

- wspomniane już wcześniej prawdopodobieństwo niewypłacalności (PD), często określane jako rating klienta,
- zabezpieczenia kredytów, które stanowią źródło spłaty kredytu w razie zaprzestania jego obsługi; w tym wypadku wykorzystuje się parametr LGD (*loss given default*), który mówi, jaka część ekspozycji kredytowej zostanie utracona po wykorzystaniu zabezpieczeń,
- szacowaną na moment zaprzestania obsługi kwotę kredytu (*exposure at default* – EAD),
- współczynnik CCF (*credit conversion factor*), który służy do przeliczania tzw. ekspozycji pozabilansowej (np. niewykorzystanej części udzielonego kredytu) na ekspozycję bilansową.

W koszyku 3. odpisy oblicza się metodą indywidualną, uwzględniając swoistość danego klienta oraz finansowania, a w szczególności przepływy finansowe z działalności klienta lub ze spieniężenia zabezpieczenia, zdyskontowane do wartości bieżącej (Iwanicz-Drozdowska, 2012).

Kolejnym rodzajem ryzyka występującym w działalności bankowej jest **ryzyko operacyjne**, obejmujące potencjalne straty wynikające z nieodpowiednich procedur wewnętrznych, błędów ludzkich, zawodności systemów wewnętrznych, a także zdarzeń zewnętrznych takich jak ryzyko prawne. Najczęstszymi przypadkami materializacji ryzyka operacyjnego są: straty wynikające z oszustw wewnętrznych i zewnętrznych, straty na aktywach, ryzyko prawne wynikające z niewłaściwych praktyk kadrowych, nieprzestrzegania wymogów BHP lub błędnie skonstruowanych produktów czy systemów. Przyjmuje się, że do ryzyka operacyjnego klasyfikuje się wszystkie ryzyka, które nie zostały zaliczone do ryzyka kredytowego lub rynkowego.

Ostatnim rodzajem ryzyka wskazanym w regulacjach, który odnosi się do obliczenia wymogu kapitałowego, jest **ryzyko rynkowe**. Dotyczy ono zbudowanej przez bank tzw. księgi handlowej, zawierającej aktywa przeznaczone do obrotu, np. akcje, obligacje i waluty. Ryzyko rynkowe wynika ze zmiany cen rynkowych, poziomów stóp procentowych czy kursów walut, na które wystawione są instrumenty bazowe znajdujące się w księdze handlowej banku. Bank jest zobowiązany do rynkowej wyceny swoich składników majątku, co powoduje natychmiastowe rozpoznanie strat w razie zmian któregośkolwiek elementu wpływającego na wycenę posiadanych akcji czy obligacji, przeznaczonych do obrotu.

Głównym elementem pierwszego filaru jest właściwe obliczenie **minimalnego wymogu kapitałowego (MCR)**, który w stosunku do współczynnika Cooka (Bazylea 1) został uzupełniony o dodatkowe elementy. Kapitały własne zostały podzielone na **kategorie 1., 2. oraz 3.** Bazylea 2 do wcześniej wprowadzonych: kategorii 1. (fundusze podstawowe) i kategorii 2. (fundusze uzupełniające), wprowadziła 3. kategorię kapitałów własnych, w której znalazły się pożyczki podporządkowane na okres krótszy niż 2 lata oraz zyski księgowe z księgi handlowej.

Wprowadzono **zasady** określające maksymalne poziomy poszczególnych kategorii kapitałów:

- kapitały Tier 2 mogą być maksymalnie równe kapitałom Tier 1,
- łączne kapitały Tier 2 i Tier 3 nie mogą przekroczyć 2,5-krotności kapitałów Tier 2.

Rozbudowany wskaźnik MCR, uwzględniający poza RWA także **ryzyko rynkowe i ryzyko operacyjne**:

$$MCR = \frac{\text{kapitały własne banku}}{(RWA + 12,5 \cdot \text{ryzyko rynkowe} + 12,5 \cdot \text{ryzyko operacyjne})} \geq 8\%. \quad (1.2)$$

Najważniejszym elementem przy obliczeniu MCR pozostaje ryzyko kredytowe (RWA). Bazylea 2 umożliwiła zastosowanie jednej z dwóch metod wyceny ryzyka kredytowego (Żółtkowski, 2009):

- **metody standardowej**: waga ryzyka oparta na ratingu zewnętrznym (agencje ratingowe), waga aktywów zgodnie z Bazyleą 1, aktywa bez ratingu, waga – wartość 100%,
- **metody wewnętrznych ratingów** (*internal rating based approach* – IRB), w tym oddzielnej metody dla portfeli detalicznych i niedetalicznych; w niniejszym podręczniku skupiamy się na metodach oceny dla obszaru niedetalicznego, dla którego mamy dwa podstawowe podejścia:
  - **metodę podstawową**: bank sam określa tylko PD (opisane ratingiem), a pozostałe parametry są określane przez nadzorcę,
  - **metodę zaawansowaną**: bank sam określa wszystkie parametry na podstawie modeli własnych (PD, LGD, EAD, CCF).

**Filar drugi** określa rolę nadzoru bankowego, którego głównym zadaniem jest ustalenie, właściwego dla ryzyka działalności oraz wewnętrznych technik kontroli, poziomu kapitałów banków i w dalszym kroku monitorowanie utrzymania przez banki w danym kraju kapitałów na wymaganym poziomie.

