

*Monika Marcinkowska**

NIEMATERIALNE ZASOBY BANKÓW JAKO ŹRÓDŁO ICH WARTOŚCI

WPROWADZENIE

Literatura ekonomiczna tradycyjnie wymienia trzy rodzaje zasobów: pracę, kapitał i zasoby naturalne; do tego katalogu bywa również dodawana przedsiębiorczość. Teorie przedsiębiorstwa często oparte są na kategorii zasobów. Według jednej z nich zasoby wewnętrzne determinują strategiczną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, a tym samym dają podstawę do generowania ponadprzeciętnych zysków¹. Zasoby są tu rozumiane bardzo szeroko: przykładowo, B. Wernerfelt określa tym mianem wszystko, co może być rozumiane jako silna lub słaba strona podmiotu, tj. zarówno aktywa materialne, jak i niematerialne. Podobną specyfikację podaje J. B. Barney: do zasobów zalicza on aktywa, umiejętności, procesy organizacyjne, informacje, wiedzę itp., kontrolowane przez podmiot i umożliwiające mu wdrażanie strategii poprawiających jego efektywność i wydajność. W tym podejściu również kapitały zaliczane są do zasobów, jako iż struktura finansowania jest elementem strategii finansowej i stanowi istotną charakterystykę podmiotu. Jak zauważa J. Ijiri: „kapitał i zasoby to dwie finansowe strony tego samego podmiotu”².

Zasoby, jakimi dysponuje bank, umożliwiają mu prowadzenie działalności i realizację wytyczonej strategii celem kreowania wartości dla akcjonariuszy.

* Dr hab. w Instytucie Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ Por. B. Wernerfelt, *A Resource-Based View of a Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5; J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no 1.

² J. Ijiri, *Segment Statements and Informativeness Measures: Managing Capital vs. Managing Resources*, „Accounting Horizons” 1995, vol 9, no 3, podają za: M. Dobija, *How to Place Human Resources into the Balance Sheet?*, „Journal of Human Resources Costing and Accounting” 1998, vol. 3, no 1.

Zasoby są tu rozumiane w szerokim sensie, tj. uwzględniają zarówno majątek, jak i kapitał banku. Wśród składników majątku wyróżnić należy zasoby finansowe, materialne i niematerialne. To, jakie zasoby są w dyspozycji banku, zdeterminowane jest jego pozycją finansową – czyli możliwościami finansowymi (co jest pochodną zgromadzonego kapitału) oraz strategią działania. Kwestie te implikują decyzje o kierunku i tempie rozwoju, w tym także – o inwestycjach w zasoby.

Współcześnie coraz większą wagę przywiązuje się do zasobów niematerialnych, kojarzonych z kapitałem intelektualnym organizacji. To właśnie ich istnienie i efektywne wykorzystanie umożliwia w coraz wyższym stopniu generowanie wartości – one są w dużej mierze wyjaśnieniem różnic między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstwa (czyli tzw. rynkowej wartości dodanej – *Market Value Added*, MVA). W przypadku banków, których aktywa w znacznym stopniu wyceniane są w bilansie według wartości rynkowych lub zbliżonych do nich (tj. wartości godziwej lub zamortyzowanego kosztu)³, rynkowa wartość dodana tych podmiotów wynika z uwzględnienia w ich ocenie możliwości generowania dochodów wynikających właśnie z posiadania i właściwego wykorzystania zasobów niematerialnych.

Celem niniejszego opracowania jest omówienie rodzajów zasobów niematerialnych wykorzystywanych przez banki oraz wskazanie możliwości generowania dzięki nim wartości tych podmiotów. Przedstawione zostaną ponadto wyniki badań dotyczących rodzajów informacji ujawnianych przez banki na temat zasobów niematerialnych oraz przydatności tych informacji w ocenie możliwości generowania wartości w przyszłości.

1. ZASOBY NIEMATERIALNE BANKU

Zasoby niematerialne banku są obszarem bardzo niejednorodnym. Znajdują się tu zarówno zasoby, które spełniają definicję aktywów i zaliczane są do kategorii wartości niematerialnych i prawnych, jak również szeroka gama zasobów, które nie są ujawniane w bilansie banku.

W pierwszej grupie zasobów znajdują się m. in.: aktywowane koszty zakończonych prac rozwojowych, autorskie prawa majątkowe, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, *know-how*, nabyta wartość firmy. Głównym elementem wartości niematerialnych i praw-

³ Szerzej na temat zasad wyceny aktywów banku: M. Marcinkowska, *Wycena aktywów i pasywów banku*, „Rachunkowość Finansowa i Audyt” 2004, nr 1, s. 18–23.

nych banków jest oprogramowanie (bądź to występujące jako zakupiona licencja, bądź też będące efektem własnych prac rozwojowych)⁴.

Stosowana przez bank technologia informacyjna może dawać mu przewagę konkurencyjną. Informacja jest podstawą działalności gospodarczej; jej zasadniczą rolą jest ograniczanie niepewności i ryzyka. Informacja jest podstawą do podejmowania decyzji; niezbędne jest, by była ona użyteczna, wiarygodna, adekwatna i dostarczana na czas. Wartość informacji wynika ze skutków decyzji podjętych na jej podstawie⁵. Wartość technologii i systemów informacyjnych jest różnicą między korzyściami z nich wynikającymi a poniesionymi na nie nakładami. Korzyści te wynikają przede wszystkim ze zwiększonej efektywności uzyskanej dzięki wykorzystaniu informacji i technologii informacyjnej⁶. Rosnąca konkurencja w sektorze usług bankowych sprawia, iż jednym z czynników postrzeganej jakości jest czas wykonywania usług; wymusza to na bankach z jednej strony oferowanie elastycznych godzin pracy (optymalne są tu kanały automatyczne, dające możliwość całodobowej obsługi klientów), z drugiej – skrócenie czasu wykonywania czynności bankowych (co wiąże się m. in. z koniecznością usprawnienia procesów wewnętrznych). W tym aspekcie bankowe systemy informacyjne są niezbędnym wymogiem budowy pozycji rynkowej.

Do wartości niematerialnych i prawnych stosują się te same przepisy dotyczące ich oddawania w używanie, co w przypadku środków trwałych. Należy tu nadmienić, że wartości niematerialne i prawne pomniejszają kwotę funduszy podstawowych w rachunku adekwatności kapitałowej banku, zatem posiadanie tych aktywów wpływa na pomniejszenie współczynnika wypłacalności⁷.

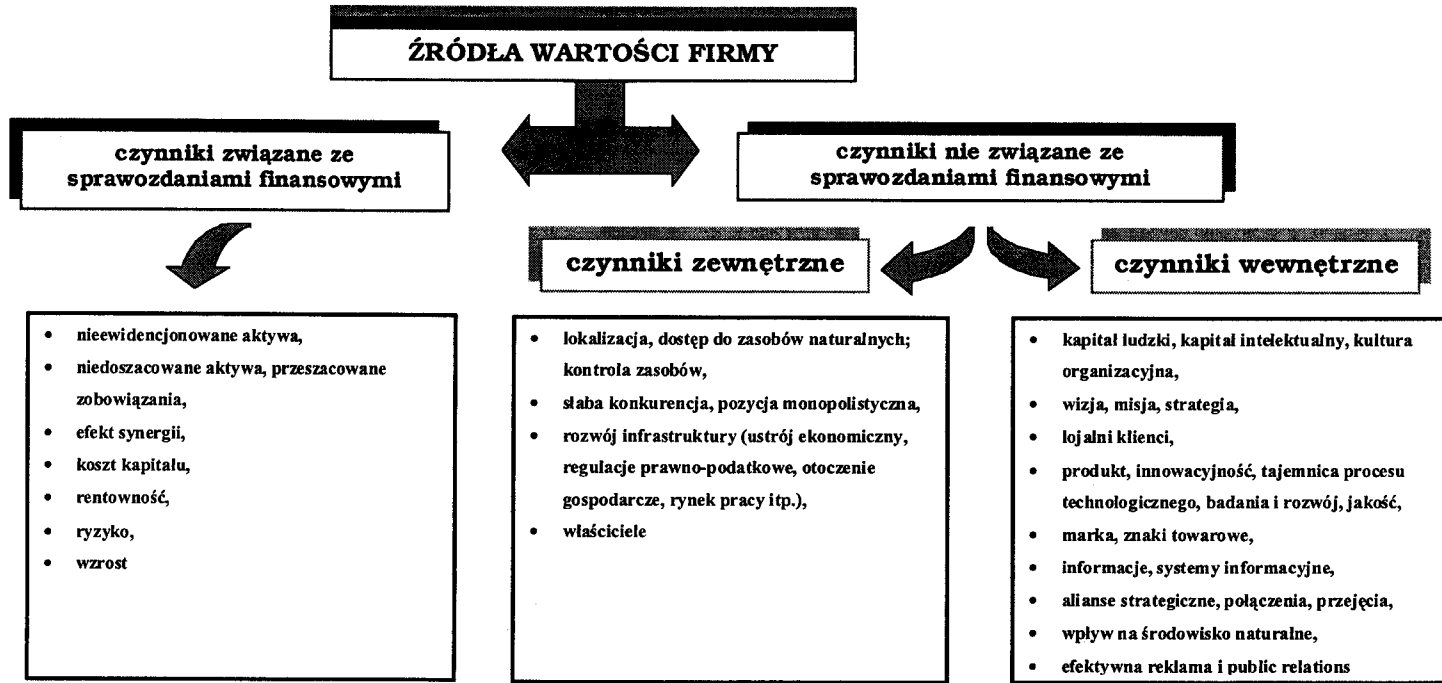
Druga grupa zasobów niematerialnych – na ogół znacznie bardziej rozbudowana – nie spełnia definicji aktywów, zatem nie może zostać ujęta w bilansie banku. Próba uporządkowania niematerialnych czynników tworzących wartość przedsiębiorstwa może prowadzić na przykład do zestawienia, które prezentuje rys. 1.

