

## Diabeł szuka aureoli

Bankowcy sumują kryzysowe bilanse. Po stronie strat, obok miliardów dolarów, muszą dopisać mocno nadwerżoną reputację. Straty finansowe pomagają pokryć politycy. A co z reputacją?

**Adam Grzeszak**

W tym właśnie tkwi mój problem: coś, co wydawało się fundamentem systemu rynkowego, nawaliło. I to naprawdę był dla mnie szok. Wciąż nie do końca rozumiem, dlaczego tak się stało. Nie wykluczam, że gdy poznam, jak do tego wszystkiego doszło, zmienię swoje poglądy” – wyznał podczas przesłuchania przed komisją amerykańskiej Izby Reprezentantów Alan Greenspan, wieloletni szef Fed, czyli banku centralnego USA.

Do niedawna był pierwszym bankowcem świata, uznawanym za człowieka, który o finansach wie więcej niż inni, wszystko potrafi przewidzieć i nad wszystkim zapanować. Jego autorytet był tak wielki, że w krytycznych sytuacjach wypowiadając jedno albo dwa zdania był w stanie wpłynąć na światowe rynki finansowe. Brzmiały one jak zaklęcia, bo Greenspan lubił mówić lakonicznie i tajemniczo, więc mało kto go rozumiał. Ale wierzyli wszyscy. Dlatego dziś jego płacziwe wyznanie, że „odkrył dziurę w swej ideologii”, stanowi potężny wstrząs. Nie tylko dla Amerykanów, ale dla całego świata, dla którego reputacja waluty USA i jej systemu finansowego (którego kluczową postacią jest szef Fed) była niewzruszoną opoką.

## Bicie po gębie

Źle dziś się czuje nie tylko Greenspan, ale także inni bankowcy. Dick Fuld, prezes Lehman Brothers, oskarżany, że swoimi nieodpowiedzialnymi decyzjami doprowadził do bankructwa ten wielki bank inwestycyjny, żali się: „każdej nocy budzę się z myślą, co mogłem zrobić inaczej. Ten ból zostanie ze mną do końca życia”. Nie wzruszył tym nikogo. Przeciwnie, rozwścieczył do tego stopnia, że jeden z pracowników banku, widząc jak Fuld relaksuje się na siłowni, nie wytrzymał, podszedł do niego i prawym sierpowym przyłożył mu w zęby. Wzbudził tym nieklamany aplauz świadków zdarzenia, z których wielu zrobiłoby to samo, ale nie miało odwagi.



Fot. Brendan Riley, Flickr (CC BY SA)

Zapotrzebowanie na bicie po gębach bankowców pojawiło się nie tylko w Ameryce, ale na całym świecie. Do tego stopnia, że zaczęło się już poważnie mówić o potrzebie ochrony menedżerów tej branży. FBI prowadzi śledztwo w sprawie listów z ostrzeżeniami: „Nadszedł czas zapłaty”, jakie wysłano do kilkudziesięciu amerykańskich banków i instytucji finansowych. Niemiecki ekonomista prof. Hans-Werner Sinn, wzruszony niedolą bankowców, porównał ich z Żydami prześladowanymi w latach 30. w Niemczech. Wywołał tym ogromny skandal, nie tylko ze względu na wyjątkową niestosowność porównania. Także dlatego – co podkreślało wielu komentatorów – że w przeciwieństwie do Żydów, jeśli bankowców spotykają jakieś przykrości, to nie są one bezpodstawne.

Chęć odwetu to nie tylko efekt wymiernych strat poniesionych przez klientów, ale także reakcja na sposób zachowania się części bankowców, kiedy wszystko zaczęło się już sypać. Bulwersują opowieści o prezesach amerykańskich i europejskich banków, którzy widząc, co się święci, za pięć dwunasta wiali na emerytury biorąc gigantyczne odprawy. I o ich następcach, którzy zebrali o publiczne pieniądze, by uratować się przed bankructwem, a potem przyznawali sobie podwyżki i premie albo wyruszali na firmowe imprezy do kurortów, żeby bawiąc się dyskutować o przyszłości światowych finansów.

„Źródłem obecnego kryzysu są w znacznej mierze niefrasobliwość, zarozumiałstwo i cynizm” – skomentował zachowanie bankowców prezydent Niemiec Horst Koehler wzywając ich, by publicznie przeprosili za popełnione błędy. Niemieckie władze próbują prześwietlać swoje banki, które znalazły się w opałach. Ich szefowie muszą zwracać premie, jakie wcześniej dostali. Francuskie władze wymusiły zrzeczenie się odprawy (w wysokości 3,7 mln euro) przez szefa francusko-helńskiego banku Dexia znajdującego się na skraju upadku

zrzeczenie się odprawy (w wysokości 3,7 mln euro) przez szefa francusko-belgijskiego banku Dexia znajdującego się na skraju upadku, traktując to jako jeden z warunków udzielenia pomocy. Do skóry szefa belgijsko-holenderskiego banku Fortis próbują się dobrać władze obu państw.

