

POLSKI SYSTEM BANKOWY – MODEL BANKOWOŚCI W OKRESIE TRANSFORMACJI

David Hexter

Współpracę z polskim sektorem bankowym rozpocząłem w roku 1989. Byłem wówczas dyrektorem wydziału w Citibanku i poszukiwałem możliwości rozpoczęcia działalności w Europie Środkowo-Wschodniej. W 1990 roku Citibank otworzył w Polsce przedstawicielstwo, a następnie w 1991 roku, chyba jako drugi bank po ING, otrzymał pełną licencję. Dzisiaj, jedenaście lat później, bardzo się cieszę, że moja była firma jest istotnym, bo większościovym akcjonariuszem w Banku Handlowym. Nigdy nie mógłbym przewidzieć wszystkiego, co wydarzy się przez te jedenaście lat. W 1992 roku przenieśliem się do EBOR-u, gdzie zostałem szefem Departamentu Instytucji Finansowych odpowiedzialnym za współpracę z wszystkimi krajami, w jakich prowadzimy działalność. Brałem bezpośredni udział w prywatyzacji WBK, BPH, Pekao SA oraz w inwestycjach EBOR-u w sektorze prywatnym, na przykład w Kredyt Banku. Z punktu widzenia rentowności i stopy zwrotu były to dla nas znakomite inwestycje. Spotkałem ważniejsze postaci z polskiego sektora bankowego, między innymi prezes Wiśniewską, którą poznałem pełniąc przez dwa lata funkcję członka Rady Nadzorczej WBK, w którym to banku M. Wiśniewska odpowiadała wówczas za obszar zarządzania ryzykiem.

1

Na zagadnienia poruszone przez moich przedmówców chciałbym spojrzeć z nieco innej perspektywy. Nawiążę do tych samych tematów, ale chciałbym dodać też kilka nowych kwestii związanych z powodami, dla których, moim zdaniem, Polska stała się modelem go-

spodarki okresu transformacji w dziedzinie systemu bankowego. Wracam do tego stwierdzenia ilekroć jestem na przykład w Rosji i rozmawiam z tamtejszymi władzami o budowaniu od zera dobrze funkcjonującego systemu bankowego we względnie krótkim czasie. Dziś polski system bankowy ma kilka ewentualnych słabych punktów (o których za chwilę), ale jest też konkurencyjnym, dobrze dokapitalizowanym, rentownym sektorem świadczącym usługi finansowe o względnie wysokiej jakości. Wydaje mi się, że zanim zaczniemy zastanawiać się nad przyszłością, niezbędne jest właściwe zrozumienie przeszłości.

Chciałbym nawiązać do kilku kwestii, o których poprzedni mówcy nie wspomnieli, a mianowicie o dużo bardziej aktywnym wsparciu ze strony Zachodu dla Polski w porównaniu z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Nie zapominajmy, że Polska uzyskała likwidację zadłużenia na dość wczesnym etapie i na dość dużą skalę. Wydaje mi się, że było to niezwykle istotne, jeśli chodzi o moment wejścia zagranicznych banków do Polski. Przez kilka lat próbowałem przekonać zarząd Citibanku, by bank wszedł na polski rynek, lecz wówczas poważną przeszkodą było zadłużenie zagraniczne, Klub Londyński, Klub Paryski, rozstrzygnięcie tych kwestii. Nie należy więc zapominać o rozwiązaniu tego problemu na bardzo korzystnych dla Polski warunkach.

Wydaje mi się, że kolejną kwestią, o której jeszcze nie wspomniano, jest bardzo istotne wsparcie finansowe ze strony G-7 w postaci gwarancji przyznanych polskim bankom na początku lat dziewięćdziesiątych, głównie w celu poprawy ich sytuacji kapitałowej. Tak więc pamię-

tając o tych dwóch zjawiskach, zastanówmy się teraz nad tym, z czym Polska poradziła sobie wyjątkowo dobrze, stając się modelem dla gospodarek w okresie transformacji.

