

Ewa Miklaszewska

Katedra Finansów

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Ryzyko reputacyjne w procesach fuzji i przejęć na globalnym rynku bankowym

Wstęp

Celem artykułu jest prześledzenie źródeł i konsekwencji problemów związanych z ryzykiem reputacyjnym, szczególnie w kontekście drastycznego spadku zaufania do banków na rynku globalnym w okresie pokryzysowym. Artykuł koncentruje się na dużych globalnych instytucjach bankowych, powstałych zazwyczaj w drodze fuzji i przejęć. Jednym z najczęstszych problemów na rynku fuzji jest długookresowa integracja kultury korporacyjnej i zarządzanie ryzykiem reputacji po połączeniu. Fuzje mają też silny wpływ na wzrost kompleksowości struktury organizacyjnej i wynikających z niej problemów z monitorowaniem i oceną banku. Badania europejskiego rynku bankowego w okresie 2003–2008 wykazały, że ryzyko reputacyjne rośnie stosownie do skali i rentowności banku [Fiordelisi i in. 2011]. Toteż bardzo ważnym problemem jest kwestia zarządzania ryzykiem reputacji banku w procesach fuzji i wzrostu.

Jest to problem stosunkowo nowy, gdyż ryzyko reputacji nie było początkowo ujęte w zaleceniach Komitetu Bazylejskiego z 2004 roku dotyczących modelowania ryzyka na rynku bankowym, dopiero okres pokryzysowy przyniósł wzrost zainteresowania rynku i regulatorów tym typem ryzyka. Kryzys i restrukturyzacja pokryzysowa zawsze powodują wzrost zainteresowania problematyką zaufania i kultury korporacyjnej, gdyż wychodzą na jaw skandale i ekscesy okresu przedkryzysowego, a kwoty wydane na ratowanie banków budzą sprzeciw społeczny. Powstaje więc pytanie, czy i w jakim zakresie szeroko rozumiane wartości korporacyjne są ważne dla efektywności rynkowej i maksymalizacji długookresowej wartości firmy.

Wpływ otoczenia makroekonomicznego na strategie dużych banków

Największe banki na rynku globalnym powstawały zazwyczaj nie w wyniku wzrostu organicznego, ale poprzez serię fuzji i przejęć, a ewolucja skali działania banków globalnych w ostatnich dwudziestu latach jest bez precedensu – aktywa największego banku wzrosły z 503 mld US dolarów w 1995 roku do 3100 mld US dolarów w 2013 roku (tab. 1). Silną pozycję w zestawieniu największych banków globalnych zajmują banki, które albo korzystały z dobrej sytuacji makroekonomicznej (np. pozycja banków japońskich na początku lat dziewięćdziesiątych oddaje siłę japońskiej gospodarki z poprzedzającej dekady, podobnie jak silna pozycja banków chińskich w 2013 roku), albo banki, które stawiały na ekspansję poprzez serie fuzji i przejęć. Przykładem jest amerykański Citigroup, budujący konglomerat finansowy po fuzji Citicorp z Travelers Group w 1988 roku, czy globalna ekspansja niemieckiego Deutsche Bank po przejęciu w 1989 roku brytyjskiego Morgan Grenfell i w 1999 roku amerykańskiego Bankers Trust. Deutsche Bank kontynuował serię fuzji na rynku europejskim i wewnętrznym w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku, ukoronowaną zakupem Deutsche Postbank.

Strategia największych banków globalnych ewoluowała od prostej instytucji komercyjnej, świadczącej wybrane usługi dla określonego segmentu klientów, do złożonego konglomeratu, obsługującego miliony klientów w wielu krajach,

Tabela 1

Ewolucja skali na globalnym rynku bankowym: pięć największych banków na rynku globalnym w wybranych latach (w nawiasach wielkość aktywów w mld US dolarów)