„Społeczeństwo podejmuje wysiłki, by uchronić przed plajtą banki i firmy ubezpieczeniowe. Tymczasem wygląda na to, że ich szefowie utracili poczucie tego co etyczne” – komentował premier belgijski Yves Leterme. W podobnym tonie wypowiada się jego brytyjski kolega Gordon Brown: „bankierzy, którzy wykazali się lekkomyślnością, podejmując nieuzasadnione ryzyko, powinni zostać ukarani”.

Karą ma być koniec zawrotnych premii dla prezesów. Pomoc brytyjskiego rządu będzie uzależniona od wcześniejszej akceptacji systemu wynagradzania kadry kierowniczej banku. Podobnie amerykański program pomocy dla sektora finansowego, zwany planem Paulsona, też zawiera ograniczenia dotyczące wynagradzania kadry kierowniczej.



Rys. Piotr Socha

Napiętnowani bankowcy zorientowali się już, co się dzieje, i zmienili taktykę. Wiedzą, że awantury o pieniądze nie służą ich reputacji. Nie słychać już sporów o wysokie wynagrodzenia i odprawy. Przeciwnie, w modzie jest demonstracyjne zaciskanie pasa: szefowie wielkiego amerykańskiego banku Goldman Sachs, którzy w ubiegłym roku zainkasowali rekordowe premie, ogłosili, że w tym wystarczą im skromne wynagrodzenia zasadnicze w wysokości... 600 tys. dol. rocznie. To zarobki porównywalne z tymi, jakie inkasuje kilku prezesów polskich banków. Uczynili tak po tym, jak amerykańska opinia publiczna oburzyła się na wieść, że bank w poważnych kłopotach przygotował rezerwę w wysokości 6,8 mld dol. na premie dla kadry menedżerskiej. Podobnie kierownictwo Deutsche Banku zapowiedziało, że nie weźmie ani euro premii. Byli menedżerowie szwajcarskiego banku UBS posunęli się nawet do zwrócenia 70 mln franków (58,9 mln dol.) premii. „Byłbym zadowolony, gdyby oddali jeszcze więcej” – podsumował Peter Kurer, obecny szef rady nadzorczej UBS.

Atmosfera przypomina nieco tę, która kilka lat temu doprowadziła w Polsce do uchwalenia słynnej ustawy kominowej ograniczającej zarobki członków zarządów firm państwowych i spółek kontrolowanych przez Skarb Państwa. Sprawił to nacisk opinii publicznej oburzonej, że w firmach produkujących deficyt i czerpiących z publicznej kasy ludzie zajmujący kierownicze stanowiska wypłacają sobie astronomiczne wynagrodzenia i premie.

Ustawa kominowa jest dziś w Polsce krytykowana jako nieefektywna i podejmowane są próby jej zmiany (na razie prezydent zgłasza weto). Tymczasem w Brukseli zaczęto się mówić o eurokominówce, czyli unijnych zaleceniach dotyczących ograniczania zarobków menedżerów wysokiego szczebla. Jedną ze wskazówek dotyczy unikania premiowania prezesów akcjami własnych firm. Dotąd uznawano to za racjonalny element motywacyjny – prezes jako akcjonariusz lepiej dba o firmę. Okazało się, że nie do końca: prezesi mają pokusę, by przed rozstaniem lewarować akcje, czyli doprowadzać do chwilowego wzrostu ich wartości, czasem ze szkodą dla samej spółki.

– Bankowcy stali się dziś dogodnymi kozłami ofiarnymi. Nie twierdzą, że są niewinni, ale przecież tu doszło do kompromitacji przede wszystkim nadzorców rynków finansowych, regulatorów, ministrów finansów prowadzących politykę gospodarczą i monetarną, audytorów, agencji ratingowych. A także wielu polityków, którzy dla doraźnego efektu akceptowali taką sytuację – przekonuje Krzysztof Pietraszkiewicz, prezes Związku Banków Polskich (ZBP).

## Odpowiedzialność zbiorowa

Choć światowy kryzys finansowy zrodził się w USA i polski sektor bankowy – jak na razie – okazuje sporą odporność na jego skutki, to jednak nasi bankowcy czują, że ich reputacja także ucierpiała. Widać to po reakcji klientów, którzy stali się bardzo nieufni. Poparli się na funduszach inwestycyjnych, do których niemal siłą przekonywali ich bankowi doradcy zapewniając, że wysoki zysk jest praktycznie pewny. Okazało się, że nie był. Teraz podchodzą z rezerwą do wezwań, żeby umieszczać pieniądze na lokatach bankowych, bo to najpewniejsze rozwiązanie.

Z funduszy inwestycyjnych wypłynęło już ponad 28 mld zł, z czego tylko część wróciła do banków w formie lokat. Bankowcy nie mogą się nadziwić, że mimo kuszenia coraz wyższym oprocentowaniem, tak dużo gotówki pozostaje poza systemem bankowym.

– Ten kryzys pokazuje, jak cenną wartością w biznesie jest reputacja. Trzeba o nią dbać i mądrze nią zarządzać – twierdzi Antoni Mielniczuk, współtwórca Instytutu Standardów Reputacji.