⁴ Por. Ustawa z 29.09.1994 r. o rachunkowości, Dz.U. nr 121, poz. 591, z późn. zm. oraz International Accounting Standard 38 Intangibles, [w:] *International Financial Reporting Standards (IFRSTM) 2004, including International Accounting Standards (IASTM) as at 31 March 2004*, IASCF, London 2004.

⁵ M. Marcinkowska, *Wartość informacji i systemów informatycznych*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP” nr 47.

⁶ Por. E. Turban, E. McLean, J. Wetherbe, *Information Technology for Management. Improving Quality and Productivity*, John Wiley&Sons, 1996; P. Zarkoczy, N. Heap, *Information Technology*, Pitman Publishing, 1995.

⁷ Ustawa z 29.08.1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. nr 140, poz. 939, z późn. zm.



Rys. 1. Klasyfikacja niematerialnych źródeł wartości

Źródło: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.

Podział ten opiera się na dwóch kryteriach; podstawowym jest obecność czynników wartościotwórczych w sprawozdaniu finansowym – wyodrębnia się zatem dwie grupy zasobów⁸:

- czynniki związane ze składnikami bilansu – elementy, które są ujęte w bilansie przedsiębiorstwa bądź są związane z wykazanymi aktywami i pasywami;
- czynniki nie związane ze składnikami bilansu – w tej grupie znajdują się elementy, które nie zostały oficjalnie uznane za składniki bilansu (choć należy przyznać, że podejmowanych jest szereg prób zmiany regulacji w odniesieniu do kilku kwestii).

W drugiej grupie wyraźnie oddzielono czynniki zewnętrzne, na które przedsiębiorstwo ma ograniczony wpływ, oraz czynniki wewnętrzne, które są bezpośrednio zależne od przedsiębiorstwa i mogą być przezeń kształtowane.

Podział ten pozwala na wyodrębnienie tych czynników wartościotwórczych, które są zależne od innych składników przedsiębiorstwa i tych, które istnieją odrębnie. Podstawowe znaczenie ma tu fakt, którymi elementami można zarządzać tak, by w efekcie wpływały dodatnio na wartość firmy i wartość przedsiębiorstwa. W przypadku czynników zewnętrznych przedsiębiorstwa nie mają dużej możliwości oddziaływania na nie, jednakże pewnymi zachowaniami mogą z jednej strony wpływać na nie (np. lobbying mający na celu kształtowanie pewnych regulacji), z drugiej zaś poprzez podejmowanie określonych decyzji mogą wykorzystywać szanse i unikać zagrożeń z nimi związanych.

Wśród czynników zewnętrznych znajdują się: infrastruktura (ustrój ekonomiczny, regulacje prawno-podatkowe, rozwój gospodarki, rynek pracy, otoczenie gospodarcze itp.), lokalizacja, dostęp do zasobów, pozycja konkurencyjna, rozwój rynku kapitałowego, wpływ inwestorów, struktura własnościowa.

Czynniki zewnętrzne wpływają na wartość firmy, gdyż stanowią podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyznaczają warunki jego funkcjonowania, wpływając tym samym na potencjalną wartość podmiotu. Czynniki wewnętrznymi przedsiębiorstwo nie może bezpośrednio zarządzać, nie można wszakże powiedzieć, że są one całkowicie odeń niezależne.

Do czynników wewnętrznych należą: kapitał ludzki, kultura organizacyjna, strategia, klienci, produkty, jakość, innowacyjność, badania i rozwój, marki, informacje, technologia informacyjna, przejęcia, połączenia i alianse strategiczne, wpływ na środowisko naturalne, promocja i *public relations*. Zależą

⁸ M. Marcinkowska, *Źródła wartości firmy*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP”, nr 39; eadem, *Rola rachunkowości w zarządzaniu wartością firmy*, „Rachunkowość” 1999, nr 3; eadem, *Wartość, której nie ma w bilansie – wewnętrznie generowana wartość firmy*, „Acta Universitatis Lodziensis” 2000, Folia Oeconomica 153.

one od decyzji przedsiębiorstwa i są w pewnym stopniu kontrolowalne. Czynniki te kształtują wartość przedsiębiorstwa bądź – jeśli są niewłaściwie zarządzane – mogą przyczynić się do jej destrukcji.

W przypadku banków największe znaczenie wśród zasobów niematerialnych mają: pracownicy (kapitał ludzki), klienci, marki i jakość. W dalszym ciągu za ważne źródło rozwoju i wzrostu wartości banków uważa się połączenia i przejęcia kapitałowe, jednak owe transakcje i procesy często kończą się niepowodzeniem – brakiem oczekiwanych korzyści lub nawet destrukcją wartości.

1.1. Kapitał ludzki

Kapitał ludzki jest postrzegany jako najistotniejszy spośród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa. Wszystkie rozważania o przedsiębiorstwie i jego osiągnięciach mają swe źródło w rozważaniach o dokonaniach człowieka – o możliwościach jego umysłu i skutkach współdziałania dla osiągnięcia wybranego celu. Należy podkreślić, że potęgę organizacji buduje potęga ludzi, którzy ją tworzą. O wartości podmiotu, jego pozycji konkurencyjnej i sile rynkowej decydują przede wszystkim wiedza i umiejętności jego pracowników i kadry menedżerskiej oraz umiejętność motywowania ich do wykorzystania swoich kompetencji dla rozwoju przedsiębiorstwa. Tradycyjne formy konkurencyjności (koszty, technologia, dystrybucja, wytwarzanie i cechy produktu) mogą być kopiowane. Są one niezbędnymi elementami w grze rynkowej, jednak posiadanie ich nie zapewnia sukcesu. W nowoczesnej ekonomii zwycięstwo zawdzięczane jest szybkości, elastyczności, umiejętności reagowania, zdolności do uczenia się oraz kompetencjom pracowników. Skuteczne organizacje muszą być w stanie szybko wdrażać swoje strategie, zarządzać procesami inteligentnie i wydajnie, maksymalizować wkład i poświęcenie pracowników oraz stwarzać warunki do przeprowadzania łagodnych zmian. Potrzeba rozwinięcia tych umiejętności wytycza cele stawiane obecnie zarządzaniu zasobami ludzkimi⁹.

Analizując zasoby ludzkie, należy koncentrować się na kwestii, czy przysparzają one przedsiębiorstwu wartości. Będzie to związane zarówno z analizą wartości pracowników, jak też efektywności wykorzystania ich. Wśród miar oceniających kapitał ludzki przedsiębiorstwa wymienia się¹⁰:

⁹ M. Marcinkowska, *Kapitał ludzki – pomiar i ujawnianie informacji o zasobach ludzkich*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 11.

¹⁰ Por. T. A. Stewart, *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, 1997, s. 229–232; M. Smith, *New Tools for Management Accounting*, Pitman Publishing, 1995, s. 180–181.

poziom innowacyjności, postawy pracowników, morale, staż pracy, rotację, liczbę pracowników przejętych i straconych na rzecz konkurencji, profil doświadczenia, procent nieobecności w pracy, wydajność pracy itp. Ocena zasobów ludzkich, a zwłaszcza jakości kadry zarządczej oraz jakości programów szkoleniowych, ma wpływ na postrzeganą wartość przedsiębiorstwa.

Jako podstawę wyceny kapitału ludzkiego przyjmuje się najczęściej bieżącą wartość zarobków pracownika, jakie będzie on otrzymywał w ciągu określonego czasu w przyszłości (na ogół czas ten mierzy się albo do okresu pozostałego do emerytury, albo dla oczekiwanego czasu pozostawiania u danego pracodawcy)¹¹. Zwraca się jednak uwagę na fakt, że płace nie są równe wartości – wartość nie jest równa przychodom. Miara ta powinna uwzględniać również czynniki efektywności ukazujące wpływ pracownika na wyniki przedsiębiorstwa. Podejście to, choć krytykowane ze względu na jednostronne podejście, jest najczęściej spotykane w praktyce. Nieliczne spółki publikujące tego rodzaju dane na temat swych pracowników często wykorzystują właśnie tę metodę¹².

Inne podejście pomiaru wartości pracownika uwzględnia poniesione koszty na jego utrzymanie i edukację, a także przyrost wartości wynikający z przyrostu doświadczenia zawodowego. Na wartość kapitału (H), którą pracownik udostępnia pracodawcy, składają się: wartość kosztów utrzymania, wartość kosztów edukacji zawodowej oraz wartość doświadczenia uzyskanego od momentu zatrudnienia do momentu analiz, uwzględniająca krzywą uczenia się¹³. Koncepcja ta bywa krytykowana ze względu na kosztowe (tutaj historyczne) podejście do wartości. Jej oczywistą zaletą jest uwzględnienie krzywej doświadczenia; wady mogą zaś zostać ograniczone poprzez uwzględnienie niezbędnych – w miejsce faktycznych – kosztów. Metoda ta przydatna jest zwłaszcza przy obliczaniu minimalnej płacy wymaganej na konkretnych stanowiskach.

