

Dr hab. Adam Szafarczyk, prof. WSEI

RECENZJA KSIĄŻKI : „KAPITAŁ ZAGRANICZNYA KULTUROWE
UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA BANKAMI W POLSCE„¹

Słowa kluczowe: kultura, zarządzanie, kapitał zagraniczny, sektor bankowy, analiza, uwarunkowania

Streszczenie

Przedmiotem badań, których wyniki prezentowane są w recenzowanej książce jest wpływ czynników kulturowych na zarządzanie, funkcjonowanie i rozwój banków, w których dominują inwestorzy zagraniczni. Autor postawił tezę, że czynniki kulturowe zaliczają się do istotnych determinant działalności i rezultatów banków z udziałem kapitału zagranicznego, stanowiąc barierę ich rozwoju. Tezę tą autor weryfikuje w żmudnym, kompleksowym i rzetelnym procesie badawczym dokonując poważnej analizy teoretycznej jak i empirycznej. Należy podkreślić, że przeprowadzono 59 wywiadów dotyczących 35 banków z udziałem kapitału zagranicznego.

W chwili obecnej nie mamy wątpliwości, że kwestia kapitału zagranicznego dla funkcjonowania i rozwoju gospodarki narodowej jest problemem ważnym. Jeszcze na początku lat 90-ch szeroko głoszone poglądy, że „kapitał zagraniczny nie ma narodowości„. Kilka lat temu przedstawiciele tego nurtu, zwłaszcza ci, którzy mieli możliwość praktycznie zapoznać się z tym zagadnieniem zaczęli głosić poglądy odwrotne – kapitał jednak ma narodowość. W części diagnostycznej Planu Morawieckiego przedstawiono szacunkowy koszt kapitału zagranicznego dla Polski. Kryzys finansowy roku 2007/08 ujawnił jak istotne są zaburzenia w sektorze bankowym dla całej gospodarki. Kryzys ten bezpośrednio nie dotknął sektora bankowego w Polsce. Jednak zmiany jakie nastąpiły podczas sanacji banków w krajach Europy Zachodniej zmieniły w sposób istotny konfigurację właścicielską i niekiedy organizacyjną banków w naszym kraju. Zniknęły niektóre małe banki np. Fortis, duże zmieniły właściciela np. BZ WBK, BGŻ, w tym dokonały się fuzje, np. BZ WBK przyłączył KB SA w ramach potężnej grupy Santander. Prawdopodobnie Bank Pekao SA będzie przedmiotem podobnych zmian. Nie mamy złudzeń, że przekształcenia w sektorze bankowym zachodzące w Polsce są bardziej grą sił zewnętrznych niż wewnętrznych. Tym bardziej ważne są problemy poruszane w recenzowanej książce. Mniej dotyczą one zagadnień wymienionych powyżej. Bardziej innych zagadnień, mających miejsce w normalnym funkcjonowaniu banków będących własnością kapitału zagranicznego w Polsce. Chodzi tu o wpływ uwarunkowań kulturowych – narodowych – na ich bieżącą działalność i rozwój. Autor wychodząc z autopsji, a pracował w wielu bankach będących własnością różnych krajów nabrał przekonania, że wpływ ten jest istotny a co szczególnie, że może stanowić barierę ich rozwoju. Wstępny sondaż naukowy przekonał go, że osobiste subiektywne przekonanie nie jest odosobnione i zasługuje na pogłębione rzetelne i kompleksowe badanie. Wyniki zawiera recenzowana książka. Nie jest ona pierwsza na naszym rynku. Wydaje się, że prekursorstwo badawcze w tym zakresie należy do Jana K. Solarza, którego dorobek autor odwołuje się w swej pracy.

¹ L. Kurkliński; *Kapitał zagraniczny a kulturowe uwarunkowania zarządzania bankami w Polsce*. C.H.Beck Warszawa 2016.

Zgodnie z tytułem książki autor swoje rozważania rozpoczyna od przeglądu definicji kultury. Przytacza niektóre najstarsze, sięgając po Cyserona i niektóre najnowsze. Nie jest w stanie wymienić wszystkich. Jest ich kilkaset. Przytacza również poglądy S. Wrighta i A. Kupera, że definiowanie kultury wydaje się być bezużyteczne, a w wielu przypadkach wręcz szkodliwe. Sam autor koncentruje się bardziej na ewolucji związanej z definiowaniem kultury, gdzie początkowo dominowały definicje szerokie wiążące kulturę ze społeczeństwem, ujmowanym jako ludzkość lub społeczeństwem rozumianym jako wspólnota. Następnie przechodzono do wariantów wąskich, w tym normatywnych gdzie kultura to wzory zachowań typowych dla wspólnoty lub symbolicznych, gdzie kultura to system komunikacji wewnątrz wspólnoty.

