Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

DOI:10.17951/h.2017.51.1.87

ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. LI, 1 SECTIO H 2017

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Wydział Finansów i Ubezpieczeń

ANNA PYKA, MONIKA KLIMONTOWICZ

anna.pyka@ue.katowice.pl, mklimontowicz@ue.katowice.pl

Przesłanki zmian modeli biznesowych banków ze szczególnym uwzględnieniem podatku od niektórych instytucji finansowych oraz wymogów kapitałowych

The Reasons for Changes in Business Models of Banks Including in Particular the Tax on Some Financial Institutions and Capital Requirements

Słowa kluczowe: bank; model biznesowy; regulacje ostrożnościowe; podatek bankowy; wymogi kapitałowe

Keywords: bank; business model; prudential regulations; banking tax; capital requirements

Kod JEL: G21; G31; G38

Wstęp

Model biznesowy banków określa to, jak one funkcjonują, według jakich zasad prowadzą działalność i jaką tworzą wartość dla klientów. Pod pojęciem „model biznesowy" – w kontekście sposobu prowadzenia działalności przez bank – należy rozumieć charakterystyczne dla niego zachowania w dłuższym czasie, pozwalające mu na budowanie wartości w dłuższej perspektywie. Model biznesu określa zatem specyficzny dla danego banku sposób tworzenia wartości dla klientów i innych interesariuszy. Nie jest on stworzony i stały na zawsze, dlatego banki nieustannie muszą weryfikować przyjęte modele biznesowe i dostosowywać je do zmieniającego się otoczenia i wymogów regulacyjnych.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

Literatura przedmiotu obszernie traktuje temat modeli biznesowych banków. Część autorów empirycznie weryfikuje także konsekwencje zmian tych modeli. Dla przykładu Mergaerts i Vander Vennet [2016, s. 57–75] badają wpływ modelu biznesowego banku na wyniki finansowe. Badaniami objęto 505 banków z 30 krajów Europy. Jako zmienne wzięto pod uwagę cztery czynniki: wskaźnik zwrotu z kapitału (ROE), wskaźnik rentowności aktywów (ROA), marżę odsetkową netto i stabilność mierzoną przez wskaźnik Z-Score wykorzystywany w metodologii Altmana. Z kolei Hryckiewicz i Kozłowski [2016, s. 1–53], opierając się na teorii portfela, analizowali profil ryzyka i zysku banków o znaczeniu systemowym w zależności od przyjętego modelu biznesowego. Wskazywali oni na główną przesłankę ryzyka systemowego, tj. strukturę finansowania. Postulowali, by regulatorzy kładli większy nacisk na strukturę pasywów banku zamiast opierać się wyłącznie na strukturze aktywów. Autorki niniejszego artykułu w ślad za wyżej wymienionymi postulatami skupiają uwagę na czynnikach mogących mieć wpływ na modele biznesowe banków, kształtujących zarówno stronę aktywów, jak i pasywów.

Celem artykułu jest wskazanie istoty modeli biznesowych banków komercyjnych oraz przesłanek zmian tych modeli, z uwzględnieniem otoczenia rynkowego (w tym tzw. podatku bankowego) i nowych regulacji ostrożnościowych, które wprowadzono po kryzysie z lat 2007–2008, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów kapitałowych.

1. Model biznesowy – założenia, definicje, uwarunkowania

Model w klasycznym rozumieniu to uproszczony obraz. Uproszczony, ponieważ złożoność zjawisk zachodzących w gospodarce, przedsiębiorstwie (banku) i jego otoczeniu uniemożliwia ich dokładne odwzorowanie. Uproszczenie modelu polega na pozbawieniu go szczegółów i cech nieistotnych, przedstawieniu go w mniejszych rozmiarach, a jednocześnie nadaniu mu strukturalizowanego i sformalizowanego kształtu [Michalak, 2015, s. 180]. Z tego powodu budowa modelu musi być poprzedzona sformułowaniem – z konieczności – pewnych założeń i celu, jakiemu ma on służyć. Mimo tych uproszczeniowych założeń tradycyjnie oczekuje się, by model był adekwatny do rzeczywistości i tę rzeczywistość opisywał w sposób obiektywny. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele typów modeli. Wśród nich są modele opisowe, funkcyjne, symulacyjne, optymalizacyjne, prognostyczne [Pluta, 1999, s. 26; Gajęcki (red.), 1997, s. 40] i biznesowe. Każde przedsiębiorstwo (w tym bank) działa według przyjętego modelu biznesowego.

