

# Wprowadzenie

Problematyka kulturowych uwarunkowań działalności gospodarczej znalazła już swoje, dość szerokie odbicie w literaturze naukowej. Uwagę zwraca jednak akcentowanie tylko wybranych jej przekrojów. Wydaje się, że najszerzej ujęte jest zagadnienie kultury organizacyjnej, a zwłaszcza jej diagnozowania, mechanizmów kształtowania się, wpływu na zarządzanie i funkcjonowanie różnego typu organizacji, w tym przedsiębiorstw (np. osiągnięte wyniki, skłonność do inwestycji czy innowacji). Aspekt roli kultury narodowej w gospodarce poszczególnych państw bądź regionów również jest podnoszony, aczkolwiek rzadziej. Niemniej jednak przeprowadzono wiele światowych badań różnic kulturowych, dających asumpt m.in. do zajmowania się zarządzaniem międzykulturowym. Nabrało ono jeszcze większego znaczenia w świetle pogłębiających się procesów globalizacyjnych i wzrostu znaczenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a zwłaszcza korporacji transnarodowych. Pod tym kątem badaczy interesują zarówno stosunki wewnątrz organizacji, jak i ich relacje z otoczeniem. Zastanawia natomiast relatywnie małe zainteresowanie jedną, szczególnie istotną dziedziną, jaką jest system finansowy. Można podać przykłady rozbudowanych studiów dotyczących finansów behawioralnych (stosunek do ryzyka, pieniądza, oszczędzania itd.), ale zwierają one mocniejsze akcentowanie aspektów psychologicznych niż socjologicznych czy właśnie kulturowych. Zawężając pole zainteresowania do sektora bankowego, literatura na ten temat jest zdecydowanie uboższa, co wprawdzie łatwo wytłumaczyć większym poziomem specjalizacji, ale mimo to odczuwa się tu wyraźną lukę badawczą. Publikacji odnoszących się do szeroko rozumianych uwarunkowań kulturowych działalności bankowej jest zatem nad wyraz mało. Nie można powiedzieć, że nie ma ich w ogóle<sup>1</sup>, jednakże temu zagadnieniu warto poświęcić więcej uwagi. Problematyka ta powinna zwracać szczególną uwagę w świetle doświadczeń ostatniego globalnego kryzysu finansowego. Pokazał on, jak destruktywny okazał się sektor bankowy zarówno dla całego świata, jak i dla poszczególnych państw, a odnosi się to nie tylko do przyczyn i skutków czysto ekonomicznych, lecz także społeczno-kulturowych. Jeszcze przed kryzysem N. Chomsky [2006] opisał, jaką rolę w narzucaniu porządku światowego pełnią rządy najbogatszych państw, korporacje międzynarodowe i wielkie instytucje finansowe [Sułkowski, 2011, s. 7–25]. Natomiast

---

<sup>1</sup> Przykładem szerszej analizy wielokulturowości systemów bankowych są publikacje J.K. Solarza [zob.: np. 2012, s. 14–36].

wydarzenia zapoczątkowane w 2007 r. tylko wyostrzyły postrzeganie i znaczenie światowych przepływów kapitałowych (portfelowych i inwestycyjnych) oraz hegemonii sektora finansowo-bankowego, dostarczając nowych argumentów samemu N. Chomsky'emu [2010], jak i innym reprezentantom tych poglądów. Kryzys wywołał falę krytycyzmu zarówno opinii publicznej, jak i badaczy, zwracając wzmożoną uwagę nie tylko na etyczne aspekty działania banków, lecz także na odmienne ich zachowania w niestabilnych sytuacjach, stawiających nowe wyzwania związane ze stanem koniunktury.