Autor przyjmuje na potrzeby dalszych rozważań definicję Hofstede, który twierdzi, że kultura jest „... kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii od drugiej„. W podejściu tym zastosowano podejście warstwowe, w skład którego wchodzi następujące poziomy: 1/ natury ludzkiej (uniwersalny dotyczący podstawowych potrzeb fizycznych i psychologicznych przynależnych każdemu człowiekowi); 2/kultury o charakterze kolektywnym i nabytym w procesie socjalizacji, związanej z daną, wyróżniającą się grupą lub kategorią społeczną; 3/osobowości.

Kolejny przegląd definicyjny w ramach nurtu rozważań o kulturze to kultura narodowa. Autor przytacza tu poglądy wskazujące, że w ramach szeroko rozumianej globalizacji problem ten zanika jak i takie, zdaniem których nacisk globalizacji przynosi działania mające na celu zachowanie własnej tożsamości. Dla przeciętnego czytelnika najciekawsze będą tu wyniki badań S. Schwartza (rys.1.4.) przedstawione w postaci mapy kulturowej, gdzie Polska plasuje się w bliskim sąsiedztwie Turcji i Gruzji.

Następny krok dotyczy przeglądu definicji kultury organizacyjnej. Sama kategoria jest względnie nowa, gdyż pojawiła się w połowie ubiegłego wieku. Do najciekawszych kategorii należy ujęcie L. Sułkowskiego, który wyróżnił następujące typy: 1/armię rycerską (organizacja skostniałego kierowania), 2/najemników (organizacja indywidualnych korzyści), 3/armię konkwestatorów (organizacja przywództwa transformacyjnego), 4/pospolite ruszenie (organizacja śmiałości), 5/armię janczarów (organizacja stabilizator), 6/rewolucjonistów (organizacja konserwatywna wspólnota), 7/drużynę książęcą (organizacja prężnych zespołów), 8/partyzantów (organizacja dynamicznej wspólnoty).

Kultura w gospodarce (to finalizacja rozważań prowadzonych w tym nurcie) miała problem z homo oeconomicus jaki zdominował ekonomię klasyczną i neoklasyczną. Był to człowiek racjonalny, maksymalizujący zyski, minimalizujący straty, a zatem wpływ kultury w modelach teoretycznych był znikomy albo i żaden. Jak przedstawia autor poważny cios temu typowi rozumowania zadał M. Weber z jego duchem kapitalizmu i etyką protestancką. Miał i do dziś ma zarówno zagorzałych zwolenników jak i przeciwników. Autor znakomicie prezentuje tok ewolucji ekonomii w postaci nowo powstałej ekonomii instytucjonalnej i behawioralnej. Konkretyzacja miała miejsce w postaci bądź narodowych stylów zarządzania, bądź narodowych modeli ładu korporacyjnego. W ramach tych ostatnich autor przytacza następujące: 1/amerykański (orientacja na maksymalizację korzyści dla akcjonariuszy, jednopoziomowy organ zarządzający kontrolny - rada dyrektorów pod przewodnictwem naczelnego dyrektora – CEO-, cechującego się silnym przywództwem, duże znaczenie mocno regulowanego rynku kapitałowego), 2/brytyjski (zbliżony do amerykańskiego, jednak przewodniczący rad dyrektorów nie kierują operacyjnie korporacjami, czyli nie są CEO), 3/niemiecki (główne nastawienie na różne grupy interesariuszy, cele firm zdecydowanie bardziej długookresowe, dwuszczeblowy układ władz nadzorczo – zarządzających), 4/łaciński (Francja, Belgia, Włochy, Hiszpania – mieszany w stosunku do w/w duża rola kapitału rodzinnego, rola akcjonariatu większa, niż w modelu niemieckim, jedno lub dwupoziomowe systemy zarządzania z preferencją dla tych pierwszych), 5/japoński (zdecydowanie najdłuższy horyzont czasowy rozwoju,

nacisk na silną pozycję konkurencyjną, rozbudowane wzajemne powiązania kapitałowe, duża rola banków, system zarządzania jednopoziomowy).