Model biznesowy opisuje sposób działania przedsiębiorstwa (banku), na który składa się system założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać (zamodelować) w przybliżony sposób pewien aspekt rzeczywistości biznesowej. Modele są powszechnie stosowane w biznesie, ponieważ właśnie w nim muszą być podejmowane decyzje. Model biznesowy w szerokim rozumieniu to zestaw

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

elementów i relacji, które powstają między nimi w procesie wytwarzania wartości przedsiębiorstwa. Konkretyzuje on strategiczne założenia przedsiębiorstwa w obszarze sposobu kreowania w nim wartości [Pyka (red.), 2013, s. 20].

Najbardziej ogólna definicja modelu biznesowego banku określa go jako oferowanie unikalnej wartości dla klienta w możliwie najbardziej zyskowny dla banku sposób. Unikatowość wartości musi opierać się na działaniach, które będą powodowały, że klienci nie będą mieli motywacji, aby pójść gdzie indziej, oraz żeby dostawcy i partnerzy także zyskiwali na współpracy.

Zott, Amit i Massa [2011, s. 1019–1042] pokazują, że definicje modeli biznesowych znacznie się różnią między sobą. Ich zakres obejmuje zarówno prostą narrację [Magretta, 2002, s. 86–92] na temat technologii, działalności przez elektroniczne kanały i innowacji [np. Chesbrough, Rosenbloom, 2002, s. 529–555; Nawrocki, Żabka, 2011, s. 3–12], jak i konceptualizacje odnoszące się do strategii i oparte o zasoby [Osterwalder, Pigneur, 2005, s. 1–25]. Niemniej panuje zgoda co do tego, że modele biznesowe nie tylko dokumentują pozyskiwaną przez spółkę wartość, ale również wyjaśniają, jak to spółka robi [Huelsbeck, Merchant, Sandino, 2011, s. 1631–1654; Zott, Amit, Massa, 2011, s. 1019–1042]. Według Nosowskiego [2010, s. 158] model biznesowy jest koncepcyjnym narzędziem, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, pozwalającym wyrazić biznesową logikę określonej firmy. Jest to przedstawienie wartości oferowanej różnym segmentom klientów oraz architektury firmy i jej związków z innymi partnerami, pozwalających na tworzenie, sprzedawanie i dostarczanie tej wartości. Tym samym modele biznesowe różnią się od wcześniejszych pomiarów po wygenerowaniu wyników lub strategii, ponieważ koncentrują się na operacjach wewnętrznych, łańcuchu dostaw i klientach, a nie na konkurencji i ogólnych warunkach rynkowych [Seddon i in., 2004; Teece, 2010; szerzej: Lueg, Pedersen, Clemmensen, 2015, s. 344–359]. Zott, Amit i Massa [2011, s. 1019–1042] podkreślają, że definicja modelu biznesowego jest specyficzna dla każdej firmy lub co najmniej dla sektora.

Jak wynika z powyższych rozważań, zróżnicowanie definicyjne jest duże, ale zasadnicze elementy są wspólne i odnoszą się przede wszystkim do sposobów kreowania wartości i mechanizmów, które na to pozwalają, czyli model biznesowy (biznesu) opisuje podstawy tego, w jaki sposób dana organizacja tworzy, dostarcza, ale i przechwytuje wartość[1]. Ważne jest też to, że to kreowanie wartości zawsze jest rozpatrywane w długofalowym horyzoncie.

[1] Jedną z popularniejszych koncepcji w określaniu modeli biznesowych jest *business model canvas* autorstwa A. Osterwaldera. Koncepcja ta zakłada, że model to statyczny obraz. Jak pisze autor, jest to „migawka rzeczywistości". Pomaga zrozumieć ideę modelu biznesowego, ale „nie pomaga w zarządzaniu i przełożeniu tej rzeczywistości na konkretne działania". Model ten opisuje rzeczywistość, w której funkcjonuje podmiot, za pomocą dziewięciu elementów (zasobów i czynników), dzięki którym organizacje tworzą i dostarczają wartość swoim klientom. Wśród nich są: kluczowi partnerzy (*Key Partners*), kluczowe aktywności (*Key Activites*), kluczowe zasoby (*Key Resources*), wartość dodana (*Value Proposition*), kanały dystrybucji (*Channels*), struktura kosztów (*Cost Structure*), struktura przychodów (*Revenue Streams*), segmentacja klientów (*Customer Segment*) oraz relacje z klientami (*Customer Relationships*) [Osterwalder, Pigneur, 2005, s. 1–25].

