

Ścisłjsza kontrola

ROZMOWA Z DR. HAB.
KRZYSZTOFEM KALICKIM –
PREZESEM ZARZĄDU DEUTSCHE
BANK POLSKA SA,
PROFESOREM WYŻSZEJ SZKOŁY
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
I ZARZĄDZANIA
IM. L. KOŹMIŃSKIEGO
W WARSZAWIE

– Jak pan ocenia proces wdrażania do polskiego systemu bankowego postanowień Nowej Umowy Kapitałowej? Jakie mogą być skutki jej stosowania?

– Wdrożenie Nowej Umowy Kapitałowej to jeden z najważniejszych projektów realizowanych obecnie w bankach. Podstawowa trudność wiązała się z tym, że banki były zmuszone podjąć działania przed ostatecznym opublikowaniem Nowej Umowy Kapitałowej. Pomocne we wdrożeniu NUK okazały się dokumenty konsultacyjne opublikowane przez GINB oraz spotkania konsultacyjne banków z przedstawicielami GINB organizowane przez Związek Banków Polskich. Moim zdaniem wdrożenie postanowień NUK przyczyni się do usprawnienia oraz dalszego wzrostu znaczenia zarządzania ryzykiem oraz planowania wielkości kapitałów. Większej kontroli w bankach zostaną poddane obszary ryzyka, które dotychczas nie miały wpływu na wysokość wymogu kapitałowego. Wymóg kapitałowy nawet przy zastosowaniu metod standardowych bardziej będzie powiązany z ryzykiem występującym w banku, niż miało to miejsce dotychczas. W przypadku większych instytucji finansowych działających w krajach rozwiniętych, wdrożenie metod zaawansowanych spowoduje obniżenie wymogów kapitałowych. Powyższe zmiany zwiększą też stabilność systemu finansowego.

Jest jednak i inny aspekt wdrażania nowych regulacji – to wysokie koszty oraz pogorszenie konkurencyjności



sektora bankowego w sytuacji, gdy tak szczegółowe regulacje nie dotyczą innych niż banki uczestników rynków finansowych i kapitałowych.

– Jakie należałoby wprowadzić zmiany w przepisach prawa regulujących zasady działalności banków, aby umożliwić im bardziej efektywne działanie na rzecz rozwoju gospodarczego?

– Wydaje się, że ciągłym problemem jest kolizja między globalnym

charakterem wielu banków, regulacjami Unii Europejskiej, a lokalnymi przepisami prawa. Ujawnia się to szczególnie w zakresie tzw. outsourcingu, audytu, podziału kosztów ponoszonych globalnie etc. Dużym problemem są również regulacje dotyczące rynków kapitałowych – definicje papierów wartościowych (zamknięty katalog), wymogi informacyjne (szczególnie językowe). Wiele z tych regulacji ha- ➤

muje wzbogacanie rynku o nowe instrumenty strukturyzowane. Liczne niejasności pojawiają się też w zbyt fundamentalnej interpretacji prawa unijnego w zakresie działalności powierniczej. Jak zwykle diabeł tkwi w szczegółach.

– Jaka jest recepta na to, aby znaczący w ostatnim okresie wzrost gospodarczy pozytywnie rzutował na bilans płatniczy Polski?

– Wzrost gospodarczy w krótkim okresie wpływa wprost na pogorszenie się salda bilansu handlowego. W długim okresie inwestycje oraz wzrost konkurencyjności będą sprzyjać poprawie salda handlowego. Polska w najbliższych latach będzie miała deficyt obrotów bieżących w wysokości 3-4 proc. PKB, finansowany napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych i w mniejszym stopniu napływem kapitału portfelowego. Deficyt ten będzie wynikał z silnego popytu inwestycyjnego oraz wzrastającego popytu ze strony gospodarstw domowych. Istotnym czynnikiem powodującym, że deficyt obrotów bieżących będzie miał charakter trwały, będą dywidendy oraz reinwestowane zyski z dotychczas dokonanych inwestycji zagranicznych. Można powiedzieć, że ten poziom deficytu obrotów bieżących jest jeszcze bezpieczny i w istocie stanowi pochodną silnego wzrostu. Aby wzrost gospodarczy przekładał się na zmniejszenie deficytu obrotów bieżących konieczny jest dalszy nacisk na podnoszenie wydajności pracy, zwiększanie konkurencyjności krajowych wyrobów oraz wzrost oszczędności sektora prywatnego i publicznego. W handlu zagranicznym coraz większą rolę odgrywają korporacje międzynarodowe – konkurują one nie tyle z krajowymi producentami, co z innymi korporacjami, a to wymusza stałą poprawę efektywności. Jeśli spojrzymy na strukturę eksportu i importu to widać, że od wejścia do UE zwiększył się stopień integracji handlowej Polski z pozostałymi krajami UE. Dla strefy euro Polska jest relatywnie tanią bazą wytwórczą. Patrząc na dynamikę i strukturę inwestycji można oczekiwać, że pozytywny efekt po stronie eksportowej (dotyczy to także usług rynkowych) pojawi się w ciągu 2-3 lat. Na pojawienie się nadwyżki

w rachunku obrotów bieżących trudno jednak liczyć w perspektywie kilku najbliższych lat.