Wobec powyższych okoliczności i obszerności zarysowanej tematyki, na potrzeby tej monografii celowe wydaje się dalsze zawężenie podejścia i przedstawienie zagadnień związanych z kulturowymi uwarunkowaniami obecności kapitału zagranicznego w bankach z perspektywy krajów goszczących obcych inwestorów. Za ilustrację posłużył przypadek polskiego sektora bankowego, ale zaobserwowane prawidłowości mają szersze odniesienie, co najmniej do regionu Europy Centralnej i Wschodniej (zbliżone procesy transformacji ustrojowej), równie mocno zdominowanego przez kapitał zagraniczny w sferze bankowości. W tej dziedzinie dotychczas najczęściej mówiło się o napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a następnie ich funkcjonowaniu. Ostatnie wydarzenia wskazały jednak, że nie można zapominać o odpływie tych kapitałów. Sytuacja na polskim rynku jest tego najlepszym przykładem, ale dotyczy ona też innych krajów z naszego regionu [Kolev, Zwart (red.), 2013]. Oceny powinny zatem uwzględniać ten aspekt dynamiki zmian zarówno w ujęciu sektorowym, jak i poszczególnych podmiotów oraz grup akcjonariuszy wywodzących się z jednego kręgu kulturowego. Dlatego też szczególnie interesujące powinny być wartości poznawcze, wyjaśniające i aplikacyjne konfrontacji macierzystych kultur narodowych inwestorów obcych z kulturą państwa ich goszczącego. Nie można jednak pomijać aspektu roli kultur organizacyjnych, czego przykładem mogą być odmienne efekty działania banków kontrolowanych przez różnych właścicieli pochodzących z tych samych krajów, jak np. Holendrów z ING i Rabobanku.

Bezpośrednią inspiracją do podjęcia tego tematu badawczego były wieloletnie osobiste doświadczenia zawodowe autora, dotyczące różnic kulturowych występujących między bankami, w których był zatrudniony. Jest to dość szerokie spektrum podmiotów o znacząco różniących się strukturach własnościowych. Obserwacje (praktycznie o charakterze uczestniczącym) z perspektywy najwyższego kierownictwa, przy tak zróżnicowanych instytucjach pod względem kultur organizacyjnych i narodowych, przekonały autora o wadze i potrzebie zbadania tych uwarunkowań oraz ich wpływu na zarządzanie bankami. Pilotażowe rozpoznanie opinii wśród bankowej kadry menedżerskiej jeszcze bardziej wzmocniło pogląd, jak istotnym problemem badawczym są, z jednej strony, kwestie relacji między uwarunkowaniami kulturowymi a funkcjonowaniem instytucji finansowych w środowisku wielokulturowym, a z drugiej jakie występują różnice między tymi podmiotami. Przytoczyć tu można sygnalizacyjny przykład, ale o jak silnym emocjonalnym ładunku. Deutsche Bank, wchodząc na polski rynek

w 1995 r., charakteryzował się niesamowitą wręcz skalą etnocentryzmu (narodowego) i dysonansu kulturowego, które zobrazować można pierwszym przedstawieniem się jednego z członków zarządu (Niemca, a przy tym zarząd był w pełni niemiecki) „*choć mam polsko brzmiące nazwisko [rzeczywiście nie pozostawiające wątpliwości, co do jego pochodzenia – LK], to nie myślcie, że jestem Polakiem*”<sup>2</sup>. Dzisiaj w Deutsche Bank Polska SA nie ma żadnego ekspatrianta z Niemiec. Druga ilustracja, to język korporacyjny (tej grupy kapitałowej). W tym czasie był nim niemiecki, a dziś jest to angielski. Generalnie na przestrzeni lat poziom etnocentryzmu silnie się nie zmienił, ale przybrał bardziej formę etnocentryzmu instytucjonalnego, reprezentowanego przez centralę we Frankfurcie, niż narodowego.

