

PRZEMYSŁAW KULAWCZUK¹

*Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego
oraz Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym*

Budowa standardów rzetelności instytucji finansowych na rynku detalicznym w oparciu o rozwiązania systemów zarządzania

1. Wprowadzenie

Współczesne instytucje finansowe obsługują liczne grupy klientów zarówno na rynku klientów indywidualnych (*consumer finance market*) jak i na rynku małych przedsiębiorstw (*small business market*). Oba te rynki charakteryzują się systemowym niedopasowaniem organizacyjnej strony podaży do popytu. Popyt jest reprezentowany przez ogromne rzesze drobnych klientów, z których żaden osobiście nie jest w stanie wpłynąć na warunki rynkowe. Podaż jest reprezentowana przez stosunkowo nieliczną liczbę instytucji z dominującą rolą wielkich banków, które posiadają swoje placówki z reguły we wszystkich częściach kraju (Polska). Transakcje na rynku finansowym zawierane przez drobnych klientów z instytucjami finansowymi polegają z reguły na przyjęciu zapisów i reguł transakcji oferowanych przez instytucje finansowe, czasami z drobnymi odstępstwami lub też z poluzowaniem czynników kosztowych. Zasadnicza konstrukcja umów jest jednak taka sama w relacji do całej grupy klientów danego typu. Zawieranie transakcji

¹ pkl@post.pl

z punktu widzenia drobnego klienta przypomina przystąpienie do umowy, czyli rozwiązanie funkcjonujące na rynkach użyteczności publicznej, na których zawierane są umowy adhezyjne².

Teoretycznie drobny klient instytucji użyteczności publicznej nie ma wyboru i musi zawrzeć umowę na warunkach określonych przez monopolistę. Dlatego rynki umów adhezyjnych są regulowane i podlegają szczególnej ingerencji ze strony władz publicznych. Regulacja na rynkach instytucji finansowych jest z reguły ograniczona do norm ostrożnościowych, a wszelkie regulacje stosunków z konsumentami oparte są na zasadach ogólnych, obowiązujących wszystkie branże³. Oznacza to, że treść umów standardowych stosowanych przez sieciowe instytucje finansowe nie musi być zatwierdzana przez władze regulacyjne, co bardzo często dzieje się w przypadku regulowanych rynków użyteczności publicznej. Tymczasem drobny klient odbiera bardzo często warunki umowne funkcjonujące na rynku instytucji finansowych jako mocno zuniformizowane, tylko czasami różniące się w szczegółach, na przykład cenowych. Uniformizacja warunków zawierania umów pomiędzy dużymi instytucjami finansowymi a drobnymi klientami wynika nie tylko ze standaryzacji usług wewnątrz instytucji finansowych ale także z generowanego przez rynek upodobiania się ofert i warunków cenowych różnych podmiotów finansowych⁴.

Przedstawiony opis tendencji rynkowych w zakresie standaryzacji i upodabniania się produktów finansowych powinien prowadzić do pozornie oczywistego wniosku, że warunki zawierania transakcji finansowych na rynku powinny być coraz bardziej standaryzowane i coraz bezpieczniejsze. Jednak tak nie jest. Opinia publiczna jest informowana o szeregu konfliktach pomiędzy instytucjami finansowymi a klientami, w tym sporach zbiorowych, o szeregu przypadkach naruszeń prawa konkurencji i ochrony konsumentów

² Problematyką umów adhezyjnych zajmuje się szczegółowo prawo cywilne.

³ Przez wiele lat funkcjonująca ówczesnie Komisja Nadzoru Bankowego uchylała się od przyjmowania odpowiedzialności za rzetelność instytucji bankowych, kierując wszelkie sprawy w tym zakresie do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Urząd ten z kolei wielokrotnie nie podejmował interwencji w sprawach ewidentnych naruszeń interesów konsumentów, zasłaniając się niekompetencją. Sytuacja ta zmieniła się w latach 2008–2009, kiedy Urząd podjął szereg udanych interwencji wobec instytucji finansowych.

⁴ Dalszy rozwój procesu uniformizacji i standaryzacji prowadzi do masowej kustomizacji, czyli dostosowywania masowo oferowanych produktów do potrzeb indywidualnych nabywców. Proces masowej kustomizacji niestety jeszcze nie wystąpił na polskim rynku instytucji finansowych.

oraz nie najlepszej atmosferze na rynku detalicznym, o czym świadczą liczne informacje i relacje prasowe⁵.

2. Przyczyny nierzetelności instytucji finansowych w relacjach z klientami detalicznymi

Wydaje się, że nieuczciwe zachowania rynkowe, a w szczególności wprowadzenie klientów w błąd lub wykorzystywanie swojej monopolistycznej czy silniejszej pozycji prowadzą do utraty reputacji instytucji finansowych, a co za tym idzie do utraty przez nie rynku. Przekonanie to stoi w sprzeczności z praktyką działania wielu instytucji finansowych, która pokazuje, że nierzetelne działania, pomimo iż związane są z ryzykiem, są opcją działania, która generuje konkretne korzyści. W przedstawionej poniżej tabeli zaprezentowano przykładowe korzyści z prowadzenia działań nierzetelnych wobec klientów. Tabela została oparta na obserwacji polskiej praktyki.

