

ZESZYTY PBR – CASE

24

Banki zagraniczne w Polsce

Warszawa 1996

Fundacja Naukowa CASE



Polski Bank Rozwoju S.A.



ZESZYTY PBR – CASE

24

Banki zagraniczne w Polsce

Warszawa 1996

Fundacja Naukowa CASE



Polski Bank Rozwoju S.A.



Fundacja Naukowa CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych
00-585 Warszawa, ul. Bagatela 14

Polski Bank Rozwoju S.A.
00-675 Warszawa, ul. Koszykowa 54

Copyright by: Fundacja Naukowa CASE i Polski Bank Rozwoju S.A.

Opracowanie tekstów: Grażyna Gierszewska
Zofia Fidyk-Kowalska
Opracowanie graficzne: Agnieszka Bury

ISSN 1233-121X

MEDIABANK
 **S.A.**

Wydawca:
AWiM Mediabank S.A. 00-640 Warszawa, ul. Mokotowska 17

Oddano do druku we wrześniu 1996 r. Nakład 600 egz.

SPIS TREŚCI

G. Gierszewska:	WPROWADZENIE	4
Z. Dobosiewicz:	BANKI ZAGRANICZNE JAKO KONKURENT POLSKICH BANKÓW	7
W. Majcherczak:	ROLA BANKÓW ZAGRANICZNYCH W ROZWOJU BANKOWOŚCI W POLSCE	11
J. Chojna:	BANKI ZAGRANICZNE – PARTNERZY CZY KONKURENCI.....	17
G. Ancyparowicz:	BADANIA STATYSTYCZNE BANKÓW W GŁÓWNYM URZĘDZIE STATYSTYCZNYM	22
G. Gierszewska:	DYSKUSJA	26

WPROWADZENIE

„Zeszyty PBR – CASE nr 24” stanowią plan seminarium poświęconego problemom banków zagranicznych w Polsce i konkurencji w sektorze finansowym. Zorganizowane wspólnie przez Fundację Naukową CASE oraz Polski Bank Rozwoju S.A., w ramach regularnego cyklu spotkań dyskusyjnych, seminarium odbyło się w Warszawie 21 marca 1996r.

Spotkanie otworzyła Ewa Balcerowicz wiceprezes Fundacji Naukowej CASE, stwierdzając, że obydwa problemy są bardzo ciekawe, trochę odrębne, ale mają swoje punkty stykowe. Po pierwsze dyskusja będzie toczyć się wokół systemu finansowego i banków zagranicznych odgrywających w nim swoistą rolę. Banki te funkcjonują w Polsce od niedawna, ale już ugruntowały swoją pozycję i nadal aktywnie chcą ją nie tylko utrzymać, ale wręcz umocnić. Drugi problem jest szerszy, ponieważ dotyczy konkurencji w sektorze bankowym. Pytań jest wiele, bardzo ciekawych, o to choćby jak aktualnie kształtuje się konkurencja pomiędzy instytucjami finansowymi w Polsce, co ją wyznacza w jakim kierunku będzie ona zmierzać i dlaczego. Na tym tle paneliści spróbują poddać analizie rolę banków zagranicznych na polskim rynku finansowym.

W Polsce kwestie konkurencyjności są żywo dyskutowane i jest to oczywiste, gdyż otwarcie gospodarki oraz perspektywa wejścia do Unii Europejskiej i OECD oznacza nie tylko dla banków, ale wszystkich przedsiębiorstw konieczność wypracowania pozycji, produktów, cech organizacyjnych, które umożliwią im stawienie czoła rywalom na rynkach międzynarodowych.

Do dyskusji panelowej zaproszono czterech panelistów reprezentujących różne instytucje, w domniemaniu różne punkty widzenia na problematykę banków zagranicznych i kształtowanie się konkurencyjności w sektorze finansowym.

Jako pierwszy zabrał głos profesor Zbigniew Dobosiewicz z Prywatnej Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie na temat czy „Banki zagraniczne stanowią konkurencję dla polskich banków”. Panelista pokazał historię wchodzenia banków zagranicznych na polski rynek finansowy i aktualną sytuacją w sektorze bankowym oraz zdefiniował pojęcie banku zagranicznego.

Włodzimierz Majcherczak dyrektor zarządu CITIBANK POLAND zaprezentował „Rolę banków zagranicznych w rozwoju bankowości w Polsce”, pokazując także doświadczenia swojego banku z działania na polskim rynku.

Jerzy Chojna dyrektor Departamentu Kredytowego w Polskim Banku Rozwoju S.A. podjął problematykę „Banki zagraniczne – partnerzy czy konkurenci”. Panelista zaprezentował punkt widzenia polskiego, dynamicznie rozwijającego się banku polskiego i co dla niego oznacza konkurencja wielkich potentatów finansowych, którzy wchodzą na nasz rynek.

Ogólny obraz sektora bankowego w świetle danych statystycznych opracowywanych w Głównym Urzędzie Statystycznym zaprezentowała Grażyna Ancyparowicz dyrektor Departamentu Finansów Głównego Urzędu Statystycznego.

Po wypowiedziach panelistów odbyła się dyskusja, którą prowadzili Ewa Balcerowicz i Piotr Kazimierczyk z Polskiego Banku Rozwoju S.A.

Dyskusja koncentrowała się wokół konieczności nowych uregulowań w sektorze finansowym wynikających ze wzrastającej konkurencji oraz przyspieszenia procesów prywatyzacji i konsolidacji banków oraz procesów liberalizacji i stowarzyszenia się Polski z Unią Europejską i OECD. Dyskutanci podzielili się na bezwarunkowych zwolenników szybszego otwierania sektora bankowego dla konkurencji zagranicznych instytucji finansowych oraz tych, którzy byli za rozważnym podejmowaniem decyzji w tym obszarze.

Podkreślano pozytywną, wielowymiarową rolę funkcjonowania banków zagranicznych na polskim rynku finansowym. Banki te wniosły do sektora bankowego, nowe wzorce działania nowe produkty i technologie. Częściowe otwarcie rynku spowodowało zwiększenie konkurencji i konieczność wdrożenia nowych metod działania przez polskie banki. Zyskali na tym klienci. Zgadzano się także co do opinii, że konkurencyjność niewątpliwie będzie wzrastać i polskie banki mają jeszcze wiele do zrobienia aby sprostać konkurencji zagranicznych instytucji finansowych, których liczba zwiększy się po stowarzyszeniu z Unią Europejską.

Wypowiedzi dyskutantów zostały spisane i opracowane przez Zofię Fidyk-Kowalską i Grażynę Gierszewską z Fundacji Naukowej CASE. Wszystkim w imieniu organizatorów: Fundacji Naukowej CASE i Polskiego Banku Rozwoju S.A. dziękuję za udział w seminarium.

Grażyna Gierszewska

LISTA GOŚCI obecnych NA SEMINARIUM PBR – CASE dnia 21.03.96 r.

Aranowski Andrzej	FBIS
Baczko Tadeusz	Instytut Nauk Ekonomicznych
Balcerowicz Ewa	Fundacja Naukowa CASE
Bartosik Krzysztof	Instytut Nauk Ekonomicznych PAN
Bencicki Marcin	Polski Bank Rozwoju S.A.
Borkowska Bogumiła	Polski Bank Rozwoju SA
Borowiec Marzena	Ministerstwo Finansów
Bury Andrzej	„Bank”
Chojna Jerzy	Polski Bank Rozwoju S.A.
Daniszczuk Maciej	Główny Urząd Statystyczny
Dobosiewicz Zbigniew	Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa
Drozdowski Maciej	Bank Rozwoju Eksportu S.A.
Fidyk-Kowalska Zofia	Fundacja Naukowa CASE
Gierszewska Grażyna	Fundacja Naukowa CASE
Ignatowicz Mariusz	„Rzeczpospolita”
Izdebska-Ancyparowicz Grażyna	Główny Urząd Statystyczny
Józkowiak Jerzy	PBG – Fundusz Inwestycyjny
Kawalec Stefan	Bank Handlowy S.A.
Kazimierczyk Piotr	Polski Bank Rozwoju S.A.
Klimiuk Zbigniew	Szkoła Główna Handlowa, Centralny Urząd Planowania
Koński Robert	IB Austria Secutities S.A.
Majcherczak Włodzimierz	Citibank
Nartowski Janusz	Bank Handlowy S.A.
Nawrocki Bogdan	Ministerstwo Finansów
Nieuważny Waclaw	International Data Group. Poland S.A.
Nowak Agnieszka	Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
Olechowska Krystyna	Miesięcznik „BANK”
Olesiak Kazimierz	Bank Gospodarki Żywnościowej SA
Śleszyńska-Charewicz Ewa	Nadzór Bankowy NBP
Pawłowicz Leszek	Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (Gdańsk)
Pieczara Krystyna	Narodowy Bank Polski
Pietraszkiewicz Krzysztof	Związek Banków Polskich
Sikora Sławomir	Powszechny Bank Kredytowy S.A.
Slezak Waclaw	Westdeutsche Landesbank
Solarz Jan	Narodowy Bank Polski
Szpunar Piotr	Narodowy Bank Polski
Szysko Roman	Bank Gdański
Wilczyński Stanisław	Fundacja Edukacji i Badań Bankowych
Wojtkiewicz Marek	Urząd Antymonopolowy
Wyczański Paweł	Narodowy Bank Polski
Zaręba Jadwiga	Bank Przemysłowo Handlowy S.A.
Zygierewicz Mariusz	Związek Banków Polskich
Żulawnik Bożena	„Gazeta Bankowa”

BANKI ZAGRANICZNE JAKO KONKURENT POLSKICH BANKÓW

Zbigniew Dobosiewicz¹

Problem konkurencji w sektorze bankowym jest wielowymiarowy i mnie osobiście przypadło w udziale przedstawienie tylko fragmentu zagadnienia.

Pragnę zwrócić uwagę państwa na znamienne skutki zmian liczby polskich banków funkcjonujących na rynku w ciągu ostatnich kilku lat. Trudno uwierzyć, ale 10 lat temu mieliśmy cztery banki. Od 1993 roku mamy w sektorze od 83 do 85 banków. Liczba banków działających na polskim rynku wzrosła więc dwudziestokrotnie. Musiało to oczywiście spowodować określone konsekwencje.

Tak duży skok odbił się niestety na jakości pracy polskich banków. W 1992 r. stan kadrowy w polskich bankach przedstawiał się fatalnie. Kierownictwa banków musiały podjąć próbę wykrzesania inicjatywy ze starej kadry. Jednocześnie trzeba było włożyć dużo energii w szkolenie nowo-przyjmowanych, często zupełnie nieprzygotowanych do pracy w banku nowych ludzi, pomimo, że wykształconych. Szkolący nie zawsze i nie wszędzie okazali się najlepszymi fachowcami i dydaktykami, dlatego też rezultaty w poszczególnych bankach były bardzo zróżnicowane.

Konkurencja między bankami oczywiście wymuszała pewien postęp. Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, jaka to była konkurencja. Do 1993 roku ograniczała się ona do kilku dziedzin, a najsilniejsza była w pozyskiwaniu taniego pieniądza czyli lokat bieżących i depozytów krótkoterminowych.

Z perspektywy czasu należy jednak podkreślić, że postęp osiągnięty przez polskie banki był systematyczny i coraz bardziej widoczny dla klientów. Niemal niepostrzeżenie rozbudowano sieć oddziałów, a wiele banków prze-

szło prawdziwą transformację systemową. Przykładowo z „dziewiątki” banków wyłonionych z Narodowego Banku Polskiego osiem potrafiło rozbudować sieć oddziałów bankowych poza obszar swego dotychczasowego działania i przekształciło się w ten sposób z banków regionalnych w banki ogólnopolskie. Ta zmiana miała oczywiście ogromne znaczenie i wpływ na cały sektor bankowy.

Bardzo wolno natomiast wprowadzano nowe procedury kredytowe. Część pracowników bankowych, szczególnie tych z niższych szczebli, systematycznie wymieniano. Z wyższymi stanowiskami było już różnie w zależności od banku. Wprawdzie Związek Banków Polskich dość aktywnie wspomagał szkolenia bankowców, ale było to za mało jak na ogromne potrzeby. Banki organizowały kursy i seminaria dla swojej kadry we własnym zakresie przy pomocy firm konsultingowych. Wydawało się więc, że wszystko zmierza we właściwym kierunku i brakuje tylko czasu na dogłębne przekształcenia.

Nagle okazało się, że na naszym rynku działają banki zagraniczne i stanowią poważną konkurencję. Dla wielu polskich banków było to zaskoczenie, że banki zagraniczne weszły na polski rynek.

Rodowód banków zagranicznych jest różny. Selekcję, jak wiemy, przeprowadził Narodowy Bank Polski udzielając licencji. Co możemy uznać za bank zagraniczny? Moim zdaniem bank zagraniczny to taki bank, który spełnia dwa kryteria. Po pierwsze, większość kapitału należy do zagranicznych udziałowców i po drugie, większość głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy należy do zagranicznych udziałowców. Jeżeli przyjmiemy to podwójne kryterium, to wtedy możemy banki zagraniczne podzielić na trzy grupy:

- 1) banki będące w pełni własnością zagraniczną (są to po prostu filie należące w 100% do obcych banków),
- 2) banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego,
- 3) oddziały banków zagranicznych działające w Polsce.

Być może lepszy byłby podział na banki, które są filiami banków zagranicznych i banki kontrolowane przez innych udziałowców. Do tych ostatnich należałoby zaliczyć Amerbank, Pierwszy Polsko-Amerykański Bank, Hipobank i Bank Świętego Stanisława. Ten ostatni z wymienionych – Bank Świętego Stanisława ma charakter specyficzny i przedstawione dalej wnioski zupełnie go nie dotyczą. Pomawianie tej instytucji o jakąkolwiek pazerność, pogoń za zyskiem, propagowanie niezdrowych nawyków na naszym rynku byłoby zupełnie niewłaściwe.

Pierwszym bankiem zagranicznym, który wszedł na polski rynek w 1989 r., był Amerbank (Bank Amerykański w Polsce). W 1990 r. podjął działalność w Polsce International Nederlanden Bank NV (ING), w 1991 r. CITIBANK, Creditanstalt, IBP, Raiffeisen Centrobank. W 1992 r. weszły na polski rynek takie banki jak: Bank Świętego Stanisława, Polsko-Amerykański Bank Hipoteczny i Société Générale. W tym samym 1992 r. większość akcji jednego z upadających krakowskich banków przejął Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, zmieniając nazwę na Pierwszy Polsko-Amerykański Bank w Krakowie. Praktyka przejęć była kontynuowana. W 1994 r. holenderski ABN AMRO przejął Interbank, a Westdeutsche Landesbank wykupił udziały w upadającym Banku Morskim, za co w styczniu 1995 r. otrzymał licencję.

Podsumowując ewolucję wchodzenia banków zagranicznych na polski rynek finansowy można powiedzieć, że do roku 1994 banki zagraniczne nie stanowiły praktycznie żadnej konkurencji dla polskich banków. W istocie w początkowym okresie swojej działalności w Polsce banki zagraniczne odgrywały małą rolę. Były to raczej banki małe. Obsługiwały głównie zagraniczne firmy wchodzące na polski rynek. Krajowe banki nie patrzyły na banki zagraniczne jak na konkurentów. Problem wzrastającej konkurencji banków zagranicznych zaczęto dostrzegać tak na dobrą sprawę dopiero w 1995 r., kiedy to podjęły

one obsługę polskich przedsiębiorstw odbierając w ten sposób klientów krajowym bankom.

Ewolucję kształtowania się konkurencyjności w sektorze bankowości dobrze widać na tle danych statystycznych i rankingów. W 1994 r. w pierwszej trzydziestce banków działających w Polsce znalazły się tylko dwa banki zagraniczne – Citibank i ING. Citibank był na 27 miejscu pod względem funduszy własnych, a na 19 jeśli weźmiemy pod uwagę sumę bilansową. ING był na 28 miejscu uwzględniając sumę bilansową. Na bardzo odległych miejscach plasowały się następne banki zagraniczne funkcjonujące na polskim rynku.

Jak już zaznaczyłem, o problemie zagrożenia konkurencją ze strony banków zagranicznych zaczęto mówić dopiero w 1995 r. i coraz częściej powraca się do tej kwestii. Wynika to, jak się wydaje, z kilku przyczyn. Pierwsza z nich to znaczący wzrost liczby banków zagranicznych działających na polskim rynku. Obecnie jest ich już 20. Niektóre z nich noszą polskie nazwy, ale mają przewagę zagranicznego kapitału. Druga przyczyna to ekspansja tych banków na rynku finansowym.

