

Rozdział 7

Rynek pośrednictwa bankowego. Modele współpracy i dylematy podmiotów współpracujących

7.1. Agencja bankowa na styku rynku bankowego oraz rynku usług pośrednictwa finansowego

Współczesna gospodarka rynkowa określana jest powszechnie mianem gospodarki towarowo-pieniężnej. „Gospodarka realna jest przeciwstawiana sferze finansowej, czyli pieniężnej. Pierwsza z nich obejmuje produkcję i konsumpcję dóbr i usług oraz dochody będące rezultatem działalności produkcyjnej. Druga zaś dotyczy wymiany aktywów, tzn. instrumentów pieniężnych i finansowych”¹. Strumieniom rzeczowym związanym z przemieszczaniem towarów, usług czy pracy towarzyszą przeciwstawne, ekwiwalentne strumienie pieniądza. Redystrybucja dochodu dokonuje się w znacznej mierze również w obszarze finansowym w wyniku strumieni redystrybucyjnych. Z kolei strumienie kredytowe służą alokacji kapitału (finansowego), przemieszczając go od podmiotów nadwyżkowych do deficytowych. Realizacja tych strumieni dokonuje się w systemie finansowym, który jest „mechanizmem współtworzenia i przepływu siły nabywczej między niefinansowymi podmiotami gospodarczymi”². Współczesny system finansowy

¹ M. Burda, C. Wyplosz, *Makroekonomia. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 1995, s. 25.

² B. Pietrzak, Z. Polański, *System finansowy w Polsce*, PWN, Warszawa 1999, s. 11.

zdominowany jest od lat przez mechanizmy rynkowe, a strategiczną przestrzenią jego funkcjonowania stały się rynki finansowe. „Rynek finansowy w tym układzie to uczestnicy transakcji finansowych oraz całokształt powiązań i współzależności, jakie zachodzą pomiędzy nimi w procesie kojarzenia popytu i podaży”³. Transakcjami finansowymi określa się przy tym transakcje dotyczące zamiany aktywów finansowych o różnym stopniu płynności. Nośnikiem aktywów finansowych są instrumenty finansowe. W rozwiniętych systemach finansowych transakcje zawierane przy wykorzystaniu instrumentów finansowych nie są jednak na ogół zawierane bezpośrednio przez uczestników rynku (niefinansowe podmioty gospodarcze). Podmioty te nie są również jedynymi emitentami instrumentów finansowych reprezentujących siłę nabywczą w gospodarce.

Kluczową rolę w sprawnym funkcjonowaniu systemu finansowego, a w szczególności rynków finansowych, odgrywają instytucje finansowe, takie jak: banki, fundusze inwestycyjne, towarzystwa funduszy inwestycyjnych, zakłady ubezpieczeń, zakłady reasekuracji, towarzystwa emerytalne, fundusze emerytalne, domy maklerskie⁴. W ujęciu węższym instytucjami finansowymi są inne niż banki podmioty finansowe, dla których ustawowo przewidziano dostępny katalog czynności⁵. Instytucje finansowe pełnią w systemie finansowym funkcję pośredników (bankowych i pozabankowych⁶). W ujęciu szerokim pośrednik finansowy to każda instytucja finansowa, bez względu na jej formę i strukturę własności, która zajmuje się oferowaniem różnych produktów finansowych, lokowaniem środków pieniężnych przedsiębiorców, klientów indywidualnych, instytucji finansowych w różnych segmentach rynku finansowego⁷.

W gospodarkach europejskich, zdominowanych przez bankocentryczny model systemu finansowego, szczególnie uzasadnione jest rozróżnienie pośrednictwa o charakterze bankowym i pozabankowym (na rynkach finansowych *sensu stricto*). Bank jako pośrednik finansowy jest zatem szczególną instytucją finansową, która występuje jako strona kontraktów finansowych, sprzedając emitowane przez siebie produkty finansowe lub świadcząc określone usługi finansowe. Banki, podobnie jak pozostałe, wspomniane wcześniej instytucje finansowe, mogą być traktowane jako instytucje „pośredniego rynku finansowego” w odróżnieniu od instytucji „bezpośredniego rynku finansowego”, które nie kreują własnych instrumentów

³ J. Kudła, *Instrumenty finansowe*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2002, s. 13.