Przykłady przedstawione w tabeli 1, oparte na obserwacji niektórych instytucji finansowych z polskiego rynku, wskazują, że prowadząc działania nierzetelne, niektóre instytucje finansowe osiągają konkretne i wymierne efekty i działania te są, w ocenie dużej części instytucji finansowych, efektywne ekonomicznie. Działania te są bardzo powszechne⁶ i są zgodne z strategią *hit and run*, która zakłada oskubanie klienta i jego porzucenie. Sukces tej strategii może być osiągnięty wtedy, gdy na rynku nie istnieje dobry przepływ informacji pomiędzy klientami, są oni ufni lub też wszystkie instytucje finansowe tak postępują. Jak twierdzi się w teorii tego typu strategia wejścia

⁵ N. Hałabuz, *Spready pod lupą UOKiK. Czy banki naciągają klientów?* http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,29577,7049760,Spready_pod_lupa_UOKiK_Czy_banki_naciagaja_klientow_.html; M. Samcik, *Lexus powalczy z BRE Bankiem w imieniu niezadowolonych klientów*, http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,29577,7048767,Lexus_powalczy_z_BRE_Bankiem_w_imieniu_niezadowolonych.html; N. Hałabuz, *Oszukując klientów banki same sobie szkodzą*, http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,29577,6873864,Oszukujac_klientow_banki_same_sobie_szkodza.html

⁶ N. Wowianka, wśród 20 typowych przykładów naruszania rzetelności w praktyce reklamowej polskich przedsiębiorstw wyszczególnia aż 7 instytucji finansowych ukaranych przez UOKiK w latach 2007–2009, w tym takie jak: PKO BP SA, Alior Bank, Bank BPH, Santander Consumer Bank, genin bank, KK SKOK: por. N. Wowianka *Analiza rzetelności reklamy w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Sopot 2009, praca magisterska.

Tabela 1. Przykładowe nierzetelne działania i korzyści z nich wynikające dla instytucji finansowych

Rodzaj nierzetelnego działania	Korzyści z nierzetelnego działania dla instytucji
Reklama wprowadzająca w błąd	Część klientów nieświadomie kupi produkt, którego nie potrzebowali, wzrośnie sprzedaż, niekorzystne wrażenie można „przykryć” kolejną, tym razem rzetelną reklamą
Tekst umowy niezrozumiały	Jak wyżej
Tekst umowy napisany mikroskopijną czcionką	Osoby niedowidzące będą zdane na wytlumaczenia pracowników instytucji finansowej, które z reguły są skrótowe i uproszczone w relacji do tekstu. Wzrośnie sprzedaż
Nieoczekiwana zmiana warunków umowy	Dążenie do oczyszczenia portfela klientów z tych niepożądanych lub najmniej dochodowych. Poprawi się struktura portfela np. kredytowego
Obstrukcyjna likwidacja szkód ubezpieczeniowych	Część klientów się zniechęci do drogi sądowej i odpuści ewidentne należności. Wzrośnie dochodowość instytucji ubezpieczeniowej
Pobieranie bardzo dużych spreadów wielokrotnie większych niż powszechnie dostępne na rynku	Klienci odpuszczą walkę o spready ze względu na niskie wartości transakcji, instytucja finansowa osiągnie dodatkowe wpływy
Oferowanie produktów bardzo wysokiego ryzyka jako zabezpieczeń transakcji eksportowych	Część klientów kupi ryzykowne produkty w przekonaniu, że redukują ryzyko eksportowe, bank zrealizuje swoje przewidywania za pośrednictwem

Źródło: opracowanie własne.

i wyjścia z rynku wiąże się z brakiem występowania tak zwanych kosztów zatopionych (*sunk costs*), czyli możliwe jest wycofanie się z rynku bez utraty utworzonych na nim aktywów⁷. Wymyślanie nowego, pozornie innowa-

⁷ Opracowanie własne autora.

cyjnego produktu (np. strukturyzowanego), przeprowadzenie agresywnej kampanii reklamowej, często nierzetelnej i wycofanie z rynku tego produktu po skasowaniu premii za niedoświadczanie klientów jest miękką strategią *hit and run*, często stosowaną przez banki. Teoretycznie tego typu strategia jest z reguły sprzeczna z długookresową maksymalizacją wartości firmy, ale w krótkim okresie może zwiększyć wartość spółki. Obserwacje te stoją w sprzeczności z wynikami szeregu badań, dowodzących, że etyka biznesu jest opłacalna dla stosujących ją przedsiębiorstw⁸. Jednak te badania z reguły oparte są na analizach dłuższych okresów czy też specyficznych środowisk przedsiębiorstw pozytywnie nastawionych do rzetelności biznesowej i etyki biznesu, co samo w sobie jest podejściem długookresowym.

Przedstawione dane o konkretnych korzyściach ekonomicznych z działań nierzetelnych wcale nie pokazują, dlaczego instytucje finansowe je stosują. Zwiększać wpływy, poprawiać jakość portfela kredytowego, maksymalizować dochodowość można wieloma drogami, w tym w zdecydowanej większości, rzetelnymi. Dlaczego instytucje finansowe prowadzą działania rzetelne i nierzetelne, a te ostatnie okazują się relatywnie bezpieczne zwłaszcza wobec małej skuteczności UOKiK i niskiej represyjności prawa. Poszukując głębszych przyczyn stosowania mieszanej (rzetelnej i nierzetelnej) polityki przez niektóre instytucje finansowe, warto zwrócić uwagę na niektóre szczególne cechy zachowań przedstawicieli polskiego sektora finansowego oraz nowe zjawiska, które w polskiej praktyce pojawiły się stosunkowo niedawno, wraz z transformacją ustrojową. Do tych cech i zjawisk zaliczyć można:

1) Przekonanie o wyższości i sile rynku pieniądza nad sferą realną.