Zarządy polskich banków boją się wykupienia kontrolnych pakietów udziałów przez zagraniczne instytucje finansowe. Pracownicy, a szczególnie kadra kierownicza są zapewniani, że wszyscy pozostaną na swoich stanowiskach, ale doświadczenie banków, w których banki zagraniczne wykupiły udziały wskazuje na coś zupełnie innego. W okresie zaledwie kilku miesięcy następują zmiany i to często bardzo poważne, stąd też obawy zarządów banków są uzasadnione.

Kolejną przyczyną, z powodu której ekspansja banków zagranicznych zwiększa się jest słabość kapitałów własnych polskich banków, a szczególnie kapitałów akcyjnych. Sprawia to, że operacja wykupu jest tania. Wartość rynkowa banków krajowych jest niewspółmiernie niska, a to grozi przejściem nawet lepszych banków stosunkowo tanim kosztem przez banki zagraniczne. Moim zdaniem ostrożna polityka prowadzona w tym zakresie przez Narodowy Bank Polski i Ministerstwo Finansów jest właściwa. Na dłuższą metę hamowanie procesu przejmowania kontroli polskich banków może się okazać to niemożliwe, głównie z powodu braku kapitałów, a także w kontekście procesów zjednoczeniowych z Unią Europejską.

Widać wyraźnie, że polskie banki uważają banki zagraniczne za swojego najgroźniejszego konkurenta na rynku finansowym. Co ciekawe, niektóre obszary uznawane za bardzo konkurencyjne wcale takimi nie są. Przykładowo kontrowersyjna jest sprawa, czy banki zagraniczne są konkurencyjne cenowo dla banków krajowych. W zdecydowanej większości należałoby dać odpowiedź negatywną – nie prowadzą one konkurencji cenowej z polskimi bankami. Większość banków zagranicznych płaci bardzo mało za składane u nich depozyty terminowe, z wyjątkiem depozytów dewizowych. Depozyty te są przez dużą część banków krajowych uznawane za niezbyt interesujące w obecnym stanie rzeczy. Posłużę się przykładami – w ABN AMRO – aktualne oprocentowanie depozytów rocznych – 19,5%, w Amerbanku – 20,5%, w Creditanstalt – 19,5%, w Pierwszym Polsko-Amerykańskim Banku w Krakowie – 20%, w Hipobanku – 19%, IBP – 19%, w GE Capital Bank – 22% i to jest chyba rekord. Polskie banki w tym czasie płaciły od 25 do 27% w skali rocznej za takie same depozyty (dane dotyczą połowy marca 1996 r.).

Jak widać z tego pobieżnego zestawienia, polskie banki płacą więcej. Jeżeli przyjrzymy się stawkom za tzw. tani pieniądz – za lokaty średnio i krótkoterminowe – banki zagraniczne oferują takie same oprocentowanie jak polskie banki. Wiele krajowych banków płaci za lokaty bieżące znacznie więcej.

W zakresie kosztu kredytu w opinii polskich przedsiębiorstw banki zagraniczne nie dają korzystniejszych warunków, a właściwie należy je określić jako znacznie gorsze. Stopa procentowa jest wyższa niż w polskich bankach, a ponadto banki zagraniczne biorą dodatkowo, oprócz oprocentowania, wysokie prowizje. Rekord pod tym względem bije Polsko-Amerykański Bank Hipoteczny gdzie prowizja wynosi 2%, ale ponadto trzeba zapłacić za złożenie wniosku dewizowego równowartość 100\$, za inspekcje inspektora kredytowego 30\$, a w przypadku gdy urzędnik bankowy przyjeżdża do przedsiębiorstwa wielokrotnie – za każdą jego wizytę należy zapłacić oddzielnie. Z prezentowanych przykładów wynika, że banki zagraniczne nie prowadzą konkurencji cenowej.

Banki zagraniczne w Polsce konkurują natomiast jakością swoich usług i ofertą produktową. Zagrożeniem

dla polskich banków jest po prostu jakość działania banków zagranicznych. Prowadzą one swoje interesy znacznie efektywniej i to jest prawdziwy, rzeczywiście najważniejszy problem dla polskich banków. O konkurencyjności banków zagranicznych w Polsce stanowi jakość ich pracy. Efektywność działania to między innymi solidna weryfikacja wniosków kredytowych, sprawdzanie potencjalnego klienta, brutalne, jakkolwiek bardzo grzeczne odrzucanie słabych klientów. Rezultatem końcowym jest bardzo mały udział złych kredytów w sumie udzielonych kredytów.

Jeśli popatrzymy na oficjalne dane dotyczące działalności banków zagranicznych (niestety nie wszystkie banki udostępniają informacje) to widzimy, że wskaźniki udziału złych długów w portfelu kredytowym tych banków stanowią niewielki procent. Raiffeisen Centrobank na koniec 1995 r. miał portfel kredytowy w wysokości 120 mln PLN, z czego na złe kredyty przypadało 2,7 mln PLN, co stanowi 2,5%. W działającym od kilku lat na polskim rynku Amerbanku na złe długi przypadało 9%. W Pierwszym Polsko-Amerykańskim Banku złe kredyty stanowiły 5% ogólnej sumy udzielonych kredytów, a w IBP – 2,5%. Doskonale wszyscy wiemy, że w polskich bankach złe kredyty stanowią średnio ponad 30% wartości kredytów udzielonych. Oczywiście można powiedzieć, że nie zawsze są to dane porównywalne, chociażby ze względu na przeszłość polskiej gospodarki. Tym niemniej informacje takie skłaniają do zastanowienia, na pewno pokazują różnice w jakości pracy pomiędzy bankami zagranicznymi i polskimi.

Warto zauważyć na marginesie, że jednym z czynników, które umożliwiły efektywne i skuteczne funkcjonowanie bankom zagranicznym w Polsce i osiągnięcie tak dobrych wyników w stosunkowo krótkim czasie, było i jest „podkupywanie” najlepszych pracowników z polskich banków. Można tu podać wiele przykładów. W lutym tego roku (kilka tygodni przed seminarium) z jednego warszawskiego oddziału polskiego banku odeszło jednocześnie sześciu pracowników ze znaczących stanowisk – trzech naczelników wydziałów (w tym wydziału kredytowego) i trzech inspektorów kredytowych. Wszyscy zostali zatrudnieni w oddziałach banków zagranicznych. Sytuacja ta spowodowała poważne problemy w funkcjonowaniu

banku. Dla tego oddziału dojście do równowagi, wyszkolenie nowych ludzi zajmie kilka miesięcy.

Banki zagraniczne nie tylko lepiej udzielają kredytów, one także przywiązują większą wagę do opłacalności poszczególnych operacji. Większość polskich banków nie bada opłacalności poszczególnych operacji, które prowadzi, tylko określa zyski sumarycznie. Jest to ciągle jeden z podstawowych błędów wynikający głównie z braku umiejętności prowadzenia odpowiednich analiz.

Kolejny czynnik decydujący o wzrastającej konkurencyjności banków zagranicznych w Polsce to fakt, że starają się one wypracować długofalową politykę w dziedzinie pozyskiwania pieniądza i inwestowania kapitałów, politykę aktywów i pasywów. Większość polskich banków nie opracowuje prawdziwej strategii działania, nie potrafi tego zrobić i nie wie, jak się za to zabrać. Banki krajowe prowadzą politykę bieżącą – utrzymywania równowagi, dopasowywania aktywów i pasywów, ale to nie zwiększa ich konkurencyjności.

Do źródeł sukcesu banków zagranicznych należy też racjonalne planowanie. Plany stanowią podstawę do działania w wymiarze bieżącym i długofalowym. W porównaniu z planami opracowywanymi przez większość polskich banków, które są katalogiem pobożnych życzeń, są to dokumenty o zupełnie innej jakości. W parze z jakością planowania idzie dobry obieg dokumentów i odpowiednie procedury.

Kolejne sprawy, które przesądzają o konkurencyjności banków zagranicznych to druki i formularze stanowiące określony wzorzec dokumentu. Ułatwiają one prace obu stronom: klientowi i pracownikowi bankowemu. Obie strony są zobowiązane do określonych zachowań, postawienia pytań czy udzielenia odpowiedzi, dokonania podstawowych obliczeń itp.

Z punktu widzenia klienta lepsza jakość pracy banków zagranicznych objawia się w czterech dziedzinach:

- marketing – jest zdecydowanie sprawniejszy. Przede wszystkim jest to marketing zupełnie inny niż prowadzony przez większość polskich banków. Marketing ten ma charakter adresowany, ukierunkowany na konkretnego klienta, co spotyka się z dużym uznaniem, ułatwia pozyskiwanie najlepszych, najbogatszych firm;

- fachowa i szybka obsługa. Klient bardzo szybko dowiaduje się jakie są konieczne formalności, jakie niezbędne dokumenty musi dostarczyć, kiedy może uzyskać kredyt, jakie są warunki uzyskania kredytu, jakie warunki spłaty itd.;

- sprawniejsza technologia pracy – szybkość księgowania, „home banking” itp.

- wprowadzanie na polski rynek nowych produktów bankowych, co nie tylko przynosi zyski, ale też buduje obraz banku nowoczesnego, innowacyjnego, dynamicznie rozwijającego się.

Słabością banków zagranicznych w Polsce jest stosunkowo wysoki koszt pozyskiwania pieniądza, stąd też banki te zdecydowały się na szybką rozbudowę sieci dystrybucji, jak również tworzenie grup kapitałowych. Creditanstalt jest bardzo dobrym przykładem rozwoju i dywersyfikacji działalności. Aktualnie wokół tego banku działa biuro maklerskie, firma konsultingowa, spółka leasingowa. To zapewnia dopływ taniego pieniądza do banku. Na początku 1994 r. bank ten miał tylko jeden oddział w Warszawie, po roku otworzył drugi w Poznaniu, a następnie zdecydował się na otwieranie następnych we Wrocławiu, Szczecinie, Krakowie, Gdańsku. Inne banki zagraniczne robią dokładnie to samo, bardzo szybko rozbudowując sieć. Wiele z nich ma plany osiągnięcia w najbliższym czasie 12 – 14 oddziałów w różnych miastach.

Rezultaty finansowe tak ekspansywnej działalności są znaczne i widoczne. Przede wszystkim odnotowano gwałtowny wzrost sumy bilansowej i kapitałów własnych. W ciągu trzech lat sumy bilansowe wzrosły dwu, trzy, a nawet czterokrotnie w niektórych bankach. Część z banków zagranicznych osiągnęła już wysoką pozycję w rankingu polskich banków. Na koniec 1995 r. w pierwszej trzydziestce banków jest już 5 banków zagranicznych. Prognozuje się, że w 1997 roku będzie ich już 8–9, a przynajmniej trzy z nich znajdą się w pierwszej piętnastce.

Nie ulega wątpliwości, że banki zagraniczne są coraz poważniejszym konkurentem banków krajowych.

¹ Zbigniew Dobosiewicz jest profesorem w Prywatnej Wyższej Szkole Handlowej.

ROLA BANKÓW ZAGRANICZNYCH W ROZWOJU BANKOWOŚCI W POLSCE

Włodzimierz Majcherczak

Kilka lat temu (6 czy 7 lat wstecz) nie przypuszczaliśmy, że przedmiotem naszych seminariów będą takie problemy jakie dziś mamy dyskutować. Nikt nie spodziewał się wtedy, że mogą zaistnieć w najbliższej przyszłości kwestie konkurencji w sektorze bankowym i miejsca w nim banków zagranicznych. Profesor Dobosiewicz przedstawił nam liczby, dane, zestawienia, rankingi i nie chciałbym tu polemizować z panem profesorem, ale jeśli chodzi o pewne fakty, to wydaje mi się, że nie do końca można zgodzić się z ich interpretacją. Trudno dyskutować czy stopy procentowe w takiej czy innej wysokości są właściwe czy nie, bo to nie jest cel tego spotkania. Ważne jest niewątpliwie co z tego wynika dla kształtowania się konkurencji w sektorze bankowym. Wyrażę tylko swoją opinię, że są to dość zdumiewające informacje. Dane statystyczne dają pewien obraz, nad którym warto się zastanowić, ale nie można go przeceniać.

Ja chciałbym podjąć problem funkcjonowania banków zagranicznych w Polsce, które są oddziałami i filiami banków i stanowią w 100% własność „matek”. Te „matki” to poważne instytucje finansowe działające najczęściej w skali globalnej. Polska jest jednym z krajów o dość atrakcyjnych warunkach dla prowadzenia operacji finansowych, stąd decyzje o wejściu na rynek polski.

Dość istotne jest co rozumiemy pod pojęciem banku zagranicznego. Wiele z instytucji finansowych działających na polskim rynku określanych jako banki zagraniczne trudno uznać za takie. Niewątpliwie ważne są kryteria określenia co jest bankiem zagranicznym – własność zaінwestowanych kapitałów, czy udziały, a może inne wskaźniki. Niektóre z instytucji, które tu były wymieniane,

nawet w szeroko pojętym sensie, trudno nazwać bankami zagranicznymi, o których myślimy.

Pod względem podstawowych współczynników udział banków zagranicznych w polskim systemie bankowym nie jest aż tak dramatycznie wielki. Przypuszczam, że jeżeli chodzi o stosunek aktywów banków zagranicznych w stosunku do całego systemu bankowego, to współczynnik nie powinien przekraczać 10%. Z kolei jeżeli chodzi o wielkość zaangażowania kapitałowego to jest to poniżej 5%, bo jak aktywa wynoszą 4,4 to na pewno będzie poniżej 5%.

Do wyróżnienia banków zagranicznych działających na polskim rynku przyjąłbym takie kryteria jak: wspomniane już posiadanie „matek”, które są poważnymi instytucjami finansowymi, opracowane strategie działania na rynku, służące także temu, aby w pełni zrosnąć się z polskim systemem bankowym i odgrywać na nim istotną rolę. Według takich kryteriów, moim zdaniem, nie ma więcej niż 7 lub 8 banków zagranicznych. Nie chcę tu analizować poszczególnych przypadków, ale przypuszczam, że taka jest skala konkurencji zagranicznej na polskim rynku bankowym. Natomiast współczynniki kapitałowe i współczynniki aktywów dobrze byłoby odnosić do wielkości aktywów i wielkości kapitału tych podstawowych banków w polskim systemie bankowym – czyli tej starej „dziewiątki” plus Bank Handlowy, Bank PKO SA, BGŻ oraz Bank PKO BP. Obraz byłby też jaśniejszy na tle potencjalnych możliwości konkurowania banków polskich z zagranicznymi. Cała suma bilansowa systemu bankowego jest taką miarą nie do końca w tym kontekście jasną.

Drugi problem jaki chciałbym poruszyć to są sposoby działania banków zagranicznych na polskim rynku.

ROLA BANKÓW ZAGRANICZNYCH W ROZWOJU BANKOWOŚCI W POLSCE

Włodzimierz Majcherczak

Kilka lat temu (6 czy 7 lat wstecz) nie przypuszczaliśmy, że przedmiotem naszych seminariów będą takie problemy jakie dziś mamy dyskutować. Nikt nie spodziewał się wtedy, że mogą zaistnieć w najbliższej przyszłości kwestie konkurencji w sektorze bankowym i miejsca w nim banków zagranicznych. Profesor Dobosiewicz przedstawił nam liczby, dane, zestawienia, rankingi i nie chciałbym tu polemizować z panem profesorem, ale jeśli chodzi o pewne fakty, to wydaje mi się, że nie do końca można zgodzić się z ich interpretacją. Trudno dyskutować czy stopy procentowe w takiej czy innej wysokości są właściwe czy nie, bo to nie jest cel tego spotkania. Ważne jest niewątpliwie co z tego wynika dla kształtowania się konkurencji w sektorze bankowym. Wyrażę tylko swoją opinię, że są to dość zdumiewające informacje. Dane statystyczne dają pewien obraz, nad którym warto się zastanowić, ale nie można go przeceniać.

Ja chciałbym podjąć problem funkcjonowania banków zagranicznych w Polsce, które są oddziałami i filiami banków i stanowią w 100% własność „matek”. Te „matki” to poważne instytucje finansowe działające najczęściej w skali globalnej. Polska jest jednym z krajów o dość atrakcyjnych warunkach dla prowadzenia operacji finansowych, stąd decyzje o wejściu na rynek polski.

Dość istotne jest co rozumiemy pod pojęciem banku zagranicznego. Wiele z instytucji finansowych działających na polskim rynku określanych jako banki zagraniczne trudno uznać za takie. Niewątpliwie ważne są kryteria określenia co jest bankiem zagranicznym – własność za inwestowanych kapitałów, czy udziały, a może inne wskaźniki. Niektóre z instytucji, które tu były wymieniane,

nawet w szeroko pojętym sensie, trudno nazwać bankami zagranicznymi, o których myślimy.

Pod względem podstawowych współczynników udział banków zagranicznych w polskim systemie bankowym nie jest aż tak dramatycznie wielki. Przypuszczam, że jeżeli chodzi o stosunek aktywów banków zagranicznych w stosunku do całego systemu bankowego, to współczynnik nie powinien przekraczać 10%. Z kolei jeżeli chodzi o wielkość zaangażowania kapitałowego to jest to poniżej 5%, bo jak aktywa wynoszą 4,4 to na pewno będzie poniżej 5%.