W Unii Europejskiej rolę nadzorcy, w myśl drugiego filaru, odgrywa **Europejski Urząd Nadzoru Bankowego** (European Banking Authority – EBA), powołany w 2010 roku jako reakcja na kryzys finansowy 2007 roku. Głównym celem EBA jest ochrona interesu publicznego w Unii Europejskiej, poprzez zapewnienie stabilności i efektywności systemu finansowego. Urząd ten zapobiega arbitrażowi regulacyjnemu i koordynuje działania lokalnych nadzorów bankowych w celu wprowadzenia spójnego, przejrzystego i prawidłowo funkcjonującego rynku finansowego w Unii Europejskiej. Monitoruje m.in. kondycję banków europejskich, przeprowadzając okresowe testy odporności, poprzez sprawdzanie poziomu i jakości kapitałów własnych banków.

**Filar trzeci** zobowiązuje banki do informowania szeroko pojętego rynku na temat swojego profilu ryzyka, w tym struktury bilansu oraz źródeł finansowania.

W szczególności dyscyplina rynkowa wymaga od banku ujawnienia informacji na temat poziomu kapitałów wraz z ich podziałem na poszczególne kategorie.

Kolejny kryzys finansowy roku 2007 pokazał, że koncepcja Bazylea 2 oparta na trzech filarach może się okazać nieskuteczna. Zawiodły m.in. mechanizmy definiujące szczegóły składników kapitału i słaba zdolność poszczególnych składników kapitałów do absorpcji strat. Jednocześnie nietransparentność ujawnianych przez banki informacji ograniczyła możliwość oceny banków i porównywalność jakości ich kapitałów. A to w konsekwencji uniemożliwiło przewidzenie przyszłych problemów poszczególnych banków.

Odpowiedzią, która miała uzupełnić luki w poprzednich zaleceniach, miałyby być **Nowa Umowa Kapitałowa**, tzw. **Bazylea 3** (NUK..., 2008), która dalej opiera się na koncepcji trzech filarów, ale ją rozwija i doprecyzowuje:

- zwiększony został wymóg kapitałowy, w tym udział najlepszej jakości kapitałów CET (Common Equity Tier 1),
- wprowadzono bufory kapitałowe,
- ograniczono możliwość zadłużania się przez bank,
- wprowadzono wymogi płynnościowe (m.in. tzw. *time to wall* – TTW – wymóg utrzymania środków o najwyższej płynności, pozwalających utrzymać płynność banku przez określony czas w sytuacji zwiększonych wypłat z rachunków banku).

Jak wspomniano, zwiększony został wymóg kapitałowy oraz pojawiły się wymogi odnośnie do jakości kapitałów własnych banków. Na kapitały własne składają się kapitały podstawowe (Tier 1) i uzupełniające (Tier 2), natomiast funkcjonujący do tej pory kapitał krótkoterminowy został wyłączony z możliwości uwzględnienia w wymogu kapitałowym.

Kapitały własne od tej pory dzielimy na dwie grupy:

- fundusze rdzenne (*common equity tier 1* – CET1), najlepszej jakości kapitały, do których zaliczmy m.in. instrumenty kapitałowe (akcje zwykłe), zatrzymane zyski, zakumulowane pozostałe przychody i fundusz ogólnego ryzyka,
- dodatkowe fundusze podstawowe (*additional tier 1* – AT1), na które składają się instrumenty podporządkowane (cechy: brak możliwości żądania wcześniejszej spłaty, brak terminu zapadalności – możliwość wykupu, lecz nie wcześniej niż po upływie pięciu lat od daty emisji) oraz premia związana z tymi instrumentami.

Na drugą kategorię kapitałów (Tier 2 – T2), czyli fundusze uzupełniające, składają się instrumenty podporządkowane (brak możliwości żądania wcześniejszej spłaty, termin zapadalności co najmniej pięć lat) oraz premia związana z tymi instrumentami.

Minimalny poziom kapitałów CET 1 ma od tej pory wynosić 4,5% sumy bilansowej, łącznie kapitał Tier 1 nie może spaść poniżej 6%, a Tier 1 i Tier 2 łącznie poniżej 8%. Minimalne poziomy poszczególnych rodzajów kapitałów wraz z buforami kapitałowymi (o których niżej) ograniczają możliwości banków do zadłużania się i gwarantują utrzymanie odpowiednich norm płynnościowych banków.

- Wskaźnik bieżący:

$$\frac{\text{Aktywa bieżące}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}} \quad (2.4)$$

- Wskaźnik szybki:

$$\frac{\text{Aktywa bieżące} - \text{zapasy}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}} \quad (2.5)$$

- Wskaźnik natychmiastowy:

$$\frac{\text{Gotówka}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe}} \quad (2.6)$$

Płynność finansowa, czyli zdolność do regulowania bieżących zobowiązań, warunkuje trwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Utrata płynności o długotrwałym charakterze prowadzi przeważnie do upadłości bądź likwidacji. Jej pomiar może być dokonywany na podstawie wielkości zasobowych zawartych w bilansie (w tzw. ujęciu statycznym), jednak ryzyko utraty zdolności płatniczej i wypłacalności jednostki należy postrzegać także w szerszym wymiarze – w ujęciu dynamicznym. Wielkość i źródła pochodzenia środków pieniężnych oraz kierunki ich wydatkowania najlepiej ilustruje rachunek przepływów pieniężnych. Dostarcza on najbardziej wiarygodnych danych przydatnych w badaniu zmian zasobów środków pieniężnych będących do dyspozycji przedsiębiorstwa oraz informacji o poziomach gotówki, jakie generuje ono w toku swojej działalności. Generowane środki zaś powinny być przynajmniej wystarczające do bieżącego regulowania własnych zobowiązań.