⁴ Ustawa z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037), art. 4 par. 1.

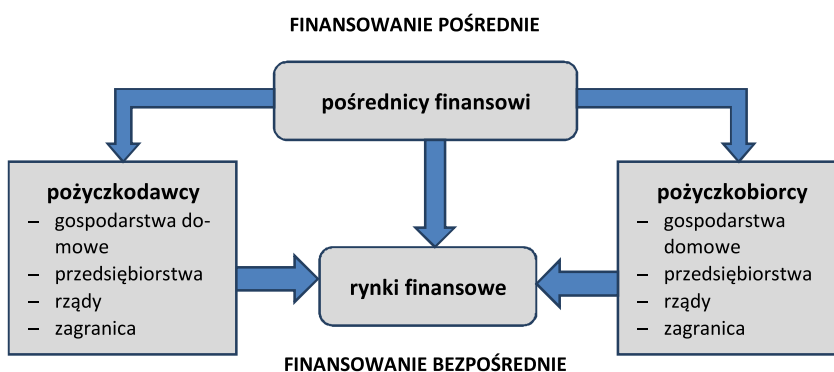
⁵ Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (Dz.U. z 1997 r. Nr 140, poz. 939).

⁶ I. Pyka, *Funkcjonowanie i organizacja rynku finansowego*, [w:] (red.) I. Pyka, *Rynek finansowy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 10.

⁷ Rozporządzenie Komisji (UE) Nr 651/2014 z 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu.

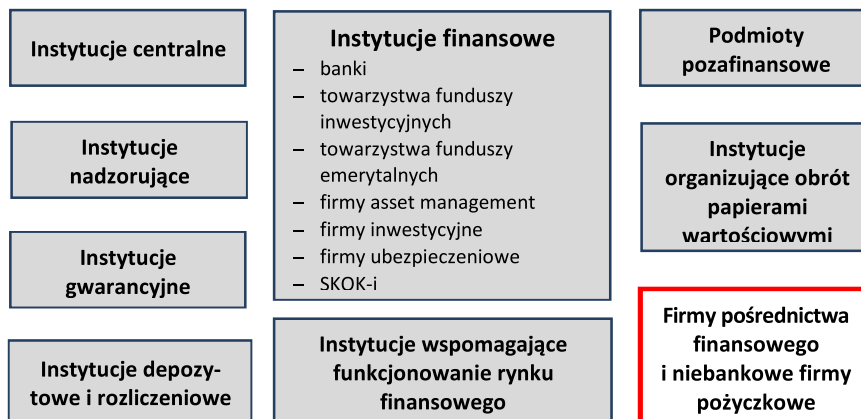
finansowych, lecz jedynie pośredniczą w transakcjach zawieranych między innymi uczestnikami. Zatem w węższym ujęciu tylko takie podmioty mogą być traktowane jako typowi pośrednicy finansowi (rys. 31).

Rysunek 30. Finansowanie pośrednie i bezpośrednie w systemie finansowym



Źródło: F.S. Mishkin, *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 53.

Rysunek 31. Firmy pośrednictwa finansowego w strukturze instytucjonalnej rynku finansowego



Źródło: D. Dziawgo, *Rynek finansowy. Istota – instrumenty – funkcjonowanie*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Warszawa 2012, s. 220.

W świetle poczynionych systematyzacji agencja bankowa, jako odrębny od banku podmiot prawny, charakteryzujący się samodzielnością finansową, jest pełnoprawną instytucją finansową. Twierdzenie takie bazuje głównie na kryterium dominującego obszaru działalności biznesowej agencji. Jednocześnie mimo podmiotowej niezależności agencja nie jest stroną transakcji na rynku produktów i usług bankowych. Nie zawiera bowiem transakcji we własnym imieniu, nie tworzy zatem własnej oferty, pośrednicząc jedynie w transakcjach pomiędzy innymi uczestnikami rynku finansowego. Tym samym więc agencja bankowa jest również pośrednikiem finansowym w ujęciu wąskim, odgrywającym jednoznacznie służebną rolę wobec innego pośrednika (w ujęciu szerokim) – banku. Agencja bankowa stanowi zatem podmiot komplementarny wobec banku, wspomagając go w dystrybucji bankowych produktów i usług.