Kiedy kapitał zagraniczny pojawia się w banku musi wystąpić zderzenie kultur. Na ogół związane to jest z napływem osób, choć niekoniecznie. W przypadku banku całkowicie „obsadzonego lokalnym personelem”, pojawi się zderzenie kultur w trakcie kontaktów z bankiem matką - właścicielem. Taki szok kulturowy musi wywierać wpływ na normalne funkcjonowanie banku i może to być wpływ pozytywny lub negatywny, zaś jego skala zależy od różnego rodzaju czynników. Zagadnieniem tym poświęcony jest kolejny rozdział recenzowanej książki.

Zdaniem autora wpływ ten jest tym silniejszy, im większą rolę w generowaniu wartości firmy odgrywa kapitał intelektualny i społeczny. Stąd też nic dziwnego, że początek tej części książki zajmuje przegląd modeli biznesowych oraz problematyka zarządzania międzykulturowego. W ramach tego ostatniego zagadnienia przytoczona jest systematyka N. Adler, która wyróżnia następujące podejścia: parochialne, etnocentryczne, policentryczne, komparatywne, geocentryczne i synergiczne. Tyle teoria, znacznie ciekawsze są badania empiryczne. Z punktu widzenia korzyści banku krajowego istotne znaczenie mają doświadczenia międzynarodowe expatriantów w instytucjach z kapitałem zagranicznym. W świetle opinii polskiej kadry zarządzającej są one zróżnicowane tak dodatnie, jak i ujemne. Najwyżej oceniają oni kadrę z USA i Wielkiej Brytanii najgorzej (ujemnie) z Norwegii, Grecji i Danii. Średnia jest zbliżona do zera ale dodatnia. Z kolei na pytanie wprost o wpływ czynników kulturowych na zarządzanie bankami 31% odpowiedzi polskiej kadry twierdzi, że jest on bardzo silny a 51%, że silny. Łącznie daje to 82%. Tym samym nie można powiedzieć, że problemu nie ma. Na tym tle w świetle badań międzynarodowych ciekawie prezentuje się skala zaufania społecznego i etnocentryzmu. W przypadku zaufania Polska zajmuje przedostatnie miejsce za Węgrami, a przed Grecją. W tym drugim przypadku plasuje się w środku tabeli (2.4) za Niemcami, a przed Belgią. Badania własne autora wskazują (rys.2.10), że najsilniejszy etnocentryzm charakteryzuje kadrę przybyłą z Francji i Portugalii, najsłabszy zaś z Danii. Jeszcze ciekawsze są dane dotyczące znajomości języka polskiego (rys. 2.12) w poszczególnych bankach.

Słusznie czy nie, ale w rozumieniu potocznym kapitał zagraniczny jest utożsamiany z kapitałem obcym. Stąd też kolejny rozdział poświęcony temu właśnie zagadnieniu zaczyna się od przytoczenia badań (tab.3.1) pokazujących stosunek Polaków do innych narodów. Generalny wniosek jest dla mnie negatywny. Nie lubimy innych. Na skali +3-3 najwyżej notowani Włosi to 0,92 punktu, za nimi idą Hiszpanie i Czesi. Jest to mniej niż jedna trzecia skali. Poziom zerowy, czyli ani niechęci, ani sympatii zajmują Chińczycy. Największą niechęć Polacy żywią do Romów -0,96, Rosjan - 0,60 i Rumunów -0,49. Powiedziałbym, że skala uczuć jest wyrównana, tyle samo sympatii żywimy do Włochów co niechęci do Romów. Należy podkreślić, że powyżej zera jest trzy czwarte ocenianych narodowości, a poniżej tylko jedna czwarta. Autor przytoczył też badanie CBOS (tab.3.3) dotyczące oceny obecności kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1995 – 2006. Obecność tę jako korzystną oceniało 60% respondentów (2006 r.) i jest to mniej więcej tyle samo co na początku badanego okresu – 59%, mimo wewnątrz okresowych fluktuacji. Na początku aż 27% respondentów uważało, że jest niekorzystna, by zmaleć do 13%. Natomiast udział odpowiadających – trudno powiedzieć – wzrósł z 14% do 27%