Do wyróżnienia banków zagranicznych działających na polskim rynku przyjąłbym takie kryteria jak: wspomniane już posiadanie „matek”, które są poważnymi instytucjami finansowymi, opracowane strategie działania na rynku, służące także temu, aby w pełni zrosnąć się z polskim systemem bankowym i odgrywać na nim istotną rolę. Według takich kryteriów, moim zdaniem, nie ma więcej niż 7 lub 8 banków zagranicznych. Nie chcę tu analizować poszczególnych przypadków, ale przypuszczam, że taka jest skala konkurencji zagranicznej na polskim rynku bankowym. Natomiast współczynniki kapitałowe i współczynniki aktywów dobrze byłoby odnosić do wielkości aktywów i wielkości kapitału tych podstawowych banków w polskim systemie bankowym – czyli tej starej „dziewiątki” plus Bank Handlowy, Bank PKO SA, BGŻ oraz Bank PKO BP. Obraz byłby też jaśniejszy na tle potencjalnych możliwości konkurowania banków polskich z zagranicznymi. Cała suma bilansowa systemu bankowego jest taką miarą nie do końca w tym kontekście jasną.

Drugi problem jaki chciałbym poruszyć to są sposoby działania banków zagranicznych na polskim rynku.

De facto nie pracowałem nigdy w polskim banku oprócz NBP, ale miałem pewien kontakt z działalnością innych banków polskich, jak również w swojej codziennej pracy spotykam się z kolegami z polskich banków, więc siłą rzeczy dokonuję pewnych porównań.

Sprawy, o których będę mówił w tym miejscu są dość oczywiste, wręcz komunały. Banki zagraniczne funkcjonujące na polskim rynku, z reguły są bankami, które istnieją na światowych rynkach finansowych od bardzo długiego czasu. Citibank, w którym pracuję, ma już ponad 100 lat działalności. Podobnie banki holenderskie, które są poważnymi bankami. Siłą rzeczy rozpoczynając działalność w innym regionie niż kraj macierzysty, banki te transmitują to co w działalności bankowej jest podstawą czyli procedury identyfikacji ryzyka. Można podzielić je na cztery zasadnicze procedury:

- 1) identyfikacji ryzyka kredytowego,
- 2) identyfikacji ryzyka operacyjnego,
- 3) ryzyka zmiany ceny,
- 4) ryzyka regulacyjnego.

Nie jest istotne to, że te procedury nie różnią się zasadniczo od regulaminów kredytowych, które istnieją w polskich bankach. Istotne jest natomiast, że one nie są samoistne, ale tworzą całość, umożliwiającą szybki przebieg. Co to oznacza? Bank jest oczywiście nastawiony na zysk, stąd musi szybko przerabiać kapitał, czyli analizować kredyt, podejmować różnorodne decyzje. Te procedury razem wzięte umożliwiają w bankach zagranicznych relatywnie większą wydajność działania niż to jest w polskich bankach; posługuję się tu oczywiście przykładem mojego banku i w jakimś stopniu mam też na uwadze dwa banki, które najbardziej w tej chwili z nami konkurują, tj. ING i ABN-Amro. Procedury bankowe umożliwiają to co jest jakby *clou* całej działalności w banku od strony sprzedaży usług. Czas pomiędzy pierwszym kontaktem z klientem, strukturyzacją transakcji a zamknięciem transakcji jest czasem krótszym w banku zagranicznym niż w banku polskim. Efekt jest taki, że na zainwestowaną jednostkę kapitałową banki te mogą przerobić więcej niż banki lokalne.

Mówiłem o procedurze oceny ryzyka, która jest jedną z kilku najważniejszych procedur banków zagranicznych. Procedury te są po prostu dość dobrze ustawione, co

przy rozpoczynaniu działalności na nowych rynkach jest podstawową linią obrony przed ryzykiem kredytowym. W bankach zagranicznych przywiązuje się do tego wielką wagę i od tego zaczyna się proces uczenia pracowników w naszym banku. Jest to także identyfikacja obszarów działalności z zapytaniem – „gdzie ty byś chciał, żeby się bank znajdował” – czyli inaczej mówiąc my to nazywamy po angielsku *target market*. Chodzi o określenie obszarów zainteresowania klientów indywidualnych i przedsiębiorstw, z którymi chcemy współpracować. Poprzez ustalenie pola aktywności i opracowanie analizy przedsiębiorstw i branż, w których się znajdujemy uzyskujemy minimalizację ryzyka kredytowego działając z poszczególnymi przedsiębiorstwami.

Citibank ma dość charakterystyczną a jednocześnie wyróżniającą go procedurę diagnozowania i analizowania, którą można określić jako patrzenie z góry do dołu. Mianowicie patrzy się na kraj, dalej na gałąź przemysłu oraz branżę i potem na konkretne przedsiębiorstwa. Wykonanie takiej pracy ułatwia zadania poszczególnym inspektorom bankowym, gdyż po ogólnych diagnozach decyzja kredytowa może być już w miarę szybko podjęta. Wydaje się, że podobne procedury są w tych kilku innych bankach, które mają typową działalność, inaczej – dla których dochód realizowany w innych krajach poza krajem macierzystym jest istotny. Takimi bankami są niewątpliwie banki holenderskie. Pozostałe banki nie mają tak jasnej wizji i nie są bankami międzynarodowymi w stu procentach. To też się zresztą dynamicznie zmienia, gdyż przepływy kapitałowe, zmiany własnościowe dokonują się na naszych oczach.

Bardzo możliwe, że w wielu polskich bankach funkcjonują takie same procedury. Znam regulaminy kredytowe niektórych banków polskich i one prawie wcale nie różnią się od procedur obowiązujących w bankach zagranicznych. Nawet, można powiedzieć, że od strony analizy kredytowej, to kryteria, którymi posługują się polskie banki, są dość ostre. Ja jestem sprzedawcą produktów bankowych i rozmawiając z moimi klientami słyszę właśnie takie opinie. Natomiast wydaje się, że problem jest w ocenie ryzyka pomiędzy polskimi a zagranicznymi bankami, w ocenie różnicy między ryzykiem a nagrodą, którą ja chciałbym uzyskać jako bank.

Następny ważny problem, o którym mówił już profesor Dobosiewicz, a który ja też uznaję za bardzo istotny wyróżnik działania banków zagranicznych, to jest sprawny system zarządzania i wieloletnie doświadczenie funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej. W każdym momencie bank zna swoje koszty, potrafi ocenić dochód realizowany od strony sprzedaży produktów, od strony kontaktu z klientem. To jest dość istotne i decydujące o wysokiej konkurencyjności banków zagranicznych. Jednocześnie następuje nieustanna weryfikacja strategii, celów i zadań – czy należy iść w tym kierunku? czy wchodzimy w tę branżę czy w inną?; co się bardziej opłaca?; gdzie jest mniejsze ryzyko?; czy ta grupa klientów daje określony zysk, który powinno się uzyskać?

Kolejną sprawą, dość istotną są jasne struktury decyzyjne. O tym elemencie konkurencyjności wspominałem wcześniej, kiedy mówiłem o procedurach identyfikacji ryzyka. Jasne kryteria oceny, kto podejmuje ryzyko kredytowe a kto nie, tzn. kto w banku podpisuje decyzje i kto jest za co odpowiedzialny.

Ważną rzeczą, o której mówił także profesor Dobosiewicz jest proces budżetowania. To co powstaje w wyniku opracowania budżetu niczym specjalnie się nie różni od procesu planowania. Niewątpliwie jednak znacznie różni się od tego co rozumiano pod tym pojęciem w gospodarce planowej. Dla dużych korporacji charakterystyczny jest cały czas trwający proces budżetowania, identyfikacji celów, kosztów na najbliższy rok i na dalszą przyszłość. Po każdym kwartale następuje weryfikacja i mniej więcej co miesiąc analizuje się wykonanie w stosunku do budżetu. Te systemy są wszędzie stosowane, są naturalne, przejrzyste i oczywiste. Wiadomo gdzie bank się znajduje, jaka jest jego aktualna sytuacja i co wynika z tego dla przyszłości i rozwoju banku, tzn. decyzje zarządu mogą być bardziej responsywne w stosunku do zmian jakie zachodzą na rynku i w otoczeniu.

Nie ukrywam, że aktualnie panuje taka atmosfera, zarówno w moim banku jak i w kilku dużych zagranicznych bankach, aby ukierunkowywać swoje strategie i cele w stronę agresywnego działania i osiągnięcia wysokich zysków. Banki są to przecież instytucje ukierunkowane na realizowanie zysków. Co należałoby powiedzieć o tej roli banków zagranicznych i jak zamierzają ją wypełniać? Po-

wtórzyć to co powiedział już profesor Dobosiewicz, że najważniejsze są pewne cechy wyróżniające banki zagraniczne na polskim rynku finansowym, które decydują o ich wyższej konkurencyjności. Istotne jest na pewno to, że banki zagraniczne będą zwiększały swoją konkurencyjność podejmując kolejne wyzwania.

Nasuwa się pytanie, które można zadać rozważając ten problem – gdyby nie było banków zagranicznych to czy konkurencja na rynku różniłaby się w sposób istotny? Wydaje mi się, że mimo wszystko byłaby inna, choć oczywiście odpowiedzi pewnej na to pytanie dać nie mogę, gdyż jest to sytuacja hipotetyczna.

Dla banków zagranicznych kluczowym problemem jest strategia marketingowa wobec klientów. Na polskim rynku ma to kolosalne znaczenie, gdyż społeczeństwo uczy się pewnych zachowań, także jeśli chodzi o dbanie o swoje interesy. To co jest najważniejsze w strategii marketingowej banków zagranicznych to proces edukacji klientów. Pracownicy banku zagranicznego są tak szkoleni, żeby pokazywać klientowi ile on traci jeśli prowadzi interesy z jakimś polskim bankiem. To jest dość ważny element relacji pomiędzy odbiorcami usług bankowych a bankami, ponieważ do początku lat dziewięćdziesiątych role były odwrócone. Przedsiębiorstwo szło do banku i prosiło na przykład o przyznanie kredytu. W bankach zagranicznych zawsze było odwrotnie i to zostało przetransponowane na polski rynek.

W każdym banku zagranicznym wszyscy pracownicy mają świadomość i na każdym kroku jest to podkreślane, że bank jest instytucją usługową. Bank ma swoje produkty i usługi, które stara się sprzedać i to bank musi wyjść ze swoją ofertą do klienta. Często przy przyjmowaniu nowych pracowników, żartuję, że mają być jak sprzedawcy biblii w Ameryce. Można powiedzieć, że aktualnie sytuacja w polskich bankach już się znacznie zmieniła jeśli chodzi o stosunek do klienta. Z tego co widzimy zewnątrz to największe polskie banki postępują podobnie jak banki zagraniczne. Jest to niewątpliwie pozytywny efekt działania konkurencji na rynku.

Wydaje się natomiast, że konkurencja cenowa w zakresie kredytów i depozytów jest tylko pozorna. Banki zagraniczne nie są wcale „droższe”, a jeśli to tylko minimalnie i to się bardzo szybko zmieni. Powód jest prosty – ry-

nek międzybankowy w sensie rynku pieniężnego na złotówkę i rynek walutowy robi się coraz bardziej transparentny cenowo i wszystkie wiodące banki kwotują ceny bez przerwy. Pojęcia transparentny używa się w tym sensie, że nikt nie wyjdzie poza wąski zakres notowań.

Kolejna rzecz jaką wyróżniają się banki zagraniczne i rzuca się to wyraźnie w oczy to jest bardzo ścisła specjalizacja w działaniu zarówno na zewnątrz jak i wewnątrz banków. W banku zagranicznym nikt nie wyobraża sobie żeby te same komórki i te same osoby znaty się na udzielaniu kredytów dla ludności i dla przedsiębiorstw oraz podejmowały działalność na rynku kapitałowym. Współpracując z polskimi bankami odnosi się wrażenie, że każdy pracownik musi być wszystko wiedzącym fachowcem a nie fachowcem wyspecjalizowanym w określonej dziedzinie. W najbliższej przyszłości tym drugim elementem, poza zmianą stosunku do klienta, w którym banki zagraniczne wymuszają większą efektywność działania banków krajowych, będzie wzrost specjalizacji w polskich bankach.

Specjalizacja jest czymś nieuniknionym, gdyż techniki bankowe robią się coraz bardziej skomplikowane. W miarę wzrostu konkurencji rynek staje się trudniejszy, klienci są bardziej wymagający a nowe techniki bankowe wymagają nowych kwalifikacji. To powoduje zmiany wewnątrz banku – potrzebna jest dokładna specjalizacja pracowników, trzeba wprowadzać nowe metody i techniki zarządzania oraz sprawniejsze procedury. Koncepcja genialnego bankowca jest już po prostu niemożliwa do utrzymania, tego nigdzie na świecie już nie ma. Specjalizacja to będzie ten kierunek, w którym będą posuwały się polskie banki, dokona się jasnego rozróżnienia kto ma się czym zajmować, określone zostaną kompetencje i kwalifikacje niezbędne do wykonywania konkretnych zadań.

Procedury i techniki bankowe stosowane przez banki zagraniczne są dość proste. Oczywiście można wskazać, że występują takie produkty, które wymagają skomplikowanych obliczeń na przykład: opcje czy future i prawie trzeba mieć doktorat z astrofizyki, aby sobie z nimi poradzić. Nie oznacza to, że wdrożenie tych procedur i technik w polskich bankach nie jest możliwe z powodu braku kwalifikacji personelu. Natomiast jest problem wypracowania sobie specjalizacji i odniesienia technik bankowych

czy marketingowych do funkcjonowania całego banku, spojrzenia na jego bilans, kształtowanie się zależności pomiędzy jego składnikami. Oznacza to także konieczność określenia przez zarząd banku jasnej wizji, posiadania strategii rozwoju organizacji. Ludzie kierujący bankiem muszą wiedzieć czym on ma być za dwa lata czy lat pięć. Jeżeli takiej jasnej wizji nie ma to zaczynają się kłopoty i wtedy narzeka się na konkurencję. Brak perspektywy działania, podejmowanie tylko decyzji dotyczących bieżącego funkcjonowania, trudności w określeniu roli i miejsca danego banku w całym systemie finansowym to jest nadal słaby punkt polskich banków.

Oczywiście nie należy bagatelizować problemu, że każdy bank jest w innych układach, ma inną sytuację i waży na nim przeszłość. Banki odziedziczyły różne portfele kredytowe, mają inne ogólne uwarunkowania funkcjonowania. Natomiast są pewne oznaki zmian i zrozumienie dla konieczności przekształceń. Przykładem niech służy Wielkopolski Bank Kredytowy S.A. Jest to niewątpliwie bardzo dobry bank, ale występuje w nim pewien problem. Bank ten został sprywatyzowany jako pierwszy, otrzymał poważny zastrzyk kapitału zagranicznego, ale jego wyniki nie wskazują na ekspansję. Ma on oddziały w całym kraju, ale nie widać aby się dynamicznie rozwijał, pomimo, że stworzono mu bardzo dobre podwaliny i perspektywy na starcie.

Ważna jest jeszcze jedna kwestia bardzo charakterystyczna dla polskiego rynku bankowego. Banki zagraniczne decydują się na otwieranie oddziałów w całym kraju dlatego, że taka jest percepcja rynku przez klientów. W przedsiębiorstwach i wśród indywidualnych klientów pokutuje przekonanie, że tylko duża sieć świadczy o sile banku. Oznacza to, że każdy chciałby mieć swój bank za rogiem. Natomiast w bankach zagranicznych nikt nie widzi konieczności rozbudowy regionalnej, terytorialnej. W dobie elektronicznej bankowości mija się to z celem, to wręcz nie ma sensu. Jednak nie można nie respektować wymogów danego rynku i percepcji klientów.

Wizja oraz strategia wypracowane przez zarząd i radę nadzorczą, w jakim kierunku bank będzie się rozwijał, jest bardzo ważna z wielu powodów. Przede wszystkim jest to kwestia specjalizacji i wyboru produktów, które bank będzie chciał sprzedawać. Specjalizacja jest też

ważna z punktu rozwoju rynku i wyboru klientów, którzy będą stanowili głównych odbiorców tych produktów, aktualnie sprzedawanych i tych nowych, które będą przez dany bank wprowadzane na rynek. Bank musi określić jak chce wzrastać i w jakim kierunku chce się rozwijać. Stanowi to pierwszą linią obrony banku przed ryzykiem kredytowym. Jeżeli bank wyspecjalizuje się to nabywa określonej wiedzy i kwalifikacji w sprzedaży konkretnych produktów i usług zna dobrze rynek i klientów, łatwiej mu skonkretyzować potrzeby rynku i automatycznie łatwiej je zaspokajać. Brak specjalizacji powoduje popełnianie wielu błędów, zwiększanie ryzyka, wprowadzanie nie trafionych produktów, a to odbija się na rachunku wyników banku i zmniejsza jego konkurencyjność na rynku.