### Przykład 2.1

Wybrane dane finansowe przedsiębiorstwa w latach 2017-2019 prezentuje poniższa tabela:

Liczba miesięcy w okresie		12	12	12
AKTYWA /miesiąc kalendarzowy		XII	XII	XII
Rok		2017	2018	2019
<b>A</b>	<b>Aktywa trwałe</b>	<b>885</b>	<b>752</b>	<b>676</b>
<b>B</b>	<b>Aktywa obrotowe</b>	<b>3705</b>	<b>3898</b>	<b>4204</b>
I	Zapasy	2000	1953	1889
1	Materialy	599	552	495
3	Produkty gotowe	227	241	405
4	Towary	1173	1104	989

### 2.3. Ocena firmy w kontekście podejmowania decyzji kredytowej

II	Należności krótkoterminowe	1332	1499	1855
2	Należności od jednostek powiązanych	–	–	–
	Należności od pozostałych jednostek	1332	1499	1855
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	1327	1489	1802
	– do 12 miesięcy	1327	1489	1802
III	Inwestycje krótkoterminowe	349	422	435
	c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne:	349	422	435
	– środki pieniężne w kasie i na rachunkach	349	422	435
	<b>SUMA AKTYWÓW</b>	<b>4589</b>	<b>4650</b>	<b>4879</b>
Liczba miesięcy w okresie		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>PASYWA / miesiąc kalendarzowy</b>		<b>XII</b>	<b>XII</b>	<b>XII</b>
Rok		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>A</b>	<b>Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>1599</b>	<b>1715</b>	<b>1951</b>
<b>D</b>	<b>Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>2991</b>	<b>2935</b>	<b>2928</b>
I	Rezerwy na zobowiązania	–	–	–
II	Zobowiązania długoterminowe	772	936	977
III	Zobowiązania krótkoterminowe	2188	1964	1910
2	Wobec pozostałych jednostek.	2180	1957	1902
	a) kredyty i pożyczki	593	807	423
	c) inne zobowiązania finansowe	284	195	167
	d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	1073	716	1037
	– do 12 miesięcy	1073	716	1037
	g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych	164	167	189
	h) z tytułu innych wynagrodzeń	68	75	85
3	Fundusze specjalne	7	7	7
IV	Rozliczenia międzyokresowe	32	34	42
	<b>SUMA PASYWÓW</b>	<b>4589</b>	<b>4650</b>	<b>4879</b>

Wskaźniki płynności bieżącej w kolejnych latach kształtują się na poziomie:

$$2017 \text{ rok} = \frac{3705}{2188} = 1,69;$$

$$2018 \text{ rok} = \frac{3898}{1964} = 1,98;$$

$$2019 \text{ rok} = \frac{4204}{1910} = 2,20.$$

Obliczamy wskaźniki płynności szybkiej w kolejnych latach:

$$2017 \text{ rok} = \frac{3705 - 2000}{2188} = 0,78;$$

$$2018 \text{ rok} = \frac{3898 - 1953}{1964} = 0,99;$$

$$2019 \text{ rok} = \frac{4204 - 1889}{1910} = 1,21,$$

a następnie wskaźniki płynności natychmiastowej:

$$2017 \text{ rok} = \frac{349}{2188} = 0,16;$$

$$2018 \text{ rok} = \frac{422}{1964} = 0,21;$$

$$2019 \text{ rok} = \frac{435}{1910} = 0,23.$$

Innym negatywnie ocenianym zjawiskiem może być nadmierny poziom „zlewawania” przedsiębiorstwa przy bardzo małym zaangażowaniu właścicieli (nierównomierna partycypacja wierzycieli i właścicieli w finansowaniu ryzyka działalności danego podmiotu). Jednym z podstawowych parametrów pozwalających na ocenę takiego stanu rzeczy jest wskaźnik udziału kapitału własnego w sumie bilansowej (wzór 2.7):

$$\frac{\text{Kapitał własny (skorygowany)}}{\text{Suma bilansowa (skorygowana)}} \quad (2.7)$$

Niezwykle istotne (z punktu widzenia analizy kredytowej) jest, by zarówno kapitały, jak i suma bilansowa zostały skorygowane o wszelkie wypłaty właścicielskie, aktywa wątpliwej wartości (np. tam, gdzie wycena bilansowa jest nieadekwatna do realnej wartości rynkowej), a także pozabilansowe i warunkowe zobowiązania.

#### Przykład 2.2

Liczba miesięcy w okresie		12	12	12
AKTYWA /miesiąc kalendarzowy		XII	XII	XII
Rok		2017	2018	2019
<b>A</b>	<b>Aktywa trwałe</b>	<b>885</b>	<b>752</b>	<b>676</b>
III	Wartości niematerialne i prawne	142	97	97
I	Rzeczowe aktywa trwałe	742	654	578

### 2.3. Ocena firmy w kontekście podejmowania decyzji kredytowej

<b>B</b>	<b>Aktywa obrotowe</b>	<b>3705</b>	<b>3898</b>	<b>4204</b>
I	Zapasy	2000	1953	1889
1	Materiały	599	552	495
3	Produkty gotowe	227	241	405
4	Towary	1173	1104	989
	<b>SUMA AKTYWÓW</b>	<b>4589</b>	<b>4650</b>	<b>4879</b>

Liczba miesięcy w okresie		12	12	12
PASYWA / miesiąc kalendarzowy		XII	XII	XII
Rok		2017	2018	2019
A	Kapitał (fundusz) własny	1599	1715	1951
I	Kapitał (fundusz) podstawowy	51	51	51
IV	Kapitał (fundusz) zapasowy	1356	1452	1570
V	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	12	12	12
VI	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	84	84	84
IX	Zysk (strata) netto	96	116	236
D	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	2991	2935	2928
	SUMA PASYWÓW	4589	4650	4879