Przekonanie o szczególnie ważnej roli sektora finansowego w gospodarce rynkowej znalazło swoje odzwierciedlenie w uprzywilejowaniu i szczególnej ochronie tego sektora w Polsce. Od początku lat 90-tych w Polsce upadło zaledwie kilka instytucji finansowych o małym relatywnie znaczeniu.

⁸ Por np. *Economic Impacts, A report for the Global Reporting Initiative*, „Business for Social Responsibility”, October 2005; C. Verschoor, *Interactions Between Compliance and Ethics*, „Strategic Finance”, June 2006; Webley S., More E., *Does Business Ethics Pay? Ethics and financial performance*, IBE, London 2003; T. Kulawczuk, P. Kulawczuk, M. Bąk, P. Bednarz, A. Szcześniak, *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.

Ponadto sektor bankowy został zasilony ogromną pomocą w postaci obligacji restrukturyzacyjnych, która to pomoc nie była dostępna dla pozostałych przedsiębiorstw. Głoscielem dominującej roli rynku pieniężnego nad rynkiem dóbr i usług w tym w szczególności poddanej presji sferze realnej (przedsiębiorstw) był Minister Finansów a potem Prezes NBP Leszek Balcerowicz. Wydaje się, że osobowość Leszka Balcerowicza, w połączeniu ze zmasowaną krytyką poglądów innych ekonomistów przez służebne media mogła wpłynąć na wzrost pewności środowisk pracowników instytucji finansowych. Zbiegało się to z renesansem myśli monetarystycznej.

2) **Zysk jako wartość.** Według jednego z głosicieli poglądów monetarystycznych M. Friedmanna „istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to zgodne z regułami gry (...) (i) przyjmować otwartą i wolną konkurencję bez podstępów i oszustw.”⁹ Zgodnie z tymi koncepcjami „wartościami” instytucji finansowych było działanie bez podstępów i oszustw, co znalazło swoje odzwierciedlenie np. w zapisach np. *Zasad Dobrych Praktyk Bankowych* (na przykład art. 2 R. II, tych zasad głosi, że „2. Bank nie może wykorzystywać swego profesjonalizmu w sposób naruszający interesy klientów”). Zapis ten jest równoznaczny z tym, że bank nie będzie oszukiwać ani działać z podstępem. W efekcie niektóre instytucje finansowe zaczęły promować pozorne wartości, które nic nie znaczyły dla klientów¹⁰.

3) **Zmienność tożsamości.** W ostatnich latach zaczęła się rysować duża zmienność tożsamości instytucji finansowych powodująca, że utrata reputacji nie jest w stanie podkopać podstaw biznesu, ponieważ można go szybko komuś sprzedać, kto pod inną marką czy tożsamością może realizować te same cele biznesowe, co poprzednia instytucja. Świadczą o tym wielokrotnie

⁹ Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, s. 127–128, Wyd. Centrum im. A. Smitha i „Rzeczpospolita”, Warszawa 1993, cyt. za: Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 114.

¹⁰ Promocja pozornych wartości okazywała się dość skuteczna. Klienci odbierali pozytywną deklarację przychylnie, nawet pomimo faktu, iż nic za nią konkretnego nie stało. Tego typu *Dobre praktyki* czy *Kodeksy zasad* stały się ważnym czynnikiem tworzenia dobrego klimatu współpracy, nawet pomimo faktu, iż sformułowane w nich zobowiązania były niezwykłe ubogie.

fuzje i przejęcia banków komercyjnych w Polsce. Paradoksalnie, czasami zdarzało się, że instytucje o niżej postrzeganej tożsamości przejmowały instytucje wyżej oceniane (BIG – Bank Gdański, PEKAO SA – BPH, itp.). Klienci obserwujący, że gorsze instytucje przejmują lepsze, w tym te, które oni sami wybrali, byli zmuszeni do rezygnacji z ich usług i poszukiwania usług u innych kontrahentów. Tożsamość instytucji bankowej czy finansowej przestawała pełnić decydującą rolę.

4) Upodabnianie się produktów finansowych do produktów rynku FMCG (szybko rotujących dóbr konsumpcyjnych). Szybko rotujące dobra konsumpcyjne to te towary, których z reguły wartość nie jest zbyt duża, a sprzedawane są dzięki silnej reklamie. Nawet jeżeli dany produkt zawiera wadę czy usterkę, to klient z reguły go wyrzuci czy też kupi sobie jego nowszą wersję. Proces upodabniania się produktów finansowych do rynku FMCG znajduje swoje odzwierciedlenie w nasilającej się reklamie skierowanej do masowego odbiorcy, rosnącej powierzchowności przekazu i wprowadzaniu bezustannych modyfikacji i udoskonaleń produktów finansowych dzięki którym zatracą się rozumienie przez klienta istoty produktu.