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

2. Determinanty zmian modeli biznesowych banków

W ciągu ostatnich dziesięcioleci bankowe modele biznesowe ulegały zmianom, dość znacząco odchodząc od klasycznego modelu depozytowo-kredytowego. Część z nich miała charakter ukierunkowany domenowo (np. banki inwestycyjne) lub sektorowo (np. banki detaliczne), a część zmierzała w kierunku uniwersalizacji, dodatkowo wzbogaconej o rozszerzanie zakresu działalności (np. *bancassurance*). Ponadto piętno odcisnęła rewolucja technologiczna pozwalająca na tworzenie i realizowanie bankowych modeli e-biznesowych (np. banki internetowe). W sektorze usług bankowych pojawiły się też modele wykorzystujące rozwiązania franchisingowe i partnerskie. G. Tumpel-Gugerel, członkini zarządu Europejskiego Banku Centralnego, zidentyfikowała dwa główne czynniki zmian bankowych modeli biznesowych [Nosowski, 2010, s. 161]. Są to:

- dywersyfikacja źródeł przychodów – zjawisko deregulacji sektora finansowego spowodowało znaczne zróżnicowanie źródeł przychodów banków, w tym tendencje do poszukiwania przychodów pozaodsetkowych, które mogą mieć bardziej zmienną naturę niż klasyczne przychody odsetkowe,
- dywersyfikacja źródeł finansowania – praktycznie w tym samym czasie, gdy zmieniała się struktura źródeł przychodów, pojawiła się możliwość wyjścia poza tradycyjne źródła finansowania biznesu bankowego (takich jak depozyty) w kierunku rozwiązań rynków kapitałowych (np. sekurytyzacja), a tym samym większa podatność banków na dynamikę i zawirowania tych rynków.

Powyższe czynniki pozostają w korelacji z kryzysem finansowym lat 2007–2009, do którego w znaczący sposób się przyczyniły, ale też sam kryzys stał się swoistym weryfikatorem przyjętych modeli biznesowych i katalizatorem zmian w ich założeniach.

Obecnie banki stawiają czoła palącej potrzebie dokonywania ponownej oceny wykonalności swoich aktualnych strategii i modeli biznesowych w odpowiedzi na liczne naciski regulacyjne oraz inne czynniki, takie jak wydarzenia makroekonomiczne w krajach, w których prowadzą działalność. Niektóre z inicjatyw regulacyjnych i odnoszących się do nich reform (jak kapitał, płynność, plany naprawy, zobowiązania kwalifikowane [tzn. podlegające umorzeniu lub konwersji, *bail-in debt*], ochrona konsumenta, sprawozdawczość, podatki i obciążenia) mogą mieć bezprecedensowy wpływ na koszty działalności bankowej. Całościowo koszty te mogą być ogromne i mogą zmusić wiele banków do ponownego wstecznego przeskalowania niektórych obszarów działalności, szukając jednocześnie szans na utrzymanie lub rozszerzenie innej działalności w drodze agresywnego cięcia kosztów, delewarowania i restrukturyzacji [KPMG International, 2011, s. 8]. Wpływ wybranych regulacji na sektor bankowy w Polsce w 2010 i 2011 r. prezentują Kasiewicz i Kurkliński [(red.), 2012]. W szczególności zwracają oni uwagę na przyjęte cele, główne zastrzeżenia formułowane w procesie legislacyjnym i to, w jakim stopniu wersje finalne uwzględniały zgłaszane uwagi. Ponadto podejmują próbę zidentyfikowania podstawowych korzyści, kosztów i ewentualnych zagrożeń wybranych regulacji.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

W wyniku realizowanych zmian regulacyjnych banki wprowadzają różne zmiany lub rozważają wprowadzenie różnych zmian do swoich strategii i modeli biznesowych, łącznie z takimi, jak [KPMG International, 2011, s. 8]:

- ograniczenie działalności i zwiększenie bezpieczeństwa, co wiąże się z niższymi, ale mniej chwiejnymi zyskami,
- zdefiniowanie węższego zakresu głównej działalności, podniesienie specjalizacji oraz wyjście z działalności pobocznej,
- odsunięcie się od prowadzenia działalności banku uniwersalnego świadczącego pełen zakres usług,
- przyjęcie modelu usług skupionego na tradycyjnej głównej działalności bankowej, tj. przyjmowaniu depozytów, udzielaniu kredytów detalicznych i korporacyjnych oraz obsłudze systemu płatniczego,
- zwiększenie udziału rynkowego w wybranych głównych obszarach działalności przez konsolidację, fuzje i nabycia, by można było poprawić marżę w wyniku ekonomii skali i podniesienia swojej siły rynkowej,
- ograniczanie działalności międzynarodowej i przygranicznej,
- skupienie się pod względem geograficznym na mniejszej liczbie dynamicznie rozwijających się rynków.