Poz.	1995	2004	2009	2011	2013
1	Deutsche Bank (503)	UBS (1533)	BNP Paribas (2965)	Deutsche Bank (2803)	ICBC (3100)
2	Sanwa Bank (501)	Citigroup (1484)	RBS (2750)	Mitsubishi UFJ (2741)	HSBC (2671)
3	Sumitomo Bank (500)	Mizuho FG (1296)	Crédit Agricole (2441)	HSBC (2555)	CCB (2518)
4	Dai-ichi Kangyo (499)	HSBC (1277)	HSBC (2364)	BNP Paribas (2545)	BNP Paribas (2483)
5	Fuji Bank (487)	Crédit Agricole (1243)	Barclays (2235)	Japan Post Bank (2543)	Mitsubishi UFJ (2483)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *The Economist* 2006 dla 1999 i 2004 roku i *The Banker* dla 2009, 2011 i 2013 roku.

skupiającego pod jednym dachem bankowość komercyjną, ubezpieczenia i bankowość inwestycyjną. Jednak z perspektywy pokryzysowej okazało się, że strategia supermarketu finansowego” jest bardzo ryzykowna, a instytucje „too big to fail” są również „too big to manage”.

Chociaż wśród przyczyn globalnego kryzysu finansowego lat 2007–2009 na czołowym miejscu wymienia się ryzyko systemowe, związane z działalnością dużych banków globalnych, po kryzysie ich rola i znaczenie uległy jednak dalszemu wzmocnieniu. Duże, systemowo ważne instytucje wymagały po 2008 roku ogromnej pomocy publicznej dla stabilizacji sytuacji rynkowej. Do 2011 roku pomoc publiczna dla sektora bankowego wyniosła na rynku globalnym 1700 mld US dolarów, jednak proporcjonalnie do PKB, największą pomoc otrzymały nie banki amerykańskie, ale europejskie. Skumulowana pomoc publiczna dla sektora bankowego wyniosła w Irlandii około 40% PKB z 2011 roku, w Niemczech – 11%, w Belgii i Wielkiej Brytanii – około 6%, a USA znalazły się dopiero na 7. miejscu (3%) [McKinsey 2012]. Toteż banki europejskie najbardziej, choć z opóźnieniem, przystąpiły do restrukturyzacji pokryzysowej opartej na rekapitalizacji i delewarowaniu [EBA 2014], co negatywnie odbiło się na ich wynikach finansowych. Zwrot z kapitału (RoE) spadł dla banków europejskich średnio z 20 do 4% między 2006 a 2012 rokiem [Schoemaker i Peek 2014].

Ryzyko operacyjne i reputacyjne

Większość wysiłku w zakresie zarządzania ryzykiem przez banki skupia się na definiowaniu i zarządzaniu ryzykiem kredytowym i rynkowym, jednak potencjalnie równie ważnym, choć często mniej akcentowanym jest ryzyko operacyjne. Ryzyko operacyjne zostało podkreślone w umowie kapitałowej „Bazylea 2” jako jedno z trzech głównych kategorii ryzyka bankowego. Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego zdefiniował je jako możliwość strat wynikłych z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, działania ludzi lub systemów, lub strat związanych z wpływem zewnętrznych zdarzeń. Ryzyko reputacyjne, podobnie jak strategiczne, nie zostało zaliczone przez Komitet Bazylejski do ryzyka operacyjnego, chociaż często było rozpatrywane przez analityków i banki jako należące do tego samego obszaru zagrożeń. Problemy operacyjne najczęściej niosą bowiem negatywne konsekwencje dla reputacji banku. Dopiero okres pokryzysowy przyniósł wzrost zainteresowania ryzykiem reputacyjnym i jego konsekwencjami.

W 2009 roku Komitet Bazylejski zaaprobował dokument wzmacniający zarządzanie ryzykiem przez banki, w którym zdefiniował po raz pierwszy ryzyko reputacji jako wielowymiarowy proces, bazujący na percepcji innych uczestni-

ków rynku. W dokumencie tym ryzyko reputacyjne zostało określone jako aktualne lub potencjalne ryzyko w stosunku do zysku lub kapitału, wynikające z negatywnego postrzegania instytucji finansowych przez obecnych i potencjalnych interesariuszy, np. klientów, udziałowców, kredytodawców, partnerów handlowych, pracowników, dostawców, organów regulacyjnych i rządowych, oraz inwestorów, które może też negatywnie wpłynąć na zdolność banku do utrzymania obecnych lub nawiązania przyszłych relacji biznesowych oraz do pozyskiwania źródeł funduszy (np. z rynku międzybankowego lub z procesów sekurytyzacji). W kolejnych dokumentach BIS podkreślał również konieczność zarządzania ryzykiem reputacji oraz procesami identyfikującymi jego źródła oraz uwzględnianie go przy testowaniu odporności modelu biznesowego banku na szoki zewnętrzne [Basel Committee 2009].