5) Pośpiech działania. Pojawiające się od czasu do czasu przykłady nierzetelności instytucji finansowych wobec klientów mogły nie być wynikiem działań zamierzonych. Ogólna koncepcja rynku FMCG to maksymalizacja sprzedaży, w miarę możliwości bez kłopotów. Rynek FMCG koncentruje się jednak na krótkim okresie. Jednak nie ma w nim wbudowanych koncepcji działania nieuczciwego (minimalizacja kłopotów). Przykłady nierzetelności są niejako wypadkami przy pracy, wynikającymi z pośpiechu, niestaranności, niedoskonałego zarządzania, reklamiarstwa, popełnienia ewidentnego błędu, braku profesjonalizmu czy innych niedomagań systemów zarządzania. Instytucje finansowe w pogoni za zyskiem, przychodem, udziałem w rynku zapomniały o niezbędnych wymogach związanych ze starannością, stabilnością biznesową i obliczalnością w relacjach z klientami.

Tym charakterystycznym zjawiskom lat 90. i pierwszego dziesięciolecia XXI wieku, które obserwowano w sektorze finansowym, towarzyszyły również inne interesujące zjawiska społeczne i rynkowe, które upodabniały polski rynek do dojrzałych rynków gospodarek zachodnich: zainteresowanie drobnym, masowym klientem, w tym również mikroprzedsiębiorstwami,

budowanie ofert skierowanych do trudniejszych segmentów klientów (emeryci, młodzież itp.) oraz rosnąca internacjonalizacja działalności instytucji finansowych (z usług np. w zakresie instrumentów płatniczych można było skorzystać również w innych krajach).

Dobry kierunek rozwoju instytucji finansowych został jednak powstrzymany poprzez podjęcie przez niektóre banki działające w Polsce spekulacji produktami walutowymi wysokiego ryzyka i wciągnięciu części przedsiębiorców do tego typu nieuprawnionych potrzebami transakcji. Kiedy nastąpił „dzień zapłaty” i klienci poczuli się oszukani, banki zaczęły udawać, że nic się nie stało (winna jest „chciwość” przedsiębiorców). Władze publiczne (rząd, parlament i NBP) zamiast pomóc stronom w rozwiązaniu problemu wycofały się ze sprawy. Problem zaczął być rozwiązywany żywiołowo, a jego konsekwencją stało się narastające poczucie dużej części efektywnych ekonomicznie przedsiębiorstw i części społeczeństwa, że sektor finansowy nie jest godny zaufania. Zagadnienie, które z początku miało charakter typowego błędu zarządczego: tradycyjne banki komercyjne zaczęły oferować produkty inwestycyjne wysokiego ryzyka, przez co wprowadzały w błąd klientów przyzwyczajonych do wysokiego bezpieczeństwa tradycyjnej bankowości komercyjnej stał się czynnikiem niszczącym rynek.

U progu 2010 roku zarysowała się sytuacja, w której najważniejsi przywódcy świata zachodniego domagają się rosnących restrykcji wobec kadry kierowniczej sektora finansowego oraz powstaje koncepcja europejskiego super nadzorcy finansowego. Jest charakterystycznym, że polski rząd raczej biernie oczekuje na rozwój sytuacji i nie czyni nic w kierunku polepszenia relacji na rynku finansowym. Tradycyjnie nieaktywna rola polskich władz publicznych wskazuje, że aby skutecznie odbudować relacje rynkowe, muszą o to zadbać sami uczestnicy rynku. Można przewidywać, że rynek stopniowo sam odbuduje te relacje. Dotychczasowe problemy ulegną z czasem zapomnieniu. Proces ten można jednak znacząco przyspieszyć poprzez podjęcie przez uczestników rynku większego wysiłku i wprowadzenia innowacyjnych podejść do budowy dobrych relacji rynkowych.

3. Odbudowa relacji rynkowych po kryzysie zaufania

Analizując sposoby postępowania instytucji finansowych w Polsce, należy przyjąć, iż systemową przyczyną nierzetelności w relacjach z klientami

instytucji finansowych nie jest celowa działalność ani banków, ani przedsiębiorstw czy rządu, ale błędy w systemach zarządzania tych instytucji. Wadliwe rozumienie prymatu krótkiego okresu, niewiedzenie długookresowej wartości klienta, liczenie dochodowości klientów w okresach miesięcznych czy kwartalnych to tylko niektóre przykłady błędów filozofii zarządzania instytucjami finansowymi. Nadmierna ufność w fachowość działania instytucji finansowych, siła przyzwyczajenia w zakresie akceptacji sugestii banku czy też niedokonywanie elementarnej kalkulacji każdej nowej transakcji, to z kolei typowe błędy zarządzania przedsiębiorstwami. Nadmierna liberalizacja i brak ograniczeń rynku finansowego to ewidentne błędy rządu. Poniżej syntetycznie sformułowano warunki skutecznej odbudowy relacji rynkowych po kryzysie zaufania lat 2008 i 2009 roku.

Warunki odbudowy relacji rynkowych po kryzysie zaufania

1) Skierowanie pracowników odpowiedzialnych za nieodpowiednie wykorzystanie ryzykownych produktów finansowych na mniej odpowiedzialne odcinki. Osoby „winne” problemów klientów powinny być przesunięte na dalsze plany. Trudno wyobrazić sobie odbudowywanie relacji z klientami przez pracowników, którzy spowodowali problemy.¹¹

2) Przeformowanie dokumentów strategicznych instytucji finansowych z pozornych wartości na wartości biznesowe znaczące dla klientów. Instytucje finansowe powinny dokonać przeglądu wyznawanych przez siebie wartości biznesowych z punktu widzenia ich oddziaływania na kształtowanie się długookresowej wartości firmy.

