nie będzie zachowana w skali mikro. Dotąd równowaga w skali mikro nie była konieczna do podejmowania decyzji inwestycyjnych w zakresie SPI. Musiała być zachowana jedynie równowaga w ujęciu makro. W naszej opinii jedynie osiągnięcie równowagi w ujęciu mikro pozwoli na osiągnięcie optymalnej alokacji zasobów w skali makro.

E. Specyficzną sytuacją, gdy rachunek efektywności powinien być modyfikowany, są SPI, w których występują rozbieżne preferencje różnych grup beneficjentów. Można wówczas wykorzystać dwa alternatywne podejścia: jedno polega na korygowaniu korzyści i kosztów, a drugie na korygowaniu społecznej stopy dyskonta. W obu przypadkach korekta polega na wprowadzeniu systemu wag, które wartościują korzyści, koszty lub stopę dyskonta dla różnych grup beneficjentów.

Literatura:

1. K.J. Arrow, et al: *Intertemporal Equity Discounting and Economic Efficiency*. W: *Climate Change* ed. J.P. Bruce, E.F. Haites. Cambridge 1995 Cambridge University Press.
2. *Better Policy Making: A Guide to Regulatory Impact Assessment*. Cabinet Office. London 2003.
3. E. Bohm-Bawerk: *Kapital und Kapitalzins*. Band II: *Positive theorie des kapitales*. Jena 1889.
4. *Conferenza dei Presidenti delle Regioni delle Province Autonome (2001) Studi di fattibilità delle opere pubbliche. Guida per la certificazione da parte dei Nuclei regionali di valutazione e verifica degli investimenti pubblici*.
5. M. Cropper, S. Aydede, P. Portney: *Preferences for Life Saving Programs: How the Public Discounts Time and Age*. "Journal of Risk and Uncertainty" 1994, Vol. 8.
6. *Guide Cost benefit Analysis of Investment Project*. Structural Fund – ERDF, Cohesion Fund, ISPA. Annex B2.
7. *Guide to Practical Project Appraisal. Social Benefit - Cost Analysis in Developing Countries*. United Nations New York 1978.
8. E. Fama, K. French: *Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds*. "Journal of Financial Economics", vol. 33, 1993.
9. I. Fisher: *Theory of Interest*. New York 1930.
10. *Focus on Administrative Burdens Guide for defining and quantifying administrative burdens for businesses*. Ministry of Finance, Haga, December 2003.
11. S. Frederick: *Measuring Intergenerational Time Preference: Are Future Lives Valued Less?* "Journal of Risk & Uncertainty" 2003, vol. 26 (1).
12. M. Johannesson, P. O. Johanansson: *Saving Lives in the Present Versus Saving Lives in the Future – Is There a Framing Effect?* "Journal of Risk and Uncertainty" 1997, vol. 15.

13. M. Kabaj: *Jak utworzyć 2 miliony miejsc pracy do 2010 r.?* Warszawa, maj 2004 Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
14. S. Kasiewicz, W. Rogowski: *Szkolenie w zakresie oceny skutków regulacji (OSR)*, 05.11.2004, 19.11.2004, 03.12.2004. Warszawa 2003 Ministerstwo Gospodarki. Materiały niepublikowane.
15. S. Kasiewicz, W. Rogowski: *Konkurencyjność i wartość firmy w metodyce OSR*. W: E. Urbańczyk (red.): *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*. Szczecin 2004 Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
16. S. Kasiewicz, W. Rogowski: *Metody określania stopy dyskonta w inwestycyjnych przedsięwzięciach społecznych*. W: materiały konferencyjne *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a strategia lizbońska*. Uniwersytet Gdański Gdańsk – Sztokholm, 25-28 września 2004.
17. P. Kawa, S. Wydymus: *Metodologia oceny efektywności projektów inwestycyjnych według standardów Unii Europejskiej*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie 1998.
18. A. Kuyvenhoven, L.B.M. Mennes: *Guidelines for Project Appraisal*. The Hague 1985 Government Printing Office.
19. Z.Ch. Mercer: *Quantifying Marketability discounts*, Memphis: Peabody Publishing, 1997.
20. S.P. Pratt: *Cost of Capital. Estimation and Applications*. New Jersey 2002 John Wiley & Sons, Inc.
21. F.P. Ramsey: *A Mathematical Theory of Saving*. "The Economic Journal" 38, 1928.
22. W. Rogowski: *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*. Kraków 2004 Oficyna Ekonomiczna.
23. W. Rogowski: *Społeczne aspekty w rachunku opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych* - w przygotowaniu.
24. D. Smith, H. Gravelle: *The Practice of Discounting Economic*. CHE Technical Paper Series 19, The University of York, October 2000.
25. A. Sulejewicz: *Analiza społecznych kosztów i korzyści. Między ekonomią dobrobytu a planowaniem rozwoju*. Warszawa 1991 PWN.
26. L. Young: *Determining The Discount Rate for Government Projects*. New Zealand Treasury. Working Paper 0/21, September 2002.
27. W.K. Viscusi: *Poprawa bazy analitycznej przy podejmowaniu decyzji regulacyjnych*. W: *Ocena skutków regulacji: Najlepsze doświadczenia w krajach OECD*. Warszawa 2000 Ministerstwo Gospodarki.

Sprawozdanie merytoryczne z konferencji „Conference on Price Stability” zorganizowanej przez Bank Rezerwy Federalnej w Chicago w dniach 3-4.11.2005

Michał Brzoza-Brzezina

Podczas konferencji przedstawionych zostało sześć referatów¹, z których poniżej szczegółowo omawiane są trzy najciekawsze. O wyborze opracowań decydowała nie tylko wartość samego tekstu, ale też ranga i potencjał rozwojowy nurtu ekonomii, do którego tekst można przypisać, oraz możliwa rola w pracach badawczych prowadzonych w NBP. Teksty zostały zatem przedstawione w szerszym kontekście dziedzin, do których przynależą, tj.:

- 1) dynamicznych, stochastycznych modeli równowagi ogólnej (DSGE),
- 2) modeli gospodarki otwartej,
- 3) procesu uczenia się jako alternatywnej hipotezy formułowania oczekiwań.

1. Del Negro, Schorfheide, Smets, Wouters “On the Fit and Forecasting Performance of New-Keynesian Models”

W ciągu ostatnich 15 lat w dziedzinie modelowania makroekonomicznego nastąpiła głęboka synteza różnych nurtów ekonomii. W jej wyniku powstały modele zwane modelami nowo-keynesowskimi lub (rzadziej) nową syntezą neoklasyczną. Integrują one przede wszystkim postulaty ekonomistów keynesowskich ze szkołą realnego cyklu koniunkturalnego. Przedstawi-

ciele tych to nurtów jeszcze w latach 80. XX w. staczały zażarte boje o to, kto ma monopol na rację.

Z nurtu ekonomii realnego cyklu koniunkturalnego (Kydland, Prescott, 1982) modele te czerpią przede wszystkim zasadę wyprowadzenia równań z mikroekonomicznej optymalizacji. Reprezentatywny konsument maksymalizuje zdyskontowaną sumę dzisiejszej użyteczności i przyszłej. Użyteczność jest najczęściej (rosnącą) funkcją konsumpcji i (malejącą) nakładów pracy; w niektórych modelach do funkcji użyteczności wprowadzany jest też realny zasób pieniądza. Przedsiębiorstwa maksymalizują zysk. Przy danym ograniczeniu budżetowym można wyprowadzić warunki pierwszego rzędu, określające wybór ścieżki m.in. nakładów pracy, wielkości konsumpcji i oszczędności. Także standard rozwiązywania modelu przy założeniu racjonalnego sposobu formułowania oczekiwań wywodzi się z nurtu modeli realnego cyklu koniunkturalnego.

Modele realnego cyklu koniunkturalnego nie były jednak w stanie w sposób zbliżony do obserwowanego w badaniach empirycznych odzwierciedlić dynamicznego zachowania gospodarki po różnego rodzaju wstrząsach (w szczególności popytowych). Dlatego też omawiana synteza sięgnęła także do nurtu ekonomii keynesowskiej, skąd zaczerpnięte zostały nominalne sztywności. Wprowadzenie do modelu sztywności (sztywne ceny, płace, informacja) pozwala na uzyskanie czasowego odchylenia poziomu zmiennych od poziomów potencjalnych (naturalnych). Możliwe jest więc powstanie luki popytowej, luki pomiędzy rzeczy-

¹ Program konferencji oraz referaty znajdują się na stronie http://www.chicagofed.org/news_and_conferences/conferences_and_events/2005_inflation_agenda.cfm

wistą a naturalną stopą bezrobocia czy luki stóp procentowych pomiędzy stopą rynkową a stopą naturalną. W rezultacie, reakcja gospodarki na wstrząsy jest rozciągnięta w czasie i przez to, w znacznie większym stopniu niż w modelach realnego cyklu, przypomina reakcję obserwowaną empirycznie (np. na podstawie modeli wektorowej autoregresji VAR). Warto przy tym zaznaczyć, że warunkiem koniecznym wprowadzenia sztywności do modelu jest modelowanie gospodarki w stanie konkurencji monopolistycznej. W gospodarce doskonale konkurencyjnej nie ma bowiem miejsca na odchylenia poziomu produkcji od tego, który wynika ze zrównania kosztu krańcowego z ceną.

W drugiej połowie lat 90. XX w. modele zbudowane według wyżej wymienionych zasad, wyposażone w bogatą strukturę wstrząsów stochastycznych (tzw. modele DSGE – *dynamic stochastic general equilibrium*) stały się standardowym narzędziem do analizy procesów makroekonomicznych. Z perspektywy bankowości centralnej za istotne wydarzenie należy uznać wprowadzenie do modelu banku centralnego jako instytucji determinującej poziom krótkoterminowych stóp procentowych, a nie – jak wcześniej – przyrost podaży pieniądza. Modele te były kalibrowane, a ich własności dynamiczne były podobne do estymowanych na podstawie modeli ekonometrycznych. Klasyczne pozycje z tego etapu rozwoju modeli DSGE to m.in.: Rotemberg, Woodford (1998), Clarida, Gali, Gertler (1999), Woodford (2003).

Kolejny etap rozwoju modeli DSGE wiąże się z gwałtownym wzrostem popularności ekonometrii bayesowskiej w ciągu ostatnich 5-10 lat. Jak już wspomniałem, pierwsze wersje nowych keynesowskich modeli były kalibrowane. Podstawową przyczyną był brak dostępnych technik estymacji. Estymacja metodą największej wiarygodności nie dawała z reguły zadowalających rezultatów ze względu na brak wyraźnych ekstremów funkcji wiarygodności, uniemożliwiający wyznaczenie parametrów. Ekonometria bayesowska pozwala połączyć estymację metodą największej wiarygodności z wiedzą *a priori*, którą dysponuje modelarz (np. z możliwym przedziałem, w którym może znajdować się poszukiwany parametr). Dzięki temu możliwe jest uzyskanie rozkładu prawdopodobieństwa dla każdego parametru modelu.

Możliwość estymowania parametrów modeli DSGE sprawiła, że zaczęły się nimi interesować banki centralne. Klasyczne opracowanie w tej dziedzinie (Smets, Wouters 2003) przedstawia model DSGE dla strefy euro estymowany technikami bayesowskimi na próbie od 1970 do 1999 r. W wielu bankach centralnych trwają obecnie prace nad przystosowaniem modeli DSGE do regularnych zadań prognostycznych.

Nowe keynesowskie modele nadal pozostawiają wiele do życzenia. Przede wszystkim chodzi o prawdopodobne błędy w specyfikacji, które mogą wynikać np.

z przyjmowania złej postaci funkcji użyteczności reprezentatywnego konsumenta lub narzucenia nieprawdziwego sposobu formułowania oczekiwań (por. omówienie referatu Sargenta, Wiliamsa i Zha w dalszej części sprawozdania). Najpopularniejszą miarą oceny poprawności specyfikacji jest porównanie dopasowania do danych modelu z własnościami modelu VAR bez restrykcji. Obecnie najbardziej zaawansowane modele mają dopasowanie do danych zbliżone do modeli VAR.

Autorzy opracowania „On the Fit and Forecasting Performance of New-Keynesian Models” stawiają pytanie o zasadność porównywania dopasowania do danych bayesowskich modeli DSGE oraz modelu VAR bez ograniczeń. Jest to standardowa praktyka, pozwalająca sprawdzić, na ile wiernie współczesne modele o podstawach mikroekonomicznych przedstawiają procesy makroekonomiczne. Autorzy postulują jednak, że VAR bez restrykcji jest złym punktem odniesienia, gdyż strukturalne modele VAR są lepiej dopasowane do danych.

W opracowaniu zaproponowano postrzeganie modelu bayesowskiego i modelu VAR bez ograniczeń jako skrajnych przypadków *continuum* modeli VAR uporządkowanych od najbardziej strukturalnych (bayesowski model DSGE) do najmniej strukturalnych (VAR bez restrykcji). Takie uporządkowanie pozwala odnaleźć model z najlepszym dopasowaniem do danych i właśnie z nim, a nie z VAR-em bez restrykcji powinien być porównywany model DSGE. Okazuje się, że przy takim podejściu model DSGE jest lepszy tylko od niewielkiej części analizowanych strukturalnych modeli VAR.

2. Atkeson, Burnstein “Search, Costly Price Adjustment, and the Frequency of Price Changes-Theory and Evidence”

Za początek nowoczesnej literatury, przedstawiającej modele gospodarki otwartej (NOEM – *New Open-Economy Macroeconomics*) uznaje się artykuł Obstfelda i Rogoffa (1995). W opracowaniu tym został przedstawiony model gospodarki otwartej mający, na wzór omówionych powyżej nowych keynesowskich modeli, następujące cechy:

- modelowanie zgodnie z zasadą mikroekonomicznej optymalizacji w równowadze ogólnej,
- konkurencję monopolistyczną,
- strukturę stochastyczną,
- nominalną sztywność.

Podstawowa różnica pomiędzy modelem Obstfelda i Rogoffa a modelami nowo-keynesowskimi polegała na jednoczesnym modelowaniu nie jednej, lecz dwóch gospodarek. W podstawowym modelu Obstfel-

da i Rogoffa reprezentatywne gospodarstwo domowe konsumuje dobra krajowe i zagraniczne. Gospodarstwo domowe jest także producentem jednego dobra, którego część jest konsumowana w kraju, część zaś za granicą. Krajowe i zagraniczne gospodarstwa domowe charakteryzują się takimi samymi preferencjami. Na świecie obowiązuje jedna stopa procentowa, ponadto ceny wszystkich dóbr są związane prawem jednej ceny. Pierwotny model gospodarek otwartych opierał się więc na bardzo wielu mocnych założeniach, co musiało skutkować wieloma nierealistycznymi zachowaniami.

W ciągu ostatnich 10 lat podstawowy model Obstfelda i Rogoffa przeszedł daleko idącą ewolucję (Bowman, Doyle 2003). Między innymi:

- Warnock (1998) rozszerzył model o element większej skłonności do konsumpcji (formalnie większej wagi w indeksie konsumpcji) dóbr krajowych niż zagranicznych (*home bias*). W rezultacie ekspansja monetarna wywiera silniejszy wpływ na gospodarkę krajową niż zagraniczną, w szczególności na krajowy dobrobyt.

- W wielu opracowaniach (np. Corsetti, Pesenti, 2001) uchylone zostało założenie o równości elastyczności substytucji pomiędzy dobrami krajowymi i zagranicznymi. W takim ujęciu skutki ekspansji monetarnej dla dobrobytu krajowego i zagranicznego zależą od parametryzacji elastyczności,

- Ważnym etapem rozwoju modeli gospodarek otwartych było odejście od obowiązywania prawa jednej ceny dla dóbr wymiennych. Bets i Devereux (1996) zaproponowali, by część cen była wyznaczana na podstawie poziomu obowiązującego na rynku producenta (*producer currency pricing*), część zaś na poziomie obowiązującym na rynku konsumenta (*local currency pricing*). Założenie to ma decydujące znaczenie dla stopnia przenoszenia cen importu na ceny krajowe (*pass-through*), które – jak pokazuje wiele badań empirycznych – nie jest pełne.

Należy jednak pamiętać, że pomimo szybkiego rozwoju literatury współczesne modele gospodarek otwartych nadal nie dają wiarygodnych odpowiedzi na temat np. prowadzenia polityki pieniężnej w gospodarce otwartej. Wciąż istnieje problem rozwiązywania modeli wokół stanu ustalonego z niezerowym saldem rachunku obrotów bieżących (Bowman, Doyle, 2003).

Autorzy opracowania „**Search, Costly Price Adjustment, and the Frequency of Price Changes – Theory and Evidence**” wykorzystali model gospodarki otwartej do sprawdzenia, na ile poszczególne założenia są decydujące dla odzwierciedlenia pewnych istotnych zjawisk obserwowanych empirycznie. W szczególności autorzy zajmowali się kwestią znacznie większej zmienności realnych kursów walutowych niż *terms-of-trade*.

Algebraicznie zjawisko takie może być wyłącznie

skutkiem zmienności stosunku cen uzyskiwanych w eksporcie do cen uzyskiwanych w kraju lub zmienności stosunku cen importowych do cen ustalanych w kraju producenta. Innymi słowy, przyczyną różnej zmienności kursu realnego i *terms-of-trade* musi być zjawisko ustalania przez producentów cen w zależności od cech charakterystycznych rynku odbiorcy (*pricing to market*) na rynku krajowym bądź zagranicznym. Autorzy twierdzą, że dla uzyskania takiego wyniku, rozstrzygające jest jednocześnie wprowadzenie założeń o występowaniu kosztów wymiany handlowej oraz niedoskonałej konkurencji, powodującej zmienność narzutu na koszt krańcowy. W rezultacie, opracowany model pozwala na odtworzenie istotnych cech danych empirycznych, w szczególności wspomnianej różnicy zmienności kursu realnego i *terms-of-trade*. Model nie ma zapewne wielkiego znaczenia praktycznego dla banku centralnego, ale jest ważnym krokiem w kierunku zbudowania wiarygodnego modelu gospodarki otwartej o podstawach mikroekonomicznych.

3. Sargent, Williams, Zha “Shocks and Government Beliefs: The Rise and Fall of American Inflation”

Opracowanie wpisuje się w dynamicznie rozwijający się nurt badań nad sposobami formułowania oczekiwań przez podmioty gospodarujące. Oczekiwania leżą u podstaw wielu modeli ekonomicznych i od sposobu ich formułowania bardzo często zależą główne wnioski z modelu. Na przykład założenie stałych oczekiwań w modelu inflacji i bezrobocia implikuje występowanie długookresowej wymienności pomiędzy tymi zmiennymi. Założenie oczekiwań adaptacyjnych sprawia, że wymiennność ta występuje jedynie w krótkim okresie, natomiast założenie racjonalnych oczekiwań eliminuje tę zależność nawet z krótkiego okresu.

Od ponad 30 lat standardowym sposobem formułowania oczekiwań, narzucanym na modele makroekonomiczne jest, wprowadzona przez Mutha (1961) i upowszechniona przez Lucasa (1972), hipoteza racjonalnych oczekiwań. Zgodnie z nią, oczekiwana wielkość zmiennej x jest równa matematycznej wartości oczekiwanej przy danym zbiorze informacyjnym:

$$x_{t+1}^e = E_t x_{t+1} \quad (1)$$

gdzie x_{t+1}^e oznacza oczekiwania dotyczące zmiennej x w okresie $t + 1$, zaś matematyczną wartość oczekiwaną zmiennej x w okresie $t + 1$ formułowaną na podstawie zbioru informacji dostępnego w okresie t .

W tym ujęciu podmioty gospodarujące zachowują się więc jak ekonometrycy, którzy znając „prawdziwy” model funkcjonowania gospodarki i dysponując pełnym zestawem dostępnych informacji, prognozują

kształtowanie się zmiennej x . Jak już wspomniano, od lat 70. XX w. założenie o takim sposobie formułowania oczekiwań jest powszechnie przyjmowane przy rozwiązywaniu modeli makroekonomicznych.

W literaturze dotyczącej procesów uczenia się (*learning*) sceptycznie podchodzi się do niektórych założeń teorii racjonalnych oczekiwań. W szczególności kwestionowane jest założenie znajomości przez podmioty „prawdziwego” modelu gospodarki. Argumentuje się, że nawet eksperci, zawodowo zajmujący się prognozowaniem procesów gospodarczych, nie znają „prawdziwego” modelu, a jedynie przybliżają go, estymując (niekoniecznie poprawne) równania przy wykorzystaniu dostępnego (czasem krótkiego) zbioru danych. W omawianym nurcie literatury osłabiane jest zatem założenie o znajomości prawdziwego modelu na rzecz założenia, o jego ciągłym poszukiwaniu przy coraz bogatszym (z upływem czasu) zbiorze informacyjnym (proces uczenia się).

Oczywiście, formułowanie oczekiwań w ramach procesu uczenia się zmienia nie tylko bieżący poziom zmiennych ekonomicznych, ale także całą ich ścieżkę czasową. Powstaje zatem uzasadnione pytanie o przebieg procesów ekonomicznych w stosunku do tego, jaki nastąpiłby przy założeniu racjonalnego kształtowania się oczekiwań. Okazuje się, że proces adaptacyjnego uczenia się prowadzi bardzo często do rozwiązania asymptotycznie zbieżnego z równowagą racjonalnych oczekiwań (Evans, Honkapohja, 2003).

Weryfikacja hipotezy o zbieżności z rozwiązaniem racjonalnych oczekiwań odbywa się według bardzo prostej zasady *E-stabilności* (*E-stability*). W skrócie, rozwiązanie modelu w ramach procesu uczenia się (dla pewnej klasy standardowych reguł uczenia się, np. według metody najmniejszych kwadratów) zbiega asymptotycznie do rozwiązania przy założeniu racjonalnych oczekiwań, jeśli stabilne jest równanie różniczkowe:

$$\frac{d\Phi}{dt} = T(\Phi) - \Phi \quad (2)$$

gdzie Φ jest wektorem parametrów rozpatrywanego modelu, t oznacza czas, T jest zaś odwzorowaniem prawa ruchu modelu (równanie opisujące zachowanie zmiennych w czasie), postrzeganego przez podmioty, na rzeczywiste prawo ruchu obowiązujące w gospodarce. Wykorzystując zasadę *E-stabilności*, można między innymi wykazać, że standardowe modele Ramsey’a i Diamonda zbiegają do rozwiązania racjonalnych oczekiwań także przy założeniu, że oczekiwania podmiotów kształtowane są w procesie uczenia (Evans, Honkapohja 2003).

Inna interesująca cecha modeli z procesem uczenia się wiąże się z wielokrotnością rozwiązań modeli z racjonalnymi oczekiwaniami. Wiele modeli makroekonomicznych ma, przy założeniu racjonalnego charakteru oczekiwań, więcej niż jedno rozwiązanie (cza-

sem nieskończenie wiele). Wybranie spośród nich jednego, konkretnego, nastręcza wtedy sporych trudności, a metody wykorzystywane w tym celu budzą liczne kontrowersje (por. Turnovsky, 2003). Dla przykładu, jednym ze sposobów wybrania równowagi modelu jest minimalizacja wariancji wybranej zmiennej. Jednak zarówno wybór owej zmiennej, jak i samo kryterium prowokuje do postawienia pytania o alternatywne metody wyboru rozwiązania modelu.

W tym kontekście można przyrzeć się procesom uczenia się, jako sposobom na osiągnięcie konkretnego stanu równowagi. Wybranie metody uczenia pełni w takiej sytuacji funkcję kryterium wyboru, które często pozwala ograniczyć liczbę możliwych do osiągnięcia stanów równowagi. W wybranych przypadkach wprowadzenie procesu uczenia się może wręcz doprowadzić do uzyskania jedynego stanu równowagi.

W zaprezentowanym opracowaniu „**Shocks and Government Beliefs: The Rise and Fall of American Inflation**”, wykorzystywana jest analiza procesu uczenia się do oceny, w jakim stopniu gwałtowny wzrost inflacji w Stanach Zjednoczonych w latach 70. i jej równie gwałtowny spadek na początku lat 80. wynikały ze świadomej decyzji banku centralnego, a w jakim z fałszywego postrzegania przez FED zasad rządzących procesami inflacyjnymi. W analizowanym modelu władze monetarne nie znają „prawdziwego” modelu opisującego zachowanie gospodarki, lecz zgodnie z przedstawioną zasadą adaptacyjnego uczenia się, w kolejnych okresach reestymują model opisujący wymiennosc pomiędzy inflacją a bezrobociem.

Wyniki potwierdzają hipotezę, że wzrost inflacji był skutkiem sprzężenia negatywnych wstrząsów naftowych i niewłaściwego postrzegania wymienności pomiędzy inflacją a bezrobociem. Innymi słowy, w latach 60. i 70. XX w. amerykańskie władze monetarne działały w przeświadczeniu, że istnieje wymiennosc pomiędzy inflacją a bezrobociem w duchu tradycyjnej krzywej Phillipsa. Dopiero napływ danych wygenerowanych wskutek wstrząsów naftowych, które pokazały, że możliwe jest jednoczesne występowanie wysokiej inflacji i bezrobocia, pozwolił na reestymację modelu gospodarki amerykańskiej, wskazując na brak długookresowej wymienności inflacji i bezrobocia. Skutkiem takiej zmiany postrzegania procesów ekonomicznych było przeprowadzenie przez Paula Volckera głębokiej dezinflacji na początku lat 80. i utrzymanie niskiej inflacji za czasów Alana Greenspana. Monetarną historię Stanów Zjednoczonych w ciągu ostatnich 40 lat trudno natomiast wytłumaczyć w modelu z racjonalnymi oczekiwaniami.

Bibliografia

1. A. Atkeson, A. Burnstein (2005): *Search, Costly Price Adjustment, and the Frequency of Price Changes—Theory and Evidence*. Materiał na konferencję FED w Chicago.
2. C. Betts, M.B. Devereux (1996): *The Exchange Rate in a Model of Pricing to Market*. *European Economic Review* 40 (3–5): 1007–21.
3. D. Bowman, B. Doyle (2003): *New Keynesian, Open-Economy Models and Their Implications for Monetary Policy*. International Finance Discussion Papers No 762, Board of Governors of the Federal Reserve System.
4. R. Clarida, J. Gali, M. Gertler (1999): *The Science of Monetary Policy: A New Keynesian Perspective*. "Journal of Economic Literature", American Economic Association, vol. 37 (4), pages 1661–1707.
5. G. Corsetti, P. Pesenti (2001a): *Welfare and Macroeconomic Interdependence*. "Quarterly Journal of Economics" 116 (2): 421–45.
6. M. Del Negro, F. Schorfheide, F. Smets, R. Wouters (2004): *On the Fit and Forecasting Performance of New-Keynesian Models*, materiał na konferencję FED w Chicago.
7. G.W. Evans, S. Honkapohja (2003): *Learning and Expectations in Macroeconomics*. Princeton University Press.
8. F. Kydland, E. Prescott (1982): *Time to build and aggregate fluctuations*. "Econometrica", 50. 1345–1371.
9. R.E. Jr. Lucas (1972): *Expectations and the Neutrality of Money*. "Journal of Economic Theory" 4. 103–24.
10. J. F. Muth (1961): *Rational Expectations and the Theory of Price Movements*. "Econometrica" 29. 315–35.
11. M. Obstfeld, K. Rogoff (1995a): *Exchange Rate Dynamics Redux*. "Journal of Political Economy", June 103 (3). 624–60.
12. M. Obstfeld, K. Rogoff (2000): *New Directions for Stochastic Open Economy Models*. "Journal of International Economics" 50 (1). 117–53.
13. J. Rotemberg, M. Woodford, (1998): *Interest-Rate Rules in an Estimated Sticky Price Model*, NBER Working Papers 6618. National Bureau of Economic Research.
14. T. Sargent, N. Williams, T. Zha (2005): *Shocks and Government Beliefs: The Rise and Fall of American Inflation*, materiał na konferencję FED w Chicago.
15. F. Smets, R. Wouters, (2003): *An Estimated Dynamic Stochastic General Equilibrium Model of the Euro Area*. "Journal of the European Economic Association. MIT Press, vol. 1 (5), 1123–1175.
16. S. Turnovsky (2003): *Methods of Macroeconomic Dynamics*, MIT Press.
17. F. E. Warnock (1998): *Idiosyncratic Tastes in a Two-Country Optimizing Model: Implications of a Standard Pre-supposition*. "Journal of International Money and Finance". Forthcoming.
18. M. Woodford (2003): *Interest and Prices: Foundations of a Theory of Monetary Policy*. Princeton University Press.

Benchmarking procesów biznesowych w bankowości

Justyna Zabawa, Renata Krawczyk

Benchmarking jako metoda poprawy poziomu jakości usług w instytucji bankowej

„Jakość to nie wszystko, ale wszystko staje się niczym bez jakości”

(T. Peters, R. Waterman)

Te słowa dwóch amerykańskich uczonych nabierają w dzisiejszych czasach szczególnego znaczenia. Wysoki poziom jakości usług bankowych świadczonych klientom¹ zewnętrznym i wewnętrznym banku to obecnie podstawowy, jeśli nie jedyny, wyróżnik przewagi konkurencyjnej instytucji bankowej². W czasach, gdy banki nie są już w stanie konkurować pomiędzy sobą różnorodnością oferowanych produktów oraz upodabniają się warunkami cenowymi, jakość staje się istotnym elementem przewagi konkurencyjnej. W ten sposób jakość usług bankowych jest jednym z najważniejszych czynników, które mają istotny wpływ na postrzeganie danego banku przez jego klientów, a w konsekwencji – na jego wyniki finansowe.

Aby jakość usług świadczonych klientom banku była jak najwyższa, niezbędny jest sprawny system zarządzania jakością. Do zarządzania jakością konieczne jest dysponowanie odpowiednimi środkami, które po-

zwolą na wnikliwą analizę oraz poprawę procesów zarządzania jakością.

W artykule zaprezentujemy benchmarking bankowych procesów biznesowych jako jedną ze skuteczniejszych metod podniesienia jakości usług i produktów bankowych. Wyniki takie uzyskiwane są poprzez ciągłe porównywanie procesów banku z procesami wybranymi partnerów benchmarkingowych.

Przedstawimy również inne rodzaje benchmarkingu oraz przebieg stosowania benchmarkingu procesów biznesowych w banku, a także wynikające z tego korzyści.

Benchmarking jako metoda zarządzania jakością został uwzględniony w jednym z najtrafniejszych podziałów środków, prowadzących do podniesienia jakości usług bankowych, zaprezentowanym przez A. Hamrola i W. Manturę. Środki te przyporządkowali oni do trzech następujących grup³:

- Zasady zarządzania jakością. Określają stosunek danego banku oraz jego pracowników, tj. klientów wewnętrznych, do ogólnie rozumianych problemów jakości. Należą do nich np.: zasada „ciągłego doskonalenia” Kaizen, zasada „zera defektów (błędów)”, zasada unikania błędów, zasada pracy zespołowej.
- Narzędzia zarządzania jakością. Używa się ich do zbierania oraz przetwarzania danych związanych z różnymi aspektami zarządzania jakością. Są to np.: tradycyjne narzędzia zarządzania jakością – „stara sió-

¹ W dalszej części artykułu przez pojęcie klientów banku będą rozumiani zarówno jego klienci zewnętrzni, jak i wewnętrzni.

² K. Opolski: *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*. Warszawa 2000 CeDeWu.

³ A. Hamrol, W. Mantura: *Zarządzania jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa – Poznań 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN.

demka" (histogram, diagram przyczynowo-skutkowy Ishikawy, arkusze kontrolne, schemat blokowy, diagram Pareto-Lorenza, karty kontrolne Shewarta i arkusze kontrolne) oraz nowe narzędzia zarządzania jakością – „nowa siódemka” (diagram relacji, diagram pokrewieństwa, diagram systematyki, diagram macierzowy, wykres programowy procesu decyzji, diagram strzałkowy, macierzowa analiza danych).

- Metody zarządzania jakością. Charakteryzują się planowym, powtarzalnym i opartym na naukowych podstawach sposobem postępowania podczas realizacji zadań związanych z zarządzaniem jakością. Są to np.: metoda FMEA (analiza przyczyn i skutków wad, nazywana również analizą ryzyka), metoda DOE (projektowanie eksperymentów), hierarchiczna analiza problemu AHP, metoda rozwiniętej funkcji jakości QFD, Six Sigma, Balanced Scorecard (Strategiczna Karta Wyników) czy właśnie benchmarking.

Literatura przedmiotu podaje wiele określeń benchmarkingu. Jedną z pierwszych definicji została opublikowana przez Amerykańskie Centrum Produktowności i Jakości (American Productivity and Quality Center⁴). Zgodnie z nią, benchmarking to systematyczny i ciągły proces mierzenia wyrobów, usług oraz procedur względem najsilniejszych konkurentów lub tych organizacji, które są liderami w danej dziedzinie. Celem poszukiwania wzorców oraz porównywania się z nimi jest zdobycie informacji, które pomogą organizacji podjąć działania usprawniające jej funkcjonowanie⁵.

Zakładając, że nie istnieje bank czy inna organizacja, która opracowała optymalny sposób wykonywania wszystkich swoich działań, konieczne jest ciągle stosowanie benchmarkingu, prowadzące do znalezienia rozwiązań poszczególnych problemów organizacyjnych⁶. Zastosowanie benchmarkingu w celu zainicjowania i realizacji ciągłego procesu poprawy umożliwia m.in. weryfikację strategii danej instytucji bankowej oraz długotrwale wzmocnienie jej konkurencyjności⁷. Dzięki temu procesowi poznajemy czynniki, decydujące o przewadze produktów i usług oferowanych przez poszczególne wzorce benchmarkingowe i możemy poprawić jakość własnych produktów i usług.

W zarządzaniu jakością benchmarking może być istotnym narzędziem realizacji np. projektów Six Sigma w fazie pomiaru i analizy lub po wyznaczeniu procesu do usprawniania. Zastosowanie benchmarkingu pozwala na wyodrębnienie krytycznych cech usług

i produktów z punktu widzenia jakości oraz poddanie ich dokładnym analizom porównawczym⁸.

W wyniku benchmarkingu często wyłaniają się pytania oraz spostrzeżenia, które w konsekwencji mogą prowadzić do przełomu w organizacji. Istotnym warunkiem powodzenia tej metody jest przełożenie wniosków, które powstają podczas jej zastosowania, na konkretne decyzje oraz działania.

Benchmarking nie polega jednak na prostym wykorzystaniu sprawdzonych gdzie indziej rozwiązań. Jest to przede wszystkim nieustanny proces uczenia się⁹. Zaobserwowane rozwiązania powinny być inspiracją do własnych działań w zakresie benchmarkingu, dostosowanych do indywidualnych cech banku, których realizacja być może pozwoli prześcignąć wzorzec.

Rodzaje benchmarkingu w sektorze bankowym – benchmarking bankowych procesów biznesowych

Wyszukiwanie odpowiednich wzorców jest jednym z istotnych warunków powodzenia benchmarkingu. Bank powinien mieć wiedzę nt. tych podmiotów, które są dla niego konkurencyjne pod względem procesów i produktów. Powinien również poszukiwać zależności między zyskiem i satysfakcją klienta a silnymi i słabymi stronami procesów w podmiocie, do którego się odnosi. Stąd może czerpać pomysły na doskonalenie własnej organizacji¹⁰. Istotne jest jednak, aby poszukiwania partnerów do porównań nie ograniczyć do bezpośredniej konkurencji, ale otworzyć się także na inne branże czy standardy.

Pod względem podmiotów, z którym się porównujemy, można wyróżnić następujące kategorie benchmarkingu¹¹:

- Benchmarking wewnętrzny. Obiektem porównań są oddziały lub siostrzane firmy tej samej organizacji. Jego zadaniem jest identyfikacja najlepszych osiągnięć na danym obszarze działalności w ramach danej organizacji. Istotną zaletą tego rodzaju benchmarkingu jest łatwy dostęp do potrzebnych informacji w celu przeprowadzenia prawidłowego porównania. Ponadto benchmarking wewnętrzny poprawia wyniki, szczególnie w dużych i zróżnicowanych organizacjach. Powoduje wzrost zadowolenia wewnętrznych odbiorców dzięki zmniejszeniu różnic jakości i wydajności, przy jednoczesnej poprawie poziomu komunikacji

⁴ APQC jest założycielem Międzynarodowej Izby Benchmarkingu (1992 r.), której celem było m.in. udostępnienie organizacjom dążącym do zwiększania swojej efektywności bazy danych o najlepszych praktykach stosowania benchmarkingu.

⁵ J.J. Dahlgard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa 2000 Wydawnictwo Naukowe PWN.

⁶ A. Węgrzyn: *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*. Kluczborg – Wrocław 2000 Antykwa.

⁷ E. Czyż – Gwiazda: *Benchmarking podnosi konkurencyjność*. „Marketing w Praktyce”, kwiecień 2005.

⁸ Szerzej nt. zastosowania benchmarkingu w projektach Six Sigma. M. Harry, R. Schroeder: *Six Sigma – wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*. Kraków 2005 Oficyna Ekonomiczna.

⁹ R. Pieske: *Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen*. Moderne Industrie 1995 Landsberg.

¹⁰ M. Harry, R. Schroeder: *Six...*, op.cit.

¹¹ K. Zieniewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2003 PWE; T. Bendell, L. Boulter: *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę konkurencyjną*. Kraków 2000 Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

i współpracy w całej organizacji¹². Należy jednak zaznaczyć, że w tym przypadku jest mało prawdopodobne – ze względu na zawężone możliwości obserwacji – dorównanie poziomem jakości najlepszej praktyce światowej. W związku z tym dana organizacja nie powinna poprzestać na benchmarkingu wewnętrznym. Powinien on być pierwszym etapem w dążeniu do podwyższenia jakości usług, a przez to uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Częstą barierą w stosowaniu tego rodzaju benchmarkingu jest niechęć w firmie do dzielenia się wiedzą oraz naśladowania i wprowadzania rozwiązań innych pracowników.

- Benchmarking konkurencyjny. Polega na porównywaniu danej organizacji z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami w ramach tego samego asortymentu wyrobów. Ma na celu zgromadzenie informacji nt. procesów, produktów oraz wyników konkurentów. Po zestawieniu ich z własnymi wynikami wyciąga się wnioski z istniejących różnic, co umożliwia określenie pozycji danej organizacji względem konkurencji. W porównaniu z benchmarkingiem wewnętrznym ten rodzaj benchmarkingu jest znacznie trudniejszy. Wszystkie uzyskane informacje będą miały bardzo duże znaczenie, ale możliwości ich zdobycia są znacznie utrudnione. W wielu przypadkach trzeba sięgać do pośrednich źródeł danych, ponieważ dotarcie do bezpośrednich informacji od konkurentów jest niemożliwe. Ponadto istnieje ryzyko, że stosując ten benchmarking będziemy jedynie powielać wąskie praktyki branżowe. Z drugiej strony benchmarking konkurencyjny jest akceptowany przez większość pracowników, a dane uzyskane w wyniku jego zastosowania charakteryzują się wysoką porównywalnością.

- Benchmarking funkcjonalny (funkcyjny, ogólny). W tym przypadku partnerem porównań jest każda

organizacja, która ma doskonałą opinię w podobnej dziedzinie działalności. Zaletą tego rodzaju benchmarkingu jest fakt, że prawdopodobieństwo znalezienia najlepszej praktyki światowej wzrasta wraz z rozszerzaniem się liczby potencjalnych partnerów benchmarkingu¹³. Możliwość bezpośredniego porównywania rozwiązań jest mniejsza niż w przypadku innych rodzajów benchmarkingu i wymaga czasochłonnej analizy. Istotną zaletą stosowania benchmarkingu funkcjonalnego są: łatwy dostęp do potrzebnych informacji oraz względnie wysokie prawdopodobieństwo odkrycia rozwiązań prawdziwie innowacyjnych.