Bazując na powyższych wybranych danych finansowych przedsiębiorstwa, obliczamy wskaźnik udziału kapitału własnego w sumie bilansowej w 2019 roku:

$$\frac{1951}{4879} = 0,40.$$

Jednak zakładając 100% wypłaty z zysku netto zrealizowanego w danym roku obrotowym oraz przyjmując, że produkty gotowe są wadliwe i niezdatne do sprzedaży, wskaźnik za 2019 rok kształtuje się na poziomie:

$$\frac{(1951 - 236 - 405)}{(4879 - 236 - 405)} = 0,31.$$

Z perspektywy banku więcej uwagi należy poświęcić skali finansowania działalności tzw. długiem odsetkowym – wszelkiego rodzaju kredytami, pożyczkami, leasingiem, faktoringiem itp. Można się przy tym wspomóc wskaźnikami struktury, przyrównując dług do kapitałów lub sumy bilansowej (wzory 2.8-2.10). Biorąc pod uwagę ocenę ryzyka, im mniejszy udział długu, tym bezpieczniej. Nakładają się jednak na to optymalizacja kosztu kapitału dla przedsiębiorstwa i jedna z podstawowych działalności banku – sprzedaż produktów kredytowych, dlatego finalnie istotne jest, by poziom zadłużenia był umiarkowany.

$$\frac{\text{Dług odsetkowy}}{\text{Kapitał własny (skorygowany)}} \quad (2.8)$$

$$\frac{\text{Dług odsetkowy}}{\text{Suma bilansowa (skorygowana)}} \quad (2.9)$$

$$\frac{\text{Dług netto}}{\text{Suma bilansowa (skorygowana)}} \quad (2.10)$$

Wielkością często wykorzystywaną przy analizie zadłużenia i budowie wskaźników jest „dług netto”, czyli dług odsetkowy pomniejszony o stan gotówki dostępnej do jego natychmiastowej spłaty. Należy jednak pamiętać, by środki pieniężne, o które pomniejszamy zadłużenie, badając kondycję przedsiębiorstwa i jego zdolność do spłaty zobowiązań, były faktycznymi środkami pozostającymi do dyspozycji, nie zaś stanem jedynie „na papierze” lub w sprawozdaniu finansowym, w postaci np. długoterminowych lokat czy inwestycji, które nie zostaną zerwane w celu spłaty zadłużenia, należności, które nie zostaną spłacone w perspektywie najbliższych 12 miesięcy (jak np. pożyczki udzielone podmiotom trzecim), czy wcześniej dokonanych wypłat właścicielskich.

### Przykład 2.3

Liczba miesięcy w okresie:		12	12	12
AKTYWA /miesiąc kalendarzowy		XII	XII	XII
Rok		2017	2018	2019
<b>A</b>	<b>Aktywa trwałe</b>	<b>885</b>	<b>752</b>	<b>676</b>
III	Wartości niematerialne i prawne	142	97	97
I	<i>Rzeczowe aktywa trwałe</i>	742	654	578
<b>B</b>	<b>Aktywa obrotowe</b>	<b>3705</b>	<b>3898</b>	<b>4204</b>
I	Zapasy	2000	1953	1889
I	<i>Materiały</i>	599	552	495
3	<i>Produkty gotowe</i>	227	241	405
4	<i>Towary</i>	1173	1104	989
II	Należności krótkoterminowe	1332	1499	1855
III	Inwestycje krótkoterminowe	349	422	435
	<i>c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne:</i>	349	422	435
	<i>– środki pieniężne w kasie i na rachunkach</i>	149	222	235
	<i>– inne środki pieniężne (lokaty)</i>	200	200	200
	<b>SUMA AKTYWÓW</b>	<b>4589</b>	<b>4650</b>	<b>4879</b>



## **COACHING W BIZNESIE – PRAKTYCZNE WYKORZYSTANIE COACHINGU W WYBRANYCH OBSZARACH FUNKCJONOWANIA ODDZIAŁU BANKU DETALICZNEGO**

W niniejszym rozdziale Czytelnik:

- Dowie się, jakie umiejętności i wiedzę muszą mieć doradcy pracujący w oddziale banku detalicznego oraz pozna ich typowe czynności.
- Dowie się, jak wygląda przykładowy system motywacyjny i jak skutecznie zakomunikować pracownikom cele sprzedażowe.
- Pozna metody badania jakości obsługi klienta w banku.
- Nauczy się, jak można skutecznie pozyskać nowych klientów.
- Pozna kilka sposobów na dokonanie oceny rocznej pracowników oddziału banku.
- Dowie się, jak wygląda proces fuzji banków oraz jak efektywnie pomóc pracownikom przejść przez cały proces fuzji.
- Pozna metody rekrutowania dobrego kandydata do pracy.

### **3.1. Wstęp**

W bankowości detalicznej większość procesów jest zautomatyzowana. Pracownicy w oddziałach detalicznych nie podejmują samodzielnie decyzji, nie analizują sytuacji klienta itd. Korzystają z systemów, które robią to za nich. Ideą działania współczesnej bankowości detalicznej jest to, żeby jak największy procent decyzji odbywał się automatycznie. Przy dużej skali biznesu, z jaką mamy do czynienia w bankowości detalicznej, jest to jedyny efektywny, a co za tym idzie opłacalny model prowadzenia biznesu. Przy okazji zautomatyzowanie procesów umożliwia uruchomienie ich także na stronach internetowych banku lub w aplikacjach mobilnych. Dzięki temu klienci mogą w wielu przypadkach samodzielnie, bez wychodzenia z domu, zawnioskować o kolejny produkt bankowy i go otrzymać.

W konsekwencji powyższej sytuacji w codziennej pracy w oddziale detalicznym duży udział mają interakcje między ludźmi. Interakcje pomiędzy menedżerem a pracownikiem w procesie stawiania celów, rozliczania ich osiągnięcia czy oceny pracownika. Interakcje pomiędzy menedżerem a kandydatem do pracy w procesie rekrutacji. Interakcje pomiędzy pracownikiem a klientem podczas rozmów handlowych i telefonicznych. W końcu interakcje między wszystkimi pracownikami w procesach zmian spowodowanych najczęściej fuzjami banków.

