

Stanisław Kasiewicz

Nowe trendy w systemie regulowania rynku usług bankowych

Dotkliwość ostatniego kryzysu finansowego dla europejskich rynków finansowych, gospodarki i społeczeństwa, który trwa już prawie 8 lat sprawia, że naukowcy i analitycy finansowi zaczynają z dużą otwartością poszukiwać odpowiedzi na pytanie, nie tylko jak zredukować negatywne jego skutki w przyszłości, ale również rozważają jaka będzie wizja przyszłego systemu regulowania instytucji finansowych.

W artykule przedstawione są trzy opcje stanowisk o przyszłych tendencjach regulacyjnych: alternatywa teoretyczna, opcja prezentowana w raportach i opracowaniach eksperckich oraz wersja nasuwająca się z obserwacji aktualnej praktyki funkcjonowania europejskich banków.

Celem artykułu jest skonfrontowanie poglądów na temat przyszłych trendów w regulacji sektora bankowego z perspektywy teoretycznej, konsultingowej i formułowanej w oparciu o ocenę praktyki bankowej. W opracowaniu stawia się roboczą hipotezę, że głównym motorem napędzającym i wpływającym na koncepcje, metodykę i działalność instytucji regulacyjnych sektora bankowego będą wdrażane innowacje finansowe.

Artykuł składa się z czterech powiązanych logicznie części. W pierwszej przyjmuje się założenie, że wizja systemu regulowania instytucji bankowych wynikać będzie z interakcji banków i działań regulatorów. Dlatego prezentuje się syntetyczną ocenę zmian, jakie zaszły w

systemie regulowania banków. W drugiej części uwypuklone zostały zmiany w regulacjach pokryzysowych, bowiem kryzys wywarł silne piętno na kształt nowej architektury regulacyjnej. W trzeciej części opracowania przedstawiono scenariusze przyszłego rozwoju sektora bankowego i kierunków zmian jego regulacji. W ostatnim fragmencie dokonana została ekspozycja oczekiwań bankowców w stosunku do kluczowych działań regulatorów w perspektywie najbliższych 10-15 lat.

Wizje regulowania sektora bankowego

Problematyka predykcji trendów regulowania sektora bankowego jest dużym wyzwaniem naukowo-badawczym, aczkolwiek wysoce kłopotliwym i kontrowersyjnym [Gosse, Philon, 2014]. Z natury i cech regulacji, zwłaszcza przyjmujących formę aktów prawnych wynika, że regulatorzy dążą do porządkowania i rozwoju życia gospodarczego w dłuższym horyzoncie czasowym. Z kolei zmiany, jakie aktualnie następują w uwarunkowaniach gospodarowania i na rynku usług bankowych, dokonują się w zawrotnym tempie, towarzyszy im wysoka niepewność, niestabilność, złożoność i nieciągłość. Z jednej strony regulacje silnie wpływają na kształtowanie się rynku usług bankowych, jego strukturę, formy konkutowania, pozycję klienta, oferowane produkty, zarządzanie ryzykiem. Nie wspominając o jednej z podstawowych funkcji – oddziaływaniu regulacji na stabilność

i bezpieczeństwo sektora finansowego i całego systemu społeczno-gospodarczego [Marcinkowska, 2014; Marcinkowska, Wdowiński, Flejterski, Bukowski, Zygierewicz, 2014]. Z drugiej strony, cechy rynku, a zwłaszcza jego niedoskonałości i formułowane cele przez władze polityczne i gospodarcze, są zwykle istotną przesłanką dla opracowania nowych regulacji.

Współzależności między tendencjami rozwoju rynku usług bankowych a systemem ich regulowania wpływają na wielowymiarowe skutki legislacji. Regulacje mogą stymulować rozwój sektora bankowego, stać się jego hamulcem w rozwoju bądź przyczyniać się do jego długookresowej stagnacji czy nawet prowadzić do szybkiej jego destrukcji. Dlatego tak ważne jest zbadanie przyszłych tendencji regulacyjnych, a w szczególności, jakie regulacje są potrzebne, jak je skutecznie opracowywać i jak oceniać ich jakość, aby wysiłek licznych instytucji legislacyjnych nie okazał się niepowetowaną stratą zużytych zasobów i utratą alternatywnych szans rozwojowych.

Punkt wyjścia

W porównaniu do ubiegłego wieku, w fundamentach i praktyce regulowania sektora bankowego nastąpiło szereg przełomowych i korzystnych zmian w obszarze teoretycznym, metodycznym i instytucjonalnym.

Rozwinęły się podstawy teoretyczne regulacji w sektorze bankowym. Rozpracowane są kluczowe nurty teorii regulacji: publiczny, prywatny, normatywny i pozytywny [zob. Baldwin, Cave, Lodge, 2012; Maloney, Ferran, Payne, 2015; Harnay, L. Scalon, 2016]. Opisane są dość dobrze koncepcje opracowania nowych regulacji. Interesujące prezentacje tych koncepcji można znaleźć w licznych opracowaniach [de Weers, 2011; Kasiewicz, 2016; Masiukiewicz, Morawska, 2015].

Regulatorzy mogą odwoływać się przy stosowaniu tych koncepcji do idei, zasad,

mechanizmów i instrumentów w ramach tych koncepcji. Do nich zaliczyć można:

- pionowa (*Vertical Enforcement*)
- pozioma (*Horizontal Regulation*)
- regulacja reakcyjna (*Responsive Regulation*)
- regulacja opierająca się na ryzyku (*Risk-based Regulation*)
- regulacja inteligentna (*Smart Regulation*)
- samoregulacja (*Self-Regulation*).

Oceniając charakterystyki aktualnych uwarunkowań rozwoju sektora bankowego nie ma wątpliwości, że przydatne są te koncepcje, które zapewniają elastyczne możliwości realizowania celów regulacyjnych oraz odzwierciedlają najtrafniej dynamikę i zagrożenia skutecznych kierunków konkutowania banków. Do tych koncepcji z pewnością zalicza się koncepcja oparta na wykorzystaniu ryzyka regulacyjnego, która dynamizuje cały proces opracowania legislacji, koncentruje się na odpowiedzialności regulatora, daje możliwości reagowania na nieoczekiwane wydarzenia pozytywne i negatywne i otwiera szerokie pole do doskonalenia procesu regulacji dla ogromnej liczby interesariuszy. Jest to koncepcja najbardziej dojrzała.