Adaptacja technik i procedur bankowych nie wymaga wielkiej sztuki czy nadzwyczajnych kwalifikacji, tego po prostu trzeba się nauczyć. Postęp w tworzeniu rynku międzybankowego jest wyjątkowo dynamiczny w Polsce. Polskie banki wprowadzają coraz to nowe produkty, a przede wszystkim bardzo szybko się uczą. To jest dobry znak, ale także symptom reakcji na wzrastającą konkurencyjność w sektorze bankowym. CITIBANK wprowadził koncepcję KWIT-ów, tj. Commercial Papers i teraz wszystkie banki polskie już to mają w swoich portfelach. Wdrożenie nowego produktu czy usługi wymaga poznania jego istoty, następnie trzeba mieć odpowiedni personel lub zatrudnić nowych pracowników. Ostatnim etapem jest stworzenie określonej struktury, w której będzie realizowany dany produkt czy usługa. Astrofizyki do tego nie trzeba. Tym bardziej, że oprzyrządowanie w postaci regulacji prawnych sprzyja rozwojowi nowych technik.

Przy wprowadzaniu nowych produktów trzeba brać pod uwagę stan rynku, a przede wszystkim jego stabilność. Aktualnie w Polsce możemy mówić, że działamy w sytuacji rynku spokojnego, tzn. można prognozować przewidywalny kierunek zmian, wahania kursów walutowych, rozwój rynku w sensie przyrostu klientów i instytucji finansowych, które na nim będą funkcjonować. Zmienność na rynkach powoduje często gwałtowne zmiany zachowań jego uczestników. Banki komercyjne najczęściej wtedy robią pieniądze, kiedy wszystko się zmienia, jest płynne.

Rozpatrując rolę banków zagranicznych na polskim rynku finansowym należy zwrócić uwagę na jeszcze jed-

ną istotną rzecz Wydaje się, że jest to problem ważny z punktu widzenia makro i nie jest to kwestia, że polskie banki nie mogą tego zrobić. Mianowicie, utrzymanie obecnego tempa wzrostu gospodarczego mierzonego stopą wzrostu produktu krajowego brutto w najbliższym czasie będzie wymagało nowych kapitałów. Wiadomo, że państwu dokonującym transformacji systemowej bardzo brakuje środków finansowych i często stanowi to hamulec głębszych zmian i większego tempa przekształceń. Wielkość oszczędności krajowych jest stosunkowo mała i muszą być one uzupełnione, trudno wyobrazić sobie aby mogło być inaczej. Środki mogą przyjść z zagranicy i na pewno banki zagraniczne mogą służyć jako kanał przerzutowy.

Banki zagraniczne zachowują się teraz podobnie jak się zachowywały pod koniec lat 70-tych. Powstała wtedy koncepcja – inwestujemy w Polskę. Teraz jest ta sama koncepcja, ale jest ona inaczej realizowana. W latach 70-tych panowie z Londynu zatwierdzali kredyty dla Polski. Aktualnie wszystkie banki zagraniczne mają „linię na Polskę”. W przypadku, gdy oddział banku zagranicznego w Warszawie, Szczecinie czy Krakowie uzna, że konkretny projekt jest wart zainwestowania to centrala przynajmniej pieniądze.

Środki na Polskę są teraz duże, to znaczy, że centrale banków zagranicznych mają też wysoką odporność na ryzyko. Tendencja ta może się utrzymać, pod warunkiem, że będzie kontynuowana dotychczasowa polityka otwierania polskiej gospodarki i umocnią się tendencje w zakresie procesów realnych zachodzących w przemyśle, bankowości, handlu itd. Przy takim scenariuszu rozwoju sytuacji w Polsce te pieniądze będą coraz większe i wtedy banki zagraniczne będą nabierały większego znaczenia na rynku finansowym. Po pierwsze, będą bezpośrednio udzielały pożyczek. Po drugie, umocnią swoją pozycję pośrednika między rynkiem krajowym i inwestycjami, które będą na nim realizowane a międzynarodowym rynkiem finansowym. Rozwinie się dynamicznie nie tylko rynek bonów skarbowych, ale także rynek skryptów dłużnych przedsiębiorstw krajowych.

Przy kontynuacji procesów rozwojowych gospodarki banki zagraniczne spełniać będą dość ważną rolę. To nie oznacza, że banki polskie nie mogą wchodzić

w jakieś kontakty z innymi bankami, które tu nie działają czy z bankami inwestycyjnymi o zasięgu międzynarodowym. Powinny to zrobić i przypuszczalnie będą dobrymi partnerami.

Warto poruszyć problem – jaki powinien być zakres udziału banków zagranicznych w polskim systemie bankowym. Odpowiedź na to pytanie ma znaczenie w kontekście liberalizacji i otwierania się tego rynku. Spójrzec należy na to też od innej strony. Czy przykładowo branża telekomunikacyjna jest mniej istotna dla polskiej gospodarki niż sektor bankowy? Wydaje się, że nie, a przecież dokonano już daleko idącej liberalizacji i otwarcia branży telekomunikacyjnej. Podobnie można byłoby przytaczać przykłady innych branż – wytwarzania środków dla energetyki, przemysłu maszynowego itd. Nie są to branże mniej istotne niż branża bankowa a procesy liberalizacji rynku finansowego pozostawiają wiele do życzenia i postęp w tej dziedzinie nie jest zadawalający.

Padają różne argumenty uzasadniające ochronę polskiego rynku finansowego. Uważa się, jeżeli bank zagraniczny będzie miał do wyboru finansowanie bądź przedsiębiorstwa polskiego, które dostarcza urządzenia energetyczne do polskiej elektrowni, bądź finansowanie

przedsiębiorstwa zagranicznego w takiej samej skali i zakresie to bank udzieli kredytu firmie zagranicznej, ponieważ jest z tym przedsiębiorstwem związany również za granicą. Ten argument może być prawdziwy, ale nie zawsze i wcale nie jest on oczywisty. Jeśli weźmiemy przykład branży, w której nie ma polskich przedsiębiorstw to siłą rzeczy trzeba udzielić kredytu firmie zagranicznej. Natomiast w Polsce uważanej już za kraj ustabilizowany, gdzie istnieje pełna wymienialność walut, argument ten nie jest prawdziwy. To czy przedsiębiorstwo zorganizuje sobie finansowanie w Polsce w złotych, czy za granicą w walucie wymiennej jest sprawą kompletnie drugorzędą, zakładając, że nie istnieje, tak jak teraz, duża premia za inwestowanie w złote. Ten aspekt konkurencyjności banków zagranicznych nie powinien być uważany za tak istotny. Być może niesłusznie go tu bagatelizuję, gdyż były prowadzone dyskusje na ten temat w krajach dokonujących transformacji systemowych. Jeśli nawet zagadnienie nie jest marginalne to trudno znaleźć argumenty za tym, że jest kluczowe.

¹ Włodzimierz Majcherczak jest prezesem CITIBANK POLAND.

BANKI ZAGRANICZNE – PARTNERZY CZY KONKURENCI

Jerzy Chojna¹

Przygotowania do dzisiejszego wystąpienia na temat banków zagranicznych w Polsce i konkurencji w sektorze finansowym rozpocząłem od próby zdefiniowania o kim będziemy mówić, tzn. co należy rozumieć pod pojęciem „bank zagraniczny”. Miałem z tym duże trudności. Z uwagi na fakt, że spotkanie ma charakter seminaryjny, bardziej chciałbym stawiać znaki zapytania niż dawać gotowe recepty. Takie postawienie problemu wydaje mi się celowe, gdyż poglądów na rolę banków zagranicznych w Polsce może być co najmniej kilka.

Gdy patrzyłem na grupę, która mogłaby być rozpatrywana jako banki zagraniczne, to znalazłem kilka podgrup zagranicznych instytucji finansowych, które mieszczą się w kategorii banków zagranicznych. Do banków zagranicznych stanowiących konkurencję dla polskich banków zaliczyłbym:

- banki będące w całości własnością kapitału zagranicznego,
- oddziały banków zagranicznych,
- banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego,
- międzynarodowe instytucje finansowe,
- banki z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego.

Na polskim rynku finansowym największe znaczenie mają instytucje amerykańskie i holenderskie, na trzecim miejscu mamy instytucje międzynarodowe, a Niemcy są na czwartym miejscu. To jest moja opinia, uważam, że tak układają się siły poszczególnych banków i instytucji zagranicznych w polskim sektorze finansowym. Otwieram w ten sposób dyskusję, a nie zamykam.

Następną ważną grupą zagranicznych instytucji finansowych na polskim rynku są banki, które nie posiadają oddziałów operacyjnych, natomiast mają tutaj swoje biura przedsta-

wicielskie. Banki komercyjne nie posiadające w Polsce żadnych oddziałów, ale prowadzące znaczącą działalność w sektorze finansowym. Gdybyśmy ujęli problem ich funkcjonowania od strony prawnej, to na pewno znalazłyby się poza tą grupą wyszczególnioną wcześniej. Z drugiej strony, gdybyśmy wzięli pod uwagę to co jest w działalności bankowej najważniejsze – czyli działalność operacyjną i zapytali, czy te instytucje funkcjonują na polskim rynku od strony operacyjnej, chociaż nie mają tutaj swoich oddziałów to odpowiedź powinna być pozytywna. Taka sytuacja dotyczy przykładowo Helaba, Norddeutsche Landesbank, Union Bank of Switzerland, Banku Handlowego w Luksemburgu, Bayerische Vereinsbank z Monachium. Ostatnio pojawił się nawet Zachodnio – Ukraiński Bank Komercyjny we Lwowie – zupełnie nowa jakość na polskim rynku. Natomiast jak zakwalifikować Mitteleuropäische Handelsbank? Czy jest to bank polski czy polsko-niemiecki? Patrząc na zagadnienie od strony prawnej instytucja zlokalizowana jest we Frankfurcie nad Menem, ale działa w Polsce poprzez swój oddział. Czy te banki powinny się znaleźć w naszej grupie czy też nie powinny? Czy należy uwzględnić je przy analizowaniu konkurencyjności w sektorze finansowym? Nie znam dokładnej odpowiedzi na te pytania. Myślę jednak, że z pewnych względów należy je brać pod uwagę, stanowią ważny segment rynku. Chciałbym rozwinąć dyskusję na tym tle. Nie jest dla mnie ważne, czy ten bank ma budynek w Polsce czy też nie. Jeśli natomiast spojrzymy na Merrill Lynch, na jego aktywność tutaj, na jego apetyt na poziomie pół miliarda dolarów rocznie to chyba należałoby dla potrzeb analizy problemu konkurencji w sektorze finansowym uwzględnić też te banki. To jest podstawa do dyskusji.

Ważną grupę na polskim rynku finansowym stanowią banki niekomercyjne – banki inwestycyjne np. Schroeders,

Hambros, Lazard Frere, a przecież lista jest dłuższa. Znowu powstaje problem ważny dla dyskusji na seminarium, czy analizujemy działalność tych banków z punktu widzenia kształtowania się konkurencyjności na polskim rynku finansowym czy nie. Uważam, że podstawowym kryterium wyróżniania banków zagranicznych jest w gruncie rzeczy prowadzona działalność operacyjna na rynku, a inne elementy są drugorzędne. Jeżeli jakiś bank rzeczywiście funkcjonuje w Polsce to on rzeczywiście jest konkurentem dla polskich banków.

Co wyróżnia banki zagraniczne? Wyróżniają je trzy elementy:

- lepszy dostęp do funduszy,
- posiadanie odpowiedniego know how.
- dobrze przygotowany personel i kadra kierownicza.

Kryteria te decydują o wyróżnieniu banków zagranicznych, warunkują one sposoby ich działania i rozwoju w polskim sektorze bankowym.

Czy banki zagraniczne są partnerami czy konkurentami polskich banków? W każdej z wyróżnionych spraw: funduszy, know how czy kadr z punktu widzenia banków zagranicznych problem może wyglądać zupełnie inaczej niż od strony banków polskich. Kwestie funduszy w polskim sektorze bankowym dyskutujemy i jeszcze będziemy długo dyskutować. Dla banków zagranicznych sprawa jest dość oczywista – mają one zasilenie kapitałowe zapewnione przez „banki matki”.

W przypadku know how sprawa jest skomplikowana. Polskie banki musiały wiele rzeczy uczyć się od początku, od nowa. W tym obszarze banki zagraniczne wystąpiły w podwójnej roli: partnerów i konkurentów. Know how, które aktualnie posiadają polskie banki, w dużej mierze ukształtowane zostało przy pomocy pracowników zagranicznych instytucji finansowych. Warto podkreślić, że tempo w jakim wdrożono nowe procedury czy nowe produkty bankowe zasługują na wyrazy uznania ze strony klientów i instytucji regulacyjnych. Jest to zasługa banków zagranicznych, które wiele w tym obszarze pomogły, a na pewno służyły za dobre przykłady do naśladowania.

Banki zagraniczne wyróżniają też, jak już to zostało powiedziane, kadry – odpowiednio wykwalifikowani ludzie, dobrze przygotowani do określonych zadań i wyspecjalizowani w wykonywaniu powierzonych im zadań. Część pra-

cowników banków zagranicznych to cudzoziemcy, ale trzon tych instytucji stanowi kadra ludzi wykształconych w polskich bankach. Banki zachodnie wyluskują najlepszych specjalistów z polskich instytucji finansowych. Gdy tylko pojawia się nowy bank ze strefy niemieckojęzycznej na polskim rynku, to jako dyrektor muszę trzymać rękę na pulsie i rozglądać się za wszystkimi pracownikami, którzy znają język niemiecki, ponieważ oni bardzo szybko mogą zatrudnić się w tym nowym banku. Powszechnie wiadomo, że tak się dzieje i co ważniejsze nie ma na to rady innej jak tylko konkurencyjne płace w polskich bankach. Z satysfakcją muszę powiedzieć, że zatrudniam w swoim departamencie jedną osobę, która pracowała w banku zagranicznym i odeszła do Polskiego Banku Rozwoju. Co ważniejsze pracownik ten, nie ma zamiaru wracać do banku zagranicznego ze względu na pewne specyficzne relacje między przełożonymi a podwładnymi jakie tam istnieją, które nie wszyscy są w stanie zaakceptować.

Jeżeli spojrzymy na bank z punktu widzenia funduszy, know how i odpowiednio przygotowanych ludzi to należałoby zapytać, czy do zbudowania dobrze funkcjonującej instytucji komercyjnej potrzeba czegoś więcej. Odpowiedź, moim zdaniem jest oczywista. Te trzy elementy stanowią o sukcesie banku. Właśnie w tym zasadza się ogromna przewaga banków zagranicznych, jak również międzynarodowych instytucji finansowych.

Od strony liczb obrazującą ilość banków zagranicznych na polskim rynku finansowym to nie wygląda to tak imponująco i nie obrazuje ich faktycznego znaczenia. Problem w tym, że banki te kłują nas w oczy ze względu na nieco inny charakter pracy jaki prezentują, a może należy przychylić się do opinii, że są po prostu lepsi.

Warto spojrzeć na cały polski sektor bankowy z punktu widzenia funduszy jakie posiadają i co to oznacza w skali międzynarodowej. Cały sektor zamyka się w kwocie 4,5 miliarda \$. Podstawowa grupa polskich banków to dwa banki o funduszach na poziomie 300 mln \$ i kilkanaście banków na poziomie 100 mln \$. Na rynkach światowych takie banki to instytucje małe albo bardzo małe. To są fakty, które trzeba przyjąć jako oczywiste. Z natury rzeczy nie jesteśmy w stanie, jako struktura gospodarcza, w szybkim czasie zbudować znaczącej grupy banków na poziomie europejskim. Polski system bankowy nie jest w stanie wykreować

bardzo dużych instytucji finansowych z tego względu, że jesteśmy krajem niedużym i nasz PKB jest też nieduży. Byłoby sprawą zadziwiającą gdyby kraj o takiej wielkości PKB wykreował rzeczywiście potężne instytucje finansowe. Mamy natomiast na polskim rynku finansowym przedstawicielstwa międzynarodowych instytucji finansowych i banków, które są potęgami w skali światowej i należałoby się zastanowić co to oznacza, w niezbyt odległej perspektywie czasowej, dla rozwoju naszego krajowego sektora. W tym kontekście trzeba popatrzeć na konkurencyjność banków zagranicznych.