W każdej takiej interakcji mamy do czynienia z komunikacją międzyludzką oraz związanymi z tym emocjami. Dlatego umiejętność komunikacji, a także zarządzania nią przez coaching, szkolenia i treningi, są bardzo ważne. Dlatego propozycją ze strony autora tej części opracowania jest, aby poznać bankowość detaliczną przez pryzmat coachingu jako narzędzia do zarządzania komunikacją międzyludzką. Dzięki temu można lepiej poczuć i zrozumieć, na czym w rzeczywistości polega codzienna praca doradców w oddziałach banku detalicznego.

### 3.1.1. Typowa sytuacja oddziału banku detalicznego

#### Opis sytuacji

Typowe czynności wykonywane przez pracowników w oddziałach banku detalicznego to:

1. Sprzedaż produktów i usług finansowych
  - a) Produkty bankowości detalicznej:
    - i) produkty transakcyjne – konta osobiste,
    - ii) produkty kredytowe – kredyty gotówkowe, limity w kontach, karty kredytowe, kredyty hipoteczne,
    - iii) produkty oszczędnościowe – lokaty terminowe, konta lokacyjne.
  - b) Produkty firm trzecich:
    - i) finansowe – fundusze inwestycyjne, ubezpieczenia,
    - ii) inne – usługi windykacyjne, doładowania telefonów komórkowych, płatności za parkingi, bilety.
  - c) Usługi bankowe – bankowość internetowa, bankowość mobilna.
2. Procesowanie transakcji finansowych:
  - a) rejestracja wniosków kredytowych, wniosków o konta osobiste,
  - b) kontrola i załączanie wymaganych dokumentów,
  - c) uzyskiwanie decyzji, głównie kredytowych,
  - d) uzyskiwanie ewentualnych zgód na odstąpienia w ramach przyznanых uprawnień,
  - e) zawieranie z klientami umów o produkty bankowe lub produkty firm trzecich.

3. Realizacja dyspozycji klientów:
  - a) zmiany danych adresowych,
  - b) przyjmowanie polis do produktów kredytowych zabezpieczonych,
  - c) zmiany właścicielstwa rachunków,
  - d) pełnomocnictwa,
  - e) zapisy na wypadek śmierci,
  - f) zmiany dotyczące zgód marketingowych.
4. Przyjmowanie reklamacji klientów:
  - a) rejestracja,
  - b) udzielanie odpowiedzi.
5. Obsługa gotówki:
  - a) wpłaty i wypłaty otwarte,
  - b) wpłaty zamknięte,
  - c) zasilenia i odsilenia skarbców.
6. Czynności administracyjne związane z funkcjonowaniem oddziału:
  - a) utrzymywanie porządku w pomieszczeniach,
  - b) archiwizacja dokumentów,
  - c) eksponowanie materiałów marketingowych,
  - d) przygotowanie oddziału do obsługi klientów.
7. Czynności kontrolne:
  - a) kontrola dokumentacji będącej w gestii oddziału,
  - b) kontrola stanów gotówki,
  - c) kontrola przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu,
  - d) kontrola wyposażenia oddziału.

Liczba i różnorodność ww. czynności realizowanych przez pracowników oddziałów detalicznych generuje wyzwania, z którymi mierzą się na co dzień pracownicy. Są to:

1. Duża ilość wiedzy, którą musi posiadać pracownik:
  - a) wiedzy bankowej i ekonomicznej,
  - b) wiedzy pozabankowej – np. o ubezpieczeniach, o rynku nieruchomości,
  - c) wiedzy prawnej – prawo bankowe, prawo o ochronie danych osobowych,
  - d) znajomość wewnętrznych regulacji banku,
  - e) znajomość procedur procesowania transakcji i dyspozycji klientów, procedur zarządzania gotówką w oddziale.
2. Duża liczba różnorodnych czynności, które trzeba wykonać w krótkim czasie.
3. Presja ze strony klientów – realizacja ich żądań zgodnie z ich oczekiwaniami.
4. Presja ze strony banku i przełożonych – realizacja transakcji zgodnie z procedurami, a jednocześnie osiągnięcie założonych wyników sprzedaży.
5. Wysokie standardy pracy – jakość obsługi klientów, jakość dokumentacji, brak błędów kasowych.

Niezależnie od wyzwań, praca, którą wykonują pracownicy oddziałów detalicznych, ma określone priorytety:

1. Sprzedaż – najważniejsza, generuje zyski.
2. Jakość – bardzo ważna, zapewnia stabilność zysków (zwiększa lojalność klientów, a w konsekwencji tworzy długotrwałe relacje klientów z bankiem).
3. Obsługa gotówki, dyspozycji, reklamacji, czynności administracyjne itp. – procesowanie transakcji i dokumentów jest konieczne, ale generuje koszty.

Sytuacja, w której pracownicy muszą podołać ww. wyzwaniom oraz wykonać czynności zgodnie z ich priorytetami, generuje potrzebę posiadania tzw. umiejętności „miękkich”, którymi są:

1. Odporność na stres.
2. Wysoka motywacja.
3. Samodyscyplina, dobra organizacja pracy.
4. Umiejętności związane ze sprzedażą:
  - a) znajomość technik negocjacyjnych,
  - b) umiejętność prowadzenia rozmów handlowych – telefonicznych oraz bezpośrednio podczas wizyt klientów w oddziale.
5. Radzenie sobie z emocjami klientów i własnymi.
6. Łatwość dostosowywania się do częstych zmian.