3) Komunikowanie prawdziwych wartości i gwarancji za nimi stojących. Czas, w którym do przekonania klientów wystarczyły tylko deklaratywne wartości czy powierzchowna i głupia reklama, wydaje się kończyć. Klienci oczekują prawdziwych wartości produktów oraz gwarancji za nimi stojących.

4) Przetłumaczenie wartości etycznych w konkretne wartości biznesowe ważne dla klientów. Wydaje się, że niezbędnym czynnikiem zwiększenia skuteczności instytucji finansowych jest przełożenie deklarowanych przez nie wartości biznesowych i etycznych na język zarządzania.

¹¹ Powstaje ważne pytanie, na ile sprzedawcy produktów finansowych, tak zwani doradcy, ponoszą winę za wadliwe pomysły produktowe. Nie zmienia to jednak sytuacji, że ludzie ci są „twarzami banku” i to z nimi dotknięci klienci kojarzą swoje problemy.

5) Włączenie elementów związanych z wartościami etyczno-biznesowymi do systemów zarządzania bankiem. Przełożone na język zarządzania wartości biznesowe i etyczne powinny być włączone do procesów zarządzania i oferowanych produktów finansowych.

6) Podjęcie inicjatyw samoregulacji przez przedsiębiorców finansowych unowocześniających kodeksy etyczne i zasady dobrych praktyk do wymogów współczesności i posługiwania się językiem zarządzania wobec biznesu i potocznym wobec klientów indywidualnych. Instytucje finansowe powinny zacząć komunikować się z klientami zrozumiałym dla nich językiem.

Oznacza to konieczność rezygnacji z niezrozumiałego żargonu.

Określone powyżej warunki ramowe mogą w sposób znaczący sprzyjać przyspieszeniu odbudowy dobrych relacji rynkowych pomiędzy uczestnikami rynku finansowego w Polsce.

4. Standaryzacja i certyfikacja rzetelności instytucji i produktów finansowych

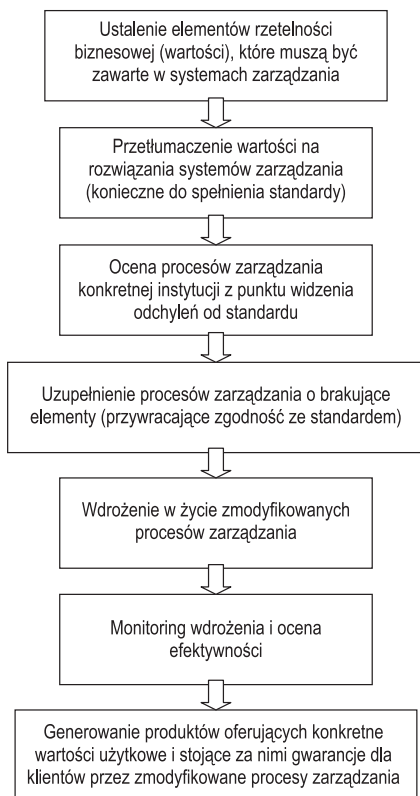
Zasadniczym celem większości procedur certyfikacyjnych jest zapewnienie odbiorcom elementarnego bezpieczeństwa produktów a jednostkom gospodarczym bezpieczeństwa realizowanych procesów produkcyjnych czy usługowych. Z reguły efektem dowolnej procedury standaryzacyjnej czy certyfikacyjnej jest stwierdzenie, że sprawdzony produkt czy proces nie przedstawia odchylenia od normy, które zagrażałyby bezpieczeństwu użytkowników, konsumentów, czy bezpieczeństwu realizowanych procesów przez jednostkę gospodarczą.

Standaryzacja procesów zarządzania z punktu widzenia rzetelności biznesowej

Każda instytucja finansowa sama tworzy i opisuje procesy zarządzania, które stosuje w swojej wewnętrznej praktyce. Procesy te są z reguły oparte na ogólnej wiedzy menedżerskiej, wiedzy specyficznej dla danej branży oraz wiedzy wypracowanej w samej jednostce gospodarczej. Standaryzacja procesów zarządzania z punktu widzenia rzetelności biznesowej powinna polegać na uzupełnieniu lub zmodyfikowaniu istniejących procesów o te elementy, które niosą dla klientów konkretne gwarancje rzetelności a jednocześnie są współbieżne z maksymalizowaniem długookresowej wartości

firmy. Podejście to wymaga dokonania przeglądu kluczowych procesów w instytucji finansowej, oceny ich z punktu widzenia spełniania wymogów rzetelności, a następnie ich uzupełnienia o rozwiązania praktyczne dające konkretne wartości użytkowe dla klientów. W efekcie funkcjonowanie zmodyfikowanych procesów zarządzania samoczynnie doprowadza do generowania produktów i usług dla klientów, które charakteryzują się wysokimi wartościami biznesowymi i użytkowymi oraz konkretnymi gwarancjami dla klientów. Tego typu podejście do standaryzacji procesów zarządzania można zobrazować na następującym schemacie.