Kolejną istotną sprawą dla rozważenia miejsca i roli banków zagranicznych w Polsce jest dokonanie charakterystyki rynku usług bankowych. Powszechnie wiadomo, że jest to rynek nierozwinięty. Cechuje go:

- słaba sieć dystrybucji – jeden oddział obsługuje w Polsce 11–12 tysięcy ludzi a w krajach zachodnich 3 tysiące ludzi;

- słaby rozwój stosunków kredytowych – to jest ogromne pole do popisu dla banków zagranicznych, które w swoich krajach zapomniały już prawie o kredytach jako podstawowym produkcie bankowym. Produkty, które tam funkcjonują i stanowią podstawę generowania dochodów są o wiele bardziej wyrafinowane. Okazuje się, że w Polsce można bardzo owocnie rozwijać działalność kredytową i banki zagraniczne chętnie w tym uczestniczą;

- ograniczona oferta produktowa i usługowa; jeżeli spojrzymy na przeciętny portfel produktów i usług polskiego banku, to różni się on zasadniczo od tego, co posiadają banki zagraniczne, różni się „in minus”;

- istnienie wielu nisz rynkowych, w które polskie banki wchodzi bardzo powoli, natomiast banki zagraniczne bardzo dobrze te nisze wyczuwają i szybko zagospodarowują je. Całkowicie zgadzam się z tym co mówił o konkurencji cenowej profesor Dobosiewicz. Konkurencja cenowa nie jest tak istotna pomiędzy bankami polskimi i zagranicznymi, jak operatywność i umiejętność wykorzystywania opcji funkcjonujących na polskim rynku, a po które banki krajowe nie umieją sięgać tak szybko i operatywnie;

- polityka podatkowa nie sprzyjająca dynamicznemu rozwojowi funduszy własnych polskich banków.

Warto, jak się wydaje, wskazać na dynamikę rozwoju banków zagranicznych na polskim rynku finansowym. Pro-

blem ten był tu już zasygnalizowany. Sześć banków zagranicznych zwiększyło w 1995 roku swoje fundusze własne o 50 %. Ich udział w kapitałach własnych badanej grupy wynosił ok. 4% a w aktywach 3%. W ilości placówek i zatrudnienia 1%, ale wysoka efektywność wynikająca z tego układu była bez wątpienia następstwem świadczenia usług na wysokim, profesjonalnym poziomie oraz skierowania swoich produktów i usług do wybranej grupy klientów. To też jest wyznacznik aktywności banków zagranicznych. Wszystkie banki zagraniczne funkcjonujące w Polsce w 1995 r. podwoiły ilość swoich placówek i zwiększyły zatrudnienie o 26%.

Myślę, że większość z klientów obsługiwanych przez pana dyrektora Włodzimierza Majcherczaka (Citibank) to są międzynarodowe spółki czy też organizacje, do których Polski Bank Rozwoju S.A. nie mógłby się wybrać z ofertą bez narażania się na grzeczną odmowę. Nawet przy najlepszej woli i przy maksymalnie dobrej jakości obsługi nie można liczyć na to, aby wybrały one jako bank obsługujący polski bank. Wynika to z różnych międzynarodowych relacji, ukształtowanych między tymi organizacjami na wiele lat wcześniej zanim powstał i Citibank i PBR S.A.

Powstaje kolejny problem kwalifikacji banku jako krajowego lub jako zagranicznego w kontekście systemu podatkowego. Można powiedzieć, że jednym z kryteriów określającym status instytucji może być właśnie jego forma prawna. I być może bank, który płaci podatek do polskiego budżetu powinien być traktowany jako instytucja polska a nie zagraniczna. Banki zagraniczne odróżniają się strategiami działania na polskim rynku, ale równie charakterystyczną ich cechą jest podobna droga dojścia do polskiego systemu bankowego.

Banki zagraniczne bardzo łatwo znajdują dobre miejsce i dobre opinie na polskim rynku. Gdybyśmy zapytali, czy któryś z nich zasługuje na negatywne opinie to odpowiedź byłaby przecząca. Chyba trudno byłoby znaleźć taki bank zagraniczny, który byłby krytykowany za złą obsługę, niewłaściwe podejście do klienta, opieszałość w załatwianiu spraw itp. I to też odróżnia grupę banków polskich od zagranicznych, gdyż są w niej (tej polskiej) takie, które zasługują na nienajlepszą, albo wręcz bardzo złą opinię.

Zdarzają się incydentalne sytuacje, że klient wybiera polski bank, bo nie został pozytywnie obsłużony w banku zagranicznym, z wydawało się zupełnie niezrozumiałych

względów. Nie chcę udawać, że Polski Bank Rozwoju S.A. jest tak dobry w swojej aktywności jak Citibank albo inne zagraniczne banki, ale znam sytuacje, gdy klient trafił do nas i uskarżał się: „złożyłem wniosek w oddziale banku X wniosek, przynosiłem papiery, zaświadczenia, kwity. W końcu szczęśliwie udało mi się skończyć tę procedurę. Wniosek został rozpatrzony pozytywnie i z odpowiednią rekomendacją został przesłany do centrali. No i brak jest odpowiedzi przez bardzo długi okres. Ja się niecierpliwę, dyrektor oddziału rozkłada ręce i sam nie potrafi mi powiedzieć co się wydarzyło; mówi, że dyrektor w centrali został odwołany, zmienił się, czy jest chory; w każdym razie sprawa utknęła.” Klient ocenia, że w tej procedurze po prostu nie da się współpracować z danym bankiem. Okazało się, że Polski Bank Rozwoju S.A. jednak szybciej i operatywniej załatwił wniosek klienta podejmując decyzję kredytową i dzięki temu przedsiębiorstwo uruchomiło dwa bardzo dobre, duże projekty. Niejednokrotnie udaje się osiągnąć taką przewagę nad konkurencją i o to powinny walczyć polskie banki. Ciągłe jednak, generalnie rzecz biorąc, nasze procedury są wolniejsze i jesteśmy mniej elastyczni niż zagraniczne instytucje finansowe. Trudno się dziwić; wieloletnie czy nawet wiekowe doświadczenia dają im ogromną przewagę.

Sytuacja nie jest jednolita we wszystkich polskich bankach. Inaczej wygląda ona w Polskim Banku Rozwoju S.A. a inaczej ocenilibyśmy sytuację, gdybyśmy zeszli niżej, do niewielkich banków prywatnych lub byśmy zajrzeli w portfele kredytowe banków spółdzielczych. Różnice są zaskakująco duże pomiędzy najslabszymi polskimi bankami a bankami zagranicznymi, ale już nie tak rażące w przypadku porównań dużych polskich banków z instytucjami międzynarodowymi.

Powracające pytanie – czy banki zagraniczne funkcjonują na polskim rynku bardziej jako partnerzy polskich banków, czy są zdecydowanie częściej odbierani jako konkurenci? Warto by się zapytać wprost czy bardziej nam pomagają czy przeszkadzają? Przedstawiciele banków zagranicznych biorą udział w wielu spotkaniach dyskusyjnych, seminariach, konferencjach organizowanych przez polskie banki. Jedno z nich zaowocowało artykułem w „Gazecie Bankowej” pt. „Stado wilków czy baranów?” Dziennikarz napisał, że przedstawiciele banków zagranicznych traktowali siebie jako stado bezbronnych baranów, a polscy bankowcy traktują ich jak

stado wilków, które tu chcą wpaść i rozszarpać polski sektor finansowy. Ponadto nie dość, że mają zamiar spić całą śmietankę z tej naszej biednej gospodarki, to niemalże chcą wyrugować polskie banki z rynku w sposób niezgodny z regulacjami gry. Jest to niewątpliwie krańcowe przedstawienie sytuacji przez dziennikarza, ale pewnie coś w tym jest.

Powraca problem podstawowy: czy banki zagraniczne są nam pomocne czy nam przeszkadzają? Myślę, że wnioski nasuwają się same. Nie wiem też czy większą konkurencję stanowią dla mnie banki zagraniczne czy banki krajowe stosujące niestety techniki, które choć nie naruszają koleżeńskich kontaktów, ale są w jakiś sposób nadużyciem dżentelmeńskich relacji między instytucjami.

Moim zdaniem banki zagraniczne nie są tak silne jak to by wynikało z tonu w jakim się o tym mówi. Oczywiście są ekspansywne, szybkie, elastyczne, przewidujące, szczególnie na tle ociężałych, nie zreformowanych, albo nawet niereformalnych polskich instytucji finansowych. To jest właśnie to realne zagrożenie, gdyż patrząc z jednej strony na rozwój zagranicznych instytucji finansowych na polskim rynku, a z drugiej na opieszałość procesów restrukturyzacji w bankach polskich, można spodziewać się dalszej utraty rynku na rzecz banków zagranicznych.

Myślę, że nie należy zapominać o tym, iż banki zagraniczne wiele pomogły bankom polskim, oferując na początku obecnej dekady pomoc techniczną. Rzetelnie współpracują kiedy są partnerami w ramach jednej transakcji z bankiem polskim. Zasiłły kapitałowo szereg krajowych banków, uratowały w ten sposób niektóre nasze banki. To są niezaprzeczalne pozytywy działania banków zagranicznych w sektorze finansowym w Polsce. Międzynarodowe instytucje finansowe zapewniły też refinansowanie w najtrudniejszym okresie transformacji polskiego sektora bankowego i zapewniły restrukturyzację zadłużenia zagranicznego. W tych obszarach zastanawianie się nad tym, czy to jest pozytywna sytuacja, że tu się znajdują i działają nie ma sensu.

Banki zagraniczne wymuszają lepszą jakość usług na rynku finansowym na wszystkich instytucjach tam funkcjonujących. To jest na pewno pozytyw podstawowy. Banki zagraniczne przyczyniają się do eliminacji przypadkowych i nieprofesjonalnych instytucji, które funkcjonują ciągle jeszcze na rynku. Jeżeli polski rynek będzie konkurencyjny w stu procentach to nie ma szans, aby takie banki mogły

stanowić realne zagrożenie w konkutowaniu o klientów nie tylko z bankami zagranicznymi, ale także z polskimi. Poprzeczka kompetencji i fachowości w sektorze podnosi się coraz wyżej i na pewno lwią część zasług należy za to przypisać bankom zagranicznym. Skłaniałbym się do opinii, że banki zagraniczne współpracują po partnersku i jest to pozytywne, ale niezbyt oczywiste dla niektórych polskich finansistów i bankowców.

Można wyobrazić sobie krańcowo niekorzystny scenariusz rozwoju polskiego rynku finansowego, który pewnie nie ma wielkiego uzasadnienia, czasem jednak warto popatrzeć na sytuacje krańcowe. Ta niekorzystna perspektywa to zdominowanie przez banki zagraniczne całego polskiego systemu bankowego. Mogłoby to być groźne ze względu na system podatkowy, możliwe byłoby bowiem wyprowadzenie najlepszych transakcji za granicę, zebranie tej „śmietanki” z polskiego rynku finansowego. Jeżeli by bankom zagranicznym udało się zdominować system bankowy w Polsce, to wtedy mogłyby tak sterować transakcjami, że rzeczywistość „śmietanka” by z kraju odplynęła. Taka sytuacja stałaby się groźna dla całej gospodarki. Nie sądzę aby ten scenariusz mógł być zrealizowany, w związku z tym jestem za funkcjonowaniem w polskim systemie finansowym instytucji zagranicznych. Pełnią one bardzo wiele pozytywnych funkcji.

Jaka będzie przyszłość na polskim rynku finansowym i rola banków zagranicznych? Nie „połkną” one tego systemu, natomiast będą działać według logicznego scenariusza, takiego jaki możemy obserwować na wszystkich rynkach wschodzących. Najpierw pojawiają się firmy prawnicze, następnie firmy consultingowe, w dalszej kolejności inwestorzy w sektorze finansowym i ci inwestorzy rzucają się na „śmietankę”, ale z drugiej strony są kluczem do wejścia na rynek inwestorów spoza sektora bankowego. Jeżeli banki prawidłowo rozpoznają rynek od strony prawnej, branżowej, marketingowej i każdej innej to przyciągną tutaj dużych inwestorów zagranicznych. To jest bezwzględnie plus otwarcia sektora finansowego.

Na zakończenie ważne jest, jak mi się wydaje wskazanie na jeszcze jedno zagadnienie. Konkurencja banków zagranicznych zmusza nie tylko do podjęcia wyzwania o utrzymanie się na rynku, walkę o klientów, rozwój portfela produktów i usług, ale zmusza także do przyspieszenia i rozważnego przeprowadzenia procesów konsolidacji. Ban-

ki zagraniczne nie są tu przeszkodą. Przykłady transformacji rynków finansowych w takich krajach jak Argentyna, Chile, czy w innych państwach wskazują, że nigdzie nie sprawdził się scenariusz polegający na tym, że na rynek weszły ogromne międzynarodowe instytucje, okazały się nad wyraz pazerne i zniszczyły instytucje krajowe. Można konkurować z bankami zagranicznymi, ale trzeba włożyć w to wiele wysiłku.

Podczas dyskusji o konkurencyjności w sektorze finansowym, miejsca i roli w nim banków zagranicznych nie można nie podjąć problemu dokapitalizowania polskich instytucji finansowych. Giełda jest „ubankowiona” w sposób dostateczny, a niektórzy twierdzą, że nawet za bardzo. Tam nie znajdziemy środków na podwyższenie funduszy instytucji finansowych, w związku z tym należałoby ich szukać w zagranicznych instytucjach finansowych. Myślę, że Polska wykazała opieszałość w tym zakresie i pewien czas został bezpowrotnie stracony. Stąd pozycja przetargowa Polski i polskich instytucji finansowych jest trudniejsza niż była kilka lat temu. Myślę, że na pytanie – w jaki sposób odrobić czas stracony – odpowiedź jest tylko jedna. Właśnie poprzez współdziałanie i zaproszenie, wpuszczenie zagranicznych i międzynarodowych instytucji finansowych na polski rynek.

Słyszysz się nieraz dyskusje i to nie tylko kuluarowe, ale padają opinie na poważnych gremiach, że może by jeszcze na 5 lat ściśle zablokować wejście zagranicznych instytucji finansowych. Uważam, że jest to pomysł niepoważny, mogący wyrządzić wiele szkody polskiemu sektorowi bankowemu. Musimy realizować scenariusz, na który zgodziliśmy się snując plany stowarzyszenia z Unią Europejską i krajami OECD. Jest to scenariusz, w którym banków zagranicznych będzie coraz więcej na polskim rynku finansowym, a efektem tego będzie przede wszystkim to, że wymuszą na polskich bankach lepsze świadczenie usług, inny stosunek do klienta, budowanie strategii rozwojowych, specjalizację itd. A jeżeli z tego rynku znikną najsłabsi to tym lepiej dla całego sektora. Konkurencja i to ostra konkurencja jest jedynym elementem, który zmusza do postępu. Myślę więc, że współpraca banków polskich z zagranicznymi będzie rozwijać się coraz lepiej.

¹ Jerzy Chojna jest dyrektorem Departamentu Kredytowego Polskiego Banku Rozwoju S.A.

BADANIA STATYSTYCZNE BANKÓW W GŁÓWNYM URZĘDZIE STATYSTYCZNYM¹

Grażyna Izdebska Ancyparowicz²

Moją wypowiedź pragnę zacząć od pewnego wyjaśnienia, bardzo ważnego, jak mi się wydaje, dla naszej dyskusji dotyczącej rozważań nad konkurencją w sektorze finansowym i miejsca w nim banków zagranicznych. Główny Urząd Statystyczny nie jest najważniejszą instytucją, która bada sektor bankowy i jeszcze do niedawna nie był dobrym źródłem informacji o bankach. Instytucją, która posiada komplet danych jest Narodowy Bank Polski i on ma najlepsze podstawy do tego, aby oceniać sytuację w całym sektorze finansowym czy systemie bankowym.

Natomiast Główny Urząd Statystyczny bardzo dawno temu rozpoczął pewne badania sektora bankowego dla celów ogólnej statystyki. Badania te były ukierunkowane przede wszystkim na dostarczanie danych do tzw. rachunków narodowych. Problemy te są bardzo ważne w statystyce a konieczność ich zbierania i analizowania wynika z porozumień z Unią Europejską. W Polsce znajomość tych zagadnień oraz świadomość, że można uzyskać tego rodzaju dane jest, jak sądzę, jeszcze bardzo niska. Wynika to na pewno z faktu, że problematyka jest mało znana i spopularyzowana przez sam GUS.