Nie ma takiej możliwości, aby pracownicy realizowali tak zróżnicowane obowiązki zgodnie z priorytetami, uczestnicząc jedynie w zwykłych szkoleniach. Szczególnie trudne jest zdobycie umiejętności „miękkich”, ponieważ duży wpływ na nie mają emocje i cechy osobowości. Dlatego przed kadrą menedżerską stoi dodatkowe wyzwanie – umiejętne dostosowanie swojego podejścia do sytuacji i pracownika. Bardzo dobre efekty daje podejście wykorzystujące trzy sposoby pracy z ludźmi:

- 1) zarządzanie,
- 2) coaching,
- 3) mentoring.

Każdy z nich ma swój czas i miejsce, w których powinien zostać zastosowany.

Przedmiotem rozważań w tym rozdziale jest:

- zapoznanie z priorytetowymi obszarami pracy w oddziale detalicznym banku,
- przy omawianiu każdego działania, w którym osiągnięcie zamierzonych celów może być skutecznie zrealizowane z pomocą coachingu, przedstawienie dostosowanych do danej sytuacji technik:
  - definicji i modeli coachingowych,
  - przykładów praktycznych zastosowań.

### 3.1.2. Definicja coachingu

International Coach Federation na swojej witrynie internetowej [icf.org.pl](http://icf.org.pl) definiuje coaching następująco:

Coaching jest metodą pozwalającą w sposób efektywny wytyczyć i osiągnąć ważne cele, podnieść satysfakcję z życia zawodowego i prywatnego, stać się bardziej świadomym liderem, menedżerem czy rodzicem. W pełni wykorzystuje potencjał, kompetencje i umiejętności klienta. Identyfikuje trudności. Przygotowuje do ich pokonania. Często przekłada się na motywację i większą determinację w działaniu.

International Coach Federation definiuje coaching jako towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspirowanie do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału.

Coaching:

- jest sztuką ułatwiania drugiej osobie uczenia się, rozwoju i działania,
- podnosi samoświadomość i pozwala dostrzegać dokonywane wybory.

Dzięki coachingowi ludzie znajdują własne rozwiązania, rozwijają umiejętności oraz zmieniają nastawienie i zachowanie.

Celem coachingu jest zasypywanie przepaści między potencjałem a działaniem. Coaching rozwojowy, prowadzony wg formalnych zasad:

- wymaga posiadania kwalifikacji,
- musi być zaplanowany i zorganizowany,
- powinien podlegać ocenie.

Coaching biznesowy, nieformalny:

- to część codziennych zadań menedżera,
- polega na rozmowach z pracownikami; rozmowy mogą być spontaniczne.

Na coaching składają się poniższe elementy:

1. Umiejętności niezbędne do prowadzenia efektywnych rozmów, rozwijających pracowników:
  - a) słuchanie,
  - b) zadawanie pytań,
  - c) odzwierciedlanie,
  - d) docenianie.
2. Proces (model), czyli sposób prowadzenia rozmowy:
  - a) aktualna sytuacja,
  - b) oczekiwane rezultaty,
  - c) możliwe opcje,
  - d) wybór ścieżki postępowania,
  - e) podjęcie wybranych działań,
  - f) ocena skutków dotychczasowych działań, decyzje dotyczące dalszej przyszłości.

- po 1. roku: 110 zł ( $100 \cdot 1,1$ ),
- po 2. roku: 121 zł ( $110 \cdot 1,1$ ),
- po 3. roku: 133,1 zł ( $121 \cdot 1,1$ ).

**Dyskonto** z kolei występuje przy przesuwaniu się w tył na osi czasu. Umniejszamy wtedy daną wartość (dyskontujemy) poprzez wymnożenie przez współczynnik dyskonta  $\left(\frac{1}{1+k}\right)$ , gdzie  $k$  jest stopą dyskontową okresu bazowego.

#### Przykład 5.3

Mamy otrzymać za 3 lata kwotę 100 zł. Pieniądz traci na wartości 10% rocznie. Wartość tej kwoty wynosi:

- za dwa lata: 90,91 zł ( $100/1,1$ ),
- za rok: 82,64 zł ( $90,91/1,1$ ),
- obecnie: 75,13 zł ( $82,64/1,1$ ).

## 5.4. Efektywna a nominalna stopa procentowa

Efektywna stopa procentowa przedstawia rzeczywisty przyrost w danym okresie:

$$R = (1+r)^n - 1, \quad (5.2)$$

$$r = \sqrt[n]{1+R} - 1, \quad (5.3)$$

gdzie:

- $R$  – efektywna stopa procentowa,
- $r$  – oprocentowanie okresu bazowego,
- $n$  – liczba okresów bazowych.

#### Przykład 5.4

Oprocentowanie miesięczne wynosi 1%. Efektywna roczna stopa procentowa wynosi:

$$R = (1 + 0,01)^{12} - 1 = 0,1268 = 12,68\%.$$

## Przykład 5.5

Efektywna roczna stopa wynosi 12%. Miesięczna stopa wynosi:

$$r = \sqrt[12]{(1 + 0,12)} - 1 = 0,95\%.$$

Nominalna roczna stopa procentowa przedstawia hipotetyczny przyrost w danym okresie przy założeniu jednej kapitalizacji na koniec tego okresu. Nie uwzględnia rzeczywistej częstotliwości kapitalizowania:

$$N = n \cdot r, \quad (5.4)$$

$$r = \frac{N}{n}, \quad (5.5)$$

gdzie:

- $N$  – nominalna stopa procentowa,
- $r$  – oprocentowanie okresu bazowego,
- $n$  – liczba okresów bazowych.

## Przykład 5.6

Oprocentowanie miesięczne wynosi 1%. Nominalna roczna stopa procentowa wynosi:

$$N = 12 \cdot 0,01 = 0,12 = 12\%.$$

## Przykład 5.7

Nominalna roczna stopa wynosi 12%. Miesięczna stopa wynosi:

$$r = \frac{0,12}{12} = 0,01 = 1\%.$$

## 5.5. Podstawowe modele wartości pieniądza w czasie

W tym podrozdziale zdefiniowano i zademonstrowano w przykładach podstawowe wielkości związane z wartością pieniądza w czasie: wartość przyszłą i obecną pojedynczej kwoty, wartość przyszłą i obecną strumienia pieniężnego, wartość przyszłą i obecną płatności okresowych, wartość obecną renty dożywotniej oraz wartość obecną niekończącego się strumienia płatności.