Podstawowy trzon rozdziału stanowi analiza kapitału zagranicznego w sektorze bankowym w Polsce. Przeprowadzona ona została dwutorowo – po pierwsze chronologicznie – po drugie z punktu widzenia państw, których kapitał jest obecny w poszczególnych bankach. Na uwagę zasługuje porównanie sytuacji w okresie międzywojennym z obecnym. Udział kapitału zagranicznego w kapitale banków wynosił w 1930 r 33,3% i zmalał do 24,9% w 1936 r. Udział banków z kapitałem

zagranicznym w aktywach ogółem sektora wynosił 60,4% w 2015 r i był on niższy od szczytowego poziomu w 2008 r kiedy stanowił 72,3%. Autor słusznie pisze o dominacji kapitału zagranicznego w sektorze bankowym w Polsce.

Istniejąca idea repolonizacji banków budzi różne emocje. W świetle przytoczonych badań (rys.3.5) 52% respondentów (ekspertów) uważa, że jest to dobry kierunek, 41%, że zły a 7% nie ma zdania.

Przechodząc do badań sensu stricto nad kulturowymi uwarunkowaniami zarządzania bankami autor najpierw skoncentrował się na analizie kulturowego otoczenia sektora bankowego w Polsce. Zajął się tu następującą problematyką : kulturowy stosunek do pieniądza i bankowości, wiedzą finansową społeczeństwa, stopniem ubankowienia i uproduktowienia klientów, zaufaniem do banków, a także etyczną oceną postępowania banków.

Podstawą prowadzonych rozważań było stwierdzenie o braku ciągłości, a tym samym i tradycji kontaktów społeczeństwa z bankami. Autor znakomicie skonfrontował to z sytuacją w Portugalii gdzie do dziś funkcjonują lokaty rolowane począwszy od XIX wieku. Kapitalizm rodził się u nas w kraju rozdartym na trzy zabory, a zatem i trzy kultury relacji z bankami. Potem okres międzywojenny - początkowo hiperinflacja, potem największy kryzys gospodarczy. Po wojnie dziarsko wkroczyliśmy w etap realnego socjalizmu, w którego ramach wstępnie zdegradowano rolę pieniądza, by próbować zwiększać jego znaczenie w toku kolejnych reform. Transformacja wprowadziła nas znowu w gospodarkę rynkową, likwidując przy okazji nawis inflacyjny poprzedniego okresu poprzez hiperinflację. Nic dziwnego jak podaje autor, że prawie 80% oszczędności to były wtedy wkłady zgromadzone na kontach walutowych. Stąd też mnie nie zaskakują przytaczane wyniki badań wskazujących, że w latach 1995 -2012 oszczędzało jedynie 20-30% respondentów. W kolejnych latach wskaźnik ten miał się podnieść do 45% w 2015 r. Autor przytacza również niezwykle ciekawą relację oszczędności do PKB w Polsce (tab.4.1) w latach 1995 -2009. Wskaźnik ten obniżył się w analizowanym okresie o niemal 2 p.p. z 20,1% do 18,2%. Paradoksalnie relacja ta dla podmiotów gospodarczych podwoiła się, a w przypadku gospodarstw domowych zmalała do połowy. Stosunek do oszczędzania w Polsce odbiega in minus od innych krajów (tab.4.2). Nie tylko tych z wysoko rozwiniętego Zachodu, ale i naszego sąsiedztwa. Jesteśmy gorsi w tym zakresie niż Węgrzy i Czesi. Autor uzasadnia to różnicami kulturowymi. Nie wiem czy pewnego wpływu nie wywarł sposób przeprowadzenia procesu transformacji. Tam był bardziej ewolucyjny, u nas wręcz szokowy.

Wiedza finansowa polskiego społeczeństwa jest niska. Jak niska to można się przekonać na podstawie przytoczonych przez autora wyników badań dotyczących subiektywnej i obiektywnej oceny tej wiedzy. Porównania międzynarodowe są również dla nas kompromitujące. Jak żenujące są te wyniki świadczy fakt (rys. 4.3), że tylko 8% respondentów dobrze wie co to jest RRSO. A z poprzedniego podrozdziału wynika, że dominują wśród nas kredytobiorcy, a nie deponenci.