Współczesne rynki powiązane są ze sobą bardzo rozległą siecią wzajemnych zależności. Sprzyja temu zarówno globalizacja, jak i powszechne usieciowienie gospodarki będące efektem trwającej rewolucji informacyjnej. W konsekwencji poszczególne podmioty i przedmioty jednego rynku mogą jednocześnie uczestniczyć w transakcjach na innych rynkach. Agencja bankowa, będąca pośrednikiem na rynku usług i produktów bankowych, może stać się zarazem uczestnikiem innych relacji rynkowych. Szczególnie interesujące może być przypisanie agencji bankowej funkcji przedmiotowej, a nie podmiotowej. W tym kontekście istotą rozważań staje się zasadność wyodrębnienia rynku agencji bankowych. W tej nowej relacji agencja sama stałaby się przedmiotem transakcji, nie zaś stroną lub podmiotem usprawniającym jej zawieranie. Precyzyjnie rzecz ujmując, przedmiotem transakcji na hipotetycznym rynku agencji bankowych stałby się pakiet usług pośrednictwa finansowego realizowanego przez agencję. Podmiotami, uczestnikami obrotu na takim rynku, byłiby właściciele agencji zgłaszający gotowość świadczenia usług pośrednictwa oraz banki zgłaszające zapotrzebowanie na tego typu usługi.

Zasadność dociekań związanych z autonomizacją rynku agencji bankowych wynika z próby uporządkowania kwestii systemowych, organizacyjnych i prawnych dotyczących tej specyficznej formy działalności gospodarczej. Służyć ma to nadto teoretycznemu opisowi procesów, które dokonują się w praktyce sektora usług finansowych, a które w opinii autorów niniejszego opracowania deprecjonują pozycję agencji w relacji z bankami. Wykazanie adekwatności ujęcia rynkowego pozwoliłoby również nadać wspólny mianownik wysoce rozdrobnionej populacji agencji, przyczyniając się do wzrostu ich samoświadomości i tym samym do wzrostu ich siły rynkowej. Adekwatność zastosowania ujęcia rynkowego do opisu relacji między agentami bankowymi a bankami zostanie w dalszej części zweryfikowana poprzez wybrane subiektywnie wyznaczniki funkcjonowania rynku.

7.2. Wyznaczniki funkcjonowania rynku

Pojęcie rynku jako kategorii ekonomicznej nie zostało zdefiniowane w literaturze przedmiotu w sposób jednoznaczny. Od czasów Adama Smitha, który w dziele *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*⁸ przedstawił wizję rynku jako mechanizmu podnoszącego bogactwo i zapewniającego harmonię społeczną, termin ten stał się podstawową kategorią w refleksji nad gospodarką⁹. Współcześnie rynek określany jest zwykle jako forma więzi między uczestnikami życia gospodarczego, forma komunikowania się sprzedawców z nabywcami czy platforma dokonywania transakcji kupna-sprzedaży. Rynek bywa również definiowany jako ogół stosunków zachodzących pomiędzy uczestnikami procesów wymiany. Ze wszystkich definicji wynika, że warunkiem jego istnienia i funkcjonowania jest obecność stron transakcji – sprzedawców i nabywców – połączonych ze sobą stosunkami umownymi. Sprzedawcy reprezentują podaż towarów, nieruchomości, usług czy pracy¹⁰. Z kolei nabywcy zgłaszają popyt na wyżej wymienione. Funkcjonowanie rynku, struktura i wartość zawieranych transakcji zależą od wzajemnych stosunków pomiędzy głównymi podmiotami rynku. Kluczowe znaczenie mają tu stosunki wymiany będące efektem relacji między nabywcami a sprzedawcami. To na tym polu dokonuje się bezpośrednio kształtowanie ceny równowagi rynkowej. Na rozwiniętych rynkach stosunkom wymiany towarzyszą zwykle stosunki równoległe, dokonujące się w relacjach wzajemnych między sprzedawcami lub nabywcami. W ich efekcie kształtuje się między innymi mechanizm konkurencji rynkowej pomiędzy sprzedawcami dążącymi – każdy z osobna i grupowo – do uzyskania najdogodniejszej pozycji przetargowej. Zapoczątkowana przez Smitha idea wolnej konkurencji rynkowej święciła największe triumfy na przełomie XVIII i XIX wieku. Z czasem zaczęła być poddawana przez przedstawicieli bardziej sceptycznych nurtów ekonomii. Do najbardziej radykalnych krytyków mechanizmu rynkowego należał Karol Marks, który w swoim sztandarowym dziele *Kapitał*¹¹ zawarł wniosek, że cała wartość produktu należy się temu, kto go wytworzył, czyli robotnikowi. Cały proces gospodarowania i wymiany gospodarczej rozpatrywał tylko w kategoriach aspektów organizacyjno-technicznych, które można rozwiązać bez udziału mechanizmu rynkowego.