Widoczny jest też postęp w dziedzinie metod ewaluacji skutków regulacji, zarówno *ex ante* jak i *ex post*. Obok dwóch kluczowych metodyk: analizy kosztów i korzyści (*Benefit-Cost Analysis*) i oceny skutków (*Impact Assessment*), pojawiły się dwie dodatkowe metodyki o charakterze uzupełniającym i pogłębiającym ocenę jakości regulacji: metodyka oceny ryzyka regulacyjnego [Black, 2010; Kasiewicz, 2016] i respektowania zasady proporcjonalności [Kasiewicz, Kurkliński, Szpringer, 2014]. Niemal rewolucyjny jest też postęp w dziedzinie modelowania ryzyka systemowego [Acharya, Engle, Richardson, 2012; Brunnermeier, 2009]. W procesie stanowienia prawa przez wieki utrzymała się niepodważalna dominacja prawników

i być może dlatego aspekty percepcji oraz roli ryzyka regulacyjnego, jako kategorii finansowej i ekonomicznej, albo były całkowicie pomijane albo traktowane jako pewien dodatkowy, uzupełniający fragment, który należało brać pod uwagę ze względów teoretycznych lub metodycznych. Ważnym składnikiem takiej postawy było również to, że regulatorzy byli i są nadal przekonani – nie tylko na podstawie formalnych uprawnień, ale realnej praktyki – że mają władzę, której towarzyszy wiedza, doświadczenie i narzędzia, jakimi dysponują, aby być niemal pewnym, że działają racjonalnie i w interesie społecznym. Realia gospodarcze zmieniły się radykalnie i w warunkach wysokiej niepewności i złożoności, we wszystkich obszarach funkcjonowania instytucji finansowych następuje zdecydowany zwrot w kierunku zarządzania niepewnością i wysokim ryzykiem. W wyniku tych procesów rola regulatorów ulega osłabieniu, nie mają oni ani dostatecznej wiedzy, ani niezbędnych zasobów, ani specjalnej chęci jako instytucja administracyjna, by tworzone regulacje były adekwatne do istniejących i przyszłych zmian rynku. Z perspektywy zarządzania ryzykiem pozycja regulatorów staje się anachroniczna. Wprowadzenie metodyki zarządzania ryzykiem regulacyjnym staje się z tych powodów pilną koniecznością.

Zasada proporcjonalności, jako jedna z kluczowych zasad stanowienia prawa europejskiego, była znana od dawna, aczkolwiek w praktyce ustalania dyrektyw i rozporządzeń unijnych rzadko ją stosowano. Dominowała niepodzielnie przez dziesięciolecia reguła *one size fits all*. Europejczy jak i amerykańscy regulatorzy zaczynają w coraz większym stopniu podnosić aspekt proporcjonalności [Letter, 2017]. Mimo że został opracowany ilościowo-jakościowy model respektowania zasady proporcjonalności, zakres jej aplikacji w praktyce jest nadal bardzo

niski. Jej istota sprowadza się do tego, aby oczekiwane cele regulacyjne nie były osiąganym przez ponoszenie zbyt dużych ciężarów (obciążeń) nakładanych na regulowane podmioty. Co istotne, zasada proporcjonalności nie różnicuje przepisów tylko w zależności od skali wielkości działania banków (małe *versus* duże), ale rozszerza zasadę poprzez uwzględnienie zróżnicowania efektów w stosunku do trzech podstawowych kategorii: korzyści, koszty i ryzyko. Co więcej, postuluje się, żeby uwzględniać efekty regulacji w wymiarze sektorowym, międzynarodowym, globalnym czy nawet w przekroju kluczowych interesariuszy. Istnieje przekonanie, że zbyt wysokie zróżnicowanie efektów regulacji jest pierwszym krokiem do poszukiwania łatwiejszych rozwiązań, szukania ucieczki w arbitrażu regulacyjnym i skutkuje degradacją legislacji.

Ponadto pojawiły się szeroko propagowane programy regulacyjne: *Better Regulation*, Regulatory Sandbox czy rozwiązania przyjęte w koncepcjach Unii Bankowej i Unii Rynków Kapitałowych. Na znaczenie regulacji mają wpływ też instytucjonalne zmiany w systemie nadzoru na poziomie globalnym, międzynarodowym i krajowym. Pojawiają się także liczne, stałe lub sporadyczne, rankingi dotyczące oceny jakości wdrażanych regulacji (np. Doing Business, World Government Indicators, Index of Economic Freedom). Ewolucja regulowania sektora bankowego następowała dość wolno, początkowo do końca lat 60. ubiegłego wieku dominował nurt regulacji zorientowanych na realizację celów publicznych. Od tego okresu następowała coraz wyraźniejsza aprobata dla nurtu ukierunkowanego na osiągnięcie celów prywatnych, z wykorzystaniem tzw. regulacji mikroostrożnościowych. Ostatni kryzys finansowy przyniósł istotne zmiany w podejściu do regulowania instytucji finansowych, co w artykule jest przedmiotem dalszych rozważań.

Pokryzysowe regulacje

Przyczyny wybuchu kryzysu finansowego *subprime* i drastyczne koszty, jakie były niezbędne dla jego ograniczenia, stały się ogromnym wyzwaniem dla poszukiwania skutecznych mechanizmów i instrumentów, aby nie powtórzyła się sytuacja z lat 2007/2008. B. Young [2014] podaje, że w latach 2007-2009 rządy krajów członkowskich UE na ratowanie banków poniosły wydatki na poziomie 22 proc. Produktu Narodowego Brutto (GDP). W publikacji J. Armour, et al., [2014] autorzy podają, że koszty kryzysu 2007-2009 szacuje się na poziomie 1,5 biliona dolarów, co stanowi 20 proc. światowej rocznej produkcji. Przy czym straty Wielkiej Brytanii w tym okresie kształtowały się na poziomie 140 mld funtów.

Dyskusja na temat źródeł kryzysu nieco osłabła, ale nie jest też zakończona. Lista czynników jest ogromna, ale ważne jest to, że powszechnie wskazuje się na zaniedbania w sferze regulacji rynków finansowych (negatywny wpływ procesu deregulacji) i jawne słabości w systemie zarządzania w instytucjach systemowo ważnych. Ponadto, na poziomie indywidualnych banków zarządzanie ryzykiem też było ważnym czynnikiem generującym kryzys finansowy, ze względu na nadmierne zaufanie zarządów do wyników zaawansowanych modeli ryzyka, stosowanie agresywnych systemów motywacji, występowanie niskiego poziomu odpowiedzialności pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania oraz stosowanie niskich standardów udzielania kredytów, zwłaszcza hipotecznych i w przestrzeganiu zasad etycznych [Kasiewicz, 2015]. Nie można też pominąć niechlubnej roli agencji ratingowych i niektórych firm konsultingowych oraz szerokie wykorzystanie sekurytyzacji i rynku OTC instrumentów pochodnych [Belka, 2013]. Dostrzega się także przyczyny wystąpienia kryzysu w czynnikach wynikających z nierówności struktural-

nych, dochodowych oraz w zachowaniach behawioralnych (np. stadne zachowania inwestorów, oportunistyczne postawy nadzorców krajowych).

W związku z totalną krytyką przyczyn kryzysu finansowego, naprawa systemu regulacji rynku bankowego przybrała niespotykaną dynamikę i rozmiar. Wkrótce okazało się, że fala regulacji jest tak duża, że skalę tego zjawiska zaczęto określać jako tsunami regulacyjne, gorączka regulacyjna czy szok regulacyjny. Jest prawie nie do uwierzenia, jak ogromny wysiłek legislacyjny został dokonany po wybuchu kryzysu finansowego w połowie 2007 r. w Unii Europejskiej. W ciągu ponad 5 lat pokryzysowych opracowano i dyskutowano na forum Parlamentu Europejskiego lub Komisji Europejskiej 56 regulacji, z czego 37 zostało zaimplementowanych [Merler, Veron, 2014]. Nie wydaje się, aby zjawisko to mogło zostać zdecydowanie ograniczone. Decydować o tym będą trzy czynniki. Po pierwsze, olbrzymia liczba obowiązujących regulacji, co spowoduje, że usunięcie ich słabości będzie wymagać korekt lub opracowania nowych przepisów. Po drugie, nic nie wskazuje, żeby fala innowacji mogła wygasnąć w najbliższych latach, część z nich będzie miała charakter destrukcyjny, co skłaniać będzie do rozpoczęcia prac nad nowymi aktami prawnymi. I po trzecie, wystąpi administracyjna presja realizacji bieżących potrzeb, odmiennych niż zakładano wcześniej. Z jednej strony, dla interesariuszy nie są to teksty, które czyta się łatwo, a jeszcze trudniej jest zinterpretować i ocenić ich skutki społeczne, ekonomiczne, ekologiczne, doprowadzić do konsensu, wdrożyć i monitorować. Z drugiej strony, kaskada problemów, które implikuje prawie każda regulacja, a to sprawia, że zawsze znajdują się przepisy wymagające zmiany i aktualizacji. Co więcej, bardzo często nowe regulacje nie usuwają już istniejących i przestarzałych, zatem musi

następować dostosowanie do aktualnych warunków coraz większej liczby skumulowanych legislacji.

