

**Leszek Czarnecki**

Getin Holding SA

---

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM BANKU W WARUNKACH SZYBKIEGO WZROSTU (NA PRZYKŁADZIE GETIN NOBLE BANK SA)

---

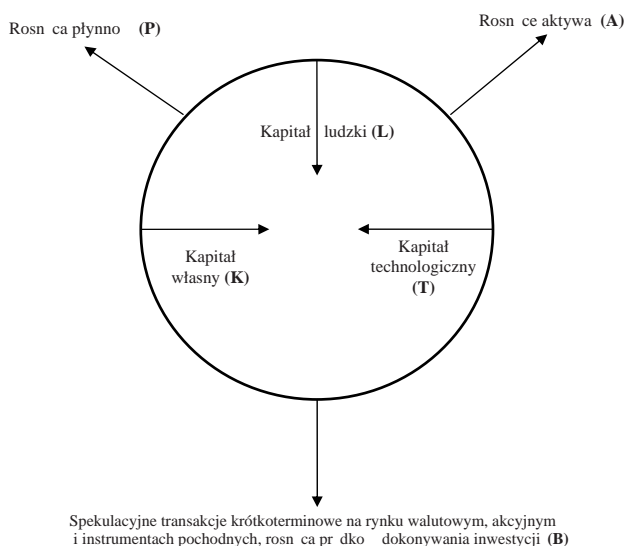
**Streszczenie:** Dotychczasowe regulacje dotyczące zarządzania ryzykiem banku zakładają model zabezpieczenia się przed ryzykiem kredytowym i inwestycyjnym oparty na posiadaniu odpowiedniego poziomu kapitałów własnych w stosownym procencie do aktywów ważonych ryzykiem. Takie podejście może się okazać niewystarczające, gdyż rosące aktywa mogą generować wielokrotnie szybciej ryzyko zachwiania stabilności banku, niż wzrastający proporcjonalnie kapitał banku je ogranicza. Zaprezentowany model entropii banku MEB wskazuje na kluczową rolę identyfikacji czynników zmniejszających entropię: kapitał własny, kapitał ludzki i kapitał technologiczny oraz czynników zwiększających entropię: wzrost aktywów, wzrost płynności finansowej oraz wielkość zaangażowania banku w spekulacyjne transakcje finansowe. Działanie modelu entropii w warunkach szybkiego wzrostu zostało zaprezentowane na przykładzie Getin Noble Bank SA, dynamicznie rozwijającej się instytucji bankowej w Europie Środkowo-Wschodniej.

**Słowa kluczowe:** entropia banku, ryzyko banku, zarządzanie ryzykiem.

### 1. Wstęp

Podstawowe pytanie, jakie przychodzi na myśl, gdy zastanawiamy się nad istotą kryzysu finansowego, brzmi: jak wobec tego planować rozwój banku i zarządzać tym rozwojem? Zagadnienie to nurtuje wielu specjalistów i panuje generalny konsensus co do tego, iż szybki przyrost aktywów, sieci oddziałów i skali działalności jest czynnikiem zdecydowanie zwiększającym ryzyko działania banku. Znajduje to również odzwierciedlenie w ocenach agencji ratingowych, które w takich przypadkach zawsze obniżają swoją ocenę. Nadzór Bankowy, gdy ma doczynienia z bankiem, który planuje szybki wzrost (szczególnie w obszarach o podwyższonym ryzyku kredytowym, np. w kredytach gotówkowych lub kartach kredytowych), często nakazuje utrzymywać wyższy poziom współczynnika adekwatności kapitałowej. Zwykle taki podwyższony poziom ustalano w wysokości 10%, czasami nawet 12%. Było to jednak w czasach przedkryzysowych, kiedy zgodnie z Basel II minimalna wartość Tier 1 wynosiła 4%. Obecnie, gdy toczy się dyskusja nad Basel III i zwiększeniem Tier 1 do 8%, a w Polsce Komisja Nadzoru Finansowego otwarcie mówi o jeszcze

większym wzroście – do 10% dla wszystkich banków, podwyższony poziom współczynnika adekwatności będzie oznaczał jeszcze większą wartość.



Rys. 1. Model entropii banku (MEB)

Źródło: opracowanie własne.

Czy jednak większe kapitały własne są wystarczającym środkiem do zapewnienia bezpieczeństwa banku? Moje doświadczenia pokazują, że nie do końca. Wydaje się, że rosnące aktywa powodują dużo szybszy wzrost entropii niż pozytywny wpływ funduszy własnych. Sprawą absolutnie podstawową jest rozwój kapitału ludzkiego i technologicznego wewnątrz banku. Niniejszy tekst przedstawia subiektywne propozycje autora, wynikające z własnych doświadczeń, oczywiście nie muszą one być prawdziwe dla każdego przypadku. Niemniej dają ogólny pogląd na temat dostępnych narzędzi i mogą stanowić materiał do dalszej dyskusji.

## 2. Kadra zarządcza banku (kapitał ludzki – L)

Twórcy każdego biznesu stają przed rozwiązaniem wzajemnej sprzeczności. Z jednej strony akcjonariusze dążą do jak największego wzrostu udziału w rynku, zysku czy wreszcie wartości firmy, a z drugiej mamy mniej lub bardziej uświadomioną wiedzę o wzroście entropii wewnątrz organizacji. Rośnie chaos, rozmywają się kompetencje, a prezes albo sam rozwiązuje najdrobniejsze problemy, albo odgradza się od rynku i własnej firmy murem tworzonej doraźnie biurokracji. Wcześniej czy później dotyka to większości firm i tylko nielicznym udaje się przezwyciężyć marazm, a często w konsekwencji przejście lub upadek. Sprawa jest jeszcze poważniej-

sza, gdy dotyczy banku. Rola banków w obrocie gospodarczym i ich znaczenie dla społeczeństwa są oczywiste. W interesie wszystkich (a nie tylko akcjonariuszy) jest, aby sektor bankowy rozwijał się dynamicznie, jego zyski rosły, a depozyty były bezpieczne. Trudno sobie wyobrazić wzrost gospodarczy bez wzrostu akcji kredytowej. Należy jednak pamiętać, że właśnie głównie zwiększanie aktywów odpowiada za przyrost entropii banku. Kluczowe zatem staje się pytanie, jak rozwijać bezpiecznie bank bez wzrostu jego entropii? Odpowiedź jest zawarta w modelu entropii banku. Trzeba równolegle maksymalizować czynniki zmniejszające entropię i jednocześnie uważnie kontrolować te, które ją zwiększają.

Do najważniejszych czynników zmniejszających entropię zaliczono kapitał ludzki. Zatem tutaj właśnie powinna się rozegrać główna walka rynkowa podczas budowania banku i jego szybkiego wzrostu. Nie klienci banku, nie aktywa kredytowe (które zwiększają entropię) są ważne – ważna jest kadra banku. Ludzie, ich wiedza i motywacja są najważniejsze. Podejście takie jest bliskie znanej strategii Błękitnych Oceanów [Chan Kim 2005], która przekonuje, iż nie warto zdobywać przewagi rynkowej poprzez konkurencję cenową lub wycieńczającą walkę kosztową. Zdecydowanie efektywniejsze jest szukanie nowych kanałów dystrybucji, kanałów powiązanych z podstawowym biznesem, jeszcze niedostrzeżonym przez konkurencję. Rywalizowanie o zespoły ludzkie nie jest niczym nowym. Robią to wszystkie banki, czasem z nieoczekiwanym skutkiem. Znany jest przypadek przejścia DLJ przez Credit Swiss oraz zapłacenia gigantycznych premii menedżerom, aby pozostali w firmie, a niedługo później równie gigantycznych odpraw za zwolnienia w ramach redukcji kosztów. Przejmowanie kadry zarządczej w zamian za astronomiczne wynagrodzenia jest posunięciem co najmniej ryzykownym. Nigdy nie ma gwarancji, że dana osoba się sprawdzi (dlatego w modelu entropii każda zmiana na początku zwiększa entropię), natomiast z całą pewnością istotnie wpłynie na zwiększenie kosztów (obniżka kapitału własnego = wzrost entropii).

