

ROLA BFG NA INTEGRUJĄCYM SIĘ EUROPEJSKIM RYNKU USŁUG BANKOWYCH

Wstęp

Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG), który rozpoczął działalność w 1995 roku na podstawie Ustawy z dnia 14 grudnia 1994 r. w okresie dotychczasowej działalności wykazał się wyjątkowymi osiągnięciami w obszarze budowania bezpieczeństwa funkcjonowania sektora bankowego w Polsce. Nie będzie przesadą stwierdzenie, że BFG zaliczyć można do wzorcowych instytucji finansowych w Polsce. Nowe uwarunkowania związane z integracją europejskiego rynku finansowego wymuszają zmiany w formule zarządzania BFG, ale formułowane dotychczas propozycje, zwłaszcza na łamach kwartalnika „Bezpieczny Bank”, w moim przekonaniu, dość wąsko i jednostronnie określają zakres niezbędnej restrukturyzacji BFG. W związku z tym, istotna rola BFG może być zagrożona w tym sensie, że stanie się instytucją finansową pełniącą prostą funkcję - kasy wypłat dla depozytariuszy określanej w terminologii specjalistów jako „paybox” i utraci wypracowany przez lata potencjał kapitału intelektualnego. Drugi scenariusz zagrożenia może polegać na tym, że działania podejmowane przez BFG będą opóźnione w czasie w stosunku do zmian na rynku, odejdą najlepsi specjaliści, zredukowany zostanie zakres podmiotowy i przedmiotowy działalności, obniży się w ostatecznym rezultacie skuteczność działania BFG w stymulowaniu bezpieczeństwa sektora bankowego. Dlatego, aby pozycja BFG nie została zmarginalizowana proponuję opracowanie nowej strategii dla BFG i wskazuję na pewne metodyczne aspekty związane z jej budowaniem. Chociaż zdaję sobie sprawę z tego, że realne decyzje dotyczące opracowania nowej strategii, w tym przyjmowanie założeń strategicznych: w zakresie celów, projektów, narzędzi znajdujących się w kompetencjach Rady i Zarządu BFG, to mimo to celowymi wysoce uzasadnionym jest kontynuowanie i pogłębienie dyskusji o nowej roli BFG.

Struktura opracowania składa się z pięciu części. Trzy pierwsze części stanowią przesłanki przemawiające za opracowaniem nowej strategii. W części czwartej omawiam najważniejsze propozycje jakie są formułowane w zakresie restrukturyzacji BFG, w ostatniej piątej części przedstawiam wybrane aspekty metodyki opracowania nowej strategii.

1. Tendencje integracji europejskiego rynku usług bankowych

Integracja systemu bankowego prowadzi do ujednoczenia reguł działalności instytucji bankowych w trzech obszarach¹:

- a) zasad dotyczących wykorzystania instrumentów finansowych i świadczenia usług,
- b) dostępu do możliwości użycia instrumentów finansowych i do świadczenia usług bankowych,
- c) równego traktowania uczestników prowadzących działalność na rynku usług bankowych.

Badanie stopnia integracji rynku usług bankowych wskazują na trzy charakterystyczne tendencje:

- ◆ analizując różne wskaźniki integracji finansowej następuje stały wzrost poziomu integracji na rynku usług bankowych, zwłaszcza w latach 1999 - 2006²;
- ◆ ujawnia się zróżnicowanie w poziomie integracji sektora usług bankowych, w szczególności wysoki jest stopień integracji w sektorze międzybankowym i w operacjach dokonywanych na rynku kapitałowym, natomiast słabo rozwinięta integracja w sektorze bankowości detalicznej;
- ◆ uznaje się, że banki transgraniczne „*cross – order banks*” stanowią kluczowy czynnik integracji ze względu na potencjalne korzyści w obszarze: innowacyjności, obniżania barier wejścia, dywersyfikacji ryzyka i wzmocnienia stabilności systemu bankowego. Dostrzega się też dążenie banków działających na europejskim rynku usług bankowych do centralizacji funkcji biznesowych, w tym centralizacji zarządzania ryzykiem, funkcji obrachunkowo-kontrolnych (*back-office*).