Wizję przyszłych projektów regulacyjnych UE na lata 2015-2019 formułowali S. Merler, N. Veron [2014]:

- 1) kontynuacja działań legislacyjnych związanych z naprawą systemu finansowego po kryzysie;
- 2) dążenie do stworzenia jednolitego rynku finansowego;
- 3) niedostateczny rozwój europejskich usług finansowych świadczonych przez instytucje niebankowe i rynku kapitałowego (*shadow banking*);
- 4) nowa architektura instytucjonalna Unii Europejskiej;
- 5) utrata pozycji lidera w określaniu standardów.

Ta wizja autorów skłania się do modyfikacji i finalizacji problematyki regulacyjnej, która została już podjęta w poprzednich latach, ale nie uzyskano wystarczających, zamierzonych efektów, co wymaga podjęcia legislacyjnych działań rozszerzających i wzmacniających.

Nie ulega wątpliwości, że po ostatnim kryzysie finansowym banki są przeregulowane, a co istotne – liczba regulacji wcale się nie zmniejsza, a raczej rośnie. Wystarczy wymienić ostatnie lub zapowiadane jak: SEPA, AIFMD, FATCA, automatyczna wymiana informacji, PRIIPs, MiFID II, UCITS V itd. [Szpringer, Szpringer, 2014] lub europejskie ramy prawne ochrony danych, by mieć świadomość pod jak wielką presją są zarządzający bankami, żeby nadążyć za zmieniającym się nieustannie środowiskiem, nie tylko regulacyjnym, ale też rynkowym, stabilnością i uzyskaniem oczekiwanego poziomu rentowności. Pilną sprawą jest współpraca i koordynacja działań, by nie tylko zidentyfikować obszary ewentualnych kolizji, dublowanych obszarów regulacji, ale także znaleźć czas dla rozpoznania nowo powstałych zagrożeń. Zagadnienie oceny

skutków przeregulowania sektora bankowego jest niedostatecznie zbadane i nie jest przedmiotem wielkiego zainteresowania środowiska naukowo-badawczego [Blinder, 2014].

Warto jednak podkreślić, że jednym z najważniejszych argumentów wyjścia Wielkiej Brytanii z UE był krytykowany system stanowienia prawa wspólnotowego. Przy okazji tej debaty przedstawiono dane, które rzucają światło na problem przeregulowania. Okazuje się, że przeanalizowano 2500 raportów dotyczących oceny skutków regulacji od 1998 r. do 2013 r. pod kątem generowania kosztów [Top 100, 2017]. Według tego badania, 100 najdroższych regulacji kosztuje Wielką Brytanię rocznie 27,4 mld funtów, a ponadto jedna czwarta przewyższa szacowane korzyści. Obliczono, że roczne koszty netto dla Wielkiej Brytanii wynoszą 3 mld funtów. Silny wpływ prawodawstwa unijnego na kraje członkowskie ilustrują wyniki badań dla Wielkiej Brytanii. Ocenia się, że wpływ ten kształtuje się w relatywnie szerokim przedziale od 13 do 62 proc. [BGLN, 2016]. Wydaje się, że dla krajów członkowskich, które weszły do UE po 2004 r., poziom tego wpływu jest bliższy tej maksymalnej wielkości, gdyż zakres zmian w systemie prawnym był o wiele szerszy. Co więcej, nie można stwierdzić w tej publikacji, czy zakres badania obejmował tylko regulacje sektora finansowego, bo gdyby nie, to wtedy udział wpływu prawa UE w branży finansowej byłby znacznie wyższy niż 62 proc., bo większość regulacji było adresowanych właśnie do instytucji finansowych i rynku finansowego.

Reasumując te rozważania można stwierdzić, że po wystąpieniu kryzysu finansowego zmieniło się radykalne podejście do regulowania banków. Nastąpiło nie tylko przywrócenie znaczenia roli nurtu dominacji celów publicznych w systemie ich regulowania, ale także zro-

zumienie konieczności stosowania instrumentów makroekonomicznych. Regulacja mikroostrożnościowa została wzbogacona o nowe mechanizmy, zasady, metodyki i instytucje. Zakres merytoryczny regulowania sektora bankowego został zdecydowanie rozszerzony i co więcej – osadzony w ramach całego sektora finansowego. Powstaje pytanie, czy ten trend zostanie utrzymany, czy też rynek usług bankowych wymusi konieczność poszukiwania innych nurtów i koncepcji regulowania banków. W następnym punkcie artykułu zostanie przedstawione, jaka jest przewidywana wizja rozwoju banków w najbliższej dekadzie i koncepcji ich regulowania.

Przyszły rynek usług bankowych

Przyszłe tendencje sektora bankowego są prognozowane w wielu publikacjach, które przyjmują formę stałych lub okazjonalnych raportów. W tym obszarze wartościowe są raporty takich firm konsultingowych jak: Ernst & Young, Deloitte, McKinsey czy Capgemini. Warto też wspomnieć o publikacjach łączących się ze Światowym Forum Ekonomicznym, działalnością EBA czy portalami finansowymi (np. Chrise Skinnera).

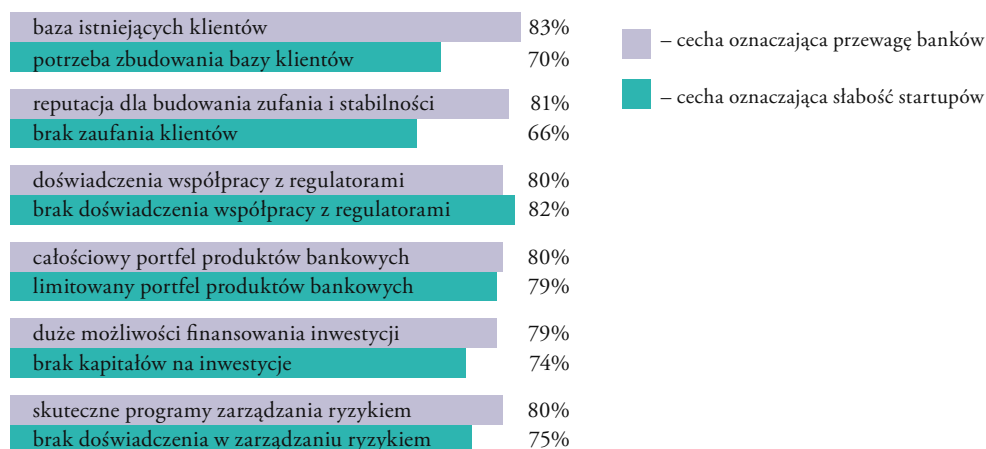
Dla uproszczenia rozważań o prawdopodobnym modelu bankowości w perspektywie 2020 lub 2030 roku ograni-

czymy się do wybranych jego wymiarów: centra usług bankowych, konkurencji i problematyki zarządzania ryzykiem.

