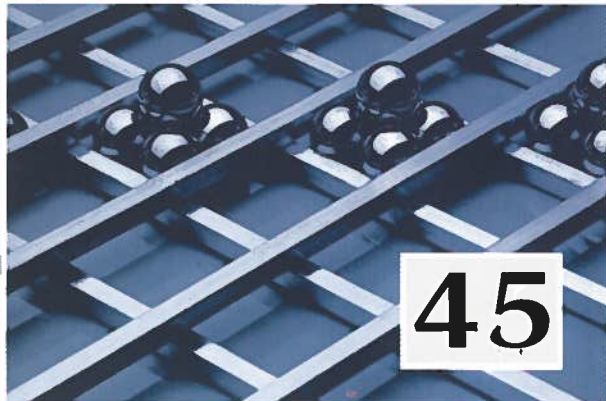


ZESZYTY BRE Bank-CASE



W a r s z a w a 1 9 9 9

FUZJE I PRZEJĘCIA BANKOWE

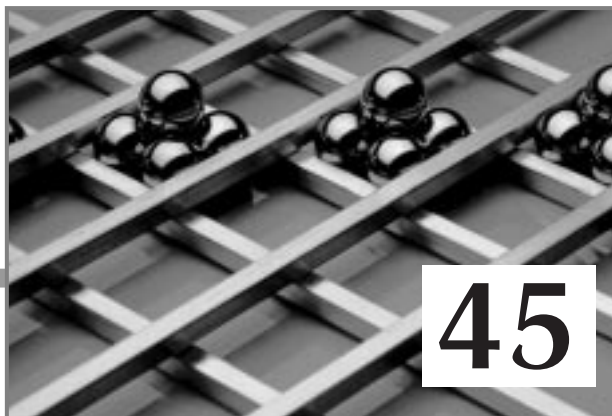


BRE BANK SA



**Centrum Analiz
Społeczno-Ekonomicznych**

ZESZYTY BRE Bank-CASE



W a r s z a w a 1 9 9 9

FUZJE I PRZEJĘCIA BANKOWE



BRE BANK SA



**Centrum Analiz
Społeczno-Ekonomicznych**

Publikacja jest kontynuacją serii wydawniczej Zeszyty PBR-CASE

Fundacja Naukowa CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych
00 - 944 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12

BRE Bank SA
00 - 950 Warszawa, ul. Senatorska 18

Copyright by: Fundacja Naukowa CASE i BRE Bank SA

Redaktor: Krystyna Olechowska

Opracowanie graficzne: Agnieszka Bury

DTP: SK Studio

ISSN 1233-121X

Wydawca:
Fundacja Naukowa CASE, 00 - 944 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12
Nakładca:
BRE Bank SA, 00 - 950 Warszawa, ul. Senatorska 18

Oddano do druku w styczniu 2000 r. Nakład 600 egz.

SPIS TREŚCI

Lista uczestników seminarium	4
Od Redakcji – WPROWADZENIE	5
Wojciech Kostrzewa – PRZESŁANKI ORAZ TYPY FUZJI I PRZEJĘĆ BANKOWYCH	7
1. Fuzja – moda czy konieczność	7
2. Wnioski dla polskiego systemu bankowego	8
3. Proces konsolidacji w BRE Banku SA	8
Maria Wiśniewska – ŁĄCZENIE BANKÓW — ROZWIĄZANIE PRAKTYCZNE NA PRZYKŁADZIE BANKU PEKAO SA	11
1. Początki konsolidacji Grupy	11
2. Nowa strategia rozwoju Grupy	12
3. Projektowanie sposobu zarządzania połączeniem	13
4. Podsumowanie	14
Andrzej Betlej – EFEKTY FUZJI I PRZEJĘĆ BANKOWYCH	15
1. Przejęcia i połączenia na świecie	17
2. Wniosek	17
3. Program zwiększania efektywności maksymalizacji wartości wdrażany w BIG Banku GDAŃSKIM SA	17
Prezentacja	19
Krystyna Olechowska – FUZJE I PRZEJĘCIA BANKOWE — DYSKUSJA	57

LISTA UCZESTNIKÓW SEMINARIUM

Jolanta Adamiec	Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce	Sławomir Lachowski	PKO BP
Tadeusz Baczek	INE PAN	Piotr Liese	PAIZ
Ewa Balcerowicz	Fundacja CASE	Krzysztof Lis	Fundacja Centrum Prywatyzacji
Andrzej Betlej	BIG Bank GDAŃSKI SA	Mirosław Maszybrocki	KPWIG
Alina Białkowska-Gużyńska	Businessman	Magdalena Majchrzycka	KPWIG
Anna Bigolas-Siwicka	BRE Bank SA	Ewa Mazurkiewicz	Gazeta Finansowa
Barbara Błaszczuk	Fundacja CASE	Aleksandra Michalska	Bank Handlowy w Warszawie SA
Robert Błaszczuk	KPWIG	Tomasz Myszkowski	Fundacja CASE
Sebastian Bogdan	KPWIG	Krystyna Olechowska	Kredyt Bank PBI SA
Piotr Bujak	Fundacja CASE	Marcin Olkowicz	Krajowa Izba Rozliczeniowa SA
Jacek Dąbrowski	BIG Bank GDAŃSKI SA	Tadeusz Ołdakowski	Deutsche Bank Polska SA
David Dornisch	Fundacja CASE	Bożena Osak	Deutsche Bank Research
Monika Drab	KPWIG	Jakub Papierski	GINB
Peter Driscoll	PricewaterhouseCoopers	Tadeusz Parys	PAIZ
Marek Dul	KPWIG	Adam Pawłowicz	Bank Gospodarstwa Krajowego
Małgorzata Dusza	Bank Ochrony Środowiska SA	Ryszard Pazura	Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce
Mirosław Dusza	Narodowy Bank Polski	Jerzy Pieńkowski	ABN Amro
Michał Dwurzyński	Kredyt Bank PBI S.A.	Małgorzata Przebindowska	MSZ
Artur Dybowski	KPWIG	Michał Rusiński	VIII NFI-OCTAVA SA
Bożena Dymkowska	PAP Redakcja Ekonomiczna	Piotr Rymaszewski	Kredyt Bank PBI SA
Anna Fornalczyk	CDC Comper	Izabela Sewerynik	PBK SA
Sebastian Fabisiak	KPWIG	Sławomir Sikora	Narodowy Bank Polski
Grażyna Gierszewska	INE PAN	Jan Solarz	WNE UW
Wojciech Góralczyk	Bank Handlowy w Warszawie SA	Tomasz Stankiewicz	WestLB Polska SA
Artur Mita	INE PAN	Maciej Stańczuk	IBD Zmiany SA
Szymon Grochowski	Uniwersytet Łódzki	Andrzej Śniecikowski	Szkoła Główna Handlowa
Mieczysław Groszek	Mitteleuropäische Handelsbank	Tomasz Szapiro	KPWIG
Michał Grot	Uniwersytet Łódzki	Krzysztof Szewczyk	Rynki Zagraniczne
Janusz Jankowiak	WestLB Polska SA	Tadeusz Szkamruk	PTE Skarbiec-Emerytura
Mariusz Jarmużek	Uniwersytet Łódzki, CASE	Krzysztof Telega	Raiffeisen Centrobank SA
Barbara Jakubiec	KPWIG	Joseph Wancer	Bank Pekao SA
Wiesław Kaczmarek	Sejm RP	Maria Wiśniewska	– Grupa PEKAO SA
Ewa Kawecka	Bankowy Fundusz Gwarancyjny	Jacek Wojciechowicz	Biuro Banku Światowego w Polsce
Piotr Kazimierczyk	BISE SA	Paweł Wyczański	Narodowy Bank Polski
Włodzimierz Kiciński	BGŻ SA	Dominika Wyrzykowska	KPWIG
Michał Kobosko	Puls Biznesu	Anna Zajączkowska	Narodowy Bank Polski
Wojciech Kostrzewa	BRE Bank SA	Artur Zapała	KPWIG
Paweł Krzeczunowicz	USAID	Jadwiga Zaręba	BPH SA
Jerzy Kwieciński	Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce	Anna Ząbkowicz	INE PAN
Barbara Kwiecińska	Wardyński i Wspólnicy	Anna Zwolińska	KPWIG
Janusz Kudła	WNE UW		
Bartosz Krużewski	Wardyński i Wspólnicy		

WPROWADZENIE

Od Redakcji

Ostatnie trzy lata (1997 – 1999) są bezprecedensowym okresem dla europejskiego sektora finansowego pod względem skali fuzji i przejęć. Najwięcej uwagi przyciągają najbardziej spektakularne, czyli największe, przejęcia i łączenia instytucji finansowych. Fuzja dwóch szwajcarskich gigantów Union Bank of Switzerland i Swiss Bank Corporation doprowadziła do powstania drugiego co do wielkości w 1998 r. banku na świecie. We Francji duże emocje w 1999 roku wywołała próba wrogiego przejęcia przez Banque Nationale de Paris dwóch innych francuskich banków: Paribas i Societe Generale, zakończona wchłonięciem pierwszego z nich. We wrześniu 1999 r. Bank of Scotland zgłosił ofertę wrogiego przejęcia National Westminster Bank. Oprócz konsolidacji banków w ramach jednego kraju, jesteśmy świadkami także fuzji i przejęć przekraczających granice.

W 1997 r. holenderski ING kupił belgijski Banque Brussels Lambert tworząc największy bank w krajach Beneluksu, a w wyniku fuzji szwedzkiego Nordbanken i fińskiej Merity powstał drugi co do wielkości bank nordycki. Analitycy uważają, że tworzenie banków regionalnych w drodze łączenia i fuzji banków z poszczególnych krajów będzie charakterystyczne dla rozwoju sektora finansowego w Europie w najbliższych latach. Oczekuje się jednocześnie fali fuzji przede wszystkim w Niemczech, Francji i we Włoszech, w których sektor bankowy jest rozdrobniony

Jak wytłumaczyć ów trend konsolidacji sektora bankowego w Europie? Przyczyn jest kilka. Deregulacja sektora finansowego w Europie, odchodzenie od ochrony państwa, liberalizacja europejskiego rynku, wreszcie rosnąca konkurencja na rynkach finansowych na kontynencie i na świecie zmuszają banki europejskie do poszukiwania „zewnątrznych” możliwości wzrostu: wzrost „wewnętrzny” banków, czyli wzrost organiczny, polegający na inwestowaniu we własny rozwój banku, już nie wystarcza, ponieważ wymaga czasu, którego już nie ma. Sposobem na szybki rozwój banków i ich ekspansję na nowe rynki oraz budowanie silniejszej pozycji na dotychczasowych rynkach jest więc przejmowanie innych banków lub fuzje. Dodatkową przyczyną wyjaśniającą falę łączenia się banków i przejęć bankowych w Europie jest duże rozdrobnienie w europejskim sektorze bankowym. By sprostać konkurencji banków japońskich czy amerykańskich, banki europejskie muszą się konsolidować po to, by zasadniczo zwiększyć swoją bazę kapitałową oraz obniżyć koszty działalności. Większy kapitał istotnie zwiększa możliwości rozwoju działalności banku: pozwala na inwestycje w technologie bankowe, rozszerzenie wachlarza usług bankowych, zasadniczą poprawę ich jakości, wreszcie pozwala przejmować konkurentów. Niższe koszty działalności banków to tańsza oferta usług na konkurencyjnym rynku i większe zyski, które służą dalszemu rozwojowi banku.

Te banki, które nie będą się łączyły z innymi instytucjami rynku finansowego lub nie będą przejmowały innych banków, muszą znaleźć dla siebie niszę rynkową; jeżeli tego nie zrobią, to wypadną z rynku i ostatecznie zostaną przejęte przez banki silniejsze. Analitycy przewidują, że w Europie jest miejsce tylko dla 10. dużych instytucji finansowych, i już typują te, które, ich zdaniem, mają największy potencjał do przejmowania innych.

Dużo wcześniej proces konsolidacji sektora bankowego rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych i toczył się, i toczy, na znacznie większą skalę. W warunkach liberalizacji i rosnącej globalizacji rynków finansowych dużo większe, silniej-

sze banki amerykańskie stanowią silną konkurencję dla banków europejskich. W latach 1993 – 1997 w USA odnotowano przeciętnie ponad 400 fuzji rocznie. W 1999 roku przeprowadzono spektakularne połączenie drugiego co do wielkości amerykańskiego banku Citicorp z zajmującym pierwsze miejsce na rynku kart kredytowych Travelers Group. W wyniku tej fuzji powstała największa na świecie instytucja finansowa o aktywach rzędu 700 mld USD czyli 10-krotnie większych od aktywów całego polskiego sektora bankowego.

Tendencje charakterystyczne dla rynków finansowych w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej mają duże znaczenie dla polskiego sektora bankowego. Jego rozmiary, jak widać z powyższego porównania (z Travelers Group), są niewielkie, ponadto jest on nadal rozdrobniony, mimo zachodzących w nim od kilku lat fuzji i przejęć. Polskie banki są małe nawet według standardów europejskich. Można się więc spodziewać zasadniczego postępu w konsolidacji sektora bankowego w najbliższych latach, co będzie wynikało z zaostrzającej się konkurencji na polskim rynku finansowym, zbliżającej się perspektywy wejścia Polski do Unii Europejskiej oraz coraz większego udziału bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce, za którymi podążają zagraniczne banki.

Fuzje i przejęcia były tematem 45 seminarium panelowego BRE-CASE, które odbyło się 25 listopada 1999 r. w Warszawie. Do dyskusji organizatorzy zaprosili przedstawicieli trzech banków: Banku Pekao SA - GRUPA PEKAO SA, BIG Banku GDAŃSKIEGO SA oraz BRE Banku SA. Wybór nie był przypadkowy: każdy z nich zajmuje znaczącą pozycję w polskim sektorze bankowym (odpowiednio aktywa na 30.06.99 r.: 57,7; 11,4 i 15,1 mld zł) i każdy z nich ma własne doświadczenia w dziedzinie fuzji i przejęć, które były przedmiotem listopadowego seminarium.

W Zeszycie zamieszczamy wystąpienia trojga panelistów. Wojciech Kostrzewa, prezes BRE Banku, przedstawia skalę i przykłady fuzji w Europie i Stanach Zjednoczonych; odwołując się do doświadczeń zagranicznych stawia tezę o nieuchronności konsolidacji sektora bankowego w Polsce; wypowiedź kończy przedstawieniem planów rozwoju „zewnątrznego” banku, którym zarządza. Maria Wiśniewska, prezes Banku Pekao SA – GRUPA PEKAO SA, dzieli się szczególnymi doświadczeniami z połączenia czterech banków państwowych w jeden bank; stawia tezę, że połączenie banków jest wielkim przedsięwzięciem z wielu punktów widzenia: formalnoprawnego, biznesowego, technologicznego, wreszcie kulturowego i społecznego. Andrzej Betlej, wiceprezes BIG Banku GDAŃSKIEGO przedstawia skalę i tempo fuzji i przejęć w Stanach Zjednoczonych i Europie, przyczyny tych procesów i ich efekty; omawia słabości polskiego sektora bankowego na tle sektorów bankowych krajów europejskich o zbliżonym poziomie rozwoju gospodarczego i na tle bliskich sąsiadów (krajów zachodnio-europejskich); prezentuje potencjalne efekty przejęć i połączeń dla polskiego sektora bankowego; w ostatniej części przedstawia historię połączenia Banku Inicjatyw Gospodarczych BIG SA i Banku Gdańskiego SA, a następnie program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrażany w powstałym z połączenia dwóch banków we wrześniu 1997 roku BIG Banku GDAŃSKIM SA. Zeszyt zamyka krótki opis struktury sektora bankowego w 1999 r. oraz omówienie dyskusji przygotowane przez Krystynę Olechowską, współpracującą z CASE.

Prezentowane w Zeszycie teksty są rozszerzonymi wersjami wystąpień wygłoszonych na listopadowym seminarium. Zostały przygotowane specjalnie na potrzeby seminarium i niniejszej publikacji, za co ich Autorom organizatorzy składają serdeczne podziękowanie.

PRZESŁANKI ORAZ TYPY FUZJI I PRZEJĘĆ BANKOWYCH

*Wojciech Kostrzewa**

1. Fuzja – moda czy konieczność

Fuzje w systemie finansowym w Stanach Zjednoczonych i w Europie w 1998 roku stanowiły prawie 1/3 wszystkich fuzji i przejęć w całej gospodarce. Aktywność ta jest fenomenem przede wszystkim drugiej połowy lat 90. Dekadę bowiem, jak wskazują dane statystyczne, rozpoczęliśmy od 11 transakcji w Europie, które prowadziły do fuzji, w latach 1992 – 1994 proces został wyhamowany – rocznie dochodziło do 2 – 3 fuzji, co było wynikiem, jak twierdzą analitycy, ówczesnej sytuacji gospodarczej i recesji w Europie. Później ilość fuzji zaczyna gwałtownie rosnąć od 3 w 1993 do 38 w 1998 roku, przy czym wzrost wartości transakcji był jeszcze bardziej imponujący, bo z 5 do 182 mld USD w 1998 roku.