– Czy mógłby pan powiedzieć, co banki powinny robić dla poprawy jakości działań, mających na celu wspieranie i doradzanie przedsiębiorstwom przy emisji akcji i pożyczek, pozyskaniu kapitału, wprowadzaniu na giełdę oraz w finansowaniu udziałów kapitałowych?

– Wydaje się, że pierwszoplanowym zadaniem dla banków jest rozwijanie rynku kapitałowego i stworzenie szerokiej bazy inwestorów krajowych i zagranicznych. Banki muszą się w większej mierze poczuć pośrednikami na rynku kapitałowym, a nie tylko instytucjami gromadzącymi depozyty. Kilkanaście lat od początku transformacji oraz po okresie szybkiego wzrostu gospodarczego polskie przedsiębiorstwa ciągle natrafiają na bariery kapitałowe. Nie można bardziej zadłużać przedsiębiorstw, lecz trzeba szukać również finansowania działalności poprzez emisję akcji. Ten proces już jest zauważalny, ale wymaga budowania lepszej wiedzy inwestorów w odniesieniu do ryzyka, większej odpowiedzialności banków za jakość emisji oraz obniżania kosztów transakcyjnych przez wszystkie podmioty biorące udział w tym procesie. Nie należy traktować rynku kapitałowego jako kanibalizacji depozytów, ani też ograniczać dostępu do sieci detalicznej innym uczestnikom rynku. Większość banków dysponuje znaczącymi zespołami specjalistów bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej, aby tym procesom sprostać.

– Czy i jakie mogą być korzyści z SEPA dla polskich uczestników rynku płatniczego przed wstąpieniem do strefy euro?

– Mimo faktu, że walutą obowiązującą w Polsce jest nadal złoty, polskie podmioty gospodarcze prowadzą ożywione rozliczenia ze swoimi kontrahentami w Europie. W większości przypadków walutą tych rozliczeń jest euro. Również polska emigracja zarobkowa do krajów strefy euro generuje dość poważny strumień tej waluty, napływający do naszego kraju. Te dwie grupy podmiotów rynku rozliczeń walutowych będą bezpośrednimi beneficjentami wprowadzenia jednolitego

obszaru rozliczeń w euro. Korzyści te będą przejawiały się bezpośrednio w dwóch aspektach – konkurencji banków przekładającej się na presję obniżenia cen transferów (z jednej strony dość szczegółowe wytyczne regulujące wykonanie transferów w ramach SEPA, z drugiej otwarcie polskiego rynku płatności dla podmiotów w tej chwili nieobecnych w Polsce, gdyż SEPA zlikwiduje wszelkie bariery przy świadczeniu usług płatniczych na terenie całej Unii Europejskiej). Drugą korzyścią dla polskich uczestników rynku płatniczego będzie standaryzacja rozliczeń, która ma olbrzymie znaczenie w uproszczeniu procesów rozliczeń. W ramach Unii Europejskiej będziemy mieli standardowy maksymalny czas wykonania płatności; standardowe wymagania, co do jej treści, formatu rachunków, jak i sposobu pobrania opłaty. Obecnie w wielu przypadkach wymagania i zasady realizacji transferów zmieniają się wraz z krajem beneficjenta. Trzeba jednak podkreślić, że skala korzyści będzie istotna dopiero po wejściu do strefy euro.

– Czy SEPA może wpłynąć na dalszy proces konsolidacji polskiego sektora bankowego?

– Panuje powszechna opinia, iż koszty, jakie pociąga za sobą implementacja SEPA będą dość znaczącym czynnikiem sprzyjającym konsolidacji banków. Jednakże wydaje mi się, że rynek odpowie nam nieco innymi rozwiązaniami. Mam na myśli dużą presję – szczególnie w mniejszych bankach – na outsoursowanie usług transakcyjnych. Duże banki, o ugruntowanej pozycji w świecie rozliczeń w euro, jak np. Deutsche Bank, już na starcie będą posiadały wolumeny transakcji w standardzie SEPA, pozwalające na minimalizację kosztów przetwarzania, a dodatkowe transakcje pozwoliłyby im na dalsze obniżenie kosztów własnych. Ten fakt spowoduje, że banki te zaczną oferować mniejszym jednostkom, w których skala działalności nie będzie sankcjonowała inwestycji na dostosowywanie systemów transakcyjnych do wymogów SEPA, usługi polegające na przetwarzaniu transakcji SEPA. Komunikaty dla tych banków będą zarówno dostarczane, jak i odbierane w obecnie stosowanych