W tych okolicznościach obiektem badań autora stał się sektor bankowy w Polsce w okresie transformacji ustrojowej od 1989 r., a następnie jego rozwój do początków 2016 r. Uwaga została skupiona na bankowości komercyjnej, przede wszystkim zaś na podmiotach funkcjonujących w formie spółek akcyjnych z udziałem kapitału obcego. Uzupełniająco pojawiły się odwołania do banków kontrolowanych przez polskich właścicieli, w tym Skarb Państwa, prywatnych przedsiębiorców oraz spółdzielców. Autor wykorzystał powyższe porównania w celu podkreślenia różnic między tymi rodzajami instytucji finansowych. Natomiast przedmiot badań dotyczył wpływu czynników kulturowych na zarządzanie, funkcjonowanie i rozwój banków, w których dominują inwestorzy zagraniczni. Dotyka on również problematyki modelu i praktyk w nadzorze korporacyjnym instytucji finansowych (rodziny i obcych) działających na polskim rynku. Naturalnym odniesieniem stał się w tym względzie stosunek polskiego społeczeństwa zarówno do bankowości, jak i do kapitału zagranicznego. Znaczenie miała też relacja odwrotna, zwłaszcza percepcja polskiego otoczenia kulturowego w oczach akcjonariuszy z innych krajów. Ograniczone ramy pracy nie pozwoliły na głębsze przedstawienie wszystkich tych zagadnień, zwłaszcza genezy powstałych relacji, odnoszącej się do historii polityczno-gospodarczej Polski, znaczenia w tych procesach mniejszości żydowskiej i szerszych aspektów religijnych. Powyższa problematyka opisana została w innych publikacjach autora<sup>3</sup>. Z podobnych względów w monografii nie znalazły się odwołania do przekrojów regionalnych, pokoleniowych i zawodowych, mających również silne zakorzenienie kulturowe. Przyjęta formuła powinna stanowić pomost do szerszego ujęcia komparatystyki międzynarodowej, czyli zbadania, jak inwestorzy zagraniczni z danego kraju (np. niemieccy) zachowują się w konfrontacji z uwarunkowaniami kulturowymi w różnych krajach (np. w Polsce, Czechach, Słowacji, na Węgrzech itd.). Zadanie to dla badacza z zewnątrz jest jednak niesłychanie trudne, wymaga bowiem dobrej znajomości zarówno poszczególnych kultur narodowych, jak i możliwości oceny funkcjonowania („wejścia w głąb”)

<sup>2</sup> Sytuację tę opisał były dyrektor finansowy Deutsche Banku Polska SA z tamtego okresu.

<sup>3</sup> Zob. np.: Kurkliński, 2012a; 2015a; 2015b; 2011b; 2015c.

konkretnych podmiotów. Niemniej jednak, na podstawie analizy polskiego rynku i ewentualnej współpracy z partnerami z innych krajów, zagadnienia te rysują się jako kolejne wyzwania stojące przed autorem.

W tak nakreślonych ramach pojawiło się pytanie, czy różnice kulturowe są istotnym czynnikiem wpływającym na działalność i osiągnięcie sukcesów (porażek) rynkowych oraz finansowych banków z udziałem kapitału zagranicznego. Problem ten był i jest szczególnie dobitny, ponieważ podmioty bankowe zdominowane przez obcych akcjonariuszy zdecydowanie przeważają w strukturze całego polskiego sektora od ponad 15 lat. Za cel monografii przyjęto zatem pokazanie związków czynników kulturowych – zwłaszcza kultur narodowych, z których pochodzą zagraniczni inwestorzy, ale także elementów ich kultur organizacyjnych – z bieżącym zarządzaniem i przyjmowaną strategią w kontrolowanych przez nich bankach.

W kontekście obiektu i przedmiotu badań oraz nakreślonego celu pracy autor postawił następującą, zasadniczą tezę: **czynniki kulturowe zaliczają się do istotnych determinant działalności i rezultatów banków z udziałem kapitału zagranicznego, stanowiąc barierę ich rozwoju.**

W wykazaniu trafności tej konstatacji pomocne powinny okazać się pytania badawcze dotyczące zarówno minionych 15 lat, jak i obecnego stanu sektora bankowego w Polsce, przedstawione poniżej.

1. Jaki jest kulturowy stosunek polskiego społeczeństwa do bankowości w ogóle, a do banków z udziałem kapitału zagranicznego w szczególności?
2. Jak kryzys finansowy zmienił postrzeganie banków i ich zachowania?
3. Jak czynniki kulturowe rzutują na zarządzanie zagranicznymi filiami transnarodowych korporacji bankowych – jakie są główne bariery?
4. Jaki jest i jak się zmieniał wpływ inwestorów (w tym ekspatriantów) na zarządzanie bankami w Polsce?
5. Czy i jak inwestorzy zagraniczni rozumieją i uwzględniają w swoim postępowaniu polskie uwarunkowania kulturowe prowadzenia działalności bankowej?
6. Jakie znaczenie dla działalności banków ma etnocentryzm inwestorów zagranicznych i jaki jest jego poziom oraz zróżnicowanie?
7. Jaki wpływ na rozwój i efektywność banków mają uwarunkowania kulturowe?
8. Jaki jest kontekst kulturowy głównych determinant rozwojowych banków?