Ryzyko reputacyjne występuje jednak na wielu płaszczyznach i trudno go skwantyfikować. Można go sumarycznie zdefiniować jako ryzyko wystąpienia straty ekonomicznej, związanej z negatywnym odbiorem wizerunku podmiotu przez klientów, nadzorców, regulatorów oraz opinię publiczną. Można go też określić jako ryzyko utraty wartości firmy niezwiązane z utratą wartości księgowej, mające zazwyczaj odbicie w spadku wartości giełdowej banku [Walter 2013]. Skutki skandalu czy niespodziewanej straty są często natychmiastowe. Strata jest postrzegana jako sygnał, że firma ma słabe środowisko kontroli. Akcjonariusze mogą też sprzedać akcje, jeśli uważają, że przyszłe straty są nieuniknione. Toteż podstawowe obszary wystąpienia ryzyka reputacji związane są ze strategią, zarządzaniem i przywództwem, systemem bodźców i kulturą korporacyjną.

Problemy reputacyjne i kulturowe w procesach fuzji i przejęć

Literatura przedmiotu analizująca bankowy rynek fuzji i przejęć jest ogromna. W okresie boomu fuzje traktowane są zazwyczaj jako posunięcia strategiczne, przyspieszające ekspansję, w okresie recesji jako działania restrukturyzacyjne, poprawiające efektywność kosztową i przychodową. Jednak wiele badań wykazało, że korzyści z fuzji są często iluzoryczne – w krótkim okresie inwestorzy entuzjastycznie reagują na potencjalne korzyści płynące z dywersyfikacji czy synergii, jednak w dłuższym okresie większość fuzji, w perspektywie historycznej, nie prowadzi do wzrostu wartości połączonych firm [Behr i Heid 2011]. Ponadto wiele analiz rynku fuzji wskazuje, że choć poprawiają one efektywność banku, to niekoniecznie zwiększają wartość dla akcjonariuszy [DeYoung i in. 2009]. Często też są odpowiedzialne za konsolidację rynku bankowego, na przykład

wymuszona konsolidacja banków po kryzysie japońskim w latach dziewięćdziesiątych XX wieku czy w USA w trakcie kryzysu 2008 roku [Goddard i in. 2014]. Toteż kwestia zarządzania ryzykiem reputacji w procesach fuzji ma podstawowe znaczenie dla jej długookresowych rezultatów [Schoenmaker 2011]. Po przejęciu firma przejmująca albo utrzymuje niezależność firmy przejmowanej, aby utrzymać kapitał relacyjny, albo decyduje się na centralizację i budowę jednej marki [Dermine 2006].

Doświadczenia kryzysowe zazwyczaj powodują wzrost zainteresowania problematyką etyki i ładu korporacyjnego, gdyż wychodzą na jaw skandale związane ze złym zarządzaniem lub błędami strategicznymi oraz nieadekwatnym nadzorem. Poza tym kwoty wydane na ratowanie banków budzą sprzeciw społeczny [Walter 2013]. Zmiany w regulacjach ostrożnościowych korygujące błędy w zarządzaniu ryzykiem przez banki czy w zewnętrznym nadzorze są zazwyczaj szybsze i łatwiejsze niż zmiany długookresowej kultury korporacyjnej uczestników rynku. Zarządzanie ryzykiem jest nakierowane na rezultat, np. uniknięcie problemów operacyjnych czy reputacyjnych oraz maksymalizację wartości firmy, kształtowanie kultury korporacyjnej jest zaś procesem ciągłym, nakierowanym na działanie i maksymalizację społecznego kapitału, gdzie rezultaty są widoczne w długim okresie. Kultura korporacyjna jest bardzo szerokim zagadnieniem i może być różnie definiowana [Guiso i in. 2006]. Najszersze definicje podkreślają, że jest to zbiór wartości podzielanych przez pewną społeczność i wpływających na uznawane przez organizację zasady i interpretacje. Kulturę korporacyjną określić też można jako zespół wartości i decyzji, które motywują zachowania w ramach organizacji. Kultura rozwija się dzięki wspólnym doświadczeniom długo podzielanym i poprzez wsparcie dla wspólnych zasad [Carretta i in. 2007].