przez nie formatach, co uchroni je przed dodatkowymi inwestycjami w infrastrukturę. Równocześnie konkurencja pomiędzy bankami „rozliczającymi” spowoduje, że marża na takie usługi nie będzie przeszkodą w przekazaniu przetwarzania płatności do banku trzeciego. Innym dość ciekawym czynnikiem, który moim zdaniem będzie łągodził finansowe skutki SEPA dla banków, są inicjatywy lokalnych izb rozliczeniowych. Na przykładzie Krajowej Izby Rozliczeniowej widać dokładnie, że instytucja o ugruntowanej na polskim rynku pozycji doskonale odnajduje się w nowej rzeczywistości. Z inicjatywy KIR system rozliczeniowy EuroElixir będzie wyposażony w moduły konwersji komunikatów SEPA (początkowo tylko Credit Transfer) do komunikatów w starym, powszechnie znanym standardzie SWIFT. Działanie to, podobne do polityki największych banków strefy euro, zapewne pomoże mniejszym graczom uniknąć kosztów związanych z wdrożeniem SEPA, a tym samym stanie się czynnikiem neutralizującym wpływ SEPA na decyzje o konsolidacji.

– Co będzie oznaczać międzynarodowa konsolidacja sektora bankowego dla akcjonariuszy, klientów i pracowników?

– Międzynarodowa konsolidacja w sferze bankowości – szczególnie europejskiej – jest nieunikniona (przykład ABN AMRO, UniCredit etc.). W przypadku banków sieciowych powstają wysokie koszty, których obniżenie jednostkowe może zostać osiągnięte tylko poprzez wielką skalę działania. Konkurencja globalna i regionalna powoduje ostrą walkę na rynku. Wiele tradycyjnych produktów bankowych stało się jak commodities – czyli realizowane marże nie pokrywają kosztów transakcyjnych. Z jednej strony klienci uzyskują możliwość pozyskania podstawowego serwisu bardzo tanio, z drugiej strony banki zmuszone są do poszukiwania nowych możliwości zwiększenia przychodów, dążąc do indywidualizacji produktów dla klientów lub wprowadzania innowacji w zakresie rozliczeń, np. rozliczenia przez telefony komórkowe. Globalizacja prowadzi też do szybkiego rozprze-

strzenia się wszelkich innowacji w dziedzinie bankowości, które stają się szybko własnością klientów we wszystkich krajach.

Globalizacja i regionalizacja powodują również zmianę struktury zatrudnienia. Awans w banku wymaga często wyjścia poza struktury krajowe i wejścia do grup międzynarodowego menedżmentu. Ten stan rzeczy powoduje również zmniejszanie się dystansu płacowego do tzw. krajów Zachodu. Sukces na konkurencyjnym, międzynarodowym rynku pracy narzuca jednak konieczność uzyskiwania rzadko spotykanego jeszcze w Polsce poziomu kwalifikacji, potwierdzonego międzynarodowymi profesjonalnymi certyfikatami oraz wielu wyrzeczeń w okresie zdobywania pozycji w firmie.

Umiejdzynarodowienie biznesu bankowego otwiera przed najbardziej prężnymi bankami nowe rynki. Już dzisiaj często 2/3 przychodów banków globalnych pochodzi spoza ich rynków macierzystych. Aby utrzymać oczekiwaną stopę zwrotu z kapitału dla akcjonariuszy proces wchodzenia na nowe rynki staje się konieczny. Ale ekspansji regionalnej towarzyszą duże zmiany w strukturze akcjonariatu polegającej na dużym jego umiejdzynarodowieniu. To wszystko staje się niespotykanym dotąd wyzwaniem menedżerskim, kulturowym i finansowym dla współczesnych banków. Dlatego narodowe kodeksy etyki mogą stać w sprzeczności z wymaganiami standardów globalnych.

– Czy banki powinny wdrażać własne kodeksy etyki, czy powinien funkcjonować jeden wspólny zbiór zasad w tym zakresie?

– Wydaje się, że ogólne ramy kardynalnych zasad postępowania powinny rekomendować kompetentne organizacje międzynarodowe. Poszczególne banki – szczególnie globalne – powinny rozwijać swoje kodeksy etyki biorąc pod uwagę różnicowanie narodowe, kulturowe, często społeczne i religijne swoich pracowników. Z pewnością pryncypia etyczne poszczególnych narodów nie różnią się specjalnie od siebie, ale niekiedy różnice religijne, tradycje rynków lokalnych wymagają pewnych dostosowań. •

ROZMAWIAŁA MAŁGORZATA MARIA SKARBEK



**Chcesz obejrzeć
Puchar Świata
w Siatkówce Plażowej
w komfortowych warunkach?**

**Wybierz PAKIET VIP
turnieju World Tour
w Starych Jablonkach!**

PAKIET VIP:

- wstęp na trybunę honorową
- catering
- pakiet prezentów z Pucharu Świata
- wstęp na wszystkie imprezy towarzyszące

Cena promocyjna – 500 zł

**Więcej informacji:
www.worldtour.pl/vip**



**ZAMÓWIENIA I INFORMACJE
MAGDALENA DOWGIAŁŁO
E-MAIL: VIP@WORLDTOUR.PL**