Skala ubankowienia i uproduktowienia w Polsce jest niska. Bardzo możliwe, że wynika to z w/w niskiego poziomu wiedzy finansowej społeczeństwa i tym samym przejawu swoistej racjonalności. Tendencje rozwojowe były pozytywne na tle międzynarodowy, ale uległy zahamowaniu po 2009 r. Autor wiąże to z wybuchem kryzysu finansowego i oznakami pewnej nachalności banków, powodującej ucieczkę do mniej agresywnych instytucji. Nie berze jednak pod uwagę sprawy „frankowiczów”, i upadku szeregu banków spółdzielczych i SKOKów, które mogły wywrzeć negatywny wpływ na klientów.

Bank jest instytucją zaufania publicznego. Zaufanie to determinuje jego funkcjonowanie i rozwój. Jak wskazuje autor generalnie wszędzie jest ono wysokie. Kryzys finansowy 2007/08 spowodował zasadniczą zmianę postrzegania banków przez społeczeństwo. Jak przytacza autor sytuacja kształtowała się różnie w różnych krajach. W USA i w Europie spadło ono odpowiednio o 55% i 50%. W Wielkiej Brytanii, Niemczech i Hiszpanii spadek ten wyniósł około 60%. Zaufanie do

banków sięgnęło dna w Irlandii i wyniosło zaledwie 6%. Nieco odmiennie sytuacja przedstawiała się w krajach Europy Południowej, gdzie spadek ten był relatywnie niewielki, podobnie jak w Polsce. A jeszcze inaczej w Chinach, Indii i Brazylii, gdzie nastąpił wzrost zaufania do banków. Przytoczone przez autora dane międzynarodowe (rys.4.13) wskazują, że Polska zajmuje dość wysoką, 7 od góry pozycję z zaufaniem na poziomie 50%. Jeszcze wyższe jest zaufanie do banku, z którego korzysta respondent – 70% i do pracownika, który go zwykle obsługuje – 63% (rys.4.15). Przyczyny zróżnicowanej oceny banków w Polsce są jednoznaczne. Aż 45% respondentów uważa, że jest to koszt usługi, zaś na drugim miejscu wymieniona jest jakość obsługi – 26% (rys.4.18).

Podstawą zaufania do banków jest ich etyka. W Polsce banki zrzeszone w ZBP przyjęły Kodeks etyki bankowej. Jak pisze autor większość banków, a przynajmniej te duże, opracowała własne kodeksy. Nie inaczej jest na świecie. Tym niemniej między ujęciem normatywnym, a praktyką istnieje przepaść. Do najważniejszych przewinień należy: 1/ sprzeniewierzenie się pierwotnej funkcji służenia realnej gospodarce, 2/prywatyzacji zysków i upublicznianie strat, 3/pazerność bankierów, 4/działanie na szkodę klientów, 5/oszustwa i manipulacje. Autor prowadzone rozważania podbudowuje danymi empirycznymi, ale mają one głównie charakter pośredni. Jest to najslabiej udokumentowany podrozdział w tej części książki. Tym niemniej dane te były wystarczające by sformułować wniosek – Rodzimy kapitał oraz lokalne kierownictwo mają większą skłonność do wchodzenia w strefę zbliżoną do zakazanej, znacznie wyraźniej uznawaną przez społeczeństwo za naganną etycznie. Dzieje się to zwłaszcza w dziedzinie relacji z klientami. (s.212)

W ramach analizy kulturowych uwarunkowań tendencji rozwojowych sektora bankowego autor skoncentrował się na trzech zagadnieniach: kulturowych uwarunkowaniach głównych determinant rozwojowych banków; pokryzysowym szoku dla współczesnej bankowości; kulturowych aspektach zmian strukturalnych w sektorze finansowym.