3. Podatek od niektórych instytucji finansowych jako przesłanka zmiany modeli biznesowych banków komercyjnych w Polsce

Jedną z przesłanek zmian modeli biznesowych banków komercyjnych w Polsce może stać się wprowadzony od lutego 2016 r. podatek od niektórych instytucji finansowych, tzw. podatek bankowy [Ustawa z dnia 15 stycznia 2016 r.]. Do kręgu jego podatników zaliczono m.in. banki krajowe, oddziały banków zagranicznych, oddziały instytucji kredytowych i spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe. Banki na programach naprawczych oraz BGK są ustawowo zwolnione z podatku. Stawka podatku wynosi 0,0366% miesięcznie wielkości aktywów pomniejszonych o[2]:

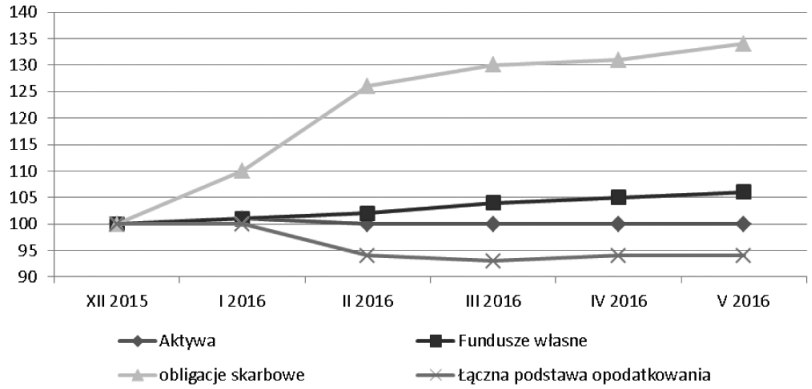
- 4 mld zł (kwota ta sprawia, że mniejszych banków podatek ten nie dotyczy),
- fundusze własne banków,
- obligacje skarbowe znajdujące się w portfelu banku,
- środki banków spółdzielczych na kontach w bankach zrzeszających,
- papiery nabyte od NBP, które stanowią zabezpieczenie kredytu refinansowego NBP.

Wprowadzony podatek bankowy spowodował w pierwszym okresie obowiązywania wzrost kosztów działania banków. Przez pierwsze cztery miesiące obowiązywania ustawy banki komercyjne zapłaciły 1 173,1 mln zł podatku z tego tytułu. Jak pokazuje rys. 1, dynamika składników determinujących wartość zapłaconego podatku

[2] Wejście banku w proces postępowania naprawczego stanowi element zwalniający z tego podatku.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

była niska do końca 2015 r. Od stycznia 2016 r. widoczny jest wzrost zainteresowania banków obligacjami Skarbu Państwa (o 51,1 mld zł, tj. o 25,8%).



Rys. 1. Dynamika poszczególnych składowych podatku
(banki, które zapłaciły podatek; grudzień 2015 r. = 100)

Źródło: [UKNF, 2016b, s. 6].

Zwiększone zainteresowanie papierami skarbowymi prawie w całości dotyczyło podmiotów, które od lutego 2016 r. podlegają ustawie o podatku od niektórych instytucji finansowych. Można zatem przypuszczać, że banki dokonały zmiany struktury bilansów w celu obniżenia kwoty podatku. Dzięki tej operacji i przy założeniu, że utrzymają do końca 2016 r. powiększony stan papierów skarbowych, banki zmniejszą podatek o około 200 mln zł w stosunku do sytuacji, gdyby nie dokonały zmian w strukturze aktywów. Wśród analizowanych banków, które przynajmniej raz zapłaciły podatek, w ciągu pierwszych pięciu miesięcy 2016 r. wzrost podstawy opodatkowania nastąpił w czterech bankach. Łącznie podstawa opodatkowania w okresie od grudnia do maja zmniejszyła się o 6,43%. W badaniach przeprowadzonych przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego (UKNF) banki relatywnie duże, o wysokiej rentowności, wskazały, że wprowadzenie tej daniny nie wpłynęło na ich bieżącą sytuację. Podkreślały jednak, że podatek oddziałuje na zdolność do wypracowywania zysku w długim okresie, co będzie miało wpływ na dynamikę akcji kredytowej. Inne banki wskazywały, że wprowadzenie podatku (poza wpływem na rentowność) skutkowało zmianą zarządzania bilansem i spółkami zależnymi. Dokonano zmiany struktury rezerw płynnościowych (wzrost zainteresowania papierami skarbowymi), ograniczenia transakcji międzybankowych oraz transakcji *repo* i *reverse repo* [UKNF, 2016b, s. 3–4, 7].