Centra usług bankowych

Niedoceniana jest rola centrów finansowych w literaturze przedmiotu, być może dlatego, że były one do tej pory stabilne. Trudno zaprzeczyć, że centra finansowe wpływają na system konkurowania banków, wyznaczają standardy obsługi klientów, wpływają na kierunki i priorytety regulowania działalności komercyjnej banków. Gdyby powstały nowe centra usług finansowych lub dokonana się zmiana struktury w istniejących, mogłoby to spowodować zawirowania na rynku instytucji finansowych, w systemie konkurowania banków i w regulacjach. W tych obszarach największe banki europejskie i amerykańskie odgrywają decydującą rolę. W publikacji BGLN [2016] formułuje się stanowisko, że przy założeniu rosnącej integracji banków europejskich oraz rynków kapitałowych i przy wyjściu Wielkiej Brytanii z UE, centrum usług bankowych przeniesie się stopniowo z Londynu do Paryża lub Frankfurtu. Nie przewiduje się, aby wyłonił się na rynku europejskim „champion”. Ponadto dostrzega się, że banki europejskie odczuwają efekt niekorzystnych czynników wpływających na

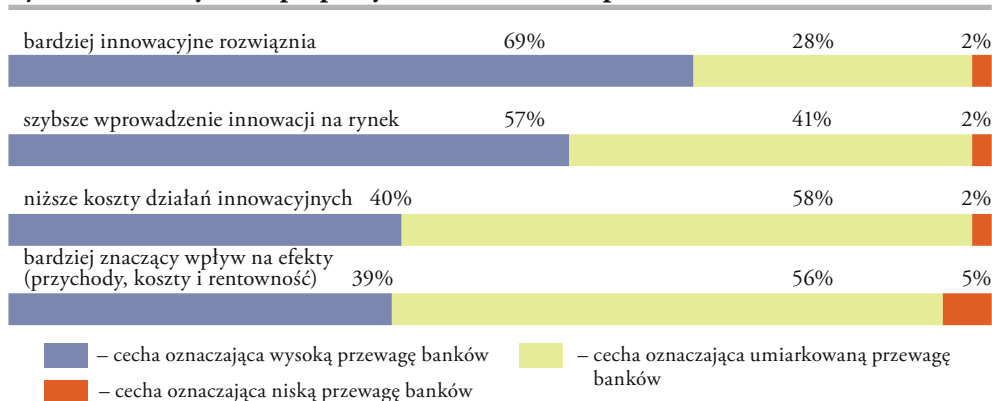
Rysunek 1 Samoocena silnych stron banków i słabych stron startupów



% – odnosi się do respondentów uznających daną cechę jako bardzo ważną lub mniej ważną

Źródło: Kony, December 2015, p. 13.

Rysunek 2 Korzyści współpracy banków ze startupami



Źródło: Kony, December 2015, p. 15.

ich przyszły rozwój. J-B. Gosse i D. Philon [2014] tworzą ogólniejszą wizję centrów finansowych. Dostrzegają pozytywny wpływ rozwoju finansów islamskich na Bliskim Wschodzie, możliwość pojawienia się nowych centrów finansowych w krajach rozwijających się i możliwość wykreowania ważnego centrum finansowego w Hong Kongu na rynku azjatyckim.

Konkurencja i narzędzia konkurowania

Z wielu raportów wynika, że bankowość będzie funkcjonować i konkurować w najbliższej przyszłości w przestrzeni cyfrowej [Kony, 2015, WEF, 2017]. Firma konsultingowa Deloitte [2016] uznaje, że do 2030 r. klienci będą kontaktowali się z instytucjami bankowymi tylko wirtualnie. Spowoduje to zmianę wszystkich elementów zarządzania: strategię, modele biznesowe, struktury organizacyjne, systemy komunikacji z klientami, dystrybucję produktów i otoczenie. Świadczy o tym jednoznacznie zidentyfikowane 10 trendów w bankowości detalicznej [Kony, 2015]:

1) Wykorzystanie platform cyfrowych w świadczeniu usług bankowych (*Platformification of banking*)

Świadczenie usług bankowych na wspólnej platformie oznacza, że w mniejszym stopniu banki będą konkurować bezpośrednio z nowymi instytucjami usługowymi (np. fintechami, startupami),

lecz skuteczniej działać w układzie partnerskim. Decyduje o tym przede wszystkim przewaga banków nad tymi instytucjami (rysunek 1) oraz potencjalne korzyści wynikające ze współpracy (rysunek 2).

Do trzech najważniejszych przewag konkurencyjnych banków zalicza się: posiadanie baz klientów, zaufanie do banków oraz doświadczenia w relacjach z regulatorami. Z kolei słabości startupów wyrażają się w braku: doświadczeń współdziałania z regulatorami, wąską liczbą oferowanych produktów i niewielkim doświadczeniem w zakresie zarządzania ryzykiem.

Ważne dla narzędzi konkurowania banków ze startupami są potencjalne korzyści, jakie mogą osiągnąć banki, a przede wszystkim: pozyskanie innowacyjnych rozwiązań, szybsze i zatem mniej kosztowne wejście na rynek innowacji, obniżenie kosztów implementowanych innowacji, a także uzyskanie istotnych efektów biznesowych wysoce cenionych przez akcjonariuszy.

2) Usunięcie sporów w obsłudze klientów

Rynek usług zdobywać będą te banki, które potrafią oferować produkty ułatwiające klientom ich codzienne życie. Klienci doceniają te usługi bankowe, które zapewniają takie cechy jak: szybkość, intuicyjność i wygodę w trakcie ich świadczenia [Kony, 2015]. Tradycyjne oddziały bankowe przegrywają w tych obszarach z usługami dostarczanymi klientom przez Internet lub mobilne aplikacje.

3) Wykorzystanie Big Data

Okazuje się, że dużą szansą dla uzyskania przewagi konkurencyjnej jest zdobywanie informacji z portali społecznych. Pozwalają one lepiej poznać klientów we wszystkich etapach ich kontaktów z bankiem. Prowadzi to do obniżki kosztów obsługi klientów, uzyskanie większych przychodów ze sprzedaży i wzrostu poziomu lojalności klientów.

4) Wykorzystanie wielokanałowych dostaw usług (*optichannel*)

Banki doceniają działania, które prowadzą do optymalizacji kanałów dystrybucji usług, zarówno tradycyjnych jak i nowych. Klienci nie ograniczają się tylko do jednego kanału dystrybucji (zob. rysunek 3). Zastanawiające jest jednak to, że obecnie aż 84 proc. klientów nadal odwiedza oddział banku co najmniej raz w miesiącu.

5) Rozwój płatności cyfrowych

Mimo wprowadzenia wielu nowych technologii (chmura, Big Data, aplikacje mobilne) w systemie płatności, twierdzi się, że postęp w ich cyfryzacji będzie umiarkowany, bo udział transakcji gotówkowych będzie nadal istotny – ok. 25 proc. Duże oczekiwania łączone są z upowszechnieniem transakcji za pomocą mobilnej portmonetki (*mobile wallet*).