Skoro mamy do czynienia z taką efektywnością, to również nie dziwi fakt, że największe banki czy też grupy bankowe świata są efektem fuzji. Citigroup, która powstała z połączenia Citibanku z Travelers i z należącym do niego bankiem inwestycyjnym Salomon Smith Barney na koniec 1998 roku, według danych statystycznych, miała aktywa w wysokości równej niemal 700 mld USD. Aktywa Bank America, wynik połączenia Bank of America i Nations Bank, wynosiły 600 mld USD. Honkong Shanghai Banking Corporation to nie tylko przykład fuzji, ale również jeden z nielicznych przykładów kiedy firma, która była swego czasu kolonialnym oddziałem firmy macierzystej po „powrocie do macierzy” stała się największym brytyjskim bankiem. Dzisiaj aktywa HSBC Holdings wynoszą niemal 500 mld USD. Francuska grupa bankowa Credit Agricole Groupe powstała w wyniku połączenia Credit

Agricole z Banque Indosuez a wartość jej aktywów na koniec 1998 r. wynosiła 460 mld USD.

W 1999 roku jesteśmy świadkami tworzenia się kolejnych grup. Przykładem interesująca niewątpliwie walka jak toczyła się we Francji między Banque Nationale de Paris, Paribas i Societe Generale. Pierwszy chyba przykład, kiedy w przyjazne połączenie dwóch banków włączył się trzeci, który we wrogi sposób zaproponował przejęcie obu przyjaciół. Udało mu się to tylko częściowo, bo przejął tylko jeden z nich. Walka ta wymusiła określenie wielu precedensowych decyzji władz nadzorczych francuskiego systemu bankowego. Wnioski są niezwykle ciekawe nie tylko dla uczestników rynku finansowego.

1. Francuskie władze nadzorujące rynek bankowy i kapitałowy wbrew własnej tradycji zdecydowały się na pozostawienie decyzji jednak samemu rynkowi.
2. Sformułowały pojęcie nowego kryterium – co jest a co nie jest kontrolą. Stwierdziły, że posiadanie przez Banque Nationale de Paris 36% kapitału akcyjnego Societe Generale nie wystarcza, aby można było mówić o kontroli, wobec tego Banque Nationale de Paris nie otrzymał zezwolenia na posiadanie tego pakietu i musi w przyszłości się go pozbyć.
3. Nawet na tak, wydawałoby się, konserwatywnym i stabilnym rynku jak francuski stworzenie strefy euro i rosnąca konkurencja wymusza bardzo aktywne działania konsolidacyjne.

W 1999 roku mamy też przykłady przyjaznych połączeń. W Hiszpanii powstał największy na tamtejszym rynku Banco Santander Central Hispano. Obserwujemy

próby połączenia się strategicznego akcjonariusza Banku Pekao SA z ich hiszpańskimi konkurentami. Jeśli projekt dojdzie do skutku, będzie to przykład jednego z pierwszych ponadnarodowych połączeń.

We Włoszech mamy kolejny przykład fuzji – przejęcie przez Bank Intesa Banca Commerciale Italiana (BCI).

W Wielkiej Brytanii Bank of Scotland, stosunkowo mały jak na brytyjskie warunki, złożył wrogą ofertę pod adresem jednego z pięciu największych brytyjskich banków NatWest. Prawdopodobnie oferta Bank of Scotland wywoła złożenie formalnej kontroferty przez Royal Bank of Scotland i być może jeszcze innych zainteresowanych.

Proces konsolidacji, jak widać, różnie jest zaawansowany na poszczególnych rynkach. Włochy, Hiszpania, Portugalia, Wielka Brytania są krajami o dużym stopniu zaawansowania fuzji w sektorze bankowym.

Również w Skandynawii ten stopień jest duży, ale przyczyny fuzji odmienne. Skandynawskie banki przeżywały okres wielkich trudności finansowych i tam konsolidacja została wymuszona przez chęć uniknięcia bankructw, a może nawet bankructwa całego systemu bankowego.

Szwajcaria z kolei jest przykładem kraju, gdzie konsolidacja systemu bankowego została zakończona. Powstały dwa duże banki, które w zasadzie dominują cały rynek.

Niemcy są specyficznym krajem ze względu na regulowane polityczne rozdrobnienie sektora bankowego, również ze względu na to, że państwowe i samorządowe banki do dzisiaj kontrolują około 70% sektora bankowego. Oczywiście ten stan nie będzie trwał wiecznie, ale jeszcze przez pewien czas grupy interesów, które stoją za bankami krajowymi, czy też te związane z kasami oszczędnościowymi będą broniły się przed konsolidacją. Co prawda mają coraz trudniejsze zadanie, ponieważ Komisja Europejska bardzo wyraźnie zakwestionowała uprzywilejowaną pozycję niemieckich banków należących do państwa lub do społeczności samorządowych.

Fuzja jest prawidłowością, jeśli instytucja chce odgrywać dominującą rolę w regionie, kraju lub na kontynencie. W Stanach Zjednoczonych każdy z pięciu największych banków kontroluje od 12 do 22% rynku. Można więc przyjąć, że około 15% udział w rynku jest wielkością graniczną. Jeżeli spojrzymy na dwa wielkie ban-

ki europejskie, działające nie tylko we własnych krajach, Deutsche Bank czy ABN Amro to każdy z nich kontroluje mniej więcej od 2 do 3% rynku Eurolandu.

2. Wnioski dla polskiego systemu bankowego

Z analizy procesów zachodzących na rynkach amerykańskim i euro jednoznacznie wynika, że konsolidacja jest nieuchronna. Skazani są na nią wszyscy ci, którzy chcą znaleźć się w pierwszej trójce czy piątce.

Posiadanie zagranicznego partnera wiąże się z uzyskaniem, w bliższej lub dalszej przyszłości, przewagi konkurencyjnej. Partnerstwo takie stabilizuje akcjonariat. Zapewnia dostęp nie tylko do technologii, którą przecież zawsze można kupić, ale przede wszystkim do know-how i to tego niewymiernego, którym właściciel jest się skłonny podzielić wyłącznie wtedy, gdy jesteśmy jego partnerami. A wiadomo, że transfer wiedzy jest o wiele cenniejszy niż wszelkie usługi doradcze.

Prawdopodobieństwo liberalizacji polskiego rynku usług finansowych ze względu na podpisanie umów akcesyjnych z Unią Europejską jest bardzo wysokie. Prawdopodobnie będzie to pierwszy lub jeden z pierwszych zliberalizowanych rynków. Nie zostało więc wiele czasu na zakończenie nawet pierwszej fazy konsolidacji.

3. Proces konsolidacji BRE Banku SA

Po udziale w dwóch konsolidacjach, a mianowicie po przejęciu Polskiego Banku Rozwoju SA i po udziale w przejęciu przez BISE SA Banku Energetyki SA (którego BRE Bank był największym akcjonariuszem), BRE przygotowuje się do najważniejszej, trzeciej konsolidacji. 22 lipca br. ogłosiliśmy zamiar połączenia Banku Handlowego w Warszawie SA i BRE Banku. Ogłoszenie zostało przyspieszone na skutek niedyskrecji prasowych. Spotkania z wszystkimi akcjonariuszami portfelowymi jednoznacznie wskazują, że oba banki mają za-

pewnione wymagane 75% poparcie dla projektu fuzji¹.

Oba banki i ich akcjonariusze uzyskali większość niezbędnych zezwoleń dla przeprowadzenia połączenia, w tym Komisji Papierów Wartościowych i Giełd. Niezwykle ważne zezwolenie Komisji Nadzoru Bankowego – na przekroczenie 33% głosów w połączonym banku – Commerzbank AG uzyskał już w połowie listopada. Jeżeli spojrzymy w kalendarz wydarzeń, to nietrudno dojść do wniosku, że fuzja ziści się prawdopodobnie w styczniu 2000 r. Proces dopuszczenia akcji, które mają być wydane przez Bank Handlowy w Warszawie, do obrotu publicznego oraz złożenie do rejestracji wymaganych dokumentów i uzyskanie wpisu sądowego trwa bowiem około 1,5 miesiąca.

Jednocześnie trwają prace związane z procedurą konsolidacji i z ujednoczeniem zarządzania przedfuzyjnego. Ponieważ łączą się dwie spółki publiczne, i to w takiej kontrowersyjnej atmosferze, menedżment obu banków stara się także wypracować standardy informa-

cyjne – jest to transakcja dokonywana przy otwartej kurtynie, z udostępnianiem wszystkich dokumentów, łącznie z treścią takich dokumentów jak umowa połączenia, czy umowa pomiędzy akcjonariuszami. Wydaje się, że tak skonstruowana informacja pozwala każdemu akcjonariuszowi, który chce się z nią zapoznać podjąć całkowicie świadomej decyzji.

Przypisy

¹ Odbyte 9 grudnia 1999 r. NWZA Banku Handlowego w Warszawie SA zatwierdziło fuzję z BRE Bankiem większością 77,9% głosów. Nastąpiło to jednak dopiero po kontrowersyjnej decyzji o ograniczeniu prawa głosów niektórych akcjonariuszy w tym Skarbu Państwa. Uchwały NWZA zostały przez Skarb Państwa zaskarżone do sądu, co znacznie opóźni rejestrację fuzji. Realistycznym terminem jest obecnie, tzn. 10.01.2000 r. koniec drugiego kwartału 2000 r.

* / Autor jest prezesem Zarządu BRE Banku SA

ŁĄCZENIE BANKÓW – ROZWIĄZANIE PRAKTYCZNE NA PRZYKŁADZIE BANKU PEKAO SA

*Maria Wiśniewska**

Połączeniu banków Grupy Pekao SA towarzyszyły specyficzne okoliczności, które miały wpływ na złożoność i sposób przeprowadzenia tego procesu.

Specyfika łączenia banków wchodzących w skład Grupy Pekao SA polegała z jednej strony na konieczności rozwikłania w pierwszym rzędzie problemów formalnoprawnych, mających swoje źródło w administracyjnym charakterze decyzji o utworzeniu grupy, z drugiej strony natomiast na równoległym prowadzeniu procesu prywatyzacji Banku Pekao SA, która była w istocie prywatyzacją całej grupy bankowej.

1. Początki konsolidacji Grupy

Grupa bankowa Pekao SA została utworzona w ramach realizacji rządowego programu prywatyzacji i konsolidacji polskiego sektora bankowego, na podstawie przyjętej przez Sejm ustawy z 14 czerwca 1996 roku o łączeniu i grupowaniu niektórych banków w formie spółki akcyjnej.

16 września 1996 roku Bank Pekao SA, Bank Depozytowo-Kredytowy SA w Lublinie, Pomorski Bank Kredytowy SA w Szczecinie oraz Powszechny Bank Gospodarczy SA w Łodzi podpisały umowę o zawiązaniu Grupy Pekao SA. Skarb Państwa przekazał Bankowi Pekao SA uprawnienia właścicielskie w stosunku do trzech wywodzących się z NBP banków regionalnych poprzez wniesienie 100% ich akcji na sfinansowanie podwyższenia kapitału akcyjnego Banku Pekao SA.

Rządowa decyzja o utworzeniu grupy Pekao SA była pierwszą próbą przeprowadzenia dużej konsolidacji w polskim sektorze bankowym; banki, które weszły w skład grupy, skupiały łącznie około jedną piątą aktywów całego sektora.

Utworzenie grupy miało na celu przede wszystkim wzmocnienie polskiego systemu bankowego przed przewidywanym zaostrzeniem konkurencji ze strony banków zagranicznych. Dzięki konsolidacji zamierzano osiągnąć redukcję kosztów działalności poprzez wykorzystanie synergii tkwiących w strukturze grupy i tą drogą zwiększenie jej konkurencyjności. Koncentracja istniejącego kapitału miała ułatwiać finansowanie dużych projektów inwestycyjnych.

Osiągnięcie założonych celów okazało się możliwe jedynie częściowo. Ustawa z 14 czerwca 1996 roku jako warunek powstania grupy wprowadziła obowiązek zawarcia przez tworzące ją banki cywilnoprawnej umowy o zawiązaniu grupy i powołania rady grupy bankowej, uprawnionej do podejmowania wszystkich ważniejszych decyzji. Choć, jako właściciel banków zależnych, Bank Pekao SA mógł zgodnie z Kodeksem handlowym kierować nimi poprzez statutowe organy, umowa o zawiązaniu grupy utrudniała wykonywanie tych funkcji i była w efekcie istotną przeszkodą na drodze do integracji.

Wymieszanie stosunków kapitałowych z powiązaniami umownymi o charakterze cywilnoprawnym, a w rezultacie brak silnego, jednolitego kierownictwa z jasną wizją rozwoju i przyszłości grupy oraz, w konsekwencji, opór ze strony banków zależnych przed ścisłą współpracą w ramach grupy spowodowały, iż

struktura ta nie dawała szans na efektywne działanie.

Skutkiem tego były konflikty pomiędzy dublującymi się strukturami i komórkami w bankach grupy, co prowadziło do konkurencji wewnętrznej (kompetencyjnej) oraz zewnętrznej (o klientów). Jednocześnie dominowały ambicje własne banków, dążących do realizacji partykularnych celów.

W rezultacie występowały poważne trudności w uzgodnieniu, a następnie realizacji ogólnej strategii działania grupy, podobnie jak i strategii „częstkowych” w poszczególnych zakresach działalności.

2. Nowa strategia rozwoju Grupy

W efekcie funkcjonowania w ramach grupy czterech odrębnych prawnie banków pojawiały się dodatkowe koszty związane m.in. ze sprawozdawczością, tak zarządczą, jak i na potrzeby organów nadzoru.

Grupa Pekao SA była krytycznie oceniana przez innych uczestników rynku finansowego. Również analitycy finansowi zainteresowani Bankiem Pekao SA z racji przygotowań do prywatyzacji, wyrażali sceptycyzm co do efektywności sposobu zarządzania grupą; Komisja Papierów Wartościowych i Giełd wskazała na kwestie zarządzania grupą jako na istotny czynnik ryzyka oferty, wymagający dodatkowego, szczegółowego opisanie w prospekcie. Oczywistym było, że powodzenie prywatyzacji zależy od przejrzystości zamierzeń Banku, zarówno w odniesieniu do konsolidacji grupy, jak i strategii rynkowej.

Wychodząc z analizy wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania grupy, z początkiem 1998 roku zaproponowaliśmy nową strategię rozwoju. Wśród uwarunkowań zewnętrznych za najważniejsze uznaliśmy:

- tempo wzrostu polskiej gospodarki i pozytywne prognozy średnio- i długoterminowe tworzące sprzyjające warunki dla zwiększenia zapotrzebowania na usługi bankowe, w tym finansowanie dużej skali prorozwojowych przedsięwzięć inwestycyjnych,

- niski stopień nasycenia polskiego rynku usługami bankowymi,
- rosnącą konkurencję w polskim sektorze bankowym, w tym również – w związku z planowanym pełnym otwarciem naszego rynku dla operacji transgranicznych – ze strony banków działających za granicą,
- wzmagające się tendencje globalizacji rynków finansowych, których przejawem są konsolidacje w sektorze bankowym.

Analiza zmian otoczenia, uwarunkowań wewnętrznych oraz kalkulacja możliwych do osiągnięcia korzyści wynikających z synergii, doprowadziła do wniosku, że połączenia banków grupy należy dokonać tak szybko, jak to jest możliwe. Wyszliśmy z założenia, że szybkie połączenie jest najwłaściwszą ścieżką dojścia do celu określonego w strategii, tj. umocnienia pozycji grupy na rynku finansowym w Polsce i rozwoju na wybranych rynkach zagranicznych; przyczyni się również istotnie do skutecznego przeprowadzenia prywatyzacji.

Kalkulacja spodziewanych efektów połączenia wskazywała na następujące podstawowe korzyści:

- wzmocnienie kapitałowe i szybkie osiągnięcie znacznej skali działania,
- zwiększenie przychodów przez rozszerzenie zakresu sprzedawanych produktów i usług,
- obniżenie kosztów działania, m.in. przez połączenie central i części komórek zaplecza operacyjnego, skuteczniejszy marketing jednej marki Banku, zintegrowanie zarządzania siecią oddziałów poprzez wdrożenie jednolitego zintegrowanego systemu informatycznego, dostosowanego do nowego modelu funkcjonowania Banku,
- wykorzystanie komplementarnych sieci dystrybucji,
- wzmocnienie Banku i umożliwienie mu ekspansji na rynki zagraniczne.

Przygotowanie połączenia polegało na zaprojektowaniu struktury i sposobu funkcjonowania nowego banku, który korzystałby z doświadczeń i najlepszych rozwiązań wszystkich czterech łączących się banków

oraz na zaprojektowaniu sposobu zarządzania połączeniem.

3. Projektowanie sposobu zarządzania połączeniem

3. 1. Problemy związane z łączeniem banków

Przystępując do prac nad połączeniem mieliśmy do rozwiązania szereg problemów, które, w dużym uproszczeniu, przedstawić można w trzech podstawowych obszarach:

- po pierwsze – obszar uwarunkowań formalnoprawnych wynikających z ustawowego określenia struktury zarządzania grupą,
- po drugie – obszar biznesu,
- po trzecie – obszar uwarunkowań kulturowych oraz obszar problemów związanych z zarządzaniem zmianą w organizacji.

3. 1. 1. W obszarze uwarunkowań formalnoprawnych zasadniczą kwestią wymagającą rozwiązania było dokonanie zmian cywilnoprawnej umowy o zawiązaniu grupy bankowej w taki sposób, aby umożliwić w dalszych działaniach wykorzystywanie przez Bank Pekao SA uprawnień właścicielskich zgodnie z Kodeksem handlowym.