Obok rosnącej integracji rynku usług bankowych odgrywać będzie także czynnik globalizacji jako ważna determinanta zmiany roli BFG. Jednym z ważnych udokumentowanych sygnałów, który wskazuje na rosnący wpływ globalizacji na zmiany uwarunkowań działania sektora przedsiębiorstw jest raport PriceWatershouseCoopers przedstawiony na konferencji w Davos z 2007 r.³ W raporcie tym nie rozważa się już

¹ *Financial integration in Europe*. European Central Bank, Frankfurt, March 2007, s. 6.

² Opis tych wskaźników znajduje się w publikacji - *Integration of financial integration in the euro area*. European Central Bank, Frankfurt, September 2005.

³ S. A. DiPiazza Jr, *10th Annual Global CEO Survey*, Davos 2007, 68 s.

globalizacji jako ważnego czynnika, który należy uwzględniać w przyszłych działaniach zarządczych przedsiębiorstw, ale jako „lokomotywę, która porusza się z zadziwiającą szybkością”. Można wysunąć zastrzeżenie, że proces globalizacji na rynku usług bankowych postępuje jak dotąd dość wolny, bo liczba banków, które można uznać jako banki globalne nie przekracza 4⁴. Nie negując tego faktu, warto rozważyć logikę powiązań badanych relacji. Okazuje się bowiem, że z jednej strony wyniki banków zależą od kondycji finansowej obsługiwanych przedsiębiorstw, a z drugiej strony zmiany w zachowaniach przedsiębiorstw będą miały odzwierciedlenie w transformacji banków. Mało prawdopodobna jest do wyobrażenia sytuacja, aby globalne przedsiębiorstwa, które dominują w gospodarce światowej, mogły obejść się bez globalnych instytucji finansowych. ***Stąd konkluzja, aby w opracowaniu strategii dla BFG uwzględnić funkcjonowanie BFG nie tyle na europejskim rynku usług bankowych, ale przede wszystkim na globalnym rynku usług finansowych.***

2. Aktualna pozycja BFG w sieci bezpieczeństwa

Do 2006 roku BFG okazała się instytucją nadzwyczaj efektywnie działającą w zakresie:

- a) ochrony depozytów klientów banków,
- b) organizacji działalności pomocowej dla zagrożonych banków i wymagających restrukturyzacji,
- c) prowadzenia działalności analitycznej.

Wystarczy w tym celu prześledzić liczne publikacje poświęcone ocenie działalności BFG⁵; organizowane seminaria krajowe i międzynarodowe⁶ oraz uczestnictwo pracowników BFG w międzynarodowych konferencjach i kontaktach z analogicznymi instytucjami europejskimi.

Mimo osiągnięć w trzech wymienionych polach działalności akcentowana jest coraz silniejsza potrzeba zmiany formuły działania BFG do nowych uwarunkowań. Złożyły się na to liczne czynniki, a w szczególności struktura rynku usług bankowych, sytuacja makroekonomiczna

⁴ D. Schoenmaker, *The Future Architecture of the Financial Safety Net in the EU*, materiał na konferencję „Polska wobec integracji jednolitego rynku finansowego w Unii Europejskiej”, Warszawa 20 czerwca 2007, slajd 6.

⁵ W. Baka et al., *Systemy gwarantowania depozytów w Polsce i na świecie. Dziesięć lat Bankowego Funduszu Gwarancyjnego*, PWE, Warszawa 2005; B. Zdanowicz, *Podstawowe dylematy i kryteria wyboru formuły systemu gwarantowania depozytów w świetle teorii i doświadczeń międzynarodowych*, „Bezpieczny Bank” 2007 Nr 1 (34).

⁶ W 2005 roku w dniach 13-14 października odbyło się doroczne spotkanie EFDI w Warszawie, które skupia międzynarodowe instytucje finansowe jak IMF, Bank Światowy oraz europejskie instytucje gwarantowania. Był to wyraz uznania dla działalności BFG zob. „Bezpieczny Bank”, Special Edition, Warszawa 2005.

kraju, regulacje, preferowany model biznesowy banków, nowe oczekiwania zarządów banków, a także wewnętrzne czynniki występujące w działalności BFG, np. osiągnięcia analityczne.