Analizując problemy kultury korporacyjnej w procesach fuzji, często rozważanym problemem jest też spójność lub różnorodność łączących się banków. Spójność strategii i kultury organizacyjnej jest wielokrotnie podkreślana jako ważny czynnik warunkujący sukces fuzji, jednak badania empiryczne są niejednoznaczne w tym zakresie. Strategiczne podobieństwo pomaga w integracji banków poprzez szybszą poprawę efektywności, ale z kolei różnorodność strategiczna czy kosztowa wpływa na efekt synergii. Niektóre badania pokazują też, że dla połączeń krajowych koszty są większe, gdy łączące się firmy mają różne strategie kredytowe, kosztowe czy ekspansji, a dla fuzji ponadnarodowych korzystne są z kolei różne strategie łączących się banków [Fiordelisi i Martelli 2011]. Wyniki badań roli homogeniczności kultury korporacyjnej w procesach fuzji są więc niejednoznaczne. Spójność kulturowa gwarantuje bardziej przyjazną fuzję, ale niekoniecznie homogeniczność kultur łączących się firm wpływa pozytywnie na rezultaty fuzji [Fiordelisi i in. 2011].

Problemy reputacji i zaufania na rynku bankowym w okresie pokryzysowym

Ryzyko reputacji wynika zazwyczaj nie z incydentalnych zdarzeń, ale jest wynikiem złych procesów decyzyjnych w dłuższym okresie. Przyczyny negatywnych zjawisk związane są często z presją na wynik i niesymetrycznością relacji zysk/ryzyko, oraz kompensacją opartą na bonusach. Bardziej fundamentalne problemy to wypieranie bankowości relacyjnej na rzecz transakcyjnej w dużych bankach oraz konflikt interesów związany ze złożonością modeli biznesowych. Problemy te związane są inherentnie z wielkością i ze złożonością instytucji finansowych. Toteż zainteresowanie ryzykiem reputacji wzrosło w okresie rosnącej skali i kompleksowości banków przed kryzysem oraz w związku z doświadczeniami kryzysowymi, w konsekwencji których bankowość znalazła się wśród gałęzi o najsłabszym prestiżu wśród konsumentów (tab. 2).

Badania ankietowe Ernst and Young pokazały też, że na rynku bankowym najlepszą reputacją cieszą się działy związane z nowymi technologiami, np. bankowość internetowa i bankomatowa, choć już niekoniecznie telefoniczna, znacznie gorzej wypadła popularność tradycyjnych oddziałów czy infolinii (tab. 3).

Tabela 2

Reputacja poszczególnych gałęzi wytwórczych w USA w 2013 roku

Popularność – procent pozytywnych ocen	Dziedzina wytwórczości
Bardzo silna: 70–80%	transport i logistyka, produkty konsumpcyjne, produkty przemysłowe, produkty spożywcze (wytworzenie), komputery
Umiarkowana: 60–69%	samochody, farmaceutyki, produkty spożywcze (sprzedaż), ubezpieczenia, media, energetyka, telekomunikacja
Słaba i podatna na problemy wizerunkowe: poniżej 60%	bankowość, finanse ogółem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *American Banker's 2013. Survey of Bank Reputation*.

Tabela 3

Satysfakcja z podstawowych kanałów sprzedaży produktów bankowych [%]

Wyszczególnienie	Rynek globalny	Europa Zachodnia	Polska
Bankowość internetowa	36	42	44
Bankomaty	35	42	28
Oddziały	29	34	19
Bankowość telefoniczna	21	31	15
Infolinia	20	31	16

Źródło: Ernst and Young: *Building a Better Working World*, Global Consumer Banking Survey 2014.