Schemat 1. Standaryzacja procesów zarządzania instytucji finansowych w zakresie zapewnienia gwarancji rzetelności



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony na schemacie proces dochodzenia do zmodyfikowanych produktów opiera się na założeniu, że nie istnieje konieczność zmiany całego systemu zarządzania a efekty można uzyskać w wyniku modyfikacji i uzupełnienia istniejących procesów zarządzania. Zakomunikowanie rynkowi informacji o zmodernizowanych procesach zarządzania, które generują produkty finansowe wysokiej jakości, może być jednak trudne. Wynika to z faktu, iż z reguły zmiany w systemach zarządzania wymagają czasu a ponadto często są niewidoczne dla klientów.

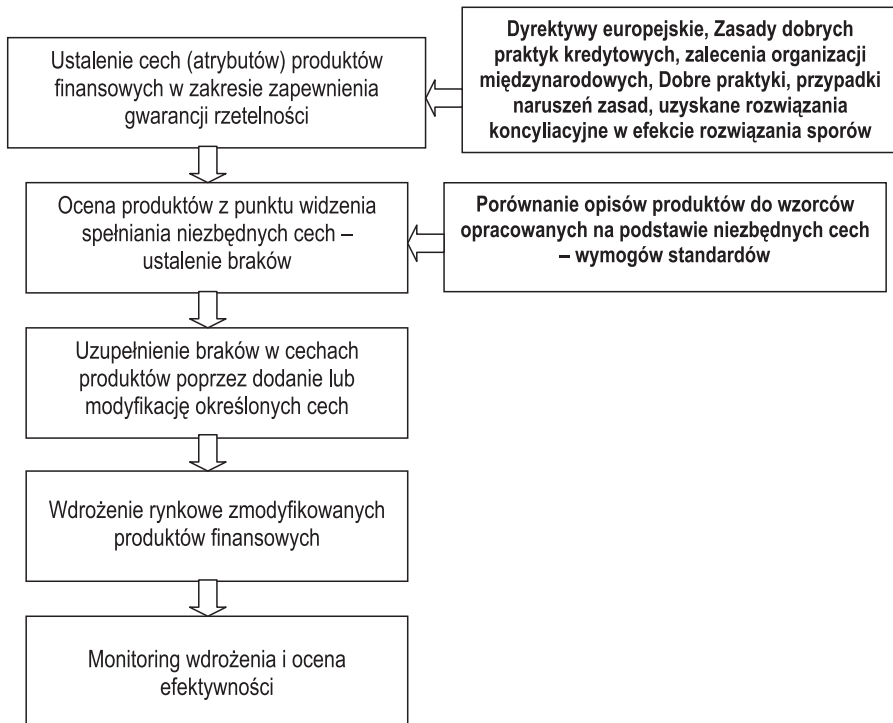
Standaryzacja produktowa z punktu widzenia rzetelności wartości użytkowych

Aby skuteczniej dotrzeć do klientów z informacją o zmianach, można rozważyć dokonywanie standaryzacji produktowej. Może ona polegać na przeglądzie cech produktów finansowych z punktu widzenia zapewnienia rzetelnej wartości użytkowej oraz dodaniu do nich takich elementów, które zagwarantują pełną wartość produktu zawierająca gwarancje pełnej użyteczności dla klientów.

Standaryzacja produktowa powinna w pierwszej kolejności uwzględniać dyrektywy europejskie przyjęte przez polskie prawo a także zalecenia organizacji międzynarodowych w zakresie zasad działania głównie na rynku *consumer finance*. Dotyczą one zarówno sprzedaży produktów inwestycyjnych, kredytów konsumpcyjnych, transakcji kartami kredytowymi, zasad etyki w transakcjach kredytowych pomiędzy MSP a bankami, ubezpieczeń oraz innych zagadnień. Można przyjąć, iż tak zwana pełna wartość użytkowa produktu finansowego mogłaby być osiągnięta tylko wtedy, gdy produkt zapewniałby rzeczywiste gwarancje rzetelności.

Standaryzacji produktowej można poddać istniejące produkty bez wdawania się w proces zmian w zarządzaniu lub też przeprowadzając te zmiany równoległe. Schemat standaryzacji produktowej mógłby być znacznie ograniczony czasowo i merytorycznie w relacji do standaryzacji procesów zarządzania z punktu widzenia zapewniania przez nie rzetelności.

Schemat 2. Standaryzacja produktów finansowych w zakresie zapewnienia gwarancji rzetelności



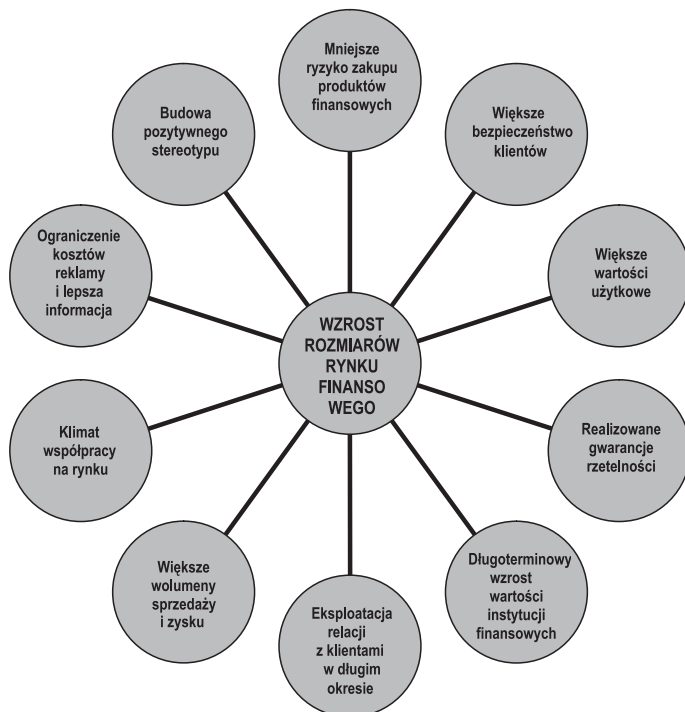
Źródło: opracowanie własne.