Zdaniem autorów raportu klienci wymagają, aby płatności spełniały co najmniej trzy kluczowe warunki: prostotę i wygodę użycia, indywidualizację oraz nieograniczony dostęp w czasie (24/7) [Kony, 2015].

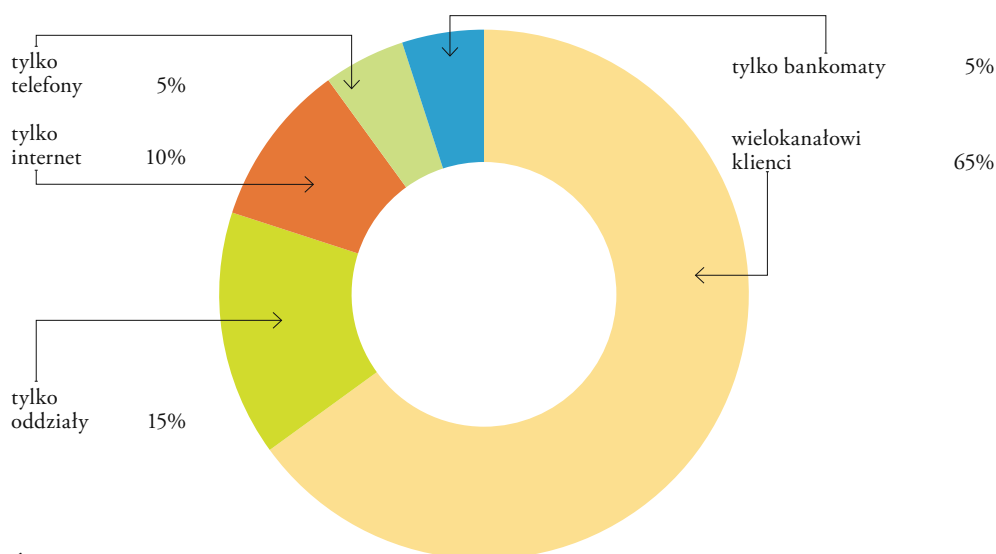
6) Wdrażanie innowacji

Możliwości coraz szerszego wejścia instytucji niefinansowych na rynek usług bankowych (firmy technologiczne, start-upy, nowe organizacje bankowe) sprawia, że banki będą koncentrować się na realizacji strategii innowacyjnych. Według tego raportu, liczba banków, które realizują strategię innowacyjną zwiększyła się niemal dwukrotnie w latach 2009-2015 z 37 do 73 proc. [Kony, 2015]. Co ważne, wzrost inwestycji dokonuje się w następujących obszarach: kanały dystrybucji, obsługa klienta i wykorzystanie ich wiedzy oraz doświadczeń, procesy, produkty, sprzedaż i marketing.

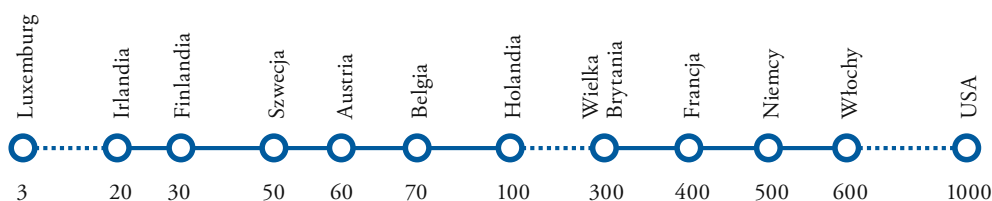
7) Wykorzystanie zaawansowanych technologii

Liczba zaawansowanych technologii, które mogą być wykorzystane bezpośrednio w sektorze bankowym lub mieć istotny wpływ na jego działanie jest ogromna. Zaskakuje to, że przewiduje się, iż „punkt zwrotny” ich zastosowania dokona się przed 2025 r. Do technologii, które najbar-

Rysunek 3 **Struktura wykorzystania przez klientów kanałów dystrybucji usług**



Rysunek 4 Szacowana liczba placówek detalicznych w wybranych krajach w tys. sztuk



Źródło: WEF, January 2017, p. 22.

dziej będą wpływać na ten proces zalicza się m.in.: roboty, Internet rzeczy, blockchain, drukowanie w technologii 3D, zdalnie sterowany samochód.

8) Pojawienie się nowych formuł świadczenia usług

Możliwości technologiczne będą skłaniać przedsiębiorczych menedżerów do tworzenia od podstaw nowych instytucji bankowych, np. w Wielkiej Brytanii już powstały Atom Bank, Monzo Bank i Tandem.

9) Poszukiwanie nowych talentów

Konsekwencją rozwoju wdrożenia zaawansowanych technologii jest konieczność poszukiwania nowych zasobów ludzkich, a zwłaszcza tzw. nowych talentów, a następnie maksymalnego i efektywnego użycia ich potencjału.

10) Reagowanie na zmiany regulacyjne

Nie zaskakuje rezultat badania, według którego prezesi banków uznają, że czynnik regulacyjny często traktuje się jako najważniejszy spośród determinantów destrukcji sektora bankowego [Kony, 2015]. Jest on o wiele ważniejszy niż konkurencja, klienci czy kanały dystrybucji. Warto też podkreślić, że przeregulowanie sektora prowadzi wśród czynników mających wpływ na jego wzrost.

W podobnym tonie przyszłość bankowości detalicznej opisuje raport WEF [2017]. Według jego autorów, rozwój bankowości detalicznej będą kształtować trzy najważniejsze dźwignie:

- zaangażowany klient (*the empowered consumer*),
- destrukcyjne technologie (Internet rze-

czy, samosterujące samochody/drony, sztuczna inteligencja/maszyny uczące, roboty, technologie identyfikowalności, druk 3D, rzeczywistość rozszerzona/wirtualna, blockchain),

- transformujące modele biznesowe, a zalicza się do nich: model nowej generacji współpracy, model indywidualizacji, model popytu oraz model usługowy.

W raporcie WEF z 2017 r. dużo miejsca poświęca się społecznym aspektom, jakie ujawnią się w rozwoju bankowości detalicznej. W najbliższej dekadzie przewiduje się w szczególności, że ulegnie zmianie rola centrów handlowych i centralnych ulic jako miejsc integracji społecznej. Zmniejszy się radykalnie liczba placówek detalicznych (rysunek 4).

W ślad za tym trendem ulegnie redukcji liczba zatrudnionych w handlu detalicznym (rysunek 5). Redukcja pracowników będzie odnosić się głównie do grupy kasjerów i pracowników administracyjnych (pracownicy *back office*). Na skutek automatyzacji ich stanowiska pracy w perspektywie dekady mogą być zagrożone na poziomie od 30 do 50 proc. Zmieni się także struktura pracowników w oddziałach i w bankach.