⁸ Smith A., *An Inquiry Into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*, Printed for W. Strahan; and T. Cadell, in the Strand, London, MDCCLXXVI (1776), Encyclopedia Britannica, London 1987.

⁹ D. Grzybek, *Rynek*, [w:] *Słownik społeczny*, (red.) B. Szlachta, Wydawnictwo WAM, s. 1130.

¹⁰ A. Sopoćko, *Rynkowe instrumenty finansowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 11.

¹¹ K. Marks, *Das Kapital, Kritik der politischen Oekonomie*, Hamburg, 1867.

Podjęcie to minimalizowało udział takich czynników stymulujących proces gospodarowania, jak innowacyjność, ryzyko, postęp i wynalazki, umiejętności menedżerskie, a w szczególności zysk. Weryfikacja ułomności założeń Marksa nastąpiła w wieku XX, w którym doszło do upadku gospodarek socjalistycznych opartych na jego filozofii. Współcześnie, przy całym zróżnicowaniu modeli kapitalizmu, wszystkie one odwołują się do wspólnego mianownika, jakim jest rynek i konkurencja. Wśród licznych głosów sceptycznych obecnych w dyspacie nad współczesnym systemem gospodarczym trudno znaleźć jednoznacznie kwestionujące kluczową rolę demokracji i rynku jako głównych i pożądaných czynników konstytuujących ład społeczno-gospodarczy.

Realizacja stosunków wymiany pomiędzy podmiotami rynkowymi dokonuje się w procesie wieloetapowym. Warunkiem koniecznym funkcjonowania mechanizmu rynkowego jest zgłoszenie ofert kupna-sprzedaży przez uczestników rynku. Bez ujawnienia gotowości do wymiany nie mógłby zostać uruchomiony kolejny etap mechanizmu rynkowego, jakim jest konfrontacja zgłoszonych ofert. Etap konfrontacji wiąże się ze stworzeniem platformy informacyjnej wzajemnego porozumienia pomiędzy uczestnikami rynku. Platforma ta, w zależności od rynku zróżnicowana organizacyjnie, prawnie, instytucjonalnie i technicznie, pozwala na zapoznanie się z ofertą strony przeciwnej. W wyniku konfrontacji może dojść do etapu kolejnego – uzgodnienia wspólnych warunków (ceny) i sfinalizowania procesu wymiany aktem kupna-sprzedaży. Mechanizm rynkowy nie musi jednak zawsze kończyć się aktem wymiany. Warunki stron mogą nie zostać ostatecznie uzgodnione, ale nie umniejsza to rynkowego charakteru wszystkich wcześniejszych etapów.

Diagnoza funkcjonowania rynku nie ma charakteru jednoznacznego. Dopuszcza się zjawisko niedoskonałości rynku, które nie przesądza o całkowitym braku mechanizmu rynkowego. Tym samym rynek doskonały jest kategorią wyłącznie hipotetyczną. Poziom „urynkowienia” można oceniać na podstawie różnorodnych przesłanek. Należą do nich między innymi: bariery wejścia i wyjścia, płynność obrotu, możliwość wykorzystania efektu skali i zjawiska dywersyfikacji. Przesłanki te zostaną dalej poddane pod dyskusję w kontekście funkcjonowania agencji bankowych w celu sformułowania wniosków dotyczących zasadności wyodrębnienia rynku agencji bankowych.