Ciekawe rozwinięcie opisanej koncepcji przedstawia D. Dobija: wyszczególnia ona kapitał ludzki (obliczony jak wyżej) i kapitał intelektualny pracownika (będący sumą kapitału wynikającego z edukacji i przyrostu

¹¹ B. Lev, A. Schwartz, *On the Use of Economic Concept of Human Capital in Financial Statements*; cyt. za: M. Dobija, *Bilans i sprawozdanie o wartości dodanej w rachunkowości społeczno-ekonomicznej*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP” 1997, nr 40.

¹² Przykładowo, Raport Skandii z roku 1998 zawiera – obok innych danych na temat kapitału intelektualnego – wycenę kapitału ludzkiego. Przedstawiono tu następujące zestawienie dla lat 1995–1997: tzw. wartość bazową kapitału ludzkiego (będącą wartością bieżącą netto pięcioletnich kosztów wynagrodzeń – przy zastosowaniu 20-procentowej stopy dyskonta); wartość związku kapitału ludzkiego (będącą wartością dodaną w przeliczeniu na jednego zatrudnionego); wartość kapitału strukturalnego jako odsetek wartości dodanej.

¹³ M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, PWN, Warszawa 1997, s. 353–354 oraz eadem, *How to Place Human Resources into the Balance Sheet?*, „Journal of Human Resources Costing and Accounting” 1998, vol. 3, no 1.

doświadczenia), a także – odrębnie – kapitał intelektualny organizacji (wynikający z kapitału intelektualnego pracowników)¹⁴.

Kapitał intelektualny organizacji obliczany jest dzięki analizie stopy zwrotu z aktywów realnych (tj. aktywów uwzględnianych w bilansie) i ludzkich – ROAH, uwzględniającej zysk powiększony o podatek dochodowy, amortyzację, odsetki i koszty pracy (czyli tzw. EBITDA minus koszty płac)¹⁵. Wychodząc z założenia, iż w przypadku, gdy wartość tego wskaźnika przekracza granicę premii za ryzyko (8%), muszą istnieć dodatkowe, nieujawnione aktywa, możliwym jest obliczenie wartości kapitału intelektualnego organizacji (czyli owego brakującego elementu).

Należy zatem podkreślić, że samo zatrudnianie pracowników o wysokim kapitale ludzkim i intelektualnym jeszcze nie gwarantuje pracodawcy osiągnięcia korzyści z wytworzonego kapitału intelektualnego. Kapitał ten powstanie jedynie wówczas, gdy będą generowane bardzo wysokie zyski, pozwalające osiągnąć stopę zwrotu z aktywów realnych i ludzkich, przewyższającą premię za ryzyko. Dopiero od tego punktu bank może obserwować efekty wykorzystania, a nie jedynie posiadania, kapitału intelektualnego jego pracowników. Kapitał intelektualny podmiotu powstaje zatem wyłącznie przy nadzwyczajnych osiągnięciach kapitału intelektualnego pracowników.

1.2. Klienci

Zmarły niedawno guru zarządzania, Peter Drucker, uważał kreowanie klientów za podstawowy cel funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁶. Faktycznie, należy przyznać, że podstawą funkcjonowania jednostek gospodarczych jest klient – jego potrzeby, które rynek może zaspokoić, tworzą popyt – który uruchamia podaż. Istnieją oczywiście przypadki, gdy to podaż tworzy popyt, gdy przedsiębiorstwo kreuje potrzeby nabywców; zawsze to jednak klient jest w centrum uwagi.

Listy klientów – lojalnych nabywców, dokonujących powtórnych zakupów – są jednym z najważniejszych i najwartościowszych zasobów przedsiębiorstwa. Są one bowiem gwarancją przyszłych przepływów pieniężnych i zysków, stanowią o sile rynkowej przedsiębiorstwa, zmniejszając niepewność jego działań. Przedsiębiorstwo szcycące się lojalnymi klientami ma więc

¹⁴ D. Dobija, *How to Place Intellectual Assets into Balance Sheet*, [w:] *General Accounting Theory – in statu nascendi*, red. M. Dobija, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2003, s. 314–322 oraz e a d e m, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

¹⁵ ROAH = (EBITDA + płace)/(aktywa realne + aktywa ludzkie).

¹⁶ P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York 1954.

przewagę nad tym, które sprzedaje swe produkty i usługi wyłącznie przypadkowym nabywcom; jego wartość będzie wyższa, gdyż zawarty jest tu element pewności (lub przynajmniej wysokiego prawdopodobieństwa) w stosunku do przyszłej sprzedaży.

W. Deming, rozważając kwestię jakości jako podstawowego elementu warunkującego sukces przedsiębiorstwa, zauważa, że zyski jednostek pochodzą od powracających klientów, nabywców którzy chwala produkty i usługi danego przedsiębiorstwa i namawiają do zakupów swych znajomych¹⁷. Niezawodna jakość pozwala organizacjom zatrzymać klientów i przyciągnąć nowych, umożliwiając zwiększenie sprzedaży i zysków.

Klienci są jedną z pięciu sił konkurencyjnych, wymienianych przez M. Portera¹⁸. Siła przetargowa nabywców polega na wymuszaniu niższych cen, domaganiu się wyższej jakości lub zwiększenia zakresu obsługi; nabywcy mogą też przeciwstawiać sobie konkurentów. Takie działania klientów obniżają rentowność przedsiębiorstw, powodując tym samym spadek ich wartości. Pożądanych nabywców – grupy klientów o małej sile przetargowej – charakteryzują następujące cechy¹⁹:

- nie są skoncentrowani, działają w rozproszeniu;
- zakupują małe ilości w porównaniu z wolumenem sprzedaży sprzedających;
- nie mają innych odpowiednich źródeł zakupu;
- ponoszą wszystkie koszty poszukiwania źródeł zakupu, transakcji lub negocjacji;
- nie stwarzają wiarygodnego zagrożenia integracją wstecz;
- mają wysokie koszty stałe w przypadku zmiany dostawców.

Przedsiębiorstwa działające w sektorach i rynkach, charakteryzujących się niższą siłą przetargową nabywców mają potencjalnie lepsze warunki funkcjonowania, co odzwierciedla się również na ich postrzeganej przez inwestorów wartości – są inwestycją bezpieczniejszą i bardziej rentowną.

Przedsiębiorstwa muszą obrać za cel swojego działania zdobywanie klientów i zaspokajanie ich potrzeb. Tylko w ten sposób będą w stanie sprostać wymogom rynku i pozostać na nim. Cel ten nie jest jednak sprzeczny z celem pomnażania wartości przedsiębiorstwa. Podkreśla się, że klienci mogą skorzystać na maksymalizacji wartości podmiotu, gdyż im większą kreuje on wartość, tym większe zasoby może przeznaczyć na innowacje i rozwój produktu. Tym samym przedsiębiorstwo zorientowane na maksymalizację swej wartości jest w stanie w wyższym stopniu zaspokoić potrzeby swych klientów²⁰.

¹⁷ W. E. Deming, *Out of the Crisis*, MIT, Cambridge, 1982.

¹⁸ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1994, s. 41.

¹⁹ *Ibidem*, s. 125.

²⁰ J. A. Knight, *Value Based Management*, McGraw-Hill, 1998, s. 71.

Może jednak dojść do konfliktów między celem maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa a maksymalizowania satysfakcji klientów. W takiej sytuacji należy dokładnie przeanalizować źródła konfliktu, mając na uwadze wartość dla konsumenta, mierzoną użytecznością produktu lub usługi oraz wartość dla akcjonariuszy, mierzoną korzyściami finansowymi związanymi z ofertami przedstawianymi klientom²¹. Relacja między wartością przedsiębiorstwa a satysfakcją klientów nie jest prostą zależnością liniową: istnieją strategie, które zwiększają (lub zmniejszają) zarówno wartość podmiotu, jak i satysfakcję jego klientów oraz strategie, które zwiększają wartość przedsiębiorstwa, obniżając jednocześnie satysfakcję nabywców, i takie, które co prawda prowadzą do zaspokojenia potrzeb klientów, ale mają negatywny wpływ na wartość podmiotu.

Przedsiębiorstwa powinny poszukiwać takich rozwiązań, które będą optymalizować obydwa ich cele: maksymalizacji wartości podmiotu oraz zaspokojenia potrzeb klientów. W przypadku jednak, gdy znalezienie optimum okaże się niemożliwe, należy rozstrzygnąć konflikt na korzyść właścicieli – unikając zmniejszenia wartości przedsiębiorstwa i jego długoterminowej konkurencyjności. Można do tego doprowadzić – w zależności od potrzeb i siły klientów – zmieniając ofertę przedsiębiorstwa lub segment rynku.

Przedsiębiorstwo, by przetrwać na rynku i móc rozwijać się, musi postawić klientów w centrum uwagi. Proces koncentracji działań przedsiębiorstwa na klientach przebiega w sześciu etapach²²:

1. Organizacja musi zrozumieć, co jest uznawane przez klientów za wartościowe – czego chcą, potrzebują i oczekują od sprzedawcy. Ponadto – w jaki sposób konkurenci oceniają wartości klientów.

2. Strategia powinna być zbudowana wokół satysfakcjonujących wartości klientów.

3. Najlepsza strategia zorientowana na klienta jest warta tylko tyle, ile zdolność i chęć pracowników do wdrożenia jej.

4. Organizacje, utrzymujące dobre stosunki z istniejącymi klientami, mają większe prawdopodobieństwo zatrzymania ich. Budowa dobrych relacji z klientami opiera się na: dostępności, odpowiedzialności, zaangażowaniu, ulepszaniu i pozytywnym postrzeganiu.