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

4. Regulacje ostrożnościowe wpływające na modele biznesowe banków komercyjnych w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem wymogów kapitałowych

Normy ostrożnościowe regulują działalność banku jako przedsiębiorstwa i mają na celu zwiększenie bezpieczeństwa funkcjonowania banku, które ma przełożenie na bezpieczeństwo klientów. Regulacje polegają w szczególności na kontroli ryzyka w działalności bankowej, ograniczeniu rozmiarów aktywności banku (limity kredytowe i inwestycyjne) czy określeniu wymogów kapitałowych [Nawrocki, Rychlewski, 2012, s. 8–28]. Wymogi regulacyjne dotyczą również sprawozdawczości banku (wymogi informacyjne) i procedur dotyczących likwidacji banku, tak aby nie dopuścić do funkcjonowania niewypłacalnych instytucji, co może rodzić zjawisko hazardu moralnego. Najważniejsze normy ostrożnościowe, regulujące działalność banków w Polsce i całej UE, dotyczą:

- obowiązku uzyskania licencji bankowej,
- posiadania kapitału założycielskiego na poziomie 5 mln euro,
- konieczności uzyskania zgody KNF na powołanie członków zarządu (w tym prezesa) oraz członków rad nadzorczych (po spełnieniu przez nich określonych wymogów),
- przestrzegania adekwatności kapitałowej (współczynnik wypłacalności banku),
- przestrzegania limitu inwestycji kapitałowych banku,
- przestrzegania limitu koncentracji kredytów,
- kontroli przepływu kapitałów.

Jedną z podstawowych regulacji ostrożnościowych jest wymóg posiadania minimum kapitałowego zarówno w momencie otrzymania licencji (5 mln euro), jak i podczas działalności banku. Minimalny kapitał, który jest wymagany (w trakcie działalności banku) przez władze nadzorcze i który ma stanowić zabezpieczenie deponentów i innych wierzycieli przed poniesieniem straty, nazywany jest kapitałem regulacyjnym (*regulatory capital*).

Idea tworzenia wymogów kapitałowych wynika bezpośrednio z jednej z funkcji kapitału regulacyjnego banku, tj. zabezpieczenia banku przed nieoczekiwanymi stratami. Drugą, równorzędną z punktu widzenia zasadności wyznaczania wymogów kapitałowych, funkcją kapitału regulacyjnego, która zależy nie tylko od jego wysokości, ale także od struktury i źródeł pochodzenia, jest określenie tolerancji banku na ponoszone i potencjalne ryzyko [Zaleska (red.), 2013, s. 213]. Zgodnie z Nową Umową Kapitałową, wydaną przez Komitet Bazylejski[3] w 2004 r., banki są zobowiązane do wyznaczania wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka kredytowego,

[3] W skład Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego, utworzonego w 1975 r., wchodzą przedstawiciele banków centralnych i władz nadzorczych państw członkowskich.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

rynkowego i operacyjnego. Kapitał regulacyjny (określany też jako fundusze własne) składa się z trzech kategorii kapitału:

- kapitały podstawowe (*Tier I*, *core capital*), które obejmują kapitał akcyjny, zyski zatrzymane, kapitał zapasowy, rezerwy jawne i inne pozycje uznane przez nadzorców krajowych,
- kapitały uzupełniające (*Tier II*, *suplementary capital*), na które składają się nieujawnione rezerwy, rezerwa rewaluacyjna, rezerwa aktualizacji wartości, rezerwa na ryzyko ogólne, pożyczki podporządkowane, instrumenty hybrydowe,
- kapitały trzeciej kategorii (*Tier III*), na które składają się m.in. krótkoterminowe zobowiązania podporządkowane[4].

Kapitał regulacyjny jest podstawą do ustalania poziomu adekwatności kapitałowej (współczynnik wypłacalności) i granic podejmowanego przez bank ryzyka (wymogi kapitałowe z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka prowadzonej działalności). Adekwatność kapitałowa jest relacją wielkości kapitałów własnych banku (funduszy podstawowych *Tier I* oraz uzupełniających – *Tier II*) do aktywów ważonych ryzykiem (*Risk-Weighted Asset* – RWA). Wskaźnik adekwatności kapitałowej określa zdolność podmiotu do terminowej realizacji zobowiązań, a utrzymywanie wskaźnika na właściwym poziomie zapewnia, że bank nie rozwija swojej działalności bez odpowiedniego kapitału.

Wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka kredytowego wskazuje, że kapitał banku – fundusze własne netto (podstawowe i uzupełniające – *Tier I* i *Tier II*) – musi wynosić minimum 8% aktywów banku (zalecane 12%) i pozycji pozabilansowych ważonych ryzykiem, przy czym kapitał pierwszego stopnia (akcyjny) – minimum 6%[5]. Poszczególnym pozycjom aktywów przypisano wagi zależne od poziomu ryzyka operacji i kraju, tak aby bank posiadający bardziej ryzykowne aktywa miał większy kapitał niż bank o bezpieczniejszych aktywach.

Doświadczenia ostatniego kryzysu finansowego spowodowały [Jonek-Kowalska, 2010, s. 159–175], że 1 stycznia 2014 r. pakiet CRD IV/CRR (*Capital Requirements Directive IV/Capital Requirements Regulation*) [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE] w całości zastąpił dotychczas obowiązujące przepisy dotyczące wymogów kapitałowych.