Aktualna struktura sektora bankowego w Polsce w przekroju funkcjonujących banków zdecydowanie odbiega od struktury bankowej w krajach starej UE. Na początku procesu transformacji w Polsce 100% działających banków było bankami państwowymi, a przychody z działalności gospodarczej były wynikiem działalności krajowych banków. W wyniku zmian ukształtowała się całkowicie inna struktura własnościowa i podmiotowa. Ilustruje to tabela 1, w której Polska znajduje się w grupie krajów NMS - 10 .

Tabela 1. Poziom penetracji banków transnarodowych w Unii Europejskiej w %

Rok 2005	Krajowe banki	Banki krajów UE	Banki pozostałych krajów
EU - 25	74	18	8
EU - 15	75	17	8
NMS - 10	35	60	5

NMS - nowe kraje przyłączone do UE

Źródło: D. Schoemaker, *The Future Architecture of the Financial Safety Net in the EU*, materiał na konferencję „Polska wobec integracji jednolitego rynku finansowego w Unii Europejskiej”. Warszawa, 20 czerwca 2007, slajd 5.

Nie ulega też wątpliwości, że w okresie transformacji po 1990 roku uległ całkowicie zmianie układ regulacyjny związany z dostosowaniem prawa bankowego i zasad działania banków w stosunku do dyrektyw unijnych. Ponadto gdyby spojrzeć na instytucje wspierające funkcjonowanie sektora bankowego, to nie tylko zwiększyła się ich ilość, ale także jakość działania np.: powstanie Biura Informacji Kredytowej. Zmieniona jest także aktualna struktura dochodów osiąganych przez banki, sposób ich generowania, wykorzystywanie technologie, jak również wewnętrzne mechanizmy stymulowania rozwoju banków np. rola rynku kapitałowego, koncepcja zarządzania na rzecz wzrostu wartości rynkowej dla akcjonariuszy, czy rola zarządzania ryzykiem kredytowym. Każdy z tych wymienionych czynników można by szeroko opisać, ale **najważniejsza jest konkluzja, że banki będą działać w najbliższych 10-ciu latach w odmiennych uwarunkowaniach rynkowych, a tym samym oddziaływać będą na zadania, funkcje i ostateczną rolę BFG w systemie bezpieczeństwa sektora bankowego.** Co więcej, ujawniać się będzie coraz w większym stopniu

niedostosowanie działań BFG do przyszłych warunków, które krótko przedstawimy w następnym punkcie.

3. Obszary niedostosowania BFG do przyszłych warunków

Sformułować można tezę, że niedostosowanie działalności BFG wynikać będzie z trzech systemowych elementów:

- a) narodowego charakteru działalności BFG, a dominującego udziału inwestorów zagranicznych,
- b) potencjalnego konfliktu między efektywnością globalną banków komercyjnych a konkurencyjnością krajowego systemu bankowego,
- c) potencjalnego konfliktu między konkurencyjnością banków komercyjnych a wzrostem gospodarczym.

ad a)