7.3. Modele współpracy banku i agencji bankowych

7.3.1. Agent zależny od banku vs. agent niezależny

Pośrednicy na rynku usług finansowych stanowią grupę wysoce zróżnicowaną pod względem organizacyjnym i prawnym¹². W przypadku jednostek agencyjnych kluczowe znaczenie ma charakter powiązań pomiędzy agencją a bankiem (lub inną instytucją finansową). Z perspektywy rynku agencji najważniejsze są dwa kryteria tychże powiązań: zależność kapitałowa lub organizacyjna od banku oraz charakter realizowanych zadań. W większości przypadków agencje bankowe, mimo że wyodrębnione własnościowo i prawnie, są podmiotami organizacyjnie i operacyjnie kontrolowanymi przez bank. Oznacza to w praktyce świadczenie usług i sprzedaż produktów wyłącznie w obrębie jednego banku oraz pełne wobec niego podporządkowanie decyzyjne. Z punktu widzenia banku zależna placówka agencyjna realizuje zdefiniowany jednoznacznie w umowie agencyjnej zakres czynności bankowych i faktycznych. W odróżnieniu od licznych na rynku agencji kredytowych czy agencji rozliczeniowych agencje zależne stają się w powszechnym odbiorze substytutem placówki własnej banku. Bez logo banku macierzystego stałyby się podmiotem anonimowym, niezdolnym do prowadzenia działalności operacyjnej.

Przeciwieństwem agencji zależnej od banku jest agencja niezależna, określana często mianem multiagencji, posiadająca własną markę, która identyfikuje jej pozycję na rynku usług finansowych. W większości przypadków tego typu agencja oferuje produkty wielu banków lub instytucji finansowych, realizując wobec nich funkcję brokera. Tym samym zawarcie nowej umowy o świadczenie usług nie wiąże się przejęciem przez agencję funkcji kolejnego „minioddziału” banku, skazanego na narzucony z góry katalog produktów i usług.

Różnice pomiędzy agencją zależną a niezależną multiagencją można również rozpatrywać pod kątem rodzajów bankowych kanałów dystrybucji produktów i usług finansowych. W zależności od liczby podmiotów tworzących kanał dystrybucji wyróżnić można kanały bezpośrednie, w których występują bank i ostateczny nabywca, a także kanały pośrednie, w których między bankiem i ostatecznym nabywcą występują inne podmioty i instytucje (pośrednicy). Jeśli odnieść powyższy podział do agencji bankowych, to trudno o całkowicie jednoznaczne przyporządkowanie. W sensie formalnym każda agencja, będąc odrębnym podmiotem

¹² A. Barembuch, *Modele współpracy pośredników kredytowych z bankami*, [w:] E. Gastomski, M. Penczar, B. Lepezyński, A. Barembuch, *Pośrednictwo kredytowe w Polsce – podręcznik dla praktyków*, CeDeWu, Warszawa 2007.

gospodarczym, jako pośrednik tworzy kanał pośredni. Z drugiej strony jednak ze względu na ściśle podporządkowanie agencji zależnych, skutkujące maksymalnym ograniczeniem autonomii decyzyjnej, mogą one być traktowane jako kanał *de facto* bezpośredni.

Odróżnienie agencji zależnych, funkcjonujących pod marką jednego banku i oferujących tylko jego produkty, od agencji niezależnych, funkcjonujących pod własną marką i oferujących produkty (wybrane) różnych banków, zmienia istotnie pozycję przetargową stron. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z rynkiem „nabywcy”. Podmiotem dyktującym warunki, na każdym etapie współpracy, jest bank nabywający usługi agenta. Rola właściciela agencji sprowadza się zwykle do ich biernego zaakceptowania lub odrzucenia. W przypadku multiagencji można mówić o „rynku sprzedawcy”. Bank jest stroną zabiegającą o włączenie jego produktów (kredytowych, inwestycyjnych czy ubezpieczeniowych) do oferty agencji. Czynnikiem decydującym o sile przetargowej multiagencji będzie wartość niezależnej marki. Decydują o niej: dobra opinia na rynku, rzetelność, bogata oferta, obiektywne doradztwo pośrednika. Marka banku odgrywa w tej relacji rolę parametru przy podejmowaniu przez agenta decyzji o kształtowaniu własnej oferty.