Bazylea III oraz CRD IV postawiły za cel eliminację negatywnych zjawisk, w szczególności wzmocnienie banków na wypadek szoków finansowych oraz zmniejszenie ryzyka przenoszenia kryzysów finansowych na sferę gospodarki realnej [Proniewski, Tarasiuk, 2012, s. 191]. Nowe standardy i bufory kapitałowe, które wprowadza Bazylea III, wymagają od banków posiadania wyższego poziomu kapitałów i poprawy ich jakości w stosunku do wymagań Bazylei II.

[4] Zgodnie z Basel III *Tier III* ma zostać zlikwidowany.

[5] Bazylea III zaostrzyła pierwotnie dopuszczalną wielkość *capital ratio Tier I* z 4% (NUK) do 6% (od 1 stycznia 2013 r. – 4,5%; od 1 stycznia 2014 r. – 5,5%; od 1 stycznia 2015 r. – 6%).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

Według stanu na koniec czerwca 2016 r. sektor bankowy w Polsce, traktowany jak jeden bank, spełniał minimalne wymagania regulacyjne określone w tzw. pakiecie CRD IV/CRR6 – współczynnik kapitału podstawowego *Tier I* wynosił 15,8%, współczynnik kapitału *Tier I* również 15,8%, a łączny współczynnik kapitałowy sektora – 17,4%. W okresie czerwiec 2015 – czerwiec 2016 można zaobserwować wzrost współczynników kapitałowych, który z jednej strony wynikał ze wzrostu funduszy własnych (zatrzymanie w bankach ponad połowy zysków wypracowanych w 2015 r. oraz nowych emisji akcji), a z drugiej z wyłączenia ze sprawozdawczości SK Banku, którego upadłość w końcu 2015 r. spowodowała silne pogorszenie miar adekwatności w sektorze banków spółdzielczych [UKNF, 2016a, s. 18].

Tab. 1. Banki niespełniające wymagań CRR lub zaleceń KNF

Banki	Liczba banków				Udział w aktywach			
	12/14	12/15	03/16	06/16	12/14	12/15	03/16	06/16
Niespełniające wymagań CRR	bd	3	1	3	–	1,2%	1,0%	0,3%
Niespełniające zaleceń KNF	bd	34	42	20	–	10,2%	14,5%	3,2%

Źródło: [UKNF, 2016a, s. 18].

Jak wynika z tab. 1, na koniec czerwca 2016 r. trzy banki (były to banki spółdzielcze) nie spełniały minimalnych wymogów regulacyjnych określonych pakiecie CRD IV/CRR (ich udział w aktywach sektora wynosił 0,3%). Jednocześnie dwa banki komercyjne oraz 18 banków spółdzielczych nie spełniało zaleceń KNF w sprawie minimalnych poziomów współczynników kapitałowych (ich udział w aktywach sektora wynosił 3,2%), tj. współczynnika kapitału *Tier I* oraz łącznego współczynnika kapitałowego na poziomie nie niższym niż odpowiednio 10,25% i 13,25% łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko powiększone o tzw. domiar.

Szczególną uwagę na zachowanie odpowiedniej pozycji kapitałowej powinny zwrócić banki posiadające istotne ekspozycje na rynku walutowych kredytów mieszkaniowych dla gospodarstw domowych, które generują szereg rodzajów ryzyka (tab. 2).

Tab. 2. Kredyty walutowe w strukturze portfela kredytowego w wybranych bankach (stan na styczeń 2015 r.)

Banki	Kredyty brutto w mln PLN	Portfel kredytów hipotecznych FX	% portfela kredytowego
PKO BP	185 950	29 469	16
Bank Pekao	115 999	4 562	4
mBank	74 698	22 681	30
ING BSK	61 886	1 322	2
Bank Handlowy*	18 572	0	0
Bank Millennium	45 205	17 619	39
BZ WBK**	90 341	12 981	14
BGŻ	31 182	2 927	9
Getin Noble Bank	45 760	12 478	27
Ogółem	669 592	104 039	16

* poniżej 0,5% kredytów brutto; ** tylko kredyty w CHF
Źródło: [Zbiejciak, 2015].

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

Banki te muszą się też liczyć z indywidualnymi działaniami nadzoru bankowego, polegającymi na oddziaływaniu na wysokość ich funduszy własnych przez nałożenie dodatkowego wymogu kapitałowego (tzw. domiar kapitałowy w ramach Filaru II), oraz indywidualnymi zaleceniami w sprawie polityki dywidendowej. Wśród takich banków są Bank Millennium (39% kredytów walutowych w łącznej ekspozycji kredytowej), mBank (30%) oraz Getin Noble Bank (27%).