Dominujący udział inwestorów zagranicznych może wносить wiele cennych korzyści np. szybsze tempo nadrobiana zaległości, wprowadzanie innowacyjnych produktów, wdrożenie sprawdzonych standardów pracy, lepsze systemy motywacyjne, które prowadzą do wzrostu konkurencyjności i bezpieczeństwa sektora bankowego. Jednakże obok pozytywnych efektów mogą ujawnić się odmienne interesy i zagrożenia. Na przykład dotyczące finansowania działalności pomocowej dla banków zagrożonych niewypłacalnością, czy realnej skłonności do pokrycia kosztów kryzysu bankowego⁷. Zrozumiałe, że banki z większym udziałem kapitału zagranicznego nie są zainteresowane w finansowaniu działalności pomocowej dla banków funkcjonujących z mniejszą efektywnością, mających właścicieli krajowych oraz takim systemem finansowania, który nie jest zależny od poziomu generowanego ryzyka. Zatem pomysły finansowania pomocy tylko bankom spółdzielczym, czy ewentualne próby wsparcia PKO BP SA nie byłyby decyzjami akceptowanymi przez banki komercyjne. Także banki zagraniczne mające oddziały i filie w różnych krajach są szczególnie wrażliwe na układ regulacji krajowej sektora bankowego, gdyż jednym z kluczowych kryteriów wejścia na polski rynek usług były korzyści jakie wynikały z tego tytułu. GINB, oceniający systematycznie poziom zagrożenia banków, zdarza się zmieniać radykalnie ocenę, ale nie zawsze jest skłonny wysłuchać argumentacji zarządów banków, które nie zgadzają się z tą oceną. Wymaga to wypracowania nowych kanałów komunikacji, aby wprowadzane zmiany

⁷ L. Pawłowicz, *System bezpieczeństwa finansowego w UE*. Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, 2007 nr 2.

nie były traktowane jako jednostronne, znacznie gorsze i bez uzasadnienia ich wprowadzania, zwłaszcza w odniesieniu do pracy nadzoru, zmian systemu podatkowego, polityki zatrudnienia czy systemu szkoleń.

ad b)

Oczekiwać można też, że ujawni się kolizja czy nawet konflikt między efektywnością globalną banków komercyjnych a konkurencyjnością krajowego systemu bankowego. Dokonywane przejęcia czy fuzje na rynku globalnym mogą negatywnie wpływać na konkurencyjność krajowego systemu bankowego, zwiększając poziom koncentracji i pogarszać jakość usług. Efekty synergiczne wynikające z fuzji banków mogą być uzyskane kosztem polskiego sektora bankowego. Nie jest to tylko teoretyczne zagrożenie, ale przyjęcie przez włoski bank UniCredito niemieckiego banku VHB spowodowało wymuszoną konsolidację dwóch banków działających w Polsce PKO SA i banku BPH. Okazało się też, że niektóre planowane konsekwencje fuzji (przejęcia) były mocno kontestowane przez polską stronę np. w zakresie skali redukcji zatrudnienia.

Jest zastanawiające, że modele biznesowe działalności banków komercyjnych ulegają zmianom i są różnie realizowane przez banki transnarodowe lub globalne np. wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Nie wydaje się, aby władze gospodarcze wykazywały zainteresowanie tymi zagadnieniami. Przypomina to sytuację, jaka ma miejsce na rynku proszków do prania, gdy te same nazwy gwarantują całkiem inne rodzaje jakości na rynku kraju macierzystego i rynku kraju goszczącego.

ad c)

Potencjalnie jest też możliwa kolizja czy konflikt między konkurencyjnością banków komercyjnych a wzrostem gospodarczym kraju. Dotyczyć to może m.in. finansowanie działalności:

- sektorów o niskiej konkurencyjności,
- regionów o niskim poziomie rozwoju gospodarczego,
- wspierania nowej polityki przemysłowej.

Ze względu na poziom ryzyka, brak informacji lub komunikacji, ukryty konflikt interesów może powodować sytuację, że banki komercyjne nie będą zainteresowane tymi projektami lub firmami. Hipotetycznie zastanawiam się, czy PKO SA byłby chętny w partycypowaniu

finansowania projektu budowy Stadionu Narodowego w Warszawie w ramach programu Euro 2012.

4. Dotychczasowe scenariusze strategiczne

Okazuje się, że formułuje się liczne innowacje w zakresie prowadzenia działalności BFG, szczególnie po wejściu Polski do UE. Na uwagę zasługują trzy propozycje:

- a) Wł. L. Jaworskiego⁸,
- b) J. Szambelańczyka⁹,
- c) B. Zdanowskiej¹⁰.

ad a)

Dotyczy celów i narzędzi BFG na bazie dwóch modeli: pierwszy - BFG jako likwidator banków bankrutujących, drugi - rozszerzający działalność (model antymonopolowy).