Zmianę umowy ułatwiło wprowadzenie unii personalnej: na czele zarządów trzech banków regionalnych stanęli wiceprezesi Zarządu Banku Pekao SA. Otworzyło to drogę do przeprowadzenia formalnoprawnego połączenia, tj. podjęcia przez organy statutowe wszystkich banków odpowiednich decyzji o akceptacji fuzji i zasad jej realizacji oraz dokonania zmian w rejestrach sądowych.

3. 1. 2. W obszarze biznesu zunifikowaliśmy i scentralizowaliśmy zarządzanie w poszczególnych pionach, aby maksymalnie wykorzystać synergie tkwiące w strukturze grupy bankowej. W szczególności scentralizowaliśmy zarządzanie ryzykiem, zarządzanie aktywami i pasywami, wprowadziliśmy jednolitą politykę kredytową, ujednocione katalogi produktów, dokonaliśmy segmentacji klientów według jednolitych kryteriów, wpro-

wadziliśmy nową organizację sieci, ukierunkowaną na kształtowanie nowej kultury sprzedaży.

3. 1. 3. W obszarze uwarunkowań kulturowych mieliśmy i mamy w dalszym ciągu do czynienia z niezwykle interesującym procesem przechodzenia przez zmiany. W zarządzaniu zmianami najważniejszą sprawą jest pozyskanie „agentów zmian”, ludzi, którzy je zaakceptują, zaczną się z nimi identyfikować, włączą się do ich wprowadzania, pociągną za sobą innych.

Kluczowe znaczenie dla pozyskania i skutecznego kierowania ludźmi przechodzącymi przez zmiany ma właściwa komunikacja. Doświadczaliśmy tego już na starcie naszego procesu.

Upublicznienie decyzji o połączeniu wywołało wśród pracowników nastroje niepokoju i niepewności. Nastroje te udało się nam dość szybko uspokoić dzięki otwartej polityce informacyjnej, komunikowaniu korzyści związanych z połączeniem oraz niezwłocznemu przystąpieniu do działania z systematycznym włączaniem coraz większej grupy ludzi z wszystkich czterech banków.

3. 2. Nowa kultura organizacyjna

W toku prac nad połączeniem zajęliśmy się również wypracowaniem wzorów nowej kultury organizacyjnej dla połączonego banku. Analiza wzorów kulturowych funkcjonujących w bankach grupy doprowadziła nas do wniosku, że nie różnią się one w sposób zasadniczy, a przyczyn tego stanu upatrywać należy w przeszłości wszystkich czterech banków działających jako instytucje państwowe. Tworzy to sytuację, w której nie mamy do czynienia z narzuceniem kultury jednego banku pozostałym; zmienić się musimy wszyscy.

Określając podstawowe elementy nowej kultury organizacyjnej zidentyfikowaliśmy równocześnie funkcjonujące normy i zachowania, nie przystające do wzorów kulturowych, które chcemy upowszechnić. Za najważniejsze, wymagające zmiany, uznaliśmy następujące wzory kulturowe:

- nikłą orientację na klienta,

-
- nikłe zorientowanie na wyniki,
 - brak kultury pracy zespołowej.

3. 2. 1. Podstawową, wymagającą zmiany cechą funkcjonujących kultur była nikła orientacja na klienta; dotychczas obowiązywała kultura zorientowana na produkt, który w istocie sam w sobie nie ma wartości, jeśli nie trafia w potrzeby klienta i nie jest mu oferowany w najbardziej dostępnym sposób.

3. 2. 2. Nikłe zorientowanie na wyniki to kolejna cecha kultury, w której, w razie trudności w realizacji określonych celów, skłonni jesteśmy raczej zmieniać cele, niż poszukiwać trudniejszych, wymagających większego wysiłku, sposobów ich realizacji.

3. 2. 3. Kolejną normą, słabo obecną w dotychczas funkcjonujących kulturach była praca zespołowa, chociaż jest to najskuteczniejszy sposób wykorzystania potencjału ludzi przy rozwiązywaniu problemów i poszukiwaniu rozwiązań.

4. Podsumowanie

Kształtowanie nowej kultury organizacyjnej w procesie połączenia banków grupy Pekao SA odbywało się równoległe z prywatyzacją Banku, w tym w szczególności z wyborem inwestora strategicznego. Stworzyło nam to unikalną szansę zderzenia czterech kultur z wyrazistą kulturą dynamicznej europejskiej grupy bankowej i zaabsorbowania najbardziej pożądanego wzorów w żywym procesie kształtowania przez nas nowej kultury organizacyjnej.

Dla powodzenia połączenia istotne znaczenie miało dobre przygotowanie organizacji prac. Przypadek Banku Pekao SA dostarcza, w moim przekonaniu, dobrego przykładu skutecznego zarządzania takim procesem.

Przedsięwzięcie połączenia zorganizowaliśmy w systemie projektowym. Nad wypracowaniem rozwiązań dla poszczególnych obszarów funkcjonowania nowego banku pracowały odrębne zespoły, w których skład wchodziłi eksperci z wszystkich banków Grupy.

Łącznie pracowało 96 zespołów w 17 grupach problemowych, odpowiadających zidentyfikowanym obszarom działalności Banku wymagającym opracowania kompleksowych rozwiązań. W prace nad projektem zaangażowanych było około 700 pracowników czterech banków. Na przeprowadzenie operacji mieliśmy pięć miesięcy, zakładając, że połączenie miało się dokonać z dniem 1 stycznia 1999 roku.

Zespoły rozpoczęły prace z jasną wizją i strukturą organizacyjną nowego Banku Pekao SA, która została przyjęta przez Zarząd i zakomunikowana całej społeczności łączących się banków. Określone zostały również zasady funkcjonowania połączonego Banku po 1 stycznia 1999 roku. Był to podstawowy dokument, którego założenia stanowiły wskazówkę dla ukierunkowania prac zespołów w poszczególnych obszarach.

Procesem połączenia zarządzał komitet, złożony z członków zarządów wszystkich czterech banków, a operacyjnie – dyrektor wykonawczy, menedżer połączenia z grupą pracowników, których zadaniem było bieżące monitorowanie postępów prac zespołów. Nazwaliśmy ich Grupą Zarządzającą Połączeniem.

Efektom pracy każdego z zespołów był końcowy raport zawierający wnioski oraz propozycje kluczowych rozwiązań wraz z harmonogramem wdrożenia, które były rozpatrywane i zatwierdzane przez Komitet Zarządzający Połączeniem.

Połączenie się powiodło. Od 1 stycznia 1999 roku cztery, niezależne dotychczas banki zaczęły funkcjonować jako jeden, nowy Bank Pekao SA. Nie waham się określić operacji połączenia naszych banków jako sukces. Proces ten dokonał się na żywych, funkcjonujących bez żadnej przerwy, organizmach czterech banków. Zakończenie pełnej wewnętrznej konsolidacji Banku przewidujemy wraz z zakończeniem wdrażania nowego systemu informatycznego, tj. w połowie 2001 roku.

*/ Autorka jest prezesem Zarządu Banku Pekao SA

EFEKTY FUZJI I PRZEJĘĆ BANKOWYCH

*Andrzej Betlej**

Materiał dotyczący tematu efektów fuzji i przejęć bankowych został przedstawiony uczestnikom seminarium w formie prezentacji, podczas której autor omawiał poszczególne slajdy i udzielał wyjaśnień.

Ze względów technicznych nie jest możliwe zawarcie w niniejszym materiale omówienia wszystkich slajdów zawartych w prezentacji. Dlatego zdecydowano się w pierwszej jego części opatrzyć komentarzem jedynie te najbardziej istotne z punktu widzenia omawianej tematyki, a następnie pokazać prezentację w pełnym komplecie składających się na nią slajdów.

Prezentacja efektów fuzji i przejęć bankowych została podzielona na trzy części:

1. Przejęcia i połączenia na świecie, czyli spojrzenie na fuzje i przejęcia w krajach rozwiniętych uwzględniające:

- czynniki wyznaczające role w procesach konsolidacji,
- możliwe efekty we wzroście wartości połączonej instytucji.

Głównym efektem połączeń i przejęć bankowych w świecie są najczęściej oszczędności w kosztach będące skutkiem bezpośrednich synergii kosztowych. Efekt oszczędności w kosztach prowadzi przeważnie do wzrostu wartości firmy.

2. Przejęcia i połączenia w Polsce jako inicjatywa dająca bankom szansę na rozwiązanie lub złagodzenie problemu luki efektywności wobec paneuropejskich konkurentów, czyli odniesienie się do tematu prezentacji z punktu widzenia naszego rynku uwzględniające:

- wpływ zmieniających się warunków zewnętrznych na przyszłe kształtowanie się produktywności i efektywności krajowych instytucji bankowych,

- wskazania ważne dla wyboru i kształtowania inicjatyw strategicznych banków w warunkach spadającej marży i wzrastających kosztów działania.

Wydaje się, że w warunkach polskich pozytywny rezultat fuzji/przejęć może być większy niż w krajach rozwiniętych, ponieważ efekt bezpośrednich synergii kosztowych dodatkowo mogą uzupełnić procesy, dla których zainicjowanie połączenie może być skutecznym katalizatorem. Przykładowo mogą to być zmiany organizacyjne w firmach nakierowane na większą efektywność, wykorzystanie prostych rezerw, których uruchomienie w normalnych warunkach działalności czasami jest trudne, dobór optymalnego kierownictwa wykorzystującego najlepszych specjalistów z obu firm, implementacja programów skuteczniejszej motywacji pracowników. Połączenie może być więc dobrym momentem dla inicjacji wielu programów, które dodatkowo i w relatywnie krótkim czasie wyzwalają procesy, które służą wzrostowi wartości firmy.

3. Studium przypadku BIG Banku GDAŃSKIEGO SA, czyli działania podjęte po połączeniu BIG SA z Bankiem Gdańskim SA (wrzesień 1997) w celu przystosowania do zmieniających się warunków zewnętrznych:

- Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości,
- efekty I fazy programu (wrzesień 1997 – wrzesień 1999).

BIG Bank GDAŃSKI SA działa już ponad dwa lata jako połączona instytucja. W związku z tym można uznać, że ten okres jest wystarczająco długi do zebrania i prezentacji pewnych doświadczeń związanych z efektami wynikającymi z takiego połączenia.

1. Przejęcia i połączenia na świecie

1. 1. Rozwój i przyczyny konsolidacji w sektorze bankowym (slajd 3)

Głównymi przyczynami przejęć i połączeń w sektorze bankowym jest obecnie dosyć powszechnie występujący pogląd inwestorów oraz kierownictw, że połączenia są skuteczną drogą prowadzącą z reguły do wzrostu wartości połączonej instytucji. Pozytywne nastawienie obu tych grup wobec operacji przejęć lub połączeń jest więc racjonalne. Dlaczego często popierają taką decyzję menedżerowie? Obecnie coraz częściej ich wynagrodzenie uzależnione jest od wzrostu wartości zarządzanej przez nich firmy. Z tego powodu często do operacji przejęcia pozytywnie odnosi się również kierownictwo podmiotu przejmowanego, ponieważ znajdują się rozwiązania pozwalające również tej grupie zapewnić uczestnictwo w korzyściach wynikających ze wzrostu wartości połączonej instytucji.

Rezultaty przejęć i połączeń są zazwyczaj pozytywne. Dane zebrane w Stanach Zjednoczonych w latach 1991-1996 pokazują, że jeżeli przyjąć za 1 wielkość indeksu całego sektora bankowego, to banki, które były uczestnikami dużych przejęć (czyli większych niż 50% ich własnych aktywów) wykreowały znacznie większą wartość niż banki, które angażowały się jedynie w małe połączenia lub w ogóle w nich nie uczestniczyły. Przewaga wartości banków, które zdecydowały się na duże połączenia wyniosła około 1/3 nad pozostałymi.

1. 2. Główne postawy instytucji i ich właścicieli wobec procesów przejęć i połączeń (slajd 4)

W postawach instytucji wobec procesów przejęć i połączeń można wyróżnić dwie najbardziej charakterystyczne. Postawa określana jako imperatyw instytucjonalny, który kieruje się różnymi celami, nie zawsze spójnymi, i postawa określana jako imperatyw inwestorów – nastawiony jednoznacznie na wzrost wartości firmy dla ich właścicieli.

W pierwszym przypadku połączenie często nie ma wsparcia w akcjonariacie, wobec czego proces taki niesie z sobą duże ryzyko niepowodzenia, natomiast w drugim przypadku proces takie wsparcie przeważnie posiada, co redukuje związane z nim ryzyka, a także oznacza przychylność akcjonariuszy w mobilizowaniu kapitału niezbędnego w takiej operacji na rynku kapitałowym.

1. 3. Wpływ zmian w formule określania cen w sektorze bankowym na role banków w procesie konsolidacji (slajd 5)

O roli, jaką będzie pełnił bank w procesie konsolidacji, tj. czy będzie czynnym czy też biernym uczestnikiem procesu, a więc konsolidatorem czy konsolidowanym, w bardzo dużym stopniu decyduje efektywność kosztowa działania banku, która przekłada się na wzrost zysków i zwrotu na kapitale, a w konsekwencji na wzrost zaufania akcjonariuszy i zdolności mobilizowania kapitału potrzebnego do tych operacji na rynku.

Tradycyjna formuła ustalania cen na rynku usług bankowych definiowała cenę produktu bankowego na bazie kosztu powiększonego o pewną marżę stanowiącą zysk instytucji bankowej. Obecnie – uwzględniając fakt, że produkty bankowe są do siebie dosyć podobne, a proces wyrównywania ich cen jest silniejszy niż w przeszłości – o poziomie osiągniętych zysków w coraz większym stopniu zaczyna decydować strona kosztowa, czyli skuteczność procesów kompleksowej kontroli kosztów przez bank. W przyszłości będzie ona coraz istotniej decydowała o wielkości zysków generowanych przez instytucję, jej wartości rynkowej i zdolności czynnego uczestniczenia w procesie konsolidacji.

1. 4. Główne cechy potencjalnych banków konsolidatorów (slajd 6)

Przeprowadzone analizy potwierdzają, że wysoka efektywność kosztowa, która przekłada się na zdolność do mobilizowania kapitału i czynnego uczestnictwa w procesie przejęcia lub połączenia jest najważniejszym statystycznym wyróżnikiem banku-konsolidatora.

1. 5. Efektywność kosztowa działania – główny czynnik wyznaczający rolę bankom w procesie konsolidacji (slajd 8)

Z badań wynika, że dobrym wskaźnikiem definiującym potencjalną rolę w procesie konsolidacji jest efektywność mierzona wskaźnikiem koszty/dochody. We współczesnym świecie instytucja charakteryzująca się wskaźnikiem od 55 do 60 narażona jest na istotne ryzyko przejęcia. Wskaźnik od 50 do 55 oznacza, że jeżeli nie nastąpią procesy poprawy efektywności, instytucja stopniowo znajdzie się w obszarze ryzyka przejęcia. Banki bardzo efektywne ze wskaźnikiem poniżej 50 są najczęściej konsolidatorami, czyli aktywnymi uczestnikami procesu. Najlepsze instytucje, najbardziej efektywne i wyjątkowo drogie – ze wskaźnikiem poniżej 40 punktów – mogą być w praktyce tylko aktywnym uczestnikiem procesu konsolidacji, jeżeli podejmą taką decyzję. Ich przejęcie jest mało prawdopodobne, ponieważ są zbyt drogie i operacja taka wiąże się ze zbyt dużym ryzykiem obniżenia istniejącej już wartości.

1. 6. Rozwój procesów konsolidacji z punktu widzenia efektywności kosztowej (slajd 9)

Instytucje o słabszej efektywności kosztowej z reguły usiłują utrzymać poziom swoich zysków utrzymując poziom cen, co w fazie przedkonsolidacyjnej daje instytucjom o dużo większej efektywności szansę osiągnięcia wysokiego poziomu zysków. Później przystępują one często do etapu wzmożonej konkurencji cenowej, osłabiając pozycję swoich mniej efektywnych konkurentów, którzy stają się wtedy instytucjami łatwiejszymi do przejęcia. Procesy te miały wielokrotnie miejsce w różnych krajach.

1. 7. Możliwe efekty przejęć i połączeń w zakresie wskaźników finansowych (slajd 12)

Badania wskazują, że najczęściej spotykany stopień redukcji kosztów osiągany w wyniku połączenia instytucji bankowych wynosi od 10 do 15%.

Zredukowane w wyniku połączenia koszty o 10-15% teoretycznie powinny prowadzić do 20-30% wzrostu

zwrotu na kapitale po połączeniu. W praktyce wzrost jest jednak mniejszy, ponieważ przejęcia we współczesnym świecie dokonują się z coraz większą premią, w rezultacie przejęcia zbyt drogie powodują częściowe obniżenie tego efektu. W praktyce oszczędności 10-15% kosztów w wyniku połączenia instytucji pozwalają osiągnąć 10-20% wzrost zwrotu na kapitale. "Zgubiony" 10-procentowy wzrost zwrotu na kapitale jest w rzeczywistości statystycznym przeciętnym negatywnym efektem płaconej przez bank przejmujący premii.

2. Wniosek

W krajach rozwiniętych oczekiwanym efektem połączenia czy też przejęcia jest wzrost wartości firmy, którego głównym czynnikiem jest synergia kosztowa między instytucjami, które ulegają połączeniu. W Polsce reprezentuje ona tylko część pozytywnego efektu połączenia, które staje się katalizatorem szeregu różnorodnych pozytywnych procesów w łączących się instytucjach. Procesy te bazujące na niewykorzystanych dotychczas, niejednokrotnie prostych, rezerwach mogą prowadzić do większego wzrostu wartości niż bezpośrednie synergie kosztowe.