Lepszym rozwiązaniem jest tworzenie związków partnerskich menedżerów z akcjonariuszami i współuczestniczenie w rachunku zysków i strat. Przytoczona tutaj strategia „profit sharing” ma wiele zalet, ma również i wady.

Zalety takiego rozwiązania są oczywiste:

- kontrakt budowany w oparciu o niskie wynagrodzenie stałe i późniejszy udział w wypracowanym zysku nie obciąża od razu wyniku banku i pozytywnie wpływa na jego bazę kapitałową; nie ma potrzeby rywalizowania z innymi bankami na poziomie wynagrodzenia menedżera,
- taki model współpracy stanowi zdecydowanie lepszą motywację do osiągnięcia sukcesu i często jest skuteczną zachętą do przyciągnięcia do współpracy uznanych menedżerów z dużym dorobkiem zawodowym,
- minimalizuje ryzyko przejścia menedżerów przez konkurencję.

Wśród wad dwie wydają się istotne:

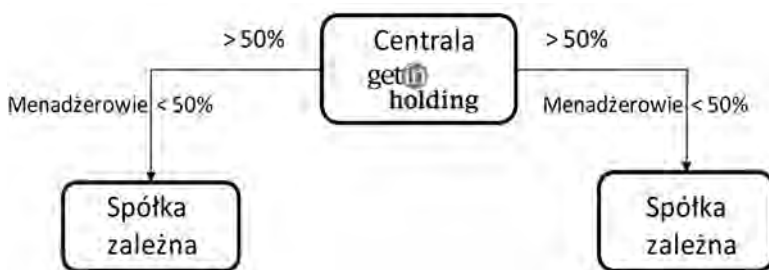
- mentalna konieczność pogodzenia się, że w razie dużego sukcesu całkowite wynagrodzenie danego menedżera będzie daleko odbiegało od średniej rynkowej,

- ryzyko, iż menedżer zarządza tylko do momentu wyliczenia jego bonusu (zrealizowania opcji itp.) i następnego dnia odejdzie z banku.

Niezależnie od wad czy zalet takie kontrakty należy konstruować wyjątkowo ostrożnie, aby część zmienna w wynagrodzeniu nie stanowiła np. 98%, gdyż w takim przypadku występuje pokusa nadmiernego ryzyka.

Strategię Błękitnego Oceanu z powodzeniem stosowałem przy budowie Getin Banku. Przez niektórych analityków była nazywana strategią Archipelagu Przedsiębiorców. Założenia programu były proste. Należało znaleźć menedżera lub lepiej grupę dwóch-trzech menedżerów, którzy odnieśli już uznany sukces w branży finansowej, i zaproponować im współpracę na zasadach partnerskich. Oni wkładają swoją pracę, wiedzę i doświadczenie, a grupa Getin finansuje przedsięwzięcie. Dodatkowo umożliwiliśmy w wielu wypadkach tworzenie nowych brandów rynkowych, aby niezależnie od satysfakcji finansowej dany menedżer czuł się lepiej związany z marką, którą sam wymyślił i tworzy. W ten sposób powstał Dom Bank, Noble Bank, pośrednicy finansowi Open Finance oraz Fiolet i PDK, a także NobleFunds TFI oraz biuro maklerskie Noble Banku (NobleSecurites). Zespoły wybitnych specjalistów, którzy tworzyli te marki, pracują nie tylko dla pieniędzy. Świadomość, iż firmy, którymi zarządzają, będą kojarzone przede wszystkim jako ich osobiste dzieło, działa równie stymulująco jak pieniądze. W wielu przypadkach jest nawet głównym motywatorem. Niemniej jako ciekawostkę można tutaj przytoczyć, że w ciągu kilku lat istnienia grupy Getin Holding (właściciela Getin Noble Banku) strategia Błękitnego Oceanu, lub jak chcą inni Archipelagu Przedsiębiorców, pozwoliła na stworzenie wśród kadry menedżerskiej grupy kilkunastu milionerów (w euro), którzy zarobili te pieniądze wyłącznie swoją pracą, a nie kapitałem. Rekordzistami są tutaj trzej twórcy Noble Banku, którzy w ciągu pięciu lat, od chwili stworzenia Open Finance, a potem Noble Banku, do momentu debiutu na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych zarobili po ok. 70 mln zł każdy [Prospekt emisyjny Noble Bank SA... 2007].

### 3. Outsourcing kosztów i ryzyka budowy kanałów sprzedaży poza bilans banku (Kapitał technologiczny T i Kapitał własny K)



Rys. 2. Archipelag Przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne.

## Zadania Centrali:

- tworzenie strategii Grupy,
- szukanie synergii dla Spółek oraz centrum wiedzy i kapitału,
- zarządzanie przepływami pieniężnymi całej Grupy,
- wyszukiwanie i inicjowanie nowych projektów,
- planowanie budżetów, kontrola i audyt, wewnętrzny i zewnętrzny PR.

## Zadania Spółki zależnej:

- zarządzanie operacyjne Spółką,
- tworzenie i realizacja strategii rozwoju Spółki,
- przygotowywanie i realizacja budżetu,
- całkowita swoboda w zarządzaniu Spółką,
- zatrudnianiu pracowników, marketingu.

**Główne założenia naszego modelu biznesu:**

- budowanie dużej Grupy finansowej z utrzymaniem ducha przedsiębiorczości, a nie korporacyjności,
- współpraca w Grupie, a nie dla Grupy,
- synergia produktów i usług umożliwiająca maksymalizację rozwoju spółek,
- odpowiedni dobór spółek i osób zarządzających:

**Organizacja skoncentrowana na wynikach:**

- wykwalifikowany i dobrze zarządzany zespół zarządzających,
- wysoka efektywność działania i kultura niskich kosztów,
- skuteczna i stale rozwijająca się sieć dystrybucji,
- bardzo dobra realizacja działań.

**Skuteczne zarządzanie biznesem:**

- szybkość podejmowania decyzji,
- prosty model biznesowy,
- dobre rozumienie rynków, na których działamy,
- ostrożne podejście do ryzyka,
- koncentracja na podstawowych biznesach (zasada – bez spekulacji),
- brak tolerancji dla strat,
- oportunistyczne podejście do akwizycji.

Bank, który zakłada szybki przyrost aktywów, ma dwie drogi albo akwizycję, albo budowę sieci sprzedaży od zera. Akwizycje z reguły są kosztowne i nie zawsze jest coś wystawione na sprzedaż. Nie znaczy to, aby rezygnować z tej drogi rozwoju, ale sądzę, że przede wszystkim trzeba postawić na rozwój organiczny. O konserwa-

tywnym podejściu do przejęć piszę nieco dalej, teraz zajmijmy się budową biznesu od zera. Tworząc strategię Getin Banku, stwierdziłem, że właśnie kanały sprzedażowe najlepiej nadają się do zastosowania strategii Błękitnego Oceanu. W pierwszych latach istnienia banku spełniał on funkcję centrum zarządzania ryzykiem, płynnością i oczywiście stanowił profit center. Wokół banku, ale poza jego bilansem, utworzono kilka niezależnych spółek dystrybucyjnych (pakiet większościowy kontrolowała spółka matka banku Getin Holding). Przesłanką do utworzenia takiej spółki celowej było znalezienie grupy 2-3 uznanych menedżerów, którzy chcą stworzyć swoją własną firmę, zarządzać nią, firmować ją własnym nazwiskiem i rozwijać się razem z nią. Firma powinna być z zasady monoproduktowa i sprzedawać określony rodzaj kredytów na rzecz banku lub usługi bankowe, które dają synergii z bankiem. W razie zrealizowania zakładanych celów biznesowych zarząd otrzymywał pakiet akcji w wysokości 25-33% oraz po kilku latach opcję put na ich sprzedaż.