Jak przedstawia schemat możliwego procesu standaryzacji produktowej, może być ona zorganizowana w sposób znacznie bardziej prosty niż standaryzacja procesów zarządzania. Jest wartym podkreślenia, że klient w wyniku standaryzacji produktowej otrzymuje konkretne wartości użytkowe, bardziej cenne niż do tej pory oraz, że standaryzacja produktowa jest bardziej namacalna dla klienta. Z punktu widzenia konkretnej instytucji finansowej standaryzacja procesów może być traktowana jako dająca bardziej obiecujące efekty na przyszłość, ponieważ buduje kompetencje organizacji z punktu widzenia tworzenia produktów finansowych zapewniających wysokie wartości użytkowe. Szybszy efekt rynkowy daje jednak standaryzacja produktowa.

Certyfikacja procesów zarządzania i produktów instytucji finansowych

Proces wdrożenia zmian w zarządzaniu i w produktach finansowych prowadzący do zaoferowania większych wartości użytkowych może być w różny sposób komunikowany rynkowi. Działalność informacyjna, edukowanie klientów, reklama, utrzymywanie więzi z dotychczasowymi klientami to typowe działania każdej jednostki, wdrażającej zwyczajowe standardy zarządzania np. ISO. Instytucje finansowe znajdują się jednak w specyficznej sytuacji. Oferują pokaźną grupę produktów finansowych bardzo licznym klientom, którzy nie muszą być wcale zainteresowani szczegółowymi zmianami. Czynnikiem, który ułatwia komunikację z rynkiem jest certyfikacja.

Schemat 3. Korzyści ze standaryzacji i certyfikacji rzetelności instytucji i produktów finansowych dla rynku



Źródło: opracowanie własne.

Certyfikacja wdrożenia standardu rzetelności oferuje szereg korzyści poddającemu się jej podmiotowi finansowemu. Przede wszystkim osiągnięcie standardu rzetelności zostaje potwierdzone przez niezależną instytucję co buduje wiarygodność procesu standaryzacji rzetelności. Po drugie, certyfikacja pozwala na „przyznanie standardu”, czyli potwierdzenie, że jednostka czy produkt finansowy spełnia określone wymogi. Pozwala na budowę uproszczonego przekonania klientów (stereotypu), że produkt czy instytucja są bezpieczne. Budowa tego typu stereotypu, mówiącego, że jednostka, której przyznano certyfikat potwierdzający spełnienie standardu, jest bezpieczna dla klienta, działa tak długo, jak długo jednostki, którym przyznano certyfikaty, przestrzegają standardu. Praktyka pokazuje, że zapewnienie przestrzegania standardu wymaga jego okresowego odnawiania, czyli ponownego certyfikowania. Liczba potencjalnych korzyści dla rynku związanych z certyfikacją może być oczywiście znacznie większa.

Na poniższym schemacie przedstawiono korzyści z certyfikacji rzetelności produktów i instytucji finansowych dla rynku finansowego.

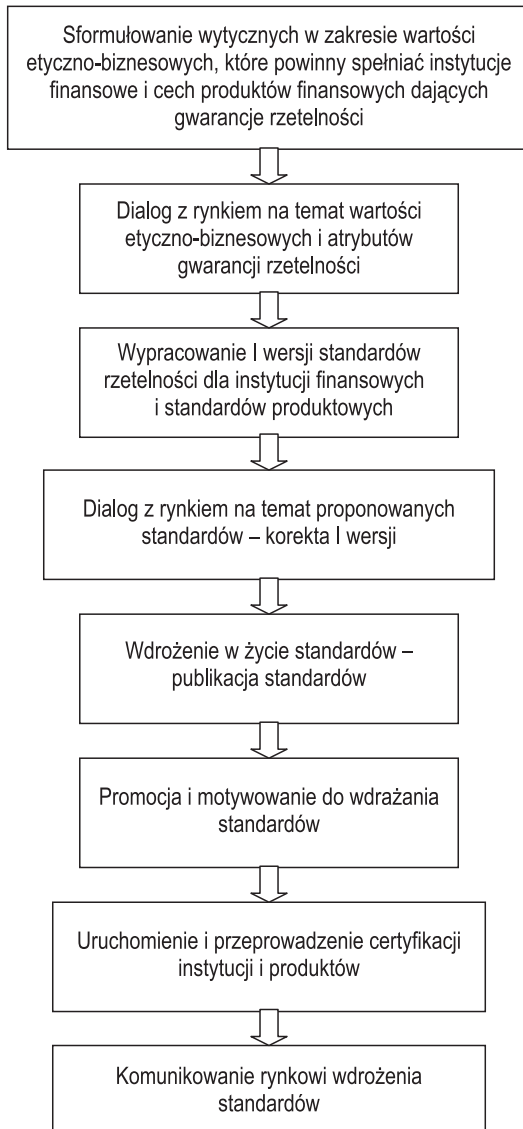
Przedstawione na schemacie 3 zestaw korzyści ze standaryzacji i certyfikacji posiadają charakter ideowy i nie aspirują do kompletności.

