

Peter Ligezinski

Przed około 10 laty (2001-2005), podczas jednej z konferencji dotyczącej rozwiązań organizacyjnych i automatyzacji, szef finansowo-organizacyjny jednego z największych globalnych koncernów farmaceutycznych rozpoczął swój wykład od sumarycznego przedstawienia koncernu: sumy bilansowe, ilość zatrudnionych osób, ilość zainstalowanych systemów informatycznych, itd. Na zakończenie tego podsumowania padło zdanie, które wydaje się być kwintesencją współczesnych czasów:

„Ladies and gentlemen, we are here not to save human lives, we are here to make money.”

„Panie i panowie, my nie jesteśmy tutaj po to aby ratować życie ludzkie, my jesteśmy tutaj po to aby zarabiać (robić) pieniądze”.

W ten sposób określił on bardzo precyzyjnie jaki jest cel działania koncernu zajmującego się, między innymi, badaniami naukowymi prowadzącymi do produkcji medykamentów.

W gruncie rzeczy celem wszystkich przedsiębiorstw kapitalistycznych, które produkują przedmioty lub oferują i prowadzą usługi związane z obsługą tych przedmiotów, powinna być koncentracja na zarabianiu pieniędzy. To znaczy minimalizować koszty wytworzenia przedmiotów poprzez zakupy jak najtańszych materiałów i środków produkcji oraz przez minimalizację kosztów osobowych (maksymalizację wyzysku pracowników). Nie będziemy się teraz zagłębiać w rzeczywistość takiej działalności, ponieważ jest to sytuacja znacznie bardziej skomplikowana: wpływy związków zawodowych, koszty sprzedaży i rozprowadzania produktów, koszty spełniania wymogów prawnych, itd. W każdym razie ogólnie jest to zaakceptowane, że praca ludzka wytwarza tutaj produkty, które są sprzedawane. Dopóki ludzie kupują produkty, dopóty system działa, a wartość naszej rzeczywistości wzrasta poprzez wartość dodaną przez pracę ludzką.

Trochę inaczej wygląda sprawa instytucji finansowych – nie produkują i nie sprzedają one żadnych konkretnych przedmiotów fizycznych i na przestrzeni czasów przesunęły swoją działalność z prostego prowadzenia kont na skomplikowane systemy zarabiania (robienia?) pieniędzy. Nie mówimy tu tylko o bankach, lecz ogólnie o instytucjach finansowych zajmujących się wyłącznie obrotem kapitału (pieniędzy), produktów bankowych i instrumentów finansowych. Postawmy sobie kilka pytań: jak wypracowywany i liczony jest zysk w instytucjach finansowych? Kto i jak partycypuje w tych zyskach? Czy istnieje jakaś zależność pomiędzy charakterami ludzkimi a wcześniej sformułowanymi treściami pytań?

Postawmy sobie jeszcze jedno dalsze pytanie, pytanie, które obecnie rządzi światem: dlaczego mówimy, że banki spowodowały obecny kryzys i jak go spowodowały? Czy były to banki, czy też byli to pracownicy banków, którzy „z zimna krwią” wykorzystywali obowiązujące prawa, aby osiągnąć zyski osobiste?

Zacznijmy od ogólnej informacji: infrastruktura i operacje banków opierają się głównie na pracy ludzkiej, na rozwiązaniach organizacyjnych, technicznych i na systemach informatycznych. Całość funkcjonowania tej infrastruktury musi być na bieżąco finansowana. Można powiedzieć inaczej, że infrastruktura banków jest źródłem kosztów.

Skąd biorą się pieniądze na pokrycie tych kosztów?

Przychody banków można podzielić na trzy podstawowe grupy: opłaty i prowizje płacone przez klientów, różnica wynikająca z różnych stóp oprocentowania aktywów (udzielonych pożyczek) i pasywów (depozytów klientów i innych banków) oraz ewentualne zyski z operacji kapitałowych dokonanych z własnym kapitałem.