Właściwie dokonane połączenie staje się więc szansą bardzo istotnego postępu nie tylko w wielkości firmy i skali jej działania, ale przede wszystkim w osiąganym poziomie efektywności. Połączenie jest działaniem przełomowym w historii instytucji. Jego istotą jest szansa na radykalne poprawienie efektywności działania instytucji bankowej i jej pozycji na rynku, a nie jedynie stopniowe poprawianie dotychczas osiągniętego stanu.

3. Program zwiększenia efektywności maksymalizacji wartości wdrażany w BIG Banku GDAŃSKIM SA (slajd 26)

Połączenie Banku Inicjatyw Gospodarczych BIG SA z Bankiem Gdańskim SA we wrześniu 1997 r. w jedną instytucję bankową BIG Bank GDAŃSKI SA stworzyło

szansę na wzrost wartości połączonego banku bazujący na fundamentalnych procesach prowadzących do stopniowego wzrostu efektywności działania.

Kierownictwo postanowiło programy połączeniowe i postpołączeniowe podzielić na dwie zasadnicze fazy.

W pierwszej – dwuletniej – zasadniczym celem było zdecydowane poprawienie produktywności działania firmy poprzez wykorzystanie synergii kosztowych między połączonymi instytucjami, ale też, a nawet przede wszystkim, poprzez implementację programów wzrostu sprzedaży i redukcji kosztów działania bazujących na energicznym wykorzystaniu istniejących w obu instytucjach różnego rodzaju prostych rezerw.

Pozwoliło to stworzyć podstawę do przejścia do następnej fazy – wdrożenia tzw. programu imperatywu inwestorów zmieniającego zasadniczo sposób zarządzania instytucją. Polegał on na praktycznym wdrożeniu zasad stosowanych wcześniej przez bank uważany za najlepszy wzór w osiąganiu wysokiej efektywności działania i maksymalizowaniu wartości dla akcjonariuszy.

3. 1. Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrażany w BIG Banku GDAŃSKIM SA (slajd 34)

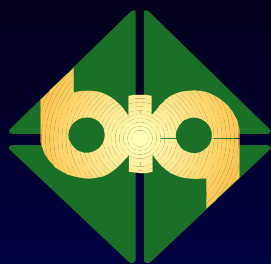
W polskim sektorze bankowym widać stopniową poprawę relacji pomiędzy kosztami a zgromadzonymi depozytami i udzielonymi kredytami, ale dynamika zmian tej relacji nie jest wysoka. Obecnie jej poziom wynosi około 340 punktów bazowych. BIG Bank GDAŃSKI SA posiada w tej chwili zdecydowanie najniższy poziom relacji koszty/(depozyty+kredyty) wśród dużych banków krajowych, wynoszący 242 punkty bazowe. Wskaźnik ten w krajach europejskich o niższym poziomie bankowości jak Grecja czy Portugalia wynosi około 200 punktów, natomiast w krajach najwyżej rozwiniętych – często poniżej 150 punktów. Mimo bardzo istotnej poprawy BIG Bank GDAŃSKI czeka więc jeszcze dosyć daleka droga, aby osiągnąć poziom efektywności kosztowej dobrych instytucji na rynku europejskim.

3. 2. Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrażany w BIG Banku GDAŃSKIM (slajd 35)

Wydaje się, że w Polsce połączenia w sektorze bankowym dają większe możliwości relatywnego zwiększenia efektywności działania niż w krajach o najwyżej zaawansowanej bankowości, gdzie kluczową rolę w jej poprawie odgrywają bezpośrednie synergije kosztowe między dwoma instytucjami.

Tezę tę można poprzeć przykładem efektów połączenia Banku Inicjatyw Gospodarczych i Banku Gdańskiego. W wyniku połączenia wskaźnik koszty/(depozyty+kredyty) spadł z 443 do 242 punktów bazowych. Z osiągniętej poprawy 201 punktów bazowych 38 jest związane z efektem bezpośredniej synergii kosztowej (dublowanie się stanowisk, central, oddziałów). 52 punkty bazowe to wynik redukcji innych rodzajów kosztów, które bezpośrednio nie wynikały z fuzji, ale dla których fuzja odegrała rolę katalizatora. Inne programy, w tym głównie wspierania sprzedaży, wprowadzane w połączonych bankach zmniejszyły wskaźnik o następne 89 punktów bazowych, a kolejne 23 punkty obniżki były efektem poprawy sektora bankowego jako całości. Okazało się więc, że w przypadku BIG Banku GDAŃSKIEGO tylko $\frac{1}{4}$ efektu zwiększenia produktywności jest związane z bezpośrednim efektem fuzji, czyli wprost wynika z bezpośrednich synergii kosztowych wynikających z oszczędności w kosztach dublujących się oddziałów, stanowisk, central itp. Natomiast $\frac{3}{4}$ uzyskanego efektu jest zasługą wykorzystania połączenia obu instytucji jako bardzo dogodnego momentu do zainicjowania implementacji w połączonej instytucji programów bezpośrednio nie związanych z fuzją, które jednakże istotnie katalizowały pozytywne przemiany zwiększające efektywność działania połączonego organizmu obu banków.

*/ Autor jest wiceprezesem Zarządu BIG Banku GDAŃSKIEGO SA, kierującym w Banku pionem rozwoju strategicznego



EFEKTY PRZEJĘĆ I POŁĄCZEŃ BANKOWYCH

Andrzej Betlej
wiceprezes BIG Banku GDAŃSKIEGO S.A.

Seminarium BRE BANK - CASE, Warszawa 25 listopada 1999

Streszczenie

- I. **Przejęcia i połączenia na świecie**
 - czynniki wyznaczające role w procesach konsolidacji
 - możliwe efekty we wzroście wartości połączonej instytucji
- II. **Przejęcia i połączenia w Polsce - inicjatywa dająca bankom szansę na rozwiązanie problemu luki efektywności wobec paneuropejskich konkurentów**
 1. Wpływ zmieniających się warunków zewnętrznych na przyszłe kształtowanie się produktywności i efektywności krajowych instytucji bankowych
 2. Wskazania ważne dla wyboru i kształtowania inicjatyw strategicznych banku w warunkach spadającej marży i wzrastających kosztów działania
- III. **Działania podjęte po połączeniu BIG S.A. z Bankiem Gdańskim S.A. (wrzesień 1997) w celu przystosowania do zmieniających się warunków zewnętrznych**
 - Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości
 - Efekty I fazy Programu (wrzesień 1997 - wrzesień 1999)



Rozwój i przyczyny konsolidacji w sektorze bankowym

Rozwój procesów przejęć/połączeń

Stany Zjednoczone

- ❑ większa skala i tempo koncentracji
 - 5 największych banków - 34% rynku
 - 25 największych banków
 - ❑ 1980 - 33% rynku
 - ❑ 1998 - 55% rynku

Europa (Euroland)

- ❑ mniejsza skala i tempo koncentracji
 - 5 największych banków - 16% rynku
 - stopniowe przyspieszenie procesów konsolidacji
 - ❑ narodowych - Banco Santander - BCH
 - ❑ ponadnarodowych - Deutsche Bank - Bankers Trust

Główne przyczyny przejęć/połączeń

- ❑ Przekonanie, że połączenia i przejęcia w większej skali są skuteczną metodą wzrostu wartości połączonej instytucji
- ❑ Rezultaty połączeń w USA 1991-96
 - 1,00 Index S&P bank composite
 - 0,85 banki dokonujące niewielkich przejęć
 - 1,14 banki dokonujące dużych przejęć (ponad 50% ich własnych aktywów)

Przejęcia w dużej skali skuteczną metodą wzrostu wartości dla akcjonariuszy



Główne postawy instytucji i ich właścicieli wobec procesów przejęć i połączeń

Podejście instytucji

Imperatyw instytucjonalny

(traci na znaczeniu na współczesnym rynku)

- ❑ chęć zwiększenia udziału w rynku
- ❑ chęć zajęcia czołowej pozycji
- ❑ realizacja ambicji kierownictwa

Imperatyw inwestorów

(nabiera znaczenia na współczesnym rynku)

- ❑ chęć (misja) zwiększania wartości firmy dla jej akcjonariusz

Podejście inwestorów (akcjonariuszy)

- ❑ przeważnie nie ma wsparcia w akcjonariacie, który nie widzi dla siebie korzyści w takim procesie
- ❑ pociąga za sobą duże ryzyko niepowodzenia operacji
- ❑ przeważnie ma wsparcie w akcjonariacie (pod warunkiem, że przejmujący ma jego zaufanie)
- ❑ można liczyć na zmobilizowanie środków na rynku kapitałowym
- ❑ niesie ograniczone ryzyko niepowodzenia operacji (pod warunkiem, że przejmujący posiada odpowiednie umiejętności)

Inwestorzy popierają przejęcia i połączenia, gdy prowadzi to do wzrostu wartości posiadanych przez nich akcji



Wpływ zmian w formule określania cen w sektorze bankowym na rolę banków w procesie konsolidacji

Formuły określania cen produktów i usług przez banki

STARA

$$\boxed{\text{KOSZT}} + \boxed{\text{ZYSK}} = \boxed{\text{CENA}}$$

W przeszłości łatwiejsze było osiągnięcie założonego programu zysków (efektywności) poprzez wyznaczenie cen (dochodów) w drodze dodawania do kosztów produktów i usług bankowych odpowiednio skalkulowanej marży.

NOWA

$$\boxed{\text{CENA}} - \boxed{\text{KOSZT}} = \boxed{\text{ZYSK}}$$

W okresie wzrostu konkurencji i lepszego dostępu klientów do informacji, ceny dla dosyć podobnych do siebie produktów i usług bankowych nie mogą być zbyt różnicowane. Stąd osiągnięty poziom zysków (efektywności) zależy istotnie od poziomu generowanych kosztów. Zdolność kontroli i obniżenia poziomu kosztów decyduje o efektywności firmy, jej wartości rynkowej i zdolności do odgrywania roli aktywnego konsolidatora.

Efektywność kosztowa najistotniejszym elementem wyznaczającym rolę bankom w procesie konsolidacji



Główne cechy potencjalnych banków konsolidatorów

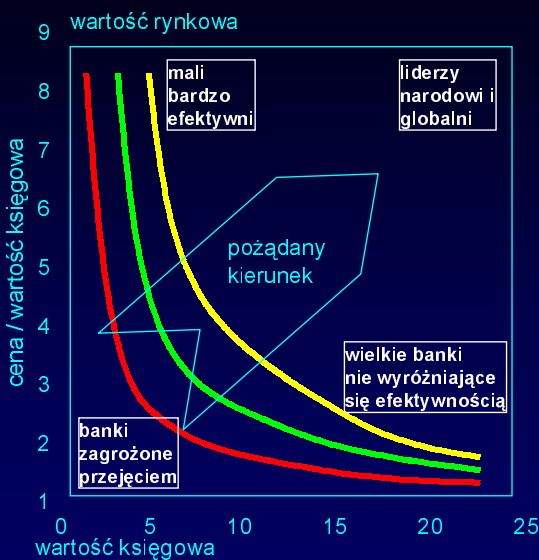
- ❑ wysoka efektywność kosztowa działania
- ❑ wysokie umiejętności kierownictwa w zarządzaniu instytucją
- ❑ determinacja wewnętrzna dla podjęcia operacji przejęcia lub połączenia
- ❑ przeświadczenie właścicieli co do słuszności takiej operacji
- ❑ zdolność do mobilizacji kapitału z rynku potrzebnego do przeprowadzenia takiej operacji

- ❑ główna cecha potencjalnych konsolidatorów w sektorze bankowym będąca pochodną albo przyczyną pozostałych czynników

Wysoka efektywność kosztowa najistotniejszym elementem wyznaczającym potencjalnych konsolidatorów na rynku bankowym



Mapa pozycji i potencjalnych ról uczestników procesów konsolidacji



- liderzy narodowi i globalni
 - najczęściej po udanych przejściach / połączeniach posiadają pozycje i umiejętności umożliwiające im dalsze przejścia i dalszy wzrost wartości
- małe banki, bardzo efektywne
 - wysoce efektywne, relatywnie drogie ale małe i średnie instytucje, mogą być partnerem do połączenia z instytucją większą, która pragnie wykorzystać ich umiejętności lub mogą same inicjować konsolidacje i w ten sposób zwiększać swój rozmiar i wartość
- wielkie banki, ale nie wyróżniające się efektywnością
 - duże, choć mało efektywne mogą przetrwać wiele zagrożeń, ale gdy nadal nie będą zdolne zwiększyć swojej efektywności, będą podatne na wzrost ryzyka przejścia
- banki zagrożone przejęciem
 - instytucje najczęściej pozbawione wizji strategicznej, umiejętności oraz masy krytycznej. Są celem konsolidatorów szukających możliwości nowych przejęć

Wysoka efektywność kosztowa najistotniejszym elementem wyznaczającym rolę bankom w procesie konsolidacji

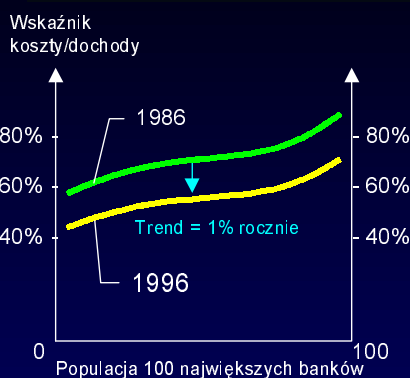


Source: Opracowania własne oraz McKinsey & Co.

- 7 -



Efektywność kosztowa działania - główny czynnik wyznaczający rolę bankom w procesie konsolidacji



Sytuacja banków (wg bieżących analiz) w procesie konsolidacji wg wskaźnika koszty/dochody.

Wskaźnik:

55-60
obszar ryzyka

banki są narażone na istotne ryzyko przejścia

50-55
obszar neutralny

w celu uniknięcia wzrostu ryzyka przejścia banki powinny prowadzić energiczne działania w celu dotrzymania kroku tempu obniżki wskaźnika u konkurencji

45-50
obszar korzystny

te banki są najczęściej aktywnymi konsolidatorami

35
cel najlepszych trudnych do przejścia

liderzy efektywności i konsolidacji, realizują programy nastawione na wyznaczenie nowych standardów efektywności w sektorze bankowym (np. Lloyds TSB)

Prognozy przewidują obniżenie się wskaźnika o średnio 5 punktów w ciągu następnej dekady

Analiza dotychczasowych przejęć i połączeń wskazuje, że instytucje aktywnie konsolidujące posiadały przeciętnie o 6 punktów niższy wskaźnik koszty/dochody niż podmiot przejmowany



Source: Opracowania własne oraz McKinsey & Co.

- 8 -



Rozwój procesów konsolidacji z punktu widzenia efektywności kosztowej

Instytucja konsolidująca

lepsza efektywność kosztowa

osiąga duże zyski

wzmaga konkurencję cenową

Instytucja konsolidowana

słabsza efektywność kosztowa

stara się utrzymać poziom cen aby chronić poziom zysków

osłabienie pozycji, obniżenie poziomu zysków i wartości

Powstają możliwości do dalszej konsolidacji przez liderów produktywności i efektywności

Efektywność kosztowa najistotniejszym elementem wyznaczającym rolę bankom w procesie konsolidacji



Źródła wzrostu wartości w procesach konsolidacji instytucji bankowych

Źródła wzrostu wartości

- ❑ bezpośrednie i pośrednie synergie kosztowe
- ❑ możliwości szybkiego wzrostu sprzedaży
- ❑ możliwości dodatkowego dochodu z cross-selling
- ❑ wpływ mniejszego kosztu kapitału przejmującego
- ❑ korzyści skali i większe możliwości przeprowadzenia zmian poprawiających efektywność
 - inwestycje w nowe systemy IT
 - rozwój tańszych kanałów dystrybucji
 - modernizacja tradycyjnej sieci dystrybucji

Termin osiągnięcia po połączeniu

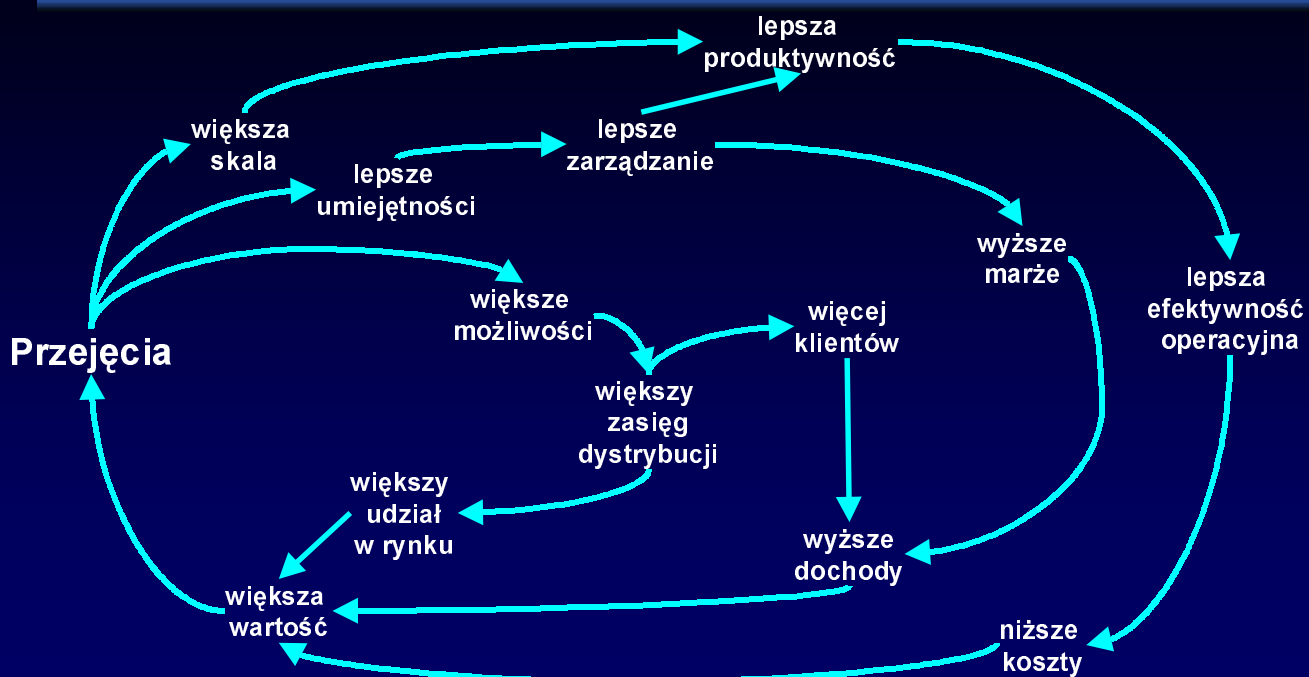
- ❑ krótki / średni
- ❑ średni
- ❑ średni
- ❑ średni
- ❑ dłuższy

Im większa jest różnica w efektywności konsolidujących się oraz im większa jest skala możliwych korzyści - tym większą premię jest skłonna zapłacić instytucja aktywnie konsolidująca. Kalkulowany przyrost wartości bazuje na założeniu wyrównania poziomu efektywności oraz wykorzystania wszelkich potencjalnych korzyści prowadzących do wzrostu wartości.