Sądzę, że pierwszym zjawiskiem jest ogólnie sprzyjające środowisko makroekonomiczne po wprowadzeniu planu Balcerowicza i wskutek jego bezpośrednich konsekwencji na początku lat dziewięćdziesiątych. Ogólnie rzecz biorąc, wskaźniki makroekonomiczne były dobre, co oczywiście umożliwia rozwój i wzrost banków. I druga istotna kwestia, o której zawsze wspominam w kontaktach z władzami rosyjskimi: polski system bankowy był w zasadzie tworzony w oparciu o istniejącą infrastrukturę, a nie nowe podmioty. Banki krajowe, choć jest wśród nich kilka dużych i ważnych instytucji, nie odgrywają w dzisiejszym systemie bankowym roli o podstawowym znaczeniu. Istniejące dziś duże banki to jednostki powstałe poprzez instytucjonalne wydzielenie działalności komercyjnej ze struktury Narodowego Banku Polskiego na początku lat dziewięćdziesiątych. Inaczej jest na przykład w Rosji, gdzie powstało bardzo wiele nowych banków bez żadnego doświadczenia w bankowości, o zbyt niskiej kapitalizacji, borykających się z trudnościami w konkuroowaniu z megabankami, jak Sberbank.

Chcę podkreślić również, o czym już wspomiano, względnie liberalne podejście do wchodzenia banków zagranicznych na polski rynek, od samego początku transformacji do połowy lat dziewięćdziesiątych, co bez wątplenia dało silny bodziec dla wzrostu konkurencyjności instytucji krajowych. Wczesna prywatyzacja prowadzona była w oparciu o odpowiedzialnych zagranicznych inwestorów strategicznych. Jest to moim zdaniem zagadnienie niezwykle istotne. Prezes Kostrzewa wspominał już o tym, ja chciałbym dodać jeszcze kilka słów na ten temat. Wydaje mi się, że jest to podejście bardzo dalekowzroczne. Występuje ono również na Węgrzech. W Czechach zrozumiano je zbyt późno i w efekcie czescy podatnicy zapłacili bardzo wysoką cenę za uzdrowienie swojego systemu bankowego. Chodzi o zrozumienie tego, że o ile państwo narodowe odpowiada za regulację systemu bankowego, forma własności sama w sobie jest w zasadzie bez znaczenia, pod warunkiem że właściciel jest bez zarzutu i sam funkcjonuje według

prawa bankowego stosującego wysokie standardy regulacji i nadzoru. Tak dziś przedstawia się globalna rzeczywistość. W moim wywodzie jest kilka słabszych punktów, do których wrócę za chwilę, lecz ogólnie mówiąc, sądzę, że kapitał zagraniczny spełnia bardzo korzystną funkcję i w dużej mierze decyduje o dalszej ewolucji i stylu funkcjonowania systemu bankowego.

Kolejne zagadnienie należy postrzegać w porównaniu z sytuacją wielu sąsiednich krajów. Chodzi o skuteczność regulacji i nadzoru systemu bankowego, co ma zasadnicze znaczenie z punktu widzenia zaufania społecznego. Oczywiście znakomicie się stało, że w ostatnich latach Narodowy Bank Polski miał świetnego prezesa. Następną bardzo istotną kwestią to ewolucja polskiej bankowości bliższa anglosaskiemu modelowi rozdziału przemysłu od bankowości. Sytuacja w Rosji wyraźnie wskazuje, że kiedy rozwijają się tak zwane grupy finansowo-przemysłowe, powstaje szereg konfliktów interesu stanowiących przeszkodę w stosowaniu dobrych praktyk bankowych. Musi to prowadzić do katastrofy.

Jak więc wyglądać będzie przyszłość? Wydaje mi się, że przede wszystkim należy dokończyć nadal nie zakończone procesy prywatyzacyjne. BGŻ i PKO BP to ważne instytucje, które należy pilnie zrestrukturyzować lub sprywatyzować, ponieważ – jak tu słyszeliśmy – coraz słabiej będą naddażyć za swymi bardziej dynamicznymi konkurentami. Wiem, że jest to problem politycznie drażliwy, ale należy go zdecydowanie rozwiązać.

EBOR w przypadku BGŻ zasygnalizował chęć odegrania w najbliższych latach pewnej roli. Gdybyśmy próbowali wskazać jakiś model dla BGŻ, to wydaje mi się, że istnieją dwa możliwe podejścia. Po pierwsze należy docenić długą tradycję tego banku i jego wiodącą rolę w branży rolno-spożywczej poprzez stworzenie jednej grupy banków spółdzielczych, a nie dwóch. Dalej, racjonalizacja działalności i prywatyzacja samego BGŻ, być może z udziałem instytucji zachodnioeuropejskiej specjalizującej się w finansowaniu branży rolno-spożywczej, jak na przykład Credit Agricole czy Rabobank.