Czym jednak jest owa mityczna reputacja? Określenie to często używane bywa jako synonim wizerunku firmy, renomy marki, jej pozycji rynkowej. – *Reputacja to nasza subiektywna ocena firmy w porównaniu z idealnym wzorcem. Do jej budowy niezbędna jest wiarygodność, niezawodność, zaufanie i odpowiedzialność* – tłumaczy dr Anna Adamus-Matuszyńska z Akademii Ekonomicznej w Katowicach, zajmująca się naukowo problemami reputacji w biznesie. Przyznaje, że świadomość znaczenia reputacji dopiero dociera do szefów polskich firm, z których wielu żyje w przekonaniu, że wszystko da się załatwić odpowiednio przygotowaną kampanią reklamową i usługami agencji public relations.

Tymczasem reputacji nie da się kupić, trzeba na nią zapracować i to nie tylko w kontaktach z klientami, ale także z własnymi pracownikami, konkurentami, inwestorami, otoczeniem społecznym. Tę edukację przyspieszają sytuacje kryzysowe, takie jak ta, przez którą przechodzi dziś sektor bankowy. O tym co znaczy reputacja, jak łatwo ją stracić, a jak trudno odbudować, przekonały się w przeszłości takie firmy jak np. Constar czy Biedronka.

Reputacja może się łatwo posypać na skutek tego, co naukowcy nazywają efektem diabelskim, kiedy negatywną ocenę pojedynczej osoby lub zjawiska rozszerzamy na całą firmę czy branżę. Z takim efektem diabelskim mamy dziś do czynienia w sektorze finansowym, kiedy za winy prezesów amerykańskich instytucji finansowych pokutują po trosze wszyscy bankowcy. Przeciwnością tego zjawiska jest efekt aureoli, kiedy w podobny sposób rozciągamy pozytywne doświadczenia. Niestety, tej drugiej jakości nigdzie nie widać.

## Bezcenny szef

Przeprowadzone niedawno badania krajowych przedsiębiorstw wykazały, że szef postrzegany jest jako ważny element reputacji firmy, a także jej wartości. Zresztą mieliśmy tego niedawno dobry przykład, kiedy Bank BRE postanowił rozstać się z prezesem Sławomirem Lachowskim, cieszącym się zasłużoną marką jednego z najzdolniejszych polskich bankowców. Na wieść o tym notowania akcji banku ostro zanurkowały, choć działo się to jeszcze w czasach giełdowej prosperity, kiedy takie rzeczy należały do rzadkości. Jak policzyli analitycy, reputacja Lachowskiego została wyceniona przez rynek na miliard złotych. O tyle w sumie staniały akcje.

Wkrótce potem kilka innych spółek, w tym dwa banki, przeżyły reputacyjne załamanie, kiedy „Rzeczpospolita” oskarżyła wrocławskiego biznesmena Leszka Czarneckiego, kontrolującego m.in. Noble Bank i Getin Holding, o współpracę z SB w czasach PRL. Choć oskarżenie było niejasne i miało charakter wydarzenia medialnego, to w ciągu kilku godzin akcje spółek Czarneckiego straciły na wartości w sumie 350 mln zł.

Świadomość znaczenia reputacji w biznesie rodzi się u nas powoli. Dopiero kryzys na rynkach finansowych przyspieszył ten proces. Są już stałe badania reputacji, pojawiły się konkursy i rankingi. Firmy zdobywające w nich nagrody powołują się na to osiągnięcie w kampaniach reklamowych. Okazuje się, że pozornie nieuchwytny efekt aureoli daje się przeliczyć na pieniądze. Spółki o najwyższej reputacji wyceniane są grubo ponad średnią rynkową, a w kryzysie tracą o wiele mniej niż inne.

Dziś aureola może więc zadecydować o przetrwaniu. A co z diabelskimi rogami? Tu na interes liczą firmy ubezpieczeniowe, które oferują polisy dla prezesów i wysokich menedżerów D&O (*Directors & Officers*). Można się ubezpieczyć m.in. od skutków braku staranności w pełnieniu obowiązków, wprowadzenia w błąd akcjonariuszy, a nawet działania na szkodę spółki. Tego rodzaju polisy jak dotąd nie miały w Polsce specjalnego wzięcia. Czy teraz to się zmieni?

## CZYTAJ TAKŻE:

- [Bankruci, ale milionerzy](#) - Ciężki kryzys amerykańskiego systemu finansowego trwa. "Nadejdzie czas ukarania tych, co wznicieli pożar", mówi Barack Obama. Póki co jednak niefrasobliwi szefowie bankrutujących firm finansowych nie mogą narzekać na swój los.
- [Krach bez strachu](#) - Warren Buffett, 78-letni inwestor wszech czasów, jest najbogatszym człowiekiem świata z majątkiem 62 mld dol. Robi interesy również na obecnym kryzysie.



Prawa autorskie © POLITYKA S.P. 2005-2008. Wszystkie prawa zastrzeżone.