Główne rekomendacje dla BFG:¹¹

- 1) działać w interesie polskiej gospodarki narodowej,
- 2) BFG suwerenny organ,
- 3) tworzenie funduszu gwarancji depozytów nie powinno odbywać się kosztem funduszu pomocowego,
- 4) nie można ograniczać autosanacji, dopóki nie powstanie instytucja wspomagają banki mające trudności płatnicze,
- 5) utrzymywanie zdyferencjonowanego systemu bankowego przy działaniu funduszu pomocowego i rozszerzenia instrumentów (gwarancje, pożyczki podporządkowane, zaangażowanie kapitałowe).

ad b)

Propozycja J. Szambelańczyka przedstawia BFG jak instytucję minimalizującą międzynarodowe ryzyko, rozważa strukturalne i organizacyjne dylematy BFG. Szeroko omawia rozszerzenie zakresu przedmiotowo-podmiotowego BFG o fundusze inwestycyjne i instytucje ubezpieczeniowe.

⁸ Wł. L. Jaworski, *Miejsce i rola BFG „Bezpieczny Bank”* 2005, nr 1(26), s. 57 – 62.

⁹ J. Szambelańczyk, *Miejsce i rola BFG w sieci bezpieczeństwa systemu finansowego w Polsce*, „Bezpieczny Bank” 2005, nr 1(26), s.72 – 87 oraz J. Szambelańczyk, *The future of the Polish deposit guarantee scheme in conditions of integration and globalization*, „Bezpieczny Bank” 2005, special edition, s. 18 – 36.

¹⁰ B. Zdanowska, *Podstawowe dylematy i kryteria wyboru formuły systemu gwarantowania depozytów w świetle teorii i doświadczeń międzynarodowych*, „Bezpieczny Bank” 2007 nr 1, s. 162 – 166.

¹¹ Wł. L. Jaworski, op.cit. s. 62.

Warta dalszej weryfikacji jest sformułowana koncepcja wizji faz rozwoju systemu gwarantowania depozytów. Wyodrębnia się następujące etapy gwarantowania w perspektywie globalnej:

- integracja na poziomie narodowych rynków, ekonomiczne grupy zgodnie z logiką strategii lizbońskiej,
- integracja systemów gwarantowania na ściśle określonych rynkach lub wynikających z istotnych przepływów finansowych (Polska – Ukraina, Turcja – EU),
- integracja systemów gwarantowania w układzie transnarodowym.
- powstanie globalnego systemu gwarantowania.

ad c)

B. Zdanowska w kompleksowej pracy doktorskiej, poświęconej BFG, formułuje wprost trzy scenariusze zmian formuły działania BFG:

Scenariusz w krótkim okresie – BFG działa bez zmian organizacyjnych i wewnętrznych. Obowiązuje system RM2, stabilny, minimalizujący ryzyko, ograniczony limit i zakres gwarancji, prowadzi rozwinięte analizy sektora, dokonuje kontroli w bankach wspieranych pomocą.

Scenariusz w średnim okresie – zmiany w BFG w kierunku wykorzystania zaawansowanych rozwiązań RM3.

W tym scenariuszu zakłada się, że zmiany na jednolitym rynku finansowym spowodują, iż nastąpi rezygnacja z zasady wyższości nadzoru krajowego. Nowe zmiany mogą dotyczyć sytuacji kryzysowych lub działalności transgranicznej. Sugeruje się wykorzystanie instytucji regwaranta lub gwaranta transgranicznego lub powołanie odrębnego systemu dla banków „zbyt dużych aby upaść”. Dla kształtu organizacyjnego BFG zmiany te nie miałyby większego znaczenia. Uznaje się też, że regulacje UE mogą mieć wpływ na cechy modeli zaawansowanych.

Model RM3 jest to zaawansowany system gwarantowania minimalizujący ryzyko, w którym ograniczony jest limit i zakres gwarancji, często stosowana jest koasekuracja, stosuje się zaawansowane metody restrukturyzacji, prowadzi się w tym modelu rozwinięty system analizy i monitoringu, instytucja ma uprawnienia nadzorcze i kontrolne, prowadzi doradztwo dla banków, stosuje system ex ante, ustala stawki wg ryzyka i opłaty wstępne dla nowych członków.