Tak powstał Dom Bank specjalizujący się w kredytach mieszkaniowych, założony przez byłego prezesa GE Bank Mieszkaniowy Łukasza Balda, Powszechny Dom Kredytowy (PDK) pośredniczący w udzielaniu kredytów samochodowych, założony przez byłych twórców lidera kredytów samochodowych z lat 90. PTF. Identyczna była geneza powstania pośrednika kredytów hipotecznych Fiolet, doradcy finansowego Open Finance (założonego przez twórców firmy Expander: Jarosława Augustyniaka, Maurycego Kuhna i ich przyjaciela Krzysztofa Spyry) oraz Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych Noble TFI założone wspólnie z Mariuszem Staniszewskim i Mariuszem Błachutem (byłymi zarządzającymi z Credit Swiss). Na podobnej partnerskiej zasadzie założono jeszcze kilka innych firm. Wszystkie miały ten sam mianownik: musiały tworzyć fundamentalną synergii z Getin Bankiem i mniejszościowymi udziałowcami byli zarządzający menedżerowie. Każda spółka w założeniu miała stanowić samodzielne centrum zysku i z Getin Bankiem współpracowała na zasadach rynkowych. Rodzaj oferowanego produktu miał znaczenie drugorzędne, chociaż trzeba pamiętać, że ryzyko było kontrolowane przez odpowiednie komórki banku. Wychodziłem z założenia, że sprzedawcy, będąc najbliżej rynku, będą najlepiej wiedzieli, co należy zaoferować klientowi i jak skonstruować produkt.

Strategia budowania sieci sprzedaży poza Getin Bankiem miała jeszcze kilka innych zalet. Po pierwsze, z uwagi na niezależność każdej spółki, zarządy miały możliwość tworzenia własnych systemów motywacyjnych, najlepiej pasujących do danego produktu. W dużej biurokratyzowanej strukturze banku byłoby to niezmiernie trudne. Firmy były zdecydowanie bardziej elastyczne i szybciej reagowały na potrzeby rynku. Z drugiej strony, niestety nie każdy projekt i nie każdy menedżer spełniał pokładane w nim nadzieje. Realizowanie ich wczesnej fazy poza bilansem banku pozwalało na nieobciążanie banku ewentualnymi stratami i kosztami likwidacji. Takie firmy, jak Polskie Agencje Finansowe (zajmujące się zarządzaniem płatnościami), RB Expert (sprzedaż kredytów przez sieć agentów ubezpieczeniowych) czy i-Centrum (windykacja), nie osiągnęły rentowności i zostały sprzedane lub zlikwidowane. Koszty te nigdy nie zostały przeniesione na Getin Bank, który również nie ponosił żadnego ryzyka z tym związanego.

Taka strategia pozwoliła na redukcję tempa wzrostu entropii związanej ze wzrostem aktywów, a także była zdecydowanie mniej kosztowna (co pozwoliło zachować nadwyżki kapitałowe). Dodatkowym efektem było powstanie wzajemnej konkurencji. Tworzenie firm, które konkurują ze sobą w tym samym segmencie, z jednej strony pozwoliło na kreację napięcia konkurencyjnego wewnątrz grupy, a z drugiej stanowiło bardzo istotny element wzajemnej kontroli. Wynik takiej rywalizacji w każdym przypadku był korzystny dla Getin Banku, gdyż wszystkie podmioty i tak pracowały na jego rzecz. Ponadto, co znacznie zwiększało bezpieczeństwo funkcjonowania banku i całej grupy, poprzez stworzenie dublujących się firm, grupa automatycznie miała zapewnione naturalne następstwo personalne w niezbędnych wypadkach. Spółki dystrybucyjne były tworzone przez ludzi z duszą przedsiębiorcy, zatem były podobne w swoim charakterze (elastyczne, agresywne, niskokosztowe) i teoretycznie z zarządczego punktu widzenia wymiana zarządzających nie stanowiła w razie potrzeby problemu (poza problemami prawnymi). Takimi duetami były:

- Dom Bank i Noble Bank rywalizujące w segmencie kredytów hipotecznych,
- Fiolet i Open Finance rywalizujące w segmencie pośrednictwa finansowego,
- PDK i sieć własna Getin Banku rywalizujące w segmencie kredytów samochodowych,
- PDK i Getin Raty rywalizujące w segmencie kredytów gotówkowych,
- i-Centrum i wyndykacja własna Getin Banku rywalizujące w segmencie windykacji,
- Getin Leasing i Getin Raty rywalizujące w leasingu.

Po kilku latach niektóre z tych firm zostały połączone w celu zwiększenia efektywności, niektóre sprzedane, a niektóre działają do dzisiaj. W latach 2003-2008 stworzono w ramach programu Archipelag Przedsiębiorców 17 spółek celowych z zadaniem współpracy z Getin Bankiem. Dzisiaj można stwierdzić, że 9 z nich odniosło pełny sukces, 4 podlegały restrukturyzacji, a 4 były niepowodzeniem. Całkowity koszt (bez wartości pieniądza w czasie) likwidowanych projektów wyniósł ok. 30 mln zł, a koszty udanych restrukturyzacji ok. 50 mln zł. Dla porównania jedna tylko spółka Open Finance zarobiła w tym czasie ok. 90 mln zł. Zaprezentowany model budowania sieci sprzedaży sprawdził się zatem znakomicie. Przy relatywnie niskich kosztach (utrzymanie bazy kapitałowej K) pozwolił na stworzenie bardzo efektywnej, silnie zmotywowanej i doświadczonej kadry zarządczej (kapitał ludzki L). Efektem końcowym był niespotykany szybki rozwój przy zachowaniu relatywnie niskiej entropii.

#### **4. Dostrzeżenie i wykorzystywanie anomalii rynkowych**

##### **– oportunistyczne akwizycje (minimalizacja wpływu aktywów A)**

Wcześniej wspomniałem, że przy tworzeniu grupy Getin nie brano pod uwagę akwizycji jako zbyt kosztownego modelu rozwoju. Nie jest to do końca prawda. Każdy menedżer powinien uważnie obserwować rynek, dostrzegać powstające anomalie

rynkowe i w miarę możliwości wykorzystywać je na potrzeby własnej organizacji. W pierwszych latach budowy Getin Banku trafiły się dwie takie okazje. W 2005 r. Getin Bank przejął zbankrutowany Bank Przemysłowy z Łodzi. Transakcja od dłuższego czasu obecna była na rynku, a Nadzór Bankowy bezskutecznie zwracał się do wielu instytucji o przejęcie bankruta. Był to niewielki bank z 28 oddziałami i ujemnymi kapitałami własnymi na poziomie – 168 686 tys. zł, ale z relatywnie dużą bazą depozytową i wieloma klientami. Wsparcie Bankowego Funduszu Gwarancyjnego pozwalało znacząco poprawić płynność. Po rzetelnej analizie zdecydowaliśmy się na przejęcie tego banku [Raport bieżący nr 104/2004...]. U podstaw decyzji leżało przekonanie, iż niewielkie zainwestowane środki pozwolą natychmiast podwoić sieć placówek i poziom depozytów, a nasza windykacja będzie efektywniejsza od windykacji Banku Przemysłowego. W efekcie wszystkie zainwestowane środki zwróciły się w okresie 4,5 roku [Raport bieżący nr 20/2010...]. Oferta przejęcia banku była obecna na rynku od prawie dwóch lat i nikt się nią nie zainteresował, mimo że była możliwość przejęcia banku za wartość księgową w sytuacji, gdy banki w tamtym czasie były wyceniane na poziomie 2-, 3-krotnej wartości księgowej. Nie znaczy to, że przejęliśmy instytucję poniżej jej wartości, ale dostrzegliśmy możliwość szybkiego jej wzrostu poprzez zastosowanie naszego modelu biznesowego. Organizacja dawnego Banku Przemysłowego w strukturach Getin Banku już w drugim roku była rentowna.