Na rysunku 1 zaprezentowano cechy trzech wymienionych rodzajów benchmarkingu. Benchmarking funkcjonalny, konkurencyjny oraz wewnętrzny zostały wyróżnione na osi poziomej. Na osi pionowej zaznaczono prawdopodobieństwo znalezienia praktyki światowej klasy oraz możliwość jej przeniesienia do doświadczeń danej organizacji.

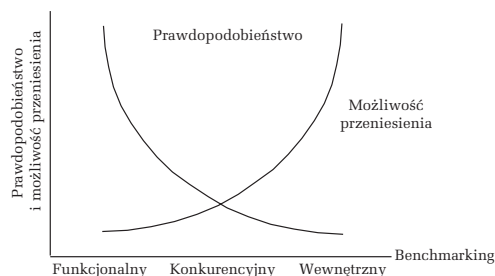
Według rysunku 1 benchmarking wewnętrzny charakteryzuje się największą możliwością bezpośredniego przeniesienia rozwiązań wykorzystywanych przez wzorzec. Najtrudniejszy pod tym względem jest benchmarking funkcjonalny. W przypadku prawdopodobieństwa zidentyfikowania innowacji na światowym poziomie jest odwrotnie. Benchmarking konkurencyjny zajmuje pozycję środkową pod względem obu cech.

Innym kryterium podziału benchmarkingu jest kryterium przedmiotowe. Właściwie wybrany przedmiot analiz powinien pozwolić na zdefiniowanie głównych luk pomiędzy podmiotami oraz zapewnić jak największe korzyści z projektu. Według tego kryterium można wyróżnić wiele typów benchmarkingu. Najczęściej wymienia się następujące trzy rodzaje¹⁴:

- Benchmarking strategiczny. Dotyczy strategicznych aspektów działania organizacji, czyli procedur i procesów stosowanych na poziomie strategicznym, dyrektyw, produktów oraz wyników ekonomiczno-finansowych. Ten rodzaj benchmarkingu może być stosowany zarówno względem bezpośredniej konkurencji, jak również innych podmiotów z własnej branży. Porównania oraz analizy mają prowadzić do ustalenia elementów strategii wybranego wzorca najbardziej związanych z jego silną pozycją na rynku. W ten sposób benchmarking może wspomagać formułowanie lub weryfikację własnej strategii, ustalenie pozycji rynkowej oraz identyfikację słabych i mocnych stron organizacji. Ze względu na dużą poufność danych, które są niezbędne do realizacji benchmarkingu na poziomie strategicznym, często opiera się on na domysłach i może być bardzo subiektywny.

- Benchmarking wyników (skuteczności działań). Polega na porównywaniu wyników wybranych wzor-

Rysunek 1 Cechy trzech rodzajów benchmarkingu

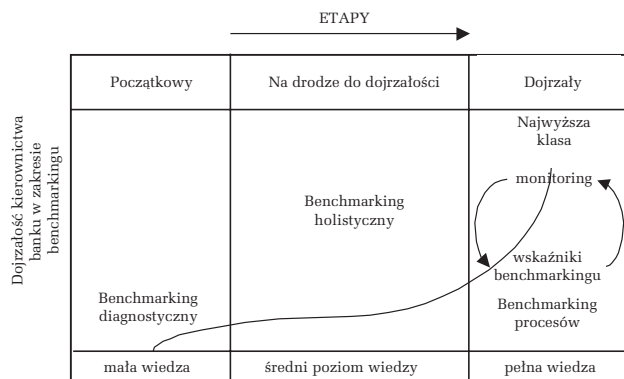


Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa 2001 Wydawnictwo Naukowe PWN.

¹² J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy...*, op.cit.

¹³ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy...*, op.cit.

¹⁴ A. Węgrzyn: *Benchmarking...*, op.cit.

Rysunek 2 *Etapy dojrzałości kierownictwa banku w zakresie benchmarkingu*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Lisiecka: *Kreowanie jakości: uwarunkowania, strategie, techniki*. Katowice 2002 Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

ców świadczących o ekonomicznej i operacyjnej efektywności ich działań. Umożliwia ustalenie własnej pozycji względem innych organizacji z danej branży i pozwala zidentyfikować u siebie słabe i mocne strony. Benchmarking ten można stosować nie tylko w odniesieniu do bezpośrednich konkurentów, ale również innych podmiotów z danego sektora. Dane niezbędne do benchmarkingu wyników są na ogół łatwo dostępne, a ich analiza wiąże się najczęściej z niskim kosztem oraz małą czasochłonnością. Porównywanie samych wyników nie daje jednak informacji o tym, w jaki sposób zostały przez dany wzorzec osiągnięte.

- Benchmarking procesów. Przedmiotem porównań są procesy w różnych podmiotach lub sposobach ich skutecznej realizacji i organizowania, które umożliwiają osiągnięcie wysokiej efektywności. Benchmarking procesów zostanie szczegółowo opisany w dalszej części opracowania.

W zależności od poziomu wiedzy na temat benchmarkingu w stosującej go organizacji można dostrzec różne fazy rozwoju benchmarkingu. Takie podejście do benchmarkingu prezentuje model benchmarkingu europejskiego¹⁵. Opracowała go robocza grupa ekspertów powołana w ramach europejskiej inicjatywy benchmarkingu przedsiębiorstw prowadzonej przez organizację Forbairt¹⁶ przy wsparciu Komisji Europejskiej. Model odzwierciedla kolejne poziomy rozwoju benchmarkingu (rysunek 2).

Na etapie początkowym bank poznaje metodę. Jest to tzw. benchmarking diagnostyczny. Następną fazą jest benchmarking holistyczny, gdzie bada się całą działalność instytucji bankowej. Prowadzi to do poznania

głównych obszarów wymagających poprawy. Ostatni etap obejmuje benchmarking procesów, w ramach którego kierownictwo banku dąży do osiągania wyników na światowym poziomie.

Benchmarking procesów biznesowych jako najdojrzalsza forma benchmarkingu koncentruje się na optymalizacji sposobu tworzenia produktów i świadczenia usług bankowych, warunkując sukces benchmarkingu.

Za wykorzystaniem podejścia procesowego przemawia również ustanowiona w grudniu 2000 r. norma ISO 9000 „Systemy zarządzania jakością. Wymagania”. Zaleca ona, aby podczas opracowywania, wdrażania, a następnie doskonalenia systemu zarządzania jakością w banku stosować podejście procesowe¹⁷. Przez termin podejście procesowe należy przy tym rozumieć identyfikację wszystkich procesów w danej instytucji, określenie wzajemnych związków pomiędzy tymi procesami oraz właściwe zarządzanie nimi.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu definicji procesu biznesowego¹⁸. Najczęściej określa się go jako ciąg czynności następujących po sobie, przetwarzających określony stan wejściowy w wyjściowy, przy czym każda z tych czynności powinna generować określoną wartość dodaną¹⁹. Celem każdego procesu biznesowego w banku jest dostarczenie klientom usług spełniających ich wymagania oraz oczekiwania.

Czynności wykonywane w procesie biznesowym powinny być opisane w postaci szczegółowych zadań, które są realizowane przez konkretnych wykonawców

¹⁷ K. Opolski (red.): *Doskonalenie jakości w bankach*. Warszawa 2002 CeDeWu.

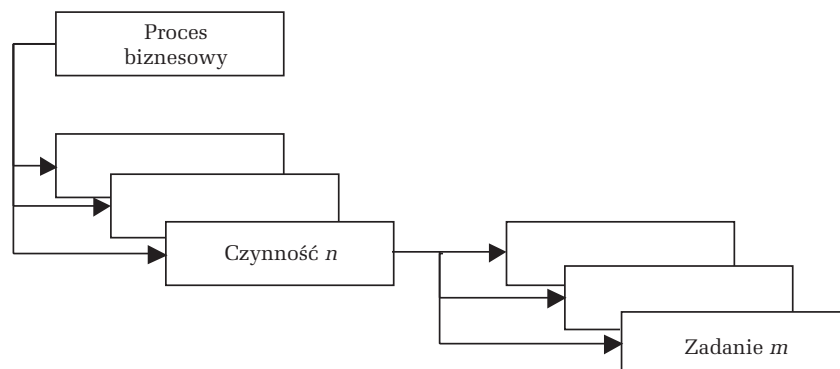
¹⁵ K. Lisiecka: *Kreowanie jakości: uwarunkowania, strategie, techniki*. Katowice 2002 Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

¹⁶ Organizacja założona przez rząd Irlandii w celu świadczenia usług na rzecz przemysłu irlandzkiego w zakresie m.in. innowacji, rozwoju zarządzania, transferu technologii, finansów, badań i rozwoju.

¹⁸ Definicje procesów biznesowych można znaleźć m.in.: L. Krzyżanowski: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej, paradygmaty, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Warszawa 1997 Wydawnictwo Naukowe PWN; A. Laskowska: *Konkurowanie czasem – skuteczna broń przedsiębiorstwa*. Warszawa 2001 Diffin; K. Perechuda (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*. Warszawa 2000 Agencja Wydawnicza „Placet”; I. Duplik: *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Teoria i praktyka*. Agencja Wydawnicza „Placet”.

¹⁹ K. Opolski (red.): *Doskonalenie jakości...*, op.cit.

Rysunek 3 Struktura procesu biznesowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Opolski (red.): *Doskonalenie jakości w bankach*. Warszawa 2002 CeDeWu.

(rysunek 3). Zgodnie ze wspomnianą normą, opis czynności ma postać procedury, w której szczegółowo są określone zarówno uprawnienia, jak i zakresy odpowiedzialności osób wykonujących poszczególne zadania. Ważne jest w tym przypadku, aby zakres obowiązków nie był jedynie zapisem hasłowym, np. „(...) jest odpowiedzialny za poprawne, rzetelne itp. wykonanie zadania”. Powinien być on zwymiarowany, np. poprzez wyznaczenie czasu wykonania określonego zadania lub też konkretnych wymagań, dotyczących jakości wykonania.

Procesy bankowe mogą być analizowane na trzech płaszczyznach (rysunek 4):

- strategicznej – są to głównie procesy realizowane przez kierownictwo banku, m.in. rozwój banku, zarządzanie strategiczne,
- podstawowej – do tej grupy zalicza się procesy, które dotyczą działalności operacyjnej banku, np. procesy biznesowe związane z działalnością kredytową oraz depozytową banku, a także procesy w ramach pozostałej działalności usługowej,

- wspierającej – można do nich zaliczyć m.in.: księgowość, zarządzanie personelem, IT i inne.

Analizując benchmarking bankowych procesów biznesowych wg kryterium podmiotowego, możemy mieć do czynienia zarówno z benchmarkingiem wewnętrznym, konkurencyjnym, jak i funkcjonalnym. Porównywanie procesów banku może być bowiem przeprowadzone w odniesieniu do własnych oddziałów, konkurentów i instytucji, które mogą być wzorcem ze względu na swoją nienaganną opinię w danym zakresie. Jako benchmark można wykorzystać również procesy referencyjne (wzorcowe) oferowane często przez firmy konsultingowe. Procesy te powinny stanowić najlepsze praktyki (*best practice*) stosowane przez banki, dostarczające możliwie pełnej informacji o optymalnym przebiegu procesów bankowych.

Uwaga osób stosujących benchmarking procesów biznesowych powinna być skupiona na tych procesach, które decydują o przewadze konkurencyjnej. Analizie benchmarkingowej najczęściej poddaje się w związku z tym podstawowe procesy banku (rysunek 4). Jakość

Rysunek 4 Rodzaje procesów biznesowych w banku



Źródło: <http://www.boc-pl.com>

tych procesów jest szczególnie ważna ze względu na częsty udział w nich klientów banku.

Jedną z możliwości budowania struktury procesów referencyjnych na tym obszarze działalności banku jest odzwierciedlenie za ich pomocą kolejnych etapów cyklu życia produktu bankowego: rozpoczynając od złożenia wniosku przez klienta, poprzez sporządzenie umowy oraz procesy odbywające się podczas jej trwania, aż do rozwiązania umowy z klientem banku.

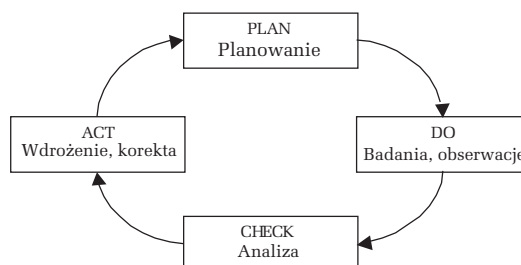
Właściwy wybór wzorca, z którym będą porównywane procesy banku, jest podstawą skutecznej realizacji benchmarkingu procesów biznesowych. Powinno o tym pamiętać kierownictwo instytucji bankowej, która zdecydowała się na zastosowanie benchmarkingu jako skutecznej metody poprawy poziomu jakości oferowanych przez nią usług.

Stosowanie benchmarkingu bankowych procesów biznesowych

Jak już zaznaczono, stosowanie benchmarkingu jest procesem ciągłego usprawniania wszystkich funkcji danej organizacji²⁰. Powinien być realizowany w ramach poszczególnych projektów skoncentrowanych na doskonaleniu wybranych obszarów działalności. Typowy przebieg projektu benchmarkingowego nawiązuje do kolejnych faz cyklu PDCA Deminga (rysunek 5).

Pierwsza faza, planowanie, obejmuje czynności wstępne, na które składają się: utworzenie zespołu realizującego projekt, identyfikacja obszaru badań, identyfikacja głównych czynników sukcesu dla analizowanych obszarów, przyjęcie miar wyróżnionych czynników, ustalenie

Rysunek 5 Cykl PDCA Deminga w benchmarkingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji: Podstawy..., op.cit.

zakresu projektu, określenie celów do osiągnięcia, określenie kryteriów doboru partnerów do porównań, identyfikacja partnerów oraz opracowanie planu zbierania danych²¹.

W kolejnej fazie benchmarkingu, tj. badań i obserwacji, podejmowane są następujące działania: określenie instrumentów zbierania danych, testowanie wybranych instrumentów wewnątrz organizacji, identyfikacja oraz nawiązanie kontaktów z najlepszymi potencjalnymi partnerami, selekcja najodpowiedniejszych partnerów, opracowanie szczegółowych kwestionariuszy, a następnie przeprowadzenie szczegółowych badań. Metody zbierania informacji w tej fazie benchmarkingu można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne oraz pośrednie i bezpośrednie (tabela 1).

W tej fazie czasami zachodzi konieczność powrotu do poprzedniej fazy, jeśli nie można zgromadzić da-

²⁰ K. Karaszewski: Zarządzanie jakością: koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu. Toruń 2005 TNOiK Dom Organizatora.

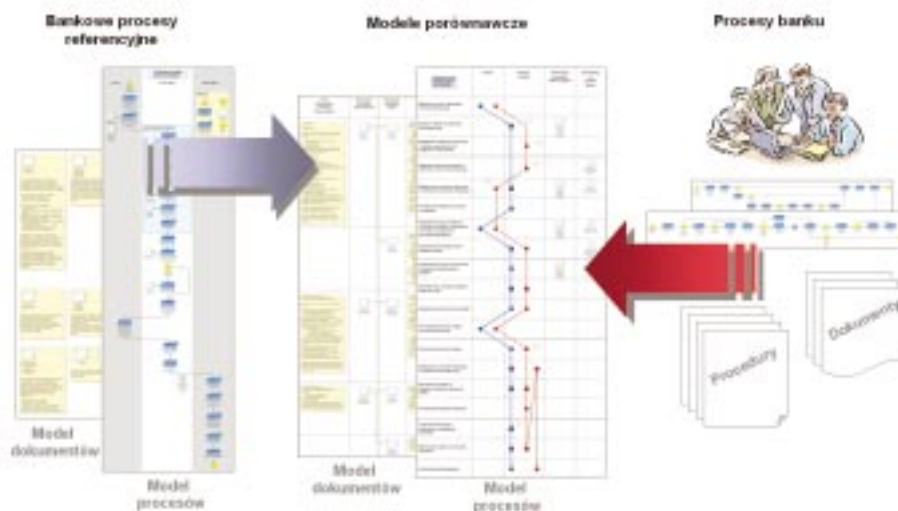
²¹ R. Karaszewski: Zarządzanie jakością..., op.cit.

Tabela 1 Metody zbierania danych w benchmarkingu

Metody gromadzenia danych	Bezpośrednie	Pośrednie
Wewnętrzne	- bezpośrednie obserwacje wybranych procesów - analiza materiałów wewnętrznych	- w benchmarkingu wewnętrznym na ogół nie stosuje się pośredniego gromadzenia danych
Zewnętrzne	- kwestionariusz - wizyta na miejscu	- analizy handlowe - literatura - konsultanci - analitycy gospodarczy - konferencje - grupy zbierania i wymiany doświadczeń - międzynarodowe bazy danych - wystawy handlowe - wiadomości ze stowarzyszeń i czasopism fachowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji: Podstawy..., op.cit.; red. D. Lock: Podręcznik zarządzania jakością. Warszawa 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN.

Rysunek 6 *Koncepcja przykładowej metody wdrażania benchmarkingu bankowych procesów biznesowych*



Źródło: <http://www.boc-pl.com>

nych o wybranym partnerze. Często dwie pierwsze fazy benchmarkingu przenikają się.

Na kolejnym etapie benchmarkingu, czyli analizie, podejmuje się następujące działania: porównanie danych o własnej organizacji z informacjami o partnerze, opracowywanie zebranych w poprzedniej fazie informacji, zapewnienie ich porównywalności, zdefiniowanie luk i (lub) różnic, określenie najlepszych rozwiązań wraz z możliwościami usprawnień, określenie strategii wdrażania benchmarkingu, oszacowanie możliwości wykorzystania zaobserwowanych rozwiązań we własnej organizacji, a także opracowanie jego planu zastosowania. W celu zapewnienia porównywalności informacji otrzymane dane są korygowane – usuwa się błędy systematyczne, które sprawiają, iż informacje nie są bezpośrednio porównywalne²².

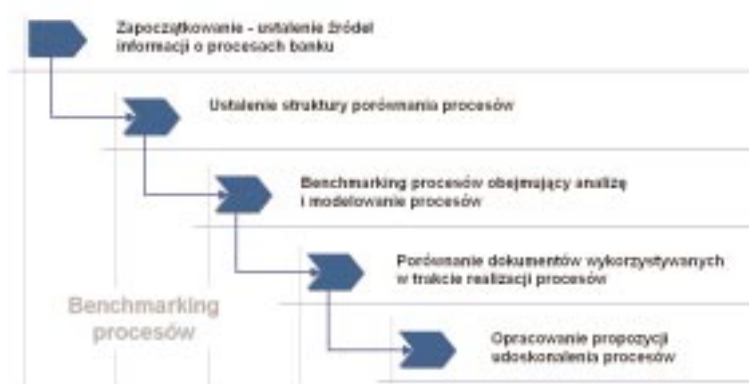
²² J.J. Dahlgard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy..., op.cit.*

Na ostatnim etapie benchmarkingu – wdrożenie, korekta – przeprowadza się następujące działania: wdrożenie planu do realizacji, monitorowanie postępu prac, opracowywanie dokumentacji projektu, planowanie ciągłych usprawnień, wyznaczanie nowych celów do usprawnień przez przeprowadzanie benchmarkingu.

Realizując kolejne etapy projektu benchmarkingowego, każdy bank powinien dążyć do opracowania własnego modelu benchmarkingu. Schemat ten powinien odpowiadać specyfice i zmieniającym się potrzebom banku.

Szczególnym przypadkiem wdrażania benchmarkingu jest omawiany w tym opracowaniu benchmarking bankowych procesów biznesowych. Konieczne jest tu wykorzystanie modelowania procesów oraz narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie procesami. Usprawniają one analizę i optymalizację procesów. Ponadto dla takiego projektu najkorzystniejsze jest, gdy procesy stanowiące wzorzec oraz procesy banku stosującego benchmarking, są również dostępne

Rysunek 7 *Etapy benchmarkingu bankowych procesów biznesowych*



Źródło: <http://www.boc-pl.com>

w formie modeli. Graficzna prezentacja wspomaga analizę. Łatwiejsze jest porównywanie przebiegu analizowanych procesów, wsparcia ze strony systemów informatycznych, roli wykonawców procesów, a także dokumentów wykorzystywanych podczas ich realizacji. Pełne porównanie procesów powinno zawierać wszystkie te cztery elementy.

Dla celów analizy istotne jest, aby możliwe było przedstawienie na jednym modelu zarówno procesu biznesowego banku, realizującego projekt, jak również wybranego dla niego benchmarku, np. odpowiadającego mu procesu referencyjnego (rysunek 6).

Wdrażanie benchmarkingu procesów biznesowych w banku powinno być realizowane według określonego schematu, na który składa się pięć podstawowych etapów (rysunek 7)²³.

- Identyfikacja źródeł informacji o procesach zachodzących w instytucji bankowej.

Po wybraniu odpowiedniego obszaru działalności, który ma zostać poddany analizie porównawczej oraz odpowiedniego dla niego benchmarku należy przede wszystkim zidentyfikować, a następnie udostępnić odpowiednie źródła informacji o właściwych procesach banku, np. procesach obsługi klientów. Niekiedy bank, który stosuje benchmarking, ma już własne, aktualne modele procesów biznesowych, które może wykorzystać do analizy. Gdy jednak nie dysponuje takimi modelami lub są one niekompletne, jako podstawowe źródła informacji można wykorzystać zarówno spisane procedury, jak i inne dokumenty, które zawierają opis prze-

biegu procesów banku. Ponadto procesy biznesowe mogą być modelowane bezpośrednio w filiach banku.

- Wyznaczenie struktury porównania procesów w banku.

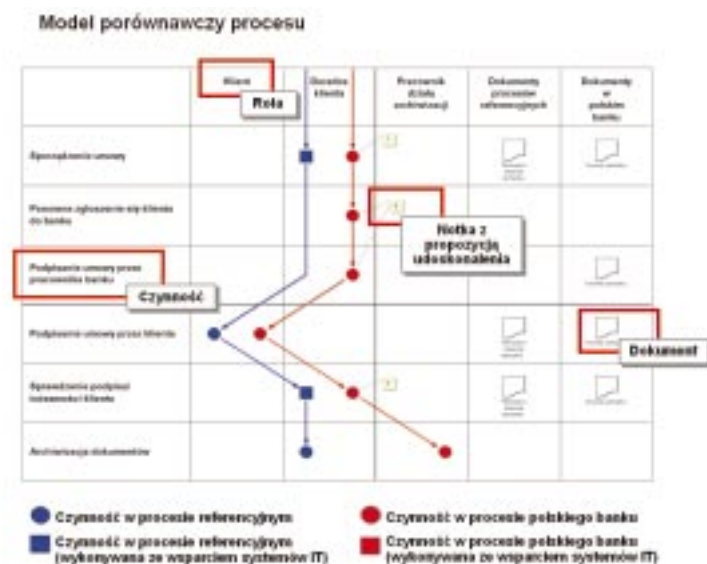
Na tym etapie benchmarkingu sporządzane są mapy procesów. Następuje to w przypadku, gdy bank nie ma takich modeli, bądź z innych powodów nie mogą one zostać w pełni wykorzystane. Jeśli zakres benchmarkingu obejmuje procesy podstawowe banku, modele będą tworzone dla produktów bankowych określonych w projekcie. Mapy procesów powstałe w tej fazie prezentują procesy biznesowe na najbardziej ogólnym poziomie. Pokazują one jedynie zależności pomiędzy procesami nadrzędnymi a ich podprocesami. Ze względu na to, że dla procesów referencyjnych i procesów banku, wymodelowanych bądź udokumentowanych w inny sposób, mogły zostać zdefiniowane różne zakresy wykonywanych czynności, konieczne jest zidentyfikowanie tych procesów banku, które odpowiadają procesom wzorcowym pod względem zawartości realizowanych czynności i dostarczanego wyniku. W wyniku tych prac powinna powstać jednolita struktura, umożliwiająca szczegółową analizę procesów.

W przypadku, gdy bankowe procesy biznesowe modelowane są bezpośrednio w filiach banku, mapy bankowych procesów referencyjnych mogą być wzorem dla tworzonych map procesów.

- Analiza oraz modelowanie procesów w ramach benchmarkingu bankowych procesów biznesowych.

W tej fazie projektu sporządza się modele porównawcze procesów (rysunek 8). Obejmują one procesy zachodzące w danym banku oraz procesy wzorcowe. Wykorzystane obiekty oraz graficzno-tabelaryczna for-

²³ Opisaną poniżej metodę benchmarkingu procesów biznesowych stosuje w praktyce firma BOC Polska, www.boc-pl.com

Rysunek 8 *Fragment przykładowego modelu porównawczego*

Źródło: <http://www.boc-pl.com>

Tabela 2 Problemy, przyczyny ich powstania oraz rozwiązania przy stosowaniu benchmarkingu w instytucji bankowej

Problem	Prawdopodobna przyczyna	Rozwiązanie
Niewłaściwy wybór partnera	Nieodpowiednia analiza	Bardziej szczegółowa analiza
Niewłaściwie dobrane wskaźniki	Niedostateczna znajomość banku, w którym zastosowano benchmarking	Dalsze poszukiwania w celu znalezienia istotnych i odpowiednich wskaźników
Benchmarking nieprowadzący do działania	Brak zaangażowania ze strony wyższego kierownictwa banku	Poparcie kierownictwa banku musi być widoczne
Nieudana próba przekonania wyższego kierownictwa banku do zastosowania metody benchmarkingu	Brak dostatecznych informacji, nieumiejętna prezentacja	Powiązanie benchmarkingu z istniejącym biznesplanem, przedstawienie potencjalnych korzyści z zastosowania benchmarkingu
Brak środków na benchmarking	Brak poparcia wyższego kierownictwa banku, wyłączna odpowiedzialność zespołu benchmarkingowego	Zaproponowanie benchmarkingu jako podejścia obejmującego całą instytucję bankową, a więc i wszystkich pracowników tj. klientów wewnętrznych banku
Niedokładne lub błędne dane	Nadmierne zaufanie do źródeł konkurencji lub publicznych	Dokładne sprawdzenie źródła pozyskiwanych danych poprzez osobistą kontrolę
Nieznaczące dane	Za dużo lub za mało danych, brak porównywalności danych	Uściślenie wskaźników, sprawdzenie informacji o procesach, na podstawie których powstały te wskaźniki
Nadmierne poleganie na powierzchownym podobieństwie partnera	Brak rygorystycznych kryteriów oceny partnerów	Ponowne zdefiniowanie kryteriów poszukiwań, odszukanie bliższych powiązań
Partner benchmarkingu nieskłonny do udostępniania przydatnych informacji	Partner benchmarkingu zbyt podobny do badanej instytucji bankowej	Dokładne określenie kryteriów poszukiwań poprzez dany proces, a nie branżę
Benchmarking zbyt wielu wskaźników	Niejasne priorytety	Powiązanie benchmarkingu z biznesplanem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Bendell, L. Boulter: *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę nad konkurencją*. Kraków 2000 Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

ma modeli umożliwiają sprawne i przejrzyste porównywanie procesów, także długich i skomplikowanych. Modele powinny zawierać informacje nie tylko o przebiegu procesów, ale również o tym, jakie role w danym procesie odgrywają wykonawcy poszczególnych czynności, jakie systemy informatyczne wspierają ich realizację oraz jakie dokumenty wykorzystywane są w procesach.

Jeśli stworzone modele procesów referencyjnych i banku zostaną zasilone danymi dotyczącymi czasu i kosztu ich przebiegu, a wykorzystywane narzędzie informatyczne umożliwia symulację procesów, można porównywać procesy pod kątem tych wskaźników i poszukiwanie przyczyn różnic pomiędzy poszczególnymi procesami.

- Wnikliwa analiza oraz szczegółowe porównywanie dokumentów wykorzystywanych podczas procesów.

Punktem wyjściowym tej fazy są stworzone na poprzednim etapie modele porównawcze procesów biznesowych. Prezentują one funkcje, jakie spełnia dany dokument w poszczególnych procesach bankowych. Następnie należy sporządzić modele porównawcze dokumentów, zawierające jednocześnie dokumenty banku przeprowadzającego benchmarking oraz występujące w ramach procesów wzorcowych. Kolejnym kro-

kiem jest porównanie tych dokumentów poprzez identyfikację dokumentów banku, odpowiadających dokumentom procesów referencyjnych oraz opisanie funkcjonalnych, strukturalnych i merytorycznych różnic pomiędzy nimi.

- Zaproponowanie ulepszeń procesów biznesowych banku.

Przeprowadzona analiza wskazuje różnice pomiędzy procesami biznesowymi w analizowanym banku i procesami referencyjnymi. Różnice te informują o obszarach, które mogą wymagać optymalizacji. Po krytycznej ocenie zastosowania w banku rozwiązań zawartych w procesach wzorcowych mogą one zostać wykorzystane jako źródło gotowych propozycji ulepszeń. Benchmarking należy jednak rozumieć jako aktywny proces uczenia się. Dlatego procesy referencyjne powinny przede wszystkim być podstawą własnych, indywidualnych rozwiązań dostosowanych do specyfiki banku. Należy dokładnie przeanalizować ich zastosowanie pod względem możliwości wdrożenia oraz korzyści i kosztów z nimi związanych. Dla najlepszych propozycji ulepszeń należy opracować plany realizacji, wprowadzić je w życie oraz monitorować efekty.

Powyższa metoda stosowania benchmarkingu procesów biznesowych może być wykorzystywana również w innych branżach niż bankowa. Jej etapy są takie

same jak omówione powyżej. Specyficzne dla benchmarkingu w poszczególnych branżach będą jedynie procesy odbywające się w danym przedsiębiorstwie.

Aby proces benchmarkingu można było uznać za ciągły, należy po wykonaniu wszystkich etapów jednego cyklu przeanalizować i ocenić dotychczasowe prace, poszukując słabych stron przyjętego postępowania oraz identyfikując problemy, które napotkano²⁴.

Problemy, które mogą wystąpić podczas realizacji benchmarkingu w banku, zostały zaprezentowane w tabeli 2 wraz z podaniem przyczyny ich powstania oraz możliwymi rozwiązaniami.

Szczególną trudnością związaną z benchmarkingiem procesów biznesowych jest stworzenie takiego opisu procesów, zarówno wzorcowych, jak i banku stosującego benchmarking, aby były one porównywalne. Wymaga to dokładnego przebadania poszczególnych czynności w procesach oraz zrozumienia ich znaczenia i roli.

Wnikliwa analiza problemów związanych z realizowanym projektem odgrywa dużą rolę w konsekwentnym udoskonalaniu wybranego modelu postępowania oraz zdobywaniu wiedzy na temat benchmarkingu. Pomysłne przejście przez cykl benchmarkingu procesów biznesowych w dużym stopniu zależy od takich czynników, jak:

- posiadanie wiedzy o benchmarkingu i jego koncepcji,
- dobrze dobrany zespół projektowy,
- właściwie wybrane przedmiot i podmiot analizy,
- zaangażowanie w proces kadry menedżerskiej,
- odpowiedni system motywacyjny,
- udokumentowane procesy,
- nastawienie na dzielenie się wiedzą.

Stosując benchmarking bankowych procesów biznesowych, nie można również zapomnieć o aspektach prawnych. Informacje nt. sposobu, w jaki należy prowadzić analizę, można znaleźć w amerykańskich oraz najnowszych europejskich kodeksach postępowania w benchmarkingu²⁵. Jedne i drugie popierają racjonalne podejście do zagadnienia benchmarkingu. Należy przy tym pamiętać, że kodeksy postępowania stanowią jedynie dokumenty o charakterze informacyjnym. Autorzy kodeksu europejskiego podkreślają, że kodeks ten nie jest dokumentem prawnym i że stosowanie się do niego nie zapewnia ochrony ani nie zwalnia od odpowiedzialności prawnej.

Zalety i wady benchmarkingu bankowych procesów biznesowych

Kierownictwo banków coraz częściej jest świadome konieczności dostrzeżenia procesów biznesowych

oraz korzyści z tego wynikających podczas zwiększania efektywności działań i zmiany sposobów obsługi klientów²⁶.

Również w przypadku benchmarkingu wybranie procesów biznesowych na przedmiot analiz ma przewagę nad innymi rozwiązaniami, np. porównywaniem samych parametrów. Bez uwzględnienia procesów nie można poznać przyczyn i skutków oddziaływania różnych czynników na partnera benchmarkingu. Metoda benchmarkingu bankowych procesów biznesowych motywuje do dokładnego przebadania procesów wewnątrz banku oraz wybranego dla niego wzorca, zrozumienia ich istoty, przebiegu oraz wpływu na sukces organizacji²⁷.

Poprzez procesy łatwiejsze staje się również wprowadzanie zmian w banku. Wykorzystując narzędzia informatyczne do zarządzania procesami biznesowymi i ich możliwości symulacji procesów, można np. łatwo ocenić konsekwencje zmian, minimalizując ryzyko z nimi związane. Procesy pomagają również pracownikom banku zrozumieć istotę tych zmian oraz szybciej i skuteczniej wprowadzić je w życie.

Bank, który podjął decyzję o przeprowadzeniu benchmarkingu procesów biznesowych na podstawie procesów referencyjnych wysokiej jakości, może liczyć również na następujące korzyści:

- wiedzę o optymalnym przebiegu bankowych procesów biznesowych na danym obszarze,
- praktyczną pomoc we wprowadzaniu podejścia procesowego w banku, a także zminimalizowanie związanego z tym nakładu pracy,
 - wiedzę, która pozwala na uniknięcie błędów podczas reorganizacji procesów biznesowych,
 - sprawdzone w praktyce możliwości optymalizacji własnych procesów biznesowych.

Prawidłowo stosowany benchmarking procesów biznesowych prowadzi do procesów poprawy ich jakości. Od jakości procesów zależy zaś jakość usług i produktów, które są ich rezultatem.

Podstawową wadą benchmarkingu procesów biznesowych jest wysoka czasochłonność i pracochłonność projektów szczególnie gdy bank nie ma jeszcze modeli własnych procesów biznesowych. Jednorazowy nakład pracy poświęcony na stworzenie takich modeli może być jednak wykorzystany do wielu innych celów, np. zarządzania procesami biznesowymi czy zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Ten zarzut często jest wysuwany także pod adresem innych rodzajów benchmarkingu. Jest to tylko jedna z barier, które powodują, że benchmarking nie jest metodą szeroko stosowaną w Europie Centralnej

²⁴ A. Węgrzyn: *Benchmarking...*, op.cit.

²⁵ T. Bendell, L. Boulter: *Benchmarking...*, op.cit.

²⁶ E. Łosiewicz, A. Nosowski: *Komputerowe wspomaganie bankowymi procesami gospodarczymi*. W: A. Gospodarowicz (red.): *Zastosowanie rozwiązań informatycznych w bankowości*. „Prace Naukowe AE” nr 872, Wrocław 2000. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

²⁷ A. Węgrzyn: *Benchmarking...*, op.cit.

i Wschodniej, chociaż jest ona znana i stosowana w świecie od wielu lat, a jej wyniki można ocenić jako doskonałe. Do głównych przyczyn tej sytuacji można zaliczyć brak otwartości na nowatorskie zmiany oraz trudności ze znalezieniem odpowiedniego partnera do porównań. W związku z tym w krajach o rozwoju gospodarki rynkowej podobnym jak w Polsce raczej rzadko można uzyskać informacje o stosowaniu benchmarkingu²⁸.

Metodę benchmarkingu procesów biznesowych, która została zaprezentowana w niniejszym opracowaniu, wykorzystano dotychczas w jednym banku w Polsce. W Europie Zachodniej jest natomiast stosowana przede wszystkim w Niemczech i Austrii²⁹, także w innych branżach niż bankowa.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej powinno jednak otworzyć przed przedsiębiorstwami ze wszystkich branż, także przed bankami, nowe możliwości korzystania z doświadczeń spółek zachodnich, chociażby poprzez łatwiejszy dostęp do ich baz danych benchmarkingu.

Na koniec warto przytoczyć wypowiedź jednego ze zwycięzców IBFA (International Best Factory Award)³⁰ z 2003 r.: „Ten, kto wprowadzi benchmarking jako proces dynamiczny, pozna nie tylko to, co nowe, ale przede wszystkim sprawi, że jego przedsiębiorstwo stanie się lepszym”³¹. Słowa te są aktualne również w przypadku sektora bankowego i znakomicie tłumaczą konieczność stosowania benchmarkingu bankowych procesów biznesowych jako metody umożliwiającej osiągnięcie bankowi przewagi konkurencyjnej.

²⁸ A. Węgrzyn: *Benchmarking...*, op.cit.

²⁹ Stan na 02.10.2005 r.

³⁰ Międzynarodowa Nagroda dla Najlepszego Przedsiębiorstwa.

³¹ <http://www.benchmarking.de> (z 02.10.2005 r.)

Literatura:

1. T. Bendell, L. Boulter: *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę konkurencyjną*. Kraków 2000 Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
2. E. Czyż – Gwiazda: *Benchmarking podnosi konkurencyjność*. „Marketing w Praktyce”, kwiecień 2005.
3. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa 2001 Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. A. Hamrol, W. Mantura: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa – Poznań 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. M. Harry: *Six Sigma – wykorzystanie programu jakości do poprawy warunków jakości*. Kraków 2005.
6. R. Karaszewski: *Zarządzanie jakością: koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Toruń 2005 TNOiK Dom Organizatora.
7. B. Karloef, S. Oestblom: *Benchmarking. Równaj do najlepszych*. „Zarządzanie i Finanse”, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.
8. K. Lisiecka: *Kreowanie jakości: uwarunkowania, strategię, techniki*. Katowice 2002 Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
9. D. Lock (red.): *Podręcznik zarządzania jakością*. Warszawa 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN.
10. E. Łosiewicz: *Doskonalenie procesów realizacji usług bankowych w systemie zarządzania jakością*. Rozprawa doktorska. Wrocław 2002 Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
11. E. Łosiewicz, A. Nosowski: *Komputerowe wspomaganie bankowymi procesami gospodarczymi*. W: A. Gospodarowicz (red.): *Zastosowanie rozwiązań informatycznych w bankowości*. „Prace Naukowe AE” nr 855, Wrocław 2000 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
12. K. Opolski (red.): *Doskonalenie jakości w bankach*. Warszawa 2002 CeDeWu.
13. K. Opolski: *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*. Warszawa 2000 CeDeWu.
14. R. Pieske: *Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen*. Moderne Industrie 1995.
15. A. Węgrzyn: *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*. Kluczborg – Wrocław 2000 Antykwa.
16. K. Zieniewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2003 PWE.
17. <http://www.benchmarking.de> (24.02.2005 - 25.02.2005)
18. <http://www.benchmarkingforum.de> (25.02.2005)
19. <http://www.boc-pl.com> (02.10.2005)

Ewolucja strategii dystrybucji na rynku usług bankowych

Łukasz Dwojak

Koniec XX i początek XXI wieku to okres rosnącej roli dystrybucji w ramach strategii marketingowej banku. W sytuacji spadku marż i trudności ze znacznym zwiększeniem dochodów pozaodsetkowych, braku nowych rozwiązań produktowych, które mogłyby istotnie przyczynić się do wzrostu zysków banków, dystrybucja miała umożliwić instytucjom finansowym wyróżnienie się na rynku i uzyskanie przewagi nad konkurencją. Było to możliwe dzięki zwiększeniu liczby kanałów dystrybucji, w tym m.in. poprzez powstanie zupełnie nowych form sprzedaży, wykorzystujących wyłącznie kanały elektroniczne. Dynamiczny rozwój tych kanałów dystrybucji był możliwy dzięki ogromnemu postępowi technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, upowszechnieniu dostępu do Internetu oraz telefonii komórkowej.

Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji roli dystrybucji w strategii marketingowej banku, zmiany sposobu jej postrzegania przez banki: z tradycyjnego, biorącego pod uwagę punkt widzenia sprzedawcy produktów (tj. podejścia producenta), na punkt widzenia klienta (tj. podejście marketingowe), oraz zasygnalizowanie nowych tendencji rozwoju poszczególnych rodzajów kanałów dystrybucji.