Scenariusz w długim okresie – kluczowe zmiany instytucjonalne.

W tym scenariuszu zakłada się możliwość wystąpienia dwóch opcji. Jedną opcją scenariusza to działania BFG, którego obszarem jest tylko rynek krajowy i stosuje się model RM3 oraz tworzy się miejsce dla świadczenia usług gwaranta transgranicznego. Drugą opcją to utworzenie jednolitego nadzoru na rynku usług finansowych wg koncepcji *Financial Services Authority*, instytucji działającej w Wielkiej Brytanii, a BFG byłby częścią systemu o ograniczonych funkcjach i zadaniach typu PBO (prosta skrzynka płatnicza) związanych z realizacją gwarancji depozytów.

W mojej ocenie dotychczasowe propozycje, aczkolwiek interesujące i mobilizujące, nie w pełni odpowiadają współczesnym uwarunkowaniom. Po pierwsze, mają charakter kosmetyczny i cząstkowy. Po drugie, nie mają jasno określonych celów, co świadczy, że dotychczas realizowane są nadal aktualne. Po trzecie, zakładają nie wprost, iż integracja rynku usług finansowych jest tylko koncepcją teoretyczną, a fakty pokazują przeciwny trend. Po czwarte, przyjmują nazbyt optymistyczny scenariusz dostosowania potencjału BFG po pojawieniu się jednoznacznych nowych sygnałów rynkowych. Po piąte, nie przyjmuje się do wiadomości możliwości outsoursowania pewnych funkcji przez BFG, ani prowadzenia zbliżonej działalności przez konkurencyjne instytucje krajowe czy europejskie. Po szóste, opracowane programy nie mają wyraźnie sprecyzowanych ram czasowych.

Ogólny wniosek jaki wynika z prowadzonych do tej pory rozważań sprowadza się do tego, że dla BFG kluczowym problemem jest opracowanie nowej długofalowej strategii działania na globalnym rynku. Zagadnienia te poruszę w kolejnym punkcie tego opracowania.

5. Strategia BFG na globalnym rynku bankowym

W stosunku do okresu 1995-2007 funkcjonowania BFG w polskim sektorze bankowym, rola BFG może być utrzymana, większa lub podlegać daleko idącej erozji. Wydaje się, że utrzymanie ram działania BFG do wytyczonych Ustawą o BFG z 1994 r. tworzy istotne zagrożenia dla pozycji BFG jako ważnego ogniwa sieci bezpieczeństwa w nowym układzie integrującego się europejskiego rynku usług finansowych. Stąd wysuwam rekomendację zgodną z wymogami teorii zarządzania, która zaleca opracowanie nowej strategii dla BFG.

Ze względu na to, że ani Zarząd BFG, ani sektor bankowy, ani tym bardziej inne instytucje zainteresowane działalnością BFG nie wyrażają intencji zbudowania takiej strategii, to byłoby nieracjonalne podejmowanie takich działań. Aby BFG był skuteczną i efektywną instytucją na globalnym rynku bankowym, spróbuję się ustosunkować tylko do wybranych aspektów metodycznych tj. kryteriów budowania scenariuszy. W szczególności, jakie powinny być przyszłościowe priorytety (cele), jaki układ logiczny opracowania strategii (ukłon w kierunku uwzględnienia skali niepewności) i w jaki sposób dokonywać selekcji rozpatrywanych wariantów.