Zarządzanie ryzykiem

Przyszłe tendencje w zarządzaniu ryzykiem w sektorze bankowym przedstawione zostały w publikacji znanej firmy konsultingowej McKinsey [Härle, et al., 2015]. Przewrotność tego artykułu polega

na tym, że najpierw zarysowuje się ogólne trendy w zarządzaniu bankami w perspektywie 10 najbliższych lat, a następnie identyfikuje obszary lub problemy właściwe dla procesów zarządzania ryzykiem. W publikacji przedstawia się 6 strukturalnych trendów, które przekształcą proces zarządzania bankami, czyli będą oddziaływać na zmiany: priorytetów, zakresu, podejścia, stosowane metody i sprawozdawczość w obszarze zarządzania ryzykiem. Są to:

1) Kontynuacja procesu przeregulowania

Pozornie mogłoby wydawać się, że po fali wprowadzenia masy kryzysowych regulacji w sektorze finansowym, wahadło regulacyjne zmieni się radykalnie w kierunku zmniejszenia aktywności regulatorów i nadzorców. Zdaniem autorów tej publikacji nic takiego się nie zdarzy. Uzasadniają to licznymi argumentami, a w szczególności brakiem akceptacji dla dotychczasowego modelu pokrywania kosztów bankructwa (upadłości) banków przez podatników, potrzebą skuteczniejszej reakcji na nielegalne lub nieetyczne postępowania banków, w tym większy udział banków we wspieraniu policji w walce z terroryzmem i przestępstwami. Dostrzegają też rosnącą presję ze strony rządów na zwiększenie znaczenia komórek odpowiedzialnych za przestrzeganie regulacji (*compliance*), aby na rynku pozostały tylko „dobre banki”. Ponadto zapowiadają, że problem kalkulacji kapitału regulacyjnego ma być rozwiązany w ramach przygotowanej regulacji Bazylea IV. Wartościowym poglądem jest też podkreślanie w regulacjach rosnącej roli kultury ryzyka w zarządzaniu ryzykiem.

Wymieniony trend będzie oddziaływać na zarządzanie ryzykiem w bankach w poniższych obszarach [Härle, et al., 2015]: optymalizacja ram prawnych, zwiększenie roli przestrzegania zasad regulacyjnych (np. zasada uczciwości), dążenie do automatyzacji funkcji *compliance* oraz silniejsza współpraca regulatorów z podmiotami biznesowymi.

2) Zmiana oczekiwań klientów

Nowe technologie i zmiana struktury klientów, w których młode generacje będą miały decydujący wpływ na wzrost sprzedaży i zysków banków, a nie jak do tej pory klienci powyżej 40 lat. Wymagać to będzie realizacji dwóch priorytetów: automatyzacji podejmowania błyskawicznych decyzji i zastosowania najwyższego poziomu indywidualizacji obsługi (*segment of one*), czyli ustalania cen i portfela produktów indywidualnie dla każdego klienta.

3) Technologia i analityka

Innowacje finansowe, a także nowe koncepcje i podejścia analityczne są powiązane ze sobą i odgrywać będą znaczący element w zarządzaniu ryzykiem. Wyróżnia się trzy innowacje: Big Data, uczące się maszyny i ideę otwartej oraz szerokiej formuły dezagregacji pozyskiwania niezbędnych zasobów oraz metod realizacji zadań (*crowdsourcing*).

4) Dodatkowe (niefinansowe) wyłaniające się rodzaje ryzyka

Identyfikuje się ogólny wzrost ryzyka finansowego w ostatnich 20. latach i co zaskakujące – rosnący udział ryzyka pozafinansowego. Sprawozdawczość i kontrole działalności banków odnotowują wzrost kar, kosztów szczególnie związanych z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym

Rysunek 5 **Przybliżona liczba pracowników w handlu detalicznym w wybranych krajach (w mln osób)**



Źródło: WEF, January 2017, p. 24.

i respektowaniem przepisów prawnych (*compliance risk*). Nieoczekiwanie w artykule McKinseya nie dostrzega się zagrożeń wynikających z wdrożenia dyrektywy PSD 2. Rekomenduje się potrzebę analizy i oceny: ryzyka zarażenia, ryzyka modeli, cyberataków na instytucje finansowe.

5) Doskonalenie procesu podejmowania decyzji związanych z ryzykiem poprzez eliminację nierozpoznanych przedzeń

Trzeba przyznać, że elementy kultury ryzyka są jak dotąd słabo rozpoznane. Nadmierne zaufanie klientów do poziomu posiadanej wiedzy finansowej, uprzedzenia wynikające ze zjawiska „zakotwiczenia” (*anchoring*), stadnych zachowań, mają ważne konsekwencje dla wyników działalności banków i percepcji bankowców przez klientów. Dlatego proponuje się wprowadzenie do zarządzania ryzykiem w bankach: rozpoznanie negatywnych skutków zjawisk łączących się z uprzedzeniami, zastosowanie technik eliminujących uprzedzenia o charakterze analitycznym, organizacyjnym i szkoleniowym.

6) Konieczność uzyskania silniejszej oszczędności kosztów

W warunkach funkcjonowania niskich stóp procentowych w ostatnich latach banki doświadczyły istotny spadek marż i wyników finansowych. Stąd naturalny jest widoczny trend do wzrostu cen usług finansowych, jeśli konkurencja na to pozwala, często pozostaje trudniejsze działanie – dążenie do redukcji kosztów. Przyszłe tendencje w zakresie regulowania sektora bankowego zarysowują również raporty światowej firmy konsultingowej Deloitte [2015, 2016].

Kierunki regulacji rozpatrywane z perspektywy 2015-2016 są wysoce zbliżone. W 2016 r. (tablica 1) znika problematyka kultury i ryzyka oraz ryzyko modelu, wprowadzony jest efekt wpływu wyboru Donalda Trumpa na prezydenta, płynność oraz fintechy. Bardziej podkreślone

są też kwestie zarządzania ryzykiem cyfrowym (zagrożenia, walki z finansowymi przestępstwami cyfrowymi) i następuje też zmiana priorytetów. Priorytety regulacyjne określone przez Deloitte nie wyznaczają przełomu w sposobie regulowania sektora bankowego, chociaż wydawałoby się, że w nowo zarysowującej się cywilizacji jest to niezwykle potrzebne.

Przedstawione tendencje na rynku usług bankowych wskazują na wyłanianie się nowego modelu konkurowania podmiotów na otwartej platformie cyfrowej, w której obok banków znajdują się nowe instytucje niebankowe lub słabo obecne na rynku. Kluczową rolę destrukcji w tym procesie odegra rynek płatności i innowacje finansowe, które towarzyszą tym zmianom. Wydaje się, że nie jest przesądzona kwestia regulacyjna, czy legislacja pójdą w kierunku nasilenia administracyjnej kontroli działania banków, czy też podejmie się próbę przywrócenia aktywniejszej roli mechanizmom rynkowym. Zależać to będzie od tego, w jakim stopniu uwzględni się priorytety regulacyjne wysuwane przez banki i ich przedstawicieli. Zidentyfikowanie tych oczekiwań omówione zostanie w następnym punkcie artykułu.

Priorytety regulacyjne wynikające z obserwacji i analizy praktyki bankowej

Przedstawione poniżej priorytety w obszarze regulacji bankowych być może brzmią zbyt konserwatywnie, to jednak mogą one być ważnym czynnikiem odbudowania dynamiki rozwoju sektora bankowego. Do nich zalicza się zjawisko przeregulowania, system selekcji innowacji finansowych i walkę o jakość regulacji poprzez liczne działania o charakterze instytucjonalnym.

Przeregulowanie

Nadmiar regulacji sektora bankowego, który wyraża się zarówno w przygotowywanych oraz konsultowanych projektach,

jak i implementowanych legislacjach sprawia, że tworzy się potężny garb przepisów, których nie można w sposób racjonalny przyswoić, wdrożyć i dostosować się do ich wymagań. Preregulowanie staje się największą przeszkodą w rozwoju sektora bankowego, bo zarządzający bankami nie są w stanie skoncentrować się na poszukiwaniu najlepszych strategii, taktyk i polityk, stale są spóźnieni w procesie wdrażania regulacji, ponoszą nadmierne koszty związane z ich dostosowaniem, nieustannie tracą czas na kontakty z regulatorami i mediami, aby przekonać o swoich zastrzeżeniach i racjach. Niewątpliwie przeregulowanie generuje chaos, wysokie koszty i nowe rodzaje ryzyka, które z reguły są niedoceniane lub przeoczone.