Rola strategii dystrybucji jako elementu składowego marketingu-mix

Podstawowym zadaniem strategii dystrybucji jest umożliwienie podmiotowi gospodarczemu realizacji

planów sprzedaży, poprzez stworzenie kanałów dostępu do jego produktów i zaoferowanie ich w optymalny sposób, a więc w odpowiedniej formie oraz we właściwym miejscu i czasie. Instrumenty i działania związane z dystrybucją, stosowane przy planowaniu i organizowaniu działalności na rynku, nie występują samodzielnie, lecz łącznie z pozostałymi instrumentami i działaniami wykorzystywanymi w sprzedaży¹.

W wielu współczesnych opracowaniach z dziedziny teorii marketingu dystrybucja jest traktowana jako synonim komfortu zakupu. Jest to zasadnicza zmiana w podejściu do tego zagadnienia, gdyż wcześniej dystrybucję ujmowano wyłącznie jako sposób dostarczenia produktu klientowi. Myślenie w kategoriach komfortu zakupu oznacza zmianę perspektywy na punkt widzenia klienta, dla którego sposób i czas dostarczenia usługi są ważnymi kryteriami w procesie podejmowania decyzji kupna².

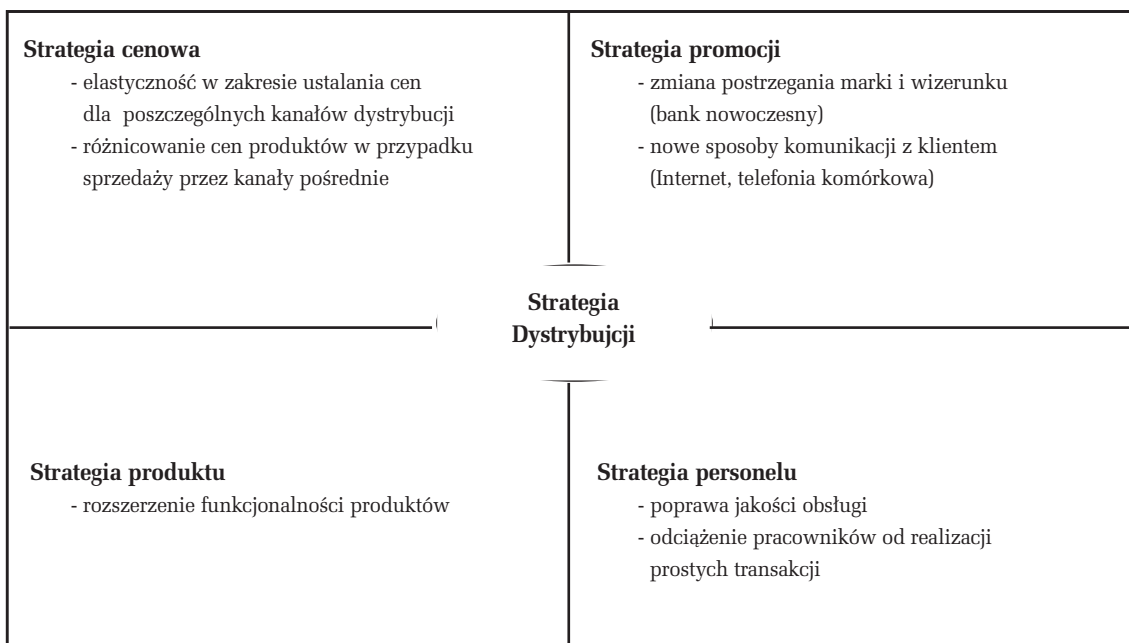
Wzrost znaczenia dystrybucji w strategii marketingowej znajduje odzwierciedlenie w jej coraz większym oddziaływaniu na pozostałe instrumenty marketingowe. Wpływ ten jest różnorodny, lecz dotyczy każdego z czterech pozostałych elementów mieszanki marketingowej. Relacje te przedstawia schemat.

W wyniku wzrostu liczby kanałów dystrybucji pojawiła się możliwość różnicowania cen produktu w zależności od kanału sprzedaży. Szczególnie duże możli-

¹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing*. Warszawa 1998 PWE, s. 359.

² B.W. Żurawik: *Marketing usług finansowych*. Warszawa 1999 Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 204.

Schemat 1 Oddziaływanie strategii dystrybucji na pozostałe elementy marketingu-mix



Źródło: opracowanie własne.

wości stwarza posiadanie przez bank nowoczesnych i efektywnych kosztowo elektronicznych kanałów dystrybucji, umożliwiających znaczne uelastycznienie prowadzonej polityki cenowej poprzez zróżnicowanie cen jednostkowych wybranych rodzajów transakcji w zależności od ich kanału dystrybucji, np.: przelew papierowy realizowany w oddziale – wyższa cena, przelew elektroniczny – niższa cena, wypłata gotówki w kasie – pobranie opłaty, wypłata w bankomacie – bezpłatna. Innym przykładem wpływu dystrybucji na politykę cenową banku może być ustalanie innych cen produktów bankowych oferowanych przez pośrednie kanały dystrybucji, np. przez pośredników kredytowych. Zwykle jest tak, że np. produkt kredytowy (pożyczka gotówkowa lub kredyt ratalny) jest u pośrednika droższy niż w ofercie banku. Możliwa jest jednak sytuacja, że dzięki swojej sile przetargowej i liczbie sprzedawanych kredytów pośrednik może wynegocjować dla swoich klientów cenę niższą od standardowo oferowanej przez bank.

W zakresie strategii promocji rozwój zdalnych kanałów dystrybucji daje bankowi szansę na zmianę jego wizerunku i sposobu postrzegania marki, poprzez wprowadzenie do nich innowacyjności, elastyczności, szybkości działania czy nowoczesności, które łączą się z wykorzystaniem najnowocześniejszej technologii informatycznej. Takie odświeżenie marki i wizerunku może znacznie poprawić pozycję rynkową banku, umożliwić dotarcie do nowych segmentów klientów (młodzi, dobrze wykształceni, bez oporów korzystający z kanałów elektronicznych, osiągający ponadprzecięt-

ne dochody) oraz korzystnie wyróżnić bank na tle tradycyjnych banków. Ponadto bank może stosować w kampaniach promocyjnych nowe formy komunikacji z klientem, wykorzystujące Internet czy telefony komórkowe.

Nowości w strategii produktu wynikające ze wzrostu liczby kanałów dystrybucji polegają na wykorzystaniu zdalnych kanałów dystrybucji do rozszerzenia funkcji wybranych produktów bankowych. W przypadku rachunku osobistego mogą to być np.: otrzymywanie za pośrednictwem SMS-a informacji o operacji na rachunku (wzrost bezpieczeństwa), zamówienie karty płatniczej przez Internet (wygoda klienta) lub samodzielna realizacja poleceń przelewu przez klienta (wybór czasu realizacji transakcji oraz oszczędność kosztów – taki przelew jest tańszy niż w oddziale).

W zakresie strategii personelu korzyści klienta wynikające z udostępnienia mu dodatkowych kanałów dystrybucji produktów bankowych są największe. Elektroniczne kanały dystrybucji, za których pośrednictwem przeprowadza się obecnie zdecydowaną większość rozliczeń, uwolniły pracowników od realizacji prostych transakcji i umożliwiły im skoncentrowanie się na poprawie jakości obsługi klientów i doradztwie w trakcie sprzedaży. Przyczynia się to do wzrostu zadowolenia klientów oraz zwiększenia sprzedaży, a w rezultacie do zwiększenia zysków banku.

Oceniając znaczenie relacji pomiędzy strategią dystrybucji a pozostałymi składnikami marketingu-mix, za najważniejsze z nich należy uznać te, które przyczyniają się do poprawy pozycji konkurencyjnej banku

w długim okresie. Możemy do nich zaliczyć wizerunek banku (element promocji) oraz poprawę jakości usług (bezpośredni związek z polityką personelu)³. Dystrybucja może się przyczynić do uzyskania przewagi konkurencyjnej tylko w krótkim okresie, ze względu na możliwość kopiowania nowych rozwiązań dystrybucyjnych przez konkurentów oraz powszechną dostępność technologii koniecznej do budowy nowoczesnych kanałów dystrybucji.

Podział i rodzaje kanałów dystrybucji

Bank może sprzedawać swoje produkty poprzez dwa podstawowe rodzaje kanałów dystrybucji:

- 1) bezpośredni – sprzedaż prowadzą pracownicy banku w sieci placówek bankowych lub za pomocą bankomatów, telefonów, komputerów, sprzedaży pocztowej (wysyłkowej),
- 2) pośredni – między bankiem a klientem występuje jeden lub kilku pośredników, np. pośrednicy kredytowi⁴.

Wybór kanału dystrybucji zależy od następujących czynników:

- rodzaju produktu,
- jego ceny,
- konkurencji,
- możliwości finansowych,
- typu klienta oraz jego potrzeb,
- doświadczenia i wiedzy pracowników o sposobie dostarczenia usługi,
- zaawansowania technologicznego banku.

Specyfika produktu finansowego, jego indywidualne cechy i funkcje określają stopień bezpośredniości kanału oraz jego długość. Im bardziej skomplikowany jest produkt tym większa konieczność osobistego kontaktu klienta z pracownikiem banku⁵.

Wyzwaniem dla banku przy planowaniu dystrybucji produktów jest stworzenie strategii uwzględniającej wszystkie wymienione czynniki, która stwarza najlepszy, tj. najdogodniejszy z punktu widzenia klienta, sposób zakupu usługi bankowej. Podstawą przygotowania strategii dystrybucji powinna być precyzyjna segmentacja klientów, uwzględniająca w szczególności ich wrażliwość cenową, potrzebę kontaktu z pracownikiem banku, skłonność do korzystania z nowoczesnej technologii informatycznej w relacji z bankiem oraz ograniczenia czasowe (potencjalną porę załatwiania spraw finansowych). Błędna strategia dystrybucji może spowodować, że klient nie będzie mógł kupić produktu, np. ze względu na brak placówki bankowej w akceptowalnej

dla niego odległości, lub kupi go drożej w banku konkurencyjnym, który umożliwi mu zawarcie transakcji w sposób dla niego najkorzystniejszy.

Do sprzedaży produktów niezbędna jest odpowiednia infrastruktura. Składają się na nią trzy podstawowe elementy:

- miejsca sprzedaży, a więc instytucje i placówki bankowe lub zlokalizowane poza bankiem,
- urządzenia służące sprzedaży, przede wszystkim bankomaty,
- sieć połączeń telekomunikacyjnych (przewodowych i bezprzewodowych).

Pojęcie kanałów dystrybucji wiąże się z pierwszymi dwoma rodzajami infrastruktury. Gdy bank jest właścicielem miejsc sprzedaży i (lub) bankomatów, możemy stwierdzić, że ma on bezpośrednie kanały dystrybucji. Jeżeli natomiast z powodu ich braku musi korzystać z miejsc sprzedaży i bankomatów innych instytucji finansowych, wówczas mamy do czynienia z kanałami pośrednimi⁶.

Kanały bezpośrednie są podstawowym sposobem dystrybucji usług bankowych. Wynika to z samej istoty działania banku jako instytucji zaufania publicznego. Pojęcie banku jest przez klientów kojarzone z miejscem (tj. oddziałem banku), w którym jego pracownicy oferują produkty finansowe. Taki sposób działania banków kształtował się przez wiele lat i dlatego zmiana oczekiwań klientów jest bardzo trudna.

M. Pluta-Olearnik podzieliła rodzaje placówek bankowych na cztery podstawowe kategorie: oddział, ekspozyturę, filię i punkt bankowy⁷. Oprócz nich niektóre banki mają jeszcze przedstawicielstwa, wydziały zamiejscowe i agencje.

Poszczególne rodzaje placówek różnią się przede wszystkim zakresem prowadzonej działalności oraz rodzajem oferowanych produktów. Podstawową jednostką organizacyjną banku jest oddział. Najczęściej prowadzi on pełną obsługę klientów detalicznych i podmiotów instytucjonalnych. Filia to jednostka podlegająca oddziałowi, ze względu na fakt, że z jego pomocą dokonuje wszystkich niezbędnych rozliczeń. Agencje i punkty bankowe, zatrudniające od 2 do 8 pracowników, wykonują jedynie operacje kasowe związane z bieżącą obsługą wkładów oszczędnościowych i przekazów na konta osobiste⁸.

Pogłębioną analizę podziału kanałów dystrybucji przedstawia w swoim opracowaniu W. Grzegorzczak⁹. Dzieliąc kanały sprzedaży produktów bankowych na bezpośrednie i pośrednie, autor dokonuje następnie ich dalszego podziału.

³ Szerzej na temat źródeł przewagi konkurencyjnej patrz: J. Harasim: *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*. Katowice 2004 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

⁴ M. Pluta-Olearnik: *Marketing usług bankowych*. Warszawa 1999 PWE, s. 90.

⁵ B.W. Żurawik: *Marketing ...*, op.cit., s. 210.

⁶ L. Mazurkiewicz: *Marketing bankowy*. Warszawa 2002 Difin, s. 180.

⁷ M. Pluta-Olearnik: *Marketing ...*, op.cit., s. 93.

⁸ Tamże, s. 93-94.

⁹ W. Grzegorzczak: *Strategie marketingowe banków*. Warszawa 1997 Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 96.

W ramach kanałów bezpośrednich usługi bankowe mogą być oferowane w stacjonarnych punktach sprzedaży (np. placówkach banku) lub w punktach niestałych. Sprzedaż stacjonarna może przybierać formę scentralizowanej (w centrali banku) lub zdecentralizowanej (w oddziałach). Z kolei sprzedaż produktów banku w niestałych punktach sprzedaży może odbywać się:

- poprzez sprzedaż bezpośrednią w siedzibie lub domu klienta, dokonywaną przez pracowników banku,
- w ruchomych (samochodowych) punktach sprzedaży.

Do stacjonarnej sprzedaży produktów bankowych zaliczono również sprzedaż przez telefon, za pośrednictwem poczty, systemów bankowości elektronicznej oraz automatów bankowych.

Sprzedając produkty poprzez kanały pośrednie, banki współpracują z firmami ubezpieczeniowymi oraz podmiotami zajmującymi się doradztwem finansowym. Podstawowym celem nawiązania takiej współpracy było kompleksowe zaspokajanie potrzeb finansowych klientów dzięki oferowaniu pełnego wyboru usług w jednym miejscu¹⁰.

Nieco inny podział kanałów dystrybucji proponuje L. Mazurkiewicz¹¹. Do kanałów bezpośrednich zaliczył on:

- 1) oddziały banku sprzedające wszystkie produkty oferowane przez bank,
- 2) filie (ekspozytury), dostarczające większość produktów z oferty banku,
- 3) agencje (punkty bankowe), oferujące tylko podstawowe rodzaje produktów oraz wybrane typy transakcji,
- 4) bankomaty, posadowione w przedstawionych wcześniej lokalizacjach oraz poza nimi, jako urządzenia wolno stojące.

W przypadku kanałów pośrednich w sprzedaży mogą uczestniczyć następujący pośrednicy:

- 1) placówki innych banków wraz z ich sieciami bankomatowymi,
- 2) instytucje finansowe, np. firmy ubezpieczeniowe, leasingowe czy biura maklerskie,
- 3) pośrednicy kredytowi oraz podmioty gospodarcze zajmujące się sprzedażą ratalną,
- 4) sieci placówek pocztowych,
- 5) przedsiębiorstwa handlowe, ze szczególnym uwzględnieniem sieci hipermarketów.

Zdaniem autora, przedstawione podziały kanałów dystrybucji można uzupełnić, rozwijając definicję kanałów bezpośrednich i uwzględniając wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, np. Internetu, bankowości telefonicznej i mobilnej, telewizji czy *home-bankingu*. Wszystkie te kanały dystrybucji, nie angażując bezpośrednio pra-

cowników banku (oprócz serwisu telefonicznego działającego w tzw. systemie operatorskim), służą do sprzedaży produktów bankowych. Ich rola w generowaniu dochodów banków stale rośnie i w przyszłości może się zwiększać dzięki rozwojowi poszczególnych kanałów i dodawaniu do nich nowych funkcji.

Wymienione rodzaje punktów sprzedaży produktów bankowych tworzą sieć sprzedaży. Noszą one nazwę uczestników kanałów. Każdy uczestnik kanału jest zaangażowany w wykonanie następujących przepływów:

- informacji o produkcie,
- informacji o rynkach, panującej na nich sytuacji, konkurentach i innych uczestnikach rynku,
- promocji, w celu przekazania informacji o produktach i nakłonienia do ich nabycia,
- negocjacji, w celu zawarcia porozumień,
- zamówień,
- prawa własności¹².

Tak szeroki zakres przepływu wynika z faktu, że klienci powinni otrzymywać pełne informacje o produkcie wraz z możliwością przeprowadzenia negocjacji przed sfinalizowaniem jego zakupu.

Przedstawione podziały kanałów dystrybucji obrazują tendencję rozwoju sposobów sprzedaży produktów i usług bankowych. Banki starają się wprowadzać do swoich strategii dystrybucji coraz nowsze sposoby sprzedaży produktów. Jeśli chodzi o kanały bezpośrednie, ich możliwości są ograniczone i polegają głównie na możliwości zakupu coraz większej liczby produktów poza siedzibą banku lub bezpośrednio od pracowników banku w siedzibie (domu) klienta. Tendencja ta dotyczy zarówno bankowości detalicznej (głównie segment bankowości prywatnej, ale też sprzedaż wybranych grup produktów, np. kredytów hipotecznych), jak i bankowości korporacyjnej (przede wszystkim duże firmy, lecz coraz częściej również małe i średnie przedsiębiorstwa). Możliwy jest również dalszy rozwój kanałów elektronicznych poprzez sprzedaż za ich pośrednictwem kolejnych produktów. Rozwój ten napotyka jednak bariery finansowe i technologiczne po stronie banków oraz barierę mentalną po stronie klientów, związaną głównie z brakiem poczucia bezpieczeństwa przy realizowaniu transakcji w środowisku elektronicznym.

Rozwój kanałów pośrednich może być znacznie bardziej dynamiczny. Do sprzedaży produktów bankowych wykorzystywani są obecnie m.in. agenci ubezpieczeniowi, salony samochodowe, firmy deweloperskie, pracownicy towarzystw funduszy inwestycyjnych. Ten rodzaj dystrybucji obejmuje nowe rodzaje podmiotów gospodarczych. Nawiązywana jest współpraca m.in. z portalami internetowymi z dziedziny finansów, które

¹⁰ Tamże, s. 99-100.

¹¹ L. Mazurkiewicz: *Marketing* ..., s. 181.

¹² P. Kotler: *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa 1994. Wydawnictwo FELBERG SJA, s. 482, za L. Mazurkiewicz: *Marketing* ..., s. 181.

przyciągają coraz większą grupę potencjalnych klientów dzięki przedstawieniu w jednym miejscu oferty kilkunastu, a czasami nawet kilkudziesięciu instytucji finansowych z danej grupy produktów. Podstawową korzyścią dla klientów jest oszczędność czasu potrzebnego na zgromadzenie informacji o ofertach różnych banków, a dodatkową zaletą mogą być atrakcyjniejsze warunki cenowe, osiągnięte dzięki większej sile negocjacyjnej podmiotu gospodarczego niż np. klienta indywidualnego.

Pomimo różnorodności nowych form kanałów pośrednich najważniejszym kanałem dystrybucji produktów bankowych pozostaje sieć stacjonarna. Według badań przeprowadzonych przez firmę Ipsos¹³, w których wzięli udział przedstawiciele 31 polskich banków (29 z nich ma stacjonarną sieć placówek, 25 oferuje dostęp do swoich produktów przez Internet, 18 za pośrednictwem *call center* i 16 poprzez urządzenia przenośne np. telefony komórkowe), zdecydowana większość klientów (79%) kontaktuje się z bankiem tradycyjnie w oddziale, 27% korzysta z *call center*, a po 21% wykorzystuje Internet i urządzenia przenośne.

Przekształcenia modelu dystrybucji produktów bankowych

Do końca lat 60. XX w. banki funkcjonowały na rynku w warunkach ograniczonej, tj. regulowanej przez państwo, konkurencji. Regulacje prawne chroniły je nie tylko przed konkurencją ze strony innych uczestników rynku finansowego, zwykle poprzez zagwarantowanie im wyłączności na realizację wybranych rodzajów transakcji, np. kredytowych, ale również przed konkurencją międzybankową. Ściśle określały zakres działania i zasady funkcjonowania poszczególnych banków. Istniejące w niektórych krajach regulacje prawne silnie ograniczały możliwość swobodnego kształtowania cen i oferty produktowej. Miały również bardzo duży wpływ na politykę dystrybucji poprzez limitowanie geograficznej ekspansji banków (np. w USA)¹⁴.

Podstawową barierą chroniącą rynek usług bankowych przed wchodzeniem na niego nowych graczy (zwłaszcza w bankowości detalicznej) była konieczność posiadania rozbudowanej sieci placówek bankowych. Szybkie stworzenie takiej sieci było bardzo trudne, wymagało ponadto zaangażowania znacznego kapitału. W połączeniu z obowiązującymi restrykcjami prawnymi bariera ta była niemal nie do pokonania i w rezultacie zapewniała spokojne funkcjonowanie bankom już obecnym na rynku.

Taka sytuacja trwała do początku lat 70. XX w. W tym okresie wiele państw zaczęło zmieniać swą polity-

kę w zakresie ochrony banków przed konkurencją na rynku finansowym¹⁵. Taka sytuacja sprzyja poprawie pozycji klienta w relacji z bankiem. Zaostrzyła się bowiem konkurencja o klientów pomiędzy bankami, ale także ze strony innych instytucji finansowych, np. towarzystw ubezpieczeniowych, domów maklerskich, towarzystw budowlanych oraz podmiotów spoza sektora, m.in. sieci hipermarketów.

Rosnącą konkurencję międzybankową wzmacniały dodatkowo rosnące zainteresowanie klientów produktami bankowymi, wzrastająca chęć zmiany banku oraz tendencja do równoczesnego korzystania z usług więcej niż jednego banku¹⁶.

W celu obsługi coraz większej liczby klientów banki rozbudowywały swoją sieć placówek. Mimo że do obsługi klientów wykorzystywano już na większą skalę bankomaty (pojawiły się w latach 50. XX w. w USA) oraz w pewnym zakresie telefony, oddział banku był podstawowym miejscem sprzedaży produktów bankowych. Skutkowało to rozwojem sieci placówek wraz ze zwiększaniem się liczby obsługiwanych klientów. O tym, jak intensywny był to rozwój, świadczą dane dotyczące wzrostu liczby placówek bankowych w Niemczech, Francji i Włoszech¹⁷:

- 1) Niemcy: 1957 r. - 25 757 oddziałów, 1987 r. - 44 166 oddziałów,
- 2) Francja: 1970 r. - 15 069 oddziałów, 1986 r. - 25 432 oddziały,
- 3) Włochy: 1983 r. - 12 914 oddziałów, 1986 r. - 15 365 oddziałów.

Tak dynamiczny rozwój był możliwy tylko gdy szybko rosła liczba klientów, zwiększały się aktywa i pasywa banków oraz w rezultacie ich zyski. Plany rozwoju sieci zostały jednak nakreślone ze zbyt dużym rozmachem. Wzrost skali działalności nie mógł trwać nieprzerwanie, konkurencja się nasilała, a koszty zarządzania coraz większą siecią oddziałów systematycznie się zwiększały. W rezultacie pod koniec lat 80. nastąpiło wyhamowanie tendencji do rozbudowy sieci, a nawet stopniowe jej odwrócenie, tj. rozpoczął się proces likwidacji nierentownych oddziałów. Tę lukę, stopniowo pojawiającą się w strategii dystrybucji instytucji finansowych, zaczęły wypełniać nowoczesne kanały dystrybucji, tj. związane z wykorzystaniem zaawansowanej technologii informatycznej.

Wykorzystanie technologii informatycznych w sektorze usług finansowych zasadniczo wpłynęło na zmianę powiązań pomiędzy klientami a bankami, zmieniło relacje wewnątrz sektora i kształt wewnętrznych systemów informatycznych oraz proces tworzenia

¹³ Bankowość w Polsce: obecna sytuacja i przyszłe trendy. Ipsos, styczeń 2004 r. www.ipsos.pl, z dnia 31.01.2005 r.

¹⁴ J. Harasim: *Strategie ...*, op.cit., s. 18.

¹⁵ Na przykład w Wielkiej Brytanii pierwsza ustawa deregulująca rynek bankowy została uchwalona w 1971 r. (Copetition and Credit Control Act), a następnie w 1979 r. (The Banking Act) i 1986 r. (The Building Societies Act oraz The Financial Services Act).

¹⁶ J. Harasim: *Strategie ...*, op.cit., s. 32.

¹⁷ J. Casals: *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*. Warszawa 1997 Wydawnictwo Naukowe PWN.

i rozwoju nowych produktów¹⁸. Jednym z najważniejszych skutków wykorzystania nowoczesnych rozwiązań informatycznych była poprawa jakości obsługi klientów, osiągnięta w dużym zakresie dzięki rozwojowi nowych kanałów dystrybucji produktów.

Tworzenie nowych kanałów dystrybucji było procesem bardzo dynamicznym, w którym ze względu na brak doświadczeń w wykorzystaniu poszczególnych rozwiązań technologicznych były etapy szybkiego postępu w wykorzystywaniu danej technologii oraz ograniczeń w jej stosowaniu, np. z uwagi na ograniczone bezpieczeństwo klientów. Banki bardzo często nie wprowadzały nowych rozwiązań zgodnie z zasadami marketingu, tj. głównym motywem ich stosowania nie była maksymalizacja korzyści klientów, ale oszczędność kosztów, chęć bycia instytucją „nowoczesną”, tj. korzystającą z najnowszych technologii informatycznych, czy dążenie do ograniczenia zatrudnienia w oddziałach banku. Pomimo tych problemów w latach 80., a zwłaszcza 90. XX w. nastąpił przełom w dystrybucji produktów bankowych, głównie dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych.

Do nowych kanałów dystrybucji, których rozwój i wykorzystanie przypada na dwie ostatnie dekady XX w., zaliczamy m.in.:

- bankowość telefoniczną, w której wyróżnia się tzw. serwis operatorski (*call center*) oraz IVR (ang. Interactive Voice Response), czyli urządzenie automatyczne,
- *PC banking* (inaczej *home-banking*) – czyli wykorzystanie oprogramowania instalowanego na komputerach stacjonarnych do komunikacji z bankiem za pośrednictwem modemu i łączy telekomunikacyjnych,
- *Internet banking* – wykorzystanie sieci internetowej do komunikacji z bankiem,
- *mobilebanking*, dzielony na *SMSbanking*, czyli wymianę informacji za pośrednictwem krótkich wiadomości tekstowych, i *WAPbanking*, tj. komunikację z wykorzystaniem aplikacji Wireless Application Protocol,
- *TVbanking* – wykorzystanie do współpracy z bankiem odbiornika telewizyjnego¹⁹.

Wraz z popularyzacją kart płatniczych, która stała się możliwa dzięki użyciu tzw. kart płaskich, funkcjonujących tylko w środowisku elektronicznym, wykorzystanie przez klientów nowych kanałów kontaktu z bankiem całkowicie zrewolucjonizowało sposób zakupu produktów bankowych. Powszechna elektronizacja rozliczeń spowodowała znaczne ograniczenie obiegu gotówkowego (pojawił się tzw. pieniądz elektroniczny). Usługi bankowe stały się dla klienta znacznie bardziej dostępne dzięki wykorzystaniu urządzeń zdalnych, Internetu, telefonu, dokonywaniu płatności elek-

tronicznie w miejscu zakupu za pośrednictwem terminala EFTPOS czy korzystaniu ze standardowych usług bankowych za pośrednictwem systemu *home banking* (24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu).

Zakup produktu bankowego stał się łatwiejszy, gdyż klient nie musiał już odwiedzać banku. W praktyce bank „przybliżył się” do klienta, co wraz z poprawą obsługi, skróceniem czasu rozliczeń oraz zmniejszeniem liczby popełnianych błędów oznaczało podniesienie jakości usług. Negatywnym następstwem zmiany sposobu funkcjonowania banku był spadek liczby wizyt klientów w placówkach banku (zwłaszcza klientów indywidualnych). Pociągało to za sobą spadek ich lojalności wobec banku oraz zmniejszenie możliwości marketingowego oddziaływania na nich, zwłaszcza w zakresie realizacji strategii *cross-sellingu*²⁰.

Dystrybucja wielokanałowa a preferencje klientów bankowych

Wyształcenie się wielokanałowego (ang. *multi-channeling*) modelu dystrybucji usług bankowych spowodowało nie tylko przełom w sposobie dystrybucji produktów bankowych. Oznaczało również konieczność zasadniczej zmiany podejścia banku do kształtowania strategii dystrybucji, z uwagi na konieczność uwzględnienia w tej strategii dużej liczby kanałów, tak aby stworzyć ich optymalną kombinację dla klienta. Proces ten oznaczał również podjęcie badań nad powodami wyboru przez klientów określonych kanałów dystrybucji, czynnikami ograniczającymi korzystanie z innych czy uwarunkowaniami, które mogą całkowicie eliminować szanse na wykorzystanie danego kanału sprzedaży. Jednym z najnowszych opracowań poświęconych przyczynom podejmowania przez klientów decyzji dotyczących wyboru kanału dystrybucji jest raport z wyników badań przeprowadzonych przez pracowników z Uniwersytetu w Nottingham wśród klientów brytyjskich instytucji finansowych²¹.

Celem badań była próba ustalenia powodów wyboru danego kanału dystrybucji usług finansowych i stworzenie ogólniejszej teorii wyboru kanału zakupu produktów przez klienta.

Na podstawie wyników badań stworzono model wyboru kanału dystrybucji usług finansowych. Do czynników wpływających na wybór kanału zalicza się:

- rodzaj produktu, z uwzględnieniem jego złożoności, ceny oraz postrzegania przez klienta ryzyka zakupu danej usługi,

¹⁸ Ch. Ennew, T. Watkins, M. Wright: *Marketing financial services*. Oxford 1995 Butterworth Heineman Ltd, s. 26-27.

¹⁹ Szerzej na ten temat zob. *Bankowość elektroniczna*. Praca zbiorowa pod red. A. Gospodarowicza. Warszawa 2005 PWE, s. 28-35 oraz B. Świecka: *Bankowość elektroniczna*. Warszawa 2004 CeDeWu, s. 17 i następn.

²⁰ L. Mouthino, A. Meidan: *Bank customers perceptions, innovations and new technology*. „International Journal of Bank Marketing” nr 2/1989, s. 22-27.

²¹ N. Black, A. Lockett, Ch. Ennew, H. Winklhofer, S. McKechnie: *Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services*. „International Journal of Bank Marketing” nr4/2002, Volume 20, s. 161-173.

– charakterystykę danego kanału dystrybucji, obejmującą w szczególności wygodę, koszty korzystania z kanału, ryzyko korzystania z kanału oraz możliwość osobistego kontaktu z pracownikiem instytucji finansowej,

– wizerunek (reputację) danego banku, tj. jego wielkość, czas funkcjonowania, liczbę dostępnych kanałów dystrybucji oraz wizerunek rynkowy,

– kategorię (segment) klienta, poczynając od charakterystyki socjo-ekonomicznej, stylu życia, poziomu zaufania do instytucji finansowych, aż do poglądów etycznych, związanych np. ze zwolnieniami pracowników instytucji finansowych i zmniejszaniem liczby miejsc pracy.

Osoby poddane badaniom podzielono na trzy grupy: klientów niekorzystających z Internetu, korzystających z Internetu, ale niekupujących produktów finansowych przez Internet oraz korzystających z Internetu i kupujących produkty finansowe przez Internet. Dodatkowym kryterium segmentacji była wielkość osiąganego dochodu. Wyniki badań pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. Złożoność produktu i związane z nim ryzyko postrzegane przez klienta (rozumiane jako wymuszenie większego zaangażowania klienta przed podjęciem decyzji o jego zakupie) zwiększają skłonność do korzystania z kanałów pozwalających na kontakt z personelem lub kanałów, które umożliwiają kontakt z pracownikiem banku.

2. Jeśli klient postrzega dany kanał jako łatwo dostępny, prawdopodobnie wybierze go, natomiast zauważane ryzyko i koszty związane z jego wykorzystaniem mają negatywny wpływ na wybór danego kanału.

3. Wysokie zaufanie klienta do danego kanału zwiększa prawdopodobieństwo skorzystania z niego.

4. Klient może wybrać dany kanał dystrybucji pod wpływem chęci zakupu określonego produktu lub usługi. W ten sposób zakup konkretnego produktu będzie zachęcał do wykorzystania najbardziej wygodnego kanału.

5. Młodzi klienci są bardziej otwarci na nowe sposoby dystrybucji, a bogaci klienci oczekują przedstawienia im dużego wyboru możliwych kanałów dostępu do interesujących ich produktów. Z kolei klienci niemający czasu na załatwienie spraw finansowych wolą kanały umożliwiające łatwy dostęp do banku.

6. Im bardziej nowatorski jest kanał dystrybucji, tym większą wagę będzie przywiązywał klient do wizerunku organizacji i jej reputacji jako czynników obniżających ryzyko wyboru danego kanału. Pozytywny wizerunek organizacji oraz oferowanie przez bank wielokanałowego modelu dystrybucji będą obniżały to ryzyko.

Badania przeprowadzone przez brytyjskich naukowców wykazały, że proces podejmowania decyzji o wyborze kanału dystrybucji jest skomplikowany, zwłaszcza gdy bank stosuje wielokanałową strategię dystrybucji. Im bardziej wykształcony jest klient, im

większe dochody osiąga i im jest młodszy, tym większe jest prawdopodobieństwo, że zaakceptuje jeden z elektronicznych kanałów współpracy z bankiem. Z drugiej strony, starsi klienci, słabiej wykształceni, będący pracownikami fizycznymi (ang. *blue-collar worker*) większą wagę przywiązują do osobistego kontaktu z pracownikiem banku i mniejsze jest prawdopodobieństwo, że wybiorą jeden ze zdalnych kanałów dystrybucji.

Sposobem na rozwój i zwiększenie popularności elektronicznych form kontaktu z bankiem może być podnoszenie poziomu edukacji internetowej klientów. Banki powinny aktywniej popularyzować nowoczesne kanały dystrybucji, gdyż tylko relatywnie niewielki procent osób zna możliwości wynikające ze zdalnego dostępu do rachunku bankowego. Wzrost znajomości podstawowych pojęć związanych z e-banking jest w interesie zarówno banków, jak i klientów²².

Rozwój technologii informatycznych nie tylko zrewolucjonizował współpracę banków z klientami indywidualnymi, ale miał również duży wpływ na zmianę modelu współpracy instytucji finansowych z podmiotami gospodarczymi. Wyniki badań²³ przeprowadzonych na Uniwersytecie w Ulsterze pokazują, jakie są preferencje tej grupy klientów w zakresie wyboru kanału dystrybucji.

Badania miały formę ankiety przeprowadzonej na próbie 100 dużych i 250 małych firm. Wykazały, że znaczenie osobistego kontaktu z pracownikiem banku jest dla obu grup klientów znacznie większe niż jakiegokolwiek innego kanału dostępu do banku. Możliwość skorzystania z elektronicznej komunikacji z bankiem ma jednak znacznie większe znaczenie dla dużych klientów niż dla małych podmiotów. Małe firmy nie uznały żadnej z przedstawionych metod elektronicznej komunikacji z bankiem za ważną. Klienci korporacyjni dużą wagę przywiązują do bankowości *on-line* oraz komunikowania się z bankiem za pośrednictwem poczty elektronicznej. Rezultaty badań pozwoliły również na stwierdzenie, że nie istnieje negatywna korelacja pomiędzy poziomem zadowolenia z kanałów elektronicznych a wagą przywiązywaną do osobistego kontaktu z pracownikiem banku. Możliwość współpracy z pracownikiem oddziału jest jednakowo ważna zarówno dla małych, jak i dużych firm.

Ogólny wniosek płynący z opisywanych badań jest taki, że podmioty gospodarcze, bez względu na ich wielkość, preferują tradycyjną formę kontaktu z bankiem - za pośrednictwem doradcy klienta (ang. *relationship manager*). Wniosek ten ma bardzo duże praktyczne znaczenie dla banków tworzących model dys-

²² P. Pluskota: *Korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania nowoczesnych kanałów dystrybucji usług bankowych*. W: *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*. Praca zbiorowa pod redakcją naukową B. Świeckiej. Szczecin 2004 Wydawnictwo ECONOMICUS, s. 173.

²³ A. O'Donnell, M.G. Durkin, D. McCartan-Quinn: *Corporate banking in the UK: personal vs remote interaction*. "International Journal of Bank Marketing", Volume 20, nr 6/2002, s. 273-284.

trybucji na rynku podmiotów gospodarczych. Bank nie może bowiem oferować wszystkim podmiotom gospodarczym jednakowego standardu obsługi za pośrednictwem osobistego doradcy klienta, ze względu na duże koszty takiego rozwiązania. Musi to oznaczać zmniejszenie bezpośredniego zaangażowania pracowników banków w sprzedaż produktów firmom przynoszącym mniejszy dochód dla banku. Logicznym krokiem wydaje się obsługa grupy klientów za pośrednictwem elektronicznych kanałów dystrybucji. Wymaga to jednak zmiany negatywnego nastawienia części firm (zwłaszcza małych podmiotów) do zdalnych metod komunikacji z bankiem. Będzie to podstawowym wyzwaniem dla banków w zakresie zarządzania strategią dystrybucji na rynku podmiotów gospodarczych.

Znaczenie zagadnień bezpieczeństwa dla rozwoju dystrybucji elektronicznej

Jedną z barier najsilniej ograniczających rozwój zdalnych form sprzedaży jest zagrożenie bezpieczeństwa związane z uzyskaniem dostępu do rachunku klienta przez osoby nieuprawnione. Największe zagrożenie występuje przy wykorzystaniu sieci internetowej, ze względu na jej publiczny charakter. Banki mają oczywiście świadomość występujących zagrożeń i poprzez ciągłą poprawę bezpieczeństwa swoich systemów informatycznych starają się im przeciwdziałać. Bezpieczeństwem informatycznego systemu bankowego możemy nazwać stan, który charakteryzuje się określonym poziomem najważniejszych dla danego przypadku atrybutów. Do najważniejszych cech bezpiecznej bankowości elektronicznej zaliczamy²⁴:

- poufność – gwarantującą, że dostęp do danych w systemie mają tylko osoby uprawnione,
- integralność – gwarantującą, że dane przesyłane w formie transakcji elektronicznej nie są przez nikogo zmieniane,
- autentyczność – pozwalającą stwierdzić, czy osoba podpisująca się pod transakcją jest rzeczywiście tą, za którą się podaje,
- niezaprzeczalność – uniemożliwiającą wyparcie się faktu nadania lub odbioru komunikatu przesłanego drogą elektroniczną,
- dostępność – gwarantującą stały dostęp do systemu bankowości elektronicznej,
- niezawodność – gwarantującą, że system działa zgodnie z oczekiwaniami.

Bezpiecznym systemem bankowości elektronicznej będziemy więc nazywać taki system, w którym powyższe cechy osiągnęły poziom akceptowalny dla banku oraz jego klientów²⁵.

W celu standaryzacji pewnych rozwiązań technologicznych oraz umożliwienia bankom współpracy w dziedzinie bezpieczeństwa informatycznego instytucje zajmujące się standaryzacją, np. Międzynarodowa Organizacja Standaryzacji (ang. International Standard Organization), opracowały liczne standardy związane z bezpieczeństwem w bankowości²⁶. Także w Polsce instytucja odpowiedzialna za opracowywanie i wprowadzanie standardów, tj. Polski Komitet Normalizacyjny, opracowuje normy z zakresu bezpieczeństwa systemów informatycznych, w tym również związane z bezpieczeństwem systemów informatycznych w bankowości²⁷.

Bezpieczeństwo systemów informatycznych banków stało się również przedmiotem unormowań zawartych w powszechnie obowiązujących przepisach prawa. Z powodu opóźnienia naszego kraju we wprowadzaniu nowoczesnych technologii informatycznych przepisy te zostały uchwalone dopiero w ostatnich kilku latach, dzięki czemu możliwe było wykorzystanie przy ich opracowywaniu doświadczeń krajów bardziej zaawansowanych pod względem bezpieczeństwa informatycznego.