Bieg historii doprowadził do dualizmu naszych systemów płatniczych: z jednej strony używamy gotówki, z drugiej strony „przechowujemy” naszą gotówkę w bankach i część naszych płatności

dokonujemy bezgotówkowo. W pewnym sensie możemy powiedzieć, że w bankach „przechowujemy” zdematerializowane (wirtualne) pieniądze/kapitał, które prezentowane są jako szeregi liczb (wartości) w księgowości.

Nasza współczesna cywilizacja nie może działać bez banków, które są wyposażone w środki organizacyjne i techniczne umożliwiające operacje rachunkowe na tych wirtualnych wartościach.

A nawet więcej, banki tworzą skomplikowane produkty bankowe (wspomniane już wcześniej systemy umów prawnych), które następnie „sprzedawane” są klientom. Ponieważ banki prowadzą działalność czysto usługową, klienci banków i wszystkich instytucji finansowych muszą opłacać ich działalność operacyjną (infrastrukturę i zasoby ludzkie). Wobec tego niezbędne jest stworzenie systemów umożliwiających, w sposób wiarygodny, rozliczeń z klientami. I tutaj zaczyna się bonanza. Kreatywność bankierów często przypomina kreatywność lichwiarzy, którzy za wszelką cenę udowadniają klientom, że przecież oni też muszą zarobić... Kuriozalnym wydarzeniem był sposób zarządzania kontami depozytowymi, które prowadzone są we frankach szwajcarskich dla cudzoziemców deponujących swe pieniądze w Szwajcarii, w latach 70. i 80. dwudziestego wieku – konta takich klientów były oprocentowane negatywnie.

A jak to jest naprawdę? Struktura kosztów podlega ciągłej ewolucji będącej wynikiem pomysłów, które moim zdaniem, są dalszym rozwojem pojęcia lichwy pod inną nazwą. Klient banku musi płacić nieskończoną ilość opłat: za transakcję, za wpłatę, za wypłatę, za prowadzenie konta, za wystawienie kopii wyciągu z konta, za zakup papierów wartościowych, itd. Operacje tego typu są operacjami masowymi. Setki tysięcy klientów wykonujących rocznie miliony prostych operacji pozwala bankowi uzyskać miliony złotych/Euro przychodów.

Przed laty prowadziłem projekt, podczas którego instytucja finansowa obciążała klientów codziennie kwotą w granicach 1,2 miliona USD, ponosząc koszty dzienne w granicach 300 tysięcy USD. Były to koszty wynikające wyłącznie z przeprowadzania operacji (transakcji) w imieniu klientów z innymi instytucjami finansowymi. Na marginesie warto dodać, że w firmie pracowało 10 osób, z czego 4 osoby, to byli jej współwłaściciele. Można taką sytuację porównać do ulewnego deszczu – dużo małych kropeł też może zatopić miasto...

Różnica stóp procentowych pomiędzy kredytami i depozytami jest następnym źródłem przychodów. Bardzo wygodnym – można łatwo wyliczyć, że płacąc za depozyt 3 proc. odsetek rocznie i obciążając kredyty odsetkami w wysokości 10 proc. rocznie, bank teoretycznie osiąga w skali roku 7 proc. przychód z depozytu klienta. Dlaczego teoretycznie? Bank musi się liczyć z ryzykiem, że część kredytów nie zostanie spłacona, a depozyty klientów muszą być płynne. Wobec tego konieczne jest tworzenie rezerw, które zabezpieczają depozyty klientów i redukują ten teoretyczny 7 proc. przychód.

Bank, udzielając kredytów, walczy więc o dalsze przychody w tym zakresie: marże, prowizje, kary za zwłokę, opłaty za zaświadczenia. Dodatkowym źródłem przychodów stają się dla banku prowizje od towarzystw ubezpieczeniowych za sprzedaż polis ubezpieczających kredytobiorców i przedmioty zakupione na kredyt. Znowu mamy do czynienia z masowymi opłatami, które w sumie zapewniają bankom następne systematyczne źródło przychodów.