7.3.2. Teoria „konfliktu agencji” w kształtowaniu relacji pomiędzy bankiem a agentem bankowym

Dyskusja na temat zasad współpracy ekonomicznej pomiędzy agencją bankową i macierzystym bankiem odwołuje się często do „teorii agencji”, a szczególnie do związanego z nią „konfliktu agencji”¹³. Teoria ta dotyczy relacji występujących między stronami kontraktu przyjmującymi określone postawy, preferującymi własne korzyści, precyzującymi własne cele. „Konflikt agencji” może występować w szczególności pomiędzy pryncypałem (bankiem) a agentem (agentem bankowym) wykonującym powierzone mu przez bank zadania. Motywem pierwotnym konfliktu jest rozbieżność preferencji dotyczących celów działalności pomiędzy stronami kontraktu powiązanymi z różnymi grupami interesariuszy. U podstaw tej rozbieżności może leżeć odrębność instytucjonalna banku od agenta bankowego. Harmonijna współpraca i obustronne korzyści uzależnione są w dużej mierze od uzgodnienia celów umożliwiających integrowanie wysiłków partnerów, którzy równocześnie będą dążyć do zapewnienia równego dostępu do informacji. Podejście takie umożliwia redukcję obszaru koniecznych działań nadzoru

¹³ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 290.

partnerów, a odpowiednie postanowienia dotyczące wyróżnionych zagadnień powinny zostać ujęte w kontrakcie (umowie agencyjnej).

Zakładając, że podstawowym celem działalności każdego podmiotu jest generowanie zysku, kluczową kwestią jest, czy jego realizacja przez jedną ze stron wywołuje analogiczny efekt dla partnera. Wobec braku automatyzmu i jednoznaczności wspólnego celu mogą zachodzić sytuacje, gdy:

- agent maksymalizuje sprzedaż określonych produktów lub usług banku macierzystego, ponieważ jego wynagrodzenie za te czynności ustalono na atrakcyjnym poziomie, podczas gdy ich atrakcyjność finansowa z punktu widzenia banku jest niska;
- agent maksymalizuje sprzedaż produktów o wyższym poziomie ryzyka, bo system wynagrodzenia nie jest wrażliwy na ryzyko produktu (hazard moralny¹⁴), a na skutek zjawiska selekcji negatywnej klienci o wyższym poziomie ryzyka są łatwiej pozyskiwani przez agenta (niższy koszt pozyskania);
- agent świadomie zniechęca lub nie informuje klienta o możliwości nabycia bardziej atrakcyjnego z punktu widzenia jego potrzeb produktu bankowego dostępnego w sieci placówek macierzystych, zachęcając w zamian do nabycia produktu mniej atrakcyjnego, ale dostępnego w sieci agenta. Straty dla banku (pryncypała) wynikające z przykładowych zachowań są w teorii określane mianem „kosztów agencji”.

Czynnikami wzmagającymi konflikt agencji, obok braku wspólnego celu, są asymetria i luka informacji. W ich efekcie przełożony nie wie dokładnie, co robi agent, który mając świadomość niedoinformowania pryncypała, może nie zachowywać się w pełni zgodnie z umową, w szczególności gdy takie działania sprzyjają realizacji jego własnego celu. Dysponując przewagą informacyjną nad macierzystym bankiem, wynikającą z utrzymywania bezpośrednich, bliskich relacji z klientami, agent może wykorzystywać ją dla korzyści własnych, a nie banku. Sytuacja taka rodzi w agencji pokusę nadużycia zaufania. W rozważaniach teoretycznych zwraca się uwagę, że ograniczenie asymetrii informacyjnej może się wiązać z koniecznością poniesienia przez pryncypała wysokich nakładów finansowych.

Szczególnym aspektem współpracy pomiędzy agentem a pryncypałem, odwołującym się zarówno do kwestii jednorodności celu, jak i jawności informacyjnej, jest podział ryzyka. Czynnikiem ryzyka musi być uwzględniany jako jeden z kluczowych w procesie alokacji zysku między stronami kontraktu agenta z pryncypałem. Problem ten nabiera dodatkowego znaczenia w sytuacji, gdy obie strony wykazują zróżnicowane postawy wobec ryzyka. Typowo agent jest bardziej niechętny ryzyku niż przełożony, gdyż nie może dokonywać dywersyfikacji swojej działalności.

¹⁴ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, Ekonomista, 1999, nr 6, s. 778.

Przełożony, ze względu na zróżnicowanie aktywności, jest bardziej neutralny wobec ryzyka. Fakt ten nie musi jednak zostać przez niego uwzględniony w kształtowaniu finansowych relacji z agentem. Pryncypał może bowiem odnosić ryzyko agenta jedynie do jednostkowego obszaru swej działalności wynikającego z umowy agencyjnej. Zachowując jednak możliwość międzyobszarowej dywersyfikacji ryzyka, będzie mógł realizować dodatkową premię zysku, którą z pewnością nie będzie chciał dzielić się ze swoimi agentami.