5. Pozyskiwanie nowego klienta może kosztować pięć razy drożej niż utrzymanie dotychczasowego.

6. Technologia informatyczna jest stosowana na każdym etapie, aby umożliwić i dostarczyć klientowi usługi. Pomiar również jest stosowany na każdym etapie procesu.

²¹ J. M. McTaggart, P. W. Kontes, M. C. Mankins, *The Value Imperative. Managing Superior Shareholder Returns*, The Free Press, 1994, s. 14–16.

²² J. A. Unruh, *Customers Mean Business, Six Steps to Building Relationships That Last*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1996, s. 4.

Koncentracja na zaspokojeniu potrzeb klientów nie może prowadzić do nierentownych produktów lub projektów. Przed podjęciem decyzji o zorientowaniu działalności na klientów należy sprawdzić, czy²³:

– klienci ci są właściwymi klientami: tymi, którzy są skłonni zapłacić odpowiednią cenę za dobre produkty i usługi i potencjalnie mogą być lojalni wobec dostawcy;

– sprzedaż dla danych klientów jest rentowna;

– przedsiębiorstwo posiada odpowiednie produkty i usługi, jakie może zaoferować klientom;

– przedsiębiorstwo posiada właściwe systemy dostaw, aby móc produkować i dystrybuować produkty do klientów oraz czy potrafi zrobić to lepiej od konkurencji (taniej, szybciej lub oferując szersze usługi – w zależności od tego co jest najbardziej istotne dla klienta).

Aby móc określić, w jakim stopniu klienci przysparzają przedsiębiorstwu wartości (bądź pomniejszają jego wartość), należy przeanalizować szereg miar niefinansowych: zarówno kwantytatywnych, jak i jakościowych. Oceniając świadomość klientów, można przeprowadzić badania znajomości marki, przy analizie ekspansji przedsiębiorstwa należy uwzględnić relację nowo pozyskanych klientów do klientów ogółem (bądź dotychczasowych). Analiza taka powinna być uzupełniona badaniami lojalności klientów – np. poprzez określenie odsetka składanych powtórnych zamówień. Dla zdobycia lojalności niezbędne jest zapewnienie wysokiej jakości wyrobów – w analizie będą przydatne wskaźniki dotyczące ilości skarg, procentu wezwań serwisowych, ilości i terminów opóźnionych dostaw²⁴.

W koncepcji zbilansowanej karty osiągnięć (*Balanced Scorecard* – BSC), Kaplan i Norton przedstawiają perspektywę klienta jako jeden z czterech elementów systemu oceny działalności przedsiębiorstwa²⁵. Ocena w tym zakresie opiera się na analizie:

a) udziału w rynku – odzwierciedla proporcję sprzedaży, jaką jednostka realizuje na danym rynku;

b) pozyskiwania klientów – mierzy (w kategoriach względnych lub bezwzględnych) stopień, w jakim jednostka przyciąga i zdobywa nowych klientów;

c) zatrzymania klientów – śledzi (w kategoriach względnych lub bezwzględnych) stopień, w jakim jednostka zatrzymuje klientów, utrzymuje z nimi stałe związki;

²³ R. Koch, I. Godden, *Managing Without Management*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996, s. 88–89.

²⁴ M. Smith, *New Tools For Management Accounting*, Pitman Publishing 1995, s. 180–181.

²⁵ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 63–91.

d) satysfakcji klientów – ocenia poziom satysfakcji klientów, wynikający ze stopnia zaspokojenia ich potrzeb;

e) rentowności klientów – mierzy zysk netto klienta lub segmentu, uwzględniając określone koszty wymagane dla wspierania klientów.

Sukcesy w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu klientów, spełnianiu ich potrzeb i zdobywaniu udziału w rynku nie gwarantują zapewnienia rentowności klientów. Analiza rentowności klientów powinna być dokonywana z uwzględnieniem wszystkich rynków (klient nieopłacalny na jednym rynku może okazać się bardzo rentowny na innych rynkach lub globalnie), relacji klienta z innymi nabywcami (rodzina, znajomi, pracownicy itd.) oraz potencjału klienta w przyszłości (dzisiejszy student może za kilka lat być bardzo rentownym partnerem). W ocenach tych należy uwzględnić również docelowy segment klientów przedsiębiorstwa i dalsze działania wobec klientów oprócz na wynikach porównania rentowności klienta oraz jego przynależności do danego segmentu.

Rentowność klienta (lub rentowność rachunku klienta) definiowana jest jako suma przychodów od konkretnego klienta lub grupy klientów, pomniejszona o wszystkie koszty, jakie powstały przy obsłudze tego klienta lub grupy klientów²⁶. Przeprowadzenie analizy rentowności klientów stanowi wstęp do analizy wartości klientów. Wartość klienta określa się na bazie wartości bieżącej netto, jako zdyskontowaną sumę marż zrealizowanych na danym kliencie w okresie czasu²⁷.

Posiadanie wiarygodnych informacji o klientach jest warunkiem koniecznym wszelkich działań zmierzających do zaspokojenia ich potrzeb. Pytanie klientów o opinię jest jednym z trzech podstawowych elementów procesu doskonalenia systemu obsługi; pozostałymi są: włączenie klientów w system wynagradzania pracowników oraz powołanie doradczego klubu konsumenta²⁸. Wszystkie te elementy bazują na informacjach przekazywanych przez klientów, a wykorzystanie ich pozwala w lepszy sposób zorganizować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, a w efekcie – lepiej zaspokoić potrzeby klientów i zyskać przewagę konkurencyjną.

Samo zadowolenie klienta nie jest jednak jednoznaczne z zapewnieniem sobie jego wierności. To lojalność klienta, jego przywiązanie do produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo sprawiają, że jego wartość może być przez dany podmiot zaliczona do cennych zasobów. Dopiero połączona analiza wartości klienta i analiza jego lojalności daje podstawy do dokonania trafnych decyzji dotyczących postępowania względem konkretnych odbiorców

²⁶ K. Ward, *Strategic Management Accounting*, Butterworth-Heinemann, 1996, s. 118.

²⁷ A. Jenkinson, *Valuing Your Customers. From Quality Information to Quality Relationships Through Database Marketing*, McGraw-Hill Book Company, 1995, s. 337.

²⁸ C. Rychlewski, *Gdy klient jest twoim szefem*, „Prawo i Gospodarka”, 24.02.1998, s. 6.

lub segmentów rynku. Budowanie lojalności klienta przebiega w czterech etapach²⁹:

- 1) przyciągnięcie uwagi – np. poprzez reklamę, promocję, *public relations*;
- 2) utożsamienie z produktem – nadanie produktowi (lub marce) takiego wizerunku, z którym klient będzie mógł się utożsamiać;
- 3) osobista relacja – stworzenie interaktywnej relacji z klientem;
- 4) stworzenie wspólnoty – zacieśnienie związków poprzez wspólne imprezy, kluby, listy informujące itp.

Budowa bliskich relacji z klientami, zarządzanie ich wartością, służą zyskaniu przewagi konkurencyjnej. Przy odpowiednio dobranej strategii zwiększa to wartość całego przedsiębiorstwa. Bliskość do klienta, spełnianie jego potrzeb, powinny być trwale wbudowane w misję i strategię każdego przedsiębiorstwa. Element ten jest również podkreślany przez autorów *In Search of Excellence* – książki opisującej sukcesy niektórych przedsiębiorstw i analizującej ich przyczyny. „Znakomite przedsiębiorstwa są naprawdę blisko swych klientów. Inne przedsiębiorstwa o tym mówią, a te znakomite – po prostu to robią”³⁰. Osiągnięcie tego jest możliwe wyłącznie poprzez zaangażowanie całej organizacji w realizację tego celu. Jednym z najlepszych sposobów jest uzależnienie wynagrodzenia pracowników (lub przynajmniej kadry kierowniczej) od zachowania klientów³¹.

1.3. Marki

Marki i znaki handlowe są czynnikami odróżniającymi produkt, usługę lub całe przedsiębiorstwo od konkurencji. Ich wartość wynika z reputacji podmiotu lub jego produktów i usług. Marka jest nazwą, która indywidualizuje produkt lub producenta spośród takich samych lub bardzo podobnych produktów lub producentów. Buduje ona *image* w umyśle konsumenta, który kreuje oczekiwania co do ceny, jakości i niezawodności³². Omawiając rolę marki, Aaker stwierdza, że marka jest wyróżniającą nazwą i/lub symbolem (np. logo, znak handlowy czy wzór opakowania), której celem jest identyfikacja produktów lub usług producenta lub grupy producentów na

²⁹ D. Raniżewska, *Pasowanie na klienta*, „Manager”, październik 1996, s. 60.

³⁰ T. Peters, R. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York-London 1982.

³¹ Jednym z wzorcowych modeli oceny pracowników w pryzmacie zachowania klientów jest model *The Employee-Customer-Profit Chain*, funkcjonujący w Sears, Roebuck and Company. (por. A. J. Rucci, S. P. Kirn, R. T. Quinn, *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*, „Harvard Business Review”, January-February 1998, s. 83).