Takie źródła przychodów charakteryzują się trwałością i długoterminowością. Klienci płacą – ponieważ chcą utrzymać swoje kredyty na nabyte dobra materialne.

W zakresie bankowości inwestycyjnej jest jeszcze więcej możliwości stworzenia struktur generujących przychody. Klient kupujący jednostki uczestnictwa funduszy inwestycyjnych płaci marżę (opłatę dystrybucyjną) w granicach 0,5 proc. do 5 proc. wartości zainwestowanego kapitału za wystawienie lub dostarczenie mu nowych jednostek uczestnictwa. Oznacza to, że

rzeczywista wartość każdej inwestycji klienta jest automatycznie o te kilka procent mniejsza. Patrząc dalej – fundusze inwestycyjne mają własne wydatki, które wpływają na wartość jednostek i są ukryte w bieżącej księgowości funduszy. Prawodawcy wymagają od zarządzających funduszami podanie wartości TER (Total Expense Ratio), która określa procentowo wartość tych wewnętrznych kosztów w relacji do wartości majątku funduszu. Zazwyczaj wynosi ona od 0,5 proc. do 5 proc. wartości funduszu, w skali roku. Jest to opłata stała wyliczana i redukująca majątek funduszu poprzez całe „życie” funduszu. Dopiero po pokryciu tych kosztów fundusz inwestycyjny może zacząć zarabiać dla klientów.

Banki inwestycyjne i ogólnie mówiąc wszystkie instytucje finansowe oferujące klientom „bombowe” nowe produkty zarabiają wielokrotnie: najpierw rozliczają się one z „producentem” (sprzedają przecież jednostki uczestnictwa w jakichś produktach zarządzanych przez innych i kasują część opłat dystrybucyjnych), a następnie obciążają klienta swoimi marżami, rocznymi opłatami za prowadzenie rachunków, itd.

Wszystko odbywa się pod płaszczykiem przyrzekania wysokich stop zwrotu z zainwestowanego kapitału klientów i żerowania na nadziei klientów... Przeglądając umowy dotyczące prowadzenia rachunków dla klientów można łatwo zauważyć, że bank lub instytucja finansowa, czy też manager funduszy inwestycyjnych, nie są odpowiedzialni za wzrost wartości zainwestowanych pieniędzy. Wzrost ten zależy tylko od zachowania rynków kapitałowych. Wiadomo, że wspomniane instytucje finansowe są elementarnymi składnikami tych rynków.

Jeszcze dalej idą banki inwestycyjne, które bezpośrednio zarządzają i inwestują kapitał klientów i w sumie mogą kontrolować (kontrolują?) zachowania rynków kapitałowych. Klientowi można zaoferować możliwość dużych zysków kapitałowych bez odpowiedzialności za możliwość strat – każdy klient jest przecież informowany o tym i podpisał kontrakt, w którym umieszczono odpowiednie klauzule wykluczające przejęcie strat przez instytucję finansową lub bank inwestycyjny.

Ogólnie obowiązuje zasada stwierdzająca, że ryzyko możliwych strat finansowych ponosi w gruncie rzeczy klient, bank informuje klienta o możliwości strat i kasuje swoje przewidziane w umowie (czy też wynikające z definicji produktu finansowego) prowizje, marże, opłaty.

Katastrofa może nastąpić, gdy w operacjach międzybankowych na rynku finansowym „zabraknie” gotówki – jest to szczególnie łatwe, gdy wartość rynkowa strat przekroczy wartość posiadanych depozytów klientów i kapitału. A jest to łatwe przy operacjach z derywatami. Bank nie mogąc rozliczyć zarejestrowanych transakcji jest w sensie finansowym bankrutem i może pociągnąć za sobą lawinowo inne banki. Najgorsze jest przy tym to, że wyprodukowane straty niszczą zdeponowany majątek klientów w przypadku bankructwa banku.