Pośród aktów prawnych szczególnie ważnych dla poprawy bezpieczeństwa klientów i banków należy wymienić ustawę o podpisie elektronicznym²⁸. Tworzy ona prawne podstawy dla bezpiecznej realizacji transakcji oraz komunikowania się w sieci internetowej. Zawiera m.in. definicję podpisu elektronicznego oraz skutki prawne zawarcia transakcji z wykorzystaniem tego podpisu. Artykuł 5 ustawy stwierdza: „Dane w postaci elektronicznej opatrzone bezpiecznym podpisem elektronicznym weryfikowanym przy pomocy ważnego kwalifikowanego certyfikatu są równoważne pod względem skutków prawnych dokumentom opatrzonym podpisem własnoręcznym, chyba że przepisy odrębne stanowią inaczej”²⁹. Jednym z celów ustawy było także stworzenie ram prawnych działalności podmiotów certyfikujących, których zadaniem jest potwierdzanie tożsamości kontrahentów korzystających z podpisu elektronicznego.

Drugą ważną ustawą, normującą zagadnienia bezpieczeństwa informatycznego jest ustawa o elektronicznych instrumentach płatniczych³⁰. Reguluje ona sys-

²⁶ Przykładowo wymienić można normy: ISO 13492:1998 Banking – Key management related data element, ISO/IEC TR 13335-1:1996 Information Technology – Guidelines for the Management of IT Security – Part 1: Concepts and models for IT Security czy ISO/IEC CD 15292:2000 Information Technology – Security Techniques – Protection profile registration procedures.

²⁷ Przykłady polskich norm to: PN-EN ISO 11568-2:1998 Bankowość – zarządzanie kluczami w bankowości detalicznej – Techniki zarządzania kluczami symetrycznych systemów szyfrujących, PN-ISO 7064:1998 Przetwarzanie danych – System znaków kontrolnych, PN-ISO 8908:1999 bankowość i pokrewne usługi finansowe – Terminologia i elementy danych.

²⁸ Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym. Dz.U. nr 130, poz. 1450.

²⁹ Tamże, art. 5.

³⁰ Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych. Dz.U. nr 169, poz. 1385.

²⁴ Bankowość elektroniczna ... op.cit., s. 56.

²⁵ Tamże, s. 57.

tem autoryzacji i rozliczeń elektronicznych instrumentów płatniczych oraz szczegółowo definiuje zagadnienia związane z kartami płatniczymi i różnymi formami pieniądza elektronicznego. Wprowadza także normy funkcjonowania bankowości elektronicznej, które wcześniej regulowane były jedynie przez przepisy ogólne.

Bezpieczeństwo transakcji elektronicznych jest także przedmiotem regulacji Narodowego Banku Polskiego. Wydana przez NBP Rekomendacja D³¹ zawiera zalecenia dotyczące bezpieczeństwa systemów bankowości elektronicznej, obejmujące m.in. potwierdzenia tożsamości i upoważnień klientów, z którymi bank zawiera transakcje wykorzystując sieć internetową lub inne elektroniczne kanały dystrybucji, oraz zapewnienia odpowiednich środków ochrony integralności transakcji, zapisów i informacji bankowości elektronicznej.

Banki mają świadomość, że bezpieczeństwo jest bardzo ważne dla zapewnienia klientom komfortu korzystania z elektronicznych kanałów dystrybucji. W związku z tym podejmują liczne działania, które mają przyczynić się do minimalizacji zagrożeń. Niebezpieczeństwa, można bowiem ograniczać. Nie ma jednak zabezpieczenia absolutnego, a zastosowanie różnorodnych rozwiązań jest źródłem różnych kosztów. Koszty zabezpieczenia powinny być ustalone na takim poziomie, aby minimalizacja ryzyka utraty środków zdeponowanych na rachunku bankowym nie przekraczała wartości zgromadzonych środków³².

Jednym z podstawowych sposobów zwiększenia bezpieczeństwa korzystania z bankowości elektronicznej jest ciągła kontrola dostępu do systemu i właściwa weryfikacja tożsamości użytkowników. W praktyce banki identyfikują dane użytkownika poprzez swój system uwierzytelniania, którego elementami powinny być³³:

- 1) proste uwierzytelnienie – użycie loginu i hasła (PIN, hasła maskowane),
- 2) silne uwierzytelnienie – zastosowanie tokena,
- 3) podpis elektroniczny

Użycie podpisu elektronicznego jest ostatecznym potwierdzeniem tożsamości użytkownika – autoryzacją czynności dokonanych przez klienta. Podpis taki może być przechowywany zarówno w postaci pliku na dysku, jak i na karcie mikroprocesorowej (co zwiększa jego bezpieczeństwo).

Mimo ciągłych prac nad poprawą zabezpieczeń systemowych liczba nieuprawnionych wejść na ra-

chunki bankowe klientów stale wzrasta. Problem ten dotyczy również Polski – tylko w tym roku media szeroko opisywały ataki na klientów BPH i Citibanku. Największe problemy z zapewnieniem bezpieczeństwa swoim klientom mają obecnie banki amerykańskie ze względu na skalę przestępczości komputerowej, która występuje w tym kraju.

Jak podaje Forrester Research w USA, z powodu *phishingu*³⁴ 26% internautów przestało korzystać z nowych produktów w Internecie, a 14% zrezygnowało z dokonywania płatności za pośrednictwem sieci internetowej. Według badań przeprowadzonych przez amerykański Ponemon Institute, 57% użytkowników bankowości internetowej deklaruje możliwość rezygnacji z korzystania z usług swojego banku już w przypadku jednorazowego złamania zabezpieczeń³⁵. Raport z badań przeprowadzonych przez firmę Ipsos³⁶ dostarcza z kolei informacje o sposobach zmniejszania obaw Amerykanów przed korzystaniem z bankowości elektronicznej. Dla klientów, którzy często dokonują transakcji bankowych za pośrednictwem zdalnych kanałów dystrybucji, najważniejsze jest przekonanie ich, że dane nie zostaną udostępnione żadnej innej instytucji (87%). Na kolejnych miejscach znalazły się: pewność, że przestępcy komputerowi nie mają możliwości kradzieży danych osobowych klientów (83%), łatwość nawiązania kontaktu z przedstawicielami banku (71%), szybkość połączenia z Internetem (53%) oraz prosta obsługa serwisów bankowych (52%). Te same kryteria dla osób, które rzadko wykonują czynności bankowe drogą elektroniczną, przybierają następujące wielkości: 62%, 66%, 65%, 31% i 34%.

Można zatem stwierdzić, że wykorzystanie nowoczesnych kanałów dystrybucji produktów bankowych nierozzerwalnie wiąże się z dążeniem do zapewnienia najwyższego możliwego bezpieczeństwa usług świadczonych przez banki. Od stopnia zaspokojenia tej potrzeby klientów zależy nie tylko dalszy wzrost liczby użytkowników zdalnych kanałów dystrybucji, ale również utrzymanie obecnych klientów.

Wyzwania związane z realizacją strategii dystrybucji wielokanałowej

Ze względu na zmiany potrzeb klientów i pojawianie się coraz nowszych rozwiązań technologicznych strategia dystrybucji podlega ciągłym zmianom. Bank, który chce rozwijać swoją sieć dystrybucji (zwłaszcza na

³¹ Rekomendacja D z dnia 20 października 1997 r. dotycząca zarządzania ryzykami towarzyszącymi systemom informatycznym i telekomunikacyjnym używanym przez banki. Narodowy Bank Polski, Warszawa 1997 r. Rekomendacja została zmieniona w 2002 r.

³² L. Piesik: *Granice ryzyka*. „Gazeta Bankowa” z 3 października 2005 r., s. 9.

³³ A. Hanusik, R. Machulik: *Norma bezpieczeństwa e-banking, oczekiwania i wymagania z punktu widzenia potrzeb klienta: W: Zastosowanie rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*. Praca zbiorowa pod redakcją A. Gospodarowicza. Wrocław 2004 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, s. 64.

³⁴ *Phishing* to proceder polegający na budowie stron internetowych do złudzenia przypominających oryginalne strony firm (w tym również banków) oraz wykorzystaniu luk w działaniu przeglądarek internetowych, w celu wywołania u klienta wrażenia, że realizuje bezpiecznie swoje transakcje np. z bankiem, gdy w rzeczywistości służą one do zgromadzenia informacji o nim, aby następnie dokonać włamania na rachunek klienta.

³⁵ L. Piesik: *Granice* ..., op.cit., s. 11.

³⁶ Ipsos Insight, wrzesień 2005, za eMarketer.

ryнку bankowości detalicznej), powinien mieć, poza odpowiednimi zasobami finansowymi także zasoby rzeczowe, umożliwiające mu dotarcie do klienta w dogodnym dla tego ostatniego miejscu i czasie oraz jego sprawną obsługę. Najważniejszymi elementami wyposażenia materialnego banku pozwalającymi na realizację tych celów są: sieć placówek, nowoczesne kanały dystrybucji, a także systemy informatyczne pozwalające na ich rozwój, poznanie potrzeb klientów i usprawnienie ich obsługi oraz reorganizację placówek i zmianę ich funkcji³⁷. Zdaniem W. Grzegorzcyka³⁸, w dziedzinie dystrybucji produktów bankowych możemy obecnie obserwować dwie przeciwstawne tendencje. Pierwsza z nich to wzrost znaczenia obsługi bezpośredniej, w szczególności w odniesieniu do skomplikowanych produktów i obsługi klientów zamożnych oraz instytucjonalnych. Druga tendencja to natomiast zmniejszanie się roli obsługi bezpośredniej oraz wzrost znaczenia sprzedaży i obsługi za pośrednictwem nowoczesnych, tj. elektronicznych kanałów dystrybucji. Ta tendencja jest szczególnie widoczna w krajach wysoko rozwiniętych. Panuje opinia, że ten kierunek rozwoju będzie dominował w najbliższych latach.

Z kolei L. Mazurkiewicz³⁹ uważa, że kanały dystrybucji mają obecnie dla banków niezwykle duże znaczenie z powodu nasilania się walki konkurencyjnej. Do ich podstawowych zadań należą:

- pozyskiwanie „taniego pieniądza” z rachunków bieżących i lokat terminowych,
- kształtowanie tożsamości wizualnej banku.

W najbliższej przyszłości rozwój sieci dystrybucji na rynku usług bankowych będzie polegać na:

- 1) rozbudowie infrastruktury kanałów bezpośrednich i malejącym znaczeniu kanałów pośrednich (a nawet całkowitej rezygnacji z nich) – jest to warunek niezbędny do utrzymania udziału w rynku, gdyż dalsze wykorzystywanie kanałów pośrednich może prowadzić do zmniejszenia lub nawet całkowitej utraty osiągniętego udziału,
- 2) poszerzaniu przestrzennego zasięgu kanału, przede wszystkim poprzez tworzenie sieci niewielkich, kilkusobowych oddziałów, zdolnych do zaspokojenia wszystkich potrzeb klientów,
- 3) rozwoju kanałów bankowości elektronicznej.

Z wykorzystaniem zdalnych kanałów dystrybucji wiąże się wiele nadziei, ale i wyzwań stojących przed kierownictwem banków w zakresie kształtowania wielokanałowej strategii dystrybucji. Badania klientów - podmiotów gospodarczych wykazały, że nowoczesna technologia nie jest w stanie zastąpić osobistego kontaktu pomiędzy klientem a pracownikiem banku. Co ważniejsze, klienci instytucjonalni, nie postrzegają

technologii informatycznej jako istotnego uzupełnienia kontaktu osobistego. Jedynie największe podmioty gospodarcze, spośród tych, które bardzo aktywnie wprowadzają nowoczesne technologie informatyczne, uznają elektroniczną komunikację z bankiem za uzupełnienie tradycyjnej, czyli opartej na osobistym kontakcie, formy współpracy z bankiem⁴⁰.

Również klienci indywidualni nie akceptują powszechnie elektronicznych kanałów dystrybucji produktów bankowych. W Stanach Zjednoczonych, w których - oprócz krajów skandynawskich - w największym stopniu korzysta się z nowoczesnych technologii informatycznych, 39% gospodarstw domowych ma dostęp do bankowości *on-line*, jednak tylko 18% z niej korzysta⁴¹. Ocenia się, że jedna trzecia klientów, którzy zawarli z bankiem umowę na jedną z form *e-banking*, rezygnuje z niej z powodu niezadowalającego poziomu usług lub zbyt dużej złożoności usługi i komplikacji przy korzystaniu z niej. Klienci zainteresowani korzystaniem z elektronicznych kanałów dystrybucji oczekują, że w momencie wystąpienia problemów ze stosowaniem danej aplikacji, będą mieli zapewnione wsparcie ze strony banku. Oczekują również, że niektóre rodzaje transakcji będą realizowane dalej przy współpracy z pracownikiem banku⁴².

Alternatywą dla dalszego wzrostu liczby kanałów elektronicznych i zwiększenia ich funkcjonalności może być poprawa efektywności działania oddziałów banku, które - jak wynika z najnowszych badań⁴³ - wymagają jeszcze dużych usprawnień. Badania przeprowadzone przez firmę konsultingową Booz Allen Hamilton na grupie 600 klientów indywidualnych wykazały, że 79% klientów preferuje zakup produktów związanych z rachunkami bieżącymi i depozytowymi za pośrednictwem oddziału banku. Waga sprzedaży wybranych produktów finansowych za pośrednictwem oddziałów jest czasami bardzo duża, np. 78% klientów preferuje zakup kredytu hipotecznego za pośrednictwem oddziału, 60% chciałoby w placówce kupić polisę na życie, a 42% inny rodzaj polisy (np. na samochód) – w tym przypadku tylko 21% klientów jest zainteresowanych zakupem tych polis przez telefon.

Zdaniem autorów raportu, banki europejskie nie wykorzystują w pełni potencjału sprzedażowego sieci swoich placówek stacjonarnych. W swoich oddziałach powinny znacznie aktywniej stosować podejście pro-sprzedażowe, wykorzystując informacje o klientach, oraz zatrudnić sprzedawców zamiast próbować przekwalifikowywać dysponentów. We wnioskach z rapor-

⁴⁰ A. O'Donnell, M.G. Durkin, D. McCartan-Quinn: *Corporate ...*, op.cit., s. 284.

⁴¹ J.M. Kolodinsky, J.M. Hogarth, M.A. Hilgert: *The adoption of electronic banking technologies by US consumers*. "International Journal of Bank Marketing". Volume 22, nr 4/2004, s. 238.

⁴² Tamże, s. 239.

⁴³ S. Timewell: *Improve productivity to make the most of branch popularity*. "The Banker", March 2005, s. 124-125.

³⁷ J. Harasim: *Bankowość detaliczna w Polsce*. Warszawa 2005 CeDeWu.PL, s. 95.

³⁸ W. Grzegorzcyk: *Strategie ...*, op.cit., s. 101.

³⁹ L. Mazurkiewicz: *Marketing ...*, op.cit., s. 206-213.

tu autorzy stwierdzają, że banki mogą zwiększyć dochody oddziałów poprzez:

- szkolenie oraz motywowanie pracowników do działań prosprzedażowych,
- wykorzystanie posiadanych danych do wstępnej selekcji klientów,
- umiejscowienie w oddziałach specjalistów produktowych,
- zatrudnianie w oddziałach raczej sprzedawców niż bankowców.

Drugie z przedstawionych badań⁴⁴ przeprowadziła brytyjska firma doradcza Finalta. Wyniki badań wykazały, że placówka bankowa jest preferowanym kanałem sprzedaży dla wszystkich typów transakcji. Oddziały odpowiadają za 68% sprzedaży realizowanej przez banki europejskie. Na rynku trwa obecnie przekształcanie oddziałów z transakcyjnych centrów obsługi w centra sprzedaży. Odbyna się to m.in. poprzez wydłużenie czasu, który pracownicy muszą przeznaczać na sprzedaż produktów i doradztwo dla klientów. Działania te nie zostały jednak jeszcze ukończone – wielkość sprzedaży nie wzrosła wprost proporcjonalnie do ilości czasu przeznaczonego na aktywną sprzedaż. Aby zmienić ten stan rzeczy, wzrostowi czasu przeznaczonemu na sprzedaż powinna towarzyszyć poprawa jej efektywności.

Analizując wyniki badań przeprowadzonych na próbie 17 banków, autorzy stwierdzili występowanie dużych różnic między efektywnością placówek poszczególnych banków. Przeciętnie 20% placówek danego banku wypracowuje 80% zysku całej stacjonarnej sieci sprzedaży. Zwiększenie efektywności wszystkich

oddziałów o 10-15% stwarza dla banków istotną możliwość zwiększenia dochodów. Mogą to osiągnąć dzięki poprawie sposobu pracy personelu placówek – ograniczając pasywne funkcje administracyjne na rzecz działań ukierunkowanych na sprzedaż produktów. Obecnie tylko 50% czasu pracy jest przeznaczane na sprzedaż i doradztwo klientom. Są jednak banki, w których ten wskaźnik wynosi zaledwie 25%, a ich pracownicy 60% czasu przeznaczają na czynności *back-office*.

W ramach projektu badawczego opracowany został model służący do analizowania czynników poprawy efektywności oddziałów. Oprócz personelu oraz czasu przeznaczanego na aktywną sprzedaż i czynności *back-office*, wskazuje on następujące czynniki: rozmiar sieci placówek i ich strukturę, skuteczność sprzedaży, pomiar wyników i zarządzanie procesem sprzedaży oraz efektywność procesów. W celu poprawy efektywności placówek, bank musi równocześnie oddziaływać na wszystkie wymienione czynniki.

Wyzwaniem dla banków w dziedzinie strategii dystrybucji będzie stworzenie w ramach modelu dystrybucji wielokanałowej takich możliwości kontaktowania się klienta z bankiem, aby mógł zawierać transakcje z bankiem w czasie i miejscu, które są dla niego najdogodniejsze. Realizacja tej strategii wymaga uproszczenia procedur bankowych, pogłębienia segmentacji klientów w celu zdefiniowania jednorodnych grup klientów w zakresie preferowanych kanałów dystrybucji, dalszych badań ich oczekiwań i preferencji co do kanałów dystrybucji oraz umiejętne stosowanie polityki cenowej, tak aby zachęcać klientów do wyboru optymalnych kosztowo kanałów dystrybucji.

⁴⁴ Tamże, s. 125.

Literatura:

1. *Bankowość elektroniczna*. Praca zbiorowa pod red. A. Gospodarowicza. Warszawa 2005 PWE.
2. N. Black, A. Lockett, Ch. Ennew, H. Winklhofer, S. McKechnie: *Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services*. "International Journal of Bank Marketing" nr 4/2002, Volume 20.
3. J. Canals: *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*. Warszawa 1997 Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Ch. Ennew, T. Watkins, M. Wright: *Marketing financial services*. Oxford 1995 Butterworth Heineman Ltd.
5. L. Garbarski, J. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing*. Warszawa 1998 PWE.
6. W. Grzegorzczak: *Strategie marketingowe banków*. Warszawa 1997 Wydawnictwo Naukowe PWN.
7. A. Hanusik, R. Machulik: *Norma bezpieczeństwa e-banking, oczekiwania i wymagania z punktu widzenia potrzeb klienta*. W: *Zastosowanie rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*. Praca zbiorowa pod redakcją A. Gospodarowicza. Wrocław 2004 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
8. J. Harasim: *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*. Katowice 2004 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
9. J. Harasim: *Bankowość detaliczna w Polsce*. Warszawa 2005 CeDeWu.PL.
10. Ipsos Insight, wrzesień 2005.

11. J.M. Kolodinsky, J.M. Hogarth, M.A. Hilgert: *The adoption of electronic banking technologies by US consumers*. "International Journal of Bank Marketing", nr 2/2004 Volume 22.
12. P. Kotler: *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wydawnictwo FELBERG SJA.
13. L. Mazurkiewicz: *Marketing bankowy*. Warszawa 2002 Difin.
14. L. Mouthino, A. Meidan: *Bank customers perceptions, innovations and new technology*. "International Journal of Bank Marketing" nr 2/1989.
15. P. Pluskota: *Korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania nowoczesnych kanałów dystrybucji usług bankowych*. W: *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*. Praca zbiorowa pod redakcją naukową B. Świeckiej, Szczecin 2004 Wydawnictwo ECONOMICUS.
16. A. O'Donnell, M.G. Durkin, D. McCartan-Quinn: *Corporate banking in the UK: personal vs remote interaction*. "International Journal of Bank Marketing", nr 6/2002, Volume 20.
17. L. Piesik: *Granice ryzyka*. „Gazeta Bankowa” z 3 października 2005, s. 9.
18. M. Pluta-Olearnik: *Marketing usług bankowych*. Warszawa 1999 PWE.
19. B. Świecka: *Bankowość elektroniczna*. Warszawa 2004 CeDeWu.
20. S. Timewell: *Improve productivity to make the most of branch popularity*. „The Banker” March 2005.
21. Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym. Dz.U. nr 130, poz. 1450.
22. Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych. Dz.U. nr 169, poz. 1385.
23. B.W. Żurawik: *Marketing usług finansowych*. Warszawa 1999 Wydawnictwo Naukowe PWN.

Zasada proporcjonalnego podziału w konsorcjum kredytowym

Tomasz Czech

Wprowadzenie

Kredytowanie konsorcjalne (*syndicated lending*) w literaturze zazwyczaj definiuje się jako wspólne udzielenie kredytu (dokonanie transakcji kredytowej) przez kilka banków, na zasadniczo jednolitych warunkach¹. Banki zawierają konsorcjum kredytowe w celu zorganizowania współpracy w zakresie wspólnie udzielanego finansowania.

Zasadnicze cechy konsorcjum zostały wypracowane w praktyce międzynarodowego rynku finansowego w II połowie XX w. i - w zaawansowanej już postaci - zaadaptowane w Polsce w latach 90. ubiegłego wieku. Dla konsorcjalnej formy współpracy kredytodawców charakterystyczne jest samodzielne zaangażowanie każdego banku w zakresie udziału, w jakim uczestniczy on w kredycie, i brak odpowiedzialności za zobowiązania pozostałych konsorcjantów.

Szczególne uprawnienia związane z bieżącym administrowaniem kredytem konsorcjalnym są z reguły przyznawane jednemu z banków, nazywanemu **agentem** (*agent, administrative agent, facility agent*), działającemu w imieniu i na rzecz uczestników konsorcjum. Agent odgrywa główną rolę w procesie udostępniania kredytobiorcy środków pieniężnych i spłaty kredytu. Zgodnie z zamiarem stron transakcji, zazwyczaj ma być

¹ Por. *Encyclopedia of Banking Law, Division F, International Banking Operations, Loan Syndication*, publikacja w formie elektronicznej, Butterworths 2002, § [5000]; P. Gabriel: *Legal Aspects of Syndicated Loans*. London 1986, s. 2; P. Kwiatkowski: *Światowy rynek kredytów konsorcjalnych – struktura, organizacja oraz wycena transakcji*. Warszawa 1995, s. 25 i nast.; R. Pastusiak, M. Wypych: *Kredyt konsorcjalny – wybrane zagadnienia*. „Prawo Bankowe” nr 2/1997, s. 107 i nast.; *Syndicated Lending. Practice and documentation* (ed. T. Rhodes). Euromoney 1996, s. 13-16; P.R. Wood: *International Loans, Bonds and Securities Regulation*. London 1995, s. 90.

on wyłącznym pośrednikiem w przepływie płatności pomiędzy kredytobiorcą a kredytodawcami. Jeżeli kredytobiorca spłaca kredyt (odsetki, prowizje itd.), to zgodnie z umową z reguły obowiązany jest to uczynić za pośrednictwem agenta, który następnie dystrybuuje uzyskane fundusze pomiędzy kredytodawców, stosownie do ich udziału w finansowaniu.

Powyższa konstrukcja służy obniżeniu kosztów transakcyjnych związanych z rozliczeniami kredytowymi, jak również ma zapewnić kredytodawcom proporcjonalny udział w środkach uzyskanych z tytułu spłaty kredytu. Jest to jeden z instrumentów, które umożliwiają wyrównanie pozycji uczestników konsorcjum we wzajemnych relacjach prawnych.

Geneza zasady proporcjonalnego podziału

Specyficzne problemy prawne powstają w przypadku, gdy agent – wbrew postanowieniom kontraktowym – jest pomijany w procesie rozliczeniowym. Dotyczy to w szczególności sytuacji, w których tylko niektórzy kredytodawcy otrzymują spłatę swoich wierzytelności, a należności reszty pozostają niezaspokojone. Może to być wynikiem dokonania potrącenia (np. wierzytelności kredytowej ze zobowiązaniem kredytodawcy z tytułu umowy rachunku bankowego), przeprowadzenia egzekucji sądowej albo zaspokojenia pozaegzekucyjnego ze wspólnych instrumentów zabezpieczających, realizacji indywidualnych zabezpieczeń albo po prostu bezpośrednich spłat ze strony kredytobiorcy na rzecz wybranych przez siebie banków².

W takich przypadkach postulat równej pozycji kredytodawców połączonych relacją konsorcjalną zostaje niespełniony. W wyniku niestandardowego sposobu spłaty niektórzy z nich znajdują się w uprzywilejowanym położeniu wobec pozostałych. Zróżnicowanie pozycji kredytodawców staje się szczególnie rażące w sytuacji, gdy kredytobiorca wybiórczo spłaca swoich wierzycieli i działa z zamiarem dyskryminacji w stosunku do pewnych banków. Koncepcja konsorcjum jako organizacji banków kolektywnie udzielających kredytu na jednolitych zasadach zostaje wówczas zachwiana, a zaufanie pomiędzy konsorcjantami – naderwane. Celem uczestników konsorcjum jest wspólne przeprowadzenie przedsięwzięcia kredytowego – banki nie mogą się pogodzić z nieprzewidzianym w umowie uprzywilejowaniem niektórych konsorcjantów.

Rys historyczny

Powyższy problem przez dłuższy czas nie był dostrzegany w praktyce eurorynkowej. Pierwotnie umowy za-

wierały jedynie proste klauzule, które regulowały omyłkową nadpłatę kredytobiorcy na rzecz jednego z banków³. Taki bank zobowiązany był do proporcjonalnej redystrybucji nadwyżki netto między pozostałymi kredytodawcami. Podział obejmował jedynie tę część otrzymanej płatności, która przewyższała kwotę wymagalnych zobowiązań spłaconego banku.

Sytuacja zmieniła się po tym, jak w historii eurorynku zdarzyły się dwa głośne przypadki, w których jedni uczestnicy konsorcjum otrzymali zaspokojenie wierzytelności kredytowych, a inni zostali w spłacie pominięci.

W 1979 r. w związku z rewolucją islamską w Iranie rząd USA zablokował aktywa rządu oraz publicznych instytucji irańskich, pozostające pod kontrolą Stanów Zjednoczonych lub podmiotów amerykańskich. Niektóre banki doprowadziły wówczas do potrącenia swoich wierzytelności wobec Iranu z zablokowanymi depozytami. Na skutek powyższej operacji znalazły się w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do swoich współkonsorcjantów, którzy nie mieli wtedy takich depozytów zdolnych do kompensaty. Co więcej, inni kredytodawcy nie otrzymali prawa do kwot uzyskanych w wyniku potrącenia (nie było tutaj nadpłaty, która – stosownie do umowy – podlegałaby podziałowi), jak również nie mieli prawnej możliwości, aby skompensować swoje wierzytelności z pozostałymi depozytami irańskimi przechowywanymi przez uprzywilejowane banki⁴.

Kolejny przypadek pojawił się w 1982 r. w trakcie konfliktu argentyńsko-brytyjskiego o Falklandy⁵. W ramach retorsji finansowych argentyńskie instytucje zostały zmuszone przez rząd do wybiórczego spłacania swoich wierzycieli, z pominięciem banków brytyjskich. Środki należne kredytodawcom z Wielkiej Brytanii były wpłacane na specjalny rachunek powierniczy, oczywiście bez ich zgody. Brytyjskie banki znalazły się wówczas w gorszym położeniu w stosunku do innych współuczestników tego samego konsorcjum kredytowego. Część konsorcjantów (przede wszystkim z Francji) odmówiła podzielenia się otrzymanymi z Argentyny środkami, powołując się na brak stosownej podstawy prawnej.

Ewolucja kształtu zasady proporcjonalnego podziału

W związku z powyższymi zdarzeniami w umowach konsorcjalnych zawieranych na eurorynku pojawiły się specjalne postanowienia, które miały na celu zachowanie równej pozycji uczestników konsorcjum wobec kredytobiorcy w rozliczeniach oraz proporcjonalną redy-

² P.R. Wood, op.cit., s. 96.

³ P. Gabriel, op.cit., s. 182.

⁴ Por. C.R. Brown: *Sharing Strains on Euromarket Syndicates*. International Financial Law Review, June 1982; P. Gabriel, op.cit., s. 183.

⁵ P. Gabriel, op.cit., s. 185-186.

strybucję pomiędzy banki wszelkich przychodów brutto uzyskanych w danej transakcji. Z biegiem czasu klauzule te przybrały ustaloną postać i osiągnęły status standardu w dokumentacji konsorcjalnej. Powstała w ten sposób instytucja prawną nazywa się **zasadą proporcjonalnego podziału** (*pro rata sharing*)⁶.

Zasada proporcjonalnego podziału osiągnęła dojrzałą postać w połowie lat 80. XX w., po pewnej ewolucji. Pochodzi od pierwotnych klauzul regulujących omyłkową nadpłatę netto, o których wspomnieliśmy wyżej.

Po kryzysie irańskim klauzule te zmieniono w taki sposób, aby wszyscy konsorcjanci mogli skorzystać z prawa potrącenia swoich wierzytelności z depozytów przechowywanych przez niektórych uczestników konsorcjum⁷. Kontraktowo rozszerzono zatem ramy potrącenia, umożliwiając kompensatę należności mimo niezachowania tożsamości stron. Oczywiście, na tę modyfikację musiał wyrazić zgodę również kredytobiorca w umowie kredytu. Za pomocą powyższego mechanizmu mniejsze banki próbowały chronić swoje interesy w stosunku do aranżerów finansowania. Na eurorynku częste były (i są) szczególnie powiązania bankowe pomiędzy organizatorami konsorcjum a kredytobiorcami. Na skutek takich powiązań organizatorzy nierzadko prowadzą rachunki bankowe dla kredytobiorców i przechowują ich depozyty – mają zatem praktyczną możliwość pozaegzekucyjnego zaspokojenia swoich wierzytelności w drodze kompensaty. Poprzez rozszerzone prawo potrącenia mniejsze banki pragnęły uzyskać dostęp do środków przechowywanych przez uprzywilejowanych konsorcjantów, a tym samym wyrównać swoje możliwości uzyskania zaspokojenia. Z kolei aranżerzy godzili się na powyższe rozwiązanie, gdyż zwiększało to ich szanse pomyślnej syndykacji kredytów na rynku pierwotnym lub wtórnym.

Kazus kryzysu argentyńskiego dowiódł, że wypracowane unormowanie nie jest wystarczające. Zasada proporcjonalnego podziału nie objęła bowiem przypadku, gdy kredytobiorca wybiórczo spłaca niektórych kredytodawców, a innych pomija. Rozszerzenie prawa potrącenia nic nie daje, gdy spłata jest dokonywana w sposób dobrowolny i nie ma tytułu prawnego zdanego do kompensaty.

Obecna postać zasady proporcjonalnego podziału

Obecnie kredytodawcy są świadomi tego, że jedynym sposobem prawnego wyrównania w rozliczeniach po-

zycji uczestników konsorcjum jest rachunkowe złożenie wszelkich środków uzyskanych tytułem spłaty do jednej puli (*pooling*) u agenta, a następnie ich redystrybucja pomiędzy banki stosownie do udziału w kredycie (zaangażowania). Niezbędne jest połączenie wszystkich przychodów brutto osiągniętych przez banki w danej transakcji, a nie tylko redystrybucja między konsorcjantów nadwyżki netto.

Wypracowany mechanizm pozwala wtórnie osiągnąć taki skutek, jak gdyby wszystkie płatności zostały od początku dokonane za pośrednictwem agenta oraz proporcjonalnie przez niego rozdzielone wśród uczestników konsorcjum. Doprowadza to do wyrównania przychodów *pro rata* pomiędzy kredytodawcami oraz rozłożenia części ryzyka rozliczeniowego, odpowiednio do zaangażowania banków w transakcję finansową. Do pewnego stopnia mechanizm ten ujednolici również pozycję uczestników konsorcjum w zakresie zabezpieczeń indywidualnych. W tym przypadku wyrównanie stanowiska prawnego następuje nie na etapie wstępnym – poprzez zastosowanie konstrukcji agenta ds. zabezpieczeń (*security agent*), ale w sposób wtórny – poprzez odpowiednią redystrybucję kwot uzyskanych z realizacji instrumentów zabezpieczających.

Dodatkowym, praktycznym skutkiem wprowadzenia zasady proporcjonalnego podziału w zaawansowanej postaci jest zniechęcenie poszczególnych kredytodawców do podejmowania indywidualnych działań przeciwko kredytobiorcy (np. dokonania kompensaty) bez uzgodnienia tego z pozostałymi konsorcjantami⁸. Samodzielnie działający kredytodawca i tak byłby zobowiązany do podzielenia się z innymi uczestnikami przychodami, które uzyskał w ten sposób. Ubocznie powyższa zasada wspiera zatem koordynację decyzji między kredytodawcami, jak również do pewnego stopnia pośrednio chroni kredytobiorcę przed jednostronnymi krokami ze strony poszczególnych banków⁹.

Zasada proporcjonalnego podziału, oczywiście, zniechęca również kredytobiorcę do wybiórczego dokonywania płatności na rzecz niektórych uczestników konsorcjum¹⁰. Zasada ta prowadzi do zniwelowania skutków zamierzonej przez kredytobiorcę, ewentualnej dyskryminacji poszczególnych banków.

W literaturze trafnie wskazuje się, że zasada proporcjonalnego podziału przede wszystkim może być stosowana do kredytów rządowych¹¹. W transakcjach tego rodzaju istnieje podwyższone ryzyko, że ze względów politycznych kredytobiorca będzie wybiórczo spłacał wierzycieli. Ponadto, zazwyczaj nie znajdują wówczas zastosowania przepisy, które w postępowaniu egzekucyjnym lub upadłościowym zapewniają wyrównanie pozycji prawnej wierzycieli.

⁶ Por. *Encyclopedia...*, op.cit., § [5305] i nast.; P. Gabriel, op.cit., s. 181 i nast.; P.R. Wood, op.cit., s. 96 i nast. Podobną zasadę nierzadko przyjmuje się w umowach dotyczących restrukturyzacji zadłużenia, zawieranych pomiędzy wierzycielami określonego dłużnika, jak również przy współfinansowaniu (*co-financing*).

⁷ P. Gabriel, op.cit., s. 183.

⁸ P.R. Wood, op.cit., s. 97.

⁹ *Encyclopedia...*, op.cit., § [5305]; P.R. Wood, op.cit., s. 97.

¹⁰ *Encyclopedia...*, op.cit., § [5305].

¹¹ P.R. Wood, op.cit., s. 98.

Tabela 1 Mechanizm zasady proporcjonalnego podziału

Lp.	Kolejność czynności	Otrzymane fundusze		
		Bank A	Bank B	Bank C
1.	A otrzymuje spłatę kredytu niezgodnie z umową	90	-	-
2.	A zachowuje swój udział w otrzymanych funduszach i przekazuje C nadwyżkę do podziału	30	-	60
3.	C zatrzymuje swój udział w funduszach przekazanych przez A i dokonuje redystrybucji reszty na rzecz B	30	30	30

Źródło: opracowanie własne.

Nie jest jednak wykluczone, że i przy obsłudze zwykłego kredytu komercyjnego wystąpi konflikt pomiędzy kredytobiorcą a jednym z kredytodawców albo faktyczne uprzywilejowanie niektórych uczestników konsorcjum pod względem możliwości zaspokojenia roszczeń. Wówczas zasada proporcjonalnego podziału staje się aktualna i pozwala bankom odzyskać zachcianą równość kontraktową w ramach łączącej ich relacji konsorcjalnej¹². Stanowi ona logiczne dopełnienie reguły proporcjonalnego zaangażowania uczestników, a także szczególnej roli agenta jako pośrednika w rozliczeniach między stronami transakcji kredytowej.

Mechanizm zasady proporcjonalnego podziału

W praktyce eurorynku umowy dość szczegółowo regulują mechanizm rozliczenia między bankami w realizacji zasady proporcjonalnego podziału¹³.

Jeżeli dany uczestnik konsorcjum otrzyma jakiegokolwiek kwoty tytułem zaspokojenia swojej wierzytelności kredytowej w sposób inny niż uzgodniony w umowie kredytowej (tj. przede wszystkim z pominięciem agenta), powinien w ciągu wyznaczonego, krótkiego czasu powiadomić o tym agenta. Agent rozpatruje sprawę i decyduje, czy zaspokojenie zostało dokonane z naruszeniem przewidzianego mechanizmu. Jeżeli takie naruszenie nastąpiło, wzywa danego uczestnika do przekazania mu kwot wykraczających poza sumę, którą ten uczestnik otrzymałby, gdyby płatność została dokonana w sposób uregulowany w umowie kredytowej¹⁴. Przy swoich obliczeniach agent nie bierze pod uwagę ewentualnego podatku, który mógłby ciążyć w związku z płatnością bądź jej redystrybucją.

Następnie w ciągu określonego w umowie, krótkiego czasu powyższy uczestnik powinien zapłacić agentowi wyliczoną przez niego nadwyżkę na wskazany rachunek. Agent zaś niezwłocznie dokonuje redystrybucji uzyskanej kwoty między pozostałymi kredytodawcami według zasad określonych umownie (przede wszystkim stosując normy, które regulują sposób zaliczania płatności częściowych).

Spróbujmy zilustrować działanie zasady proporcjonalnego podziału na prostym przykładzie (tabela 1). Załóżmy, że trójpodmiotowe konsorcjum udzieliło kredytu, w którym każdy z trzech banków (A, B, C) ma równy udział. (C) jest agentem. Jeden z uczestników konsorcjum (A) otrzymał 90 tytułem spłaty swojej wierzytelności. Ponieważ każdy bank w równym stopniu uczestniczy w finansowaniu, (A) powinien przekazać agentowi (C) kwotę 60 do podziału pomiędzy pozostałych konsorcjantów (B i C). (C) zatrzymuje 30 jako własny udział w płatności, a drugie 30 przekazuje na rzecz (B).

Zakres przedmiotowy zasady proporcjonalnego podziału

W obecnej praktyce eurorynkowej regułą jest, że zasada proporcjonalnego podziału ma zastosowanie do wszelkich kwot otrzymanych z tytułu zaspokojenia wierzytelności kredytowych, niezależnie od prawnego sposobu ich uzyskania. Przykładowo, obejmuje ona przychody z dobrowolnej spłaty kredytu, wykonania prawa potrącenia, przeprowadzenia egzekucji sądowej albo zaspokojenia pozaegzekucyjnego ze wspólnych instrumentów zabezpieczających, jak również z realizacji indywidualnych zabezpieczeń (np. poręczenia udzielonego przez osobę trzecią).

¹² P.R. Wood, op.cit., s. 98 sceptycznie twierdzi, że w przypadku kredytów pozarządowych nie ma istotnych powodów, dla których zasada proporcjonalnego podziału powinna być stosowana. Zdaniem powołanego Autora, przyczyną jej obowiązywania jest jedynie: „the romantic impulse of creditor equality, springing from a common agreement”.

¹³ Por. *Encyclopedia...*, op.cit., § [5305] i nast.; P. Gabriel, op.cit., s. 181 i nast.; P. Kwiatkowski, op.cit., s. 46-48; P. R. Wood, op.cit., s. 96 i nast.