Badania sektora finansowego, jak zaznaczyłam, prowadzone były przez wiele lat z konieczności, a nie z potrzeb określonych instytucji np. planistycznych czy regulacyjnych. Te badania były prowadzone, mówiąc łagodnie, mało profesjonalnie. W odpowiednim departamencie nie było bowiem żadnej osoby, która tak naprawdę zajmowałaby się tymi zjawiskami od strony badań statystycznych. Do 1989 roku pracował pewien zespół ludzi, który miał nawet dobre podstawy i uwarunkowania aby dokonywać analiz, ale nie był specjalnie motywowany do tej pracy. W 1989 r. na skutek pewnych zmian organiza-

cyjnych osoby te odeszły, bądź zostały rozproszone po Urzędzie i zespół przestał istnieć. Wtedy kiedy działo się chyba najwięcej w sektorze finansowym w zakresie przemian instytucjonalnych i systemowych nie było nikogo, kto profesjonalnie poprowadziłby zbieranie i opracowywanie informacji. Sposób badania przez GUS zjawisk finansowych, w tym również określonych grup podmiotów finansowych był nieprawidłowy. Na błędy wynikające z braku kompetencji zaczęły nakładać się błędy wynikające z tego, że także metodologia nie była dostosowana do potrzeb i nieadekwatna do nowych uwarunkowań gospodarczych.

W chwili obecnej staramy się naprawić braki, opracować nową metodykę zbierania i analizowania danych, ale odrobienie starych błędów nie jest prostą sprawą. Tym niemniej w ubiegłym roku rozpoczął działalność nowy departament, Departament Finansów, którego zadaniem jest m.in. prowadzenie tego rodzaju analiz i przygotowywanie informacji o sektorze finansowym.

Pierwszy problem na jaki napotkaliśmy to brak możliwości zmiany formularzy i metodologii w trakcie roku sprawozdawczego. Niestety musieliśmy podpisać takie zobowiązanie, a okazało się, że bardzo krępuje nam ono ręce. W dotychczasowej metodologii badania banków znajdowały się błędy wręcz ośmieszające Główny Urząd Statystyczny, z którymi nie bardzo było wiadomo co zrobić. Na pewno nie mogliśmy zmienić wszystkiego z dnia na dzień, stąd szukaliśmy innego wyjścia z sytuacji. Nie można było po prostu usunąć tego co było robione dotychczas, pomimo, że dane przetwarzano ręcznie, a zatrudnionych było przy tym 10 osób. Dodatkowo nowe sposoby analizy spotkały się ostrymi protestami w Urzędzie, z różnych stron, a dotyczyły one głównie celowości

opracowywania informacji w takim układzie jak to proponowaliśmy.

Akurat na mnie spadł zaszczyt uporządkowania tej „stajni Augiasza” i ja musiałam odpierać ataki z różnych stron. Zaczęliśmy nasze działania od podjęcia próby uporządkowania tego czym dysponowaliśmy. Weryfikowaliśmy sprawozdania, uruchomiliśmy nowe programy (tutaj szczególne podziękowania dla pani dyrektor Charewicz, której zawdzięczamy bardzo wiele) i nawiązaliśmy współpracę z Głównym Inspektorem Nadzoru Bankowego. Zaczęliśmy też przygotowywać nowe formularze, które wejdą do badań dopiero w 1996 roku. W tej chwili nie jest już jednak tak źle, ponieważ po jakim takim uporządkowaniu zbiorów, po jakim takim przygotowaniu programów do przetwarzania danych jednostkowych, GUS zaczął publikować wyniki swoich badań dotyczące sektora finansowego.

Bardzo wyraźnie chcę jednak podkreślić, że to nie są wyniki, które mogą być podstawą do oceny standingów. Są to jedynie dane z tzw. rachunku wyników, które dotyczą określonej zbiorowości banków. W Głównym Urzędzie Statystycznym nie ma miejsca na takie dywagacje czy obejmujemy analizą przedstawicielstwa instytucji finansowych czy nie, to w ogóle nie wchodzi w grę. Dane dotyczą banków, które mają licencję na działalność w Polsce. Jest to bardzo określony zbiór instytucji finansowych. Banki są wymieniane po imieniu i pokazywane są z różnych stron. Tak naprawdę to jest to tylko rachunek wyników, który pozwala na ocenę tendencji czy rentowność w bankach poprawia się czy nie.

W kwietniu, czyli za miesiąc, będę miała okazję przedstawić na konferencji szczególnie wyniki naszych prac w Głównym Urzędzie Statystycznym, już po jakim takim uporządkowaniu zbiorów za lata 1992-95. Spotkanie zostało specjalnie zorganizowane w celu zapoznania osób zainteresowanych z systemem zbierania i opracowywania danych na temat systemu finansowego i promowanie tej publikacji, której roboczy egzemplarz mam ze sobą. Opracowanie początkowo było nieco skromniejsze, a nazywa się „Monitoring banków”. To jest właśnie to, nad czym jeszcze intensywnie pracujemy, aby informacje zawarte w tej publikacji były kompleksowe, adekwatne do potrzeb i użyteczne dla dalszych analiz. Będą to wyniki fi-

nansowe banków w różnych przekrojach i w różnych układach z uwzględnieniem wyników wprowadzonej ostatnio ankiety dotyczącej wybranych elementów kapitału własnego. Główny Urząd Statystyczny nie może robić rankingów, jest to zabronione, wobec tego chcemy pokazać banki z różnych stron i w różnym świetle. Mamy zamiar pokazać jak najwięcej danych, aby możliwe były dalsze opracowania na tej podstawie już dla osób tym bardziej szczegółowo zainteresowanych.

Co jest zaletą tej publikacji? Jest w niej bardzo wyraźnie powiedziane, że praca oparta została na zbiorze otwartym, wobec tego stanowi opracowanie dostępne dla wszystkich chętnych, bo nie zdradza żadnych tajemnic. Publikacja, która została aktualnie przygotowana obejmuje już w tej chwili dane z 1995 roku. Oznacza to, że jest ona na tyle gotowa, że mogłaby być wydrukowana i jako materiał pomocniczy rozesłana do banków, czy ewentualnie do środowisk akademickich. Takie są też nasze zamiary.

Jeżeli byłyby oczekiwania w stosunku do Głównego Urzędu Statystycznego, że damy państwu podstawy do oceny sytuacji poszczególnych banków, a tym bardziej rankingu, to przepraszam, ale muszę państwa rozczarować, gdyż nie jest to rolą Urzędu. Natomiast mogę powiedzieć z całą odpowiedzialnością, że dane przetwarzane przez GUS, po wszystkich niezbędnych korektach, są zbieżne z wynikami Głównego Inspektoratu Nadzoru Bankowego.

Mówiąc o obrazie polskiego systemu bankowego, to jeśli przyjrzymy mu się od strony rachunku wyników, jest to już system względnie sprawny. Wydaje się, że aktualny stan wynika z ogromnego wysiłku w dokonaniu restrukturyzacji jaki został uczyniony w latach 1993 – 1994 ze strony nadzoru bankowego i samych banków. To nie jest ten sam system finansowy, który był na początku lat dziewięćdziesiątych i myślę, że może on już sprostać konkurencji, o której tu tak dużo mówiono.

Patrząc na problemy konkurencji i obecności banków zagranicznych w Polsce, należałoby jednak pamiętać o tym jaki ogromny wysiłek został zrobiony przy porządkowaniu portfeli kredytowych i jak duże obciążenia w tym okresie poniosły również same polskie banki. W rachunku wyników przenosi się to na olbrzymie odpi-

sy, które spowodowały bardzo gwałtowny spadek rentowności i rezerw celowych. Aktualnie sytuacja nie jest też tak zła jeśli popatrzymy na bilans agregowanych banków i należności w sytuacji nieprawidłowej czy złe kredyty. Nastąpił ogromny spadek udziału złych długów – więcej niż o połowę w stosunku do lat 1992–1993. W przygotowanym raporcie jest wiele szczegółowych danych, które będzie można niedługo nie tylko obejrzeć, ale wykorzystywać do bardziej szczegółowych analiz całego sektora bankowego.

Bardzo ubolewa się nad przypadkami likwidacji banków. Ja bym tego problemu tak nie stawiała. Jeśli jakiś bank został zlikwidowany, przejęty przez inny bank, czy też wchłonięty to były ku temu konkretne przestanki. Wydaje się, że lepsze jest przejęcie jednego banku przez drugi i dokonanie jego sanacji, niż żeby funkcjonował on dalej jako taki karłowaty twór, który nie wiadomo komu i czemu służy. Z analiz statystycznych wynika, że najlepiej mają się duże banki (chyba nie trzeba tego wątku rozwijać, ale są podstawy, aby takie sądy prezentować szczególnie przed zgromadzonym audytorium osób kompetentnych).

Moi przedmówcy bardzo dużo mówili o wysokiej konkurencyjności banków zagranicznych i umacnianiu się ich na polskim rynku. Może są inne tego oznaki i dowody, natomiast w świetle rachunków wyników nie wygląda to tak dramatycznie. Obawa przed skutkami wchodzenia banków zagranicznych do Polski jest, moim zdaniem, nadmierna. Ja nie mówię, że to jest problem niebagatelny i że konkurencji nie ma. Natomiast jeśli popatrzymy na przychody i koszty w bankach zagranicznych, ujętych w statystyce Głównego Urzędu Statystycznego, w relacji do całego systemu jako takiego, to banki zagraniczne stanowią 1/4 całego sektora. Analiza dotyczy wszystkich banków, w których wystąpiła w jakimś elemencie chociażby złotówka kapitału zagranicznego (dane dotyczą wyników za trzeci kwartał 1995, ale nie sądzę, aby czwarty kwartał zmienił zasadniczo obraz sytuacji w sektorze bankowym).

Przy czym jakie to są banki – chcę to wyraźnie podkreślić? To są wszystkie banki, w których, jak zaznaczyłam, występuje chociażby złotówka w kapitałach własnych. To jest przede wszystkim 12 banków licencjonowanych i te,

które mają matki – ze 100% kapitałem lub prawie 100% kapitałem i te, które de facto są filiami wielkich banków działających na świecie. Do tej grupy doliczony jest jeszcze American Express – jedyna tego rodzaju instytucja, ale nie może być ona wyodrębniona w statystyce. Włączyliśmy American Express do banków, ale nie stało się wielkie nieszczęście, bo on nam nie zmienił w sposób zasadniczy wyniku ostatecznego.

Zadałabym pytanie czy to jest źle, że banki zagraniczne są na naszym rynku finansowym? Nie sądzę. Na te banki w stosunku do przychodów banków ogółem, przypada około 3% przychodów, a więc nie jest to tak wielki udział i nie jest to jeszcze taka ogromna konkurencja. Tak wynika z naszych szacunków dotyczących tych wspomnianych przeze mnie 12 banków plus American Express. Być może, na niektórych rynkach, w niektórych rodzajach usług czy produktów z punktu widzenia poszczególnych banków występuje ogromne zagrożenie. Natomiast z punktu widzenia tego, co się dzieje od strony rachunku wyników, to takiej wielkiej konkurencji i nieszczęścia nie ma.

Z badań wynika, że na polskim rynku finansowym są banki o różnym udziale kapitału zagranicznego, które odgrywają dość poważną rolę w sektorze. Istnieją 4 banki, w których na koniec 1995 r. udział kapitału zagranicznego wynosił 50% lub niewiele powyżej tej granicy. Są to bardzo niewielkie banki, w których i przychody i koszty są wręcz znikome w stosunku do całości sektora. Funkcjonuje w sektorze 5 banków mających udział kapitału zagranicznego w kapitale akcyjnym trochę powyżej 30%, ale mniej niż 50%. Jest jeszcze 7 banków, których udział kapitału zagranicznego w kapitale akcyjnym kształtuje się na poziomie od 10 do 29%. Banki, w których zaangażowany jest kapitał zagraniczny mniejszościowy to są duże polskie banki mające duże znaczenie na polskim rynku finansowym i mocną pozycję.

Gdybyśmy z kolei spojrzeli na sektor finansowy od strony kapitału i od strony udziału w rynku to się okazuje, że banki, które są filiami bądź oddziałami banków zagranicznych to przynajmniej od strony przychodów i kosztów one żadnego takiego wylomu w rynku nie uczyniły. Natomiast te banki zagraniczne, które weszły z kapitałem akcyjnym, (zresztą w różny sposób i w różnych formach),

do naszych istniejących już od dawna banków, działają obecnie jako partnerzy na polskim rynku finansowym. Wzmocniły one kapitałowo polskie banki, dały, jak tu już wspomiano know how, wymusiły rozwój i ich rolę należy ocenić jako bardzo pozytywną.

Przeprowadzone badanie nie uwzględniło problemu głosów w radach nadzorczych lub w walnych zgromadzeniach i jak to się ma do kryterium wyróżniania w ten sposób banków zagranicznych. Główny Urząd Statystyczny przymierza się do takiego badania, ponieważ na GUS zostanie prawdopodobnie nałożony obowiązek badania inwestycji bezpośrednich i wtedy będzie można powiedzieć coś więcej na ten temat. Niewątpliwie zagadnienie jest warte diagnozowania i bliższego przyjrzenia, także od strony danych statystycznych.

Pragnę jednak podkreślić, że z punktu widzenia analiz Urzędu, odzwierciedlających sytuację na rynku finansowym w Polsce, nie ma zasadniczego zagrożenia bytu polskich banków ze strony banków zagranicznych. Wynika to z faktu, że ich udział jest największy przede wszystkim w tych bankach, które już istniały, zostały wzmocnione i dokapitalizowane środkami banków zagranicznych.

Jest jeszcze jedna sprawa, o której pragnę powiedzieć na koniec. Czasami z wypowiedzi w dzisiejszej dyskusji i nie tylko tej, ale także toczących się w innych gremiach a dotyczących wchodzenia na polski rynek zagranicznych instytucji finansowych, odbiera się takie wrażenie jakby nie było żadnej kontroli i regulacji na tym rynku. Często dyskutanci mówią o otwieraniu rynku i wchodzeniu do Polski banków zagranicznych, tak jakby to był kraj, w którym nie ma ani nadzoru bankowego, ani

sprecyzowanej polityki banku centralnego. Natomiast jest i polityka banku centralnego w tym zakresie i jest projekt rządowy, który stał się aktualnie przedmiotem bardzo dogłębnych prac analitycznych, w których uczestniczy również Narodowy Bank Polski. Nie sądzę, aby była możliwa sytuacja ograniczania w administracyjny sposób dostępu banków zagranicznych do polskiego rynku, gdyż nie byłoby to racjonalne, skoro chcemy integrować się z Europą Zachodnią i ze światem. To jednocześnie czy stowarzyszenie będzie bowiem dotyczyło również swobody transferu kapitału. Nie jesteśmy też całkowicie bezradni i nieświadomi tego, jakiego rodzaju zagrożenia występują na rynku przy braku regulacji i norm ostrożnościowych, przecież regulacje są wszędzie, nawet w krajach mających najbardziej rozwinięte rynki finansowe. Takiego rodzaju zagrożenia mogłyby nas spotkać gdybyśmy zachowywali całkowicie pasywną postawę. Mnie się wydaje, że jeśli był taki moment to dotyczy on okresu pomiędzy rokiem 1989 i 1992, kiedy rzeczywiście nie zdawano sobie sprawy z tego, czym grozi nadmierny liberalizm.

Polityka wobec systemu bankowego w Polsce jest unormowana i co ważne stabilna, a takich zagrożeń ze strony kapitału zagranicznego, aby zniszczył on polskie banki nie widać. Moim zdaniem, nastąpił proces integracji, co chyba jest normalne, skoro jesteśmy krajem europejskim i mamy być za chwilę w Unii Europejskiej.

¹ Tekst nie jest autoryzowany.

² Grażyna Izdebska-Ancyparowicz jest Dyrektorem Departamentu Finansów w Głównym Urzędzie Statystycznym.

DYSKUSJA

Grażyna Gierszewska¹

Problematyka konkurencji w sektorze bankowym i funkcjonowania w nim banków zagranicznych spotkała się z bardzo dużym zainteresowaniem i zgromadziła szerokie grono uczestników. Pomysł na temat spotkania wziął się z obserwacji intensywnej dyskusji, która toczy się, nie tylko w środowisku finansistów, na temat przyszłości polskiego sektora bankowego. W szczególności trwa wymiana poglądów co do przyszłości ważnego segmentu tego rynku, a mianowicie banków komercyjnych pozostających nadal własnością Skarbu Państwa. Rozwiązania i regulacje dotyczące tych właśnie banków są o tyle ważne, że segment banków komercyjnych odgrywa bardzo dużą rolę na rynku. Od tego co będzie się w nim i z nim działo zależy przyszłość całego polskiego systemu finansowego.

Dyskusja jest ostatnio bardzo ożywiona z powodu projektu konsolidacji przygotowanego przez rząd (w momencie oddawania zeszytu do druku projekt ten został już zatwierdzony przez Sejm). W związku z tym projektem pojawiło się wiele pytań. Czy dokonywać konsolidacji, a jeśli tak to jakiej? Czy konsolidacja ma być realizowana drogą administracyjną czy oddolnych inicjatyw banków? Jeżeli dokona się konsolidacji to co dalej z prywatyzacją banków? Czy konsolidacji nie powinna jednak poprzedzić prywatyzacja w sektorze bankowym?