Nieco inna historia wydarzyła się w przypadku Wschodniego Banku Cukrownictwa (WBC). Bank założony przez cukrownie zaczął się szybko specjalizować w udzielaniu kredytów ratalnych, a następnie z powodu wysokiego poziomu kredytów straconych praktycznie zbankrutował. Dzięki zabiegom Nadzoru Bankowego misja ratunkowa została zorganizowana przez 12 największych wówczas banków, które wyłożyły pieniądze na jego ratowanie<sup>1</sup>. Po zrealizowaniu programu naprawczego WBC stanęły one przed problemem, jak odzyskać włożone pieniądze. Żaden z członków konsorcjum nie miał ochoty na jego przejmowanie, rozważano zatem dwie opcje: albo sprzedaż, albo likwidacja. W 2005 r. WBC nie miał już żadnego aktywnego portfela kredytowego, a posiadał sieć kilkudziesięciu oddziałów na wschodzie Polski i dość dużą bazę depozytową. Pierwotnie przejęciem WBC interesował się Dominet Bank (sam przejęty później przez Fortis Bank), ale ostatecznie zrezygnował. Ostatecznie Bank został przejęty przez Getin Bank po cenie bliskiej księgowej za kwotę 207 mln zł [Raport bieżący nr 132/2005...]. Wkrótce okazało się, że WBC kryje w sobie aktywa, których nikt wcześniej nie dostrzegał. Słabo motywowane i wynagradzane służby windykacyjne nieefektywnie prowadziły proces odzyskiwania straconych kredytów. Po zmianach organizacyjnych i systemu wynagrodzeń ci sami ludzie byli w stanie odzyskać, już na rzecz GB, jeszcze kilkadziesiąt milionów złotych, czyniąc transakcję wyjątkowo opłacalną.

---

<sup>1</sup> [http://www.money.pl/banki/wiadomosci/artukul/konsorcjum;bankow;obejmic;akcje;\\_wschodnie-go;banku;cukrownictwa](http://www.money.pl/banki/wiadomosci/artukul/konsorcjum;bankow;obejmic;akcje;_wschodnie-go;banku;cukrownictwa).



Dzięki akwizycjom tych dwóch banków Getin Bank bez wykładania dużych środków był w stanie szybko pozyskać sieć 100 oddziałów, a co istotne od razu z bazą depozytową. W sytuacji, gdy spółki dystrybucyjne zwiększały akcję kredytową, dostęp do źródeł finansowania był kluczowy.

Istotą wykorzystywania rynkowych anomalii musi być gotowość do szybkiego podejmowania decyzji, często w poprzek utartym schematom. Przy budowaniu strategii Getin Banku powiedzieliśmy sobie, że nie będziemy dokonywali akwizycji. W 2008 r. nabyty został niewielki dom maklerski za, wydawałoby się, wygórowaną cenę (tym bardziej, że właśnie rozpoczynał się światowy kryzys finansowy). Wszyscy komentowali relatywnie wysoką cenę do wartości księgowej. Nikt nie zwrócił uwagi na to, że w wartościach bezwzględnych cena była niewielka (ok. 12 mln zł) [Raport bieżący nr 89/2009...], a zakup, w porównaniu z budową od zera, pozwala zaoszczędzić ok. 18 miesięcy czasu. Nikt nie zwrócił uwagi na to, że skala działania Getin Noble Banku jest już duża, że posiadając biuro maklerskie, będzie można szybko osiągać znaczące zyski. I rzeczywiście, już rok później biuro zanotowało 4 mln zł zysku netto<sup>2</sup> a w pierwszym półroczu 2010 aż 3,5 mln zł<sup>3</sup>, co jest doskonałym zwrotem z inwestycji 12 mln zł zaledwie dwa lata wcześniej. Powstałe okoliczności rynkowe spowodowały jednak, że byłoby dużym nierozsądkiem nie skorzystać z nich, nawet jeżeli strategia tego nie zakładała. Nie można być jej niewolnikiem. Podobnie trudno było ustalić dokładnie jeden, skalowalny model partnerstwa z menedżerami, gdyż każdy miał nieco inne wymagania i potrzeby. Jednemu zależało na kreowaniu własnej marki, innemu na maksymalizacji wartości, a innym wreszcie powodowała złość w stosunku do poprzedniego padodawcy. Dla jeszcze innego istotne było zapewnienie możliwości szkolenia lotniczego w wolnym czasie. W tych wszystkich przypadkach, gdy były to z punktu widzenia całego projektu sprawy drugorzędne, warto było wykazać maksymalną elastyczność. Podobnie było z akwizycjami.

## **5. Strategia rozwoju rynkowego pull&push (minimalizowanie wpływu A)**

Dotychczas, opisując tworzenie Archipelagu Przedsiębiorców, opisywałem *joint-venture* z menedżerami budującymi spółki dystrybucyjne od zera. Pomysł, produkt czy dystrybucja były ich dziełem i z punktu widzenia Getin Banku ważne było istnienie synergii. W większości projektów były one przedstawiane przez osoby, które same inicjowały kontakt z Grupą Getin. W ten sposób powstał Open Finance. W kilku przypadkach wybrano inne podejście. Mając świadomość konieczności rozwoju danego produktu lub usługi, podjęto próbę aktywnego przyciągnięcia uznanych me-

---

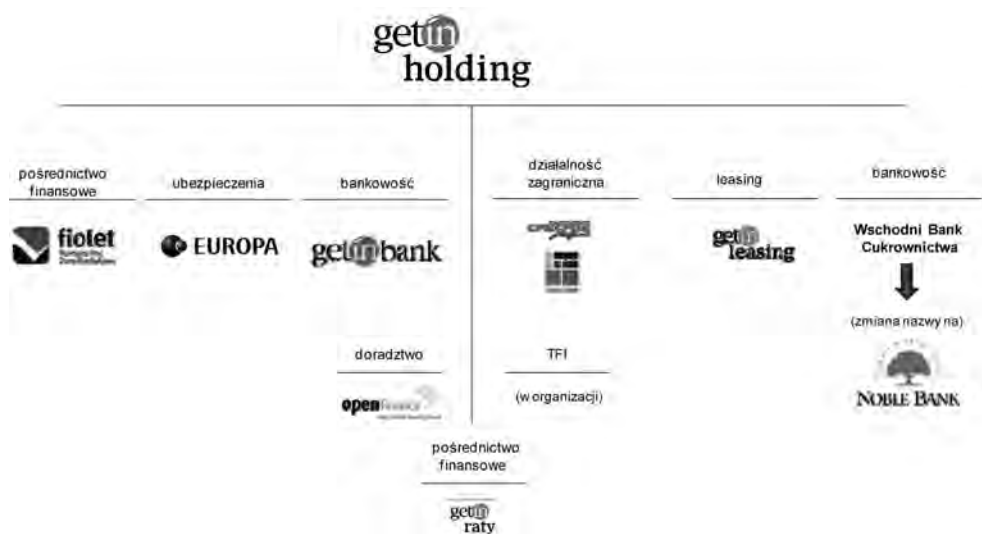
<sup>2</sup> Sprawozdanie finansowe Getin Noble Bank za rok 2009 r. opublikowane 08.03.2010, [www.getinnoblebank.pl](http://www.getinnoblebank.pl).

<sup>3</sup> Sprawozdanie finansowe Getin Noble Bank za 1H 2010 r. opublikowane 15.08.2010, [www.getinnoblebank.pl](http://www.getinnoblebank.pl).

nedżerów do projektu Getin Bank. Odbywało się to dwiema drogami: albo poprzez przejęcie pakietu kontrolnego istniejącej firmy, albo przez namówienie odpowiednich osób do stworzenia nowej firmy w interesującym segmencie na partnerskich zasadach.