Dostrzegane przez analityków i zarządzających bankami nowe kierunki regulacji związane są z cyfryzacją usług bankowych i kształtowanie się nowego modelu biznesowego banku cyfrowego niewątpliwie wzmacnia zjawisko nadmiernych regulacji, bo kreowaniu licznych, potrzebnych nowych przepisów nie towarzyszy usuwanie już przestarzałych. Brytyjczycy stosują regułę „one in, one out”. Nowy prezydent amerykański Donald Trump zapowiada wprowadzenie reguły – jedna nowa regulacja, ale przy wykluczeniu dwóch już nieadekwatnych. W Polsce „czyszczenie przestarzałych regulacji” jest bardziej domeną życzeń niż faktycznych działań instytucji regulacyjno-prawniczych. Pracownicy bankowi i klienci znajdują się w niewygodnej pułapce zbędnych przepisów. Przeprowadzanie kosmetycznych modyfikacji indywidualnych aktów prawnych, dokonywanie ich korekty czy uzupełnień nie poprawią transparentności, czytelności i zrozumienia przepisów w działalności banków. Dlatego konieczne jest zastosowanie bardziej radykalnych działań dla stworzenia klarowniejszego pola dla wejścia bankowości cyfrowej na autostradę zrównoważonych legislacji. Na

przykład, uruchomienie procedury zaskarżania ustaw i ustalenie krótkiego czasu 3 miesiące dla podjęcia decyzji przez instytucje ustawodawcze, mogą pozwolić na ich usunięcie bądź dokonanie radykalnego odchudzenia obowiązujących przepisów, aby w ten sposób stworzyć wolną przestrzeń na uruchomienie działań proefektywnościowych.

Ważnym kierunkiem jest wywołanie silnej presji, aby wytworzyć kulturę pisania krótkich aktów regulacyjnych. Jest to możliwe i nie spowoduje mniejszego stopnia dostosowania (*compliance*) w realizacji ustalonych celów regulacji.

System selekcji innowacji finansowych

Dawno już minęły czasy, gdy w sektorze bankowym pojawiało się rocznie jedna lub kilka innowacji. Obecnie następuje inwazja (frontalny wysyp) innowacji, zarówno kreowanych przez fintechy, przedsiębiorstwa technologiczne jak i banki, które w dużym stopniu angażują posiadane zasoby do kreowania i wdrażania przedsięwzięć innowacyjnych. Innowacje bankowe (finansowe) cechuje to, że:

- są jednym z najważniejszych współczesnych czynników konkurencji banków, zmieniają strukturę rynku, zachowania klientów i w dużym stopniu determinują tempo zmian cywilizacyjnych społeczeństwa [Aubert, 2005];
- pojawiają się nagle, a ich skutki ekonomiczne, finansowe i społeczne są trudne do przewidzenia i przeprowadzenia całościowej oceny [Nelson, Winter, 1977];
- dotyczą ogromnej liczby klientów co sprawia, że efekty innowacji bankowych mogą okazać się pozytywne, ale też i negatywne w dużej skali; zatem sukcesy, ale też istotne rodzaje ryzyka, które nie mogą być ignorowane;
- poddają się z trudnością ochronie patentowej, co sprawia, że łatwo je

Tablica 1 Najważniejsze kierunki regulacji sektora bankowego

Obszary regulacji	
2016	2017
1. zarządzanie i nadzór nad ryzykiem	1. wpływ elekcji nowego prezydenta na regulacje
2. kultura i etyka	2. nowy wiek planowania kapitału i realizacji stres testów
3. planowanie kapitału i stres testy	3. nowy ład w zakresie kapitału
4. planowanie naprawcze i system uporządkowanej likwidacji	4. jakość danych, analityka i system raportowania
5. wzmocnienie regulacji ostrożnościowych dla banków zagranicznych	5. fintechy
6. ochrona klientów	6. zagrożenia cyfrowe i ryzyko cyfrowe
7. zagrożenia cyfrowe	7. planowanie w ramach resolution
8. jakość danych, analityka i system raportowania	8. ochrona klientów
9. zarządzanie ryzykiem modelu	9. płynność
10. jakość kredytów	10. zarządzanie i nadzór nad ryzykiem
11. nowe ryzyka wynikające z wdrażania innowacji i migracji działalności	11. wzmocnienie regulacji ostrożnościowych dla banków zagranicznych
12. łączenie strategii regulacyjnej ze strategią biznesową	12. jakość kredytów
	13. zarządzanie ryzykiem modelu
	14. ryzyko finansowych przestępstw

Źródło: Deloitte & Touch LLP, 2015, p. 3.; Deloitte, United States, December 2016, p. 5.

skopiować. Jeśli okażą się efektywne dla innowacyjnej instytucji bankowej, to ich dyfuzja w krótkim czasie może się rozprzestrzenić w całym sektorze [Shiller, 2013];

- wpływają na dynamikę rozwoju sektora bankowego, społeczeństwa i gospodarki. Jeśli innowacja kreuje korzyści dla banków i klientów to pozytywne skutki odczuwa cała gospodarka. Niepowodzenia innowacyjne są też dotkliwe, np. dyfuzja na wielką skalę nowych produktów może spowodować sytuacje kryzysowe dla instytucji bankowych, sektora finansów publicznych czy gospodarki, co unaoczniał ostatni kryzys finansowy *subprime*.

Te cechy innowacji implikują konieczność zmian dotychczasowych metod ich regulowania. Jedną z interesujących propozycji opracowania przyjaznych regulacji przedstawiła S. Ranchordás [2015 a, b]. Określiła je jako klauzule wygaśnięcia i eksperymentalne regulacje. Niezbędne są też zmiany postaw regulatorów i poziom zaangażowania banków, by nowe metody okazały się skuteczne i efektywne.

Nie może się obejść bez adekwatnego systemu monitorowania i kontroli wchodzących na rynek produktów bankowych, żeby nie doszło do powstania ryzyka systemowego lub utraty zaufania licznych grup klienckich.

Zwiększenie instytucjonalnej presji na poprawę jakości regulacji

Jednym z ważnych przyszłych kierunków aktywności regulacyjnej w obszarze europejskim powinno być wywieranie większej presji instytucjonalnej na jakość stanowionych regulacji. Wydaje się, że dotychczasowe raporty i badania w większym stopniu koncentrują się na opracowaniu nowych regulacji niż ocenie ich jakości implementacji i faktycznie osiągniętych skutków. Ich słabością jest to, że starają się ocenić ogólne cechy procesów regulowania w skali całej gospodarki, a nie dotyczą jakości kluczowych regulacji sektorowych.

Analiza procesów regulacyjnych z perspektywy praktyki wskazuje, że niektóre etapy opracowania regulacji podlegają częstym manipulacjom. W szczególności sfera konsultacji społecznych budzi nadal

duże zastrzeżenia (kwestia wyboru ekspertów, jakość ewaluacji, obiektywności działań mediów, współpracy regulatorów z podmiotami regulowanymi, prezentacji opinii NGO, komunikowania społeczeństwu celów i przewidywanych skutków regulacji).