³² R. Brockington, *Accounting for Intangible Assets. A New Perspective on the True and Fair View*, Addison-Wesley Publishing Company, 1996, s. 174.

rynku. Marka sygnalizuje konsumentowi źródło produktu i chroni zarówno konsumenta, jak i producenta przed konkurentami, którzy mogliby próbować dostarczać produkty o identycznym wyglądzie³³. W każdej definicji marki zawarte są trzy elementy³⁴: po pierwsze – lojalność klientów, psychiczne nastawienie konsumentów, skutkujące powtórzonymi zakupami. Drugim elementem jest ocena postrzeganych bądź faktycznych atrybutów produktu lub usługi i wynikająca z niej skłonność klientów do zapłacenia wyższej ceny. Trzeci element bazuje na teorii, że wydatki marketingowe tworzą barierę wejścia, co umożliwia realizację wyższych niż przeciętne zysków.

Istnieje wiele rodzajów marek³⁵: znaki towarowe, nazwy handlowe (firmy), znaki certyfikatu, marki kolektywne, wzornictwo. Marki produktów mogą być przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży, natomiast firma może być zbyta wyłącznie z przedsiębiorstwem³⁶.

Istnienie marek jest konsekwencją niedoskonałych informacji posiadanych przez konsumentów: o dostępności produktów, ich jakości i alternatywnych cenach³⁷. Owa niedoskonałość informacji powoduje konieczność oparcia się na markach, które obniżają koszty pozyskania informacji. Ufając markom i związanej z nimi reputacji przedsiębiorstw, konsumenci mogą dokonać racjonalnych zakupów bez badania produktów za każdym razem. Ponieważ producenci, posiadający wartościowe marki, mają więcej do stracenia niż producenci niemarkowych produktów, przykładają oni wyższą wagę do jakości. Marka stanowi zatem swoistą obietnicę zachowania przez produkt tej samej wysokiej jakości.

³³ D. A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on Value of Brand Name*, The Free Press, 1991, s. 7.

³⁴ B. Struggess, *Brand Valuation: A User's Perspective*, [w:] *Brand and Goodwill Accounting Strategies*, Woodhead Faulkner, s. 101.

³⁵ G. V. Smith, *Trademark Valuation*, John Wiley & Sons, 1997, s. 39–42.

³⁶ Przepisy kodeksu cywilnego, definiując przedsiębiorstwo, odwołują się do zespołu składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej, wymieniając w szczególności oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo (art. 55¹ k.c.). Polskie prawo w odmienny sposób traktuje jednak różne odmiany marek: firmę i znaki towarowe. Firma, w myśl kodeksu cywilnego, jest nazwą osoby prawnej. Istotnym czynnikiem jest brak możliwości sprzedaży firmy: kodeks cywilny stanowi, iż firma nie może być zbyta bez przedsiębiorstwa. Zakaz samoistnego obrotu wynika przede wszystkim z faktu, iż firma jest oznaczeniem przedsiębiorstwa – czynnikiem, który winien jednoznacznie ją identyfikować. Znakiem towarowym natomiast jest każde oznaczenie przedstawione w sposób graficzny lub takie, które da się w sposób graficzny wyrazić, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżniania w obrocie towarów jednego przedsiębiorstwa od tego samego rodzaju towarów innych przedsiębiorstw. Na znak towarowy może być udzielone prawo ochronne. Kluczowym elementem jest również możliwość zbycia i dziedziczenia prawa ochronnego na znak towarowy. Por.: ustawa z 23.04.1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. nr 16, poz. 93, z późn. zm. oraz ustawa z 30.06.2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz.U. 2001, nr 49, poz. 508, z późn. zm.

³⁷ B. Klein, *Brand Names*, [w:] *The Fortune Encyclopedia of Economics*, Warner Books, 1993, s. 618.

Wielu konsultantów oferuje systemy oceny marki. Bodaj najbardziej rozpowszechnionym systemem oceny jest metodologia opracowana przez brytyjską spółkę Interbrand – definiuje ona siłę marki jako kompozycję siedmiu czynników³⁸: przywództwa, stabilności, rynku, internacjonalizacji, trendów, wsparcia, ochrony. Wśród czynników decydujących o sile marki wymienia się: pozycję rynkową, trendy rynku, konkurencyjność rynku, wspieranie marki reklamą i promocją oraz bariery wejścia³⁹.

Podstawowymi metodologiami stosowanymi do wyceny marek są⁴⁰: kosztowa, dochodowa, rynkowa. Największe uznanie zyskuje grupa metod dochodowych wyceny. Metody te szacują wartość marki, bazując na związanych z nimi przewidywanymi korzyściami ekonomicznymi oraz okresie występowania tych korzyści, uwzględniając również elementy ryzyka (polega to na wyodrębnieniu z przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa tych przepływów, które dotyczą konkretnych marek)⁴¹. Najpopularniejsza odmiana tej metody przyjmuje za podstawę wartości marki wartość bieżącą przyszłych *premi cenowych* (czyli nadwyżki ceny rozważanego produktu markowego nad średnią cenę podobnych lub identycznych produktów).

Firmy doradcze oraz analitycy prowadzą rankingi najbardziej podziwianych i najbardziej wartościowych marek. W zestawieniu 50 najbardziej szanowanych marek, corocznie sporządzanym przez „Fortune Magazine”, znajdują się tylko dwa banki: Citigroup (8. miejsce w ogólnym zestawieniu) oraz J. P. Morgan Chase (21.)⁴². Pierwsza z tych spółek góruje również nad innymi instytucjami finansowymi pod względem wartości marki – w rankingu sporządzanym rokrocznie przez Business Week i Interbrand⁴³. Wśród 100 najbardziej wartościowych marek na świecie figurują cztery banki – informacje na temat ich marek, z uwzględnieniem ich wartości w relacji do wartości rynkowej spółki, prezentuje tab. 1. Warto tu nadmienić, iż w przypadku banków udział marki w tworzeniu wartości rynkowej spółki jest

³⁸ I. Griffiths, *New Creative Accounting. How to make Your Profits What You Want Them to Be*, MacMillan, 1996, s. 173.

³⁹ Ch. Parratt, K. Holloway, *The Value of Brands*, [w:] *Brand and Goodwill Accounting Strategies*, Woodhead Faulkner, s. 48.

⁴⁰ R. Brockington, *Accounting for Intangible Assets. A New Perspective one the True and Fair View*, *op. cit.*, s. 174.

⁴¹ G. V. Smith, *Trademark Valuation*, John Wiley&Sons, 1996, s. 143–153; R. Brockington, *Accounting for Intangible Assets. A New Perspective one the True and Fair View*, Addison-Wesley Publishing Company, 1996, s. 179.

⁴² *Most Admired Companies*, „The Fortune”, 4.03.2002; w rankingu instytucji finansowych dalsze miejsca zajmują: HSBC Holdings, UBS, Santander Central Hispano Group, Bank of America, Credit Suisse, Royal Bank of Scotland, Deutsche Bank, ABN AMRO Holding.

⁴³ *The Best Global Brands*, „Business Week”, 5.08.2002 oraz *The Best Global Brands*, *ibidem*, 6.08.2001.

relatywnie niski – w przypadku czołowych marek w innych branżach (w szczególności *FMCG*), ich wartość oscyluje nawet wokół 3/4 kapitalizacji giełdowej spółki.

Tabela 1

Najbardziej wartościowe marki banków

Miejsce w rankingu	Marka	Wartość marki 2002 (mln USD)	Zmiana w ciągu roku	Przedsiębiorstwo-właściciel	Kapita-lizacja giełdowa właściciela marki 2002 (mln USD)	Wartość marki jako % kapitalizacji giełdowej
13	CITIBANK	18 066	-5	Citigroup Inc.	149 800	12
25	MERRILL LYNCH	11 230	-25	Merrill Lynch & Company Inc.	28 540	39
26	MORGAN TANLEY	11 205	b.d.	Morgan Stanley	37 261	30
29	JP MORGAN	9 693	b.d.	JP Morgan Chase & Company	36 380	27

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych „Business Week” oraz Standard&Poors.

Marka, jej znajomość i ocena przez uczestników rynku są wyznacznikiem reputacji banku – bodaj najbardziej istotnego czynnika warunkującego jego istnienie i stabilne funkcjonowanie. Dbałość o wiarygodność i siłę marki jest zatem istotnym elementem budowy wizerunku instytucji finansowej i wspomaga kreowanie jej wartości.

1.4. Jakość

Jakość jest jednym z podstawowych determinant pozycji rynkowej banku; warunkuje ona pozyskanie klienta i budowę trwałych z nim relacji. Samo pojęcie jakości definiowane jest bardzo różnorodnie; norma ISO 8402 określa ją jako „ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb”⁴⁴.

⁴⁴ PN-EN 28042/ISO/8402, *Jakość. Terminologia*, Wydawnictwa Normalizacyjne ALFA, Warszawa 1993.

Punktem wyjścia dla projektowania i oceny poziomu jakości jest zatem określenie potrzeb i oczekiwań klientów. Wśród podstawowych czynników determinujących jakość produktów i usług bankowych najczęściej wymienia się⁴⁵:

- dostępność i materialność (*tangibles, accessibility*) – zapewnienie dostępności produktów, usług, pracowników banku w miejscu i czasie dogodnym dla klienta oraz zapewnienie adekwatnego funkcjonowania materialnych aspektów działalności banku;

- pewność i niezawodność (*reliability, assurance*) – zapewnienie rzetelnego, niezawodnego, terminowego i bezbłędnego dostarczenia produktów i usług, umiejętność rozwiązywania problemów klientów;

- gotowość do reakcji i empatia (*responsiveness, empathy*) – zaangażowanie pracowników w obsługę klienta, indywidualizowanie kontaktów;

- jasność i przejrzystość (*clarity*) – stosowanie jasnych zasad i komunikacja zrozumiałym językiem;

- uprzejmość i wygląd (*courtesy, appearance*) – zapewnienie profesjonalnego, budzącego zaufanie wyglądu obiektów bankowych i pracowników; zapewnienie uprzejmej i przyjaznej obsługi;

- dodatkowe cechy (*features*) – poszerzanie rdzennego produktu i usługi o dodatkowe cechy.