Poprzez przejęcie do Grupy przyłączono wrocławską firmę windykacją i-Centrum. Spółka była własnością kilku osób z zarządu. Po transakcji wszyscy zachowali swoje posady i pozostali mniejszościowymi udziałowcami. Podobnie ostatnio Getin Holding ogłosił publiczne wezwanie na przejęcie pakietu większościowego MW Trade SA, spółki notowanej na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, która specjalizuje się w finansowaniu służby zdrowia i obsłudze zadłużenia tego sektora [Raport bieżący nr 21/2010...]. Intencje, które stały za tymi transakcjami, są oczywiste: użyteczność posiadania firmy windykacyjnej w warunkach intensywnego rozwoju akcji kredytowej jest bezdyskusyjna, a akwizycja MW Trade to inwestycja w kolejny atrakcyjny kanał dystrybucyjny kredytów – tym razem w służbę zdrowia. Porzez namówienie menedżerów do stworzenia *joint-venture* w ramach Getin Holding powstało NobleFunds TFI SA, a także firma Introfaktor SA działająca w biznesie faktoringowym. Tym razem to my zwróciliśmy się do wybranych osób z ofertą wspólnego biznesu, która została przyjęta.

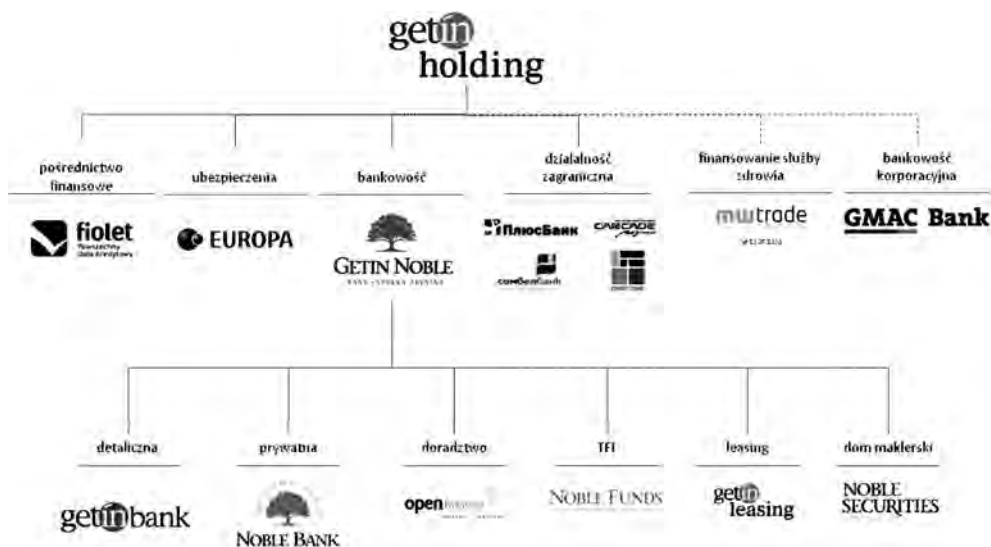
Kształt grupy Getin Holding w poszczególnych latach wyglądał następująco:



Rys. 3. Struktura Grupy Getin Holding SA (grudzień 2005 r.)

Źródło: Raport Roczny 2005 Getin Holding SA.

Opisana wcześniej strategia miała jeszcze jedną pozytywną stronę. Zatrudnianie uznanych menedżerów, którzy już gdzie indziej odnieśli znaczące sukcesy, pozwoliło na minimalizację skutków „choroby wielu niemowlęcego”. Bank nie musiał



Rys. 4. Struktura Grupy Getin Holding SA (sierpień 2010 r.)

Źródło: na podstawie danych Spółki.

uczyć się wielu rzeczy, gdyż przychodzące całe zespoły ludzi wносиły do organizacji wiedzę nabytą w poprzednim miejscu pracy. Zatomizowanie tych zespołów w niezależne jednostki pozwoliło ponadto na izolację ewentualnych złych nawyków, które implementowane w całym banku mogłyby przynieść znaczące szkody.

Podsumowując, strategia Archipelagu Przedsiębiorców, pomimo niskich kosztów, przyniosła znaczny wzrost kapitału ludzkiego i technologicznego, przy jednoczesnym minimalizowaniu wzrostu entropii spowodowanej wzrostem aktywów, operacjami na rynku walutowym i wzrostem płynności banku. Fakt udzielania częściowych gwarancji przez spółki dystrybucyjne na jakość dostarczanych aktywów dodatkowo zabezpieczał bank przed nadmiernymi rezerwami. W rezultacie znaczną część ryzyka biznesowego udało się przenieść z banku, który, przyjmując depozyty, jest instytucją zaufania publicznego, do normalnych spółek prawa handlowego. Ich ewentualny upadek, choć dotkliwy dla Grupy, nie odbijał się w żadnym stopniu na bezpieczeństwie i wynikach banku.

## 6. Strategia stop losses (minimalizowanie wpływu wzrostu aktywów A i ochrona kapitału K)

Jak wspomiano wcześniej, niestety, nie każdy pomysł biznesowy i nowe przedsięwzięcie przynosiły oczekiwane rezultaty i niektóre z nich należało sprzedać lub zlikwidować. U podstaw konsekwentnie realizowanej strategii stop-losses leżały następujące założenia:

- każdy biznes jest niezależnym centrum zysku i z Getin Bankiem rozlicza się na zasadach rynkowych,
- w ciągu maksimum 3 miesięcy od chwili założenia firma powinna rozpocząć działalność operacyjną,
- w ciągu 12 miesięcy od chwili rozpoczęcia działalności operacyjnej firma powinna osiągnąć break-even point i zacząć przynosić zyski,
- jeżeli nie udało się w ciągu 12 miesięcy osiągnąć rentowności, firma przez następne 12 miesięcy jest poddawana restrukturyzacji i ewentualnej wymianie menedżerów,
- jeżeli po okresie restrukturyzacji firma dalej nie przynosi zysków, zostaje podjęta decyzja o jej sprzedaży,
- jeżeli w ciągu następnych 12 miesięcy firmy nie udało się sprzedać i dalej przynosi ona straty, to zostaje zlikwidowana.

W ramach tak określonych założeń w 2005 r. zlikwidowano firmę PAF SA, w 2006 r. sprzedano i-Centrum, w 2007 r. zrestrukturyzowano Getin Leasing oraz zlikwidowano Getin Raty poprzez połączenie z firmą PDK, a w 2009 r. przywrócono rentowność Plus Bankowi na Ukrainie, który z powodu kryzysu zaczął notować wysokie straty. W 2010 r. rozpoczęto restrukturyzację Introfaktor SA, a rok wcześniej Credit Zone – pośrednika finansowego z Rumunii.

Patrząc na działania stop-losses z punktu widzenia MEB, można powiedzieć, że ochraniały one kapitał własny Grupy, zapobiegając dalszym stratom, oraz pozwalały na lepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego. Menedżerowie, mając jasne wytyczne co do przyszłości danej firmy, nie tracili czasu na niekończącą się reanimację straconych projektów, ale mogli poświęcić się nowym, lepiej rokującym zadaniom. Przy tak bezwzględnym stosowaniu zasady stop-losses wymagane jest, aby wszystkie projekty były finansowane z własnego kapitału, a nie poprzez dług. Należy również od początku liczyć się z możliwym niepowodzeniem i ewentualne straty finansowe z tym związane powinny być od początku elementem kalkulacji. W tym sensie budowa Grupy Getin przypominała działanie funduszu private equity, który także zakłada określony procent niepowodzeń, ale poprzez dużą liczbę dokonanych inwestycji zwiększa ostateczną szansę na sukces.