Instytucja przejmowana nie ma jednej ceny - jej cena zależy od specyficznych możliwości synergii kosztowych i innych z instytucją przejmującą



Rozwój procesów konsolidacji z punktu widzenia różnorodnych potencjalnych korzyści i oddziaływań w procesie łączenia się instytucji



Source: Opracowania własne oraz McKinsey & Co.

- 11 -



Możliwe efekty przejęć i połączeń w zakresie wskaźników finansowych

Oszczędności w kosztach działania

Stopień redukcji kosztów w porównaniu do ich sumy przed połączeniem

UBS/SBC	19%
BCH/Banco Santander	9%
Hypobank/Vereinsbank	14%
Societe Generale/Paribas	14%
Deutsche Bank/Bankers Trust	6%
BIG/Bank Gdański	14%

Najczęściej skala oszczędności zawiera się w przedziale 10-15%

Poprawa ROE

Wzrost zwrotu na kapitale po połączeniu w porównaniu do ROE przed połączeniem

	przed połączeniem	po połączeniu
WDB	100	100
Koszty	60 -> redukcja 12,5	52,5
Odpisy	10	10
Zysk	30	37,5

Możliwa poprawa zwrotu na kapitale w przedziale 20-30%

Możliwa poprawa zwrotu na kapitale w skali znacznie większej niż skala oszczędności wynikająca z synergii kosztowych



- 12 -



Możliwe efekty przejęć i połączeń w zakresie wzrostu wartości

Formuła określająca wartość

Formuła określająca w przybliżeniu zdyskontowaną wartość banku w relacji do jego kapitału (tzw. wsk. P/B/V)

$$P/BV = \frac{ROE - g}{COE - g}$$

ROE - zwrot na kapitale

COE - indywidualny koszt kapitału

g - długoterminowa stopa wzrostu

Możliwy wzrost wartości

Wzrost wartości bazujący tylko na synergiiach kosztowych

przed połączeniem	po połączeniu
ROE = 12%	ROE = 15%
$\frac{12 - 3}{9 - 3} = 1,5$	$\frac{15 - 3}{9 - 3} = 2,0$
wzrost o 33%	

Wzrost wartości bazujący również na innych czynnikach

$\frac{12 - 3}{9 - 3} = 1,5$	$\frac{15 - 3,5}{8 - 3,5} = 2,6$
wzrost o 70%	

Efektywność kosztowa głównym elementem wskazującym na konsolidatora i sens połączenia ale dopiero wykorzystanie wszelkich potencjalnych korzyści daje przełomowy wzrost wartości połączonej instytucji



II. Przejęcia i połączenia w Polsce

1. Wpływ zmieniających się warunków zewnętrznych na przyszłe kształtowanie się produktywności i efektywności krajowych instytucji bankowych

- obecne wielkości i kierunki przewidywanych zmian parametrów kształtujących relacje dochodów i kosztów w krajowym systemie bankowym
- wpływ skali przewidywanych zmian w strukturze dochodów i kosztów oraz główne wnioski

Marże odsetkowe w krajowym systemie bankowym

Polska '97 8,2%

Polska '98 6,9%

3,0% Grecja

2,7% Portugalia

} kraje o relatywnie zbliżonym poziomie rozwoju

1,1% Niemcy

1,4% Austria

1,5% Szwecja

} bliscy sąsiedzi Polski

2,0%

średnia dla krajów Unii Europejskiej

Polski sektor bankowy charakteryzują znacznie większe (3 - 4 razy) marże odsetkowe w porównaniu do większości krajów europejskich



Główne przyczyny wysokich marż w krajowym systemie bankowym

- ❑ wysokie stopy procentowe
- ❑ ograniczona konkurencja ze strony banków krajowych
- ❑ ograniczona konkurencja ze strony banków zagranicznych
- ❑ ograniczona konkurencja ze strony innych rodzajów instytucji finansowych

- ❑ Spadek stóp procentowych ze znacznym opóźnieniem przedkłada się na kurczenie się marż
- ❑ w dalszym ciągu znaczna rozłączność terytorialna działania banków regionalnych
- ❑ ograniczona liczba i zasięg działania banków zagranicznych i ich oddziałów (często działają jedynie w bankowości przedsiębiorstw)
- ❑ wczesna faza rozwoju instytucji oferujących produkty konkurencyjne wobec depozytów oraz kredytów

Zmiany wszystkich tych czynników będą działać w kierunku wyraźnej presji na kurczenie się marż odsetkowych w najbliższych kilku latach



Realna dynamika wzrostu wielkości aktywów pracujących

Polska '97 17%

Polska '98 18%

17% Grecja
8% Portugalia

} kraje o relaty
zbliżonym poziomie
rozwoju

8% Niemcy
6% Austria
10% Szwecja

} bliscy sąsiedzi
Polski

8,5% średnia dla krajów
Unii Europejskiej

Znacznie wyższa realna dynamika wzrostu wielkości aktywów pracujących w polskim sektorze bankowym w stosunku do większości krajów europejskich rekompensująca częściowo spadek marż



Koszty, a wielkość pracujących aktywów w polskim systemie bankowym

Polska '97 5,7%

Polska '98 5,5%

2,2% Grecja
2,3% Portugalia

} kraje o relaty
zbliżonym poziomie
rozwoju

1,5% Niemcy
1,2% Austria
1,7% Szwecja

} bliscy sąsiedzi
Polski

1,8% średnia dla krajów
Unii Europejskiej

Poziom kosztów w polskim sektorze bankowym jest około 3-krotnie wyższy niż w większości krajów europejskich



Wpływ przewidywanych zmian na realną dynamikę tworzenia Wyniku na Działalności Bankowej

Czynniki zmian

- ❑ bardzo znaczny spadek marż odsetkowych (z 6,9% => 3,0%)
- ❑ realny wzrost wielkości aktywów pracujących (z 18% => 10%)
- ❑ wzrost dochodów pozaodsetkowych (z 17% => 30% WDB)

Skutki zmian

- ❑ bardzo znaczny spadek dochodów odsetkowych
- ❑ częściowa rekompensata spadku marż
- ❑ częściowa rekompensata spadku marż

Suma tych tendencji prawdopodobnie spowoduje spadek lub stagnację WDB na realnym poziomie z powodu możliwej przewagi negatywnego wpływu spadku marż niedostatecznie kompensowanego pozostałymi czynnikami



Wpływ zmian struktury tworzenia dochodów i kosztów na efektywność (wskaźnik koszty/dochody - w okresie 5 letnim)

Zestawienie dochodów i kosztów (ujęcie realne)

Obecna struktura: marża 6,9%

Przyszła struktura: spadek marży do 3,0%

Wzrost produktywności

- ❑ realny wzrost aktywów 10% rocznie
- ❑ zerowy wzrost realny kosztów

aktywa pracujące	1000	1000	1600
odsetki netto	69	30	48
provizje netto	17	15	24
inne dochody	13	5	8
WDB	99	50	80
koszty	55	55	55
koszty/dochody	56%	110%	69%

Takie czynniki jak:

1. zakładany realny wzrost aktywów pracujących
2. relatywny wzrost dochodów prowizyjnych
3. Nawet zupełne zahamowanie wzrostu kosztów realnych

prawdopodobnie nie wystarczą aby zachować dzisiejszą efektywność działania mierzona wskaźnikiem koszty/dochody

Niezbędnym warunkiem utrzymania obecnej efektywności i konkurencyjności jest radykalne powstrzymanie wysokiej dynamiki wzrostu kosztów działania banków



II. Przejęcia i połączenia w Polsce

2. Wskazania ważne dla wyboru i kształtowania inicjatyw strategicznych banku w warunkach spadającej marży i wzrastających kosztów działania

- ❑ wdrażanie programów efektywnej obniżki kosztów
- ❑ rozważenie działań przełomowych - takich jak przejęcia i połączenia - dających szansę na radykalny (choć obciążony ryzykiem) postęp w efektywności i konkurencyjności połączonej instytucji

Wskazania dla wyboru inicjatyw strategicznych w warunkach spadającej marży i wzrastających kosztów działania

Wskazania ważne dla całości sektora bankowego

- ❑ poszukiwanie dochodów pozaodsetkowych
- ❑ wdrażanie programów efektywnej obniżki kosztów

Wskazania ważne dla budowania indywidualnej konkurencyjności wewnątrz sektora bankowego

- ❑ zwiększanie produktywności zatrudnionych zasobów osobowych i rzeczowych
- ❑ maksymalizacja efektywności użycia zasobów kapitałowych

Banki polskie muszą zdecydowanie podnieść produktywność aby zachować efektywność działania na obecnym poziomie - programy organicznej obniżki kosztów mogą okazać się niewystarczające



Przejęcie lub połączenie - szansą na radykalny postęp efektywności i konkurencyjności połączonej instytucji

wzrost organiczny

- ❑ możliwości prowadzenia programów zwiększenia sprzedaży
- ❑ możliwości prowadzenia programów racjonalizacji kosztów
- ❑ możliwości podniesienia umiejętności (pozyskanie nowych kadr, doradztwo)
- ❑ możliwości poprawy organizacji (modyfikacja struktury na efektywniejszą)

mniejsze możliwości

przejęcie lub połączenie z innym bankiem

- ❑ możliwości prowadzenia programów zwiększenia sprzedaży
- ❑ możliwości prowadzenia programów racjonalizacji kosztów
- ❑ możliwości dodatkowej synergii kosztowej wspomagającą racjonalizację kosztów
- ❑ możliwości wykorzystania najlepszych połączonych umiejętności obu instytucji
- ❑ możliwości łatwiejszego dokonania posunięć kadrowych i poprawy organizacji
- ❑ możliwości dodatkowego wzrostu wartości bazującego na „nowym natchnieniu” i entuzjazmie zmienionej organizacji i zmodyfikowanego kierownictwa

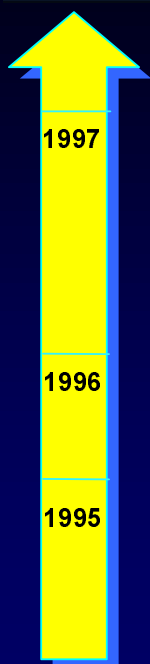
większe możliwości

Przejęcie lub połączenie z innym bankiem - bardzo dobrą metodą na sprostanie wyzwaniom zachowania dobrego poziomu efektywności i konkurencyjności w warunkach przewidywanych zmian na rynku krajowym oraz w obliczu tworzenia paneuropejskiego rynku finansowego

III. Działania podjęte po połączeniu BIG S.A. z Bankiem Gdańskim S.A. (wrzesień 1997) w celu przystosowania do zmieniających się warunków zewnętrznych

- ❑ *program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości*
- ❑ *efekty I fazy Programu (wrzesień 1997 - wrzesień 1999)*

Połączenie BIG S.A. z Bankiem Gdańskim S.A.



- o Bank Inicjatyw Gospodarczych BIG S.A. i Bank Gdański S.A. łączą się i tworzą BIG Bank GDAŃSKI S.A. - 12 września 1997
- o Grupa BIG kupuje kolejne 31.92% akcji Banku Gdańskiego S.A., podnosząc swój udział do 63.42% - marzec 1997
- o Grupa BIG powiększa udział w Banku Gdańskim S.A. do 31.5
- o Grupa BIG nabywa 24.07% akcji Banku Gdańskiego S.A. - Grudzień 1995



Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrażany w BIG Banku GDAŃSKIM

I faza: Poprawa efektywności

Równoległe programy:

- Program redukcji kosztów (bazujący głównie na wykorzystaniu prostych rezerw)
- Program wzrostu sprzedaży (intensyfikacja sprzedaży w celu polepszenia relacji użytych zasobów do udziału w rynku)

IX.97

II faza: Program imperatywu inwestorów

Cel nadrzędny:

Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy mierzona:

- zewnątrznie: łącznym dochodem dla akcjonariuszy
- wewnątrznie: zdyskontowanym strumieniem przepływów pieniężnych (marża zwrotu na kapitale ponad koszt kapitału)

Główne elementy:

- Wdrożenie metodologii ustalania zwrotu na kapitale ważonym ryzykiem przy zastosowaniu:
 - systemu cen transferowych
 - systemu pełnej alokacji kosztów
 - systemu alokacji ryzyka
 - metodologii funduszy kapitałowych
- kierowanie zasobów kapitałowych w obszary działalności, które przynoszą najwyższy zwrot
- wycofywanie się z obszarów niskiego zwrotu

IX.99

Radykalna poprawa produktywności uzyskana w okresie po połączeniu przekładająca się stopniowo na poprawę efektywności działania



Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrożony w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

Zdecydowana poprawa pozycji i wskaźników BBG/BB

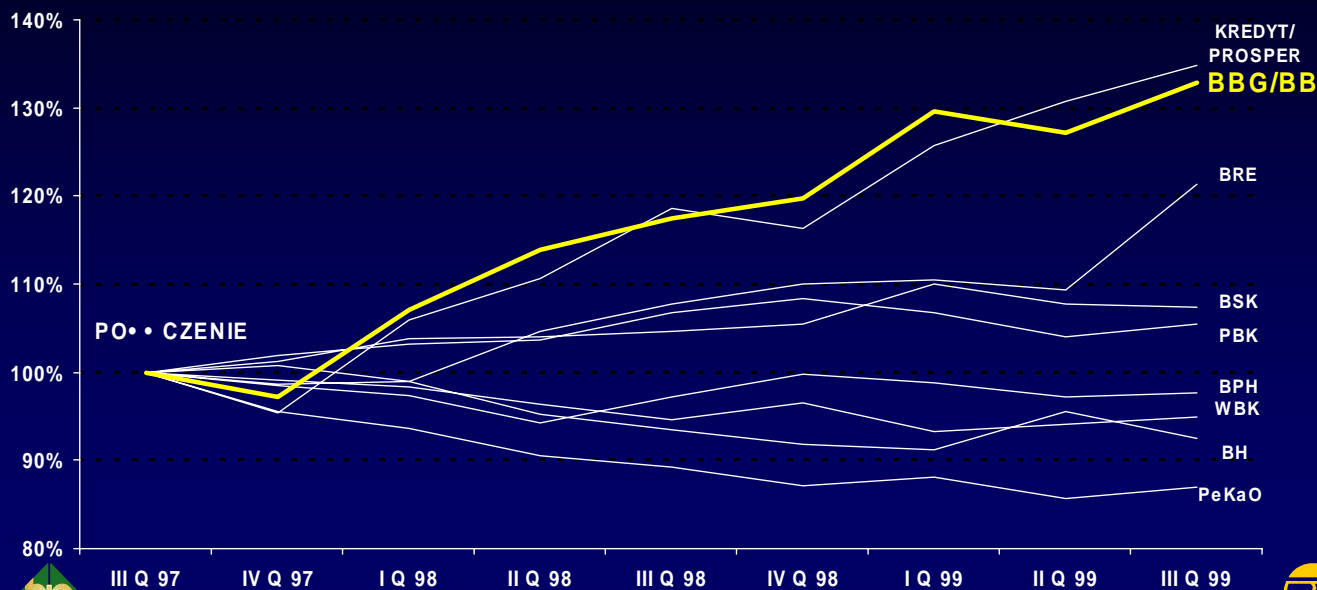
	IX 97	IX 98	IX 99	CAGR
udzia• w rynku (depozyty i kredyty)	4,03%	4,73%	5,30%	+ 15%
udzia• w kosztach sektora	4,77%	3,95%	3,61%	- 13%
wzgl. poziom produktywno•ci	84%	120%	146%	+ 32%
w sk. koszty/dochody	68,0%	57,8%	45,9%	- 18%
w sk. koszty/aktywa pracuj•ce	571 bp	415 bp	337 bp	- 23%
w sk. koszty/(kredyty + depozyty)	443 bp	317 bp	242 bp	- 26%