¹⁴ P. Kwiatkowski, op.cit., s. 46-48 podaje przykład, w którym jednocześnie kilku uczestników konsorcjum otrzyma zaspokojenie wierzytelności kredytowych. Zdaniem Autora, agent powinien wówczas zsumować wszystkie płatności oraz obliczyć indywidualny współczynnik zaspokojenia wierzytelności. Każdy zaspokojony kredytodawca powinien przekazać agentowi sumę, która

przekracza iloczyn kwoty jego należności oraz najmniejszego z powyższych współczynników. Wydaje się, że podane przez Autora rozwiązanie jest mało praktyczne, gdyż w części prowadzi do niepotrzebnych przepływów funduszy pomiędzy agentem a kredytodawcami. Wystarczy bowiem, że jeden z uczestników konsorcjum nie otrzyma przychodu (indywidualny współczynnik zaspokojenia równa się zero), a wszyscy spłaceni kredytodawcy zobowiązani są do przekazania całości otrzymanych środków na rzecz agenta, by następnie część tych środków otrzymać z powrotem. Lepszym rozwiązaniem jest obliczenie przez agenta dla każdego kredytodawcy z osobna kwoty netto do podziału z innymi bankami (z punktu widzenia rachunkowego jest to odmiana tzw. nettingu wielostronnego).

Nie ma jednak reguły bez wyjątków. W umowach przyjmuje się, że zasada proporcjonalnego podziału w odniesieniu do kwot uzyskanych w wyniku postępowania sądowego lub arbitrażowego nie ma zastosowania w stosunku do takiego kredytodawcy, który zaniedbał podjęcia odpowiednich działań¹⁵. Jeżeli określony kredytodawca został powiadomiony o wszczęciu postępowania i bezzwłocznie nie zgłosił w nim udziału albo nie wytoczył własnego, odrębnego powództwa, to zostaje pozbawiony powyższych korzyści. Sens takiej regulacji jest oczywisty – bierni konsorcjanci nie powinni uczestniczyć w przychodach osiąganych z postępowań wszczętych przez kredytodawców, którzy aktywnie dochodzą swoich praw.

W przypadku kredytów rządowych niekiedy wyklucza się działanie zasady proporcjonalnego podziału wobec płatności dokonywanych w walucie miejscowej albo zaspokojenia poprzez przejęcie udziałów w lokalnych spółkach (*debt to equity swap*)¹⁶.

Jeżeli w konsorcjum uczestniczą podmioty, które nie są uprawnione do przechowywania depozytów kredytobiorcy (np. międzynarodowe instytucje finansowe typu EBRD, IFC), to w umowach często przyjmuje się, że w stosunku do powyższych podmiotów proporcjonalny podział nie dotyczy kwot uzyskanych przez pozostałych konsorcjantów w wyniku potrącenia wierzytelności o wypłatę takich depozytów¹⁷.

Wątpliwości może budzić kwestia, czy wyłączenie obejmuje sumy uzyskane w rezultacie wykonania transakcji partycypacji pośredniej (w formie *subparticipation* albo *risk participation*) lub *credit default swaps*. Przy szerokim określeniu, co jest objęte zasadą proporcjonalnego podziału, może się okazać, że w jej zakres wchodzi też przychody z powyższego tytułu (zwłaszcza z operacji typu *risk participation*). Można jednak twierdzić, że podmiot zobowiązany w transakcji partycypacji pośredniej spłaca własne zobowiązanie, a nie wierzytelność kredytową – w takim zaś przypadku nie powinno dochodzić do proporcjonalnego podziału otrzymanej płatności między uczestników konsorcjum. Zagadnienie to trzeba rozstrzygać *in concreto*, stosownie do postanowień umowy.

Należy podkreślić, że szerokie ujęcie powyższej zasady może prowadzić do negatywnych skutków dla zaspokojonego banku. Jeżeli tytułem spłaty wierzytelności kredytowej taki bank uzyska świadczenie niepieniężne, to – mimo odmiennego przedmiotu świadczenia – jest zobowiązany do przekazania w celu redystrybucji odpowiedniej kwoty w pieniądzu. Na przykład, gdy bank przejmie na własność przedmiot zastawu rejestrowego za wartość ustaloną w umowie zastawniczej¹⁸, będzie miał obowiązek podzielenia się kwotą

pieniężną, która odpowiada proporcjonalnej części powyższej wartości. Z punktu widzenia zarządzania płynnością takie rozwiązanie może okazać się dla banku bardzo niekorzystne, jeśli w krótkim czasie nie uda mu się korzystnie spieniężyć przejętego przedmiotu zastawu. Podobne skutki występują także w razie konwersji długu na udziały (akcje).

Wydaje się, że w zwykłych okolicznościach na uczestniku konsorcjum nie spoczywa obowiązek podejmowania działań, które miałyby na celu uzyskanie przychodów tytułem spłaty kredytu z korzyścią dla pozostałych konsorcjantów¹⁹. Innymi słowy, kredytodawca nie jest zobowiązany do działań, które umożliwiałyby innym uczestnikom skorzystanie z faktu, że jego wierzytelność została zaspokojona. W szczególności może to dotyczyć wykonania prawa potrącenia. Czynność taka (np. w stosunku do instytucji rządowej albo stałego klienta) może być z punktu widzenia danego banku krokiem ryzykownym lub po prostu niepożądanym. Do nałożenia na konsorcjanta wspomnianego obowiązku konieczne byłoby zawarcie w umowie wyraźnych postanowień.

Redystrybucja wierzytelności kredytowych

Redystrybucja przychodów przedstawia się prosto w przypadku, gdy kredytodawca bez swojej zgody otrzymuje płatność tytułem zaspokojenia wierzytelności kredytowej (np. poprzez przelew na własny rachunek bankowy). Należy podkreślić, że do spełnienia świadczenia pieniężnego konieczne jest oświadczenie woli nie tylko płaćącego, ale i wierzyciela. W omawianej sytuacji można przyjąć regułę interpretacyjną, że uczestnik konsorcjum nie wyraża zgody na płatności dokonywane w sposób niezgodny z umową kredytową, chyba że jego zachowanie *in concreto* wskazuje inaczej. Uczestnik może wówczas zaliczyć proporcjonalną partię otrzymanych środków na poczet odpowiedniej części swojej wierzytelności, a następnie pozostałą kwotę po prostu przekazać agentowi do podziału jako spłatę wierzytelności innych konsorcjantów.

Rzecz się jednak komplikuje w przypadku, w którym uczestnik konsorcjum wyraża zgodę na dobrowolną spłatę (przez kredytobiorcę albo osobę trzecią), dokonuje potrącenia, uzyskuje przychody w drodze egzekucji sądowej bądź w sposób pozaegzekucyjny realizuje zabezpieczenie. W każdej z powyższych sytuacji dochodzi w odpowiednim zakresie do wygaśnięcia wierzytelności kredytowej takiego uczestnika. Nawet jeżeli zaspokojenie zostało dokonane sprzecznie z umową kredytową, ale kredytodawca wyraził na to zgodę – jest to czynność co do zasady skuteczna. Należy również zauważyć, że jeśli świadczenie zostało spełnione do rąk

¹⁵ Por. *Encyclopedia...*, op.cit., § [5316]; P. Gabriel, op.cit., s. 189.

¹⁶ P.R. Wood, op.cit., s. 98.

¹⁷ *Encyclopedia...*, op.cit., § [5316].

¹⁸ Zob. art. 22 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 6 grudnia 1996 r. o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów (Dz.U. nr 149, poz. 703, z późn. zm.).

¹⁹ *Encyclopedia...*, op.cit., § [5315]; P.R. Wood, op.cit., s. 97-98.

osoby nieuprawnionej do jego przyjęcia i niepotwierdzone przez spłaconego wierzyciela, to kredytobiorca jest zwolniony w takim zakresie, w jakim wierzyciel ze świadczenia skorzystał (art. 452 Kodeksu cywilnego).

Mamy tutaj do czynienia z sytuacją, w której część wierzytelności kredytowej zaspokojonego banku wygasa, a jednocześnie na podstawie umowy konsorcjalnej jest on zobowiązany do przekazania agentowi pewnej partii otrzymanych środków w celu ich dalszego podziału. W skrajnych okolicznościach zaspokojony bank traci swoją wierzytelność i równocześnie część uzyskanych funduszy, a wobec kredytobiorcy przysługuje mu jedynie niezabezpieczone roszczenie z tytułu bezpodstawnego wzbogacenia.

W związku z powyższym umowy konsorcjalne przewidują mechanizm, zgodnie z którym spłacony kredytodawca może nabyć od pozostałych banków część wierzytelności kredytowych równą co do kwoty środkom pieniężnym przekazanych do podziału. W praktyce eurorynkowej wykorzystuje się w tym celu konstrukcję przelewu oraz subrogacji (podstawienia). W realiach anglosaskich alternatywnym rozwiązaniem jest „trust”²⁰.

Wydaje się, że rzadziej stosowaną konstrukcją prawną jest **przelew**²¹. W warstwie zobowiązaniowej mamy w istocie do czynienia z umową sprzedaży, a przelew jest jedynie mechanizmem, dzięki któremu rozporządzenie wierzytelnością dochodzi do skutku. W ramach zasady proporcjonalnego podziału w umowie konsorcjalnej strony zaciągają wzajemnie zobowiązania do sprzedaży części wierzytelności kredytowych. Zobowiązanie jest warunkowe i aktualizuje się, w przypadku gdy uczestnik konsorcjum uzyska zaspokojenie swojej wierzytelności niezgodnie z umówionymi zasadami. Powinien wówczas kupić od innych konsorcjantów taką część wierzytelności, która odpowiada kwocie przeznaczonej do redystrybucji pomiędzy banki. Sprzedaż następuje wg wartości nominalnej.

W umowie konsorcjalnej z góry określa się jedynie podstawy wyznaczenia istotnych elementów zobowiązania: wskazany jest krąg stron, z których będą się rekrutować sprzedawca i kupujący, wymienione są przesłanki ustalenia przedmiotu sprzedaży, jak również ceny. Otrzymanie przez konsorcjanta zaspokojenia niezgodnie z postanowieniami umowy aktualizuje zobowiązanie do sprzedaży, a także dostarcza wskazówek niezbędnych do skonkretyzowania świadczenia stron. Nie ma przeszkód, aby taki mechanizm uznać za dopuszczalny na gruncie prawa polskiego.

Według drugiej konstrukcji, znacznie powszechniejszej w praktyce eurorynkowej, spłacony kredyto-

dawca nabywa od innych konsorcjantów wierzytelności w drodze **subrogacji** (podstawienia w prawa zaspokojonego wierzyciela)²². Zastosowanie tego mechanizmu może wywoływać kontrowersje na gruncie prawa polskiego. W omawianym przypadku subrogacja jest bowiem możliwa w dwóch postaciach normatywnych: ustawowej (art. 518 § 1 pkt 1 k.c.) i umownej (art. 518 § 1 pkt 3 k.c.).

Stosownie do pierwszej (ustawowej) postaci subrogacji spłacony kredytodawca, przekazując część uzyskanych środków innemu bankowi, z mocy ustawy wstępuje w jego prawa do wtórnie zaspokojonej wierzytelności. Wskazana konstrukcja jest możliwa tylko przy założeniu, że taki spłacony kredytodawca jest osobiście odpowiedzialny za zapłatę wierzytelności kredytowych przysługujących innym uczestnikom konsorcjum. Innymi słowy, zobowiązanie konsorcjantów z tytułu klauzuli proporcjonalnego podziału trzeba by potraktować jako przypadek odpowiedzialności za dług cudzy.

Zobowiązania takiego nie można z góry wykluczyć. Wydaje się jednak, że stosowane w praktyce regulacje umowne z reguły nie dają podstaw do przyjęcia, iż na skutek uzyskania zaspokojenia bank staje się odpowiedzialny za długi kredytobiorcy wobec innych uczestników konsorcjum. Zwykle mamy tutaj do czynienia z odpowiedzialnością za dług własny – z obowiązkiem podzielenia się uzyskanymi przychodami.

Stosownie do drugiej (umownej) postaci subrogacji, w przypadku klauzuli proporcjonalnego podziału spłacony bank, dokonując redystrybucji części uzyskanych funduszy, działa w celu wstąpienia – w odpowiednim zakresie - w prawa pozostałych konsorcjantów. Należy jednak podkreślić, że w tym celu konieczna jest zgoda kredytobiorcy w formie pisemnej pod rygorem nieważności (art. 518 § 1 pkt 3 k.c.). Z oczywistych względów w trakcie dokonywania redystrybucji środków uzyskanie takiej zgody jest mocno utrudnione, a w jej braku cała konstrukcja normatywna traci dla banków przydatność.

Teoretycznie zgodę kredytobiorcy na subrogację umowną można uzyskać w momencie podpisania dokumentacji kredytowej. Wówczas powstają jednak trudności dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, oświadczenie woli kredytobiorcy w formie pisemnej powinno odnosić się do klauzuli proporcjonalnego podziału. Jeżeli stosowne regulacje zawiera odrębny dokument - umowa konsorcjum – to z reguły kredytobiorca nie podpisuje takiego dokumentu. Subrogacja umowna wtedy nie zadziała, o ile w przyszłości kredytobiorca nie zgodzi się na jej zastosowanie. Jeżeli natomiast istnieje jeden dokument, który zawiera jednocześnie postanowienia kredytowe i konsorcjalne, nie ma przeszkód, aby podpis kredytobiorcy pod takim dokumentem

²⁰ P. Gabriel, op.cit., s. 187-188. W takim przypadku agent konsorcjum jest wyznaczany powiernikiem, a wszelkie kwoty uzyskane tytułem spłaty kredytu są uznawane za majątek trustu i mogą być dochodzone przez agenta od kredytodawców, którzy takie kwoty otrzymali.

²¹ Por. *Encyclopedia...*, op.cit., § [5306]-[5309]; P. Gabriel, op.cit., s. 189-190.

²² Por. *Encyclopedia...*, op.cit., § [5310]-[5313].

uznać za zgodę na zastosowanie przewidzianego tam mechanizmu subrogacji. W takim przypadku powstaje jednak – po drugie – wątpliwość prawna innego rodzaju. Kredytobiorca udziela zgody w formie blankietowej – nie wskazuje konkretnych stron ani kwoty spłacanego świadczenia. Określa co najwyżej krąg podmiotów oraz przesłanki ustalenia sumy subrogowanej wierzytelności. Z uwagi na ochronny - w stosunku do dłużnika (kredytobiorcy) - charakter powyższego wymogu można mieć wątpliwości, czy blankietowa zgoda udzielona *ex ante* jest z prawnego punktu widzenia wystarczająca do wywołania skutków subrogacji umownej.

Subrogacja wywołuje skutki prawne w momencie rzeczywistej zapłaty, tj. gdy agent (jako pełnomocnik kredytodawców) otrzyma od banku środki do podziału.

Niektóre skutki redystrybucji wierzytelności kredytowych

Nabywanie wierzytelności kredytowych w procesie redystrybucji może prowadzić do zakłócenia proporcjonalności udziału banków w finansowaniu.

Rozważmy następujący przykład (tabela 2). Konsorcjum składa się z trzech banków w równym stopniu (po 20) uczestniczących w kredycie, który łącznie opiewa na 60. Kredyt ma być spłacony w odstępach rocznych w dwóch ratach, po 30 każda. Pierwsza rata staje się wymagalna. Kredytobiorca świadczy na rzecz jednego z banków (A) i za jego zgodą kwotę 18 tytułem spłaty jego wierzytelności. W rezultacie wygasa w całości roszczenie tego banku o zapłatę pierwszej raty (10), a roszczenie o spełnienie drugiej raty zmniejsza się do 2. Bank (A) powinien przekazać pozostałym konsorcjantom kwotę 12 do podziału (2/3 z uzyskanych 18). Środki te są zaliczane na poczet wymagalnych wierzytelności (B) i (C) o zapłatę pierwszej raty. Po zakończeniu procesu redystrybucji okazuje się, że (A) ma udział w pierwszej racie w wysokości 12, a w drugiej racie w wysokości 2. Pozostali uczestnicy konsorcjum (B) i (C) uczestniczą natomiast w pierwszej racie po 4, a w drugiej po 10. Zakłócenie proporcjonalności między konsorcjantami, a w konsekwencji powstanie rozbieżności

interesów, jest w tej sytuacji ewidentne.

Jeszcze większe problemy mogą powstać, gdy redystrybucja środków będzie prowadziła do transferu roszczeń o świadczenia uboczne (np. odsetki, prowizje) pomiędzy stronami. Bank nabywający roszczenie odsetkowe, może być wówczas poszkodowany, gdyż uzyska należność, która z reguły nie przynosi pożytków od kredytobiorcy (zgodnie z zakazem anatocyzmu w prawie polskim - zob. art. 482 k.c. - reguła ta nie obejmuje pożyczek długoterminowych).

Nabywanie wierzytelności poprzez wykonanie klauzuli proporcjonalnego podziału może prowadzić do powstania kosztów związanych z zerwaniem uzgodnionego finansowania (*breakage costs*) w trakcie okresu odsetkowego²³.

Wielokrotne zarachowanie

Przedstawione wyżej konstrukcje wtórnego nabycia wierzytelności kredytowych w ramach zasady proporcjonalnego podziału umożliwiają bankom skorzystanie z tzw. **wielokrotnego zarachowania** (*double-dipping*)²⁴. Pozwalają ogółowi kredytodawców zaspokoić się z pełnych kwot depozytów kredytobiorcy, które są przechowywane przez niektórych uczestników konsorcjum.

Zilustrujmy rzecz na prostym przykładzie (tabela 3). Załóżmy, że trójpodmiotowe konsorcjum udzieliło kredytu w kwocie 90, w którym każdy z trzech banków (A, B, C) ma równy udział - 30. (B) przechowuje depozyt kredytobiorcy w wysokości 45. W zwykłych okolicznościach (B) mógłby potrącić jedynie sumę 30 z depozytu ze swoją wierzytelnością, ponieważ tylko do takiej kwoty ma prawo na podstawie umowy kredytowej. Pozostałe banki nie mogłyby zaspokoić się z reszty depozytu. Na skutek działania klauzuli proporcjonalnego podziału (B) nabywa jednak od pozostałych konsorcjantów dwie części wierzytelności, po 10 każda. Ponownie zatem przysługuje mu prawo do kompensaty z

²³ *Encyclopedia...*, op.cit., § [5318].

²⁴ Por. *Encyclopedia...*, op.cit., § [5305]; P. Gabriel, op.cit., s. 188-189; P.R. Wood, op.cit., s. 97.

Tabela 2 Zakłócenie proporcjonalności w procesie redystrybucji wierzytelności

Lp. Kolejność czynności	Wierzytelności kredytowe (w nawiasach podział na raty)		
	Bank A	Bank B	Bank C
1. Stan początkowy	20 (10+10)	20 (10+10)	20 (10+10)
2. A otrzymuje spłatę wierzytelności (18)	2 (0+2)	20 (10+10)	20 (10+10)
3. Redystrybucja funduszy od A na rzecz B i C	2 (0+2)	14 (4+10)	14 (4+10)
4. Redystrybucja wierzytelności od B i C na rzecz A	14 (12+2)	14 (4+10)	14 (4+10)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3 *Mechanizm wielokrotnego zarachowania*

Lp. Kolejność czynności	Wierzytelności kredytowe		
	Bank A	Bank B	Bank C
1. Stan początkowy	30	30	30
2. B potrąca depozyt (45) ze swoją wierzytelnością	30	-	30
3. Redystrybucja funduszy i wierzytelności	20	20	20
4. B ponownie potrąca resztę depozytu (15)	20	5	20
3. Kolejna redystrybucja funduszy i wierzytelności	15	15	15

Źródło: opracowanie własne.

depozytem i kolejny raz możliwa jest redystrybucja (funduszy i roszczeń) pomiędzy uczestników konsorcjum. Po wyczerpaniu depozytu każdemu z konsorcjantów przysługuje wierzytelność w wysokości 15.

W powyższy sposób potrącenie może być dokonywane aż do wyczerpania depozytu albo do zaspokojenia całości wierzytelności kredytowych. Alternatywą wobec przedstawionego mechanizmu jest rozszerzenie prawa kompensaty na wszystkich uczestników konsorcjum, o czym była mowa wcześniej.

Odwrócenie procesu redystrybucji

W nietypowych okolicznościach może się zdarzyć, że płatność kredytobiorcy (albo osoby trzeciej) na rzecz jednego z banków zostanie zakwestionowana prawnie. Przede wszystkim dotyczy to przypadków, w których czynność taka zostanie uznana za bezskuteczną wobec płatącego albo jego masy upadłości.

W celu ochrony interesów spłaconego banku na wypadek takiej sytuacji umowy eurorynkowe przewidują **odwrócenie (anulowanie) procesu redystrybucji** (*reversal of redistribution*)²⁵. Jeżeli została dokonana redystrybucja środków, a spłacony bank jest zmuszony do zwrócenia świadczącemu (albo masie upadłości) otrzymanej kwoty, wówczas - na wezwanie agenta - każdy z uczestników, który otrzymał część tej sumy, powinien ją niezwłocznie przekazać agentowi do powtórnej redystrybucji (zwrócenia spłaconemu bankowi). Niekiedy umowy przewidują, że beneficjenci takiej płatności powinni też wyrównać bankowi koszty odsetek, które ten - w związku z zaistniałą sytuacją - zobowiązany był zapłacić od wyżej wspomnianej kwoty. Zgodnie z przedstawioną konstrukcją, również wierzytelności kredytowe, które zostały nabyte w wyniku redystrybucji, wracają do pierwotnych kredytodawców (jako rekompensata za przekazane zwrotnie fundusze).

Zakończenie

Charakterystycznym elementem konsorcjum kredytowego w kształcie wypracowanym na eurorynku jest obowiązywanie zasady proporcjonalnego podziału. Zgodnie z tą zasadą, wszelkie kwoty uzyskane przez uczestnika konsorcjum z tytułu zaspokojenia swojej wierzytelności kredytowej w sposób inny niż uzgodniony w umowie kredytu (tj. przede wszystkim z pominięciem agenta) powinny zostać niezwłocznie redystrybuowane pomiędzy pozostałych kredytodawców. Redystrybucja jest dokonywana za pośrednictwem agenta konsorcjum i ma na celu zaspokojenie *pro rata* wszystkich konsorcjantów z otrzymanych przez takiego uczestnika wpływów brutto.

Powyższa zasada stanowi logiczne dopełnienie reguły proporcjonalnego zaangażowania uczestników, a także szczególnej roli agenta jako pośrednika w rozliczeniach między stronami transakcji kredytowej. Umożliwia wyrównanie pozycji banków w zakresie przychodów z zabezpieczeń. Zasada proporcjonalnego podziału ewoluowała w II połowie XX w., a na jej obecną postać największy wpływ miały wypadki w czasie kryzysu irańskiego oraz wojny o Falklandy.

Umowy konsorcjalne z reguły przewidują mechanizm, zgodnie z którym zaspokojony kredytodawca może nabyć od pozostałych banków część wierzytelności kredytowych równą środkom pieniężnym przekazanym do podziału. W praktyce na eurorynku wykorzystuje się w tym celu konstrukcję przelewu i subrogacji: ustawowej (art. 518 § 1 pkt 1 k.c.) oraz umownej (art. 518 § 1 pkt 3 k.c.). Zastosowanie obu konstrukcji w polskim prawie rodzi pewne trudności, a nabycie wierzytelności kredytowych w procesie redystrybucji może prowadzić do zakłócenia proporcjonalności udziału banków w finansowaniu konsorcjalnym.

²⁵ Por. *Encyclopedia...*, op.cit., § [5314].

Uwagi o złożoności zawierania umów między bankiem a członkami jego organów

Wojciech Gonet

Zawieranie umów między radą nadzorczą, zarządem a bankiem nie jest przedmiotem wyłącznie regulacji Prawa bankowego¹ (dalej p.b.). W zależności od formy prawnej banku (spółka akcyjna, spółdzielnia, bank państwowy) stosowne regulacje zawarte są w Kodeksie spółek handlowych² (dalej k.s.h.), Prawie spółdzielczym³ (dalej p.s.), ustawie o Banku Gospodarstwa Krajowego (dalej u.b.g.k.)⁴ oraz statucie tego banku (dalej s.b.g.k.)⁵.

Problematyka ta - już przez fakt uregulowania w kilku aktach prawnych - wydaje się być złożona. Niektóre umowy zawierane przez członków organów z bankami mogą przynieść szkodę tym ostatnim. Dlatego wprowadzono ustawowe obostrzenia w ich zawieraniu, wyrażające się m.in. w łącznej kwocie koncentracji wierzycielności banku wobec członków organów (art. 79a ust. 4 p.b.).

Wpływ poszczególnych aktów prawnych na regulację Prawa bankowego (i na odwrót) może prowadzić od odmiennego reżimu przeprowadzania umów między członkami organów a bankami o różnych formach organizacyjno-prawnych. Może również dotyczyć skutków tych czynności prawnych. Forma banku nie po-

winna mieć wpływu na reżim i ryzyko dokonywania czynności prawnych z członkami organów.

Regulacje prawa bankowego

W Prawie bankowym uregulowano zawieranie niektórych umów z funkcjonariuszami banku (art. 79a-79c p.b.). Przepis art. 79a p.b. stanowi, że udzielenie kredytu, pożyczki pieniężnej, gwarancji bankowej lub poręczenia członkowi zarządu, rady nadzorczej banku, osobie zajmującej stanowisko kierownicze w banku następuje zgodnie z regulaminem uchwalonym przez radę nadzorczą.

W przypadku, gdy łączna kwota zobowiązań członka zarządu lub rady nadzorczej przekracza 10.000 euro, udzielenie kredytu, pożyczki pieniężnej, gwarancji bankowej lub poręczenia wymaga zgody wyrażonej w uchwale zarządu oraz w uchwale rady nadzorczej, zapadłej bez udziału zainteresowanej osoby większością co najmniej 2/3 głosów w obecności co najmniej połowy składu zarządu oraz rady nadzorczej (art. 79a ust. 2 p.b.). Rada nadzorcza w regulaminie może obniżyć kwotę łącznego zadłużenia, od której wymagane są uchwały zarządu oraz rady nadzorczej podjęte większością 2/3 głosów. Może ponadto rozszerzyć krąg osób (np. o osoby sprawujące kontrolę wewnętrzną), w przypadku których udzielenie kredytu, poręczenia itp. wymaga uchwały zarządu oraz uchwały rady nadzorczej.

¹ Ustawa z 29.08.1997 r., Dz.U. z 2002 r., nr 72, poz. 665 ze zm.

² Ustawa z 15.09.2000 r., Dz.U. z 2000 r., nr 94, poz. 1037 ze zm.

³ Ustawa z 16.09.1982 r., Dz.U. 2003 r., nr 188, poz. 1848 ze zm.

⁴ Ustawa z 14.03.2003 r., Dz.U. nr 65, poz. 594 ze zm.

⁵ Rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z 27.08.2003 r., Dz.U. nr 156, poz. 1526.

W sytuacji braku postanowień w wewnętrznym regulaminie dotyczących udzielania niektórym osobom kredytów, pożyczek, poręczeń i gwarancji powyżej kwoty 10.000 euro łącznego zadłużenia przepis art. 79a ust. 2 – jako wyjątek od zasad określonych w ust. 1 – należy interpretować ściśle i stosować jedynie do członków zarządu i rady nadzorczej. Oczywiście jest, że postanowienia wewnętrznego regulaminu nie mogą łagodzić reżimu art. 79a ust. 2 p.b. Nie mogą np. stanowić, że powyżej kwoty 10.000 euro kredytu czy poręczenia wystarczy uchwała rady oraz zarządu podjęta zwykłą większością głosów. *Ratio legis* powołanych przepisów polega na zapobieżeniu niebezpieczeństwu powstania szkody dla banku (Kruczalak, 2001, s. 50).

Przepis art. 79a ust. 1 p.b. swym zakresem podmiotowym obejmuje bezpośrednio członków zarządu, rady nadzorczej oraz osoby zajmujące stanowiska kierownicze w banku, tzn. dyrektora oddziału, jego zastępcę, głównego księgowego oraz osoby zatrudnione bezpośrednio, podległe członkowi zarządu, np. prokurenta. Ponadto do osób objętych zakresem podmiotowym art. 79a ust. 1 p.b. należy zaliczyć zarządcę komisarycznego powołanego na podstawie art. 145 ust. 1 p.b. Osoby bezpośrednio wskazane w art. 79a ust. 1 p.b. są funkcjonariuszami banku, tzn. pełnią określone funkcje w banku i w związku z tym mające dostęp do dokumentacji wewnętrznej (Soltysieński, Szajkowski, Szumański, Szwaja, 2001, s. 179). Z dniem ustanowienia zarządu komisarycznego przechodzą na niego kompetencje rady nadzorczej i zarządu banku (rada nadzorcza zostaje zawieszona, członkowie zarządu banku zostają odwołani z mocy prawa, a ustanowione wcześniej prokury i pełnomocnictwa wygasają, art. 145 ust. 2 p.b.). Zarząd komisaryczny, tak jak członkowie zarządu i rady nadzorczej, ma dostęp do dokumentów wewnętrznych banku. Podobna jest sytuacja w przypadku powołania likwidatora (art. 153 ust. 1 p.b.). Zarząd banku ulega rozwiązaniu, a kompetencje rady nadzorczej zostają zawieszone (art. 153 ust. 2 p.b.). Osobą mającą dostęp do wszelkich informacji oraz prawo uczestniczenia w posiedzeniach zarządu i rady banku jest kurator, powołany na podstawie art. 144 ust. 1 p.b. Zakres podmiotowy art. 79a ust. 1 p.b. obejmuje zatem kuratora, zarządcę komisarycznego i likwidatora, gdyż te osoby mają podobne kompetencje i możliwości działania jak zarząd i rada nadzorcza.

Ustawodawca w przepisie art. 79a ust. 1 i 2 p.b. wskazał przykładowo cztery umowy nazwane: kredytu, pożyczki, poręczenia i umowę gwarancji. Przepis art. 79c p.b. nakazuje stosować przepis art. 79a p.b. do zobowiązań pozabilansowych innych niż gwarancje bankowe i poręczenia.

Zobowiązanie pozabilansowe to pojęcie związane z rachunkowością. Ustawa o rachunkowości⁶ nie za-

wiera definicji legalnej tego typu zobowiązań (Smykła, 2005, s. 246). Słowniczek ustawy o rachunkowości zawarty w art. 3 ust. 1 zawiera następujące definicje zobowiązań:

– pkt 20, zobowiązania w ogólności – „rozumie się przez to wynikający z przeszłych zdarzeń obowiązek wykonania świadczeń o wiarygodnie określonej wartości, które spowodują wykorzystanie już posiadanych lub przyszłych aktywów jednostki”,

– pkt 27, zobowiązania finansowe – „rozumie się przez to zobowiązanie jednostki do wydania aktywów finansowych albo do wymiany instrumentu finansowego z inną jednostką, na niekorzystnych warunkach”,

– pkt 28, zobowiązania warunkowe – „rozumie się przez to obowiązek wykonania świadczeń, których powstanie jest uzależnione od zaistnienia określonych zdarzeń”.

Zobowiązanie pozabilansowe oznacza, że jest ono ewidencjonowane poza bilansem banku (zespół kont 9, jednostronnego księgowania). W Rozporządzeniu Ministra Finansów z 10.12.2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości banków⁷ w §2 pkt 24) zdefiniowano konto pozabilansowe, którym jest: „przewidziane planem kont urządzenie przeznaczone w szczególności do ewidencjonowania według wartości nominalnej udzielonych i otrzymanych przez bank zobowiązań o charakterze finansowym i gwarancyjnym, operacji walutowych, zawartych przez bank kontraktów kupna-sprzedaży instrumentów finansowych w okresie pomiędzy zawarciem transakcji a jej rozliczeniem, a także do ewidencjonowania udzielonych i otrzymanych zabezpieczeń”.

Konta zespołu 9 służą do ewidencjonowania pozabilansowych zobowiązań udzielonych i otrzymanych, przyszłych lub potencjalnych, mogących lub mających zmienić stan posiadania oraz rodzaje ryzyka podejmowanego przez bank (Uryga, Magielski, 2000, s. 505). W zakresie przedmiotowym zobowiązań pozabilansowych art. 79a i c p.b. należy uwzględnić jedynie zobowiązania udzielone. Otrzymane przez bank zobowiązania pozabilansowe od innych podmiotów (nawet jeżeli są to członkowie organów banku) nie powodują możliwości powstania strat w banku. Zobowiązania pozabilansowe zostały podzielone na 7 grup (Uryga, Magielski, 2000, s. 505-531):

1) zobowiązania umowne udzielone i otrzymane (linie kredytowe, potwierdzone i otwarte akredytywy, akceptowane trasy, poręczenia i gwarancje spłaty kredytów, inne zobowiązania o charakterze finansowym),

2) zobowiązania z tytułu operacji walutowych (bieżące operacje walutowe, terminowe operacje walutowe, różnice kursowe z tytułu terminowych operacji walutowych),

3) zobowiązania z tytułu obrotu papierami wartościowymi (papiery wartościowe do otrzymania, przejęcie emisji),

⁶ Ustawa z 29.09.1994 r. Dz.U. 2002 r., nr 76, poz. 694 ze zm.

⁷ Dz.U. nr 149, poz. 1673 ze zm.

4) zobowiązania z tytułu operacji instrumentami pochodnymi zabezpieczającymi (nabyte terminowe instrumenty pochodne, zakup opcji zakupu, sprzedaż opcji sprzedaży),

5) zobowiązania z tytułu operacji instrumentami pochodnymi spekulacyjnymi (nabyte terminowe instrumenty pochodne, zakup opcji zakupu, sprzedaż opcji sprzedaży),

6) inne zobowiązania (papiery wartościowe wydane stanowiące gwarancję, inne aktywa stanowiące zabezpieczenie),

7) konta techniczne (zobowiązania banku z tytułu sprzedaży określonej waluty, pozabilansowe różnice wymiany, równowartość pozycji wymiany).

Z ww. zobowiązań pozabilansowych, które obejmuje swym zakresem przedmiotowym art. 79a i c, należą niewątpliwie zobowiązania wymienione w pkt 1. Bank, udzielając wymienionych w pkt 1 zobowiązań pozabilansowych, decyduje się bezwarunkowo lub pod pewnymi warunkami do spełnienia świadczenia na rzecz uprawnionego wierzyciela, którym może być osoba fizyczna. Tak ujęte zobowiązanie pozabilansowe mieści się w pojęciu zobowiązania warunkowego (Smykla, 2005, s. 246). Pozostałe zobowiązania wymienione w pkt 2-7 ze względu na ich specyfikę mogą zawierać głównie osoby prawne, a ryzyko utraty aktywów przez bank niekoniecznie w nich występuje, jak np. w zobowiązaniu banku z tytułu sprzedaży określonej waluty. Do „...innych niż gwarancje bankowe i poręczenia zobowiązań pozabilansowych”, których niewymienia przepis art. 79c p.b., można zaliczyć potwierdzone, otwarte, lecz nie wykonane akredytywy oraz akceptowane traty (otwarte akredytywy z tytułu akceptowanego weksla wystawionego w celu odroczenia zapłaty (Uryga, Magielski, 2000, s. 507).

Bank jako spółka akcyjna

Przepis art. 15 §1 k.s.h. normuje zawieranie przez spółkę kapitałową umowy kredytu, pożyczki, poręczenia lub innej podobnej umowy z członkiem zarządu, rady nadzorczej, komisji rewizyjnej, prokurentem, likwidatorem lub na rzecz którejkolwiek z tych osób. Wskazuje on na konieczność wyrażenia zgody w uchwale przez walne zgromadzenie, chyba że ustawa stanowi inaczej. Zawarcie przez spółkę zależną (w rozumieniu art. 4 §1 pkt 4 i 5 k.s.h.) umowy kredytu, pożyczki poręczenia lub innej podobnej umowy z członkiem zarządu, prokurentem lub likwidatorem spółki dominującej wymaga zgody rady nadzorczej spółki zależnej (art. 15 §2 zd. 1 k.s.h.). Sytuacja przewidziana w drugim zdaniu tego artykułu (brak rady nadzorczej w spółce zależnej) dotyczy głównie spółek z o.o., gdzie nie istnieje obowiązek powoływania rady nadzorczej. W bankach mogą to być jedynie przypadki zawieszenia rady nadzorczej (art.

145 ust. 2 i art. 153 ust. 2 p.b.). Powołanie rady nadzorczej w bankach jest obligatoryjne, jak w każdej spółce akcyjnej (Strzępka, Popiołek, Witosz, Zielińska, 2001, s. 958) (art. 381 k.s.h.). Przepis ten dla banków jest jedynie potwierdzeniem konieczności istnienia rady nadzorczej, który wynika z przepisu art. 22 p.b.

Celem art. 15 k.s.h. jest stworzenie skutecznych mechanizmów kontrolnych (Kidyba, 2001, s. 41). W praktyce jego stosownie jest dość uciążliwie. Nasuwa się pytanie o znaczenie przepisu art. 15 k.s.h. oraz czy możliwe jest, np. w statucie, wskazanie innego organu udzielającego zgodę na zawarcie niektórych czynności prawnych, w szczególności będących czynnościami bankowymi, lub postanowienie założycieli spółki (banku) zwalniające od uzyskania zgody walnego zgromadzenia. Taki pogląd reprezentują J. Jacyszyn⁸ i A. Kidyba⁹, uznając, że przepis art. 15 k.s.h. ma charakter *iuris dispositivi*. Gdyby tak było, w statucie możliwe byłoby wskazanie dowolnego organu lub pojedynczych osób zezwalających na udzielenie kredytu, pożyczki lub zawarcie innej podobnej umowy z członkiem zarządu, rady nadzorczej itp. Końcowy zwrot art. 15 §1 k.s.h. „...chyba że ustawa stanowi inaczej”, odsyłający do innych ustaw, np. Prawa bankowego, jest odejściem od reżimu powołanego artykułu. Uregulowanie w innym akcie prawnym rangi ustawowej zawierania niektórych umów z funkcjonariuszami spółki kapitałowej wydaje się jedyną możliwością odejścia od reżimu przepisu art. 15 k.s.h. Gdyby w statucie spółki akcyjnej możliwe było wskazanie dowolnego organu, osób lub grupy osób, które zezwalają na zawarcie przez spółkę umów kredytu, pożyczki, poręczenia lub podobnych z członkiem zarządu, rady nadzorczej, komisji rewizyjnej, prokurentem, likwidatorem, to ustawodawca nie wskazywałby konkretnego organu, jak to uczynił w art. 15 k.s.h. (walne zgromadzenie), lecz wskazałby możliwość uregulowania tej kwestii w sposób swobodny, jak to ma miejsce w Prawie bankowym w stosunku do banków (art. 79a p.b.).

Walne zgromadzenie dokonuje kontroli wstępnej lub następnej ww. czynności prawnych. Jeżeli art. 15 k.s.h. ma spełniać skuteczną funkcję kontrolną zawierania umów z funkcjonariuszami spółek kapitałowych, to nie powinno być to przedmiotem dowolnych (swobodnych) ustaleń założycieli spółki kapitałowej, chyba że inna ustawa stanowi inaczej.

Do zakresu podmiotowego osób objętych ograniczeniami zawierania określonych umów, poza bezpośrednio wskazanymi w przepisie art. 15 §1 k.s.h., należy zaliczyć także zarządcę komisarycznego, likwidatora i kuratora. Osoby te mają podobne uprawnienia jak członkowie zarządu i rady.

⁸ Jacyszyn, Krześ, Marszałkowska-Krześ, 2001, s. 42.

⁹ Kidyba, 2001, s. 41.