## **7. Dobry MIS od początku (nie mierzysz – nie zarządzasz).**

### **Rozwój T**

Stare dobre powiedzenie mówi, że nie zarządzasz, jak nie mierzysz. Dokładna i szybka informacja o wszystkich elementach biznesu jest warunkiem koniecznym odniesienia sukcesu. Informacja powinna przepływać w dwie strony od najniższej komórki organizacyjnej do zarządu i na odwrót, w postaci zagregowanej spływa od zarządu na sam dół. W Getin Banku od pierwszego dnia funkcjonowania wdrożono system raportowania polegający na:

- dziennym systemie raportowania sprzedaży każdego produktu,
- dziennym raporcie bilansowym i płynnościowym banku,
- tygodniowym systemie raportowania poziomu kredytów z opóźnieniami w płatnościach,
- miesięcznym, obszernym raporcie z działalności banku zawierającym bilans, rachunek zysków i strat, dane o ryzyku, sprzedaży, zdarzeniach jednostkowych, dane z windykacji, o zatrudnieniu i wiele innych,
- kwartalnym raporcie giełdowym, wykonanym zgodnie z wymogami spółki publicznej,
- półrocznym raporcie z aktualizacją strategii i prognozy na najbliższe 18 miesięcy,
- rocznym raporcie giełdowym.

Ze sprzedażowego i płynnościowego punktu widzenia najważniejszy jest raport dzienny. Pozwala na bieżąco śledzić wykonanie planu w każdej placówce, a ponadto analizować pojawiające się trendy. Ponadto umożliwia zarządzanie płynnością krótkoterminową. Codzienna dostępność tej informacji pozwala w zasadzie na bieżąco być w kontakcie z rynkiem i reagować na jego potrzeby, nie czekając na koniec miesiąca. Podobną rolę w zakresie zarządzania ryzykiem odgrywają raporty tygodniowe. Mimo tego, że dają bardzo przybliżony obraz jakości portfela, to obserwowanie opóźnień, nawet bez głębszej analizy, pozwala na wyrobienie sobie opinii na temat trendów w spłacalności. Podstawowym narzędziem zarządczym jest raport miesięczny. Jego obszerność i szczegółowość może zaskakiwać, ale tylko mając dogłębną informację, można efektywnie zarządzać bankiem. Na miesięczny raport o stanie banku składają się cząstkowe raporty zawierające takie elementy, jak:

- 1) wskaźniki ekonomiczno-finansowe banku,
- 2) bilans jednostkowy,
- 3) pozycje pozabilansowe,
- 4) zarządczy rachunek zysków i strat,
- 5) elementy składowe skonsolidowanego rachunku zysku i strat,
- 6) podstawowe spółki zależne – realizacja planowanego rachunku zysków i strat,
- 7) raport adekwatności kapitałowej,
- 8) struktura wyniku z prowizji,
- 9) koszty działania,
- 10) skuteczność sprzedaży dodatkowego produktu do istniejącego klienta,
- 11) struktura wyniku na rezerwach banku,
- 12) raport zatrudnienia,
- 13) realizowana marża odsetkowa na poszczególnych produktach na całym portfelu,
- 14) realizowana marża odsetkowa na nowej sprzedaży,
- 15) oprocentowanie depozytów,
- 16) raport o sprzedaży kredytowej,
- 17) raport o sprzedaży depozytowej,

- 18) raport o wynikach sprzedaży według kanałów dystrybucji,
- 19) struktura sprzedaży kredytów hipotecznych według poziomu LTV oraz kwoty umów,
- 20) raport o inwestycjach kapitałowych banku,
- 21) analiza jakości kredytów największych klientów,
- 22) raport o liczbie i aktywności rachunków bankowych,
- 23) miesięczna informacja o ryzykach rynkowych,
- 24) analiza struktury depozytów,
- 25) nakłady inwestycyjne banku,
- 26) raport o udziale rynkowym banku w rynku kredytów i depozytów,
- 27) analiza rezerw banku w podziale na salda, produkty i stopień rezerwowania,
- 28) porównie wysokości odpisów na dany miesiąc,
- 29) raport o spłacalności w rozbiciu na produkty i okresy zawarcia umowy 30 dni+,
- 30) raport o spłacalności 90 dni+,
- 31) raport o spłacalności 180 dni+,
- 32) raport o kredytach restrukturyzowanych,
- 33) wyniki windykacji telefonicznej,
- 34) wyniki windykacji terenowej,
- 35) analiza efektywności windykacji,
- 36) szczegółowy raport na temat największych dłużników,
- 37) komentarz do całego raportu o zdarzeniach jednorazowych.

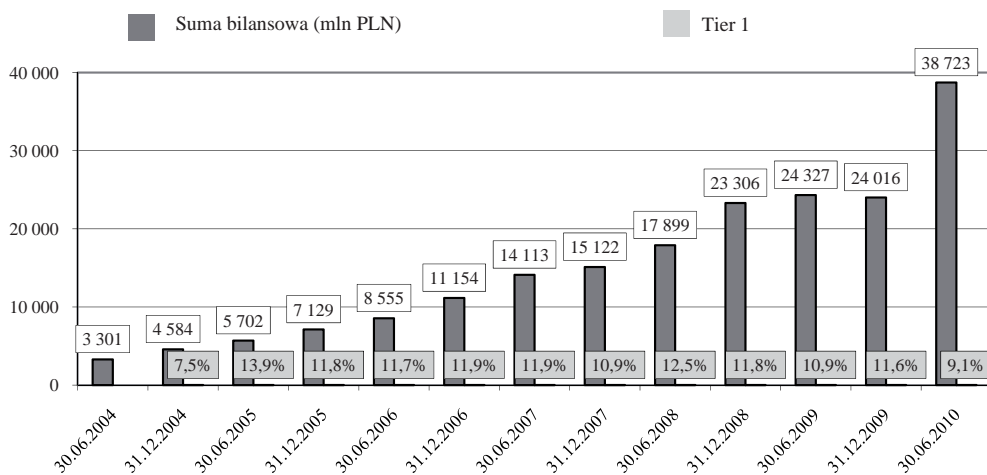
Tak ustawiony system informacji zarządczej stanowi jeden z podstawowych elementów kapitału technologicznego banku i jest kluczowy dla procesu obniżania jego entropii. Z perspektywy czasu myślę, że był jednym z istotniejszych elementów przewagi konkurencyjnej Getin Banku. Warto zaznaczyć, że do raportu mają dostęp wszyscy menedżerowie banku i mogą z jednej strony śledzić jakość własnej pracy, a z drugiej przez cały czas mają obraz całości banku.

## **8. Dobrze skapitalizowanie banku ostatnią linią obrony (kapitał własny K)**

Dużo miejsca poświęciliśmy udowadnianiu tezy, że najważniejsi są ludzie i ich umiejętności zarządcze oraz technologia i organizacja pracy. Wpływ posiadania kapitałów własnych na minimalizowanie entropii był marginalizowany. Podtrzymując nadal tezę, że kapitały własne są najmniej istotnym czynnikiem w modelu entropii banku (MEB), należy jednak pokreślić dwie niezwykle istotne cechy kapitału własnego. Przede wszystkim wielkość kapitału można obiektywnie zmierzyć i wyrazić w jednostkach pieniężnych. Badanie wartości kapitału ludzkiego czy technologicznego nie jest już takie proste i zawiera elementy subiektywnej oceny badającego. Zatem pomiar wielkości funduszy własnych banku jest z natury rzeczy obarczony

najmniejszym błędem. Poza tym, moim zdaniem, kapitał własny banku powinien stanowić ostatnią linię obrony banku w razie wystąpienia ewentualnych problemów. Kapitał Tier 1 stanowi swoisty depozyt gwarancyjny akcjonariuszy banku w stosunku do jego klientów gwarantujący rzetelność dokonywanych transakcji, a bezpieczeństwa depozytów w szczególności. Zatem ważne jest posiadanie w banku jak najwyższego poziomu kapitałów zaliczanych do klasy Tier 1. Obecnie dyskutuje się nad koniecznością zwiększenia minimalnej wysokości Tier 1 z 4 do 8%<sup>4</sup>.