Bardzo istotny postęp związany bezpośrednio (synergia kosztowa) lub pośrednio (inicjacja innych działań i programów) z połączeniem Banków



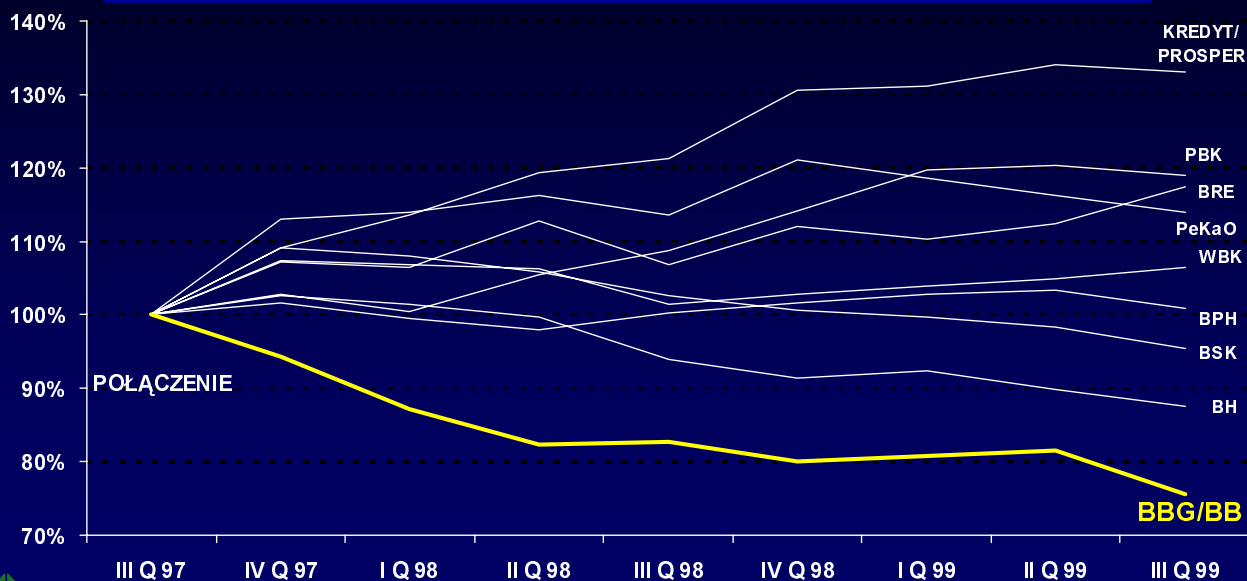
Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrożony w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

Bardzo wysoka dynamika wzrostu sprzedaży w sektorze



Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrażany w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

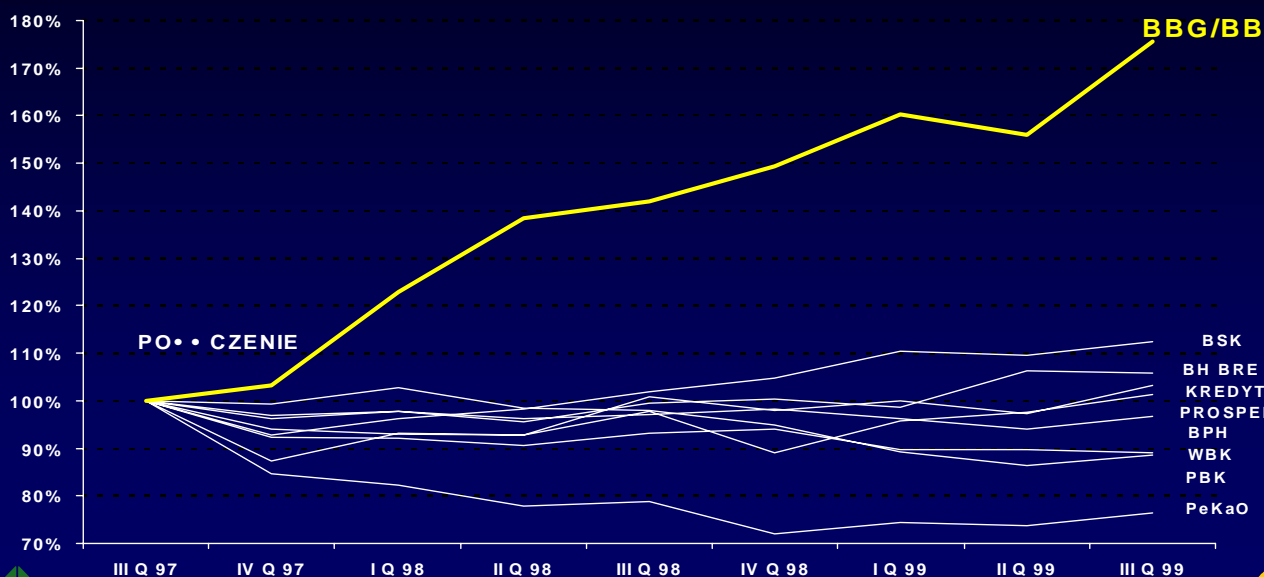
Najsilniejsza dynamika redukcji kosztów



- 29 -

Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrażany w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

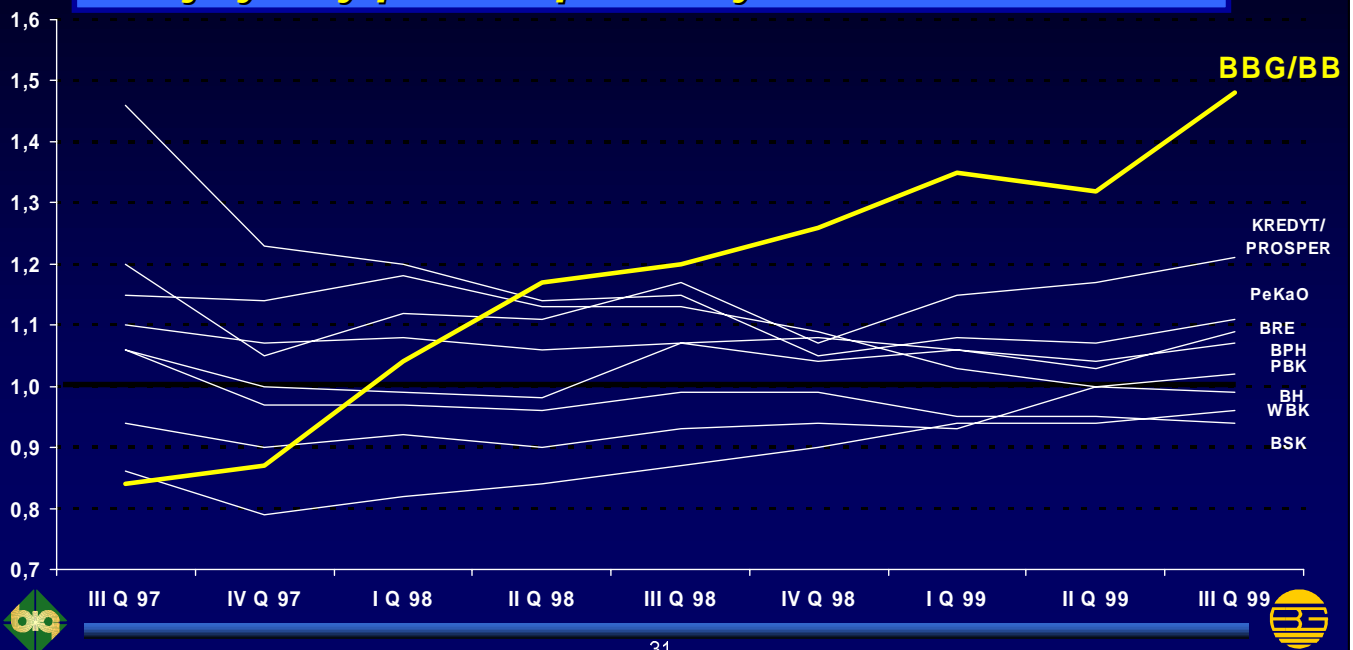
Najlepsza dynamika wzrostu produktywności w sektorze



- 30 -

Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

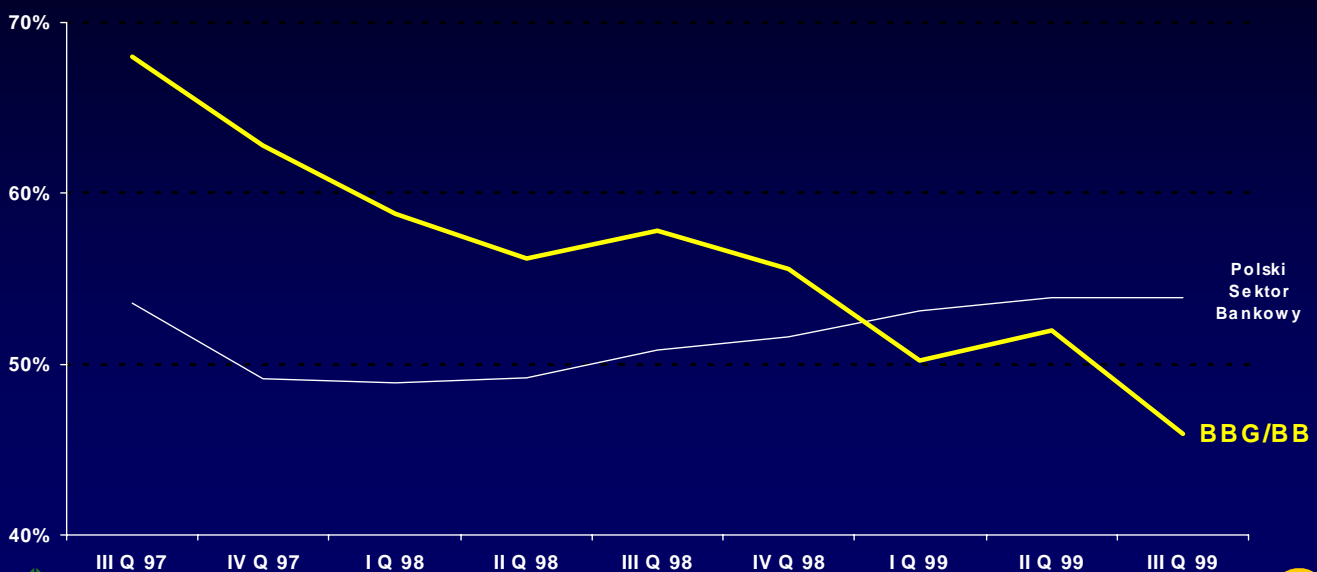
Najwyższy poziom produktywności w sektorze



- 31 -

Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

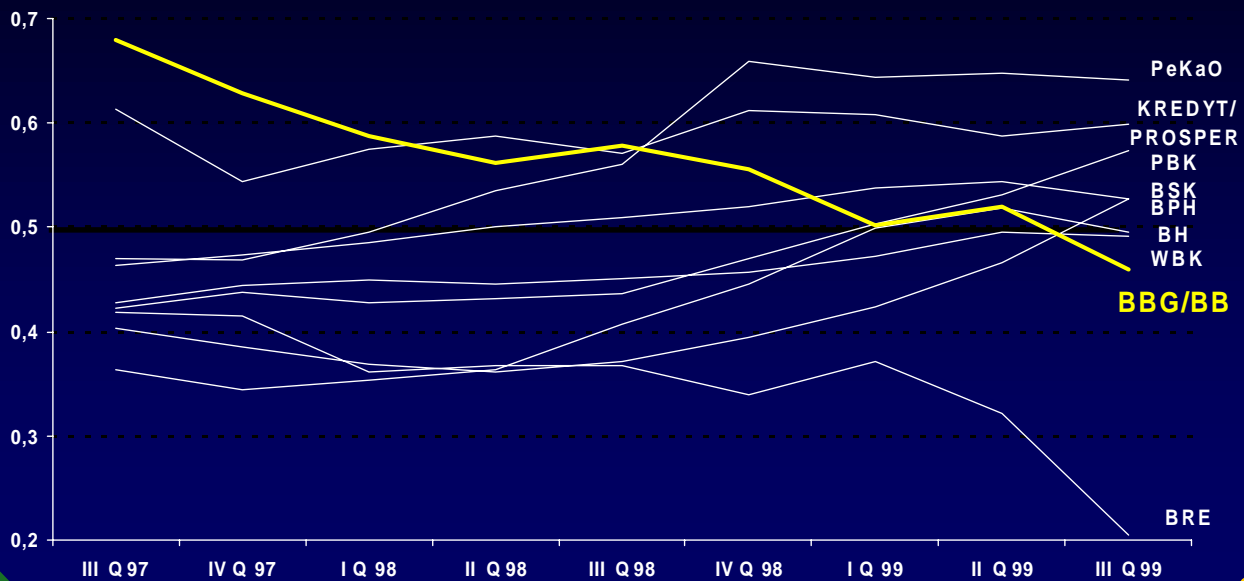
Stopniowy spadek wskaźnika koszty/dochody BBG/BB



- 32 -

Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrażany w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

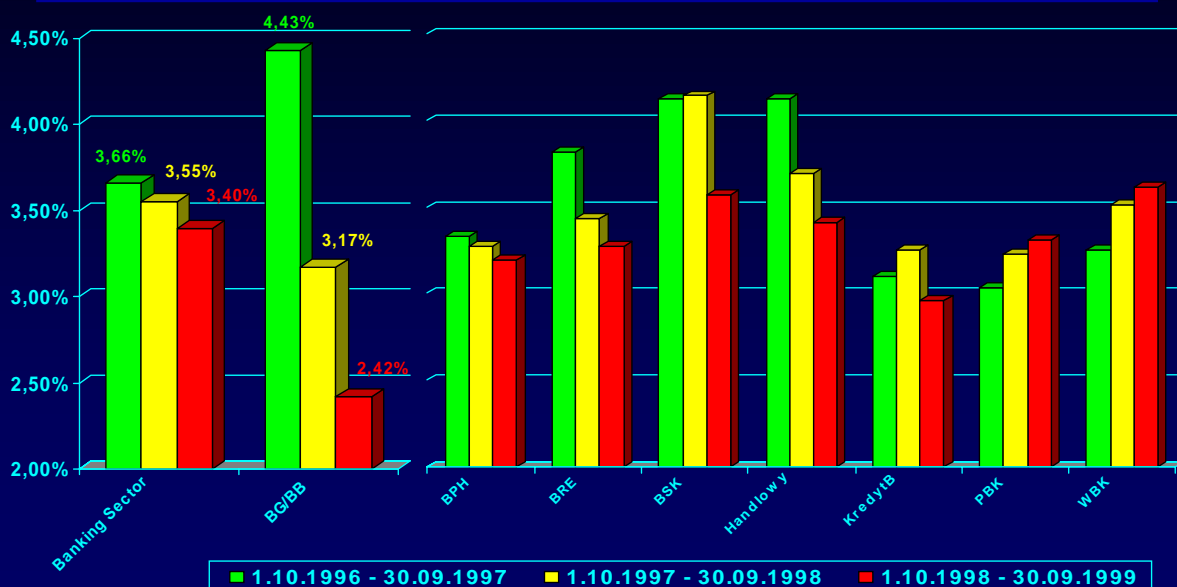
Stopniowy spadek wskaźnika koszty/dochody BBG/BB



- 33 -

Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrażany w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

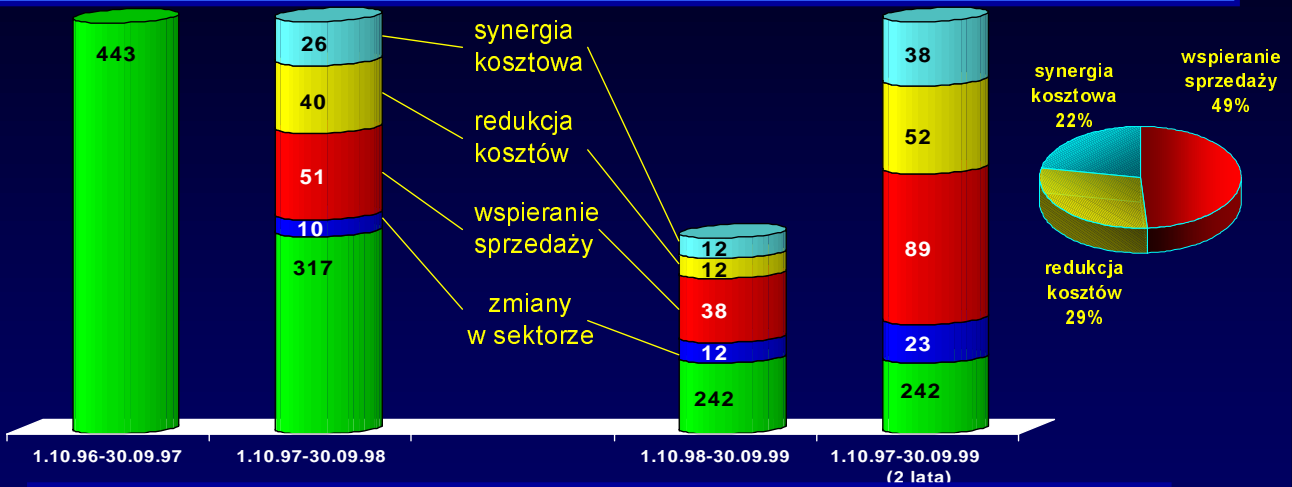
Najniższy poziom relacji koszty / (depozyty + kredyty)