Ocena poziomu jakości wymaga – poza sformułowaniem cech determinujących ją – określenia pożądanych poziomów (stanów bazowych) tych cech. Poziom jakości jest bowiem zbiorem poziomów cech; poziomem cechy zaś nazywa się różnicę stanu cechy i przyjętego jej stanu bazowego⁴⁶.

W budowie systemu zarządzania jakością przydatne są normy jakości ISO 9000. Jest to zbiór standardów, wytycznych i modeli systemów zapewnienia jakości, w którym zunifikowano koncepcję systemów jakości, tworząc tym samym podstawę do budowy własnych systemów przez poszczególne podmioty. Dla banków szczególne znaczenie ma norma ISO 9004-2 *Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – wytyczne dla usług*. Są tu zawarte wytyczne dotyczące wdrażania systemu jakości oraz pomiaru jakości dostarczanej klientom. Główny nacisk kładzie się tu na identyfikację, zrozumienie i spełnienie oczekiwań klienta; szczególnie akcentowana jest rola pracowników w kreowaniu strategii jakości. Wdrażanie norm ISO i uzyskanie

⁴⁵ Por. V. A. Zeithaml, L. L. Berry, A. Parasuraman, *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*, „Journal of Marketing”, April 1988; Ph. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994; K. Opoliski, *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, OLYMPUS, Warszawa 1998.

⁴⁶ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa–Poznań 1998.

certyfikatów jakości niesie szereg korzyści – tak w wymiarze rynkowym i organizacyjnym, jak i finansowym: umożliwia zdobycie lojalnej bazy klientów, poprawę pozycji konkurencyjnej, redukcję kosztów i poprawę rentowności.

System zapewnienia jakości w banku winien stanowić skodyfikowany zbiór zasad i procedur postępowania we wszystkich zachodzących w organizacji procesach. Przy opisie owych procesów należy uwzględnić granice odpowiedzialności poszczególnych ich uczestników, a także wykorzystywane zasoby. Cała uwaga winna koncentrować się na dokładnym spełnieniu potrzeb klienta, czyli dostarczeniu mu produktu lub usługi o najwyższej jakości. Uwzględnia się tu zarówno klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych – czyli odbiorców wewnętrznych procesów. Pozwala to zaangażować w proces tworzenia jakości również tych pracowników, których działania nie są bezpośrednio związane z obsługą klientów zewnętrznych banku.

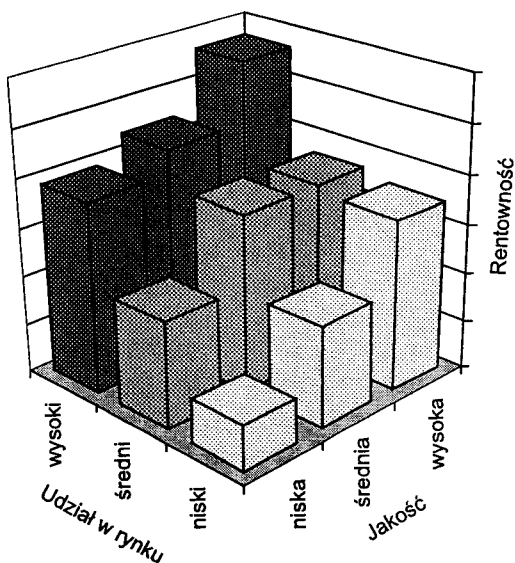
Polityka jakości winna uwzględniać jasno określone cele, jakie bank zamierza osiągnąć, a także zasady postępowania pracowników, prowadzące do ich realizacji. Istotnym elementem jest także kontrola (audyt) jakości.

Rodzi się pytanie, w jaki sposób jakość wpływa na wartość banku. Z jednej strony – jak już wspomniano – jest niezbędnym elementem dla zdobycia i utrzymania pozycji rynkowej banku: przy dużym poziomie konkurencji i niewielkim zróżnicowaniu cen, wysoka jakość jest znaczącym argumentem dla pozyskania i utrzymania klientów. Jest to zatem warunek konieczny dla prowadzenia skutecznej działalności operacyjnej. Dla wartościowej oceny zależności między poziomem jakości i generowaną wartością, niezbędne jest zbadanie wpływu jakości na wyniki finansowe banku.

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych przez Instytut Planowania Strategicznego potwierdziły tezę, iż dostarczanie wysokiej jakości zwiększa produktywność, obniża ilość błędów i pomaga obniżyć koszty, co w konsekwencji prowadzi do generowania wyższych zysków⁴⁷. Wyniki tych badań wskazały, że relatywnie wyższa jakość produktów i usług, w połączeniu z wyższym udziałem w rynku, pozwala na uzyskiwanie wyższych wyników finansowych (mierzonych stopą rentowności inwestycji); relację tę prezentuje rys. 2. Badania te dotyczyły wpływu jakości na ogólny wynik finansowy banku. Analizując relację między efektywnością finansową a jakością poszczególnych procesów zachodzących w banku, należy zwrócić uwagę na fakt, iż z jednej strony, dostarczanie wyższej jakości – dzięki

⁴⁷ Por. S. Shoemaker, R. D. Buzzel, D. F. Heany, *Impact of Strategic Planning on Profit performance*, „Harvard Business Review”, March-April 1974; R. D. Buzzel, B. T. Gale, *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York 1987.

standaryzacji usług – prowadzi do obniżenia kosztów, z drugiej zaś strony, dostosowywanie jakości do zindywidualizowanych wymagań klienta powoduje wzrost kosztów⁴⁸. Zagadnienie kosztów jakości wymaga zatem szerszego omówienia.



Rys. 2. Relacja między poziomem jakości, udziału w rynku i rentownością

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Shoemaker, R. D. Buzzel, D. F. Heany, *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*, „Harvard Business Review”, March-April 1974.

Na koszty jakości globalnej składają się⁴⁹:

– koszty dostosowania jakości do potrzeb i oczekiwań klienta, na które składają się:

⁴⁸ Por. J. Kudła, *Mierzenie wpływu jakości usług na efektywność finansową banków komercyjnych*, „Bank i Kredyt”, październik 2001. Podobne wnioski płyną z badań przeprowadzonych wśród amerykańskich banków detalicznych: banki o lepszej efektywności procesów uzyskują lepsze wyniki finansowe – podobnie jak te banki, które wykonują działania na zbliżonym poziomie (głównym wnioskiem z badań był postulat utrzymywania stałości przyjętego standardu całego pakietu oferowanych produktów i usług, a nie różnicowania jakości między różnymi usługami) – por. F. X. Frei, R. Kalakota, A. J. Leone, L. M. Marx, *Process Variation as a Determinant of Bank Performance. Evidence from the Retail Banking Study*, „Management Science” 1999, vol. 45, no 9.

⁴⁹ A. Jarugowa, W. A. Nowak, A. Szychta, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001 (wyd. II); w pracy zawarte są również metody kwantyfikacji poszczególnych rodzajów kosztów jakości.

– koszty prewencji – związane z zapobieganiem wytwarzaniu produktów nie spełniających standardów jakościowych (przykładowe koszty: zatrudnienia pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, szkolenia, badania rynkowe, rozwój produktów, remonty, konserwacje, audyt itp.),

– koszty oszacowań jakości – koszty detekcji produktów nie spełniających tych standardów (przykładowe koszty: pomiar, analizy, monitoring, nadzór itp.);

– koszty niedostosowania jakości (łącznie z kosztami utraconych korzyści), wynikające z niewydolności (braku perfekcji wytwarzania) i jej skutków zewnętrznych; składają się na nie:

– koszty niewydolności wewnętrznej – powstają w przypadku wykrycia produktu z brakami przed dostarczeniem go do klienta (przykładowe koszty: naprawa błędów, powtórne przetwarzanie, nieplanowane przerwy itp.),

– koszty niewydolności zewnętrznej – powstają w przypadku wykrycia produktu z brakami po dostarczeniu go do klienta (przykładowe koszty: utrata reputacji, utrata klientów, reklamacje, refundacja kosztów, sprawy sądowe itp.).

Z modelu opracowanego przez Jurana⁵⁰ wynika, że optimum kosztowe osiągnięte jest poniżej pełnego zapewnienia jakości (gdy suma kosztów dostosowania i niedostosowania jest najniższa).

Szacuje się, że koszty jakości stanowią znaczną część ogółu kosztów ponoszonych przez bank⁵¹: 15–20% kosztów operacyjnych (Crestar Bank), 20–25% kosztów operacyjnych (Włoskie Stowarzyszenie Marketingu Bankowego), 25% kosztów pozaodsetkowych (BankOne Corporation), 30% kosztów pozaodsetkowych (Ernst & Young, McKinsey). Zdecydowana większość tych kosztów to koszty niedostosowania jakości (około 3/4 ogółu kosztów jakości, z tego około 80% to koszty niewydolności wewnętrznej)⁵². Zarządzanie kosztami jakości, będące jednym z elementów zintegrowanej polityki jakości, winno prowadzić do zmniejszenia ogólnego poziomu ponoszonych kosztów (celem poprawy rentowności), a także zmiany ich struktury (większy nacisk na prewencję i ocenę). Mając świadomość, iż nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie błędów (a zatem i związanych z nimi kosztów), bank powinien ustalić pożądany poziom jakości (bądź dopusz-

⁵⁰ Szerzej: A. Jarugowa, W. A. Nowak, A. Szychta, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1997.