Klienci instytucjonalni (oraz rządy) emitujący obligacje płacą bankom prowizje za emisję tych papierów i za prowadzenie księgowości zbiorowej i rejestrów całej emisji. Kwoty prowizji są mierzone w procentach wartości wyemitowanych papierów i są one definiowane w umowach pomiędzy bankami i emitentami.

Podobne prowizje płacone są przy emisji nowych akcji lub przy wprowadzaniu firm na giełdę. Nie są to już opłaty masowe jednak ich wartość jest określana jako procentowe części wartości inwestycji czy też emisji nowych papierów. Banki kasują przy tym opłaty dwukrotnie – raz od emitenta a drugi raz (już masowo) od klientów, którzy kupują wyemitowane papiery.

Odpowiedzialność banku za długoterminową solidność emitentów praktycznie nie istnieje. Paradoksalnym staje się fakt, że banki i instytucje finansowe są między sobą również klientami płacąc i kasując wzajemnie prowizje, opłaty, marże, itd. Naturalnie każdy chce zapłacić jak najmniej i otrzymać w postaci opłat jak najwięcej. Podczas jednego wieczornego przyjęcia w

czasie jednej z konferencji, po zatankowaniu odpowiedniej ilości substancji rozgrzewających, usłyszałem od bankiera inwestycyjnego „renomowanej marki” komentarz: „don't worry, we do not screw only you, we screw everybody” (nie martw się, nie skubimy tylko ciebie, skubimy każdego).

Ostatnim etapem generowania przychodów będą departamenty, których czasami oficjalnie nie ma... Są to departamenty (lub grupy podlegające bezpośrednio zarządowi), w których spekuluje się kapitałem własnym banku. W wielu bankach departamenty te mogą zarobić w dobrych latach więcej niż cały bilansowy zysk banku. Jest to jedyna sytuacja, gdy banki ponoszą ryzyko. Rady Nadzorcze mogą zezwolić na tego rodzaju działalność. Twierdzę, że w takich bankach wszystkie wcześniej przedstawione opłaty nie są w stanie pokryć kosztów osobowych i działalności operacyjnej banku. Z tej przyczyny zarządy banków szukają nowych źródeł przychodów, aby zapewnić w pierwszym rzędzie stabilność własnych apanaży, a następnie stabilność zarządzanej przez nich instytucji.

Podsumowując należy stwierdzić, że systemy rozliczania opłat pomiędzy bankami i innymi instytucjami finansowymi oraz ich klientami są nieprzejrzyste, skomplikowane i trudne do interpretacji. Czym jest to spowodowane?

Celem każdej instytucji jest „robienie pieniędzy”. Banki nie mogą być inne. Zarządy banków muszą zapewnić swoim akcjonariuszom dywidendy. Równocześnie muszą zapewnić pokrycie kosztów bieżących: personel, działalność operacyjna, technologia, infrastruktura. Jednak prawdziwym motorem tego robienia pieniędzy są dążenia do maksymalizacji własnych zarobków zarządów w bankach. Zarządy większości banków pracują również (a może zasadniczo?) dla „własnej kieszeni” nie mówiąc tego otwarcie i bezpośrednio. Nie chodzi tutaj o przekręty lub o czynności niezgodne z prawem. Odpowiednie umowy managerskie zapewniają zarządom banków wysokie premie jako dodatek do normalnych zarobków. Wysokość tych premii (nazywanych popularnie bonusami) jest zależna od wypełnienia planów budżetowych i od osiągniętych przychodów i zysków. Coroczne wypłaty osiągają wysokość wygranych w lotka (i to przy kumulacji). Stosując zręczną politykę planowania budżetowego i planowania struktur opłat i prowizji managerowie zapewniają sobie przez okres utrzymywania swych pozycji doroczną wypłatę bez konieczności gry w lotto. Co więcej wartość tych wypłat można planować, a pracowników można również motywować bonusami, ale już w innej, mniejszej skali.