- 34 -

Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrożony w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

Udział elementów bezpośrednio lub pośrednio związanych z połączeniem w zwiększaniu produktywności (wg wskaźnika koszty / (kredyty+depozyty))

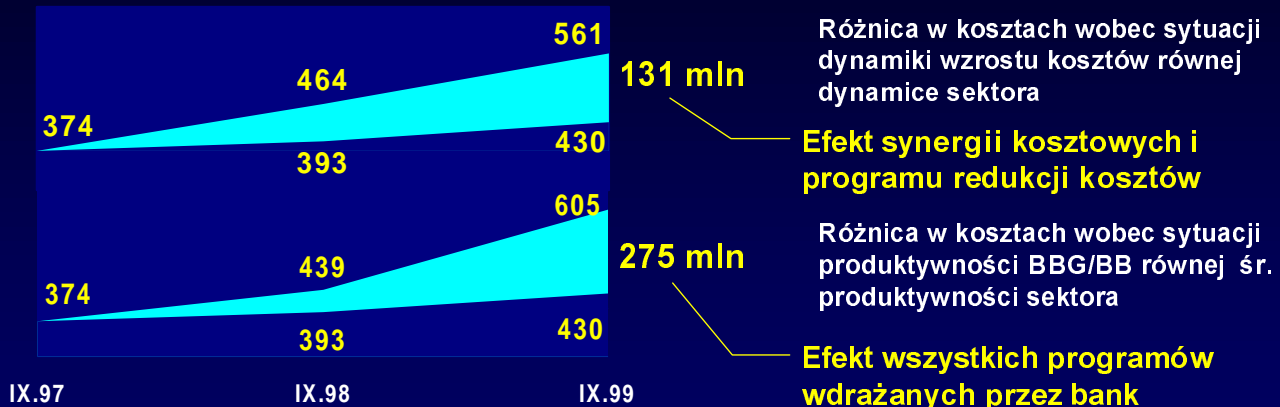


Przewaga efektów pośrednich związanych z połączeniem świadcząca o dużym znaczeniu takiego procesu w inicjowaniu nowego podejścia strategicznego w połączonej instytucji



Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrożony w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

Efekty synergii kosztowych programu redukcji kosztów i zwiększenia sprzedaży związanych z połączeniem



Efekty synergii kosztowych oraz wszystkich programów wdrażanych przez Bank porównywalne z bieżącym poziomem zysków



Program zwiększenia efektywności i maksymalizacji wartości wdrażany w BIG Banku GDAŃSKIM - I faza

Udział Zysku Netto BBG/BB w Zysku Netto Sektora Bankowego



Radykalna poprawa produktywności uzyskana w okresie po połączeniu przekłada się stopniowo na poprawę efektywności działania

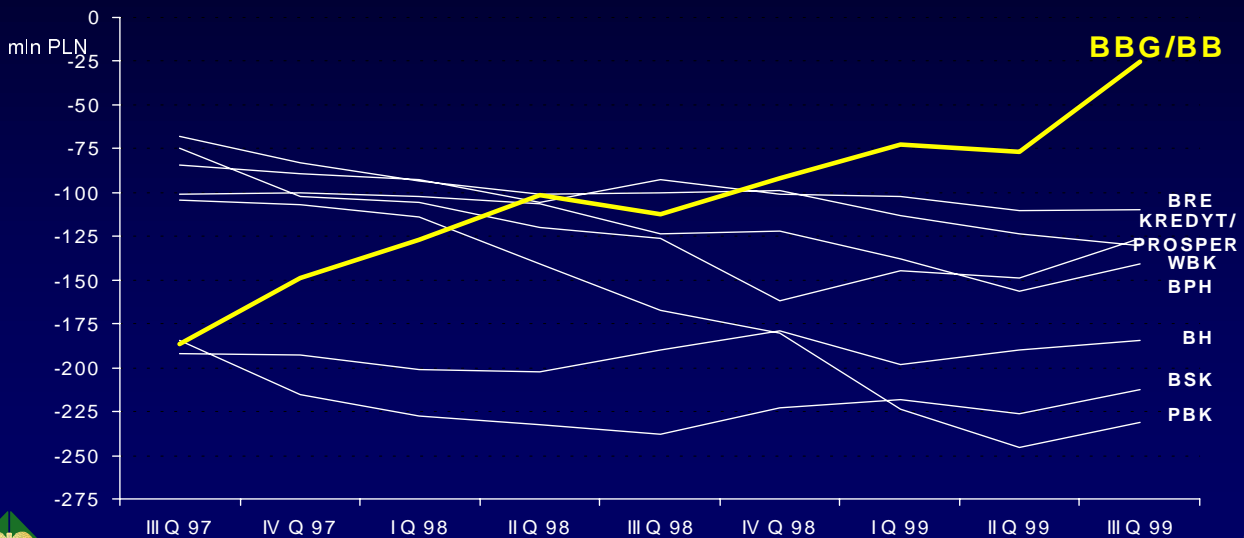


BIG Bank GDAŃSKI - bliżej konkurencyjnych banków na rynku Wspólnej Europy

Wyniki polskich banków przy założeniu niskich marż

Przy zastosowaniu 'standardowej formuły':

$$\text{Wynik} = (\text{Kredyty} \times 0.025 + \text{Depozyty} \times 0.015) \times 1.4 - 0.01 \text{ Portfela Kredytów} - \text{Koszty}$$



FUZJE I PRZEJĘCIA BANKOWE – DYSKUSJA

*Krystyna Olechowska**

1. Wstęp

W Polsce działa 79 banków komercyjnych – 40 banki z przewagą kapitału polskiego (2 państwowe i 38 w formie spółki akcyjnej) i 39 z przewagą kapitału zagranicznego oraz 819 banki spółdzielcze¹.

Liczba banków komercyjnych zmniejszyła się z 83 na koniec 1998 r. do 79 na koniec września 1999 r., w tym liczba banków z przewagą kapitału państwowego z 13 do 7. Wprawdzie w okresie tym powstał jeden bank hipoteczny (RHEINHYP – BRE Bank Hipoteczny SA), ale jednocześnie sąd ogłosił upadłość SAVIM Banku Depozytowo-Kredytowego SA.

Liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się natomiast ze 1 189 do 819, tj. o 370 banków. W sektorze spółdzielczym doszło bowiem do rekordowej liczby fuzji – 368 banków spółdzielczych (w tym 83 w III kwartale) połączyło się z innymi bankami spółdzielczymi, 1 bank postawiono w stan likwidacji na podstawie uchwały nadzwyczajnego zebrania przedstawicieli i 1 bank, po uprzednim zawieszeniu jego działalności, został przejęty przez bank komercyjny.

Na koniec września do 5 największych banków należało 48,1% aktywów netto systemu bankowego (50,2% aktywów netto banków komercyjnych). Udzieliły one 45,8% (48,3%) kredytów brutto, zgromadziły 56,8% (59,7%) depozytów sektora niefinansowego oraz wypracowały 37,5% (39,2%) wyniku finansowego brutto.

2. Struktura systemu bankowego

2. 1. W 1999 r. zakończyły się procesy prywatyzacyjne czterech banków

W styczniu, na mocy zawartej w październiku 1998 r. umowy sprzedaży pozostającego jeszcze w ręku Skarbu Państwa pakietu 36,7% akcji Banku Przemysłowo-Handlowego SA na rzecz Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG, inwestorzy zagraniczni weszli w posiadanie większościowego pakietu akcji BPH SA. Inwestor niemiecki stopniowo odkupił akcje od części pozostałych akcjonariuszy, dzięki czemu na koniec września posiadał 81,5% akcji banku i prawo wykonywania 66% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy.

W sierpniu, na podstawie umowy zawartej ze Skarbem Państwa w czerwcu 1999 r., konsorcjum UniCredito Italiano SA i Allianz AG objęło pakiet 52,09% akcji Banku Polska Kasa Opieki SA.

We wrześniu, w następstwie umowy zawartej ze Skarbem Państwa w czerwcu 1999 r., AIB European Investments Limited objął 80% akcji Banku Zachodniego SA.

W sierpniu inwestorzy zagraniczni weszli w posiadanie pakietu kontrolnego akcji (68,3%) Banku Własności Pracowniczej SA, wcześniej pośrednio kontrolowanego przez Skarb Państwa.

¹ W materiale wykorzystałam dane GINB „Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń – wrzesień 1999 r.”

2. 2. W polskim sektorze bankowym, podobnie jak i w wielu innych krajach (Niemcy, Francja, USA, Japonia, Szwajcaria) nasilają się procesy konsolidacyjne.

Największe na świecie banki swoją pozycję zawdzięczają właśnie fuzjom dokonanym w ostatnich latach. W polskim sektorze bankowym do największej fuzji doszło 1 stycznia 1999 r. Połączyły się wówczas cztery banki wchodzące w skład Grupy Pekao SA – Powszechny Bank Gospodarczy SA, Pomorski Bank Kredytowy SA i Bank Depozytowo-Kredytowy SA z Bankiem Polska Kasa Opieki SA.

Powszechny Bank Kredytowy SA nabył przedsiębiorstwo bankowe Pierwszy Komercyjny Bank SA.

Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych w wyniku fuzji przejął Bank Energetyki SA.

Doszło do skutku konsolidacja 3 banków należących w Polsce do Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG, a mianowicie: 100% akcji HYPO-BANKU Polska SA zostało wniesione do Banku Przemysłowo-Handlowego SA, a HypoVereinsbank Polska SA został połączony z Bankiem Przemysłowo-Handlowym SA.

Organy statutowe Banku Handlowego w Warszawie SA i BRE Banku SA prowadziły prace zmierzające do fuzji obu banków (na co uzyskały zgodę Komisji Nadzoru Bankowego).

Bank Austria Creditanstalt International AG rozważa połączenie swej spółki zależnej w Polsce (Banku Austria Creditanstalt Poland SA) z Powszechnym Bankiem Kredytowym SA.

2. 3. W III kwartale 1999 r. zmieniła się struktura własnościowa banków komercyjnych.

Skarb Państwa podniósł fundusz statutowy Banku Gospodarstwa Krajowego wnosząc do niego posiadany pakiet akcji Banku Rozwoju Budownictwa Mieszkaniowego SA, który w konsekwencji przestał być bezpośrednio (pozostaje pośrednio) własnością Skarbu Państwa.

Bank Współpracy Regionalnej SA włączył do swojej sieci 5 placówek BWR Banku Secesyjnego SA (dzięki

czemu zwiększyła się wartość jego aktywów i sieć placówek), a posiadany większościowy pakiet akcji banku sprzedał (w maju 1999 r.) niemieckiej spółce Daimler-Chrysler Services (debis) AG.

W maju inwestorzy zagraniczni przejęli kontrolę kapitałową nad Kredyt Bankiem SA oraz pośrednio nad PROSPER - BANKIEM SA.

Zmieniła się struktura akcjonariatu BIG Banku GDAŃSKIEGO SA – z jednej strony wzrósł udział kapitału rozproszonego (do 48,2%), a z drugiej zagranicznego (do 44,7%).

Kredyt Bank SA nabył 18,6% akcji Banku Ochrony Środowiska SA.

Belgijski Fortis Bank N.V. wszedł w posiadanie 68,6% akcji Pierwszego Polsko-Amerykańskiego Banku SA i tym samym przejął nad nim kontrolę.

Niemiecki DG Bank zwiększył swój udział w kapitale akcyjnym Banku Amerykańskiego w Polsce SA "Amerbank" (z 58,1% do 71,1%).

Inwestorem strategicznym INVEST-BANKU SA została Telewizja "Polsat" SA, do której na koniec września należało 23,6% akcji banku.

Bank Pocztowy SA został inwestorem strategicznym w Wielkopolskim Banku Rolniczym SA, dzięki czemu bank został dokapitalizowany (jego fundusze wzrosły do wymaganego przepisami poziomu).

Liczba banków z przewagą kapitału państwowego zmniejszyła się z 13 na koniec 1998 r. do 7 na koniec września (w tym liczba banków bezpośrednio kontrolowanych przez Skarb Państwa z 6 do 3). W konsekwencji ich udział w aktywach netto sektora bankowego zmniejszył się do 24,1% (22,4%), w depozytach do 30,2% (29,0%), a w kredytach do 20,2% (18,6%).

Liczba banków z przewagą kapitału prywatnego zwiększyła się tylko o 2 banki (z 70 do 72), ale liczba banków z przewagą kapitału zagranicznego o 8 (z 31 do 39). Na koniec czerwca kapitał zagraniczny kontrolował 3 oddziały banków zagranicznych, 18 spółek akcyjnych ze 100% udziałem kapitału zagranicznego, 16 spółek z większościowym udziałem kapitału zagranicznego oraz 2 spółki kontrolowane pośrednio.

Kapitał akcyjny banków z przewagą kapitału zagranicznego stanowił na koniec września 59,8% kapitału akcyjnego banków komercyjnych, natomiast ich fundusze i aktywa netto, świadczące odpowiednio o potencjalnym i faktycznym udziale w rynku usług bankowych, 50,4% i 47,2% odpowiednio funduszy i aktywów netto systemu bankowego. Dodajmy, że banki te zgromadziły już 44,4% depozytów sektora niefinansowego, udzieliły blisko 50,9% kredytów, wypracowując 36% wyniku finansowego brutto sektora bankowego.

Biorąc pod uwagę, że 4 banki z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego już obecnie charakteryzują się wysokim (w granicach 43% – 50%) udziałem, a w praktyce – wobec rozproszenia pozostałego kapitału – są przez inwestorów zagranicznych kontrolowane oraz że kolejne banki (np. Bank Współpracy Regionalnej SA i Bank Współpracy Europejskiej SA) także zabiegają o inwestora strategicznego, z dużym prawdopodobieństwem można przewidywać, że w nieodległej przyszłości udział banków z przewagą kapitału zagranicznego w aktywach netto, depozytach i kapitale akcyjnym przekroczy 60%, a w kredytach i funduszach (podstawowych i uzupełniających) nawet 70%.

3. Rok konsolidacji

Analitycy zapewne uznają rok 1999 za rok konsolidacji polskiego sektora bankowego. Co więcej, jak podkreślił podczas seminarium „Fuzje i przejęcia bankowe” prezes BRE Banku **Wojciech Kostrzewa**, kolejna fala konsolidacji na pewno nie będzie inicjowana przez polski rynek, ale będzie prostą konsekwencją konsolidacji sektora bankowego w Eurolandzie. Sprzedawane będą banki, bo kupowany będzie potrzebował gotówki, albo dojdzie do wniosku, że cel stawiany przez bank-matkę oczekującą 3-procentowego udziału w rynku jest nie do spełnienia, albo będzie to rezultat fali połączeń, bo połączą się dwie firmy matki lub dwaj stabilni akcjonariusze.

Na jakim poziomie powinna się skończyć konsolidacja polskiego systemu bankowego poprzez przejęcia i fuzje. Ile banków pozostanie? (**Jerzy Kwieciński**, Przed-

stawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce). Trudno dzisiaj nawet próbować odpowiedzieć na to pytanie, bo tak naprawdę nie wiemy co się będzie działo w Eurolandzie. Niewątpliwie jednak tamtejsza liczba banków automatycznie zdeterminuje, najpóźniej za dziesięć lat, liczbę banków w Polsce.

4. Fuzja wynikiem biedy czy wizji?

Jeśli procesy koncentracji mają charakter dostosowawczy, są wymuszone konkurencją rynkową, wówczas określa się, że ich źródłem jest bieda lub ciśnienie rynku. Jeśli są wynikiem wizji, wyprzedzają rzeczywistość, wówczas mówi się, że są efektem strategii. Zasadne jest więc pytanie na ile przeprowadzone i zamierzane w polskim sektorze bankowym połączenia są wynikiem strategii, a na ile wykorzystaniem sytuacji, efektem pójścia za ciosem? (**Krzysztof Lis**, Centrum Prywatyzacji; **Jan Solarz**, NBP).

Według **Marii Wiśniewskiej** fuzja Banku Pekao SA nie była wynikiem biedy, ale była z całą pewnością wynikiem wizji, ale w ujęciu wariantowym. Menedżment miał pełną świadomość, że jeżeli nie weźmie spraw w swoje ręce, bankowi może grozić bieda.

Czterem bankom, które wchodziły w skład grupy przedstawiłam jasno sprawę – jeśli nie chcemy się konsolidować w wyniku biedy, to musimy się konsolidować teraz, kiedy mamy wizję. Uważam, że jeśli nie ma się wizji, to ani się nie rozpozna okazji, ani się z niej nie skorzysta. Pójście za ciosem jest więc też strategią, ale tylko wówczas możliwą, jeśli ma się wizję rozwoju firmy – M. Wiśniewska.

Połączenie z kolei BIG Banku i Banku Gdańskiego, zdaniem **Andrzeja Betleja**, było wynikiem strategii uniknięcia biedy.

Nie można jedynie kierować się strategiczną wizją, trzeba także mieć okazję, ale zapewne jeden i drugi element jest niezbędny – W. Kostrzewa.