Kluczowe znaczenie dla minimalizacji konfliktu agencji ma odpowiednio zawarty kontrakt agencyjny, który powinien w maksymalnym stopniu konkretyzować i definiować wspólny cel działania, w sposób jednoznaczny dokonywać podziału ryzyka między stronami, określać w sposób motywujący wynagrodzenie oraz gwarantować jawność informacyjną uniemożliwiającą przykładowo manipulowanie metodami oceny. Wybór najefektywniejszej formy kontraktu w związku przełożony – agent, uwzględniającej założenia na temat ludzi (np. ograniczona racjonalność, niechęć do ryzyka), organizacji (np. konflikt celów pośród członków) oraz informacji (np. informacji jako towaru, który można kupić), jest jednym z obszarów zainteresowań teorii agencji. W szczególności teoria ta rozważa efektywność kontraktu opartego na wynikach (wynagrodzenie uzależnione od efektu działalności agencji) oraz na poprawności realizowanych przez agenta działań (wynagrodzenie stałe – pensja). W sytuacji całkowitej jawności informacyjnej, gdy pryncypał dokładnie wie, co robi agent (realizacja z góry ustalonych czynności), przełożony *de facto* kupuje jednoznacznie zdefiniowane zachowanie agenta. W takiej sytuacji kontrakt oparty na stałym wynagrodzeniu jest bardziej wydajny. W obliczu asymetrii informacji, gdy przełożony nie wie dokładnie, co robi agent, przełożony może oprzeć kontrakt na wynikach opartych na realizacji wspólnego celu. W takiej sytuacji jednak dokona się to kosztem transferu ryzyka na agenta.

Konkluzją rozważań o efektywności mechanizmów zarządzania zawartych w nurcie teorii agencji są dwa postulaty mające sprawić, że agent jest bardziej skłonny do działania w interesie pryncypała. Po pierwsze, ograniczenie barier informacyjnych utrudniających pryncypałowi weryfikację zachowania agenta. Po drugie, oparcie kontraktu pomiędzy pryncypałem i agentem na wynikach. Przejęcie przez agenta choćby częściowej odpowiedzialności za realizację zobowiązań przez osoby trzecie (np. klientów kredytowych pozyskanych przez agenta), równoznaczne ze wzrostem ryzyka jego działalności, powinno zawsze się wiązać z ustaleniem dodatkowego wynagrodzenia agenta (prowizja *del credere*). Dotyczy to również innych, wskazanych wcześniej rodzajów ryzyka prowadzenia działalności agencyjnej.

Teoria agencji, odwołująca się wprost do relacji biznesowej pomiędzy agentem bankowym a bankiem macierzystym, w ograniczonym zakresie wspomaga rozwiązanie dylematu sprawiedliwej alokacji zysku i ryzyka pomiędzy stronami kontraktu. W znacznej mierze wynika to z nadmiernego ukierunkowania teorii na ochronę interesów pryncypała, zagrożonego sprzecznym z jego interesem zachowaniem agenta. Przedmiotem głównych kontrowersji występujących w relacji agenta bankowego z bankiem jest, jak się wydaje, problem odwrotny. Podmiotem zdecydowanie bardziej zagrożonym konfliktem jest agent, który zamiast w relacji „pryncypał – agent” zdaje się często funkcjonować w relacji „pan i sługa” (*master – slave*).