Zdecydowanie najbardziej ciekawie przedstawiony został pierwszy problem. Autor przytacza tu niezwykle istotne zestawienie czynników zewnętrznych najbardziej wpływających na firmy (tab.5.1). W tabeli przedstawiono wyniki globalne i dotyczące sektora finansowego. Mimo pewnych podobieństw różnica moim zdaniem jest zasadnicza. W przypadku wyników globalnych trzy pierwsze miejsca to: czynniki rynkowe; czynniki technologiczne; czynniki makroekonomiczne. Natomiast w sektorze finansowym kluczową rolę odgrywają; czynniki prawno-legislacyjne; czynniki rynkowe; czynniki technologiczne. Autor finalnie też dochodzi do przekonania, że aspekt prawny dla tego sektora mają najistotniejsze znaczenie tudzież, że sektor ten jest regulowany w wyjątkowej skali. Powiedziałbym, że jest to trzeci w kolei pod względem regulacji rynek po handlu bronią i narkotykami. Aspekt prawny zdaniem autora ma niezwykle silną konotację multikulturalną, gdyż przepisy prawne w tym zakresie najpierw powstają na szczeblu instytucji unijnych i dopiero potem trafiają do legislatur krajowych. Czynniki rynkowe to kompleks zagadnień związanych z produktem, promocją, dystrybucją a także ceną. Produkt bankowy w czasach globalizacji został niemalże zestandaryzowany. Ma on taki charakter, że jego imitacja jest łatwa i szybka. Tu jednak pojawiają się rozbieżności między kulturą właściciela i kulturą klienta. Autor podaje szereg przykładów nietrafienia w gust polskiego odbiorcy propozycji agresywnie sugerowanej przez właściciela. Podaje również dużo przykładów, gdy sugestię taką zmodyfikowano lub odrzucono na skutek protestów polskich menagerów. Autor przedstawia wyniki badań własnych nad skalą zrozumienia polskiej specyfiki i jej uwzględnienie przez zagranicznych właścicieli (rys.5.1) . W obu przypadkach trzy pierwsze miejsca zajmują Dania, Szwecja, Austria, trzy ostatnie zaś to Niemcy, Włochy, Norwegia. Przypadek Włoch jest specyficzny. Skala zrozumienia jest niska, ale uwzględnienia tych uwarunkowań, relatywnie wysoka. Banki w Polsce, pod względem technologicznym stoją niezwykle wysoko (tab 5.2 i 5.3). Cały sektor oceniany jest jako nowoczesny. Zdaniem autora wynika to z faktu, że kraj nasz jest

swoistym polem doświadczalnym, na którym testuje się rozwiązania przed wprowadzeniem ich w życie we własnym kraju.

Wpływ pokryzysowego szoku na współczesną bankowość jest ogromny. Wszak do tej pory ani w Stanach Zjednoczonych, ani Unii Europejskiej nie potrafiono w pełni przewyciężyć jego skutków, zwłaszcza tej ostatniej. Autor podaje tu dane o tempie wzrostu PKB w poszczególnych krajach, rozmiarów pomocy publicznej dla sektora, zmiany aktywów poszczególnych banków. Kryzys trwa już osiem lat i przyzwyczailiśmy się do tego typu danych. Tym niemniej przeciętny obywatel nie jest w pełni świadom, jakie skutki przyniosły działania terapeutyczne. Autor pisze (s.231), że banki zostały zalane tsunami przepisów, mających bardzo poważne konsekwencje dla bieżącego funkcjonowania i rozwoju całego sektora. Czyli już poprzednio rynek bankowy był skrajnie uregulowany, a obecnie poziom ten jeszcze wzrósł. Przy komentarzu dotyczącego zmian w aktywach autor nie podjął jednego dość istotnego tematu. Mianowicie przed kryzysem trzy banki agresywnie prowadziły ekspansję zmierzającą do zdominowania rynku europejskiego. Były to: RBS, UniCredit i Santander. Z prezentowanych danych wynika, że dwa pierwsze zmniejszyły aktywa a ostatni je zwiększył. Nie ma to znaczenia. Kryzys „złamał kręgosłup”, wszystkim trzem, ale głównie dwóm pierwszym.

Kulturowy aspekt zmian strukturalnych został przedstawiony w kontekście skali koncentracji sektora bankowego oraz zmian właścicielskich. W świetle istniejących danych koncentracja sektora bankowego w Polsce jest niewielka na tle Europy i generalnie mamy do czynienia z rynkiem konkurencyjnym. Obserwacja rzeczywistości wskazuje, że proces zmian właścicielskich jeszcze się nie zakończył. Ich dotychczasowy przebieg wskazuje na wycofywanie się krajów Północy Europy z naszego kraju, a zwiększanie obecności krajów Południa. Aktualna sytuacja wskazuje, że szanse repolonizacji banków rosną. Autor podaje znakomity przykład negatywnego skutku zderzenia dwóch kultur zarządzania. Raiffeisen przejął Polbank. Fuzja ta spowodowała tak daleko idące negatywne konsekwencje, że obecnie Raiffeisen wystawiony jest na sprzedaż.