Od strony metodycznej, badania kulturowych uwarunkowań zjawisk gospodarczych wręcz zmuszają do posiłkowania się podejściem interdyscyplinarnym. Ze względu na charakter nauk o zarządzaniu jest to łatwiejsze niż w przypadku ekonomii. Szeroko sięgają one także do badań prowadzonych na gruncie socjologii, psychologii społecznej, antropologii kultury. Wynika to stąd, że w życiu społeczno-gospodarczym ważną rolę odgrywają postawy i zachowania ludzkie, decydujące o funkcjonowaniu oraz rozwoju rynku, kształtowaniu podstawowych relacji personalnych i instytucjonalnych, ustanawianiu kryteriów wartości.

Właśnie na tej podstawie podejmowane są decyzje [Brdulak, 2012, s. 27–28]. Ich zidentyfikowanie, a zwłaszcza zrozumienie, wymaga zastosowania metod jakościowych, nierozzerwalnie wiążących się z interpretatywnym paradygmatem badawczym<sup>4</sup>. Z drugiej strony, analiza zależności przyczynowo-skutkowych (zwłaszcza wpływ czynników kulturowych na wyniki osiągnięte przez banki) wskazywałaby na zastosowanie – co najmniej w ujęciu uzupełniającym – paradygmatu funkcjonalistycznego (m.in. wykorzystanie danych statystycznych jako tła analizowanych zjawisk). W tej sytuacji autor przyjął podejście zintegrowane<sup>5</sup>. W świetle powyższych uwag praca oparta została przede wszystkim na wywiadach (59 wywiadów dotyczących 35 banków z udziałem kapitału zagranicznego) z byłą i obecną kadrą menedżerską najwyższego szczebla. Mając na względzie uzyskanie efektu triangulacyjnego, badanie rozszerzono o 22 pogłębione wywiady z osobami z zewnątrz tych organizacji, jednakże dobrze je znającymi, jak też mającymi rozeznanie w całym sektorze bankowym (szefowie i członkowie kierownictw takich instytucji, jak: KNF, NBP, BFG oraz firm obsługujących banki). Ważnym punktem odniesienia stały się także rozmowy (6) z przedstawicielami zarządów banków z polskim kapitałem. W sposób naturalny autor przejął podejście charakterystyczne dla teorii ugruntowanej. Powyższe aspekty, jak i szerokie omówienie założeń oraz przebiegu badań terenowych zawarte zostały w *Aneksie metodycznym*, zamieszczonym na końcu książki.

Zakreślony obszar badawczy oraz przyjęte cele monografii zadecydowały o zastosowanej koncepcji pracy, którą odzwierciedla schemat przedstawiony na rysunku W.1.

Znajduje on też swoje odzwierciedlenie w zaproponowanej strukturze pracy. Zawiera ona bowiem wprowadzenie, sześć rozdziałów, zakończenie oraz aneks metodyczny.

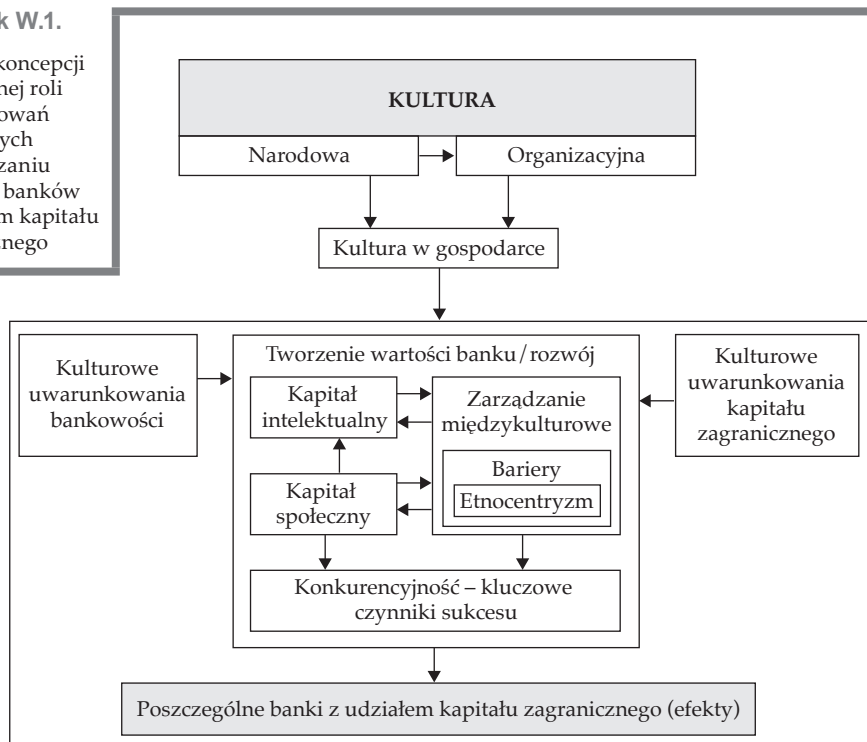
Pierwszy rozdział poświęcony został wyjaśnieniu podstawowych pojęć związanych z kulturą i jej znaczeniem dla sfery gospodarki. Autor przeprowadził przede wszystkim przegląd definicyjny, wraz z pokazaniem genezy i ewolucji postrzegania takich terminów, jak „kultura” oraz „kulturowy” w ujęciu narodowym, organizacyjnym i ekonomicznym. Rozdział ten zawiera szerokie odniesienia do dorobku krajowego i zagranicznego, głównie w ujęciu antropologicznym, socjologicznym, psychologii społecznej, ekonomii oraz nauk o zarządzaniu. Pokazana została różnorodność, niejednoznaczność oraz niuanse wiążące się z tą problematyką. Szczególną uwagę poświęcono wymiarom kulturowym, zaproponowanym przez G. Hofstede, R. House’a (Projekt GLOBE), A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, S. Schwartz, R. Ingleharta, R. Gestelanda i innych badaczy. Zaprezentowano również szeroki przekrój