7.4. Relacje rynkowe pomiędzy bankiem a agentem

7.4.1. Efekt skali jako czynnik decydujący o pozycji rynkowej agencji

Czynnikiem bezpośrednio decydującym o zaakceptowaniu przez bank oferty agencji pośrednictwa finansowego jest lokalizacja i jakość placówki agencyjnej. W przypadku agencji opartej na modelu pełnej zależności od banku świadczenie usług dokonuje się w siedzibie, która musi spełniać określone wymagania narzucone przez bank. Sama siedziba agencji staje się zatem ważnym parametrem wyceny rynkowej oferty właściciela agencji. Atrakcyjna lokalizacja, często w centrum dużego miasta, uwiarygadnia pozyskanie dużej liczby klientów, a tym samym realizowanie dużych wolumenów i wartości sprzedaży produktów i usług bankowych. Tym samym lokalizacja placówki oraz, w mniejszym stopniu, atrakcyjność jej wyposażenia są kluczowymi warunkami realizacji wymaganych przez zleceniodawcę planów sprzedażowych. Pośrednio stają się również warunkiem koniecznym wysokiej rentowności usług świadczonych przez agencję. O atrakcyjności placówki świadczy też zdolność do konkutowania ze znajdującymi się w pobliżu instytucjami finansowymi. Obecność w bliskim otoczeniu oddziałów innych banków lub innych placówek agencyjnych jest czynnikiem, który może wpływać negatywnie na pozycję przetargową posiadacza agencji. Zdominowana przez bank procedura zawierania umów agencyjnych rozpoczyna się w praktyce właśnie od ustalenia dogodnej z jego punktu widzenia lokalizacji agencji, nie tylko niewystawiającej na nadmierną konkurencję ze strony innych instytucji finansowych, ale również nienarażającej na konkutowanie z innymi placówkami własnymi. Problem ten jest coraz bardziej istotny dla zarządzania siecią punktów

sprzedaży ze względu na dokonujące się procesy fuzji i przejęć w sektorze bankowym. Doprowadzają one niekiedy do niezamierzonych sytuacji, gdy konkurencyjne dotychczas placówki znajdują się w wyniku przekształceń kapitałowych w jednej sieci sprzedażowej. Pozycja usługodawcy-właściciela agencji jest w tym procesie negocjacyjnym bardzo ograniczona. Dysponując już zorganizowaną placówką agencyjną, wobec braku realnych możliwości dostosowania (zmiana lokalizacji) może jedynie liczyć na ofertę instytucji, dla której dotychczasowa lokalizacja będzie dogodna.

Naturalną dla każdego rodzaju działalności gospodarczej metodą zwiększania zysku (i rentowności) jest wykorzystanie efektu skali. Jeśli pójść tym tropem, również pozycja przetargowa właściciela agencji powinna zwiększać się wraz ze wzrostem skali jego działalności. Agent posiadający sieć placówek agencyjnych usytuowanych w dogodnych lokalizacjach jest teoretycznie w stanie zaoferować instytucji finansowej w krótkim czasie zorganizowaną sieć dystrybucji. Wykorzystując efekt skali, który umożliwia lepszą alokację i minimalizację kosztów stałych na jednostkę przychodu całej sieci, agent może potencjalnie uzyskać większą marżę zysku, a tym samym jest w stanie zaakceptować nawet mniej korzystną finansowo ofertę banku. Teoretycznie zatem powinien zyskać możliwość wyboru spośród większej ilości ofert zgłaszanych przez banki. W praktyce jednak skala działalności agencyjnej nie musi być parametrem jednoznacznie przemawiającym na korzyść agenta. Z punktu widzenia banku poszukującego oferty placówek zależnych, funkcjonujących pod jego marką w zakresie zbliżonym do małej placówki własnej, nawet duża sieć placówek skupionych w ręku jednego właściciela może pozostawać nadal zbiorem pojedynczych lokalizacji, rozpatrywanych indywidualnie, bez uwzględnienia ich wspólnej własności. Typowe agencje bankowe, operujące w modelu franczyzowym, nie pozwalają na efektywne wykorzystanie efektu skali. Co gorsza, dla właściciela agencji posiadanie większej ilości placówek usługowych może być w praktyce czynnikiem ograniczającym zdolność do spełnienia oczekiwań banku warunkujących zawarcie transakcji.

Odmienne skutkuje efekt skali w przypadku działalności placówek agencji niezależnych, działających pod własną marką. W tym przypadku duża skala działalności, umożliwiająca większą sprzedaż, w połączeniu z dobrą marką sieci staje się ważnym kryterium zwiększającym wartość kontraktu. Duża sieć agencji pośrednictwa finansowego może być bardzo atrakcyjnym partnerem dla banku dążącego do zwiększenia swojej sprzedaży. W przypadku agencji niezależnych, działających pod własną marką, lokalizacja placówek jest efektem autonomicznych decyzji agenta, który optymalizuje ją pod kątem zróżnicowanej podmiotowo oferty produktowej.