Umowy bezpośrednio wskazane w przepisie art. 15 k.s.h. (kredytu, pożyczki, poręczenia), na których zawarcie niezbędna jest zgoda walnego zgromadzenia, nie stanowią kompletnego katalogu, na co wskazuje użyty przez ustawodawcę zwrot „...lub innej podobnej...”. K. Kruczałak¹⁰ do umów objętych dyspozycją art. 15 k.s.h., oprócz bezpośrednio wymienionych zalicza: umowę rachunku bankowego (oszczędnościowego), dyskonto i redyskonto weksli, gwarancję bankową, wykonywanie czynności związanych ze sprzedażą i wykupem obligacji, emisję papierów wartościowych i innych zleconych bankowych czynności, przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych oraz udostępnianie skrytek sejfowych, a także umowy związane z rozliczeniami pieniężnymi między bankiem a innymi podmiotami, w tym umowy związane z wydaniem bankowych kart płatniczych. Objęcie tak wielu umów zakresem przedmiotowym art. 15 §1 k.s.h. sprzeciwia się jednak *ratio legis* tego przepisu.

Wspólną cechą umów wymienionych w art. 15 k.s.h. jest bezpośrednie obciążenie majątku banku ryzykiem nieodwracalnej utraty aktywów (umowa kredytu, pożyczki) lub pośrednie (umowa poręczenia) w przyszłości. Zawarcie wskazanych umów może spowodować straty, jeśli udostępnione środki finansowe nie zostaną zwrócone, a szanse na ich odzyskanie w drodze egzekucji okażą się iluzoryczne. Poręczyciel odpowiada jak współdłużnik solidarny, chyba że odmiennie zastrzeżono w umowie (art. 881 k.c.¹¹). Zawarcie przez bank umowy kredytu, pożyczki czy poręczenia zawsze wiąże się z ryzykiem niewypłacalności strony, której udostępnia się środki finansowe, lub dłużnika głównego, za którego bank zobowiązuje się spełnić świadczenie w przypadku, gdyby dłużnik zobowiązania nie wykonał. Wobec powyższego do umów „podobnych” w rozumieniu przepisu art. 15 k.s.h. należy zaliczyć umowy, które stwarzają ryzyko dla banku, że ich niewykonanie lub nienależyte wykonanie (opóźnienie w spełnieniu świadczenia) przyczynią się do pogorszenia struktury wierzytelności (zwiększenia rezerw). Niewątpliwie będą to umowy poręczenia wg Prawa wekslowego¹² (art. 30 i nast.) i Prawa czekowego¹³ (art. 25 i nast.), gwarancja bankowa, akredytywa.

Rozszerzanie katalogu umów wymienionych w art. 15 k.s.h., na które wymagana jest zgoda walnego zgromadzenia, o umowy rachunku bankowego, w tym oszczędnościowego, przechowywania przedmiotów i papierów wartościowych, udostępniania skrytek sejfowych, emisję papierów wartościowych oraz umowy związane z rozliczeniami pieniężnymi między bankiem a innymi podmiotami jest niesłuszne, gdyż nie zagrożają one zmniejszeniem się majątku banku (ryzyko

poniesienia straty przez bank jest znikome). Przemawia za tym również wykładania celowościowa art. 15 §1, 2 k.s.h.

Umowa o kartę płatniczą nie zawsze będzie objęta zakresem przedmiotowym art. 15 §1 k.s.h. Definicja umowy o kartę płatniczą zawarta w art. 14 ust. 1 ustawy o elektronicznych instrumentach płatniczych¹⁴ oraz definicja karty płatniczej zawarta w art. 4 ust. 1 pkt 4 p.b. przewidują dysponowanie przez posiadacza karty środkami finansowymi w ramach przyznanego kredytu. Takiej funkcji nie mają karty debetowe, które umożliwiają posiadaczowi korzystanie jedynie ze środków zgromadzonych na rachunku. W przypadku kart płatniczych typu *charge*, gdzie obciążenie następuje okresowo (zwykle raz w miesiącu), w sytuacji braku środków na rachunku posiadacza, ewentualnie naliczonych odsetek od brakującej kwoty, którą uiszczył bank ze swoich funduszy, nie należy traktować jako odsetek od kredytu (Pisuliński, 1996, s. 269). Są to odsetki za opóźnienie w zapłacie (Pisuliński, 1996, s. 269). W umowach o karty płatnicze, przewidujących, że posiadacz nie musi angażować własnych środków finansowych (korzysta z przyznanego kredytu) lub może przekroczyć saldo środków zgromadzonych na rachunku, dochodzi do funkcjonalnego powiązania umowy o kartę płatniczą z umową kredytu (Pisuliński, 1996, s. 268-269). Tego typu karty powszechnie nazywa się kredytowymi. Wobec powyższego jedynie umowa o kartę płatniczą kredytową będzie objęta zakresem przedmiotowym art. 15 §1 k.s.h. Nie będą nim objęte umowy o karty płatnicze debetowe i *charge*. Zakresem przedmiotowym art. 15 §1 k.s.h. objęta jest również umowa akredytywy.

Wzajemne relacje Prawa bankowego i Kodeksu spółek handlowych przy czynnościach prawnych między bankiem w formie spółki akcyjnej a członkami jego organów

Przepisy art. 79-79c p.b. są *lex specialis* względem art. 15 k.s.h. i w zakresie przedmiotowym i podmiotowym wyłączają stosowanie przepisów Kodeksu spółek handlowych.

Zakres podmiotowy art. 79a p.b. jest szerszy niż art. 15 k.s.h., gdyż obejmuje takie osoby, jak główny księgowy i dyrektor oddziału (jego zastępca), które nie są objęte zakresem podmiotowym art. 15 §1 k.s.h. Zakresy przedmiotowe art. 15 k.s.h. oraz art. 79a i c p.b. są właściwie takie same. *Ratio legis* powołanych artykułów jest podobne i polega na ograniczeniu niebezpieczeństwa powstania szkody w spółce akcyjnej (banku) przy niektórych umowach zawieranych z jej funkcjonariuszami.

Z przepisu art. 79a ust. 1 p.b. zdaje się wynikać swoboda rady nadzorczej w opracowaniu regulaminu

¹⁰ K. Kruczałak (red.), 2001, s. 49.

¹¹ Ustawa z 23.04.1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. nr 16, poz. 93 ze zm.

¹² Ustawa z 28.04.1936 r. Prawo wekslowe, Dz.U. nr 37, poz. 282.

¹³ Ustawa z 28.04.1936 r. Prawo czekowe, Dz.U. nr 37, poz. 283 ze zm.

¹⁴ Ustawa z 12.09.2002 r., Dz.U. nr 169, poz. 1385 ze zm.

i wskazaniu osób (ewentualnie zespołu osób, np. komitetu kredytowego), które będą decydować o przyznaniu kredytu, pożyczki itp. członkom zarządu, rady nadzorczej lub osobom zajmującym stanowisko kierownicze. Może budzić pewne wątpliwości, czy kompetencje te mogą być powierzone zarządowi i walnemu zgromadzeniu.

Powierzenie tych kompetencji przez radę nadzorczą walnemu zgromadzeniu może budzić zastrzeżenia w świetle art. 393 k.s.h. Zgodnie z tym przepisem, kompetencje do podejmowania uchwał przez walne zgromadzenie powinny wynikać z upoważnienia zawartego w przepisach oddziału 3 rozdziału 3 działu II k.s.h., które nie wskazują na możliwość przekazania kompetencji walnemu zgromadzeniu przez radę nadzorczą. We wszystkich spółkach akcyjnych udzielenie zgody na zawarcie umowy kredytu, pożyczki, poręczenia lub innej podobnej zostało przewidziane dla walnego zgromadzenia (art. 15 §1 k.s.h.). W spółkach akcyjnych niebędących bankami jedynie ten organ jest kompetentny do udzielenia zgody na zawarcie ww. umów z członkami zarządu, rady itd. Banki funkcjonujące jako spółki akcyjne mogą odejść od reżimu art. 15 §1 k.s.h., co nie oznacza, że kompetencje te nie mogą być niejako z powrotem powierzone walnemu zgromadzeniu. Rozwiązanie to należy na pewno do niepraktycznych i uciążliwych. Zwołanie walnego zgromadzenia jest kosztowne (protokół sporządza notariusz) i wymaga czasu. Ogłoszenie o walnym zgromadzeniu powinno się ukazać na trzy tygodnie przed planowanym terminem (art. 402 §1 k.s.h.). W przypadku gdy wszystkie akcje wyemitowane przez spółkę są imienne, listy polecane zawiadamiające powinny być wysłane na dwa tygodnie przed planowanym terminem walnego zgromadzenia (art. 402 §3 k.s.h.). Jednak dla spółek akcyjnych niebędących bankami, np. instytucji kredytowych, wydaje się to jedynym rozwiązaniem.

Przeciw przekazaniu ww. kompetencji zarządowi przemawia możliwość swoistego uzależnienia rady nadzorczej od zarządu wywierania wpływu na jej członków poprzez odmowę udzielenia kredytu, poręczenia lub gwarancji. Sytuacja, gdy zarząd decyduje o przyznaniu kredytu dla członków rady nadzorczej lub zarządu, nie oznacza, że może on w ten sposób wywierać nacisk na radę nadzorczą, która jest organem kontrolnym. Przekazanie ww. kompetencji zarządowi nie jest tożsame ze zrzeczeniem się przez radę nadzorczą funkcji kontrolnych zastrzeżonych dla niej w art. 22 ust. 1 p.b. i art. 382 ust. 1 k.s.h. Z ostatniego przepisu wynika ciągłość sprawowania nadzoru przez radę nadzorczą, co oznacza m.in. możliwość badania wszystkich dokumentów spółki (banku) (art. 382 §4 k.s.h.) oraz zawieszania z ważnych powodów w czynnościach poszczególnych lub wszystkich członków zarządu (art. 383 §1 k.s.h.). Odmowę udzielenia kredytu członkowi rady nadzorczej można uzasadnić brakiem jego zdolno-

ści kredytowej. Zasadność podjęcia takiej decyzji może zbadać rada nadzorcza. Ponadto udział zarządu w podejmowaniu uchwał o przyznaniu kredytu, pożyczki, gwarancji bankowej powyżej 10.000 euro przewiduje przepis art. 79 ust. 2 p.b. W takich przypadkach zarząd oraz rada nadzorcza podejmują osobne uchwały bez udziału zainteresowanej osoby większością 2/3 głosów¹⁵. Skoro zarząd uczestniczy w podejmowaniu decyzji o przyznaniu kredytu, poręczenia itp. powyżej kwoty 10.000 euro, to nie ma przeszkód, aby przy niższych kwotach był wyposażony w te kompetencje w regulaminie opracowanym przez radę nadzorczą. Jest to rozwiązanie bardzo praktyczne, gdyż członkowie zarządu mogą podejmować stosowne uchwały w terminie dogodnym dla przyszłych stron umowy. Znacznie łatwiej jest zwołać posiedzenie zarządu niż np. walne zgromadzenie.

Przepis art. 79a daje radzie nadzorczej uprawnienie do dowolnego opracowania regulaminu udzielania kredytów, pożyczek, gwarancji bankowych, poręczeń itp. dla członków zarządu, rady nadzorczej i osób zajmujących stanowiska kierownicze. Rada nadzorcza może te kompetencje zastrzec dla siebie, przekazać je zarządowi, walnemu zgromadzeniu lub postanowić, że będzie to przedmiotem wspólnej uchwały rady nadzorczej i zarządu, albo wymagać będzie dwóch osobnych uchwał, ewentualnie w inny sposób uregulować to zagadnienie.

Regulacje zawarte w art. 15 k.s.h. mają zastosowanie w sytuacji, gdy w banku nie opracowano regulaminu udzielania kredytów, pożyczek, gwarancji i poręczeń dla osób objętych zakresem podmiotowym art. 79a p.b., chyba że łączna kwota zobowiązań członka zarządu lub rady nadzorczej banku przekracza 10.000 euro. Wtedy stosuje się przepis art. 79a ust. 2 p.b.

Rada nadzorcza, opracowując regulamin udzielania kredytów, pożyczek, poręczeń, gwarancji itp. dla osób objętych zakresem podmiotowym przepisu art. 79a p.b., może zastrzec dla siebie lub zarządu zgodę na zawarcie tych umów. Gdy rada nadzorcza zostaje zawieszona, a zarząd odwołany (powołanie zarządu komisarycznego – art. 145 ust. 2 p.b. lub likwidacja banku – art. 153 ust. 2 p.b.), możliwe jest sięgnięcie po przepis art. 15 §1 k.s.h. Zgodę na zawarcie umów objętych zakresem przedmiotowym art. 79a i c oraz 15 §1 k.s.h. z likwidatorem lub członkiem zarządu komisarycznego mogłoby wyrazić walne zgromadzenie. W bankach utworzonych przez jednego akcjonariusza (art. 13 ust. 3 p.b.) zgodę taką wyraża jedyny akcjonariusz wykonujący uprawnienia walnego zgromadzenia (art. 303 §1 k.s.h.).

¹⁵ Przed nowelizacją Prawa bankowego ustawą z dnia 1.04.2004 r. o zmianie ustawy Prawo bankowe oraz zmianie innych ustaw (Dz.U. nr 19, poz. 870), przepis art. 79, ust. 2, pkt 1 p.b. przewidywał w przypadku kredytu, pożyczki, gwarancji bankowej, poręczenia dla członka organu banku o wartości 5.000 euro podjęcie wspólnej uchwały przez zarząd i radę nadzorczą większością 2/3 głosów w obecności co najmniej połowy członków obu organów, bez udziału zainteresowanej osoby.

Prawo bankowe nie zawiera regulacji dotyczących ważności lub nieważności umów zawartych z naruszeniem zasad określonych w art. 79a ust. 1 i 2, tzn. z naruszeniem regulaminu lub bez uchwał zarządu oraz rady nadzorczej. Do umów zawartych z członkami zarządu lub rady nadzorczej w sytuacji, gdy łączna kwota zobowiązań przekracza 10.000 euro (art. 79 ust. 2 p.b.), bez zgody wyrażonej w uchwale rady nadzorczej należy stosować art. 17 k.s.h.

Przepis art. 17 k.s.h. §1 stanowi, że czynność prawna dokonana bez wymaganej uchwały walnego zgromadzenia bądź rady nadzorczej jest nieważna. Przepis §2 powołanego artykułu dopuszcza następcze wyrażenie zgody w drodze stosownej uchwały walnego zgromadzenia bądź rady nadzorczej w terminie 2 miesięcy od dnia złożenia oświadczenia przez spółkę. W piśmiennictwie wyrażane są rozbieżne poglądy nt. charakteru prawnego zewnętrznych skutków czynności prawnych dokonanych bez wymaganej uchwały walnego zgromadzenia czy rady nadzorczej. Niektórzy autorzy opowiadają się za uznaniem tych czynności za bezwzględnie nieważne, które jednak podlegają konwalidacji (Nawrocki, 2001, s. 49; Litwińska-Werner, 2005, s. 204; Kruczałak, 2001, s. 52; Sołtysiński, Szajkowski, Szumański, Szwaja, 2001, s. 202-203 i cytowana tam literatura; Fojcik-Mastalska (red.), 2002, s. 261). Inni uznają je za bezskutecznie zawieszone (Kidyba, 2001, s. 43; Pabis, 2001, s. 21 i nast.; Rudnicki, 2000, s. 434; Tomczak, 2000). Obszerna argumentacja przytaczana na poparcie stanowisk poszczególnych autorów przywołanych publikacji nie będzie przedstawiana. Słusznie zwraca uwagę R. Pabis¹⁶, że przepis art. 17 §1 należy analizować łącznie z §2, a nie w oderwaniu od siebie. Konstrukcja art. 17 k.s.h. jest podobna do art. 37 Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego¹⁷ oraz do art. 17-19 k.c. Powołany przepis Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego traktuje zawarcie umów wymienionych w art. 37 §1 k.r.o. przez małżonka bez zgody drugiego jako czynność prawną niezupełną (*negotium claudicans*). Brak zgody drugiego z małżonków na zawarcie umowy nie powoduje ani bezwzględnej, ani względnej nieważności umowy. Do chwili potwierdzenia lub odmowy potwierdzenia trwa stan bezskuteczności zawieszonej (Piasecki, 2000, s. 192). Podobne rozwiązania przewidują przepisy art. 17-19 k.c. Posiłkowe wykorzystanie do interpretacji art. 17 k.s.h. przepisów Kodeksu cywilnego, rodzinnego i opiekuńczego prowadzi do wniosku, że umowy zawarte z członkami zarządu lub rady nadzorczej bez zgody wyrażonej w uchwale rady nadzorczej, w sytuacji gdy łączna kwota zobowiązań przekracza 10.000 euro, są bezskuteczne (nie wywołują skutków prawnych) do czasu potwierdzenia ich przez radę. Wyrażenie zgody na zawarcie umowy z człon-

kiem zarządu lub rady przez radę nadzorczą oznacza, że umowa jest ważna od momentu jej zawarcia. Umowa staje się bezwzględnie nieważna z mocą wsteczną (*ex tunc*) w sytuacji odmowy udzielenia zgody na zawarcie umowy lub upływu terminu 2 miesięcy od dnia złożenia oświadczenia przez spółkę.

Nie ma potrzeby sięgać po najostrzejszą sankcję – bezwzględną nieważność umów zawartych z naruszeniem art. 79a ust. 2 p.b. – skoro wystarczy słabsza, prowadząca w sytuacji niewyrażenia zgody przez radę lub upływu terminu na jej wyrażenie do bezwzględnej nieważności. Przeciw traktowaniu umów zawartych z naruszeniem art. 17 §1 k.s.h. jako bezwzględnie nieważnych z możliwością ich konwalidacji (art. 17 §2 k.s.h.) przemawia także to, że konwalidacja nieważnych czynności prawnych jest rzadkością i powinna wynikać z wyraźnego brzmienia ustawy, np. tak jak to przewidują przepisy art. 14 §2, art. 890 §1 oraz art. 945 §2 k.c.

Umowy kredytu, pożyczki itp. zawarte z członkami zarządu lub rady nadzorczej (przy łącznej kwocie zobowiązań przewyższającej 10.000 euro) bez zgody zarządu (art. 79a ust. 2 p.b.) również należy uznać za bezskuteczne do czasu potwierdzenia, a za nieważne w sytuacji odmowy wyrażenia zgody przez zarząd. Zawarcie umów objętych zakresem przedmiotowym art. 15 k.s.h. oraz art. 79a i c p.b. z członkiem zarządu lub rady nadzorczej bez zgody rady nadzorczej albo zarządu może skutkować odpowiedzialnością w stosunkach wewnętrznych.

Gdy dojdzie do spełnienia świadczenia, np. wypłaty kwoty kredytu na rzecz członka zarządu lub rady nadzorczej, bez zgody organów banku i nieuzyskania jej w dwumiesięcznym terminie, strony powinny zwrócić to, co otrzymały. Są to nienależne świadczenia (art. 410 k.c.). Jako podstawę zwrotu świadczeń należy wskazać nieistnienie zobowiązania (*condictio indebiti*), gdyż ważny stosunek obligacyjny nie istniał od samego początku. Wypłata kwoty kredytu czy pożyczki zarówno przed potwierdzeniem zawarcia umów, jak i po odmowie ich potwierdzenia daje podstawę do zwrotu świadczeń nie na podstawie nieważnej czynności prawnej, lecz nieistnienia zobowiązania (Gniewek, 2004, s. 998). Członek zarządu czy rady nadzorczej powinien zwrócić kwotę kredytu, a bank ewentualnie pobraną prowizję i odsetki, jeśli były płacone. Roszczenie o zwrot mierzy się wartością mniejszą (Radwański, 1995, s. 228). Bank nie może żądać więcej niż wypłaconą kwotę kredytu, a członek zarządu lub rady nadzorczej więcej niż koszty, jakie poniósł przy uruchamianiu kredytu (prowizja), oraz zapłacone odsetki.

Umowy kredytu, pożyczki, gwarancji itp. zawarte przez bank z członkiem zarządu, rady nadzorczej (przy kwotach łącznych zobowiązań mniejszych niż 10.000 euro), z osobą zajmującą stanowisko kierownicze (bez limitu wielkości zobowiązań) z naruszeniem regulaminu (art. 79a ust. 1. p.b.) są ważnymi czynnościami

¹⁶ Pabis, 2001, s. 22.

¹⁷ Ustawa z 25.02.1964 r. Dz.U. nr 9, poz. 59 ze zm.

prawnymi. Taki wniosek wynika z posiłkowej, analogicznej analizy przepisu art. 17 §3 k.s.h. Za dokonanie czynności prawnych bez zgody właściwego organu spółki akcyjnej wynikającej z wewnętrznych postanowień przewiduje on jedynie odpowiedzialność wobec spółki z tytułu naruszenia umowy lub statutu. Regulamin udzielania kredytów, pożyczek, gwarancji itp. niektórym osobom zajmującym stanowiska kierownicze, wchodzącym w skład zarządu lub rady nadzorczej (do kwoty 10.000 euro łącznych zobowiązań), jest jedynie wewnętrzną regulacją i niezachowanie jej wymogów nie może skutkować nieważnością czynności prawnych. Może natomiast być podstawą do pociągnięcia członków zarządu lub innych osób reprezentujących bank przy umowie kredytu, poręczenia itp. do odpowiedzialności organizacyjnej (zawieszenie, odwołanie) i (lub) odszkodowawczej.

Do reprezentacji banku w umowach, gdzie drugą stroną jest członek zarządu, ma zastosowanie art. 379 k.s.h. Rada nadzorcza albo pełnomocnik powołany uchwałą walnego zgromadzenia są wyłącznie kompetentne do reprezentowania banku w formie spółki akcyjnej przy wszelkich umowach zawieranych przez bank z członkiem zarządu (Sołtysiński, Szajkowski, Szumański, Szwaja, 2003, s. 589). W piśmiennictwie trwa spór, czy powołanie przez walne zgromadzenie pełnomocnika do reprezentowania banku przy umowach z zarządem wyklucza w tym zakresie, czy też nie kompetencje rady nadzorczej. Za pozbawieniem rady nadzorczej kompetencji do reprezentowania banku w przypadku powołania do tego celu pełnomocnika opowiadają się Szumański¹⁸ i Frąckowiak¹⁹. Przeciwny pogląd reprezentuje Popiołek²⁰ i - jak się zdaje - Kidyba²¹. Szumański²² wskazuje, że redakcja art. 379 §1 jest niemal identyczna z przepisem art. 210 §1 k.s.h., regulującym reprezentację spółki z o.o. w umowach między spółką a członkiem zarządu, z tym że w art. 210 §1 k.s.h. użyto spójnika „lub” (...rada nadzorcza lub pełnomocnik powołany...), a w przepisie art. 379 §1 k.s.h. spójnika „albo” (...rada nadzorcza albo pełnomocnik powołany...). Ponadto wskazuje, że funktor „albo” oznacza alternatywę rozłączną natomiast „lub” alternatywę nierozłączną. Słownik języka polskiego²³ definiuje ww. wyrazy następująco:

- „lub” «spójnik łączący zdania lub ich człony, wyrażający możliwą wymiennność albo wzajemne wyłączenie się zdań równorzędnych albo części zdania; albo»,
- „albo” «spójnik wyrażający możliwą wymiennność albo wzajemne wyłączenie się zdań równorzędnych lub części zdań».

W definicji znaczenia obu wyrazów wspólną czę-

ścią jest zwrot «...wyrażający możliwą wymiennność albo wzajemne wyłączenie się zdań równorzędnych albo części zdania...». Znaczy to, że wyrazy te mają niemal takie samo znaczenie i można ich używać zamiennie, na co wskazuje również definicja wyrazu „lub”, gdzie na końcu definicji użyto wyraz „albo” jako równoważnego wyrazowi „lub”. Wobec powyższego powołanie przez walne zgromadzenie pełnomocnika do reprezentowania banku w formie spółek akcyjnych w umowach z członkiem zarządu nie wyłącza kompetencji rady nadzorczej do reprezentowania banku przy tych czynnościach. Za taką interpretacją przemawia również *ratio legis* omawianego przepisu. Rada nadzorcza w uchwałach wyraża zgodę na zawarcie niektórych umów, o czym była wyżej mowa. Pozbawianie rady nadzorczej możliwości reprezentowania banku na skutek powołania pełnomocnika prowadziłoby do ograniczenia jej funkcji kontrolnych. Reprezentacja banku w formie spółki akcyjnej przez radę nadzorczą przy umowach, na których zawarcie wyraziła wcześniej zgodę, pozwala na bieżącą kontrolę, czy treść umowy odpowiada warunkom zgody wyrażonej w uchwale.

Zakres przedmiotowy przepisu art. 379 k.s.h. obejmuje wszystkie umowy zawierane przez członków zarządu z bankiem w formie spółki akcyjnej, np. rachunku lokaty terminowej, rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego, kredytu, pożyczki itp., tzn. będące czynnościami bankowymi, oraz inne, jak np. sprzedaż, najem. Treść art. 379 k.s.h. nie daje żadnych podstaw do stosowania jakichkolwiek ograniczeń przedmiotowych np. do umów związanych ze sprawowaną funkcją członka zarządu (Kruczalak, 2001, s. 616).

Walne zgromadzenie może powołać jednego lub kilku pełnomocników do reprezentowania banku w formie spółki akcyjnej z członkami zarządu i określić sposób reprezentacji (samodzielna reprezentacja czy łączna z innym pełnomocnikiem). Regulamin rady nadzorczej określa sposób reprezentacji przy umowach z członkami zarządu. Może to być samodzielny członek rady nadzorczej lub kilku działających łącznie.

Przy czynnościach bankowych między radą nadzorczą a bankiem obowiązuje taki sposób reprezentowania banku, jaki przewiduje art. 373 k.s.h. W pierwszej kolejności mają zastosowanie postanowienia statutu. Jeśli nie zawarto w nim żadnych postanowień, bank reprezentują dwaj członkowie zarządu, członek zarządu łącznie z prokurentem, prokurent jednoosobowo lub łącznie z innym prokurentem, ewentualnie członkiem zarządu. Taki sam sposób reprezentacji banku w formie spółki akcyjnej dotyczy czynności prawnych z osobami zajmującymi kierownicze stanowiska w banku, dyrektorami oddziałów, ich zastępcami oraz głównym księgowym.

¹⁸ Sołtysiński, Szajkowski, Szumański, Szwaja, 2003, s. 588-589.

¹⁹ Kruczalak, 2001, s. 617.

²⁰ Strzępka, Popiołek, Witosz, E. Zielińska, 2001, s. 957.

²¹ Kidyba, 2001, s. 598.

²² Sołtysiński, Szajkowski, Szumański, Szwaja, 2003, s. 588.

²³ *Komputerowy słownik języka polskiego*. 1998 Wydawnictwo Naukowe PWN.

Do reprezentacji banku ograniczone zastosowanie ma przepis art. 303 k.s.h. (spółki jednoosobowe). Zgodnie z przepisem art. 13 ust. 3 p.b., bank jako spółka akcyjna może być założony przez jedną osobę prawną (Skarb Państwa, bank krajowy i zagraniczny, instytucję kredytową, krajowy lub zagraniczny zakład ubezpieczeń, międzynarodową instytucję kredytową), lecz bank ten musi mieć radę nadzorczą składającą się co najmniej z pięciu osób (art. 22 ust. 1 p.b.) i zarząd składający się z co najmniej trzech osób (art. 22a ust. 1 p.b.). Osoba prawna, będąc jedynym założycielem i akcjonariuszem, nie może bezpośrednio pełnić funkcji członka zarządu, lecz przez powołane osoby fizyczne (zgodnie z art. 22a i b p.b.). Jedynym przypadkiem istnienia zarządu jednoosobowego, a właściwie jego surogatu, jest powołanie likwidatora (dotychczasowy zarząd ulega rozwiązaniu, a kompetencje rady nadzorczej są zawieszone). W bankach będących jednoosobowymi spółkami akcyjnymi w przypadku powołania likwidatora i niepowołania pełnomocników do reprezentowania banku w czynnościach z zarządem bank jest reprezentowany w sposób przewidziany dla jedynego akcjonariusza.

Bank spółdzielczy

Jak była mowa, przepis art. 79a p.b. dotyczy tylko niektórych czynności bankowych, w których stroną są: członek zarządu, rady nadzorczej, likwidator, kurator, osoby zajmujące stanowiska kierownicze w banku. Zakres przedmiotowy tego artykułu również został wyżej omówiony. Dotyczy on głównie umów kredytu, pożyczki, poręczenia, gwarancji, akredytywy itp.

Szerszy zakres przedmiotowy ma przepis art. 46 § 1 pkt 8 p.s. Stanowi on, że rada nadzorcza podejmuje uchwały w sprawach czynności prawnych między spółdzielnią a członkiem zarządu lub wykonywanych przez spółdzielnię w interesie członka zarządu oraz reprezentuje spółdzielnię przy tych czynnościach. Do reprezentowania spółdzielni przy czynnościach prawnych z członkami zarządu wystarczy dwóch upoważnionych przez nią członków rady. Takie brzmienie całego art. 46 p.s. nadała ustawa z 7.07.1994 r. o zmianie ustawy Prawo spółdzielcze oraz o zmianie niektórych ustaw²⁴. Wcześniej art. 46 § 1 pkt 8 miał następujące brzmienie: „podejmowanie uchwał w sprawach czynności prawnych dokonywanych między spółdzielnią a członkiem zarządu oraz reprezentowania spółdzielni przy tych czynnościach; do reprezentowania spółdzielni wystarczy dwóch członków rady przez nią upoważnionych”, tzn. nie zawierał sformułowania „...lub dokonywanych przez spółdzielnię w interesie członka zarządu...”. Przepis art. 46 § 1 pkt 8 p.s. w brzmieniu

sprzed nowelizacji był przedmiotem analizy Sądu Najwyższego²⁵. Uznał on, że jest on wyjątkiem od przepisu art. 54 i nast. p.s., określających ogólne zasady reprezentacji spółdzielni. Przepis art. 46 § 1 pkt 8 p.s. sprzed nowelizacji należało interpretować ściśle. Według Sądu Najwyższego należało posługiwać się wyłącznie wykładnią słowną, bez odwoływania się do wykładni celowościowej i funkcjonalnej. Przepis art. 46 § 1 pkt 8 p.s. przed nowelizacją był bardziej precyzyjny niż po nowelizacji w 1994 r. Obecnie nie można go zaliczyć do przepisów jasnych, które nie wymagają interpretacji (*clara non sunt interpretanda*).

Ustawodawca, dodając do art. 46 § 1 pkt 8 p.s. fragment „...lub dokonywanych przez spółdzielnię w interesie członka zarządu...”, nie wskazał przykładowych czynności prawnych, które należy uznać za dokonywane „w interesie” członka zarządu. Wobec powyższego sformułowanie to należy interpretować szeroko. Do czynności prawnych dokonywanych w „interesie członka zarządu” można zaliczyć wszystkie czynności, w których członek zarządu nie jest stroną, lecz są one powiązane prawnie z czynnością prawną, w której stroną jest członek zarządu: np. poręczenie przez bank spółdzielczy kredytu lub pożyczki zaciąganych przez członka zarządu tego banku w innym banku, instytucji kredytowej bądź parabankowej, ustanowienie zastawu w celu zabezpieczenia zobowiązania. W „interesie członka zarządu” mogą być zawierane także takie umowy, w których nie jest on stroną. Jako przykład można wskazać udzielenie kredytu małżonkowi członka zarządu, gdy środki finansowe z tego kredytu wchodzi do majątku wspólnego.

Zakres przedmiotowy art. 79a ust. 1 p.b. zawiera się w zakresie przedmiotowym art. 46 § 1 pkt 8 p.s. z zastrzeżeniem, że udzielenie kredytu, pożyczki, poręczenia, itp. członkowi zarządu banku spółdzielczego zgodnie z regulaminem opracowanym przez radę nadzorczą może być przekazane innym osobom lub grupie osób. Przepis art. 79a ust. p.b. jako *lex specialis* względem art. 46 § 1 pkt 8 p.s. wyłącza jego stosowanie w zakresie swego obszaru przedmiotowego. Zakres przedmiotowy przepisu art. 46 § 1 pkt 8 p.s. jest znacznie szerszy. Obejmuje bowiem wszystkie czynności prawne między bankiem spółdzielczym a członkiem zarządu, związane nie tylko z obrotem bankowym (np. umowa rachunku, lokaty terminowej, przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych, udostępnianie skrytek sejfowych itp.²⁶), lecz także niepozostające w związku z czynnościami bankowymi, np. umowa najmu.

Rada nadzorcza banku spółdzielczego, opracowując regulamin udzielania kredytów, pożyczek, porę-

²⁴ Dz.U. 1994 r., nr 90, poz. 419, ze zm.

²⁵ Uchwała z 9.08.1983 r., sygn. akt III CZP 75/93, OSNC 1994/2/33.

²⁶ Wykaz dozwolonych czynności bankowych dla banków spółdzielczych określa przepis art. 6 ustawy z 7.12.2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U. nr 119, poz. 1252 ze zm.

czeń, gwarancji dla członków zarządu, rady nadzorczej, osób zajmujących kierownicze stanowiska, może rozszerzyć jego zakres przedmiotowy o inne czynności typowo bankowe oraz wskazać organ lub osoby udzielające zgodę na zawarcie tych umów. Zakres przedmiotowy opracowanego regulaminu uchyla konieczność odwoływania się do art. 46 §1 pkt 8 p.s. Jeśli w banku spółdzielczym nie opracowano takiego regulaminu, a także w przypadku czynności prawnych między członkiem zarządu a bankiem nieobjętych zakresem przedmiotowym regulaminu (niekoniecznie związanych z obrotem bankowym), znajduje zastosowanie przepis art. 46 §1 pkt 8 p.s. Oznacza to konieczność podejmowania uchwał przez radę nadzorczą w sprawach czynności bankowych i innych z członkiem zarządu, chyba że zachodzi sytuacja określona w art. 79a ust. 2 p.b. (zaciągnięcie kredytu, pożyczki, poręczenie itp., gdy łączna kwota zobowiązań członka zarządu przekracza 10.000 euro). Zgoda rady nadzorczej na dokonanie czynności prawnej z członkiem zarządu, a w szczególności czynności bankowych banku spółdzielczego wyrażana jest w uchwale podejmowanej zwykłą większością głosów. Nie dotyczy to sytuacji określonej w art. 79a ust. 2 p.b., który wymaga podjęcia uchwały większością 2/3 głosów.

Umowy zawarte z członkiem zarządu z naruszeniem zasad określonych w art. 79a ust. 2 p.b. i 46 §1 pkt 8 p.s., tzn. bez uchwały rady nadzorczej należy traktować jako nieważne (Gersdorf, Ignatowicz, 1985, s. 128). System prawa uznaje za bezwzględnie nieważne czynności prawne m.in. umowy zawarte w imieniu osoby prawnej przez osobę niebędącą jej organem albo z przekroczeniem zakresu umocowania takiego organu oraz zawarte w imieniu nieistniejącej osoby prawnej (art. 39 k.c.) (Naworski, 2001, s. 47; Pietrzykowski (red.), 1997, s. 100; Dmowski, Rudnicki, 2004, s. 138). Nie podlegają one konwalidacji (Naworski, 2001, s. 47; Pietrzykowski, 1997, s. 100; Dmowski, Rudnicki, 2004, s. 138; Gniewek (red.), 2004, s. 140). Ponadto w Prawie spółdzielczym brak jest przepisu, który byłby odpowiednikiem art. 17 k.s.h. i pozwalałby klasyfikować je jako bezskutecznie zawieszone.

Umowy banku spółdzielczego z członkiem zarządu lub rady nadzorczej zawarte niezgodnie z wewnętrznym regulaminem banku są ważne. Może to jedynie skutkować odpowiedzialnością osób reprezentujących bank spółdzielczy.

Prawo spółdzielcze w przeciwieństwie do Kodeksu spółek handlowych nie zawiera przepisów regulujących zawieranie umów między członkami rady nadzorczej a spółdzielnią. Jedyną regulację w tym zakresie odnoszącą się do banków spółdzielczych zawiera art. 79a p.b. Jeśli w banku spółdzielczym nie opracowano regulaminu udzielania kredytów, poręczeń itp. między innymi dla członków rady nadzorczej, a łączna kwota zobowiązań nie przekracza 10.000 euro, członkowie rady

nadzorczej nie podlegają żadnemu nadzorowi przy zaciąganiu zobowiązań w banku spółdzielczym, w którym wchodzi w skład organu kontrolnego.

W sytuacji gdy w banku spółdzielczym doszło np. do wypłaty kredytu dla członka zarządu lub rady nadzorczej bez zgody wyrażonej w uchwałach, o których mowa w art. 79a ust. 2 p.b., strony powinny zwrócić to, co otrzymały, gdyż są to nienależne świadczenia. Nienależność tych świadczeń, inaczej niż w przypadku banków w formie spółek akcyjnych, wynika z nieważności czynności prawnej (*condictio sine causa*) (art. 410 §2 k.c.).

Sposób reprezentacji banku spółdzielczego określa przepis art. 13 ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Oświadczenia woli w imieniu banku spółdzielczego składają dwaj członkowie zarządu lub członek zarządu i pełnomocnik, albo dwaj pełnomocnicy, ustanowieni bezpośrednio przez zarząd. Przepis tego artykułu jest analogiczny do przepisu art. 54 §1 p.s. W prawie spółdzielczym sposób reprezentacji spółdzielni o zarządzie jednoosobowym przez dwóch pełnomocników, jest jednak wyjątkiem od reprezentacji spółdzielni przez członka zarządu z innym członkiem zarządu lub pełnomocnikiem, a w bankach spółdzielczych taka możliwość istnieje zawsze. Zarząd banku spółdzielczego nie może być jednoosobowy. Musi składać się z co najmniej trzech osób (art. 12 ust. 1 u.f.b.s.). Przepis art. 13 u.f.b.s. jako *lex specialis* w stosunku do art. 54 §1 p.s. nie wprowadza istotnych zmian w sposobie reprezentacji banku spółdzielczego od innych spółdzielni. Oświadczenia woli członków zarządu i pełnomocników nie muszą być składane jednocześnie (Kuniewicz, 2000, s. 49 i cytowane tam piśmiennictwo).

Przepis art. 55 §1 p.s. umożliwia samodzielną reprezentację spółdzielni przez członka zarządu lub pełnomocnika w zakresie pełnomocnictwa udzielonego przez zarząd. Pełnomocnictwo może mieć charakter ogólny, rodzajowy lub szczególny (Kuniewicz, 2000, s. 54). Przepis ten ma zastosowanie również w bankach spółdzielczych, gdyż art. 13 u.f.b.s. nie uchyla możliwości stosowania art. 55 §1 p.s., przewidującego samodzielną reprezentację spółdzielni.

Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych nie zawiera żadnych szczególnych regulacji dotyczących reprezentacji banku spółdzielczego przy czynnościach z członkami rady nadzorczej i zarządu. W prawie spółdzielczym w art. 46 §1 pkt 8 uregulowano sposób reprezentacji spółdzielni przy czynnościach z członkiem zarządu (dwóch członków rady upoważnionych przez radę, działających łącznie). Jest to wyjątek od sposobu reprezentacji banku spółdzielczego określonego w art. 13 u.f.b.s. i art. 55 §1 p.s. Brzmienie art. 46 §1 pkt 8 p.s. nie daje podstaw do zastosowania jakichkolwiek wyłączeń przedmiotowych. Wobec powyższego bank spółdzielczy przy jakichkolwiek czyn-

nościach prawnych, w szczególności związanych z obrotem bankowym (umowa kredytu, rachunku oszczędnościowego, lokaty itd.), w których drugą stroną jest członek zarządu, może być reprezentowany jedynie przez dwóch członków rady nadzorczej. Inny sposób reprezentacji banku spółdzielczego przy czynnościach z członkiem zarządu prowadzi do nieważności czynności prawnej na podstawie art. 39 §1 k.c. Jeśli dwóch członków rady nadzorczej zawrze umowę z członkiem zarządu banku nie mając umocowania lub przekroczy jego zakres, ważność umowy zależy od potwierdzenia jej przez radę nadzorczą (art. 103 §1 k.c.)

Bank spółdzielczy przy czynnościach z członkami rady nadzorczej reprezentowany jest na ogólnych zasadach określonych w art. 13 u.f.b.s. oraz w art. 55 §1 p.s.