Jeśli chodzi o PKO BP, to nie znam szczegółów, ale być może bank ten ma wystarczający potencjał strategiczny, by przeprowadzić kilkuetapowy proces prywatyzacji na drodze oferty publicznej z dodatkowym tymcza-

sowym wsparciem inwestora finansowego, jak EBOR. Mam tu na myśli tę samą rolę, jaką nasz bank odegrał w przypadku węgierskiego państwowego banku oszczędnościowego OTP. Wejście zagranicznego inwestora strategicznego do banku uważanego za istotny element gospodarki krajowej było kwestią drażliwą z politycznego i narodowego punktu widzenia. Ale Węgrzy zdecydowali się na prywatyzację. Państwo zatrzymało dość spory, ale pasywny pakiet mniejszościowy, zaś pozostałe akcje sprzedano w publicznej ofercie na węgierskiej giełdzie papierów wartościowych. EBOR stał się dość znaczącym inwestorem na odpowiednio długi okres.

Z przyszłością wiąże się moim zdaniem dwa ewentualne problemy. Wydaje mi się paradoksem, że restrukturyzacja i prywatyzacja polskiego systemu bankowego znacznie wyprzedza prywatyzację i restrukturyzację przemysłowych sektorów gospodarki. To prowadzić będzie do napięć i tarć. Mam tu na myśli sektor metalurgiczny, przemysł chemiczny, rolnictwo. Wszystkie te branże pilnie potrzebują kapitału. Przyszłość tych instytucji jest oczywiście niezwykle istotna dla kraju, zwłaszcza w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Widzę tu potencjalny problem, jako że polskie banki są w dużej mierze własnością akcjonariuszy zagranicznych, o czym była tu mowa, i co jak mówiłem jest ogólnie zjawiskiem pozytywnym. Niemniej jednak pomimo powszechnego dziś skupiania się na stopie zwrotu z aktywów, zwrotu z kapitału, stopnia zabezpieczenia przed ryzykiem, banki mogą albo przyjąć pozycję lidera w sensie podejmowania trudnych kroków niezbędnych dla restrukturyzacji tych sektorów, albo też skoncentrować się na wyszukiwaniu bardziej zyskownych nisz. Nie wiem, co nastąpi, ale wydaje mi się, że poświęca się zbyt mało uwagi niezbędnej restrukturyzacji poszczególnych sektorów.

Drugi obszar problematyczny wiąże się z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, który – jak wszyscy wiemy – stanowi podstawę gospodarki w krajach najbardziej rozwiniętych. W Wielkiej Brytanii około 60% miejsc pracy tworzą właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa. Tu pojawia się ewentualny problem, jako że segment ten obsługują zwykle silne banki krajowe, przynajmniej

w Europie Zachodniej, czy silne banki regionalne w Stanach Zjednoczonych. W niektórych krajach, jak na przykład Niemcy czy Austria, istnieją państwowe czy lokalne banki oszczędnościowe świadczące większość usług finansowych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Banki zagraniczne zazwyczaj nie traktują tego sektora w sposób priorytetowy, bo z różnych powodów ma on reputację dość ryzykownego obszaru działalności. Nie mam wątpliwości co do tego, że w przyszłości w Polsce funkcjonować będą świetne produkty rynku kapitałowego, znakomite usługi w bankowości detalicznej, karty, produkty konsumenckie. Ale zadaję sobie pytanie, w jakim stopniu polskie banki będą w stanie naprawdę zaspokoić potrzeby finansowe sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Jak temu zaradzić? Zdaniem EBOR-u, kredyty dla małych przedsiębiorstw mogą być bardzo rentowną formą działalności. Dla przykładu w Rosji w ostatnich czterech-pięciu latach pożyczaliśmy ponad 500 milionów dolarów małym przedsiębiorstwom i mikroprzedsiębiorstwom, głównie poprzez instytucje rosyjskie. Spłacanych jest 98% kredytów, jakość portfela jest wysoka, banki na tym zarabiają. Tak więc trzeba działać profesjonalnie, ale można na tym zarobić.