Podsumowanie

Należy pamiętać, że model biznesowy nie jest stworzony i stały na zawsze, dlatego wszystkie banki nieustannie muszą weryfikować przyjęte modele biznesowe i dostosowywać je do zmieniającego się otoczenia oraz wymogów, które nakładają na nie regulatorzy.

Nowe regulacje ostrożnościowe wprowadzone po kryzysie lat 2007–2008 mają na celu wzmocnienie regulacji sektora bankowego i są kolejnym krokiem w kierunku stworzenia bezpieczniejszego i bardziej przejrzystego systemu finansowego. Uwzględniono w nich propozycje Komitetu Bazylejskiego ds. Nadzoru Bankowego, określane jako Bazylea III. W dyrektywie CRD IV regulowane są kwestie związane m.in. z tworzeniem banków, buforami kapitałowymi, nadzorem, zarządzaniem i ładem korporacyjnym banków. W rozporządzeniu CRR znajdują się przepisy dotyczące m.in. funduszy własnych, wymogów kapitałowych, płynności i lewarowania. Najważniejszym elementem koncepcji Basel III jest podniesienie jakości kapitału regulacyjnego, podwyższenie minimalnych wymogów kapitałowych oraz wprowadzenie norm krótko- i długoterminowej płynności.

Poprawa jakości zarządzania ryzykiem w bankach, która ma się dokonać dzięki pakietowi CRD IV/CRR, determinuje potencjalne zmiany w modelach biznesowych banków komercyjnych. Banki, które mają współczynnik kapitałowy na poziomie niższym od wymaganego lub które balansują na granicy jego spełnienia, będą poszukiwać możliwości jego zwiększenia. Z uwagi na fakt, że wysokość współczynnika wypłacalności zależy od poziomu kapitału własnego i aktywów ważonych ryzykiem (RWA) można przypuszczać, że banki będą zmieniać swój model biznesowy w zakresie tych elementów. W kontekście zwiększania bazy kapitałowej mogą one podejmować działania w zakresie:

- polityki dywidendy – pozostawienie całości zysków w przedsiębiorstwie, co oznacza mniejsze bieżące korzyści dla właścicieli. Należy mieć na uwadze malejące możliwości tworzenia kapitałów w drodze akumulacji zysków, co wynika z obniżającej się zyskowności sektora bankowego na skutek ograniczenia źródeł dochodów, niskich stóp procentowych, rosnących obciążeń na rzecz BFG oraz uchwalenia ustawy o podatku od niektórych instytucji finansowych,

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

- dokapitalizowania przez spółki matki, ale to raczej mało prawdopodobne w obecnej sytuacji gospodarczej świata,
- działań mających na celu ograniczenie kosztów – poprawa wskaźnika koszty/przychody,
- działań mających na celu poprawę rentowności, tj. wzrostu marż i opłat.

Banki komercyjne mają świadomość, że malejąca zyskowność sektora może zmniejszyć skłonność inwestorów do inwestowania w banki, a to niektórym podmiotom może ograniczać możliwości pozyskiwania kapitału na rynku.

Z kolei w odniesieniu do kształtowania wartości aktywów ważonych ryzykiem banki mogą podejmować działania w zakresie:

- poprawy jakości portfela kredytowego (należności z tytułu udzielonych kredytów stanowią większość aktywów banków uniwersalnych w Polsce), co jest możliwe przez finansowanie podmiotów z dobrym ratingiem, zabezpieczeniami zgodnymi z Basel III (tj. dającymi prawo do pomniejszania rezerw banku) itp.,
- kształtowania wielkości portfela kredytowego – dla banków o wysokim RWA oznacza to ograniczenie akcji kredytowej; dodatkowo podatek od aktywów bankowych (a także planowana restrukturyzacja kredytów frankowych) może osłabić zdolność banków do udzielania kredytów – pół roku po wprowadzeniu podatku bankowego zauważalna jest tendencja banków do wzrostu udziału papierów skarbowych w strukturze aktywów.

Biblliografia

Chesbrough H., Rosenbloom RS., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, "Industrial and Corporate Change" 2002, Vol. 11 (3), **DOI: https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529**.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (Capital Requirements Directive IV, CRD IV).

Gajęcki R. (red.), *Rozwój firmy. Teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997.

Hryckiewicz A., Kozłowski Ł., *Banking Business Models and the Nature of Financial Crisis*, "Journal of International Money and Finance" 2016.

Huelsbeck D.P., Merchant K.A., Sandino T., *On Testing Business Models*, "The Accounting Review" 2011, Vol. 86 (5), **DOI: https://doi.org/10.2308/accr-10096**.