W dotychczasowej praktyce funkcjonowania BFG dominował priorytet stabilności i bezpieczeństwa, w tym przede wszystkim ochrona najsłabszych depozytariuszy. Do priorytetów (celów) działania instytucji obok stabilności i bezpieczeństwa ważna jest także efektywność i konkurencyjność na poziomie całego sektora. Moim zdaniem, skoncentrowanie się w perspektywie najbliższych 10-ciu lat działalności BFG na wzmacnianiu tylko stabilności i bezpieczeństwa nie jest uzasadnione. Polska jest zbyt małym „graczem” na europejskim rynku usług bankowych i finansowym, a jeszcze mniejszym na rynku globalnym. Nie jest też w stanie samodzielnie zapewnić zadowalającego poziomu stabilności i bezpieczeństwa, ponieważ decyzje i regulacje rynku znajdują się poza jej kompetencjami i możliwościami. Przyjęcie priorytetu stabilności i bezpieczeństwa będzie się tylko cechować coraz większymi kosztami i zachodzącymi turbulencjami na rynku usług bankowych. Co więcej, osiągnięty poziom stabilności w sektorze jest dostatecznie wysoki. Dlatego uważam, że najważniejszym priorytetem dla BFG powinno być stymulowanie konkurencyjności dla uzyskania stabilności krajowego systemu bankowego. Ilustruje to rysunek 1.

Zgodnie z ideą tego rysunku, zarządzanie BFG powinno dążyć do wzrostu konkurencyjności krajowego systemu bankowego (lub finansowego), a jego ograniczenia stanowić powinny zadania dotyczące efektywności i stabilności sektora bankowego.

Rys. 1. Strategiczne priorytety BFG



Źródło: opracowanie własne

Zakres zmian uwarunkowań sektora bankowego w Polsce wynikać będzie z licznych zdarzeń, które trudno jest określić z wystarczającą dokładnością w perspektywie 10 lat. W związku z tym postuluje się opracowanie strategii w takiej kolejności, aby rozpoznać i przeanalizować obszary niepewności, a potem w następnych krokach opracować schemat budowy strategii w zależności od rozpoznanego stopnia niepewności¹².

Kolejnym ważnym aspektem metodycznym, który ma ułatwić wybór określonych wariantów strategicznych jest selekcja na podstawie kwantyfikacji korzyści netto. Wymaga to zidentyfikowania korzyści, kosztów oraz opracowania odpowiednich formuł i algorytmów pozwalających na wybór optymalnej strategii dla BFG. Takie posunięcie metodyczne pozwala odejść od przyjmowania wariantów strategicznych budowanych tylko na intuicji i doświadczeniu menedżerów.

¹² Metody włączenia niepewności w proces opracowania strategii podejmują m.,in. H. Courtney, J. Kirkland, P. Viguier, *Strategia w warunkach niepewności*, „Harvard Business Review Polska”, sierpień 2004 oraz A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Literatura

1. Baka W. et al., *Systemy gwarantowania depozytów w Polsce i na świecie. Dziesięć lat Bankowego Funduszu Gwarancyjnego*, PWE, Warszawa 2005.
2. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P., *Strategia w warunkach niepewności*, „Harvard Business Review Polska”, sierpień 2004.
3. DiPiazza S. A. Jr, *10th Annual Global CEO Survey*, Davos 2007.
4. *Financial integration in Europe*. European Central Bank, Frankfurt, March 2007.
5. *Integration of financial integration in the euro area*. European Central Bank, Frankfurt, September 2005.
6. Jaworski Wł. L., *Miejsce i rola BFG „Bezpieczny Bank”* 2005, nr 1(26).
7. Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
8. Pawłowicz L., *System bezpieczeństwa finansowego w UE*. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2007 nr 2.
9. Schoenmaker D., *The Future Architecture of the Financial Safety Net in the EU*, materiał na konferencję “Polska wobec integracji jednolitego rynku finansowego w Unii Europejskiej, Warszawa 20 czerwca 2007.
10. Szambelańczyk J., *Miejsce i rola BFG w sieci bezpieczeństwa systemu finansowego w Polsce*, „Bezpieczny Bank” 2005, nr 1(26).
11. Szambelańczyk J., *The future of the Polish deposit guarantee scheme in conditions of integration and globalization*, „Bezpieczny Bank” 2005, special edition.
12. Zdanowicz B., *Podstawowe dylematy i kryteria wyboru formuły systemu gwarantowania depozytów w świetle teorii i doświadczeń międzynarodowych*, „Bezpieczny Bank” 2007 Nr 1 (34).