Za tymi pytaniami kryje się bardzo wiele różnorodnych problemów, między innymi kwestie konkurencyjności w sektorze bankowym oraz rola i miejsce w nim banków zagranicznych. Banki zagraniczne są dla jednych zagrożeniem w funkcjonowaniu, dla innych partnerami na rynku. Czy banki zagraniczne mają brać udział w prywatyzacji polskiego sektora bankowego, jeśli tak to w jakiej formie i co to oznacza dla kształtowania się jego

przyszłości? Nie brakuje także głosów, że otwieranie rynku finansowego powinno być ostrożne i stopniowe. Są też tacy, którzy twierdzą, że najważniejsze banki światowe są już na polskim rynku i ich działalność objawia się w różnych formach.

Wydaje się, że dosyć istotna jest polityka banku centralnego w zakresie licencji. Na polskim rynku sytuacja „falowała”; na początku procesów transformacji gospodarczej wydano dużo licencji, a potem proces ten został zahamowany z niewyjaśnionych powodów. Z aktualnej polityki i deklaracji banku centralnego wynika, że ta polityka prawdopodobnie ulegnie istotnym zmianom, pewnej liberalizacji. Ważne jest jak w tym kontekście Narodowy Bank Polski widzi obecność banków zagranicznych: czy na zasadach pełnej wzajemności, czy też raczej na zasadach „national treatment”.

Wyobrażenia o konkurencji między bankami są bardzo różne, na ogół skrajne – od rywalizacji pomiędzy dżentelmenami do wolnej amerykanki, od czystej gry po reguły zapewniające przewagę nad konkurentami nie zawsze dozwolone. W ostatnich latach nastąpiło przewartościowanie spojrzenia na istotę i warunki konkurencji na rynku usług finansowych. Wbrew oczekiwaniom zwolenników niektórych opcji politycznych, na tym rynku więcej banków wcale nie musi oznaczać zdrowszej konkurencji. Często jest wręcz odwrotnie, łatwość pokonania progu wejścia przez rachityczne instytucje kredytowe prowadzi do deformacji konkurencji i osłabienia systemu bankowego.

Co decyduje o kształcie konkurencyjności polskiego rynku bankowego i jak na tym tle należy ocenić działania banków zagranicznych? Odpowiedzi na te inne pytanie poszukiwali dyskutanci podczas seminarium.

Dyskusję prowadzili: Ewa Balcerowicz, wiceprezes Fundacji Naukowej CASE i Piotr Kazimierczyk, dyrektor departamentu w Polskim Banku Rozwoju S.A. W wymianie poglądów na temat konkurencyjności w sektorze finansowym i funkcjonowania banków zagranicznych w Polsce wzięli udział: paneliści – Z. Dobosiewicz, W. Majcherczak, J. Chojna, G. Ancyparowicz, goście – E. Śleszyńska-Charewicz, P. Wyczański, J. Solarz, Z. Klimiuk, L. Pawłowicz oraz prowadzący dyskusję – E. Balcerowicz i P. Kazimierczyk.

W dyskusjach nad kształtem polskiego sektora bankowego utarły się pewne mity, z którymi trudno walczyć, a są one niekorzystne dla budowania strategii konkurencyjnych przez banki krajowe. Jednym z takich mitów jest określanie 1997 roku jako przełomowego dla rynku finansowego w Polsce. W tym właśnie roku ma jakoby nastąpić pełne otwarcie sektora dla konkurencji zagranicznej. Oczywiście już w tej chwili widać, że jest to nieporozumienie. Innym mitem jest im więcej banków tym lepiej dla konkurencji. Obserwowane na światowych rynkach usług finansowych postępy koncentracji organizacyjno-kapitałowej nie są jedynie reakcją obronną na zagrożenie funkcjonowania systemów bankowych w wielu krajach na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Można mówić o nadprodukcji usług bankowych, w szczególności depozytowo-kredytowych, co doprowadziło do zmiany charakteru konkurencji. Nie ma ona wyłącznie charakteru cenowego i na każdym z segmentów rynku przybrała inną formę. Bankowość tzw. detaliczna gwałtownie się kurczy, np. poprzez pozbywanie się sieci oddziałów, a indywidualnym klientom oferuje się samoobsługę. Konkurencja o wysoko dochodowych klientów przybiera formę konkurowania zestawami usług, a nie ceną pojedynczego produktu bankowego. W tych warunkach dokonuje się konsolidacji sektorów bankowych, używając do tego nowoczesnych form organizacyjnych koncentracji kapitału.

Na polskim rynku finansowym funkcjonuje aktualnie 15 banków zagranicznych, które działają na zasadach krajowych, są 3 oddziały banków zagranicznych i 37 przedstawicielstw obcych banków. Udział tych banków w rynku jest znaczący, a konkurencja z ich strony istnieje już od dość dawna, na tyle długo, że krajowe banki po-

winny się z nią pogodzić, bez oczekiwania na tajemniczy przełom roku 1997.

Banki zagraniczne wniosły wiele nowych elementów na polski rynek finansowy, przede wszystkim zaczął się on „cywilizować”. Poszczególne rynki cywilizują się i przychodzi czas na to, aby cywilizowała się także współobecność różnych banków w sektorze. Mówiąc o „cywilizacji w sektorze” można zaobserwować to na przykładach takich jak „underwriting”. Na początku była to nowość na polskim rynku i pozwalało to stosunkowo dowolnie kształtować ceny usług. Obecnie obserwujemy znacznie bardziej rozwinięte formy przygotowania do emisji papierów wartościowych. Natomiast inne aspekty współobecności banków zagranicznych i krajowych na polskim rynku finansowym oczekują dopiero na zmiany i uregulowania, właśnie na te bardziej, cywilizowane formy współdziałania.

Z drugiej strony widać również, że obawy wystąpienia zagrożeń nie były bezpodstawne. Odnotowano dużą migrację kadr z polskich banków do banków zagranicznych, a przecież potencjał tych instytucji jest i tak bardzo znaczący. Banki zagraniczne pozwalają sobie na stosowanie pewnych form działania, które są zaliczane do nagannych, takich jak „racketing” czy „dumping”. Stąd dyskusja jest bardzo potrzebna, chodzi bowiem o to, aby banki zagraniczne nie były straszakiem dla polskich banków, ale stanowiły wzór do naśladowania i stały się partnerami do współpracy.

Zwrócono uwagę, że w operowaniu mitami pomaga brak dostępu do informacji, rzetelnych danych o sposobach funkcjonowania banków, ich wynikach finansowych, strategiach działania. Większość publikowanych analiz nie jest pełna, albo są bardzo powierzchowne. Ujawnia się ten problem, który był podnoszony przez panią dyrektor z Głównego Urzędu Statystycznego we wprowadzeniu do panelu.

Podczas dyskusji zwrócono uwagę, że takie informacje o sektorze, jakie przedstawiła pani Grażyna Ancyparowicz i dane statystyczne, są znakomitym uzupełnieniem informacji jakościowych i dają pewien obraz sektora bankowego.

Z drugiej strony dobrze się zaczyna dziać, że przygotowuje się dane statystyczne, gdyż dzięki temu można

przygotowywać rankingi, analizować sytuację w całym sektorze. To czego nie może zrobić Główny Urząd Statystyczny, bo nie jest do tego powołany, mógł zrobić miesięcznik „Bank” i „Nowa Europa”. Przygotowano, mianowicie ranking pięćdziesięciu największych banków. Analizy banków zrobione zostały z różnych punktów widzenia, w rozmaitych przekrojach, przy wykorzystaniu wielu wskaźników. Przygotowane materiały warte są pokazania i przemyślenia. Bardzo dobrze, że istnieje już co najmniej kilka ośrodków informacyjnych, które przygotowują dane zbiorcze o sektorze bankowym, nawet jeśli z naturalnych względów (np. nadzór bankowy, NBP, GUS) muszą być one bardzo powściągliwe w ujawnianiu informacji.

W dyskusji powracano wielokrotnie do historii tworzenia się rynku bankowego w latach 1990-95 i polityki Narodowego Banku Polskiego oraz nadzoru bankowego wobec otwierania rynku finansowego i wchodzenie banków z kapitałem zagranicznym do Polski. Okres ten należy podzielić na dwa zasadnicze etapy w tworzeniu strategii wobec banków zagranicznych. Pierwszy z nich charakteryzował się tym, że rząd polski był bardzo zainteresowany i zachęcał banki zagraniczne do wejścia na polski rynek finansowy. Drugi okres, który dotyczy lat 1994–1995 kiedy polityka uległa diametralnej zmianie i np. w 1994 r. wydano jedną licencję.

Analizując aktualny stan sektora bankowego to wg stanu na 31 grudnia 1995 r. mamy 18 banków z większościovym kapitałem zagranicznym i te banki stanowią 4,4% systemu aktywów banków komercyjnych; natomiast 4,2% licząc wielkość sektora razem z bankami spółdzielczymi. Trzeba zwrócić uwagę, że wśród tych 18 banków jest jeszcze Megabank ze 100% kapitałem zagranicznym. Bank jest w zawieszeniu, prowadzi tylko działalność windykacyjną, ale tym nie mniej fakt jest faktem, że jest to bank ze 100% kapitałem zagranicznym i w różnych analizach dotyczących banków zagranicznych musi być nadal uwzględniany.

Problemy z klasyfikacją banków i zaliczaniem ich do poszczególnych grup będą się komplikowały. Aktualnie działa na rynku 17 banków zagranicznych z kapitałem polskim, ale kapitał jest tak mały, że jego udział nie ma żadnego wpływu na zarządzanie aktywami, na alokację środków. W związku z tym w analizach sektora trzeba do

tych banków podchodzić nieco inaczej. Na przykład można się zastanowić nad Wielkopolskim Bankiem Kredytowym S.A., czy jest to bank polski czy zagraniczny, z uwagi na to, że w tym przypadku połączony kapitał irlandzki razem z EBORem może dawać po sprzedaży siłę głosów, która bardzo wyraźnie będzie wskazywała na dominującą pozycję aktywnego akcjonariusza.

Na tle przykładu Wielkopolskiego Banku Kredytowego S.A. zwrócono uwagę na częste zarzuty pod adresem Narodowego Banku Polskiego, że NBP niczego nie promuje. Wyraźnie jest określona rola banku centralnego, który ma wyrażać opinię o ewentualnym nabywcy akcji w polskim banku od Ministerstwa Finansów. Tak było z pakietem WBK. Nadzór bankowy wydał opinię o Banku Irlandzkim. Pokazano, czy zabiegający o zakup akcji jest dobrym akcjonariuszem i czy jego kapitał jest czysty. Zarówno jeden jak i drugi ubiegający się o opinię otrzymał opinię pozytywną. Trudno żeby Bank Irlandzki, któremu nic nie można było zarzucić, miał otrzymać opinię negatywną, tym bardziej, że jest on akcjonariuszem, który już wcześniej deklarował, że jest zainteresowany objęciem pakietu akcji i rolą strategicznego, aktywnego inwestora.

Kontynuując problematykę prywatyzowania polskich banków wyrażono opinię, że poważnym zagrożeniem dla rozwoju sektora finansowego jest pozostanie dużej grupy banków we władaniu Skarbu Państwa. Głównym akcjonariuszem w tej grupie banków, która będzie konsolidowana pozostanie Skarb Państwa i to na długi okres czasu. Skarb Państwa nie jest akcjonariuszem aktywnym, który będzie pobudzał banki do walki konkurencyjnej.

Pani dyrektor z Głównego Inspektoratu Nadzoru Bankowego wskazała, że nadal prowadzi się analizę w oparciu o banki wydzielone z NBP po to, żeby nie zaburzać pewnego rodzaju agregacji i zachować dzięki temu ciągłość informacyjną. Jednocześnie dokonuje się agregacji danych także w innych układach, dla potrzeb bardziej rozszerzonych analiz i badania dynamiki sektora bankowego. Tym nie mniej nie można gwałtownie przejść na analizę innych grup, dlatego, że nie będzie możliwości prowadzenia porównań i zaburzona zostanie ciągłość.

Jak wygląda sytuacja kiedy popatrzy się na udział banków polskich w sumie aktywów netto, przeanalizuje udziały w depozytach ogółem i w depozytach od ludności

oraz udziały w kredytach brutto w latach 1994 – 1995? Według stanu na 31 grudnia 1994 r. i stanu na 31 grudnia 1995 udział w rynku grupy dziewięciu banków komercyjnych wydzielonych z Narodowego Banku Polskiego mierzonej wskaźnikiem sumy aktywów netto i sumą depozytów zmniejszył się. Udział w depozytach ludności w latach 1994 – 95 pozostał na tym samym poziomie a udział w kredytach brutto wzrósł.

Grupa sześciu banków wydzielona do odrębnej analizy to: PEKAO SA, PKO BP, BGŻ, BH SA, PBI SA i BGK SA. Są to banki państwowe i one także odnotowały zmniejszenie udziału w rynku mierzonej sumą aktywów netto, sumą depozytów ogółem i depozytów od ludności. Obrazuje to poniższe zestawienie.

Grupa 9-ciu banków komercyjnych w rynku wg wskaźników w %%	1994	1995
Udział w sumie aktywów netto	32,90	31,86
Udział w depozytach ogółem	29,27	27,86
Udział w depozytach ludności	25,37	25,36
Udział w kredytach brutto	34,50	36,20
Grupa 6-ciu banków państwowych w rynku wg wskaźników w %%	1994	1995
Udział w sumie aktywów netto	47,39	46,32
Udział w depozytach ogółem	53,79	54,70
Udział w depozytach ludności	63,83	62,58

W gruncie rzeczy dwa banki PKO BP i PEKAO SA stanowią 31,57% systemu bankowego, kolejnych 6 banków ma udział w rynku 32,8 %. W sumie 21 banków komercyjnych stanowi łącznie 86,3% systemu bankowego. W tej grupie 21 banków w roku 1996 na 17-tej pozycji znajduje się Citibank Poland, a ING na 19-tej pozycji liczonej wg wskaźnika kapitałów.

Wskazywano, że mówiąc o konkurencji banków polskich na rynku należy wyróżnić różne typy strategii realizowanych przez te banki. Banki państwowe wybierały strategię biernego dostosowywania się do polityki określonej przez centrum gospodarcze – Narodowy Bank Polski i Ministerstwo Finansów. Miała ona gwarantować stabilność i trwałość ich pozycji, a wyrastała na ogół ze starych przyzwyczajzeń i nawyków kadry kierowniczej tych banków. Inna strategia polegała na zwiększaniu i umac-

nianiu samodzielności banku, np. starano się rozbudować bazę depozytów, uniezależnić od kredytu refinansowego i zwiększyć kapitał własny oraz oczyścić portfel kredytowy ze złych długów. To miało stwarzać podstawy do ekspansji, wyrażającej się między innymi w rozbudowie oddziałów banku.

Historyczna dominacja dużych banków państwowych w Polsce spowodowała, że po liberalizacji rynku usług bankowych rozpoczęła się na nim ostra walka cenowa. W jej wyniku wiele nowo powstałych banków musiało pozyskiwać depozyty po cenach wyższych niż wolnorynkowe. Po nieudanych próbach przełamania wyjątkowej pozycji banków określających ceny depozytów złotówkowych i walutowych oraz narzuceniu ceny pieniądza za pośrednictwem obligacji Skarbu Państwa nastąpił proces porządkowania struktury cen. Proces ten uległ przyspieszeniu po utworzeniu międzybankowego rynku pieniężnego. Banki zaczęły rozumieć, że w ich interesie leży przejrzystość cen na rynku.

Analiza znaczenia banków zagranicznych w polskim sektorze finansowym wskazuje, że ich udział jest nadal bardzo mały, jakkolwiek wzrasta. W 1994 r. było 11 banków z przewagą kapitału zagranicznego, a ich udział w sumie aktywów netto wynosił 3,16%. Na początku 1996 r. mamy już 18 banków, których udział w sumie aktywów wynosi 4,4%. W 1994 r. udział banków zagranicznych w depozytach ogółem wynosił 2,73%, w 1996 r. wzrósł do 3,3%. Banki z przewagą kapitału zagranicznego w 1994 r. nie prowadziły praktycznie operacji dla indywidualnych klientów, ich udział w depozytach ludności wynosił 0%, a na początku 1996 r. wynosił 0,73%. Banki zagraniczne odnotowały również przyrost udziału w kredytach brutto – w 1994 r. miały 3,63% rynku, a w 1996 r. już 5,10%. Bardzo wyraźnie widać rozwój banków zagranicznych w sektorze finansowym i ich dynamiczny wzrost w rynku mierzony według różnych wskaźników.