Polska Komisja Nadzoru Finansowego wypowiada się nawet o konieczności ustalenia minimalnego poziomu na 10%. Muszę przyznać, że zawsze wydawało mi się, że banki, które szybko się rozwijają, powinny mieć duży zapas kapitałów własnych, aby mieć bufor kapitałowy na pokrycie strat wynikających z ewentualnych błędów. Rysunek 5 przedstawia rozwój aktywów i bazy kapitałowej Getin Banku od chwili jego powstania, pokazując jednocześnie, że istniały banki, które mocno wyprzedzały obecne zalecenia nadzorów bankowych. Okresowe spadki Tier 1 poniżej 10% wynikają wyłącznie z faktu opóźnienia w rejestracji sądowej opłaconego już podwyższenia kapitału.



**Rys. 5.** Aktywa Getin Banku (od 4.01.2010 Getin Noble Banku) i poziom wskaźnika Tier 1 w latach 2004-2010

Źródło: na podstawie danych Getin Noble Banku, opracowanie własne.

## 9. Zarządzanie sukcesem (zarządzanie kapitałem ludzkim L)

Ostatnim, bardzo rzadko podnoszonym elementem bezpiecznego zarządzania jest radzenie sobie z sukcesem. Historia notuje wiele spektakularnych karier biznesowych, które po krótkim okresie glorii szybko gasły w niesławie. Dużo prawdy jest

<sup>4</sup> Zob. [Strengthening the resilience... 2009], <http://www.bis.org/publ/bcbs164.pdf>.

w powiedzeniu, iż dużo łatwiej zdobyć majątek, niż go utrzymać. To zjawisko może być szczególnie groźne w szybko rosnącym banku. Istotny przyrost skali działania banku zazwyczaj związany jest z przyrostem aktywów spowodowanych intensywną akcją sprzedażową. Sprzedaż produktów kredytowych, aczkolwiek ma swoją istotną specyfikę, podlega podobnym regułom marketingowym, jak większość produktów, wymaga też posiadania zespołu wykwalifikowanych sprzedawców. Realizując coraz ambitniejsze plany sprzedażowe, dość łatwo jest wpaść w rodzaj samouwielbienia i przekonania o swojej nieomyślności.

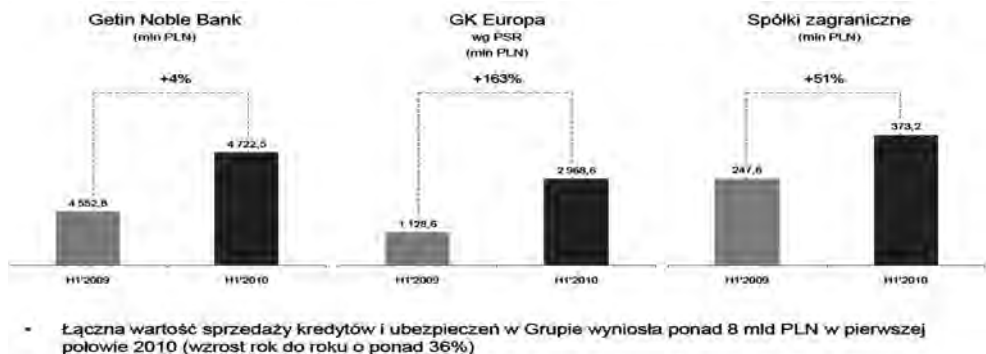
Niestety, specyfika produktów bankowych powoduje, że zawarcie umowy kredytowej dopiero rozpoczyna transakcję (a nie, jak w każdej innej umowie kupna-sprzedaży, ją kończy). I dopiero po spłacie kredytu będzie można powiedzieć, czy bank na niej zarobił i ile. Wielu specjalistów i nawet członków zarządów tego nie czuje i zachłystuje się bieżącymi wynikami, zapominając, że w banku ważne są trendy, a nie krótkoterminowy wynik. Osobną sprawą są cykle gospodarcze, które powodują, że okresowo bank może notować gorsze wyniki i trzeba być na to przygotowanym. Przekonanie o własnej nieomyślności zwiększa skłonność do podejmowania decyzji obarczonych większym ryzykiem. Często takim zachowaniom towarzyszy też gwałtownie rosnąca konsumpcja osobista. Narasta przekonanie, że za lata ciężkiej pracy wreszcie mogą zacząć konsumować, to zaś powoduje mniejsze skupienie się na zarządzaniu bankiem. Mamy więc sytuację, w której rośnie skłonność do ryzykownych transakcji, a maleje skupienie i osobiste zaangażowanie w ich realizację i nadzór nad nimi. Proces zarządzania sukcesem w banku jest sprawą niezmiernie trudną i wymaga dużo samozaparcia, ale wiele też zależy od osobowości lidera i kultury organizacyjnej banku. Pamiętając o założonej strategii Archipelagu Przedsiębiorców, należy podkreślić, że zarządzanie sukcesem zaczęło stanowić ważny element ryzyka. Grupa zaczęła „produkować” wielu bardzo zamożnych ludzi, których dokonania biznesowe zdawały się potwierdzać ich wyjątkowość. Pojawiła się skłonność do nadmiernego ryzyka, w efekcie kilka osób praktycznie zbankrutowało i z niektórymi trzeba się było, niestety, rozstać. Niemniej wydaje się, że w ostatecznym rozrachunku Getin Holding potrafił uzyskać w tym zakresie zadowalający konsensus, chociaż przy skali osiągniętych dokonań nie było to łatwe.

## 10. Getin Holding obecnie

Dane ukazane na rys. 6, 7 i 9 prezentują działanie modelu entropii w warunkach szybkiego wzrostu na przykładzie Grupy Getin. Getin Noble Bank plasuje się obecnie w pierwszej dziesiątce banków w Polsce pod względem zysku netto, przychodów z odsetek i prowizji (rys. 8).

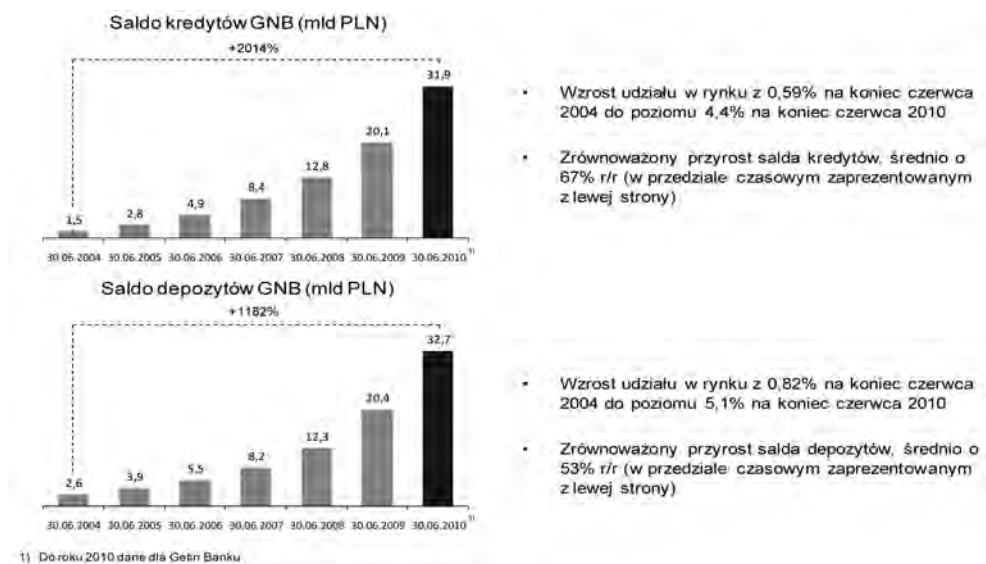
Zastosowanie działania modelu entropii banku w warunkach szybkiego wzrostu zostało zaprezentowane na przykładzie Getin Holding SA bardzo dynamicznie rozwijającej się instytucji bankowej w Środkowej i Wschodniej Europie. Działal-





Rys. 6. Przyrost sprzedaży w Grupie Getin

Źródło: na podstawie danych Spółki, opracowanie własne.