<sup>4</sup> Paradygmaty w naukach społecznych przedstawione zostały w pierwszym rozdziale książki.

<sup>5</sup> Istnieją poglądy, że łączenie paradygmatów nie jest możliwe, ze względu na ich wzajemną sprzeczność [zob.: Burrell, Morgan, 1979, s. 25] i nie należy ich stosować jednocześnie [Kostera, 2003, s. 27]. Wielu badaczy wskazuje jednak na potrzebę zastosowania różnych perspektyw patrzenia na rzeczywistość, dopiero wtedy bowiem powstaje pełniejszy obraz, pozwalający na jej lepsze zrozumienie [Astley, Ven, van de, 1983, s. 252].

## Rysunek W.1.

Schemat koncepcji analitycznej roli uwarunkowań kulturowych w zarządzaniu i rozwoju banków z udziałem kapitału zagranicznego



Źródło: opracowanie własne.

koncepcji związanych z rolą kultur organizacyjnych, w tym zróżnicowanie ich typologii. Przegląd przeprowadzono głównie pod kątem wykorzystania dorobku naukowego poświęconego zarządzaniu międzykulturowemu. Od strony gospodarki pokazano znaczenie kultury ujmowane przez klasyków – A. Smitha, J.S. Milla, przedstawicieli socjologii ekonomicznej – E. Durkheima i M. Webera i ich następców, ekonomii instytucjonalnej (także tej „nowej” wersji, czyli NEI) oraz ekonomii behawioralnej. W rozdziale poruszono wątek ontologiczny i epistemologiczny problematyki kulturowej zarówno w szerokim, ogólnym ujęciu, jak i w odniesieniu do sfer ekonomii, finansów, bankowości i zarządzania.

Drugi rozdział, zatytułowany *Wielokulturowość w zarządzaniu bankiem*, przedstawia współzależności różnych aspektów zarządzania w sferze usług finansowych, w tym czynników międzykulturowych, w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego. Autor skupia się na powiązaniach między modelową koncepcją tworzenia wartości a rolą kapitału intelektualnego i społecznego – tak fundamentalnych dla instytucji zaufania publicznego, jakimi są banki. Relacje te są wyjątkowo silnie uwarunkowane kulturowo, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z mieszanką kultur (narodowych, organizacyjnych), która powoduje powstanie poważnych barier w zarządzaniu. Firmy międzynarodowe przyjmują