Reputacja opiera się na zagregowanych przeszłych doświadczeniach, zaufanie zaś jest skierowane ku przyszłości i oddaje oczekiwania w stosunku do firmy [Edelman Trust Barometer 2014]. Klient zadowolony z usług banku charakteryzuje się większą lojalnością i przyczynia się do poprawy wizerunku banku, co poprawia jego pozycję konkurencyjną [Fiordelisi i Molyneux 2009]. W wyniku problemów reputacyjnych może zaś dojść do [Eccles i in. 2007]:

- utraty obecnych lub przyszłych klientów,
 - utraty pracowników lub menedżerów w organizacji,
 - odejścia obecnych lub przyszłych partnerów biznesowych,
 - wzrostu kosztów finansowania poprzez kredyt lub na rynkach kapitałowych.
- Szeroko nagłośnione w przeszłości były problemy reputacyjne dużych banków komercyjnych i inwestycyjnych [por. Masiukiewicz 2009; Docherty i Viort 2014] związane:
- ze złą strategią, np. nieudana próba zbudowania „supermarketu finansowego” przez firmę American Express w latach osiemdziesiątych XX wieku i Citigroup w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku. Łączenie bankowości komercyjnej i inwestycyjnej jest zawsze trudne, jako że działają one mając zasadniczo różne kultury korporacyjne, profile ryzyka i środowiska kontroli. Część inwestycyjna czuje się ponadto nadmiernie „ubezpieczona” poprzez stabilną część komercyjną, która jednak nie jest w stanie pokryć strat konglomeratu podczas kryzysu;
 - ze złym zarządzaniem ryzykiem, np. szeroko nagłośnione problemy z kontrolą wewnętrzną w banku Barings, które doprowadziły do działań spekulacyjnych przez niekontrolowanego pracownika;
 - z agresywną strategią i kulturą korporacyjną prowadzącą do nieprzestrzegania regulacji i manipulacji rynkiem, jak w banku inwestycyjnym Salomon Brothers w latach dziewięćdziesiątych XX wieku;
 - z nieumiejętnie stosowanymi nowymi produktami, np. nadmierna rozbudowa rynku „junk bonds” i wynikłe z niej problemy reputacyjne banku inwestycyjnego Drexel Burnham Lambert w latach osiemdziesiątych XX wieku czy boom na rynku transakcji sekurytyzacyjnych w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku i potęgujący problemy amerykańskich banków inwestycyjnych po załamaniu tego rynku.

W powyższych przykładach problemy reputacyjne często skutkowały albo natychmiastowym bankructwem po wybuchu skandalu (Drexel Burnham Lambert czy Barings), albo długotrwałą utratą klientów i partnerów biznesowych, prowadzącą do zniszczenia marki i postrzegania firmy. Przykładem jest decyzja Citigroup z 2003 roku o porzuceniu nazwy „Salomon” ze swojej części inwestycyjnej Salomon Smith Barney, gdyż była ona zbyt wielkim obciążeniem dla reputacji banku. Problemy reputacji mogą prowadzić też do rozpadu konglomeratu, jak w wypadku sprzedaży części inwestycyjnej przez Citigroup po kryzysie 2008 roku.

Dla kontrastu, przytoczyć można też wiele pozytywnych przykładów korzystnej roli reputacji i pozytywnego postrzegania kultury korporacyjnej dla stabilizacji czy wzrostu pozycji rynkowej banku. Na przykład specyficzną kulturę korporacyjną wypracował przez lata Bank Santander, który rozwijał się bardzo szybko drogą fuzji i przejęć, najpierw na rynku lokalnym, potem globalnym (Ameryka Południowa i wybrane kraje europejskie i USA). Bankiem od trzech pokoleń zarządzają członkowie rodziny Botín, która choć formalnie posiada tylko około 2,5% akcji banku, ale podejmując wszystkie kluczowe decyzje na szczeblach managerskich, daje kulturze korporacyjnej banku poczucie stabilności i kontynuacji [Guillén i Tschoegl 2008].