- **Wartość przyszła pojedynczej kwoty** (*future value – FV*):

$$FV = PV \cdot (1+r)^n, \quad (5.6)$$

$$FV = PV \cdot f^{FV}(r, n), \quad (5.7)$$

gdzie:

$FV$  – wartość przyszła pojedynczej kwoty,  
 $PV$  – wartość obecna pojedynczej kwoty,  
 $r$  – oprocentowanie okresu bazowego,  
 $n$  – liczba okresów bazowych,  
 $f^{FV}(r, n)$  – wartość współczynnika  $FV$  odczytana z tablic.

#### Przykład 5.8

Wpłacam na lokatę 100 zł. Oprocentowanie wynosi 10% rocznie przy kapitalizacji rocznej. Za 20 lat na lokacie będziemy dysponowali kwotą:

$$FV = 100 \cdot (1 + 0,1)^{20} = 100 \cdot f^{FV}(10\%, 20) = 100 \cdot 6,7275 = 672,75 \text{ zł.}$$

- **Wartość obecna pojedynczej kwoty** (*present value – PV*):

$$PV = FV \cdot \frac{1}{(1+k)^n}, \quad (5.8)$$

$$f^{PV}(k, n), \quad (5.9)$$

gdzie:

$PV$  – wartość obecna pojedynczej kwoty,  
 $FV$  – wartość przyszła pojedynczej kwoty,  
 $k$  – stopa dyskontowa okresu bazowego,  
 $n$  – liczba okresów bazowych,  
 $f^{PV}(k, n)$  – wartość współczynnika  $PV$  odczytana z tablic.

#### Przykład 5.9

Za 20 lat mam otrzymać kwotę 100 zł. Utrata pieniądza na wartości wynosi 10% rocznie. Wartość tej kwoty w dniu dzisiejszym jest równa:

$$PV = 100 \cdot \frac{1}{(1+0,1)^{20}} = 100 \cdot f^{PV}(10\%, 20) = 100 \cdot 0,1486 = 14,86 \text{ zł.}$$



- **Wartość przyszła strumienia pieniężnego** (*future value of cash flow – FVCF*):

$$FVCF = CF_0 \cdot (1+r_1) \cdot \dots \cdot (1+r_n) + CF_1 \cdot (1+r_2) \cdot \dots \cdot (1+r_n) + \dots + CF_n, \quad (5.10)$$

gdzie:

$FVCF$  – wartość przyszła strumienia pieniężnego,

$CF_t$  – przepływy pieniężne w danym okresie  $t$ ,

$r_t$  – stopa procentowa w danym okresie  $t$ .

#### Przykład 5.10

Za rok na lokatę wpłacę 100 zł, za 3 lat wpłacę 200 zł, a za 4 lata 300 zł. Oprocentowanie lokaty wynosi nominalnie rocznie 10%. Za 6 lat na lokacie będę dysponować kwotą:

$$FVCF = 100 \cdot (1+0,1)^5 + 200 \cdot (1+0,1)^3 + 300 \cdot (1+0,1)^2 = 790,25 \text{ zł.}$$

- **Wartość obecna strumienia pieniężnego** (*present value of cash flow – PVCF*):

$$PVCF = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+k_1)} + \frac{CF_2}{(1+k_1) \cdot (1+k_2)} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k_1) \cdot \dots \cdot (1+k_n)}, \quad (5.11)$$

gdzie:

$PVCF$  – wartość obecna strumienia pieniężnego,

$CF_t$  – przepływy pieniężne w danym okresie  $t$ ,

$k_t$  – stopa dyskontowa w danym okresie  $t$ .

#### Przykład 5.11

Za rok otrzymam kwotę 100 zł, za 3 lat otrzymam 200 zł, a za 4 lata 300 zł. Pieniądz traci na wartości 10% rocznie. Wartość tego strumienia na dziś jest równa:

$$PVCF = 100 \cdot \frac{1}{(1+0,1)^1} + 200 \cdot \frac{1}{(1+0,1)^3} + 300 \cdot \frac{1}{(1+0,1)^4} = 446,08 \text{ zł.}$$

- **Wartość przyszła płatności okresowych** (*future value of annuity – FVA*) – dla płatności z dołu:

$$FVA = A \cdot \frac{(1+r)^n - 1}{r}, \quad (5.12)$$

$$FVA = A \cdot f^{FVA}(r, n), \quad (5.13)$$

gdzie:

- $FVA$  – wartość przyszła płatności okresowych (płatności z dołu),
- $A$  – wartość powtarzającej się na końcu każdego okresu płatności okresowej,
- $r$  – stopa procentowa okresu bazowego,
- $n$  – liczba płatności,
- $f^{FVA}(r, n)$  – wartość współczynnika  $FVA$  odczytana z tablic.