Ścieżka dojścia do budowy systemu

Budowa projektu standaryzacji i certyfikacji instytucji i produktów finansowych staje się stopniowo tematem zainteresowania środowisk akademickich. Jak wydaje się, pierwszym zadaniem jest stworzenie wytycznych obejmujących niezbędne wartości etyczno-biznesowe, które powinny spełniać instytucje finansowe, przy wykorzystaniu już istniejących zaleceń czy rekomendacji europejskich czy światowych. Dla zbudowania wytycznych konieczne wydaje się również dokonanie przeglądu najlepszych praktyk w zakresie rzetelności instytucji finansowych, w tym tych, które stosowane są przez poszczególne instytucje finansowe, w tym w Polsce. Bardzo pomocne w tworzeniu wytycznych mogą być przypadki nierzetelnego postępowania instytucji finansowych.

Skonstruowanie pierwszej wersji wytycznych powinno zapoczątkować dialog z instytucjami finansowymi i konsumentami, prowadzący do określenia cech i atrybutów rzetelności najbardziej pożądanych przez rynek. Niewykluczone, że niektóre z nich mogą być rozbieżne i trzeba będzie poszuki-

Schemat 4. Ścieżka dojścia do systemu standaryzacji i certyfikacji produktów i instytucji finansowych



Źródło: opracowanie własne.

wać punktów wspólnych. Po zakończeniu okresu dialogu z rynkiem można podjąć się próby sformułowania standardów dotyczących zarówno procesów zarządzania, jak i samych produktów. Niewątpliwie pierwsza wersja tego typu standardów również będzie musiała być przekonsultowana z rynkiem.

Dla organizacji procesu standaryzacji i certyfikacji oraz zapewnienia stabilności temu procesowi warto rozważyć zainicjowanie współpracy organizacji, instytucji i osób dotychczas mocno zaangażowanych w proces promocji etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu. Wydaje się jednak, że w proces oceny, doskonalenia standaryzacji oraz samej certyfikacji warto w jak największym stopniu zaangażować zainteresowane środowiska akademickie. Ten punkt widzenia wynika z przekonania, że stymulowanie rozwoju rynku poprzez budowę dobrych relacji i wartości rynku finansowego może być znacznie skuteczniejsze poprzez włączenie do tego procesu polskich środowisk naukowych.

Przedstawione powyżej propozycje w zakresie standaryzowania i certyfikowania rzetelności instytucji i produktów finansowych są wstępnym etapem budowy dojrzałych relacji rynkowych opartych na długim okresie i wzajemnym poszanowaniu uczestników rynku. Rynek finansowy może się oczywiście obyć bez monitorowania stosowania zasady fair play, ale w takiej sytuacji czekają go kolejne wstrząsy i znacznie trudniejsza odbudowa zaufania, które w poważnym stopniu decyduje o efektywności rynków finansowych.

BIBLIOGRAFIA

- Economic Impacts, A report for the Global Reporting Initiative*, „Business for Social Responsibility”, October 2005;
- Hałabuz N., *Spready pod lupą UOKiK. Czy banki naciągają klientów?* http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,29577,7049760,Spready_pod_lupa_UOKiK_Czy_banki_naciagaja_klientow_.html;
- Hałabuz N., *Oszukując klientów banki same sobie szkodzą*, http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,29577,6873864,Oszukujac_klientow_banki_same_sobie_szkodza.html;
- Kulawczuk T., Kulawczuk P., Bąk M., Bednarz P., Szcześniak A., *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007;

- Samcik M., *Lexus powalczy z BRE Bankiem w imieniu niezadowolonych klientów*, http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,29577,7048767,Lexus_powalczy_z_BRE_Bankiem_w_imieniu_niezadowolonych.html;
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001;
- Verschoor C. *Interactions Between Compliance and Ethics*, „Strategic Finance”, June 2006;
- Webley S., More E., *Does Business Ethics Pay? Ethics and financial performance*, IBE, London 2003;
- Wowianka N., *Analiza rzetelności reklamy w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Sopot 2009, praca magisterska.

Przemysław Kulawczuk
*Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego
oraz Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym*

BUILDING STANDARDS FOR FAIR FINANCIAL INSTITUTION PERFORMANCE ON BASIS OF MANAGEMENT SYSTEMS SOLUTIONS

S u m m a r y

Financial institutions in Poland represent both fair and unfair approach to retail market customers. There are numerous reasons for such a mixed policies, including: knowledge dominance over customers, association of profits as high business value, bank brands changeability in merger and acquisition processes, constructing similarities in financial products to fast moving consumer goods (FMCG), significant hurry in introducing changes and policies, and selling risky financial products under association of conservative banking. The article presents numerous cases caused by those reasons. The key assumption of the publication is that the mixed fairness policies towards customers are based on errors in management systems of financial institutions. Improvement of management systems could be a source for more transparent policies in this area and better market effects. The article analyses opportunities to establish standardization of management systems in the area of fairness towards customers and indicates the truck to reach the goal. Standardization and certification of management systems in this area is considered as reasonable solution for market confidence decline after the financial crisis.

Key words: fairness standardization and certification, management systems, financial crisis