Jonek-Kowalska I., *Identyfikacja wpływu kryzysu subprime na strategie finansowania przedsiębiorstw*, [w:] J. Ostaszewski (red.), *Nowe wyzwania w zakresie ekonomii i polityki gospodarczej po kryzysie subprime*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.

Kasiewicz S., Kurkliński L. (red.), S*zok regulacyjny a konkurencyjność i rozwój sektora bankowego*, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 2012.

KPMG International, *Evolving Banking Regulation. A long Journey Ahead – the Outlook for 2012. Report*, Warszawa 2011.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

Lueg R., Pedersen M.M., Clemmensen S.N., *The Role of Corporate Sustainability in a Low-cost Business Model – A Case Study in the Scandinavian Fashion Industry*, "Business Strategy and the Environment" 2015, Vol. 24, **DOI: https://doi.org/10.1002/bse.1825**.

Magretta J., *Why Business Models Matter*, "Harvard Business Review" 2002, Vol. 80 (5).

Mergaerts F., Vander Vennet R., *Business Models and Bank Performance: A Long-term Perspective*, "Journal of Financial Stability" 2016, Vol. 22, **DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfs.2015.12.002**.

Michalak A., *Modele kosztu kapitału i ich implementacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.

Nawrocki T., Rychlewski J., *Zmodyfikowany model oceny stabilności finansowej banku komercyjnego bazujący na koncepcji entropii*, [w:] S. Owsiak (red.), *Stabilność systemu finansowego warunkiem rozwoju gospodarczego*, t. 2, Wydawnictwo WSFiP w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012.

Nawrocki T., Żabka A., *Działalność innowacyjna spółek giełdowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2011, nr 11.

Nosowski A., *Bankowe modele biznesowe – ewolucja czy innowacja*, „Annales UMCS. Sectio H" 2010, Vol. 44, nr 2.

Osterwalder A., Pigneur Y., *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, "Communications of AIS 2005" 2005, Vol. 16.

Pluta W., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999.

Proniewski M., Tarasiuk W., *Zarządzanie instytucjami kredytowymi. Strategie, modele biznesowe i operacyjne*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

Pyka I. (red.), *Bankowość komercyjna*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (*Capital Requirements Regulation* – CRR).

Seddon P.B., Lewis G.P., Freeman P., Shanks G., *The Case for Viewing Business Models as an Abstraction of Strategy*, "Communications of AIS" 2004, Vol. 13.

Teece D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, "Long Range Planning" 2010, No. 43.

UKNF, *Raport o sytuacji banków w I półroczu 2016 r.*, Warszawa 2016.

UKNF, *Syntetyczna informacja na temat wpływu podatku od niektórych instytucji finansowych na sytuację banków komercyjnych*, Departament Bankowości Komercyjnej i Specjalistycznej oraz Instytucji Płatniczych, Warszawa 2016.

Ustawa z dnia 15 stycznia 2016 r. o podatku od niektórych instytucji finansowych (Dz. U. 2016, poz. 68).

Zaleska M. (red.), *Bankowość*, C.H. Beck, Warszawa 2013.

Zott C., Amit R., Massa L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, "Journal of Management" 2011, Vol. 37 (4), **DOI: https://doi.org/10.1177/0149206311406265**.

Zbiejciak M., *4 banki z największą ekspozycją na kredyty we franku szwajcarskim*, 2015, http://wiadomosci.stockwatch.pl/4-banki-z-najwieksza-ekspozycja-na-kredyty-we-franku-szwajcarskim,akcje,125742 [data dostępu: 11.12.2015].

The Reasons for Changes in Business Models of Banks Including in Particular the Tax on Some Financial Institutions and Capital Requirements

Business model of the banks defines their operation, rules applied to their business activity and value for the clients. Business model is not created once and for all. Thus, banks must verify the accepted business models all the time and adjust them to the changing environment and regulatory requirements. This paper is aimed at showing business models of commercial banks and showing reasons for changing the models taking into account market environment (for example, banking tax) and new prudential regulations implemented after the crisis in 2007–2008, paying special attention to capital requirements.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 23/12/2025 12:12:23

Przesłanki zmian modeli biznesowych banków ze szczególnym uwzględnieniem podatku od niektórych instytucji finansowych i wymogów kapitałowych

Model biznesowy banków określa to, jak one funkcjonują, według jakich zasad prowadzą działalność i jaką tworzą wartość dla klientów. Banki nieustannie muszą weryfikować przyjęte modele biznesowe i dostosowywać je do zmieniającego się otoczenia oraz wymogów regulacyjnych. Celem artykułu jest wskazanie istoty modeli biznesowych banków komercyjnych i przesłanek zmian tych modeli z uwzględnieniem otoczenia rynkowego (w tym tzw. podatku bankowego) oraz nowych regulacji ostrożnościowych, które wprowadzono po kryzysie z lat 2007–2008, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów kapitałowych.