Innym przykładem pozytywnego oddziaływania reputacji jest umocnienie pozycji rynkowej banków, które nie musiały sięgać po pomoc publiczną podczas kryzysu i po kryzysie 2008 roku, jak największy bank brytyjski HSBC czy największy bank amerykański JP Morgan. Silną pozycję rynkową tego ostatniego banku podczas kryzysu 2008 roku przypisuje się zdywersyfikowanej strategii i dobremu zarządzaniu ryzykiem, co pozwoliło mu na aktywny udział w procesach przejęć restrukturyzacyjnych w trakcie kryzysu. Transakcje te przyczyniły się do wzrostu skali działania banku i wzmocnienia jego wizerunku. W długim okresie skutkowały jednak szeregiem procesów ze strony klientów przejętych banków zakończonych ugodą z regulatorami w 2013 roku na sumę około 13 mld US dolarów, co stanowiło prawie połowę zysku banku za 2013 rok. Ugoda ta jednak zamknęła trudny dla reputacji banku okres prowadzenia wielu procesów sądowych, tym bardziej że w dużej mierze była konsekwencją błędów popełnionych nie przez bank, a przez przejęte przez niego w trakcie kryzysu firmy Bear Stearns i Washington Mutual, co na pewno będzie odstraszać w przyszłości inne banki od udziału w restrukturyzacji kryzysowej na rynku bankowym [Blackwell i Berry 2014].

Wnioski

Banki na rynku globalnym uważane są za głównego winowajcę zarówno kryzysu finansowego z 2008 roku, jak recesji pokryzysowej, szczególnie w krajach europejskich. Seria skandali ujawniona podczas kryzysu, jak i w okresie pokryzysowym bardzo silnie wpłynęła na pogorszenie ich reputacji i spadek zaufania na rynku bankowym. Ilustrują to też coroczne badania ankietowe prowadzone przez EBA [2014], które wykazały wzrastające ryzyko reputacyjne w europejskim sektorze bankowym – wskazało je 33% respondentów w 2013 roku i 44% w 2014 roku. Liczne studia przypadku i badania empiryczne pokazują, że ryzyko reputacyjne jest bardzo istotne szczególnie dla dużych globalnych banków oraz tych o stosunkowo niskim poziomie kapitalizacji, toteż powinno być ważnym przedmiotem analiz, szczególnie w procesach fuzji i przejęć.

Wielu analityków uważa też, że banki powinny traktować transformację kultury korporacyjnej w kierunku lepszego zarządzania ryzykiem, w tym refutacyjnym, nie jako posunięcia z dziedziny „public relations”, ale jako posunięcia strategiczne, zmierzające do podwyższenia wartości firmy [McKinsey 2012]. Przykłady problemów dużych banków nagłośnione w okresie pokryzysowym pokazały, że wiele banków zajmuje się ryzykiem reputacji w tylko w kontekście minimalizowania strat reputacyjnych po wystąpieniu skandalu, co stanowi raczej zarządzaniem kryzysem, a nie ryzykiem reputacji. Natomiast dobra reputacja, opierająca się na trafnych posunięciach w przeszłości, skutkująca zaufaniem do banku wśród klientów i innych interesariuszy, pozwala na uzyskanie renty, przyczyniającej się do wzrostu wartości firmy. Toteż w okresie pokryzysowym wzrasta przekonanie, że reputacja i zaufanie powinny być odpowiednio doceniane przez banki, aby odnieść sukces lub utrzymać swoją pozycję rynkową.