Ryszard Pazura, prezes BGK zakwestionował porównywalność analizowanych podczas seminarium przypadków konsolidacji w polskim sektorze bankowym. Połączenie

bowiem BIG Banku z Bankiem Gdańskim i zamierzone – BRE Banku z Handlowym są przypadkami fuzji z wmontowanym już od samego początku instrumentem prywatyzacji. Początkiem natomiast tworzenia się grupy bankowej Pekao SA była administracyjna konsolidacja, która później dopiero doprowadziła do faktycznego połączenia.

Prezes M. Wiśniewska stwierdziła, że bank zadowolony jest z wyniku procesów konsolidacyjnych, bo jego wartość wzrosła i dobrze się sprzedał. Niektórzy jednak twierdzą, że te cztery banki odrębnie sprywatyzowane dałyby zdecydowanie większą wartość. Czy nie przegraliśmy wartości prywatyzowanej firmy decydując się na jej scalenie przed sprzedażą? – R. Pazura.

Czy rzeczywiście odrębna prywatyzacja 4 banków przyniosłaby lepsze rezultaty? Otóż, nie, stwierdziła M. Wiśniewska, ponieważ wycena czterech odrębnych banków, które miały być sprywatyzowane poprzez sprzedaż pakietu kontrolnego temu samemu inwestorowi była o połowę niższa niż wycena banku przedstawionego do prywatyzacji jako przedsiębiorstwa połączonego.

Przy konsolidacji bez względu na to czy konsolidują się podmioty całkiem prywatne, czy też takie, w których skarbu państwa ma jedynie pewien udział, rząd w każdym przypadku ma coś do powiedzenia, co bardzo dobrze widać na przykładzie zamierzonej fuzji BRE Banku i Banku Handlowego (**Janusz Jankowiak**, WestLB). Czy wobec tego stanowisko rządu wobec prywatyzacji nie determinuje tego, co będzie po połączeniu? Przykładowo wydaje się, że stanowisko Skarbu Państwa w sprawie obecnie zamierzonej fuzji może w przyszłości ograniczać ubieganie się szfuzowanego BRE i Handlowego o bank detaliczny, na przykład o PKO bp kiedy będzie sprzedawany.

Spór wokół fuzji BRE i Handlowego jest dla mnie jedynie sporem akcjonariuszy – stwierdził W. Kostrzewa. – Uważam, że Skarb Państwa, jako regulator, nie wnosil zastrzeżeń do planowanej przez nas fuzji, wypowiadał się jedynie jako akcjonariusz. Mam również nadzieję, że ta dysputa akcjonariuszy nie będzie miała wpływu na nasze przyszłościowe plany.

W listopadzie we Frankfurcie odbywał się Europejski Kongres Bankowy. Jeden z paneli poświęcony był fuzjom

i przejęciom (**Mieczysław Groszek**, Mitteleuropäische Handelsbank). Prysłuchiwałem się temu w towarzystwie jednego z pozytywnych bohaterów akcji fuzyjnych w Polsce. Kiedy pod adresem panelistów padło pytanie o modus dzisiejszego wzrostu: – Czy jest to wzrost organiczny czy zewnętrzny? zapytałem o to samo zwolennika fuzji. – Na organiczny, szkoda życia – odpowiedział zdecydowanie. Przyczyn fuzji jest wiele. Można ich upatrywać również w sferze psychologiczno–ambicjonalnej. Jednak najważniejszą jest zapewne chęć rozwoju. Jeśli chcemy być w pierwszej lidze, trzeba rosnać. Ale na organiczny wzrost właśnie szkoda życia. Można go przecież osiągać szybciej w inny sposób – na przykład poprzez konsolidację.

5. Efekty konsolidacji

W połączonych instytucjach proces zmiany kultury organizacji jest zasadniczy – szczególnie kiedy mówimy o większej konkurencyjności scalonego organizmu w przyszłości. Jak wygląda w polskich bankach proces przechodzenia do innej kultury organizacyjnej zwłaszcza kiedy pojawia się zagraniczny partner strategiczny? Na ile następuje zderzenie różnych kultur, jaki jest opór materii wśród pracowników banku? Zdaniem **Jacka Wojciechowicza** z Banku Światowego, wzrost możliwości konkurowania może zapewnić usprawnienie świadczenia usług bankowych, inne podejście do klienta, co oczywiście można uzyskać z jednej strony poprzez automatyzację i komputeryzację, ale przede wszystkim jest to kwestia stworzenia nowego modelu pracownika sektora bankowego, który inaczej niż dzisiaj będzie nastawiony do klienta czyli inaczej będzie go traktował.

Jeśli polskie banki zamierzają być konkurencyjne, to bez względu na to czy się decydują na łączenie, czy też nie, muszą myśleć o zmianie kultury organizacyjnej (M. Wiśniewska). W przypadku Banku Pekao SA fuzja niewątpliwie jest katalizatorem zmiany, ale z całą pewnością jeszcze lepszym jest obecność inwestora zagranicznego, ponieważ komunikowanie się dwóch kultur sprzyja wprowadzaniu zmian.

Z punktu widzenia Banku Pekao SA najważniejsze w zarządzaniu zmianą jest to, że nie ma przypadku na-

rzucania kultury organizacyjnej jednego banku – pozostałym. Wszystkie natomiast zainteresowane podmioty są w pełni świadome, że jeśli chcą osiągnąć postawione cele, to kultura zarządzania musi być całkowicie nowa, przystająca do nowej struktury banku. Dotychczasowa kultura zarządzania była bardziej zorientowana na produkty niż na klienta. Właśnie ten punkt widzenia jest zmieniany w połączonych bankach.

Sądzę, że w polskich bankach bardzo słabe jest też zorientowanie na rezultaty, co jest wynikiem zaszłego biurokratycznego dziedzictwa, szczególnie dotyczy to banków państwowych (M. Wiśniewska). W praktyce brak zorientowania na rezultaty uwidacznia się w tym, że jeżeli wyznacza się nawet drobne cele, to szybciej można zauważyć skłonność do zmiany tych celów niż do pokonania problemów, aby te cele osiągnąć. Menedżment Banku Pekao SA postanowił takie zachowania uznać za szkodliwe dla organizacji ze wszystkimi tego konsekwencjami. W nowej kulturze zarządzania chcą być instytucją, w której dominuje – w dobrym słowa tego znaczeniu – praca zespołowa, co w gruncie rzeczy polega na właściwym komunikowaniu się. Jest to trzecia cecha nowej kultury zarządzania i na pewno tej cechy brakuje polskim bankom, zwłaszcza tym, które były państwowe.

Zmiana kultury organizacyjnej jest kluczowa dla uzyskania przewagi konkurencyjnej, wobec tego zarówno prywatyzację jak i konsolidację traktujemy jako inwestycję w bank i narzędzia do realizacji strategii tych celów (M. Wiśniewska).

5. 1. Czy konsolidacja systemu bankowego może przyczynić się do rozwiązania ogólniejszych polskich problemów na przykład rozwoju wsi, infrastruktury, dywersyfikacji przemysłu? (David Dornisch, Fundacja CASE).

Pośrednio tak, bo będzie taniej przynajmniej dla samych banków. (W. Kostrzewa). *O kosztach komputeryzacji mówił T. Ołdakowski. Podstawową jej przyczyną jest walka o klienta, co prowadzi do maksymalizacji wachlarza produktów bankowych, a ta oznacza potrzebę gwałtownego rozwoju informatyki. Wielkość nakładów specjaliści oceniają na minimum 30 mln, maksymalnie 150 mln USD.*

Oprócz tego większość polskich banków w roku 2000 stanie przed koniecznością podjęcia kolejnych decyzji dotyczących nowych systemów informatycznych. Nie możemy zapominać, że pierwsi, którzy na początku lat 90. wdrażali systemy komputerowe mają dzisiaj do czynienia z przestarzałymi systemami, które powinny być zmodernizowane najpóźniej w latach 2001 – 2003. *Odnieśmy ten fakt do przykładu BRE i Handlowego. Jako odrębne przedsiębiorstwa musielibyśmy dwa razy wydać takie same pieniądze, ponieważ najkosztowniejszy jest zakup systemu i jego wdrożenie a nie to ile oddziałów czy klientów obsługuje. Pieniądze w ten sposób zaoszczędzone można przeznaczyć na ekspansję* – W. Kostrzewa.

5. 2. Ile musi upłynąć czasu, żeby zauważyć ewidentne korzyści wynikające z połączenia czy przyłączenia innego banku? (Tadeusz Ołdakowski, Krajowa Izba Rozliczeniowa SA).

W dużym stopniu zależy to od różnic między instytucjami, które się łączą. (A. Betlej). Średnio zawiera się on przeważnie między dwoma a trzema latami. Przykładowo BIG Bank GDAŃSKI bezpośrednio efekty fuzji, czyli bezpośrednio synergii kosztowe, skonsumował już po dwóch latach.

5. 3. Konsolidacja katalizatorem ekspansji

Na ile konsolidacja może przyczyniać się do zagranicznej ekspansji sektora bankowo – finansowego i wzmocnienia ekspansji polskich przedsiębiorstw? (Tadeusz Baczko, INE PAN).

Konsolidacja niewątpliwie ma wpływ na ekspansję, ponieważ oszczędności kosztowe powodują, że w ogóle można zacząć marzyć o tym, aby wyjść poza granice. Z reguły w polskich warunkach wyjście to jest związane z bardzo dużymi nakładami a okres zwrotu jest dosyć odległy. Fuzja BRE z Handlowym na pewno umożliwi nam szybką i silną naszą obecność w państwach nadbałtyckich, rozważamy także możliwość nabycia firmy faktoringowej naszej matki-spółki, a więc weszlibyśmy także na ry-

nek austriacki, bo przy nowej skali operacji zaczyna to być transakcja teoretycznie opłacalna (W. Kostrzewa).

Rozważając związek pomiędzy konsolidacją i ekspansją, zarówno W. Kostrzewa, jak i M. Wiśniewska zgodnie twierdzili, że tylko silne kapitałowo banki mogą pokusić się o ekspansję zagraniczną. Konsolidacja z pewnością przyczynia się do wzrostu siły kapitałowej banku, jest więc narzędziem ekspansji zagranicznej. A za bankami idą pozostałe firmy innych branż.

Zdaniem natomiast A. Betleja konsolidacja BIG Banku z Bankiem Gdańskim nie miała i nie ma przełożenia na wzrost ekspansji zagranicznej.

W przyszłości bank również nie ma w planach ekspansji zagranicznej. Będziemy się koncentrować na rozwoju naszej pozycji wewnątrz kraju. Uważamy, że ekspansja zagraniczna zmniejszyłaby nawet wartość naszego banku.

6. Granice fuzji

Maciej Stańczuk z WestLB dowodził zgubnego skutku koncentracji dla klientów.

Gdzie jest granica fuzji? Granica zapewniająca, że kolejne przyłączenia do już skonsolidowanego organizmu nie doprowadzą w rezultacie do ogopolistycznego rynku, co oznaczałoby ponowny wzrost kosztu produktów oferowanych przez banki?

A. Betlej z BIG Banku GDAŃSKIEGO rozważając granice koncentracji mówił o imperatywie rozwojowym firmy.

M. Groszek twierdził, że fuzje prowadzą do coraz większej globalizacji, z którą wiążą się zagrożenia.

Zagrożeniem jest globalizacja nie tylko coraz większa w rozumieniu skali, ale również postrzegana jako proces rozprzestrzeniający się poza granice kraju. Z tego punktu widzenia pojawia się problem regulacji, tzn. w jaki sposób można, w szczególności, w systemie bankowym przestrzegać czy też stosować reguły, które mają charakter ponadnarodowy, ponadgraniczny na przykład ochrona środowiska, bezpieczeństwo bankowe.

Nikt obecnie nie ma dobrej odpowiedzi na te wątpliwości (W. Kostrzewa). Jediną próbą jest globalizacja na poziomie regionów tzn. wspólne adaptowanie przepisów nadzorczych w Eurolandzie. Trend ten na pewno w mairę

szybko dotrze do Polski, a banki i towarzystwa ubezpieczeniowe działające na polskim rynku będą się musiały do niego dostosować ze wszelkimi konsekwencjami.

Czy powstaną oligopole? W przypadku Polski, gdzie działa 80 banków jest to pytanie bardzo teoretyczne. Nawet gdyby 5 banków zdominowało 80% rynku, też trudno będzie mówić o oligopolach, bo nasz rynek nie jest chroniony. Każdy ma do niego dostęp. Klient będzie więc wybierał lepszą ofertę. W takiej sytuacji struktura ogopolistyczna nie ma szans. Przykładowo w Niemczech nie atakuje się systemu bankowego za ogopolizm, ale za to, że nie daje się klientowi możliwości skorzystania z produktów oferowanych przez banki krajowe czy kasy oszczędnościowe. Zastrzeżenia dotyczą tego, że pieniądze podatnika lokalnego czy federalnego używane są do zniekształcania warunków konkurencyjności, bo koszt korzystania z kapitałów własnych tych właśnie banków jest znacznie mniejszy, a, jak wiadomo, fuzje, które miały miejsce w niemieckim sektorze bankowym były fuzjami transgranicznymi (przykładem BfG Bank) albo dotyczyły sektora publicznego.

Punktem wyjścia polskiej konsolidacji jest liberalizacja i deregulacja (M. Wiśniewska). W takiej konfiguracji oligopole na pewno nam nie zagrażają.

Zagrożenie strukturami typu oligopol, zdaniem A. Betleja, występuje raczej w bankowości komercyjnej czyli w tych bankach, które obsługują dużych i średnich klientów. Banki detaliczne natomiast, nawet te wielkie, jeśli nie podejmą wyzwań związanych z nowymi możliwościami jakie daje rozwój technologii informatycznych i telekomunikacji czyli nie podejmą odpowiednio wcześniej działań, które by spowodowałyby ich szybkie dostosowanie do zmian czy też możliwości, które z sobą niosą nowoczesne techniki, to mogą nawet utracić swoją dotychczasową pozycję. Przykładowo w Wielkiej Brytanii 1/4 przyrostu depozytów w tym kraju zbiera bank internetowy, który przedstawił bardzo agresywną cenowo ofertę, bo stać go na to, jako że kanał internetowy jest wielokrotnie tańszy nawet od zorganizowanych w bardzo efektywny sposób, ale tradycyjnych kanałów dystrybucji.

*/ Autorka jest współpracownikiem Fundacji CASE

ZESZYTY BRE BANK-CASE

- 1 Absorpcja kredytów i pomocy zagranicznej w Polsce w latach 1989-1992
- 2 Absorpcja zagranicznych kredytów inwestycyjnych w Polsce z perspektywy pożyczkodawców i pożyczkobiorców
- 3 Rozliczenia dewizowe z Rosją i innymi republikami b. ZSRR. Stan obecny i perspektywy
- 4 Rynkowe mechanizmy racjonalizacji użytkowania energii
- 5 Restrukturyzacja finansowa polskich przedsiębiorstw i banków
- 6 Sposoby finansowania inwestycji w telekomunikacji
- 7 Informacje o bankach. Możliwości zastosowania ratingu
- 8 Gospodarka Polski w latach 1990 – 92. Pomiary a rzeczywistość
- 9 Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i banków
- 10 Wycena ryzyka finansowego
- 11 Majątek trwały jako zabezpieczenie kredytowe
- 12 Polska droga restrukturyzacji złych kredytów
- 13 Prywatyzacja sektora bankowego w Polsce - stan obecny i perspektywy
- 14 Etyka biznesu
- 15 Perspektywy bankowości inwestycyjnej w Polsce
- 16 Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i portfeli trudnych kredytów banków komercyjnych (podsumowanie skutków ustawy o restrukturyzacji)
- 17 Fundusze inwestycyjne jako instrument kreowania rynku finansowego w Polsce
- 18 Dług publiczny
- 19 Papiery wartościowe i derywaty. Procesy sekurytyzacji
- 20 Obrót wierzytelnościami
- 21 Rynek finansowy i kapitałowy w Polsce a regulacje Unii Europejskiej
- 22 Nadzór właścicielski i nadzór bankowy
- 23 Sanacja banków
- 24 Banki zagraniczne w Polsce a konkurencja w sektorze finansowym
- 25 Finansowanie projektów ekologicznych
- 26 Instrumenty dłużne na polskim rynku
- 27 Obligacje gmin
- 28 Sposoby zabezpieczania się przed ryzykiem niewypłacalności kontrahentów
Wydanie specjalne Jak dokończyć prywatyzację banków w Polsce
- 29 Jak rozwiązać problem finansowania budownictwa mieszkaniowego
- 30 Scenariusze rozwoju sektora bankowego w Polsce
- 31 Mieszkalnictwo jako problem lokalny
- 32 Doświadczenia w restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w krajach Europy Środkowej
- 33 (nie ukazał się)
- 34 Rynek inwestycji energooszczędnych
- 35 Globalizacja rynków finansowych
- 36 Kryzysy na rynkach finansowych – skutki dla gospodarki polskiej
- 37 Przygotowanie polskiego systemu bankowego do liberalizacji rynków kapitałowych
- 38 Docelowy model bankowości spółdzielczej
- 39 Czy komercyjna instytucja finansowa może skutecznie realizować politykę gospodarczą państwa?
- 40 Perspektywy gospodarki światowej i polskiej po kryzysie rosyjskim
- 41 Jaka reforma podatkowa jest potrzebna dla szybkiego wzrostu gospodarczego?
- 42 Fundusze inwestycyjne na polskim rynku – znaczenie i tendencje rozwoju
- 43 Strategia walki z korupcją – teoria i praktyka
- 44 Kiedy koniec złotego?
- 45 Fuzje i przejęcia bankowe