#### Przykład 5.12

Za rok wpłacę na lokatę 100 zł, to samo zrobię za 2 i 3 lata. Jeżeli oprocentowanie lokaty wynosi 10% rocznie przy kapitalizacji rocznej, to wartość lokaty za 3 lata wynosi:

$$FVA = 100 \cdot \frac{(1+0,1)^3 - 1}{0,1} = 100 \cdot f^{FVA}(10\%, 3) = 100 \cdot 3,31 = 331 \text{ zł.}$$

- **Wartość przyszła płatności okresowych** (*future value of annuity – FVA*) – dla płatności z góry:

$$FVA' = A' \cdot \frac{(1+r)^n - 1}{r} \cdot (1+r), \quad (5.14)$$

$$FVA' = A' \cdot f^{FVA}(r, n) \cdot (1+r), \quad (5.15)$$

$$FVA' = A' \cdot (f^{FVA}(r, n+1) - 1), \quad (5.16)$$

gdzie:

- $FVA'$  – wartość przyszła płatności okresowych (płatności z góry),
- $A'$  – wartość powtarzającej się na początku każdego okresu płatności okresowej,
- $r$  – stopa procentowa okresu bazowego,
- $n$  – liczba płatności,
- $f^{FVA}(r, n)$  – wartość współczynnika  $FVA$  odczytana z tablic.

#### Przykład 5.13

Na lokatę wpłacam przez 3 lata na początku każdego roku 100 zł. Jeżeli oprocentowanie lokaty wynosi 10% rocznie przy kapitalizacji rocznej, to wartość lokaty na koniec 3. roku wyniesie:

$$k_D = 5,22\% \cdot (1 - 0,19) = 4,22\%.$$

$(r_M - r_F) = \text{ premia za ryzyko rynkowe} = 7,06\%.$

$r_F = ?$

Zysk z obligacji dla okresu 165 dni = 10 000 – 9868 = 132 zł.

$$r_F = (132 / 9868) \cdot (365/165) = 2,96\%$$

$$\beta_L = \beta_U \cdot [1 + (1 - T) \cdot (D/E)] = 1,18 \cdot [1 + (1 - 0,19) \cdot (25,8\%/74,2\%)] = 1,5,$$

$$k_E = 2,96\% + 1,5 \cdot 7,06\% = 13,55\%,$$

$$\text{WACC} = 74,2\% \cdot 13,55\% + 25,8\% \cdot 4,22\% = \mathbf{11,14\%}.$$

## 11.2. Dźwignia finansowa

Wykorzystanie długu oprocentowanego łączy się z ryzykiem finansowym. Dotyczy ono niepewności co do kształtowania się wyniku finansowego netto w przedsiębiorstwie korzystającym z długu. Nie można bowiem być pewnym, że przedsiębiorstwo wygeneruje na tyle wysokie zyski operacyjne, by obsłużyć odsetki oraz nie zmniejszyć stopy zwrotu dla właścicieli. Ryzyko finansowe jest tym większe, im większy jest udział kapitału obcego obciążonego oprocentowaniem w kapitale ogółem firmy.

Stosowanie dźwigni finansowej polega na powiększaniu udziału długu w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa dla zwiększenia oczekiwanej stopy zwrotu z kapitału własnego. Efekt dźwigni jest tym większy, im większy jest udział oprocentowanego kapitału obcego w strukturze kapitału.

Wykorzystanie długu do finansowania przedsiębiorstwa wpływa zarówno na średni koszt kapitału, jak i na stopę zwrotu z kapitału własnego. Efekt dźwigni finansowej może być pozytywny – wzrost udziału długu oprocentowanego może zwiększyć rentowność kapitału własnego – lub negatywny – wzrost udziału długu oprocentowanego może zmniejszyć rentowność kapitału własnego. Osiągnięcie pozytywnego efektu dźwigni finansowej zależy od spełnienia dwóch warunków (Sierpińska i Jachna, 2007, s. 414-415):

1. Zyskowność kapitału przedsiębiorstwa (ROC) będzie wyższa od stopy oprocentowania kapitału obcego.
2. Zachowana jest odpowiednia struktura kapitału, gdyż rosnące zadłużenie powoduje wzrost żądań w zakresie premii za ryzyko dla wierzycieli i wzrost stopy oprocentowania długu. To z kolei prowadzi do osłabienia lub nawet całkowitego zniknięcia pozytywnego efektu dźwigni.

Rentowność kapitału własnego można mierzyć za pomocą *ROE* lub za pomocą zysku na jedną akcję (*EPS*). Warunkiem uzyskania pozytywnego efektu dźwigni finansowej jest uzyskanie większej wartości zysku operacyjnego niż tzw. EBIT graniczny (*EBIT\**).

Powyższe wartości można wyznaczyć na podstawie następujących wzorów:

$$ROE = \frac{\text{wynik finansowy netto}}{\text{kapitał własny}}, \quad (11.10)$$

$$EPS = \frac{\text{wynik finansowy netto}}{\text{liczba akcji}}, \quad (11.11)$$

$$EBIT^* = i \cdot (D + E), \quad (11.12)$$

$$EBIT^* = I \cdot \frac{N}{N - n}, \quad (11.13)$$

gdzie:

- ROE* – wskaźnik rentowności kapitału własnego,
- EPS* – zysk na jedną akcję,
- EBIT\** – graniczny zysk operacyjny,
- i* – stopa procentowa długu,
- D* – wartość długu (wyłącznie oprocentowanego),
- E* – wartość kapitału własnego,
- I* – wartość płaconych odsetek od długu,
- N* – liczba akcji w przypadku finansowania spółki wyłącznie kapitałem własnym,
- n* – liczba akcji w przypadku finansowania spółki zarówno kapitałem własnym, jak i obcym.

#### Przykład 11.6

Wartość kapitału przedsiębiorstwa (dług + kapitał obcy) wynosi 8 000 000 zł. Cena jednej akcji przedsiębiorstwa – 10 zł. Stopa podatku dochodowego  $T = 20\%$ . Rozpatrujemy rentowność kapitału własnego mierzoną wskaźnikiem *EPS*, przy różnych wariantach *EBIT*, dla dwóch sposobów finansowania przedsiębiorstwa.

##### **I sposób finansowania: 100% kapitału własnego**

*N* – liczba akcji potrzebna do pokrycia kapitału własnego wartości 8 000 000 = 800 000