⁵¹ Por. J. L. Gray, T. W. Harvey, *Znaczenie jakości w działalności bankowej*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1996.

⁵² T. Ansell, *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997.

czalny poziom jej braku) i zaprojektować działania, zmierzające do jego osiągnięcia, przy uwzględnieniu koniecznych do poniesienia kosztów.

Wprowadzenie systemu pomiaru i ewidencji kosztów jakości zalecane jest przez normę ISO 9004; podkreśla ona, iż ocena efektywności systemu jakości winna być prowadzona z punktu widzenia skutków ekonomicznych. Jednym z podstawowych celów systemu kosztów jakości jest efektywna ocena systemu jakości oraz umożliwienie wdrażania programów doskonalenia; winno to w konsekwencji prowadzić do poprawy wyników finansowych generowanych przez bank.

2. INFORMACJE O ZASOBACH NIEMATERIALNYCH W RAPORTACH BANKÓW

Analiza raportów rocznych polskich banków dowodzi, że w coraz większym stopniu zdają sobie one sprawę nie tylko z roli zasobów niematerialnych w kreowaniu ich wartości, ale także ze znaczenia ujawniania informacji na ten temat. Dzięki udostępnieniu tych dobrowolnych ujawnień użytkownicy raportów zyskują możliwość przeprowadzenia dogłębnych analiz dotyczących obecnych i potencjalnych źródeł wartości.

Analizie poddano dostępne w internecie raporty roczne za rok 2004 banków giełdowych (łącznie 13 raportów):

- BOŚ – Bank Ochrony Środowiska (główny inwestor: Skandinaviska Enskilda Banken),
- BPH – Bank Przemysłowo-Handlowy (główny inwestor: Bank Austria Creditanstalt),
- BRE – Bank Rozwoju Eksportu (główny inwestor: Commerzbank),
- BZ WBK – Bank Zachodni WBK (główny inwestor: AIB European Investments),
- DB – Deutsche Bank PBC (główny inwestor: Bank Privat- und Geschäftskunden),
- Fortis – Fortis Bank Polska (główny inwestor: Fortis Bank NV),
- Handlowy – Citibank Handlowy (główny inwestor: Citibank),
- ING – ING BSK (główny inwestor: INB Bank),
- KB – Kredyt Bank (główny inwestor: KBC Bank NV),
- Millenium – Millenium Bank (główny inwestor: Banco Comercial Portugues),
- Nordea – Nordea BP (główny inwestor: Nordea Bank AB),
- Pekao – Bank Pekao (główny inwestor: UniCredit),
- PKO – Bank PKO BP (główny inwestor: Skarb Państwa).

Analizie poddano nie same zasoby niematerialne banków, lecz informacje ujawnione na ich temat w raporcie rocznym. W badaniu uwzględniono następujące kategorie zasobów niematerialnych:

– zasoby ludzkie: informacje o pracownikach (dane socjodemograficzne), rekrutacji i zwolnieniach, systemach wynagradzania, szkoleniach i rozwoju kariery;

– klienci i rynek: opis obsługiwanych rynków, informacje o docelowych i faktycznie posiadanych klientach, prezentacja systemu zarządzania relacjami z klientami (Customer Relationship Management), charakterystyka produktów, informacje o posiadanych markach (wartość, znajomość, potencjał, siła itp.);

– innowacje i procesy wewnętrzne: prezentacja kanałów dystrybucji produktów i obsługi klientów, informacje na temat systemów informacyjnych (stosowanych, wdrażanych i projektowanych), informacje na temat jakości i zarządzania jakością, opis wewnętrznej organizacji, wskazanie otrzymanych nagród i wyróżnień;

– reputacja w zakresie działalności społecznej i ekologicznej: opis polityki ekologicznej (środowiskowej), prezentacja bezpośredniego i pośredniego wpływu na środowisko naturalne, opis polityki społecznej odpowiedzialności (CSR) i zarządzania CSR, informacje na temat działalności społecznie użytecznej (działalność charytatywna, sponsoring, mecenat itp.), opis produktów niosących korzyści społeczne.

Ocena w każdej z podkategorii oraz ocena ostateczna została przeprowadzona w skali 0–5, przy czym poszczególne noty oznaczały:

- 0 – brak informacji,
- 1 – niewiele informacji (np. lapidarne wzmianki, ogólniki),
- 2 – opis i część danych liczbowych,
- 3 – szczegółowy opis,
- 4 – opis i dane liczbowe,
- 5 – wystarczający opis i wyczerpujące dane liczbowe.

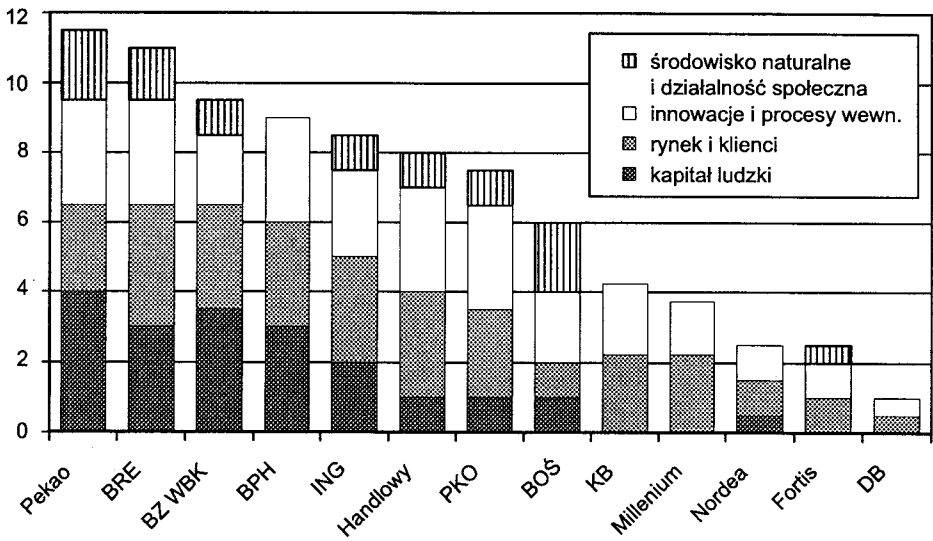
Niemal wszystkie badane banki ujawniały informacje na temat swych zasobów niematerialnych, będących potencjalnie najistotniejszym źródłem przyszłej wartości; należy jednak zaznaczyć, że informacje te są na ogół wyrywkowe i pozwalają na całościową ocenę kapitału intelektualnego tych banków. Szczegółową punktację uzyskaną przez banki zestawia tab. 2. Rysunek 3 przedstawia graficzne zestawienie ocen poszczególnych banków we wszystkich kategoriach. Średnia łączna ocena wyniosła 1,63 (czyli ok. 1/3 możliwych punktów); najlepszy bank (Pekao SA) uzyskał notę 3,0 (czyli 60% punktów). Rysunek 4 prezentuje wyniki Pekao SA oraz wyniki banku najlepszego w poszczególnych kategoriach.