Rys. 7. Saldo depozytów i kredytów w Getin Noble Banku SA

Źródło: na podstawie danych Spółki, opracowanie własne.

ność rozpoczęła w 2002 r. od małej spółki z kapitalizacją 2 mln zł i funduszami własnymi na podobnym poziomie. Kurs akcji wynosił wówczas 0,75 zł/akcję (rys. 8). W ciągu zaledwie 8 lat (a w 6 lat od rozpoczęcia działalności bankowej) Getin zwiększył swoją sumę bilansową ponad 20 razy, w podobnej skali wzrosły aktywa kredytowe (rys. 6 i rys. 7) i zysk. Fundusze własne wzrosły z 2 mln zł do ponad 4 mld zł, Grupa prowadzi swoją działalność w Polsce, Rosji, Ukrainie, Białorusi i Rumunii. Skupiając się na czynnikach zwiększających entropię, należy

Zysk netto		Przychody z odsetek		Przychody z prowizji				
1	PKO BP	1 502,3	1	PKO BP	5 033,2	1	PKO BP	1 910,8
2	Pekao SA	1 226,5	2	Pekao SA	3 163,5	2	Pekao SA	1 372,9
3	BZ WBK	517,0	3	BRE Bank	1 691,5	3	BZ WBK	786,0
4	ING BSK	399,1	4	BZ WBK	1 570,3	4	Getin Noble Bank	576,3
5	Bank Handlowy	349,4	5	ING BSK	1 413,9	5	BRE Bank	581,3
6	BRE Bank	254,0	6	Getin Noble Bank	1 384,1	6	ING BSK	541,7
7	BGK	250,7	7	Bank Millennium	1 166,4	7	BPH	493,5
8	Getin Noble Bank	211,4	8	BPH	1 156,6	8	Bank Handlowy	381,9
9	Bank Millennium	137,7	9	Kredyt Bank	1 088,6	9	Bank Millennium	314,9
10	Raiffeisen Bank	131,9	10	Bank Handlowy	989,9	10	Kredyt Bank	201,1
awans z pozycji 17 <sup>1)</sup>		awans z pozycji 16 <sup>2)</sup>		awans z pozycji 20 <sup>2)</sup>				

Fundusze własne		Suma bilansowa		Należności od klientów		Zobowiązania wobec klientów		
1	PKO BP	17 728,2	1	PKO BP	165 699,3	1	PKO BP	129 239,5
2	Pekao SA	16 830,6	2	Pekao SA	133 427,9	2	Pekao SA	99 509,4
3	BRE Bank	6 945,8	3	BRE Bank	88 911,4	3	BRE Bank	45 954,2
4	BZ WBK	5 632,1	4	ING BSK	61 583,0	4	Bank Millennium	44 474,6
5	Bank Millennium	4 545,5	5	BZ WBK	53 583,8	5	BZ WBK	41 133,2
6	ING BSK	4 491,5	6	Bank Millennium	46 317,0	6	ING BSK	33 091,6
7	Bank Handlowy	4 434,9	7	Kredyt Bank	42 245,4	7	BPH	33 001,3
8	BPH	3 794,5	8	Bank Handlowy	40 136,0	8	Getin Noble Bank	25 451,9
9	Kredyt Bank	3 548,7	9	BPH	39 298,4	9	Kredyt Bank	24 932,3
10	Raiffeisen Bank	2 744,8	10	BGK	39 061,4	10	Polbank EFG	21 528,9
11	Getin Noble Bank	2 650,5	11	Getin Noble Bank	38 791,9	11	Raiffeisen Bank	19 348,2
awans z pozycji 18 <sup>1)</sup>		awans z pozycji 15 <sup>2)</sup>		awans z pozycji 18 <sup>2)</sup>		awans z pozycji 14 <sup>2)</sup>		

- 1) w oparciu o dane opublikowane przez dziennik Rzeczpospolita  
2) Awans z w odniesieniu do wyników z I połowy 2005 roku

Rys. 8. Zestawienie wstępnych wniosków banków w Polsce za I półrocze 2010 r.

Źródło: na podstawie danych Rzeczpospolita <http://www.rp.pl/artukul/529713.html>, opracowanie własne.



Rys. 9. Porównanie efektywności inwestycji w akcje Getin Holding, WIG Banki oraz WIG20 w latach 2002-2010

Źródło: opracowanie własne

stwierdzić, że świadomie zrezygnowano z jakichkolwiek operacji na rynkach foreksowych, instrumentów pochodnych czy też innych inwestycji portfelowych. Ponadto Getin Bank, nie posiadając dużego inwestora strategicznego, musiał od początku zdobywać finansowanie na wolnym rynku, co w naturalny sposób regulowało tempo wzrostu do skali możliwego do pozyskania finansowania. To w sposób naturalny likwidowało ryzyko płynności. Kluczową rolę odgrywał kapitał ludzki, do prowadzenia spółek zaproszono najlepszych menedżerów z dziedziny finansów w Polsce. Praktycznie od pierwszych dni rozpoczęto prace nad wdrożeniem systemu IT oraz obszernego systemu informacji zarządczej. W efekcie zastosowania narzędzi zarządczych opartych na koncepcji entropii banku MEB powstała w ciągu zaledwie 8 lat jedna z największych grup finansowych w kraju, która bez problemu przetrzymała kryzys (nie notując w żadnym miesiącu straty), a kurs akcji wzrósł w tym czasie ponad 40 razy (pro forma – po uwzględnieniu wykonanych na akcjach splitów połączonych z emisjami nowych akcji).

## Literatura

- Chan Kim W., Mauborgne R., Strategia błękitnego oceanu, MTBiznes 2005.  
<http://www.bis.org/publ/bcbs164.pdf>  
<http://www.money.pl/banki/wiadomosci/artykul/konsorcjum;bankow;obejmię;akcje;wschodniego;banku; cukrownictwa>  
<http://www.rp.pl/artykul/529713.html>  
Prospekt emisyjny Noble Bank SA, GPW w Warszawie, 2007. Wyniki pierwszego notowania Noble Bank SA na GPW, 2007, [www.getin.pl](http://www.getin.pl).  
Raport bieżący nr 104/2004 Getin Holding SA, [www.getin.pl](http://www.getin.pl).  
Raport bieżący nr 132/2005 Getin Holding, [www.getin.pl](http://www.getin.pl).  
Raport bieżący nr 20/2010 Getin Noble Bank, [www.getinnoblebank.pl](http://www.getinnoblebank.pl).  
Raport bieżący nr 21/2010 Getin Holding, [www.getin.pl](http://www.getin.pl).  
Raport bieżący nr 89/2009 Getin Noble Bank, [www.getinnoblebank.pl](http://www.getinnoblebank.pl).  
Sprawozdanie finansowe Getin Noble Bank za 1H 2010 r. opublikowane 15.08.2010, [www.getinnoblebank.pl](http://www.getinnoblebank.pl).  
Sprawozdanie finansowe Getin Noble Bank za rok 2009 r. opublikowane 08.03. 2010, [www.getinnoblebank.pl](http://www.getinnoblebank.pl).  
Strengthening the resilience of the banking sector, Basel Committee on Banking Supervision, December 2009.

### **RISK MANAGEMENT IN A BANK UNDER THE CONDITIONS OF FAST GROWTH (ON THE EXAMPLE OF GETIN NOBLE BANK SA)**

**Summary:** The existing regulations of banking risk management include the model of hedging credit and investment risks in a bank which relies on having an adequate own capital representing an appropriate percentage of risk-weighted assets. This approach may be quite

insufficient, because the rising assets may generate a risk of upsetting the stability of a bank much quicker than proportionally increasing own capital will mitigate it. The presented MEB bank entropy model points to a key role of the identification of the significant factors decreasing entropy (own capital, human capital and technological capital) and factors increasing entropy (growing assets, growing liquidity and the volume of speculative transactions). The application of the bank entropy model under the conditions of rapid growth is illustrated by the example of Getin Noble Bank SA, a very rapidly growing banking group operating in Central and Eastern Europe.