Bank państwowy

Bankiem państwowym, który dokonuje czynności bankowych z osobami fizycznymi jest Bank Gospodarstwa Krajowego (dalej BGK). Przepis §4 ust. 1 s.b.g.k. określa dozwolone czynności bankowe BGK, do których należą m.in.:

- prowadzenie rachunków bankowych,
- udzielanie kredytów,
- udzielanie i potwierdzanie gwarancji bankowych oraz otwieranie akredytyw,
- udzielanie i potwierdzanie poręczenia.

Przepis §11 ust. 3 pkt 3 s.b.g.k. stanowi, że do kompetencji rady nadzorczej należy uchwalanie regulaminu udzielania kredytów i pożyczek pieniężnych członkom organów (rady i zarządu – §9 s.b.g.k.) oraz osobom zajmującym stanowiska kierownicze w BGK. Treść powołanego paragrafu jest podobna do art. 79a ust.1 p.b. Jej literalne brzmienie wskazywałoby jednak, że rada nadzorcza ma prawo opracować regulamin udzielania kredytów i pożyczek dla członków organów banku i osób zajmujących stanowiska kierownicze. Ustawa o BGK i statut BGK nie określają, jakie osoby należy uważać za zajmujące stanowiska kierownicze. Wobec powyższego należy przyjąć, że zgodnie z przepisem art. 79a ust. 5 p.b. do takich osób należą osoby zatrudnione podlegające bezpośrednio członkowi zarządu, dyrektor oddziału, jego zastępca, główny księgowy.

Przepisy szczególne, do jakich niewątpliwie należy statut, powinny być wykładane ściśle. Nie jest to jednak bezwzględna reguła wykładani prawa. Kompetencje rady nadzorczej każdego banku do opracowania regulaminu udzielania kredytów, pożyczek, gwarancji bankowych, poręczeń itp. dla członków zarządu, rady, osób zajmujących stanowiska kierownicze wynikają z przepisu art. 79a p.b. Wobec powyższego rada nadzorcza BGK może w jednym regulaminie określić zasady udzielania kredytów, pożyczek, gwarancji, poręczeń

itp. dla członków organów BGK i osób zajmujących stanowiska kierownicze. Jeśli w regulaminie opracowanym przez radę nadzorczą BGK brak postanowień dotyczących zaangażowania banku w finansowanie członków organów powyżej 10.000 euro, to ma zastosowanie przepis art. 79a ust. 2, wskazujący na konieczność wyrażenia przez radę nadzorczą oraz zarząd zgody na udzielenie pożyczki, kredytu, poręczenia, w osobnych uchwałach podjętych większością 2/3 głosów bez zainteresowanej osoby. Podobnie jak w bankach w formie spółek akcyjnych i spółdzielczych, postanowienia w regulaminie dotyczące zaangażowania powyżej 10.000 euro nie mogą łagodzić reżimu art. 79a ust. 2 p.b. Rada nadzorcza może obniżyć kwotę zadłużenia członka organu banku, na której udzielenie wymagana jest zgoda podejmowana bezwzględną większością głosów, ale nie podwyższyć. Może też rozszerzyć krąg osób, np. o pracowników audytu wewnętrznego. Rada nadzorcza ma pełną swobodę opracowania wewnętrznego regulaminu i wskazania osób lub zespołu osób decydujących o przyznaniu kredytu, pożyczki itp. członkom rady i zarządu BGK.

Zarówno w ustawie o BGK, jak i jego statucie brak postanowień dotyczących konsekwencji niezachowania wymogów wewnętrznego regulaminu udzielania kredytów, pożyczek itp. członkom organów banku i osobom zajmującym stanowiska kierownicze. Podobnie jak w bankach spółdzielczych i działających jako spółki akcyjne, umowy zawarte z naruszeniem regulaminu opracowanego przez radę nadzorczą należy uznać za ważne. Może to jedynie prowadzić do odpowiedzialności osób reprezentujących BGK przy czynnościach z członkami organów banku. Umowy zawarte z członkami organów z naruszeniem zasad określonych w art. 79a ust. 2 p.b. należy traktować natomiast jako nieważne. Argumentacja za takim rozstrzygnięciem jest podobna jak w przypadku banków spółdzielczych. System prawa uznaje za bezwzględnie nieważne m.in. umowy zawarte w imieniu osoby prawnej z przekroczeniem zakresu umocowania organu (art. 39 k.c.). Nie podlegają one również konwalidacji.

Sposób reprezentacji BGK reguluje przepis §25 s.b.g.k. Do składania oświadczeń woli w zakresie praw i obowiązków majątkowych BGK są upoważnieni:

- 1) prezes zarządu – samodzielnie,
- 2) dwie osoby łącznie spośród pozostałych członków zarządu,
- 3) członek zarządu łącznie z pełnomocnikiem ustanowionym przez zarząd, działającym w granicach pełnomocnictwa,
- 4) dyrektor łącznie z zastępcą dyrektora albo działający łącznie dwaj zastępcy dyrektora oddziału lub innej jednostki organizacyjnej BGK w zakresie czynności wykonywanych przez tę jednostkę zgodnie z regulaminem organizacyjnym BGK,

5) dyrektor lub zastępca dyrektora oddziału lub innej jednostki organizacyjnej BGK z pełnomocnikiem w zakresie czynności wykonywanych przez tę jednostkę zgodnie z regulaminem organizacyjnym BGK.

Ponadto do składania oświadczeń woli w zakresie praw i obowiązków majątkowych BGK, dotyczących czynności określonego rodzaju lub czynności szczególnych, osoby wymienione w pkt 1, 2 i 4 mogą ustanowić pełnomocników działających samodzielnie lub łącznie w granicach udzielonego pełnomocnictwa, bez prawa do udzielania dalszych pełnomocnictw (§25 ust. 2. s.b.g.k.). Ustawa o BGK oraz jego statut nie zawierają odrębnych postanowień dotyczących reprezentacji BGK przy czynnościach prawnych z członkami organów. Wobec tego powyższy sposób reprezentacji dotyczy również czynności prawnych między BGK a członkami jego organów, w tym w szczególności zawierania umów kredytowych, pożyczek gwarancji itp.

Uwagi *de lege lata* i *de lege ferenda*

Przeprowadzona analiza dokonywania czynności prawnych między członkami organów a bankami o różnych formach organizacyjno-prawnych wskazuje na znaczne skomplikowanie zagadnienia. Wynika ono głównie ze złożoności materii regulacyjnej zawartej w kilku aktach prawnych. *Ratio legis* uregulowania zawierania niektórych umów z członkami organów banku wyrażonych w prawie bankowym ma na celu głównie zapobieżenie powstaniu szkody dla banku poprzez ograniczenie możliwości podejmowania władczych (jednostronnych) decyzji członków organów banku w zakresie przyznania sobie kredytów, pożyczek, gwarancji itp. Rozwiązania przyjęte w niektórych rodzajach banków łagodzą określony w Prawie bankowym reżim zawierania czynności prawnych z członkami organów (np. w bankach funkcjonujących jako spółki akcyjne), a w niektórych bankach zaostrzają, np. w BGK i bankach spółdzielczych.

W zależności od formy organizacyjno-prawnej banku (spółdzielnia, spółka akcyjna, bank państwowy) różnice w sposobie reprezentacji i skutki ich niezachowania są nieco odmienne. W bankach działających jako spółki akcyjne do zawierania czynności prawnych między członkiem zarządu a bankiem rada nadzorcza może powołać pełnomocnika. Takiej możliwości nie ma w

bankach funkcjonujących jako spółdzielnie. W BGK nie przewiduje się żadnych szczególnych sposobów reprezentacji banku przy czynnościach z członkami organów (BGK reprezentowany jest na zasadach ogólnych określonych w statucie). Różne są konsekwencje zawarcia umów z naruszeniem art. 79a ust. 2 p.b. W bankach będących spółkami akcyjnymi udzielenie kredytu, pożyczki, poręczenia w łącznej kwocie przekraczającej 10.000 euro członkowi zarządu lub rady nadzorczej bez uprzedniej zgody rady nadzorczej oraz zarządu wyrażonej w uchwałach prowadzi do bezskuteczności zawieszonej, z możliwością potwierdzenia w terminie dwóch miesięcy. Takiej możliwości nie ma w BGK i bankach spółdzielczych, gdzie czynności te są bezwzględnie nieważne, bez możliwości konwalidacji. W Prawie spółdzielczym ograniczenia (utrudnienia) w zawieraniu czynności prawnych między spółdzielnią a członkami organów dotyczą głównie członków zarządu. Ponadto w tych bankach poddanie szczególnemu trybowi wyrażania zgody na zawarcie niektórych umów z członkami rady nadzorczej wynika jedynie z Prawa bankowego. W bankach w formie spółek akcyjnych szczególny tryb dokonywania czynności prawnej z członkami rady nadzorczej regulują Prawo bankowe oraz Kodeks spółek handlowych. W BGK natomiast szczególny tryb wyrażania zgody na dokonywanie czynności prawnych z członkami organów regulują akty prawne dotyczące tego banku oraz Prawo bankowe.

Niezależnie od formy organizacyjno-prawnej banki powinny mieć taki sam reżim przeprowadzania czynności prawnych z członkami organów. Nie można wskazać banku, który ze względu na swą formę organizacyjno-prawną byłby bardziej narażony na niebezpieczeństwo zawierania umów z członkami własnych organów.

Trudno znaleźć uzasadnienie przedstawionych różnic w dokonywaniu czynności prawnych między bankami mającymi różne formy organizacyjno-prawne a członkami ich organów. Powinno to być przedmiotem kompleksowej i wyczerpującej regulacji zwartej w Prawie bankowym, jednakowej dla wszystkich banków bez względu na ich formę, bez konieczności odwoływania się do Prawa spółdzielczego, Kodeksu spółek handlowych czy ustawy i statutu BGK. Dzięki temu czynności prawne między członkami organów w bankach byłyby mniej skomplikowane i bardziej przejrzyste.

Bibliografia

1. S. Dmowski, S. Rudnicki (2004): *Komentarz do kodeksu cywilnego. Księga pierwsza. Część ogólna*. Warszawa.
2. E. Fojcik-Mastalska (red.) (2002): *Prawo bankowe. Komentarz*. Warszawa.
3. M. Gersdorf, J. Ignatowicz (1985): *Prawo spółdzielcze. Komentarz*. Warszawa.
4. E. Gniewek (red.) (2004): *Kodeks cywilny, Komentarz*. Warszawa.
5. J. Jacyszyn, Sł. Krześ, E. Marszałkowska-Krześ (2001): *Kodeks spółek handlowych. Komentarz, orzecznictwo*. Warszawa.
6. A. Kidyba (2001): *Kodeks spółek handlowych. Objaśnienia*. Kraków.
7. K. Krucalak (red.) (2001): *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa.
8. Z. Kuniewicz (2000): *Cywilnoprawna reprezentacja spółdzielni – uwagi na tle art. 54 §1 i 55 §2 prawa spółdzielczego*. „Rejent” nr 2/2000.
9. M. Litwińska-Werner (2005): *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa.
10. J.P. Naworski (2001): *Skutki przekroczenia przez zarządy spółek kapitałowych ograniczeń do dokonywania czynności prawnych*. „Przegląd Prawa Handlowego” nr 1/2001.
11. R. Pabis (2001): *Skutki wadliwości czynności prawnych w świetle art. 17 §1 i 2 k.s.h.*, „Przegląd Prawa Handlowego” nr 6/2001.
12. K. Piasecki (red.) (2000): *Kodeks rodzinny i opiekuńczy z komentarzem*. Warszawa.
13. K. Pietrzykowski (red.) (1997): *Kodeks cywilny. Komentarz*. Warszawa.
14. J. Pisuliński (1996): *Cywilnoprawna problematyka kart kredytowych*. „Kwartalnik Prawa Prywatnego” nr 2/1996.
15. Z. Radwański (1995): *Zobowiązania – część ogólna*. Warszawa.
16. K. Rudnicki (2000): *Uzależnienie działania zarządu spółki kapitałowej od decyzji innych organów*. „Monitor Prawniczy” nr 7/2000.
17. B. Smykła (2005): *Prawo bankowe. Komentarz*. Warszawa.
18. S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja (2001): *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Tom I. Warszawa.
19. S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja (2003): *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Tom III. Warszawa.
20. J.A. Strzępka, W. Popiołek, A. Witosz, E. Zielińska (2001): *Kodeks spółek handlowych. Komentarz z orzecznictwem*. Warszawa.
21. M. Tomczak (2000): *Ważność czynności zarządu*. „Rzeczypospolita” nr 255/2000.
22. J. Uryga, W. Magielski (2002): *Rachunkowość banków komercyjnych*. Kraków.

Władysław Baka: Bankowość europejska

Warszawa 2005 Wydawnictwo Naukowe PWN

Przystępując do recenzji książki *Bankowość europejska*, wydanej w drugiej połowie ubiegłego roku, pragnę przede wszystkim stwierdzić, że w pełni zgadzam się ze stanowiskiem autora, prof. dr. hab. Władysława Baki, przedstawiającego na wstępie tej ważnej i pożytecznej dla bankowości pozycji powody jej wydania.

Podobnie jak on uważam, że są to względy natury integracyjnej, zwłaszcza w sferze monetarnej, czynniki systemowo-teoretyczne oraz praktyczne, związane głównie z dużą dynamiką przemian bankowości we współczesnej gospodarce i wzrostem jej roli, a także względy dydaktyczne wyrażające się ciągle wysokim zainteresowaniem środowiska akademickiego problematyką bankowości i jego intensyfikacją w związku z wprowadzeniem w wielu uczelniach nowego kierunku studiów europejskich.

Zgodny jestem również co do kręgu głównych odbiorców. Na pewno należą do nich środowiska uniwersyteckie (studenci i pracownicy naukowo-dydaktyczni), pracownicy banków i innych instytucji finansowych, których powiązania z bankami stają się w ramach procesów integracyjnych coraz silniejsze, oraz liczni czytelnicy interesujący się niezwykle dynamicznymi przemianami w sferze finansów i bankowości. Za godne uwagi, uwzględniające skalę rzeczywistego zainteresowania społeczeństwa omawianymi w książce problemami, należy uznać stwierdzenie autora, że: „przygotowując niniejszą książkę, pragnąłem wyjść na przeciw zapotrzebowania na wiedzę o Eurolandzie ze strony Czytelników niezajmujących się zawodowo kwestiami finansowo-bankowymi, lecz niejako z obywatelskiego punktu widzenia interesujących się przemianami życia społeczno-gospodarczego w Europie, zachodzącymi pod wpływem integracji ekonomicznej i monetarnej, tym bardziej, że w związku z członkostwem Polski w Unii Europejskiej – miejmy nadzieję – niezbyt od-

ległą perspektywą przystąpienia naszego kraju do UGiW, czyli do strefy euro, skutki tych przemian będą w Polsce coraz bardziej widoczne i odczuwalne” (s. 13, 14).

Władysław Baka to pracownik naukowo-dydaktyczny Uniwersytetu Warszawskiego, znany i ceniony zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków organizator badań naukowych dotyczących bankowości, autor wybitnych prac z tej dziedziny i znawca mechanizmów funkcjonowania banków centralnych i komercyjnych. Podjął się niezwykle ambitnego, odpowiedzialnego, ale jednocześnie pożytecznego zadania, którego realizacja dała efekt w postaci recenzowanej książki.

Omawiana pozycja wydawnicza wyróżnia się wszechstronnością i kompleksowością, a jej autora cechują systematyczność i konsekwencja w prowadzeniu wywodu oraz zdecydowana wola wywiązania się ze zobowiązania podjętego wobec czytelników.

W rezultacie otrzymaliśmy pracę o dużym znaczeniu zarówno dla teorii, jak i praktyki bankowej. W takim zakresie i ujęciu problemy bankowości nie były jeszcze prezentowane w naszej literaturze finansowo-bankowej.

Można więc stwierdzić, że recenzowana książka zasługuje na bardzo wysoką ocenę. Ta pozytywna opinia dotyczy zarówno ambitnego zamiaru autora, jak i sposobu jego realizacji oraz przyjętych metod badań. Pozwalają one na formułowanie bardzo ważnych tez, spostrzeżeń, opinii i wniosków dotyczących ewolucji, bieżącego stanu oraz perspektyw rozwoju bankowości w wymiarze europejskim oraz narodowym, dotyczącym państw Unii Europejskiej.

Praca oprócz wstępu („Od autora”), wykazu skrótów oraz aneksów (tabele, słowniczek bankowości europejskiej, bibliografia, indeks) składa się z czterech części. Ich przedmiotem są kolejno:

• Procesy formowania się bankowości europejskiej. W tym fragmencie, umiejętnie łączącym rozważania o charakterze historycznym i problemowym, autor zaprezentował: rys historyczny europejskiej integracji, określając go mianem głównego nurtu integracyjnego, etapy budowy nowego ładu monetarnego oraz kształtowanie się uwarunkowań regulacyjnych w bankowości europejskiej. Zaakcentował przy tym problemy liberalizacji i harmonizacji regulacji bankowych w skali europejskiej.

• Struktura, cele, organizacja oraz zasady funkcjonowania Eurosystemu. Autor, od lat analizujący i prezentujący w polskim piśmiennictwie finansowo-bankowym te problemy, usystematyzował je w tej części książki. Wyraźnie określił rolę i znaczenie Europejskiego Systemu Banków Centralnych oraz Europejskiego Banku Centralnego w polityce pieniężnej, rozliczeniach pieniężnych oraz kształtowaniu warunków bezpieczeństwa finansowego i stabilności sektora bankowego w ramach Eurosystemu.

• Charakterystyka systemów bankowych Unii Europejskiej. Na podkreślenie zasługuje tu zastosowanie w zasadzie jednolitego wzorca analizy, pozwalającego na prezentację rozwiązań w poszczególnych krajach, które mogą być bez kłopotów porównywane i oceniane zgodnie z kryteriami ściśle określonymi w owym wzorcu. Charakterystyka, jak pisze autor, w szczególności dotyczy:

- statusu i funkcji banku centralnego,
- instytucjonalizacji nadzoru bankowego,
- zasad gwarantowania depozytów bankowych,
- struktury i tendencji rozwojowych sektora bankowego.

Objęto nią systemy bankowe w państwach należących do strefy euro (Austria, Belgia, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Włochy) oraz w krajach Unii Europejskiej pozostających poza strefą euro (Dania, Szwecja, Wielka Brytania, Cypr, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Słowacja, Słowenia, Węgry).

• Prezentacja przemian bankowości europejskiej w latach 1985–2003. Poza walorami merytorycznymi tego fragmentu pracy, wszechstronnie obrazującego dynamikę i przemiany strukturalne omawianego sektora, na uwagę zasługuje przyjęty okres analizy. Pozwala on na konfrontację tego, co działo się w europejskim sektorze bankowym, z tym, co charakteryzowało przemiany w polskiej bankowości w ramach transformacji naszego systemu finansowego.

Ta część pracy jest udaną próbą syntezy przemian bankowości europejskiej w latach 1985–2003. Zawiera dwa rozdziały poświęcone:

- tendencjom rozwoju sektora bankowego w Unii Europejskiej w latach 1985–1997,
- kierunkom oddziaływania integracji monetarnej na przemiany sektora bankowego w UE.

Te fragmenty książki są nie tylko bardzo pouczają-

ce, ale też skłaniają do refleksji nad dokonanymi zmianami mającymi poważny (nieraz zasadniczy) wpływ na obecny i przyszły stan bankowości europejskiej.

Bogatym źródłem wiedzy o bankowości europejskiej są umieszczone na końcu książki:

– tabele obrazujące przemiany sektora bankowego w państwach członkowskich Unii Europejskiej w latach 1997–2003, działalność i wyniki banków komercyjnych w nowych państwach członkowskich Unii Europejskiej (wg stanu na koniec 2003 r.) oraz charakteryzujące systemy gwarantowania depozytów w państwach UE,

– słowniczek specjalistycznych pojęć i terminów z dziedziny bankowości europejskiej,

– bibliografia obejmująca: publikacje książkowe i artykuły, dokumenty i raporty, a także inne źródła informacji, strony internetowe banków centralnych państw Unii Europejskiej.

Struktura książki jest przejrzysta, precyzyjna i „przyjazna” dla czytelnika. Układ ocenianej pozycji jest podporządkowany precyzyjnie określonej celowi i zastosowanej metodzie prezentacji, polegającej na systematycznym i konsekwentnym dostarczaniu czytelnikowi najistotniejszych informacji będących wynikiem wieloletnich badań dotyczących bankowości europejskiej.

Widoczna jest umiejętność przeprowadzania analizy wieloaspektowej, a jednocześnie uwzględniającej opartą na jasnych kryteriach selekcję zagadnień, zdażeń, procesów i tendencji oraz rozwiązań regulacyjnych. Autor umiejętnie łączy podejście modelowe ze specyficznymi rozwiązaniami praktycznymi uwzględniającymi warunki funkcjonowania bankowości europejskiej w różnych okresach jej rozwoju.

W wyniku przeprowadzonej analizy, uwzględniającej ewolucję bankowości europejskiej oraz obecne i przyszłe możliwości jej rozwoju, Władysław Baka wskazuje jednocześnie pośrednio na uwarunkowania funkcjonowania tego najważniejszego segmentu systemu finansowego.

Podsumowując powyższą opinię o książce, pragnę stwierdzić, że jest to studium bardzo wartościowe pod względem poznawczym i dydaktycznym, pożyteczne dla usystematyzowania, ugruntowania i rozwinięcia teoretycznych oraz praktycznych aspektów funkcjonowania bankowości w wymiarze krajowym i międzynarodowym (europejskim). Inspiruje również do przemyśleń teoretycznych i działań praktycznych na rzecz doskonalenia mechanizmów funkcjonowania tego sektora w Polsce.

Gorąco polecam Czytelnikom lekturę książki *Bankowość europejska* autorstwa Władysława Baki, a Wydawnictwu Naukowemu PWN gratuluje wyboru cennej inicjatywy i jej pomyślnej realizacji.

rec. Bogusław Pietrzak

Szkice ze współczesnej teorii ekonomii

Praca zbiorowa pod red. Wojciecha
Pacho Warszawa 2005 Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

Funkcjonowanie mechanizmu rynkowego w Polsce nadal odbiega od standardów w rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Dlatego opublikowanie w ubiegłym roku książki pt. *Szkice ze współczesnej teorii ekonomii* jest bez wątpienia wydarzeniem na rynku wydawniczym. Za taką oceną przemawia kilka przesłanek. Autorzy analizują m.in. wybrane obszary działalności gospodarczej: poziom rozwoju gospodarczego, stopień bezrobocia, skalę fiskalizmu oraz rolę państwa w oddziaływaniu na rzeczywistość gospodarczą. Wymienione zagadnienia odgrywają nadzwyczajną rolę w praktyce gospodarczej zarówno w skali makro-, jak i mikroekonomicznej.

Analizy w recenzowanej książce mają przede wszystkim charakter teoretyczny – opis współczesnych nurtów ekonomii. Zespołowi autorskiemu udało się jednak wskazać główne elementy mechanizmu rynkowego i rolę, jaką mogą odgrywać w gospodarce Polski.

Autorzy książki: R. Wojciechowska, W. Pacho, F. Grądalski, Z. Staniek, J. Gardawski i M. Garbicz, w swoich tekstach przyczynili się do wyjaśnienia, za pomocą narzędzi współczesnej ekonomii, procesów zachodzących w ostatnich kilkunastu latach w polskiej gospodarce.

W pierwszym rozdziale, pt. *Niedorozwój a korzyści skali*, autor M. Garbicz szuka przyczyn niedorozwoju gospodarczego. Udowadnia, że uzyskanie przewagi ekonomicznej przez niektóre kraje jest wynikiem do-

datniego sprzężenia zwrotnego, które segreguje zasoby pracy w układzie międzynarodowym. Omawiane korzyści skali występują zarówno w sferze produkcji, jak i w sferze instytucjonalnej. Rozwinięte rynki mogą wykorzystywać lepsze, droższe i bardziej konkurencyjne technologie, które są praktycznie niedostępne lub nieopłacalne dla słabszych gospodarek. W sferze instytucjonalnej M. Garbicz wskazuje na granice efektywnego naśladownictwa. Z reguły kraje słabiej rozwinięte wprowadzają w swoich gospodarkach jedynie niektóre rozwiązania instytucjonalne krajów przodujących, co może świadczyć o braku komplementarności tych rozwiązań instytucjonalnych. Neoklasyczne podejście do gospodarki można rozpatrywać w przypadku gospodarek rozwiniętych; mniej wspólnego ma to podejście z gospodarkami słabo rozwiniętymi.

Następne dwa rozdziały dotyczą wydatków publicznych oraz polityki fiskalnej.

W drugim rozdziale, pt. *Niedoskonałości w poborze podatków*, W. Pacho ustosunkowuje się do dwóch problemów. Bada wpływ wydatków publicznych na użyteczność podmiotów indywidualnych oraz mechanizmy unikania płacenia podatków. Z jednej strony wydatki publiczne mogą służyć poprawie konsumpcji dla wszystkich uczestników rynku. Stopa podatkowa równa elastyczności produktu względem wydatków publicznych zapewnia podmiotom indywidualnym

maksymalną użyteczność. Jednak zbyt wysoka stopa podatkowa może świadczyć o wysokim fiskalizmie, z kolei niższa może oznaczać, że gospodarka nie wykorzystuje w pełni efektów dóbr publicznych. W ostateczności może to być przyczyną unikania płacenia podatków. W prawdzie państwo może wymusić płacenie podatków i realizować cel będący kompromisem między maksymalizacją konsumpcji a maksymalizacją wpływów podatkowych, ale spowoduje to spadek użyteczności indywidualnych podmiotów.

Trzeci rozdział, pt. *Teoretyczne i praktyczne aspekty rachunku kosztów fiskalizmu – przykład Polski*, autorstwa F. Grądałskiego, w pewnym sensie uzupełnia rozważania o fiskalnej roli państwa. Autor zajął się bardzo ważną kwestią, a mianowicie kosztami procesu fiskalnego w Polsce, oraz podjął próbę wskazania kierunków racjonalizacji systemu podatkowego dla Polski. W części pierwszej rozdziału autor sklasyfikował koszty związane z procesem fiskalnym oraz oszacował ich poziom w badanym okresie dla Polski. W drugiej części wymienia osiem obszarów racjonalizacji polskiego systemu podatkowego. Wydaje się, że przedstawione przez autora zasady i kryteria racjonalizacji polskiego systemu podatkowego w zestawieniu z kosztami procesu fiskalnego powinny być przedmiotem szerokiej dyskusji przed podjęciem ostatecznej decyzji dotyczącej przyszłego kształtu systemu podatkowego dla naszego kraju.

W rozdziale pt. *Niepełna informacja na rynku pracy* R. Wojciechowska podjęła próbę wyjaśnienia mechanizmów utrzymujących wysoki poziom bezrobocia. Autorka wskazuje, że brak jasnego przepływu informacji i niepewność powodują zmniejszenie efektywności rynku pracy, co wynika z dodatkowych kosztów dla bezrobotnych oraz spowalnia proces dostosowania popytu na pracę i jej podaży. Autorka przedstawiła kilka modeli, m.in. model płacy motywacyjnej i teorii poszukiwań pracy, ale nie udało się w pełni uchwycić specyfiki rynku pracy w Polsce. Autorka słusznie zwraca szczególną uwagę na rolę instytucji na rynku pracy, które są obecnie mało aktywne w sferze pośrednictwa pracy i nie dbają o zmniejszenie asymetrii informacyjnej.

Rolę czynników instytucjonalnych w procesach gospodarczych wyjaśnia Z. Staniek w rozdziale zatytułowanym *Uwarunkowania i wyznaczniki efektywności*

systemu instytucjonalnego. Zdaniem autora efektywność rozwiązań instytucjonalnych zależy przede wszystkim od jakości tych instytucji, ich współpracy i dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. Oprócz wymienionych czynników wpływających na efektywność systemu instytucjonalnego autor wymienia jeszcze: prawo własności, skuteczny nadzór korporacyjny i właścicielski oraz internacjonalizację efektów zewnętrznych. Oczywiście autor ma świadomość, że wymienione czynniki nie wyczerpują wszystkich kryteriów oceny efektywności systemu instytucjonalnego. Chodzi głównie o instytucje, które sprzyjają np. dostarczaniu wystarczających ilości dóbr publicznych, zapewnieniu swobody zawierania umów, bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, elastyczności rynków finansowego i rynku pracy, racjonalizacji ryzyka. Wymaga to odpowiedniego zsynchronizowania z rolą państwa i prawem własności.

Swego rodzaju uzupełnieniem rozważań na temat roli państwa w stosunkach społeczno-gospodarczych jest ostatni rozdział pt. *Współczesny neokorporatyzm w ujęciu socjologii ekonomicznej*. Autor – J. Gardawski – przedstawia kilka podejść wchodzących w skład „instytucjonalnej i ewolucyjnej ekonomii”, wskazując na narzędzia, które umożliwiają poznanie polskiego neokorporatyzmu. Uzgodnienia interesów świata pracy i kapitału przyjmują postać sformalizowanych umów albo fragmentarycznych porozumień i uzgodnień. Autor opisuje ewolucję polskiego neokorporatyzmu po 1989 r., ale jednoznacznie stwierdza, że w Polsce neokorporatyzm się nie udał, mimo że powiodła się próba rozwinięcia niektórych form demokracji partycypacyjnej i kontynuowany jest dialog społeczny.

Omawiana pozycja wydawnicza wyróżnia się kompleksowością ujęcia badawczego i publikacyjnego, a jej autorów cechuje systematyczność i konsekwencja prowadzonej analizy. W rezultacie otrzymaliśmy pracę o dużym znaczeniu zarówno dla teorii, jak i praktyki gospodarczej i dlatego należy uznać ją za istotną w naszej literaturze ekonomicznej. Stanowi bowiem wartościowe pod względem poznawczym i dydaktycznym studium głównych obszarów działalności gospodarczej.

rec. Joanna Marczakowska-Proczka

EMISJA MONET I BANKNOTÓW W 2005 ROKU

MONETY

Monety przeznaczone na cele kolekcjonerskie

Nominał, parametry	Nazwa monety	Wizerunek		Autor	Wielkość emisji (nakład w sztukach)
		Awers	Rewers		
monety srebrne					
10 zł Ag 925/1000 φ 32,00 mm 14,14 g bok: gładki stempel lustrzany	Mikołaj Rej 1505-1569 500. rocznica urodzin	W owalu: wizerunek orła usta- lony dla godła Rzeczypospolitej Polskiej oraz poniżej orła napis: 10. W otoku napis: RZECZPO- SPOLITA POLSKA oraz ozna- czenie roku emisji: 2005, po- przedzony i zakończony krop- ką oraz napis: ZŁOTYCH. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Portret Mikołaja Reja w owa- lu. Wokół portretu napis: 500. ROCZNICA URODZIN MIKOŁAJA REJA 1505-1569 rozdzielony kropkami.	Ewa Olszewska- -Borys	60.000
10 zł Ag 925/1000 φ 32,00 mm 14,14 g bok: gładki stempel lustrzany	Poczet królów i książąt polskich August II Mocny 1697-1706, 1709- 1733	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 10 ZŁ, w otoku napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA poprzedzony oraz zakończony pięcioma perełkami. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW	Półpostać króla Augusta II Mocnego. Z lewej strony półkolem napis: AUGUST II MOCNY, z prawej strony półkolem napis 1697-1706 1709-1733	Ewa Tyc- -Karpińska	61.000
10 zł Ag 925/1000 długość: 43,40 wysokość: 29,20 kształt wachlarza o kącie rozwarcia 100 stopni	Światowa Wysta- wa EXPO 2005 Ja- ponia	Stylizowany wizerunek frag- mentu pomnika Fryderyka Cho- pina z Łazienek Królewskich w Warszawie. Z lewej strony wi- zerunek orła ustalony dla godła Rzeczypospolitej Polskiej oraz wzdłuż lewego boku monety na- pis RZECZPOSPOLITA POL- SKA. Wzdłuż prawego boku mo- nety oznaczenie roku emisji 2005 oraz napis: 10 ZŁ. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Wizerunek pary żurawi. Z lewej strony wizerunek sosny oraz wzdłuż lewego boku monety napis: EXPO. Wzdłuż prawego boku mo- nety napis: 2005 AICHI.	Robert Kotowicz	80.000
10 zł Ag 925/1000 φ 32,00 mm 14,14 g na boku napis: 75-LECIE CHRTZU „DARU POMO- RZA”, rozdzielony gwiazdką stempel lustrzany	Dzieje złotego – żaglowiec (2 zł i 5 zł z 1936 r.)	U góry: z prawej strony wizeru- nek orła ustalony dla godła Rze- czypospolitej Polskiej, z lewej strony półkolem napis: RZECZ- POSPOLITA / POLSKA. Poniżej z lewej strony wizerunek awersu monety 5 zł z 1936 r., z prawej strony wizerunek żagłowca „Dar Pomorza”. Poniżej żagłowca oznaczenie roku emisji: 2005. U dołu napis: 10 ZŁ. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Wizerunek rewersu monety 5 zł z 1936 r. z żaglowcem. Na tle ozdobnego reliefu fragment stylizowanej róży wiatrów i trzy gwiazdy. U dołu, z lewej strony pół- kolem napis: DZIEJE ZŁOTEGO.	Andrzej Nowakowski	61.000

10 zł Ag 925/1000 oraz zielona farba φ 32,00 mm 14,14 g bok: gładki stempel lustrzany	60. rocznica zakończenia II wojny światowej	U góry półkolem napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA, poniżej wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej. Poniżej stylizowane sylwetki żołnierzy z różnych alianckich formacji wojskowych. U dołu oznaczenie roku emisji: 2005 oraz poniżej napis: 10 ZŁ. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	U góry półkolem napis: 60. ROCZNICA ZAKOŃ- CZENIA, poniżej: II WOJ- NY / ŚWIATOWEJ. Niżej stylizowane: ruiny i gołąb z zieloną gałązką oliwną w dziobie. Z lewej strony napis: 1945.	Ewa Tyc- -Karpińska	70.000
10 zł Ag 925/1000 φ 32,00 mm 14,14 g bok: gładki stempel lustrzany	Papież Jan Paweł II 1920-2005	Z prawej strony wizerunek orła ustalony dla godła Rzeczypospo- litej Polskiej, powyżej półkolem napis: RZECZPOSPOLITA POL- SKA oraz oznaczenie roku emi- sji: 2005. Z lewej strony stylizo- wany wizerunek fragmentu chrzcielnicy z Bazyliki Mniej- szej p. w. Ofiarowania Najświęt- szej Maryi Panny w Wadowi- cach. Na dole z prawej strony półkolem napis: 10 ZŁ. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Z lewej strony wizerunek Papieża Jana Pawła II. Z prawej strony stylizowa- ny wizerunek fragmentu Bazyliki św. Piotra w Rzy- mie oraz napis: JAN / /PAWEŁ II. U góry półkolem napis: 1920-2005.	Urszula Walerzak	170.000
10 zł Ag 925/1000 φ 32,00 mm strona odwrotna platerowana Au 999/1000, 14,14 g bok: gładki stempel lustrzany	Papież Jan Paweł II 1920-2005	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej. Powyżej półkolem napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA. Poniżej orła oznaczenie roku emisji: 2005. Poniżej oznaczenia roku emisji wizerunki dwóch dłoni. U dołu półkolem napis: ZŁ 10 ZŁ. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Z lewej strony wizerunek Papieża Jana Pawła II. Z prawej strony stylizowa- ny wizerunek fragmentu Bazyliki Mniejszej p. w. Ofiarowania Najświętszej Maryi Panny w Wadowi- cach. U góry półkolem na- pis: JAN PAWEŁ II, u dołu półkolem napis: 1920-2005.	Urszula Walerzak	176.000
10 zł Ag 925/1000 φ 32,00 mm 14,14 g bok: gładki stempel lustrzany	25-lecie NSZZ „Solidarność”	U góry z lewej strony półkolem napis: RZECZPOSPOLITA POL- SKA, poniżej wizerunek orła ustalony dla godła Rzeczypospo- litej Polskiej. Poniżej orła z lewej strony napis: 10 ZŁ. U dołu sty- lizowany fragment napisu: SO- LIDARNOŚĆ. Niżej z prawej strony oznaczenie roku emisji: 2005. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Stylizowane: fragment kon- turu mapy wybrzeża Polski oraz poniżej wizerunki lu- dzi z flagami, z dłońmi wzniesionymi w geście zwycięstwa. U góry półko- lem napis: 1980 NSZZ „SOLIDARNOŚĆ” 2005, centralnie logo obchodów rocznicy 25-lecia NSZZ „SOLIDARNOŚĆ”.	Ewa Olszewska- -Borys	64.900
10 zł Ag 925/1000 oraz zielona farba φ 32,00 mm 14,14 g bok: gładki stempel lustrzany	Konstanty Ildefons Gałczyński 1906-1953	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, powyżej półkolem napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA. Poniżej orła stylizowany wizeru- nek dorożki i koni. Powyżej do- rożki z prawej strony ukośnie oznaczenie roku emisji: 2005. U dołu napis: 10 ZŁ. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Z prawej strony wizerunek Konstantego Ildefonsa Gał- czyńskiego. Z lewej strony stylizowany wizerunek zie- lonej gęsi. Z lewej strony półkolem napis: KONSTANTY ILDEFONS z prawej strony półkolem napis: GAŁCZYŃSKI. Z pra- wej strony napis: 1905/1953	Ewa Tyc- -Karpińska	62.000
10 zł Ag 925/1000 φ 32,00 mm 14,14 g bok: gładki stempel lustrzany	Poczet królów i książąt polskich Stanisław August Poniatowski 1764-1795	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 10 ZŁ, w otoku napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA poprzedzony oraz zakończony pięcioma perłkami. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Z lewej strony popiersie Sta- nisława Augusta Poniatow- skiego oraz w tle cień jego profilu. Powyżej napis: 3. Maia, /Roku 1791. Z lewej strony półkolem napis: STANISŁAW AUGUST z prawej strony półkolem napis: PONIATOWSKI. U dołu z prawej strony na- pis: 1764-1795.	Ewa Tyc- -Karpińska	60.000