Z kolei w Polsce wprowadziliśmy program we współpracy z Unią Europejską, gdyż Unia zdaje sobie sprawę ze znaczenia tej kwestii w przededniu akcesji i chce skłonić polskie banki do bardziej agresywnego podejścia do tego segmentu rynku. Stąd Unia Europejska finansuje pomoc techniczną, by polskim bankom przekazać umiejętności kredytowe umożliwiające osiągnięcie pewnych z góry ustalonych celów ilościowych w odniesieniu do nowych kredytów udzielanych dla tego właśnie segmentu. Środki pochodzą z EBOR-u. Jest to zachęta, by banki bardziej agresywnie obsługiwały ten segment rynku. EBOR uważa bowiem, że jest to również ważna kwestia z punktu widzenia rozwoju. Do programu EBOR-u przystąpiły już takie banki jak WBK i Bank Śląski, mam nadzieję, że wkrótce dołączą również inne.

Co więcej, w wielu krajach, w których zaistniała podobna luka rynkowa w świadczeniu usług finansowych, finansowaliśmy wyspecjalizowane instytucje kredytowe udzielające pożyczki mikroprzedsiębiorstwom

i małym firmom. Radzą sobie one całkiem nieźle w bardzo trudnych krajach, jak na przykład Bośnia czy Grecja. To da się zrobić. Być może PKO BP jako instytucja sprywatyzowana odnajdzie w tym segmencie swoje naturalne środowisko, naturalną niszę ze względu na swą infrastrukturę i kontakty w lokalnych społecznościach, by odegrać taką właśnie rolę.

Uważam, że polski system bankowy ma dobre perspektywy. Słyszeliśmy tu porównania do Portugalii, Hiszpanii i Grecji – wszystkie te kraje jeszcze dziesięć lat temu były nie tyle zacofane, co prawdopodobnie znajdowały się w tej samej sytuacji co dziś Polska w kategoriach rozwoju ekonomicznego i stanie sektora bankowego. Spędziłem kilka lat w Grecji, obserwowałem tam fenomenalny rozwój sektora bankowego. Wydaje mi się, że wpływ na to mają trzy czynniki.

Pierwszy z nich, dość oczywisty, to **stabilna sytuacja makroekonomiczna**. Gdybyśmy mieli ocenić Polskę pod kątem ryzyka dla udanej ewolucji sektora bankowego, trzeba by przyznać, że w kwestii stabilności makroekonomicznej nie wszystko zostało zrobione. Mam oczywiście na myśli w szczególności sytuację fiskalną i konieczność unikania poważnych zakłóceń, jakie mogą się pojawić, na przykład w postaci znacznej dewaluacji czy podwyżek stóp procentowych, co zaszkodziło w ostatnich latach rynkom wschodzącym, ostatnio w Turcji, która ma poważne problemy.

Drugi wyznacznik to **jakość zarządzania**. Biorąc pod uwagę dobrą jakość własności w systemie bankowym i oddzielenie bankowości i przemysłu, wydaje mi się, że nie ma tu ryzyka, bądź też występuje bardzo niskie ryzyko, że w Polsce stać się może coś złego.

Trzeci czynnik to **jakość nadzoru bankowego i regulacji**. Wydaje mi się, że nie ma tu większego ryzyka ze względu na dobry nadzór wykonywany przez Narodowy Bank Polski, chociaż oczywiście w miarę powstawania coraz bardziej złożonych produktów finansowych należy kształcić nowe umiejętności. Jeśli chodzi ogólnie o zagadnienie konsolidacji, nieunikniony jest pewien wpływ fuzji dużych banków zachodnioeuropejskich na polski system bankowy. Już obecnie obserwuje się efekty fuzji takich banków jak Hypo-Vereinsbank, Bank Austria, Creditanstalt.

Podsumowując, polski system bankowy to znakomity model dla innych krajów, o bardzo pozytywnych widokach na przyszłość.

2.

Wydaje mi się, że wycena dużych polskich spółek dokonywana przez polskie banki jest niezwykle niska w porównaniu z cenami według międzynarodowych standardów, natomiast relacje między kredytem udzielanym danej firmie a wyceną jej wartości przez obsługujący ją bank dochodzą do tak nieprawidłowych poziomów, że na przykład EBOR nie chciałby mieć takich aktywów w swoich księgach. W kontekście uwag o złych kredytach wygłoszonych przez moich przedmówców, byłby to chyba sygnał ostrzegający nas, że dynamika zwrotu z ryzyka w kredytach dla firm nie jest do końca zrozumiana. Należałoby więc uznać to za sygnał alarmowy.