Zaniedbanym obszarem regulacji finansowych jest również to, że czynniki kulturowe i polityczne są słabo zidentyfikowane i zbadane, a będą miały coraz większą rolę w przyszłych procesach skutecznego i efektywnego regulowania sektora bankowego.

Podsumowanie

Centralnym obszarem koncentracji w przyszłych działaniach regulacyjnych będą skutki oddziaływania innowacji finansowych na funkcjonowanie sektora bankowego, gospodarkę i społeczeństwo.

Istotną, a może najważniejszą barierą rozwoju banków staje się zjawisko prze-

regulowania tego sektora, które hamuje zdecydowanie wyjście na autostradę zrównoważonego rozwoju.

Nie wydaje się, aby osiągnięta z coraz lepszymi efektami harmonizacja makroostrożnościowego i mikroostrożnościowego podejścia do opracowania i wdrożenia regulacji w sektorze bankowym uległa przełomowym zmianom.

Przyszłe działania regulacyjne będą ukierunkowane na bezpieczne stymulowanie innowacji finansowych, niwelowanie strukturalnych dysproporcji rozwojowych, osiągnięcie skutecznych kompromisów na poziomie globalnym, krajowym i lokalnym. Stąd znane metodyki regulacyjne związane z koncepcją *Risk-based Regulation*, łączące się z zasadami: proporcjonalności oraz *one in, one out* czy konsultacje społeczne, mogą stać się obiektem doskonalenia i uzyskać powszechne zastosowanie w krajach europejskich.

Bibliografia:

1. Acharya V., Engle R., Richardson M. [2012], *Capital shortfall: a new approach to ranking an regulating systemic risk*, "American Economic Review", Vol. 102.
2. Armour J., et al. [2014], *Principle of financial regulation*, Law Working Paper, No. 277/2014.
3. Aubert J-E. [2005], *Promoting Innovation in Developing Countries: A Conceptual Framework 5*, Working Paper, No. 3554, World Bank Policy Research.
4. Baldwin R., Cave M., Lodge M. [2012], *Understanding regulation: theory, strategy and practice*, Oxford, Oxford University Press.
5. Belka M. [2013], *Dlaczego tylko odkrywać? Lekcje z obecnego kryzysu dla ekonomii i polityki gospodarczej*, wystąpienie, IX Kongres Ekonomistów Polskich, 28-29.11. 2013, Warszawa.
6. BGLN [2016], *The future of banking in Europe: regulation, supervision and changing competitive landscape*, Bank Governance Leadership Network, January.
7. Black J. [2010], *Risk-based regulation: choices, practices and lessons being learnt*, in: *Risk and regulatory policy: improving the governance of risk*, OECD, Paris, p. 185-224.
8. Blinder A.S. [2014], *Financial entropy and the optimality of over-regulation*, Griswold Center for Economic Policy Studies, Princeton University, Working Paper, No. 242, November.
9. Brunnermeier M. [2009], *Deciphering the Liquidity and Credit Crunch 2007-2008*, "Journal of Economic Perspectives", Vol. 23.
10. Deloitte [2015], *Foreword look. Top regulatory trends for 2016 in banking*, Deloitte & Touch LLP.
11. Deloitte [2016], *Navigating the year ahead. Banking regulatory outlook 2017*, Centre for regulatory strategy Americas, Deloitte, United States, December.
12. de Weers K. [2011], *Towards a European Regulatory Toolkit On the Enforcement of Union Law by National Regulatory Authorities*, Utrecht, University Utrecht.

13. EBA [2014], *Proportionality rule in bank regulation*, A Report by the Banking Stakeholder Group of European Banking Authority, <http://www.eba.europa.eu>.
14. Gosse J-B., Philon, D. [2014], *The future of financial market and regulation: What strategy for Europe*, "Foresight", No. 2, p. 95.
15. Harnay S., Scalon L. [2016], *The influence of economic approaches to regulation on banking regulations: a short stories of banking regulations*, "Cambridge Journal of Economics", Vol. 40.
16. Härle P., et al. [2015], *The future of bank risk management*, McKinsey Working Papers on Risk, December.
17. Kasiewicz S. [2015], *Kierunki ewolucji koncepcji zarządzania VBM*, w: *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, J. K. Bielecki, L. Pawłowicz (red.), wyd. II, Warszawa, CeDeWu, s. 40-51.
18. Kasiewicz S. [2016], *Teoria i praktyka zarządzania ryzykiem regulacyjnym*, Warszawa, WIB, ALTERUM.
19. Kasiewicz S., Kurkliński L., Szpringer Wł. [2014], *Zasada proporcjonalności. Przełom w ocenie regulacji*, Warszawa, WIB ALTERUM.
20. Kony [2015], *Digital banking report. Retail Banking Trends and Predictions 2016*, Kony, December.
21. Letter [2017], *Regional Bank Perspective*, Letter for the 115th United States Congress, February 13.
22. Maloney N., Ferran E., Payne J. (eds.) [2015], *The Oxford Handbook of Financial Regulation*, Oxford University Press.
23. Marcinkowska M. [2014], *Corporate governance w bankach. Teoria i praktyka*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
24. Marcinkowska M., Wdowiński P., Flejterski S., Bukowski S., Zygierewicz M. [2014], *Wpływ regulacji sektora bankowego na wzrost gospodarczy – wnioski dla Polski*, NBP, "Materiały i Studia", nr 305.
25. Masiukiewicz P., Morawska S. [2015], *Regulacje rynku finansowego. Aspekty prakseologiczne*, „Zarządzanie i Finanse,” nr 4.
26. Merler S., Veron N. [2014], *To the Commissioner for financial service*, "Financial Service", September 7.
27. Nelson R.R., Winter S.G. [1977], *In search of Useful Theory of Innovation*, "Research Policy", Vol. 6, No. 1, p. 36, 38.
28. Ranchordás S. [2015 a], *Innovation-friendly regulation: The sunset of regulation, the sunrise of innovation*, "Jurimetrics. The Journal of Law, Science, and Technology", Vol. 55, No. 2.
29. Ranchordás S. [2015 b], *Does Sharing Meaning Caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy*, "The Minnesota Journal of Law, Science & Technology", Winter.
30. Shiller R.J. [2013], *Inventors in Finance: An Impressionistic History of the People Who Have Made Risk Management Work*, in: *Financial Innovation. Too Much or Too Little*, M. Haliassos (ed.), Cambridge, The MIT Press, p. 4.
31. Szpringer Wł., Szpringer M. [2014], *Nowe zjawiska w regulacji rynku usług płatniczych (wybrane problemy na tle projektu noweli do dyrektywy PSD)*, „E-mentor”, nr 4.
32. Top 100 [2017], *Costliest EU regulations*, openeurope.org.uk, dostęp 28/02/2017.
33. UK law [2017], *What proportion is influenced by the EU?*, UK law, <https://fullfact.org/europe/uk-law-what-proportion-influenced-eu>, dostęp 28/02/2017.
34. WEF [2017], *Shaping the future of retail and consumer industries*, Insight report, World Economic Forum, January.
35. Young B. [2014], *Financial crisis: causes, policy responses, future challenges*, Luxemburg, Publication Office of the European Union, p. 30.

Prof. dr hab. **Stanisław Kasiewicz**, emerytowany profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.