20 zł Ag 925/1000 φ 32,00 mm 14,14 g bok: gładki stempel lustrzany	Poczet królów i książąt pol- skich Stanisław August Poniatowski 1764-1795	Wizerunek orla ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orla oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 10 ZŁ, w otoku napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA poprzedzony oraz zakończony pięcioma perełkami. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Półpostać Stanisława Au- gusta Poniatowskiego. Z prawej strony królewski monogram. Z lewej strony półkolem napis: STANISŁAW AUGUST PONIATOWSKI z prawej strony półkolem napis: 1764-1795.	Ewa Tyc- -Karpińska	60.000
20 zł Ag 925/1000 φ 38,61 mm 28,28 g bok: gładki stempel lustrzany	Zwierzęta świata – puchacz (łac. Bubo bubo)	Wizerunek orla ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej. Pod orłem oznaczenie roku emi- sji: 2005, poniżej napis: ZŁ 20 ZŁ. Po bokach łap orla wizerun- ki flagi państwowej. U góry pół- kolem napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Wizerunki: dorosłego pu- chacza oraz trojga pisklat w gnieździe na sośnie. U góry półkolem napis: PUCHACZ – Bubo bubo.	awers: Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Andrzej Nowakowski	61.000
20 zł Ag 925/1000 φ 38,61 mm 28,28 g na boku trzykrotnie powtórzony napis: CZĘSTOCHOWA 2005, rozdzielony gwiazdkami stempel lustrzany	350-lecie obrony Jasnej Góry	Z prawej strony wizerunek orla ustalony dla godła Rzeczypo- spolitej Polskiej, z lewej strony półkolem napis: RZECZPO- SPOLITA POLSKA oraz ozna- czenie roku emisji: 2005. Z prawej strony orla napis: 20/ZŁ. Na tle stylizowanego fragmentu Klasztoru Ojców Paulinów na Jasnej Górze w Częstochowie napis: „Tutaj zawsze byliśmy wolni” / JAN PAWEŁ II. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Na tle stylizowanego frag- mentu sztychu Johanesa Bensheimera „Obłężenie Ja- snej Góry przez Szwedów w 1655 r.” z prawej strony stylizowany wizerunek Oj- ca Augustyna Kordeckiego z obrazu z końca XVII wie- ku. U góry półkolem napis 350-LECIE OBRONY JA- SNEJ GÓRY.	Ewa Tyc- -Karpińska	69.000
20 zł Ag 925/1000 oraz farby: czerwona, żółta, zielona i niebieska długość: 28,00 mm szerokość: 40,00 mm 28,28 g bok: gładki stempel lustrzany	Polscy malarze XIX/XX- Tadeusz Makowski 1882-1932	Stylizowany wizerunek obrazu Tadeusza Makowskiego „Ską- piec” z 1932 r. U dołu, z prawej strony wizerunek orla ustalony dla godła Rzeczypospolitej Pol- skiej. Wokół orla napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA, oznacze- nie roku emisji 2005 oraz 20 zł. Pod lewą łapą orla znak menni- cy: MW.	Stylizowany wizerunek Ta- deusza Makowskiego z ob- razu „Autoportret z paletą i ptaszkiem” Tadeusza Ma- kowskiego z około 1919 r. W tle stylizowany fragment rysunku Tadeusza Makow- skiego „Małe modele w pra- cowni” z około 1931 r. U gó- ry z prawej strony napis: 1882-1932. W prawym dol- nym rogu paleta i trzy pędz- le. Na palecie farby: czerw- na, żółta, zielona i niebie- ska. Z lewej strony palety napis: Tadé/Makowski.	Urszula Walerzak	70.000
monety złote					
100 zł Au 900/1000 φ 21,00 mm 8,00 g bok: gładki stempel lustrzany	Poczet królów i książąt pol- skich August II Mocny 1697- 1706, 1709-1733	Wizerunek orla ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orla oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 100 ZŁ, w otoku napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA. Pod lewą łapą orla znak menni- cy: MW.	Popiersie króla Augusta II Mocnego. W otoku napis: na górze AUGUST II MOCNY, na dole 1697-1706, 1709-1733.	Ewa Tyc- -Karpińska	4.200
100 zł Au 900/1000 φ 21,00 mm 8,00 g bok: gładki stempel lustrzany	Papież Jan Paweł II 1920-2005	Stylizowany wizerunek frag- mentu Bazyliki św. Piotra w Rzymie. Z lewej strony wize- runek orla ustalony dla godła Rzeczypospolitej Polskiej, z pra- wej strony napis: 100 / ZŁ. Wo- kół napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA oraz oznaczenie roku emisji: 2005. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Z lewej strony wizerunek Papieża Jana Pawła II. Z pra- wej strony stylizowany wi- zerunek fragmentu chrzciel- nicy z Bazyliki Mniejszej p. w. Ofiarowania Najświętszej Maryi Panny w Wadowi- cach. U góry półkolem na- pis: JAN PAWEŁ II, u dołu półkolem napis: 1920-2005.	Urszula Walerzak	18 700

100 zł Au 900/1000 φ 21,00 mm 8,00 g bok: gładki stempel lustrzany	Poczet królów i książąt polskich Stanisław Au- gust Poniatowski 1764-1795	Wizerunek orla ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orla oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 100 ZŁ, w otoku napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA. Pod lewą łapą orla znak menni- cy: MW.	Z lewej strony popiersie Stanisława Augusta Ponia- towskiego. Z prawej strony królewski monogram. W otoku napis na górze: STANISŁAW AUGUST PONIATOWSKI, na dole: 1764-1795.	Ewa Tyc- -Karpińska	4.200
200 zł Au 900/1000 φ 27,00 mm 15,50 g bok: gładki stempel lustrzany	Mikołaj Rej 1505-1569 500. rocznica urodzin	W środkowej części ukośnie umieszczone stylizowane gę- sie pióro. Z lewej strony u góry wizerunek orla ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej oraz półkolem napis: RZECZPO- SPOLITA POLSKA oraz ozna- czenie roku emisji: 2005. Z pra- wej strony napis: 200/ZŁO- TYCH. U dołu faksymile podpi- su Mikołaja Reja. Pod lewą łapą orla znak menni- cy: MW.	Popiersie Mikołaja Reja na tle fragmentów architektu- ry. Z lewej strony półko- łem napis: 1505, z prawej 1569. Poniżej popiersia napis: 500. ROČZNICA/URODZIN/ MIKOŁAJA/REJA.	Ewa Olszewska- -Borys	3.600
200 zł Au 900/1000 φ 27,00 mm 15,50 g bok: gładki stempel lustrzany	Światowa Wysta- wa EXPO 2005 Japonia	Stylizowany wizerunek frag- mentu pomnika Fryderyka Chopina z Łazienek Królew- skich w Warszawie. Poniżej z lewej strony wizerunek orla ustalony dla godła Rzeczypo- spolitej Polskiej. Powyżej orla z lewej strony napis: 200 ZŁ. Z lewej strony półkolem ozna- czenie roku emisji 2005. U do- łu półkolem napis: RZECZPO- SPOLITA POLSKA. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Stylizowane wizerunki: Zamku Nagoya na tle góry Fuji oraz gałązki kwitnącej śliwy. U góry napis: EXPO / 2005 / AICHI.	Robert Kotowicz	4.200
200 zł Au 900/1000 φ 27,00 mm 15,50 g bok: gładki stempel lustrzany	60. rocznica za- kończenia II woj- ny światowej	Z prawej strony wizerunek orla ustalony dla godła Rzeczypospoli- tej Polskiej, poniżej oznaczenie ro- ku emisji: 2005 oraz napis: 200 ZŁ. Z lewej strony półkolem napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA. U dołu z lewej strony stylizowa- ne: gołąb z gałązką oliwną w dziobie oraz siatka kartogra- ficzna. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Wokół napis: 60. ROCZNICA ZAKOŃCZENIA II WOJNY ŚWIATOWEJ. W środku stylizowane: ku- la ziemiska oraz sylwetki alianckich samolotów bio- rących udział w II wojnie światowej, w środku na- pis: 1945. Poniżej stylizo- wana mapa Polski.	Ewa Tyc- -Karpińska	4.400
200 zł Au 900/1000 φ 27,00 mm 15,50 g bok: gładki stempel lustrzany	25-lecie NSZZ „Solidarność”	U góry półkolem napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA. Z lewej strony wizerunek orla ustalony dla godła Rzeczypospolitej Pol- skiej, z prawej strony napis: 200 / ZŁOTYCH. Poniżej orla napis: SOLIDARNOSĆ. U dołu ozna- czenie roku emisji: 2005. Pod le- wą łapą orla znak mennicy: MW.	Na tle stylizowanego gołę- bia stylizowane wizerunki ludzi trzymających się za ręce. U góry półkolem na- pis: 25-LECIE, u dołu półkolem napis: NSZZ „SOLIDARNOSĆ”.	Ewa Olszewska- -Borys	4.600
200 zł Au 900/1000 φ 27,00 mm 15,50 g bok: gładki stempel lustrzany	Konstanty Ildefons Gałczyński 1905-1953 100. rocznica urodzin	Z lewej strony wizerunek orla ustalony dla godła Rzeczypospo- litej Polskiej oraz oznaczenie ro- ku emisji: 2005. U góry półko- łem napis RZECZPOSPOLITA POLSKA. Poniżej oznaczenia ro- ku emisji stylizowany wizeru- nek dorożki z koniem. U dołu napis: 200 ZŁ Pod lewą łapą or- ła znak mennicy: MW.	Wizerunek Konstantego Il- defonsa Gałczyńskiego, po- niżej ukośnie odwzorowa- nie podpisu K. I. Gałczyń- skiego oraz pod nim napis: 1905-1953. W otoku napis: KONSTANTY ILDEFONS GAŁCZYŃSKI.	Ewa Tyc- -Karpińska	3.500

Monety powszechnego obiegu - nakłady monet w 2005 r.

1 gr	- 375.000.000 szt.
2 gr	- 163.003.250 szt.
5 gr	- 113.000.000 szt.
10 gr	- 94.000.000 szt.
20 gr	- 37.000.025 szt.
2 zł	- 5.000.000 szt.
2 zł Nordic Gold	- 21.670.000 szt.

Nominał, parametry	Nazwa monety	Wizerunek		Autor	Wielkość emisji (nakład w sztukach)
		Awers	Rewers		
Monety ze stopu Nordic Gold					
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Mikołaj Rej 1505-1569 500. rocznica urodzin	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 2 ZŁ, w otoku napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA poprzedzony oraz zakończony sześcioma perełkami. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Popiersie Mikołaja Reja. Z prawej strony napis: 1505/1569. U góry półko- łem napis: 500-LECIE URO- DZIN MIKOŁAJA REJA.	awers: Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Ewa Olszewska- -Borys	850.000
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Zwierzęta świata – puchacz (łac. Bubo bubo)	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej. Pod orłem oznaczenie roku emi- sji: 2005, poniżej napis: ZŁ 2 ZŁ. Po bokach łap orła wizerunki flagi państwowej. U góry półko- łem napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Wizerunki: dorosłego pu- chacza oraz trojga piskląt w gnieździe na sośnie. U góry z prawej strony pół- kolem napis: PUCHACZ – Bubo bubo.	awers: Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Andrzej Nowakowski	990.000
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Światowa Wy- stawa EXPO 2005 Japonia	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 2 ZŁ, w otoku napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA poprze- dzony oraz zakończony sześci- ma perełkami. Pod lewą łapą or- ła znak mennicy: MW.	Stylizowany wschód słońca nad górą Fuji na tle ozdob- nego reliefu. U góry wizeru- nek dwóch żurawi w locie. Z lewej strony półkolem na- pis: EXPO, z prawej półko- łem napis AICHI. U dołu napis: 2005.	awers: Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Robert Kotowicz	1.000.000
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Dzieje złotego – żaglowiec (2 zł i 5 zł z 1936 r.)	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 2 ZŁ, w otoku napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA poprze- dzony oraz zakończony sześci- ma perełkami. Pod lewą łapą or- ła znak mennicy: MW.	Na tle ozdobnego reliefu wizerunek rewersu monety 2 zł z 1936 r. z żaglowcem. U dołu z lewej strony pół- kolem napis: DZIEJE ZŁOTEGO	awers: Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Andrzej Nowakowski	950.000

2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	60. rocznica za- kończenia II wojny światowej	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 2 ZŁ, w otoku napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA poprze- dzony oraz zakończony sześcio- ma perełkami. Pod lewą łapą or- ła znak mennicy: MW.	Na tle stylizowanego wize- runku Krzyża Walecznych stylizowane hełmy bojowe używane w polskich forma- cjach wojskowych podczas II wojny światowej: wz. 40, umieszczony na karabinku automatycznym SWT-40, poniżej Mk II, umieszczony na pistolecie maszynowym STEN. Na lufie pistoletu go- łąb z gałązką oliwną w dzi- obie. U góry stylizowana siat- ka kartograficzna, poniżej półkolem napis: 60. ROCZ- NICA ZAKOŃCZENIA / II, u dołu napis: WOJNY / ŚWIATOWEJ.	awers i rewers: 1.000.000 Ewa Tyc- -Karpińska
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Papież Jan Paweł II 1920-2005	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 2 ZŁ, w otoku napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA poprze- dzony oraz zakończony sześcio- ma perełkami. Pod lewą łapą or- ła znak mennicy: MW.	Z lewej strony wizerunek Papieża Jana Pawła II. Z pra- wej strony stylizowany wi- zerunek fragmentu Bazyliki św. Piotra w Rzymie oraz napis: JAN / PAWEŁ II. U góry półkolem napis: 1920-2005.	awers: 4.000.000 Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Urszula Walerzak
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	25-lecie NSZZ „Solidarność”	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 2 ZŁ, w otoku napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA poprze- dzony oraz zakończony sześcio- ma perełkami. Pod lewą łapą or- ła znak mennicy: MW.	Z prawej strony stylizowa- na dłoń w geście symboli- zującym zwycięstwo. Z le- wej strony ukośnie napis: NSZZ / SOLIDARNOŚĆ. U góry półkolem napis: 1980-2005.	awers: 1.000.000 Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Ewa Olszewska- -Borys
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	350-lecie obrony Jasnej Góry	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 2 ZŁ, w otoku napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA poprze- dzony oraz zakończony sześcio- ma perełkami. Pod lewą łapą or- ła znak mennicy: MW.	Na tle stylizowanego frag- mentu sztychu Johanesa Bensheimera „Obleżenie Ja- snej Góry przez Szwedów w 1655 r.”, z prawej strony stylizowany wizerunek Oj- ca Augustyna Kordeckiego z obrazu z końca XVII wie- ku. U góry półkolem napis: 350-LECIE OBRONY JASNEJ GÓRY, pod nim oznaczenie roku: 1655.	awers i rewers: 1.000.000 Ewa Tyc- -Karpińska
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Konstanty Ildefons Gałczyński 1905-1953 100. rocznica urodzin	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 2 ZŁ, w otoku napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA poprze- dzony oraz zakończony sześcio- ma perełkami. Pod lewą łapą or- ła znak mennicy: MW.	Z prawej strony wizerunek Konstantego Ildefonsa Gał- czyńskiego. Z lewej strony stylizowane wizerunki głowy konia i gęsi. W oto- ku napis na górze: KONSTANTY ILDEFONS GAŁCZYŃSKI, na dole: 1905-1953.	awers i rewers: 850.000 Ewa Tyc- -Karpińska
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Poczet królów i książąt polskich Stanisław August Poniatowski 1764-1795	Wizerunek orła ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, po bokach orła oznaczenie roku emisji: 20-05, pod orłem napis: ZŁ 2 ZŁ, w otoku napis: RZECZ- POSPOLITA POLSKA poprze- dzony oraz zakończony sześcio- ma perełkami. Pod lewą łapą or- ła znak mennicy: MW.	Z lewej strony popiersie Stanisława Augusta Ponia- towskiego. Z prawej strony napis: 3. Maia, /Roku 1791. U góry półkolem napis: STANISŁAW AUGUST PONIATOWSKI. U dołu z prawej strony półkolem napis: 1764-1795.	awers i rewers: 990.000 Ewa Tyc- -Karpińska

2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Polscy Malarze XIX/XX – Tadeusz Makowski 1882-1932	Wizerunek orla ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej, z lewej strony paleta i dwa pędz- le. U dołu napis: 2 ZŁ, u góry półkolem napis: RZECZPOSPOLI- TA POLSKA oraz oznaczenie roku emisji: 2005. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Wizerunek Tadeusza Ma- kowskiego. U dołu z lewej strony półkolem napis: TADEUSZ MAKOWSKI. Z prawej strony stylizowa- ny fragment akwareli „Im- prowizowane święto” Ta- deusza Makowskiego z oko- ło 1931 r., powyżej napis: 1882-1932.	awers: Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Urszula Walerzak	900.000
Monety ze stopu Nordic Gold z serii „Herby województw”					
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	województwo świętokrzyskie	Na tle stylizowanej mapy Polski wizerunek orla ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej. Wokół napis: RZECZPOSPOLI- TA POLSKA oraz oznaczenie roku emisji: 2005. U dołu napis: zł 2 zł. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Wizerunek herbu woje- wództwa świętokrzyskiego. U góry półkolem napis: WOJEWÓDZTWO, u dołu półkolem napis: ŚWIĘTO- KRZYSKIE. awers: Urszula Walerzak	rewers: Ewa Olszewska- -Borys	900.000
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	województwo warmińsko- -mazurskie	Na tle stylizowanej mapy Polski wizerunek orla ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej. Wokół napis: RZECZPOSPOLI- TA POLSKA oraz oznaczenie ro- ku emisji: 2005. U dołu napis: zł 2 zł. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Wizerunek herbu woje- wództwa warmińsko- mazurskiego oraz w otoku napis: WOJEWÓDZTWO, WARMIŃSKO-MAZUR- SKIE umieszczone w wie- lokacie.	awers: Urszula Walerzak rewers: Robert Kotowicz	900.000
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmio- krotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	województwo wielkopolskie	Na tle stylizowanej mapy Polski wizerunek orla ustalony dla go- dła Rzeczypospolitej Polskiej. Wokół napis: RZECZPOSPOLI- TA POLSKA oraz oznaczenie ro- ku emisji: 2005. U dołu napis: zł 2 zł. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Wizerunek herbu woje- wództwa wielkopolskiego. Wokół napis: WOJEWÓDZ- TWO WIELKOPOLSKIE.	awers i rewers: Urszula Walerzak	940.000
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	województwo zachodnio- pomorskie	Na tle stylizowanej mapy Pol- ski wizerunek orla ustalony dla godła Rzeczypospolitej Pol- skiej. Wokół napis: RZECZPO- SPOLITA POLSKA oraz ozna- czenie roku emisji: 2005. U do- łu napis: zł 2 zł. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW	Wizerunek herbu woje- wództwa zachodniopomor- skiego. U góry półkolem napis: WOJEWÓDZTWO, u dołu półkolem napis: ZACHODNIOPOMORSKIE.	awers: Urszula Walerzak rewers: Ewa Olszewska- Borys	900.000
monety ze stopu Nordic Gold z serii „Historyczne miasta w Polsce”					
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Gniezno	W centralnej części wizerunek orla ustalony dla godła Rzeczypo- spolitej Polskiej. Z prawej strony napis: 2 ZŁ. U góry półkolem na- pis: RZECZPOSPOLITA POL- SKA oraz oznaczenie roku emisji: 2005. Poniżej orla stylizowany fragment muru miejskiego z blan- kami oraz z bramą o rozwartych wrotach, z uniesioną kratą w prześwicie. Pod lewą łapą orla znak mennicy: MW.	Stylizowany wizerunek Ka- tedry Wniebowzięcia NMP w Gnieźnie od strony wschodniej. Z prawej i z le- wej strony stylizowane wi- zerunki fragmentów bor- diury z Drzwi Gnieźnień- skich z Katedry Wniebo- wzięcia NMP. U dołu napis: GNIEZNO.	awers i rewers: Ewa Tyc- -Karpińska	1.200.000

2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Kołobrzeg	W centralnej części wizerunek orła ustalony dla godła Rzeczypospolitej Polskiej. Z prawej strony napis: 2 ZŁ. U góry półkolem napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA oraz oznaczenie roku emisji: 2005. Poniżej orła stylizowany fragment muru miejskiego z blankami oraz z bramą o rozwartych wrotach, z uniesioną kratą w prześwicie. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Stylizowany wizerunek latarni morskiej w Kołobrzegu. U góry półkolem napis: KOŁOBRZEG.	awers: Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Robert Kotowicz	1.100.000
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Włocławek	W centralnej części wizerunek orła ustalony dla godła Rzeczypospolitej Polskiej. Z prawej strony napis: 2 ZŁ. U góry półkolem napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA oraz oznaczenie roku emisji: 2005. Poniżej orła stylizowany fragment muru miejskiego z blankami oraz z bramą o rozwartych wrotach, z uniesioną kratą w prześwicie. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Stylizowany wizerunek bazyliki katedralnej p. w. Wniebowzięcia NMP we Włocławku, od strony południowo-wschodniej. U góry napis: WŁOCŁAWEK.	awers: Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Robert Kotowicz	1.100.000
2 zł CuAl5Zn5Sn1 φ 27 mm 8,15 g na boku napis: NBP ośmiokrotnie powtórzony, co drugi odwrócony o 180 stopni rozdzielony gwiazdkami stempel zwykły	Cieszyn	W centralnej części wizerunek orła ustalony dla godła Rzeczypospolitej Polskiej. Z prawej strony napis: 2 ZŁ. U góry półkolem napis: RZECZPOSPOLITA POLSKA oraz oznaczenie roku emisji: 2005. Poniżej orła stylizowany fragment muru miejskiego z blankami oraz z bramą o rozwartych wrotach, z uniesioną kratą w prześwicie. Pod lewą łapą orła znak mennicy: MW.	Stylizowany wizerunek Rottundy św. Mikołaja. Z lewej strony romańska kolumna podtrzymująca sklepienie. U góry półkolem napis: CIESZYN.	awers: Ewa Tyc- -Karpińska rewers: Urszula Walerzak	1.100.000

BANKNOTY

W 2005 r. Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych SA wyprodukowała i dostarczyła do NBP banknoty o nominale 10 zł, 20 zł, 50 zł i 100 zł.

SPIS TREŚCI

miesięcznika „Bank i Kredyt” – 2005 rok

Rocznik XXXVI

BANKOWOŚĆ KOMERCYJNA

Michał Buszko

Fuzje i przejęcia banków komercyjnych w Polsce – wyniki badania ankietowego **8/41**

Jacek Grzywacz, Ewa Lorek

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa w ocenie zdolności kredytowej **7/60**

Artur Kowalczyk

Czy reklamy kredytów bankowych mogą być etyczne? Etyczne dylematy reklamy detalicznych produktów kredytowych oferowanych przez banki działające w Polsce **3/67**

Tomasz Koźliński

Bankowość internetowa

Część I – determinanty rozwoju **5/42**

Część II – rozwój na świecie i w Polsce **6/30**

Wioletta Krawiec

Cykl życia produktu bankowego na podstawie modeli analizy rynkowej **10/62**

Janusz Kudła, Dominika Gadowska

Wpływ jakości usług na efektywność oddziałów bankowych **1/47**

Janusz Kudła, Krzysztof Opolski

Czynniki jakości usług sprzyjające uzyskiwaniu dobrych wyników finansowych w oddziałach bankowych **8/51**

Teresa Orzeszko

Zasady funkcjonowania rezerw na ryzyko kredytowe w bankach w Republice Czeskiej **3/47**

Michał Marek Polasik

Rozwój bankowości elektronicznej w Polsce w świetle badań ankietowych **8/57**

Martin Rehker

Informacja marketingowa jako czynnik sukcesu usługodawców finansowych działających w segmencie klientów detalicznych. Część III – Rozwój produktu **4/64**

Łukasz Rekxa

Ekonomiczne aspekty sekurytyzacji wierzytelności hipotecznych.

Część I **3/57**

Część II **4/56**

Adam Szyszka

Działalność otwartych funduszy emerytalnych a funkcjonowanie polskiego rynku kapitałowego **2/72**

Grzegorz Urbanek

Wykorzystanie marki do kreowania wartości w bankach **1/67**

Magdalena Wierzbicka, Mariusz J. Ligarski

Wybrane aspekty zarządzania jakością w ING Banku Śląskim SA a wymagania normy ISO 9001:2000. Czy wewnętrzny system jakości banku można przekształcić w system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2000 **2/80**

PRODUKTY I TECHNIKI BANKOWE**Wojciech Grzegorzczak**Dylematy kreowania nowego produktu bankowego i jego cyklu życia **1/97****Rafał Janowicz**Pieniądz elektroniczny w wybranych krajach – charakterystyka, główne funkcje i zastosowanie **1/85****RYNKI I INSTYTUCJE FINANSOWE****Grażyna Bancarewicz**Kryteria klasyfikacji i uprzywilejowana pozycja banków ważnych systemowo oraz wyrównywanie szans banków w systemie finansowym **11-12/25****Andrzej Buszko**Zarządzanie ryzykiem bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach rozwijających się **11-12/59****Wiesław Dębski**Fundusze inwestycyjne w Polsce po wstąpieniu do Unii Europejskiej **10/27****Grzegorz Hałaj**Badanie efektu domina w polskim systemie bankowym **10/39****Małgorzata Janicka**Jednolity rynek finansowy Unii Europejskiej – początek kolejnego etapu – „Zielona Księga” **9/42****Tomasz Kozłiński**Euroobligacje na rynkach światowych – czynniki determinujące rentowność, ratingi krajów rozwijających się, asymetria prawdopodobieństwa bankructwa czasowych macierzy przejść **8/26****Michał Kruszk**Negocjacje WTO a globalizacja handlu usługami finansowymi **9/31****Zbigniew Krysiak, Łukasz Reksa**Rola ubezpieczenia wiarytelności hipotecznych w rozwoju rynku finansowania nieruchomości **7/40****Eryk Łon**Wybrane makroekonomiczne uwarunkowania premii na wschodzących rynkach akcji **7/28****Wioletta Nawrot**Zmiany w procesie regulacyjnym Unii Europejskiej w zakresie rynków papierów wartościowych **5/54****Irena Pyka**Portfel papierów wartościowych w bankach krajowych **11-12/51****Maciej Romatowski***Twin Deficits* – czy to rzeczywiście bliźniacze deficyty? **8/17****Andrzej Rutkowski**Wykupy akcji własnych – warunki powodzenia operacji **11-12/43****Paulina Sotomska-Krzysztofik**Jak Bank Szwecji wspiera stabilność finansową za pomocą polityki informacyjnej **1/15****Adrianna Szopa**Ubezpieczenie przed niedotrzymaniem warunków spłaty kredytu przez kredytobiorcę – doświadczenia międzynarodowe i możliwości wprowadzenia na polski rynek kredytów mieszkaniowych **11-12/67****Helena Wasilewska, Arleta Janowska**Emisja akcji w drodze oferty publicznej na przykładzie spółek giełdowych **11-12/36****Aleksandra Wytwer**Sektor kapitału wysokiego ryzyka w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej – tendencje i perspektywy rozwoju **6/18****MAKROEKONOMIA****Piotr Ciżkowicz**Długa pamięć w szeregach PKB – estymacja parametru integracji ułamkowej zmodyfikowaną metodą autokorelacyjną **11-12/4****Dorota Czykier-Wierzb**Wykorzystanie środków z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w regionach objętych celem 2. w latach 1994–1999 **1/36****Mirosław Dusza**Kiedy pieniądz umiera... największe inflacje świata **2/50****Magdalena Dynus**Empiryczna analiza skutków europejskiej integracji dla wymiany handlowej krajów Unii Europejskiej **11-12/16****Robert Kelm, Joanna Bęza-Bojanowska**Polityka monetarna i fiskalna a odchylenia realnego kursu złoty/euro od kursu równowagi w okresie styczeń 1995 r. – czerwiec 2004 r. **10/4**

Leokadia Oręziak

Reforma Paktu Stabilności i wzrostu i jej potencjalne konsekwencje **7/14**

Aleksandra Pilecka

Financial Services Action Plan – stan realizacji i wpływ na kształt europejskiego rynku finansowego **1/25**

Dobromił Serwa

Modele wczesnego ostrzegania przed kryzysami walutowymi – zastosowania dla Polski **9/4**

Agnieszka Sokołowska

Przystąpienie do Unii Gospodarczej i Walutowej a wzrost gospodarczy **4/4**

Ewa Stanisławska

Kwantyfikacja oczekiwań inflacyjnych osób prywatnych metodami regresyjnymi **4/15**

Cezary Wójcik

Źródła zmian cen relatywnych i dynamiki realnego kursu walutowego – przegląd badań teoretycznych **9/17**

POLITYKA PIENIĘŻNA**Tomasz Ciszak**

Traktat Konstytucyjny a Unia Gospodarcza i Walutowa **1/101**

Leszek Jerzy Jasiński

Problem obecności monetaryzmu w polskiej polityce pieniężnej **4/38**

Michał Jurek

Pojęcie, właściwości i przemiany wielonarodowych systemów walutowych

Część I **2/15**

Część II **3/17**

Adam Koronowski

Skuteczność polityki pieniężnej w obliczu wstrząsów podaźowych i popytowych – nie tylko o pułapce płynności **3/29**

Artur Nowak-Far

Tożsamość monetarna jako element opisu spójności gospodarczej i społecznej Europy **4/30**

Leokadia Oręziak

Dolar i euro jako waluty międzynarodowe **3/4**

Wojciech Paczyński

Instytucjonalne wyzwania dla polityki monetarnej w dużej strefie euro **3/38**

Małgorzata Zaleska

Konsekwencje wprowadzenia maksymalnych limitów odsetek od kredytów w kontekście stopnia ubankowienia polskiego społeczeństwa i doświadczeń niektórych krajów Unii Europejskiej **10/20**

POLITYKA BUDŻETOWA**Kamilla Marchewka-Bartkowiak**

Strategie współpracy z inwestorami w ramach zarządzania długiem publicznym **5/10**

Andrzej Rzońca

Portfelowy efekt wypychania a mnożniki fiskalne. Część I **1/4**

Portfelowy efekt wypychania a mnożniki fiskalne. Część II – Model Friedmana **2/4**

SYSTEMY FINANSOWE**Agnieszka Dulian**

Faktoring jako instrument zarządzania należnościami i kapitałem obrotowym. Stan prawny na 16.08.2004 r. **1/77**

Anna Ząbkowicz

Japonia: wzrost gospodarczy, niedobór kapitału i system bankowy **6/46**

SYSTEMY BANKOWE**Andrzej Buszko**

Wpływ rozwiązań zwyczajowych na funkcjonowanie islamskich banków komercyjnych **7/53**

Jacek Karwowski

Uwagi na temat bankowości islamskiej **9/67**

Carlos Lenczewski Martins, Paweł Niedziółka

Kwantyfikacja ryzyka operacyjnego w banku oraz jego wpływ na wymóg kapitałowy **5/28**

Krzysztof Sawicki

Rola banków w przeciwdziałaniu praniu pieniędzy **9/55**

Marek Stefański

Polski system bankowy w okresie transformacji – wybrane zagadnienia **2/28**

BANKOWOŚĆ CENTRALNA**Janina Harasim, Magdalena Otawa**

Skala i zakres obiegu gotówkowego a proceder fałszowania pieniędzy w Polsce **10/51**

HISTORIA GOSPODARCZA**Katarzyna Dłubis**

Plan Marshalla 5/62

Realizacja Planu Marshalla w Niemczech Zachodnich 6/58

PRZEDSIĘBIORSTWO**Elżbieta Czarny, Anna Sabak**

Zamiłowanie konsumentów do różnorodności a niedoskonała konkurencja 2/40

Tomasz Korol

Modele prognozowania upadłości przedsiębiorstw – analiza porównawcza wyników sztucznych sieci neuronowych z tradycyjną analizą dyskryminacyjną 6/10

Paweł Mielcarz

Wykorzystanie dwumianowych drzew decyzyjnych w wycenie elastyczności projektów badawczo-rozwojowych 4/44

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM**Jacek Orzeł**

Rola metod heurystycznych, w tym grupowej oceny ekspertów, oraz prawdopodobieństwa subiektywnego w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym 5/4

Jacek Orzeł

Na drodze do zaawansowanych metod ilościowego pomiaru ryzyka operacyjnego – KRI 6/4

Jacek Orzeł

Ilościowe metody pomiaru ryzyka operacyjnego 7/4

RACHUNKOWOŚĆ**Przemysław Paprotny**

Wycena należności kredytowych banku komercyjnego metodą zamortyzowanego kosztu według efektywnej stopy procentowej. Konsekwencje dla wyniku finansowego 5/20

PRAWO**Sławomir Niemierka, Piotr Zapadka**

Analiza regulacji prawnych w zakresie gospodarki finansowej instytucji kredytowych na obszarze rynku finansowego Unii Europejskiej 8/4

MISCELLANEA**Dariusz Garczyński:** Sprawozdanie z konferencji „Zastosowania rozwiązań informatycznych w bankach spółdzielczych” Wrocław 23-24 listopada 2004 r. 2/92**RECENZJE**

Bankowość elektroniczna. Praca pod red. A. Gospodarowicza

rec. Witold Chmielarz 1/107

Indywidualni inwestorzy na rynku finansowym. Praca pod redakcją D. Dziawgo

rec. Stanisław Owsiak 2/94

Model jakości usług finansowych w Polsce. Praca pod red. naukową J. Garczarczyka

rec. Edyta Rudawska

Andrzej Wojtyna: Szkice o polityce pieniężnej

rec. Marek Dąbrowski 3/80

Karol Lutkowski: Od złotego do euro. Źródła obaw i nadziei

rec. Leokadia Oręziak 4/76

Tibor Palánkai: Economics of Enlarging European Union

rec. Elżbieta Czarny, Katarzyna Czarny 5/73

Elżbieta Ostrowska: Banki na rynkach kapitałowych

rec. Irena Pyka 8/68

Tomasz Gruszecki: Teoria pieniądza i polityka pieniężna. Rys historyczny i praktyka gospodarcza

rec. Wiesława Przybylska-Kapuścińska 9/75

Jolanta Iwin-Garzyńska: Kapitał amortyzacyjny w zarządzaniu finansami

rec. Krzysztof Marecki 10/69

Włodzimierz Wąsowski: Kreatywna rachunkowość. Fałszowanie sprawozdań finansowych

rec. Adam Szafarczyk 11-12/74

Tomasz Rynarzewski: Strategiczna polityka handlu międzynarodowego

rec. Elżbieta Czarny, Eliza Chilimoniuk 11-12/77**EMISJA ZNAKÓW PIENIĘŻNYCH**

Emisja monet i banknotów w 2004 roku 2/97

POLSKI SYSTEM BANKOWY – STAN I PERSPEKTYWY OD A DO Z

Paweł Wyczański

Współczesny system bankowy w Polsce - geneza i uwarunkowania rozwoju **1**

Emil Ślęzak

Bankowość detaliczna w Polsce **2**

Krzysztof Kanigowski

Bankowość hipoteczna **3**

Krzysztof Borowski

Bankowość inwestycyjna **4**

Jan Szambelańczyk

Bankowość spółdzielcza w Polsce **5**

Robert Jagiełło

Bankowość korporacyjna w Polsce **6**

Tomasz Koźliński

Bankowość elektroniczna i inne kanały dystrybucji i usług bankowych **7**

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska

Bankowy Fundusz Gwarancyjny **8**

Dariusz Daniluk, Sławomir Niemierka

Nadzór bankowy w Polsce **9**

Paweł Zatorski

Prowadzenie polityki pieniężnej w warunkach zmian w polskim systemie bankowym **10**

Jacek Osiński

Stabilność finansowa w Polsce – aspekty systemowe **11-12**

Assessment of social investments profitability (SPI)

Stanisław Kasiewicz, Waldemar Rogowski

Growth in the importance of investments undertaken by companies and enterprises is one of the symptoms of modern economy. These investments are strongly focused on social aspects at a microeconomic level. The article presents the concept and approach to the assessment of profitability of this new category - social investments (SPI). The concept covers discussions on a definition of social investment and shows how it is possible to benefit from its implementation. The methodology of assessing profitability based on the cost benefit analysis (CBA) has been also briefly discussed. The article touches upon the CBA method, presenting:

- method assumptions,
- method algorithm,
- decision criterion based on the CBA method,
- advantages and disadvantages of the CBA method.

A need of a comprehensive identification of costs and benefits, related to the social investment, by the

beneficiaries (stockholders) constitutes a new issue which is connected with the profitability assessment of these investments. So far, it has been regarded in theory and even more in practice that it is not a function which should be fulfilled by microeconomic investors.

Due to the fact that the issues related to setting the discount rate in the effectiveness account – from the commercial, and especially, social point of view – are still highly debatable and uncompleted; the article also focuses on the description of the way of defining a social discount rate used in the assessment of SPI profitability based on the CBA method.

When discussing the results of survey carried out among the students of the Warsaw School of Economics (SGH), the authors of the article recommend using experimental techniques of setting the social discount rate. The survey was carried out in April and May 2005.

A report on the „Conference on Price Stability" organized by the Federal Reserve Bank of Chicago on 3-4 November 2005

Michał Brzoza-Brzezina

The article contains a summary of three papers presented at the Conference on Price Stability organized by the Federal Reserve Bank of Chicago in November 2005. The papers focus on forecasting

abilities of dynamic stochastic general equilibrium models, on modeling open economies and on applying learning rules to analyze the Federal Reserve's monetary policy.

Benchmarking of business processes in the banking sector

Justyna Zabawa, Renata Krawczyk

The article presents a benchmarking of bank's business processes as a method of improving the quality of services provided to the external and internal customers of the banking institution. The article is composed of four parts. The first one includes a description of benchmarking against the background of other means used by the management of the banking institution in order to improve the quality of provided services. In the second part the types and models of benchmarking in the banking

sector have been presented. The third part of the article presents the process of introducing the benchmarking of the bank's business processes. In the fourth and final part of the article the benefits of applying the analysed method in a banking institution have been presented. The article enables the lecturer to get acquainted with the benchmarking of bank's business processes which is a modern method attractive for the banks that want to improve the quality of their services.

Evolution of distribution strategy on banking services market

Łukasz Dwojak

The role and importance of distribution on the banking services market have changed fundamentally in the recent 30–40 years. As a result of development of telecommunication and information technology, the developed network of bank's branches has gradually stopped being one of the most important competitive advantages on the banking services market. The modern technology made the commencement of the sale of products possible over the phone, through ATM or by means of PC. In this manner a very strong entry barrier to the banking services market, i.e. the possession of a large number of branches, has been significantly limited. This process has contributed to the growth of competition in the sector, allowing new players to appear in the market, including also those from outside the financial services sector (e.g. shopping networks, hypermarkets).

On the other hand, owing to the technological progress, the number of distribution channels for the banking products has significantly expanded, which contributed to the growth in customers' satisfaction and improvement of the quality of services.

With regard to the increase in the number of sales channels the banks were forced to introduce a

distribution management system. These actions carried out in line with marketing principles resulted in establishing a model of a multi-channel distribution as a distribution strategy contributing to the best satisfaction of customers' needs.

The present development of different remote distribution channels is limited by a security barrier, i.e. threats perceived by current and potential customers in relation to using one of forms of electronic distribution. The banks try to counteract this phenomenon by constantly developing the security systems and conducting educational actions presenting the threats identified, among others, when using the internet.

The development of electronic forms of distribution is related to a continuous desire of financial institutions to improve the effectiveness of their actions. Enabling the customers to use banking services 24 hours/7 days a week was connected, among others, with transferring a large part of operations previously executed by the bank to the customers. This phenomenon leads to significant savings of the bank resulting from, among others, the staff reduction and drop of operating costs thanks to the computerisation and automation of settlements.

The principle of pro rata division in credit consortium

Tomasz Czech

The principle of pro rata division is a typical quality of the credit consortium in the form developed in the euromarket. In line with this principle all the amounts obtained by a consortium member from the repayment of credit liabilities in a way different than the one agreed in a credit agreement (i.e. first of all, with omission of the agent) should be immediately redistributed between other lending institutions. The re-distribution is carried out by a consortium agent and is aimed at the pro rata repayment of all the consortium members from gross inflows received by such a member.

The above principle is a logical supplement of the rule of pro rata involvement of members as well as a special role of an agent acting as an intermediary in the settlements between the parties to credit transaction. This allows for levelling out the position of the banks in respect of income from the security. The pro rata

division principle evolved in the 2nd half of the 20th century, and its present form has been mostly influenced by the incidents taking place during the Iran crisis and the Falklands war.

As a rule, the consortium agreements provide for the mechanism, in line with which the repaid lending institution can acquire from the remaining banks a part of credit liabilities equal to the amount of funds passed on to be redistributed. In the euromarket practice, the structure of transfer and subrogation - statutory (art. 518 § 1 point 1 of the Civil Code) and contractual (art. 518 § 1 point 3 of the Civil Code) - are used for this purpose. The application of both structures raises certain difficulties in the Polish law and the purchase of credit liabilities in the redistribution process may result in disturbing the pro rata share of the banks in the consortium funding.

Comments on complex nature of regulations on conclusion of agreements between a bank and members of its bodies

Wojciech Gonet

The article discusses the conclusion of agreements between a bank and members of its supervisory and management boards. Attention has been paid to the developed and complex regulation of these issues which arise mainly from different organisational and legal forms of banks. It has been pointed out that the organisational and legal form of the bank generates different consequences of non-observance of the requirements imposed by the Banking Act. In addition, the organisational and legal form has an impact on the way the bank is represented in the agreements between bank and members of its bodies. From the practical

point of view these issues are important because conclusion of the agreements between the bank and members of its bodies incurs a risk of generating losses for the bank. In the final part of the article postulates of amendments to the applicable law have been formulated. It has been suggested that the conclusion of agreements between the bank and the members of its bodies is regulated only in one legal act, i.e. the Banking Act. It has been also highlighted that the issue of the way the bank is represented at the conclusion of the agreements with the members of its bodies needs to be uniformly regulated.