różne orientacje kulturowe, czyli sposoby postępowania z pojawiającymi się różnicami (ignorowania, minimalizowania i wykorzystywania). Stąd opisane zostały zidentyfikowane w literaturze podejścia: parochialne, etnocentryczne, policentryczne (regiocentryczne), komparatywne, geocentryczne oraz synergiczne, z odniesieniem do polskiego sektora bankowego. Zdiagnozowano szczególnie wrażliwe obszary funkcjonowania banków z udziałem kapitału zagranicznego ze względu na problemy wynikające z różnic kulturowych, a dotyczące innowacji, transferu zdolności, rozwoju umiejętności, zarządzania zasobami ludzkimi, kontroli, koordynacji oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Czynnikiem determinującym z kulturowego punktu widzenia są menedżerowie zatrudnieni w korporacjach transnarodowych, zarówno w centralach grup kapitałowych, jak i na miejscu – przysłani do filii zagranicznych (ekspatrianci) oraz kadra lokalna. Autor charakteryzuje ich różny stopień etnocentryzmu, co w literaturze – a niezrządkiem i w praktyce – uznawane jest za jedną z głównych barier kulturowych. Stan ten, wraz z diagnozą skali i znaczenia w polskiej bankowości, został opisany w podrozdziale 2.4. Natomiast ostatni podrozdział zawiera charakterystykę roli ekspatriantów – ich fizyczną obecność, zachowania oraz wpływ na zarządzanie bankami.

Rozdział trzeci w pierwszej części koncentruje się na relacjach zewnętrznych banków, w przeciwieństwie do poprzedniego, który w większym stopniu akcentował kwestie kulturowe wewnątrz organizacji. Ogromne znaczenie dla powodzenia inwestycji zagranicznych ma stosunek społeczeństwa do kapitału obcego (m.in. postaw, stereotypów i uprzedzeń). Kształtował się on w wyniku procesów historycznych, stąd też w rozdziale tym zawarte są sygnałne odwołania do historii (począwszy od XIX w., przez okres międzywojenny, czasy PRL-u, aż do czasów najnowszych). Autor odnosi się nie tylko do klientów, lecz także do wszystkich innych interesariuszy (całego społeczeństwa). Obecna ocena kulturowa powiązana jest ze stopniem istotności reprezentacji kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym i jego dominacji od ponad 15 lat. Dlatego też w rozdziale przedstawiony został proces napływu, a w ostatnich latach częściowo także odpływu kapitału. Z drugiej strony, sposób, w jaki inwestorzy (ich reprezentanci) odnajdują się w polskich uwarunkowaniach prowadzenia działalności bankowej, determinuje także kultura, którą ze sobą przynoszą. Ich postępowanie ma wpływ na osiągnięte sukcesy lub porażki. Należy je jednak rozpatrywać w przypadku każdej instytucji indywidualnie, ewentualnie rozciągać na wspólnotę kraju, z którego pochodzą, aby zidentyfikować łączność z cechami ich kultur narodowych. Stąd w ostatnim podrozdziale przedstawiono skróciłą charakterystykę kulturową poszczególnych banków pogrupowanych według państw, z których wywodzą się inwestorzy.

Po rozpatrzeniu kulturowych kwestii funkcjonowania kapitału zagranicznego, w następnej kolejności należy spojrzeć na stosunek społeczeństwa polskiego do sfery bankowej, niezależnie od struktury własnościowej banków. Temu poświęcony został rozdział czwarty. W tej dziedzinie na pierwszy plan wysuwa

się problematyka transformacji ustrojowej i zmiany kulturowe w Polsce, które nastąpiły w okresie po 1989 r. Dotyczy to postaw odziedziczonych po okresie realnego socjalizmu, terapii szokowej wywołanej planem L. Balcerowicza oraz skutkami ekonomicznymi i społecznymi budowy kapitalizmu w Polsce. W odniesieniu do bankowości najlepiej jest to zauważalne w przypadku stosunku do oszczędzania, zaciągania i spłaty kredytów oraz samych banków. W tej dziedzinie niebagatelną rolę odgrywa edukacja ekonomiczna i poziom wiedzy finansowej. Przydatne są w tym przypadku porównania międzynarodowe, ponieważ pokazują różnice, z jakimi spotykają się inwestorzy przychodzący do naszego kraju. Najbardziej widocznym parametrem pokazującym ten stan jest stopień ubankowienia polskiego społeczeństwa i dynamika jego zmian. W dalszej kolejności o stosunku do banków mówi nam to, jak dużym zaufaniem obdarzają je Polacy. Także i tu użyteczne są odniesienia do innych krajów. Ten aspekt, wraz z wizerunkiem sektora bankowego, nabrał szczególnego znaczenia na tle ostatniego kryzysu finansowego. Jest on mocno powiązany z etyczną oceną postępowania banków, tak silnie wrażliwą społecznie.