Poszczególnym krajom potrzebne są nie banki, a usługi finansowe. Banki nie mają żadnego uświęconego prawa istnienia. W wielu krajach zachodnich można było w ostatnich dziesięciu-piętnastu latach zaobserwować znaczne zmiany w charakterze działalności bankowej. Mówi się o zaniku pośrednictwa. Może to mieć istotne konsekwencje dla polskiego rynku. Większość dużych firm zachodnich i ponadnarodowych nie pożyczają środków od banków, tylko na rynku kapitałowym.

Jakie podmioty kontrolują w znacznej mierze rynki kapitałowe? Są to instytucje zupełnie inne od tradycyjnych banków komercyjnych. Światowe rynki kapitałowe i rynki obligacji, które w ostatnich latach rozwinęły się niezwykle szybko, zdominowała mała grupa banków inwestycyjnych, głównie ze Stanów Zjednoczonych, jak Goldman Sachs, Merrill Lynch, Morgan Stanley, oraz kilka instytucji europejskich – choć nie mają one aż tak wielkiego potencjału – jak na przykład UBS czy w mniejszym stopniu Deutsche Bank. Jest całkiem prawdopodobne, że w najbliższych latach, wraz z rozwojem rynku korporacyjnego w Polsce i powstaniem większej liczby dużych polskich firm szukających źródeł finansowania swego rozwoju na rynkach kapitałowych, bankom krajowym przychody odebrać mogą banki in-

westycyjne z siedzibą w Londynie, mające ogromny potencjał lokowania środków.

Tak więc wydaje mi się, że istnieje prawdziwe ryzyko zaniku pośrednictwa z tych właśnie powodów. Banki krajowe na takich rynkach jak rynek brytyjski reagują na tę sytuację poprzez koncentrowanie swojej działalności na takich segmentach rynku i produktach, które dają im pozycję łatwą do obrony przed nowymi podmiotami. W Wielkiej Brytanii istnieje bankowość detaliczna, która zapewnia znaczny udział w zyskach banków brytyjskich takich, jak Barclay's, NatWest i inne. Udział zaś segmentu bankowości korporacyjnej w zyskach ogółem banków coraz bardziej spada. Są też karty, powiązane produkty ubezpieczeniowe i oczywiście bankowość dla średnich przedsiębiorstw.

Wydaje mi się więc, że na polskim rynku bankowym w najbliższych latach wygrają ci, którzy po pierwsze wiedzą, jak właściwie wyceniać ryzyko i nie pójdą w ślady wielu banków, które przez ostatnie pięćdziesiąt lat agresywnie zwiększały swój udział w rynku gromadząc jednocześnie portfele złych kredytów. To śmiertelny pocałunek, droga do zniszczenia. Tak więc niezwykle ważną w bankowości umiejętnością jest dogłębne zrozumienie najnowszych technik w sensie modeli kapitału skorygowanego o ryzyko i zapewnienia właściwej wyceny akty-

wów. Jest tak w wielu bankach. W bankach zachodnioeuropejskich dyrektor ds. ryzyka to jedno z ważniejszych stanowisk na najwyższym szczeblu, gdyż tamte banki zdążyły się już poparzyć i dlatego dmuchają na zimne.

★ ★ ★

Na koniec uwaga. W tłumaczeniu usłyszałem wyrażenie „banki mafijne”. Nie wiem, jak brzmiała wersja polska, ale mówiąc po angielsku, nie to miałem na myśli. Chciałem tylko pochwalić polski system bankowy za to, że funkcjonuje tu system, w którym większe banki byłyby własnością grup przemysłowych, jak ma to miejsce w niektórych innych krajach, na przykład w Rosji, co jest zjawiskiem niekorzystnym. Ponadto w Polsce banki nie mają tak dużych inwestycji kapitałowych w branżach przemysłowych, jak w niektórych krajach kontynentalnej Europy. Dlatego właśnie rozróżniłem europejski model kontynentalny od modelu anglosaskiego. Nie mówiłem, że w Polsce istnieje jakakolwiek mafijna struktura bankowa, wręcz przeciwnie.

Autor jest dyrektorem Zespołu ds. Instytucji Finansowych EBOIR w Londynie