Tabela 2

Wyniki oceny informacji o zasobach niematerialnych w raportach rocznych banków

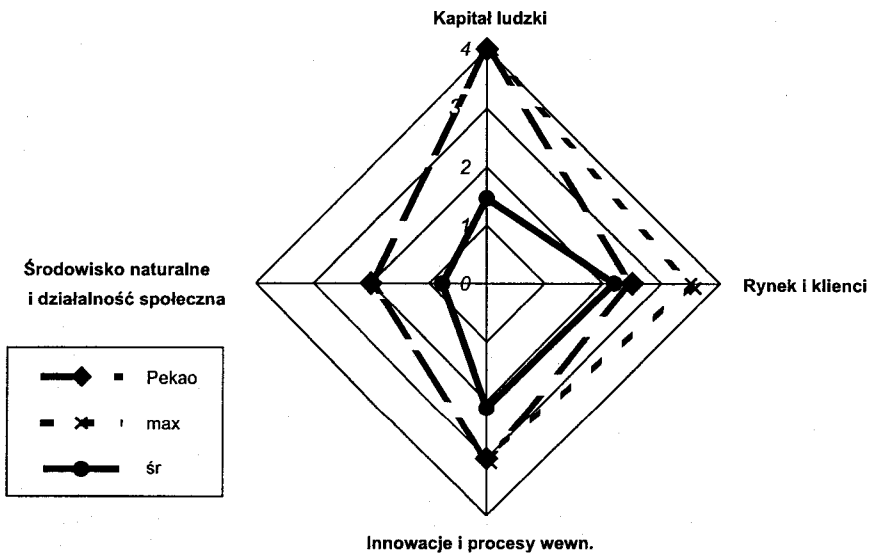
Wyszczególnienie	BOŚ	BPH	BRE	BZ WBK	DB	Fortis	Handlowy	ING	KB	Millenium	Nordea	Pekao	PKO	średnia
Zasoby niematerialne	1,50	2,25	3,00	2,38	0,25	0,50	2,00	2,13	1,06	0,94	0,63	3,00	1,88	1,63
Kapitał ludzki	1	3	3	3,5	0,0	0,0	1,0	2,0	0,0	0,0	0,5	4,0	1,0	1,46
– pracownicy	1	4	4	4	0	1	1	2	0	0	2	4	2	1,92
– rekrutacja i zwolnienia	0	2	2	3	0	0	3	1	0	0	0	2	0	1,00
– wynagrodzenie	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	4	0	0,54
– szkolenia	1	4,5	4	4	0	0	0	4	0	0	0	4	1	1,73
Rynek i klienci	1	3	3,5	3,0	0,5	1,0	3,0	3,0	2,3	2,3	1,0	2,5	2,5	2,19
– rynek	0	3	4	1	0	2	2	2	2,5	1	0	2	3	1,73
– klienci (segmenty)	2	3	3,5	3	0	1	4	4	2	3	0	3	3	2,42
– produkty	2	4	2	2	1	1	3	3	3	2,5	3	3	2	2,42
– CRM	0	0	1	3	0	1	1	3	0	0	0	2	0	0,85
– marka	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0,23
Innowacje i procesy wewn.	2	3	3	2,0	0,5	1,0	3,0	2,5	2,0	1,5	1,0	3,0	3,0	2,12
– technologia – kanały dystrybucji	3	2	3	2	0	0	4	3	2,3	3	1	4	3	2,33
– technologia – systemy IT	4	4	3	4	1	1	3	2	1	0	2	2	2	2,23
– jakość	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	1	1	1	0,62
– organizacja	1	1	2	0	0	5	2	4	2	4	0	3	4	2,15
– nagrody, wyróżnienia	5	4	5	0	0	0	5	5	4	0	0	5	5	2,92
Środowisko naturalne i dział. społeczna	2	0	1,5	1,0	0,0	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	0,77
– środowisko naturalne – polityka	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
– środowisko naturalne – wpływ bezpośr.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
– środowisko naturalne – wpływ pośr.	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,23
– polityka odpowiedzialności społecznej	0	0	1	1	0	1	0	2	0	0	0	3	2	0,77
– działalność na rzecz społeczności	2	0	3	1	0	1	0	2	0	0	0	3	2	1,08
– produkty niosące korzyści społeczne	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 3. Wyniki ocen informacji o zasobach niematerialnych w raportach rocznych banków

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 4. Wyniki najlepszego banku (Pekao), średnie i maksymalne wyniki w poszczególnych kategoriach

Źródło: Opracowanie własne.

Zwycięzca rankingu miał najlepszą sekcję dotyczącą zasobów ludzkich (znalazły się tu statystyki dotyczące pracowników, informacje o procesach zatrudniania i zwalniania pracowników, wynagrodzeniach i szkoleniach); bankowi przyznano w tej podkategorii 4 pkt. (średnia ocena wyniosła 1,46). Warto zaznaczyć, że wśród informacji na temat pracowników najwyższą notę cząstkową otrzymał bank BPH za informacje na temat szkoleń i rozwoju pracowników – 4,5 pkt. (opisano cele szkoleń, ilości i długość trwania zewnętrznych i wewnętrznych szkoleń, rodzaje i kierunki szkoleń oraz programy rozwojowe dla kadry kierowniczej). Informacje o zasadach rekrutacji i zwolnień najlepiej przedstawiły BZ WBK i Bank Handlowy (3 pkt.).

Bardzo istotna sekcja dotycząca klientów i rynków została generalnie lepiej ujęta w raportach: średnia ocena wyniosła 2,19, najlepszy bank – BRE Bank – uzyskał notę 3,5. Bank ten w najlepszy sposób opisał swoje rynki, jednak najlepszy opis klientów znalazł się w raportach Citi Banku Handlowego i ING Banku Śląskiego, a opis produktów – w raporcie Banku BPH. Niewiele banków poświęca uwagę opisowi relacji z klientami i systemów CRM (średnia ocena to 0,85), najlepsze opisy przedstawiły: BZ WBK i ING BŚ. Najgorzej wypadła ocena informacji dotyczących jednego z głównych nośników wartości – marek; zaledwie trzy banki (BOŚ, BH, ING) wspomniały o tym potencjalnie cennym zasobie.

Przeciętnie nieznacznie tylko gorsza była sekcja informacji dotycząca wewnętrznych procesów i innowacji (2,12 pkt.). Cztery banki uznano za najlepsze w tej części i przyznano im ocenę 3 pkt.: BHP, BRE, Handlowy i PKO. Najlepszą spośród badanych banków prezentację kanałów dystrybucji przedstawiły Bank Handlowy i Pekao SA (4 pkt.). Informacje o wykorzystywanych i wdrażanych systemach informacyjnych uprawniających zarządzanie bankiem i poprawę efektywności działania najlepiej przedstawiły BOŚ, BPH, BZ WBK (4 pkt.). Jedynie pięć banków uwzględniło w swych raportach rocznych informacje na temat jakości; najlepiej (choć jedynie na 3 pkt.) uczyniło to BZ WBK. Zdecydowana większość banków przedstawiła opis swej organizacji wewnętrznej, najlepsze pochodziły z raportów ING, Millenium i PKO. Jak można było się domyślać, banki bardzo chętnie dzieliły się informacjami o odniesionych sukcesach w rozmaitych konkursach i rankingach – jedynie pięć banków nie przedstawiło takich informacji.

Zdecydowanie najgorszą wartość informacyjną miała sekcja informacji na temat społecznej odpowiedzialności banków i ich wpływu na środowisko naturalne – średnia ocena wyniosła 0,77 pkt., najwyższa – 2 pkt. (BOŚ i Pekao); pięć banków nie ujawniło nawet najmniejszej wzmianki na ten temat. Żaden bank nie poinformował o swojej polityce wobec środowiska naturalnego i działalności ekologicznej, a także na temat bezpośredniego wpływu na środowisko naturalne; o wpływie pośrednim poinformował jedynie

BOŚ (przyznano tu jednak zaledwie 3 pkt.). Sześć banków zawarło informacje o polityce CSR, przy czym na ogół były to jedynie ogólnikowe sformułowania; najwyższą ocenę przyznano w tej podkategorii bankowi Pekao (3 pkt.). Siedem banków informowało o podejmowanych działaniach społecznie użytecznych, dwa z nich otrzymały po 3 pkt. (BRE Bank i Pekao SA). Jedynie dwa banki wzmiankowały o produktach niosących korzyści społeczne (BRE Bank – bezpłatne przelewy na rachunki organizacji dobroczynnych i BZ WBK- karty affinity i współpraca z uczelniami).

PODSUMOWANIE

W bilansach banków, będących pośrednikami finansowymi, dominują instrumenty finansowe (kredyty, papiery wartościowe, depozyty itp.). Są one wyceniane według metod rynkowych lub zbliżonych (wartość godziwa, zamortyzowany koszt). W konsekwencji wartość księgową ich akcji powinna być zbliżona do wartości rynkowej. Tymczasem w wielu przypadkach obserwujemy również u tych podmiotów znaczne różnice. Są one tłumaczone istnieniem kapitału intelektualnego. Niematerialne zasoby i kapitały, jakimi dysponują banki, stają się współcześnie nie tyle wartością dodaną, lecz nawet niezbędnym warunkiem funkcjonowania na rynku. Wśród kluczowych zasobów niematerialnych, jakie powinien rozwijać podmiot finansowy znajdują się: zasoby ludzkie, marki, klienci, jakość, systemy informacyjne. Bez rozwoju tych czynników współczesny bank nie może stworzyć oferty konkurencyjnej na rynku, zbudować i podtrzymywać więzi z klientami, a w konsekwencji – generować pozytywnych wyników finansowych i wartości.

Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, że dla pełnego tworzenia wartości nie wystarczy wdrażać odpowiednich strategii i należyte zarządzać zasobami. Niezbędne jest także informowanie interesariuszy (nade wszystko właścicieli) o źródłach wartości, zarządzaniu nimi i zagrożeniach z tym związanych. Adekwatnej ewolucji muszą zatem podlegać także raporty roczne banków, będące głównym narzędziem komunikacji z rynkiem kapitałowym.

Ogólna ocena publikowanych przez polskie banki giełdowe raportów dotyczących zasobów niematerialnych jest bardzo niska. Ocena ta jest tym gorsza, że większość z badanych banków jest własnością zagranicznych banków, których raporty mają znacznie większą wartość informacyjną. Ocena ta świadczyć może albo o braku świadomości kierownictw banków o znaczeniu kapitału intelektualnego, albo – co chyba bardziej prawdopodobne – o niedostrzeganiu przydatności publicznego ujawniania informacji na ten temat. Zarówno jednak rozpowszechnianie dobrych praktyk w zakresie ładu

korporacyjnego, konkurencja na rynkach kapitałowych, jak i podnoszenie wiedzy oraz jej transfer od bardziej w tym obszarze rozwiniętych spółek macierzystych pozwalają mieć nadzieję na wzrost jakości ujawnień w kolejnych latach.

Monika Marcinkowska

BANKS' INTANGIBLES AS VALUE DRIVERS

The paper discusses the role of intangibles in banks' value creation. It was assumed that since the banks book value is a close approximation of their net assets value, the observed difference between market value and book value of banks is a result of existence of resources not included in the balance sheet which increase the income generation potential of those entities. The paper presents the main types of intangibles used by banks (including employees, clients, brands, quality).

The results of the research concerning the information about intangibles disclosed by banks are also presented. Generally Polish public banks (having the biggest requirements concerning information disclosure and corporate governance!) disclose very little information about their intangibles. The potential users of the reports would experience difficulties with using this information when assessing the ability of value creation in the future.