I tu jest pies pogrzebany. W firmach produkujących przedmioty wynik pracy ludzkiej jest wymierny i widoczny. Wyprodukowane przedmioty trafiają na rynek, ich sprzedaż staje się źródłem sukcesów producenta. W instytucjach finansowych wyniki pracy są zależne od wielu innych czynników. Przy najprostszych transakcjach finansowych określenie pracy niezbędnej do ich wykonania jest możliwe. Przy transakcjach, których wartość jest zależna od sytuacji rynków finansowych wynik pracy ludzkiej przypomina wróżenie w fusów kawowych i zazwyczaj jest interpretowany. A przy zręcznej manipulacji można jeszcze z majątkiem klientów grać na giełdach – co jest porównywalne do gry w kasynie cudzym majątkiem. Dopóki rynki finansowe są pozytywne, dopóty klienci płacą swe opłaty.

Koszty bieżące stały się wobec tego nieustannym tematem – każdy bank chciałby utrzymać je na jak najniższym poziomie. Współczynnikiem kontrolującym ten poziom jest jakość usług i długoterminowe przytrzymanie klientów.

Instytucje finansowe mają tylko jeden podstawowy rodzaj przychodów – strzyżenie owieczek. Przy czym owieczkami są również inne instytucje, które są partnerami w interesach. Ironiczną stroną tej sytuacji jest fakt, że banki akceptują ten stan i stają się równocześnie owieczkami strzyżonymi przez swych partnerów. Czyż nie można tego nazwać rekursywnością strzyżenia

owieczek? Motywacją tego rodzaju zachowania są cechy charakteru ludzkiego – pazerność i przebiegłość. Celem jest wygospodarowanie maksymalnych indywidualnych rocznych bonusów.

Należy jeszcze stwierdzić, że w regularnych odstępach czasu następują zmiany obowiązujących praw mające zredukować kompleksowość i brak przejrzystości operacji bankowych dla klientów. Obecnie prawodawcy starają się również ograniczyć wysokość bonusów. Reakcja banków polega na rozszerzeniu umów z klientami, wymyślaniu nowych produktów i nowych struktur organizacyjnych w taki sposób, aby status quo było zachowane. Systematycznie toczy się „walka” o przychody niezbędne do zapewnienia jak największych zysków bilansowych, które z kolei zapewniają wysokie bonusy dla pracowników, a szczególnie dla zarządów. I tak to się toczy.

Na zakończenie dwa krótkie komentarze:

Suma bonusów wypłaconych zarządom banków i instytucji finansowych w Wielkiej Brytanii (głównie w Londynie) w ciągu dziesięciu lat (1998 – 2007) jest porównywalna w sumą pieniędzy, które Bank of England musiał „dodrukować” w latach 2009-2011 aby uratować system bankowy.

Co roku, w pierwszym kwartale roku, dilerzy luksusowych samochodów w okolicach Londynu lub Nowego Jorku (Lamborghini, Ferrari, Bentley, itd.) mają „na składzie”, całą gamę nowych modeli gotowych do natychmiastowej dostawy. Jest to czas wypłat bonusów. Można złośliwie stwierdzić, że managerowie banków kupując takie samochody spełniają swój obowiązek socjalny i dbają o zatrudnienie wysokokwalifikowanych pracowników producentów luksusowych marek samochodów. A przecież wiadomo, że są to zazwyczaj ludzie starsi, których rynek pracy już nie akceptuje.

Peter Ligezinski - absolwent Wydziału Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego (1968). Od 1973 działalność zawodowa poza granicami Polski. Od 1976 zatrudniony w instytucjach finansowych i w bankach w Austrii, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii. Specjalista w zakresie organizacji pracy i w zakresie automatyzacji procesów finansowych. Píše, prowadzi wykłady, jest konsultantem w projektach, które są interesujące.