Z przykrością muszę stwierdzić, że ostatni rozdział książki – Analiza porównawcza rozwoju wybranych grup banków – nie nadaje się do syntetycznej prezentacji. Zadanie to przekracza możliwości każdego recenzenta. Jest to szerokie kompendium wiedzy i danych statystycznych dotyczących tak sektora bankowego, jak i poszczególnych banków. Swoisty rocznik statystyczny uzupełniony niezwykle ciekawym merytorycznym komentarzem autora. Mogę jedynie zachęcić dowolnego czytelnika takiego z wyższym wykształceniem ekonomicznym, jak i absolwenta szkoły średniej ogólnokształcącej. Autor zgrupował problematykę wokół trzech zagadnień: przewagi konkurencyjnej banków- kluczowych czynników sukcesu; syntetycznych i przekrojowych miar ocen banków; uwarunkowań kulturowych a wyników banków. Jedynym rozsądnym wyjściem jest skoncentrowanie się na pewnym wycinku rozważań, przyjmując, że będzie on reprezentantem całości. Zgodnie z tytułem książki nie może być to nic innego jak uwarunkowania kulturowe a wyniki banków. Przede wszystkim istotne są tu wyniki badań własnych autora (rys.6.6). Najsilniejszy ich wpływ wystąpił w przypadku Grecji, Irlandii, Belgii, Francji i Wielkiej Brytanii. Oceny w przypadku pierwszych dwóch krajów były na poziomie maksymalnym, a trzech pozostałych tylko nieznacznie niższym. Najslabszy dotyczył USA, Austrii i Norwegii. Pozostałe kształtowały się na poziomie średniej lub nieznacznie odbiegające od średniej. Być może tylko ciekawostką, a być może znacznie bardziej poważną kwestią jest prezentacja pozycji rynkowej banków w Polsce według kraju pochodzenia głównego inwestora i dominującej tam religii (tab.6.19) . Na pierwszy rzut oka wygląda to na galimatias. Jednak autor po wnikliwej analizie stwierdza (s.283), że wyraźne umocnienie dotyczy właścicieli wywodzących się z państw katolickich, a osłabienie protestanckich. Bardzo ciekawe są wyniki badań własnych dotyczące stosunku do ryzyka w podziale na trzy zmienne; apetyt na ryzyko; uwzględnianie modelu ryzyka polskiego klienta; zrozumienie modelu ryzyka polskiego

klienta. Wszystkie trzy na poziomie maksymalnym dotyczą tylko jednego kraju pochodzenia właściciela – Grecji. Kolejny kraj o znacznie niższym poziomie to Austria. Na przeciwnym biegunie jest Japonia i Dania. Są to szczególne przypadki, gdyż apetyt na ryzyko jest niezwykle niski natomiast dwie pozostałe zmienne niezwykle wysokie osiągając niemal poziom maksymalny. Zbliżona sytuacja charakteryzuje również Szwecję.

Recenzowaną książkę przeczytałem z przyjemnością, zarówno ze względu na intelektualną zawartość, jak i niezwykle przejrzysty język dostępny dla pracownika naukowego, jak i zwykłego obywatela. Uważam, że wnosi ona istotny wkład w naukę polską ze względu na:

- Interdyscyplinarność, a raczej multidyscyplinarność . Autor bardzo swobodnie łączy różnorodne podejścia i to w sposób uniemożliwiający dojrzenie „szwów na łączach,,
- Połączenie pogłębionego podejścia teoretycznego jak i empirycznego, z niezwykle istotnym wkładem badań własnych.
- Sposób przeprowadzenia badań, komentarze i wyciągane wnioski zasługują na niezwykle wysoką ocenę, ze względu na dociekliwość autora oraz jego zawodową przeszłość. Jest on jednocześnie pracownikiem uczelni wyższej i byłym top managerem wielu banków w tym z kapitałem zagranicznym.
- Niezwykłą przydatność książki do podejmowanych decyzji politycznych władz Polski w odniesieniu do kapitału zagranicznego w sektorze bankowym. Jest po prostu zapotrzebowanie na tego typu pracę.
- Zgromadzony zasób wiedzy, a przede wszystkim danych dotyczących empirii bankowej.
- Ukierunkowanie książki na niezwykle ciężką do opisanie i udowodnienia tematykę jaką jest wpływ uwarunkowań kulturowych na zarządzanie bankami. Uważam, że autor wywiązał się z tego zadania znakomicie i ewidentnie potwierdził postawioną tezę.