Rozdział piąty skupia się na kulturowych uwarunkowaniach tendencji rozwojowych sektora bankowego. Nakreślone zostały główne, współczesne determinanty funkcjonowania i przyszłości banków, o charakterze prawno-legislacyjnym, rynkowym, technologicznym, makroekonomicznym, powiązanim z kapitałem ludzkim, socjoekonomicznym, makroekonomicznym oraz wynikające z procesów globalizacyjnych. Determinanty te dotyczą tendencji światowych, ale są również w pełni adekwatne do sytuacji w Polsce. Ich charakterystyka i kulturowe odniesienie do polskiego sektora bankowego zostały opisane w pierwszym podrozdziale. Szczególna rola przypada ostatniemu kryzysowi finansowemu, który ma znaczenie zarówno ogólnoświatowe, jak i krajowe. Dotknął on całą bankowość, chociażby przez gwałtowny wzrost liczby i zakresu nowych regulacji ostrożnościowych, nie mówiąc o stratach, bankructwach czy utracie zaufania. Z banków najbardziej odczuły go podmioty z krajów wysoko rozwiniętych (Europa Zachodnia, Stany Zjednoczone), skąd właśnie pochodzą inwestorzy w polskim sektorze. Nie mogło się to obyć bez wywołania skutków dla naszego kraju. Konsekwencje dotyczą różnych dziedzin, w tym stosunku do ryzyka, zarządzania filiami transnarodowych korporacji, ich strategii, rodzajów prowadzonej polityki kredytowej i inwestycyjnej itd. Dlatego też kryzys wywołał i nadal wywołuje zmiany strukturalne – i to nie tylko własnościowe (fuzje, przejęcia, sprzedaż aktywów, likwidacje), lecz także biznesowe (skala, zakres, model działania) oraz mentalnościowe (np. percepcja otoczenia). Wszystkie wymienione zjawiska, zwłaszcza te ostatnie, mają swoje uwarunkowania kulturowe, co zaprezentowano w ostatnim podrozdziale.

Rozdział szósty zawiera analizę kulturowych czynników odgrywających główną rolę w rozwoju wybranych banków. Na tle tendencji rozwojowych współczesnej bankowości oraz charakterystyki samego polskiego sektora bankowego, wraz z jego kulturowymi aspektami, podjęta została próba analizy



porównawczej wybranych banków z udziałem kapitału zagranicznego. Jako podstawowe kryterium ocen zastosowano kluczowe czynniki sukcesu: rynkowe, kosztowe, wizerunkowe, technologiczne, finansowe, regulacyjne oraz zarządzania ryzykiem. Przede wszystkim one decydują bowiem o możliwości powodzenia tych podmiotów na rynku lub ich porażki. Następnie przyporządkowano im odpowiednie miary, wraz z komentarzem odniesionym do bankowości i krytyką stosowania niektórych z nich. Na tej podstawie przedstawiono różne oceny banków, a w dalszej kolejności odwołanie się do uwarunkowań kulturowych osiągniętych wyników. W tej części w największym stopniu wykorzystano badania własne autora, aczkolwiek liczne odwołania do nich znajdują się też w pozostałych rozdziałach.

W zakończeniu zawarte zostały główne wnioski i odniesienie się do wstępnie sformułowanej tezy oraz postawionych pytań, oparte na przeprowadzonych badaniach własnych i studiach literaturowych.

Na koniec nie może zabraknąć słów podziękowania za cenne uwagi, podpowiedzi i krytykę. Przede wszystkim zaadresować je należy recenzentom tej pracy – prof. dr. hab. Czesławowi Sikorskiemu i prof. dr. hab. Janowi K. Solarzowi. Należą się one również gronu współpracowników z Zakładu Zarządzania Ryzykiem Instytutu Finansów Korporacji i Inwestycji SGH – prof. dr. hab. Stanisławowi Kasiewiczowi, prof. dr. hab. Waldemarowi Rogowskiemu oraz innym pracownikom Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie. Szczególne podziękowania kieruję do wszystkich moich rozmówców w ramach przeprowadzonych wywiadów za znalezienie czasu i chęci podzielenia się swoimi doświadczeniami oraz przemyśleniami dotyczącymi polskiego sektora bankowego. Niemniej jednak za całość monografii – ewentualne błędy, potknięcia oraz słabości – w pełni odpowiada autor.