Literatura

- American Banker, 2014: Survey of Bank Reputation 2013, www.americanbanker.com (data dostępu: 15.12.2014 r.).
- Basel Committee On Banking Supervision, 2009: *Enhancements to the Basel II Framework*, BIS, <http://www.bis.org/publ/bcbs157.pdf> (data dostępu: 15.12.2014 r.).
- BEHR A., HEID F., 2011: *The Success of Bank Mergers Revisited: An Assessment Based on a Matching Strategy*, Journal of Empirical Finance January.
- BLACKWELL R., BERRY K., 2014: *Four Takeaways from JPM's Massive \$13B Mortgage Settlement*, American Banker, October 20.
- CARRETTA A., FARINA V., SCHWIZER P., 2007: *M&A and Post Merger Integration in Banking Industry: the Missing Link of Corporate Culture*, XVI Tor Vergata Conference on Banking and Finance, Rome, December.
- DERMINE J., 2006: *European Banking Integration: Don't Put the Cart before the Horse*, Financial Markets, Institutions & Instruments 15(2).
- DeYOUNG R., EVANOFF D., MOLYNEUX P. 2009: *Mergers and Acquisitions of Financial Institutions: A Review of the Post-2000 Literature*. Journal of Financial Services Research, 36.
- DOCHERTY A., VIORT F., 2014: *Better Banking*, Wiley, Chichester.
- EBA, 2014: *Risk Assessment of the European Banking System*, June, <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/556730> (data dostępu: 15.12.2014 r.).
- ECCLES R., NEWQUIST S., SCHATZ R., 2007: *Reputation and its Risks*, Harvard Business Review, Feb.
- The Banker: *Top 1000 World Banks*, www.thebanker.com (data dostępu: 15.12.2014 r.).
- The Economist, 2006: *Thinking Big: A Survey of International Banking*, May 20th.
- Edelman Trust Barometer 2014, www.edelman.com (data dostępu: 15.12.2014 r.).
- Ernst And Young, 2014: *Building a Better Working World*, Global Consumer Banking Survey.
- FIORDELISI F., MARTELLI D., 2011: *Corporate Culture and M&A Results in Banking*, March, <http://ssrn.com/abstract=1784016> (data dostępu: 15.12.2014 r.).

- FIORDELISI F., SOANA M., SCHWIZER P., 2011: *The Determinants of Reputational Risk in the Banking Sector*, July, <http://ssrn.com/abstract=1895327> (data dostępu: 15.12.2014 r.).
- FIORDELISI F., MOLYNEUX P., 2009: *Shareholder Value in Banking*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- GODDARD J., LIU H., WILSON J., 2014: *Entry, Exit and Growth of US Commercial Banks*. Working Papers in Responsible Banking & Finance, University of St Andrews, Working Paper 14-006, 2nd Quarter.
- GUILL-ÉN M., TSCHOEGL A., 2008: *Building a Global Bank. The Transformation of Banco Santander*, Princeton University Press, Princeton.
- GUISSO L., SAPIENZA P., ZINGALES L., 2006: Does Culture Affect Economic Outcomes? *Journal of Economic Perspectives* 20.
- MASIUKIEWICZ P., 2009: *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, SGH, Warszawa.
- McKINSEY 2012: *The Triple Transformation: Achieving a Sustainable Business Model*. McKinsey Annual Review on the Banking Industry, McKinsey & Company, October.
- SCHOENMAKER D., PEEK T., 2014: *The State of the Banking Sector in Europe*, Working Paper 1102.
- PERRY J., De FONTNOUVELLE P., 2005: *Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements*. Federal Reserve Bank of Boston, October.
- SCHOENMAKER D., 2011: *The European Banking Landscape after the Crisis*. DSF Policy Paper 12, April.
- WALTER I., 2013: *Reputational Risk and Financial Crisis*, [w:] Pinedo M., Walter I.: *Global Asset Management*, Palgrave Macmillan, New York.

Reputational risk in mergers and acquisitions on the global banking market

Abstract

One of the typical problems in merger and acquisition is the post-merger integration of corporate culture, including the management of reputation risk. This is a relatively new problem, as the reputational risk was not initially included in the Basel Committee recommendations. The post-crisis period brought increased interest in this type of risk. The purpose of this article is therefore to trace the sources of reputational risk and consequences of the problems associated with the negative reputation of the bank, focusing on large global institutions. Numerous empirical examples have shown that reputational risk is more important for large than for small banks, as well as those of smaller capitalization and consequently should be an important factor in consolidation processes. Reputational problems may result in either bankruptcy after the scandal, or long-term loss of customers and business partners, leading to the destruction of the brand and company image.