W dyskusji podkreślano wielokrotnie, że sytuacja ulega dynamicznej ewolucji. Aktualnie w pierwszej dwudziestce znajdują się tylko dwa banki zagraniczne co nie oznacza, że sytuacja nie ulegnie zmianie do końca roku. Gwałtowne zmiany polegają na wzmocnieniu kapitałowym banków z udziałem kapitału zagranicznego. Wzrost udziału w rynku, jak pokazują to analizy i zestawienia we-

dług rozmaitych wskaźników, świadczy o tym, że banki zagraniczne będą ekspansywnie szukać dróg powiększenia swojej roli w sektorze bankowym w Polsce.

Nadzór bankowy nie uważa takiego rozwoju rynku i wzrostu udziału banków zagranicznych w sektorze bankowym w Polsce za zagrożenie. Otwierania rynku nie da się zatrzymać. Nie można ustalić granicy i określić w regulacjach, że może być tyle a tyle zagranicznego kapitału akcyjnego w polskim sektorze bankowym. Czym i w jaki sposób należałoby mierzyć udział banków zagranicznych w systemie bankowym? Wystarczy popatrzeć jak to wygląda w innych krajach. Nigdzie, ani w USA, ani w Anglii i Francji, ani w Niemczech nie nakłada się tego typu barrier. W każdym z tych państw instytucje finansowe cieszą się jak napływa do nich zdrowy kapitał.

Dyskusje dotyczące konkurencyjności w sektorze finansowym odnoszą się pozycji konkurencyjnej banków polskich i zagranicznych. Należy jednak zwrócić uwagę na jeszcze inny aspekt problemu. Nadzór bankowy ma określone zadania i rolę do wypełnienia w kształtowaniu się i rozwoju rynku finansowego. Dążono do tego, aby z punktu widzenia konkurencyjności banki zagraniczne nie różniły się i od innych banków, które występują jako oddzielne podmioty, a nie jako oddziały banków zagranicznych. Przede wszystkim prowadzono intensywne działania w tym kierunku, aby oddziały banków zagranicznych zostały wyposażone w odpowiedni kapitał. Wszystkie współczynniki, według których dokonywano oceny tych banków były i są odnoszone do kapitału przekazanego oddziałom w Polsce. Podobnie odnosi się wszystkie normy ostrożnościowe, właśnie w tym celu, aby doprowadzić do równych warunków konkurencyjnych.

Są pewne obszary rynku, gdzie dokonały się znaczące zmiany i należy tylko oczekiwać, że nastąpi dalszy postęp w tych dziedzinach. Przenoszone są nowoczesne technologie działania, know how, do portfela polskich banków weszły nowe produkty bankowe – wszystko to polski rynek finansowy zawdzięcza w dużej mierze bankom zagranicznym – i jest to powód do zadowolenia. Obecność konkurentów wymusza na polskich bankach (z kapitałem polskim) o wiele większą agresywność w zabieganiu o klientów i myślenie o rozwoju w kategoriach sprostania konkurencji na rynku. Skończyła się prosta

konkurencja cenowa. Coraz powszechniejsza staje się świadomość, że granice konkurencji cenowej między bankami wyznacza rywalizacja o nadwyżki finansowe gospodarstw domowych ze strony giełdy, funduszy powierniczych oraz instytucji ubezpieczeniowych. Wszystko to oznacza zawężenie pola dotychczasowej konkurencji cenowej o depozyty i dotyczy to w równej mierze banków polskich jak i zagranicznych.

W tym kontekście zwrócono uwagę, że w początkowym okresie transformacji sektora finansowego w Polsce w zasadzie nie było konkurencji pomiędzy polskimi bankami. Banki tzw. dziewiątki raczej ze sobą współpracowały, głównie dlatego, że każdy z nich dominował w swoim regionie i jeżeli odczuwały one konkurencję to właśnie raczej ze strony banków o kapitale mieszanym, które na tym z samym obszarze rozpoczęły działalność. Zmniejszyły się też, występujące początkowo, różnice w oprocentowaniu lokat pomiędzy państwowymi bankami. Umowy kredytowe i oprocentowanie pożyczek mieściło się w podobnych przedziałach, a ich ostateczna wysokość zależała od indywidualnej oceny przez bank kondycji finansowej. Dopiero w ostatnim czasie zaczyna się rysować pewna konkurencja pomiędzy bankami państwowymi, zwłaszcza jeśli chodzi o zdobycie dobrego klienta. Banki dążą do przejęcia obsługi tych przedsiębiorstw, których sytuacja finansowa jest bardzo dobra. Początki prawdziwej konkurencji rysują się w związku z rozbudową sieci. Bardziej ekspansywne banki tworzą nowe oddziały w dużych centrach przemysłowych i miastach i to stopniowo zmienia ich dotychczasowy regionalny charakter.

W trakcie dyskusji wielokrotnie powracano do problemu zagrożeń na polskim rynku finansowym i w różnych obszarach upatrywano największych trudności. Wskazano, że pod koniec XX wieku nie sposób nie myśleć o systemach informatycznych. Polskie banki znajdują się w złej sytuacji. Dla polskiego systemu bankowego największe zagrożenie wiąże się przede wszystkim z tym, że w bankach nie ma nowoczesnych systemów informatycznych, które generowałyby informację zarządczą i powodowały szybkie i właściwe podejmowanie decyzji. To jest brak nowoczesnej technologii funkcjonowania i kierowania instytucją finansową. Trzeba zainwestować i wdrożyć nowoczesne systemy informatyczne.

Fakt, że niewiele banków pracuje w systemie „on line”, automatycznie powoduje określonego rodzaju kłopoty. Przykładowo, przy wysłaniu rekomendacji dotyczących sposobu monitorowania płynności wyszło na jaw, że systemy informatyczne nie generują tych informacji, które są potrzebne aby można było dokonać rzetelnych i dokładnych analiz płynności finansowej banków. Wdrażanie systemów informatycznych, które pozwolą polskim bankom być bardziej konkurencyjnymi na rynku potrwa co najmniej 2-3 lata.

Równie ważnym problemem jest, aby banki inwestowały wypracowane zyski w kapitał, w nowoczesne technologie, w nowe produkty, w szkolenia i w systemy informatyczne. Tylko takie zainwestowanie w te właśnie obszary, tylko takie strategie rozwoju mogą przyczynić się do tego, że polskie banki staną się bardziej konkurencyjne. Nie należy wierzyć, że na przykład odgórna konsolidacja przyniesie efekt wzrostu konkurencyjności. To jest swoisty mit, że można dokonać zsumowania kapitałów, zwiększyć potencjalne możliwości artykułu 35 dla danej grupy banków i to automatycznie przyczyni się do innowacyjności. Obserwacja banków na światowych rynkach finansowych wskazuje, że właśnie nie te wielkie, trudno sterowalne molochy są tymi, które są najbardziej innowacyjne na świecie. Wystarczy przyjrzeć się z tego punktu widzenia także naszemu systemowi bankowemu.

W związku z tym, że powracano wielokrotnie do problemu zagrożeń na polskim rynku finansowym podjęto także polemikę co należy przez to rozumieć, aby uniknąć nieporozumień. Jeżeli postawi się pytanie: czy banki zagraniczne stanowią zagrożenie dla polskiego systemu bankowego, to odpowiedź powinna brzmieć – na pewno – nie. Natomiast zupełnie innym pytaniem jest kwestia czy banki zagraniczne są zagrożeniem dla interesów polskich banków komercyjnych. I tu odpowiedź nie jest jednoznaczna, dla wielu z tych banków banki zagraniczne są zagrożeniem i to rosnącym. Stąd pomimo, że należy być zdecydowanym zwolennikiem jak najszerzego wejścia banków zagranicznych do Polski, to jednak w pewien sposób kontrolowanego. Innej drogi nie ma, ale trzeba się liczyć z określonymi konsekwencjami, popatrzyć jaka jest przyszłość polskiego sektora bankowego. Wyrażono opinię, że czeka nas przyszłość podobna do

Hiszpanii. To znaczy, że w niedalekiej przyszłości banki zagraniczne opanują pięćdziesiąt procent rynku, a operacje pośredniczące będą zapewniały bankom zagranicznym większe zyski niż bankom polskim.

W kształtowaniu się polskiego rynku finansowego i konkurencji nie można pomijać roli instytucji centralnych i tworzonej przez nie polityki. Wystarczy zobaczyć w co inwestują polskie banki – obrazują to najlepiej trzy zestawienia liczb, dotyczące struktury aktywów, struktury kredytów i rentowności brutto. Po pierwsze – struktura aktywów pokazuje, że banki polskie najwięcej inwestują w papiery wartościowe. W bankach polskich w papiery wartościowe lokuje się 28% aktywów, a w bankach zagranicznych 11%; jakkolwiek już i w Polsce papiery wartościowe dają coraz mniejszy zysk, gdyż Ministerstwo Finansów „coraz inteligentniej” je wypuszcza. Aktualnie dochodowość z papierów wartościowych spada szybciej niż dochodowość z kredytów. Dalsze inwestowanie w papiery wartościowe będzie świadczyło o indolencji naszych banków.

Drugi obszar – struktura kredytów, które aktualnie przynoszą największy zysk ze względu na olbrzymi „spread”, czyli marżę kredytową. W bankach polskich kredyty stanowią 28% aktywów, w bankach zagranicznych zaś 47%, a w niektórych nawet ponad 60% aktywów to kredyty. Dane za 1994 r., po audycie, wskazują, że udział banków zagranicznych w zyskach brutto całego polskiego systemu bankowego wyniósł aż 24,7%; czyli 1/4 zysków, przypadająca na banki zagraniczne, przy bardzo małym ich udziale w aktywach. To świadczy o ich mocnej pozycji konkurencyjnej w sektorze.

Trzeci obszar to rentowność brutto. Rentowność brutto polskiego systemu bankowego wynosi niecałe 20%, co nie jest tak bardzo złym wynikiem. Rentowność zaś banków zagranicznych w Polsce wynosi około 36%, co stanowi kolosalną różnicę. Oznacza to, nie tylko przewagę bieżącą banków zagranicznych nad bankami polskimi, ale oznacza, że banki zagraniczne mają większe potencjalne możliwości rozwoju.

Dla zobrazowania sytuacji finansowej banków polskich i porównania jej z sytuacją finansową banków zagranicznych podano kilka dodatkowych danych statystycznych. Struktura aktywów, pomniejszonych o umo-

rzenia, amortyzacje, rezerwy, zabezpieczenia w 1995 r. przedstawiała się następująco:

- należności od podmiotów niefinansowych – banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego – 41,3%, banki polskie – 31,8% ;
w tym kredyty dla jednostek gospodarczych: banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego – 38,9%, banki polskie – 25% ;
i kredyty dla osób fizycznych: banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego – 1,5%, banki polskie – 3,4% ;
- niespłacone odsetki: banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego – 0,7%, banki polskie – 3,2% ;
- papiery wartościowe: banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego – 21,1%, banki polskie – 32,3% ;
- należności od innych banków: banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego – 24,1%, banki polskie – 11,5% ;
- majątek trwały: banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego – 2,5%, banki polskie – 4% ;
- pozostałe aktywa: banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego – 11%, banki polskie – 20,4% .

Struktura aktywów netto mówi sama za siebie – wyniki finansowe banków zagranicznych stanowią pewnego rodzaju zagrożenie ale i wyzwanie dla polskich banków. Strukturę aktywów w polskich bankach trudno bowiem uznać za satysfakcjonującą. Podobne wnioski dotyczą rentowności brutto i netto.

Banki z przewagą kapitału zagranicznego miały w 1995 r. rentowność brutto 27%, rentowność netto 15,9%. W bankach z przewagą kapitału polskiego rentowność brutto kształtowała się na poziomie 19%, rentowność netto 11%. W grupie banków dziewięćki rentowność brutto wynosiła 29,6%, a rentowność netto 17,3%. W grupie 6 banków państwowych rentowność brutto - 23,7% a rentowność netto – 14,1%.

Na tle kształtowania się rentowności w sektorze bankowym i porównań różnych grup banków polemizowano w kwestii metodologii analiz; jak należy liczyć wskaźniki efektywności finansowej – czy powinno uwzględniać się ca-

ły system bankowy włącznie z bankami, które są chore, czy przy analizie należy te banki wyłączać, bo one zniekształcają obraz sektora bankowego. Przykładowo, gdyby wyłączyć z analizy BHK w likwidacji, czy Agrobank i jeszcze inne upadłe banki oraz te, które jeszcze raportują to dane o rentowności kształtowałyby się korzystniej. W polskim systemie bankowym wkładanie wszystkich banków do jednego kociołka i wyciąganie średniej jest szalenie niebezpieczne bo zniekształca faktyczny obraz sytuacji. To z kolei oznacza, że często wyciąga się zbyt pochopne wnioski i na ich podstawie podejmuje się niewłaściwe decyzje.

W dyskusji wkroczone na obszar metodologii badań, która była także przedmiotem wystąpienia panelowego. Zdarza się, i to wcale nie incydentalnie, epatowanie czytelników gazet wybiórczymi danymi. Przykładowo jeden bank ma współczynnik wypłacalności plus 69 a drugi – minus 247, z tego wyciąga się średnią i daleko idące wnioski o całym sektorze bankowym. Stąd nadzór bankowy, Główny Urząd Statystyczny czy Ministerstwo Finansów zwraca baczną uwagę w jaki sposób podchodzi się do określonych badań od strony metodologicznej.

Inny problem analizy to zakres próby badawczej – czy uwzględniać absolutnie cały sektor bankowy – banki publiczne, prywatne, spółdzielcze, banki z udziałem kapitału zagranicznego, banki z przewagą kapitału polskiego itd. Do tej pory nikt specjalnie tego nie analizował. Główny Urząd Statystyczny postawił sobie za cel, zwłaszcza w tym nowym monitoringu, prezentację sektora finansowego w bardzo różnych układach.

Ministerstwo Finansów ma dokładne dane o bankach z udziałem Skarbu Państwa, Narodowy Bank Polski obejmuje próbą analityczną wybrane banki sektora, bez banków spółdzielczych. To rodzi problem porównywalności danych i zarzuty, że są one niepoprawne metodologicznie. Ponadto GUS miał niestety swoje standardy i posługiwał się nimi do tej pory, tzn. do końca 1995 roku głównym wskaźnikiem była rentowność, gdzie przychody były liczone do kosztów, zysk też do kosztów a wynik finansowy jeszcze inaczej. Aktualnie nastąpiła zmiana i teraz wszystkie wskaźniki liczy się do przychodów. Przychody w sektorze znacznie poszły do przodu, szybciej niż koszty. Stąd może wynikać wyższa dynamika i rozbieżności pomiędzy wskaźnikami.

Konkluzje z dyskusji o sytuacji ekonomicznej w sektorze bankowym były pozytywne. Z różnych badań wynika, że nie jest źle, jakkolwiek różnice w rentowności pomiędzy polskimi dobrymi i silnymi bankami z grupy dziewięciu oraz bankami specjalistycznymi a bankami słabymi są jednak znaczące. Pomiar tych wszystkich procesów jest rzeczywiście bardzo utrudniony, szczególnie takich zjawisk jak konkurencja między bankami.

Jeden z dyskutantów stwierdził, że podziela zdanie profesora Dobosiewicza dotyczące podziału konkurencji na różne płaszczyzny. Jest oczywiste, że czym innym jest konkurencja względem systemu bankowego czy poszczególnych podmiotów znajdujących się na tym rynku. Tylko, że to nie są wszystkie płaszczyzny konkurencji. Trzecią ważną płaszczyzną postrzegania konkurencji jest konkurencja banków zagranicznych wobec polityki gospodarczej, precyzyjniej rzecz ujmując wobec administracji gospodarczej. O konkurencji banków zagranicznych i ich roli w polskim systemie finansowym głośno i intensywnie zaczęło się mówić dopiero na początku 1995 r., a przecież banki te są obecne na rynku dużo dłużej. Wydaje się, że to jest kwestia przyjęcia w tym czasie określonej strategii państwa i pewnej polityki gospodarczej. W związku z tym, że nie spotkała się ona z aprobatą, bo wynikała ze źle pojętej ochrony polskiego sektora bankowego podjęto polemikę na temat tego jak kształtować konkurencję na tym rynku.

Problem konkurencji banków zagranicznych jest, zdaniem wielu osób zabierających głos podczas seminarium, tożsamy z problemem prywatyzacji polskich banków obojętnie czy w oparciu o kapitał krajowy czy zagraniczny. Poszukuje się usilnie rozwiązań, dzięki którym dokonałaby się prywatyzacja polskich banków, a jednocześnie dotychczasowy właściciel zachowałby nad nimi pełną kontrolę. Inny wariant to dopuszczenie kapitału zagranicznego i także utrzymanie pełnej kontroli nad tymi instytucjami, gdzie został on dopuszczony. W przypadku otwarcia rynku dla kapitału zagranicznego dotyczy to nie tylko banków, ale też innych podmiotów gospodarczych. Działania tego typu są wyraźnie widoczne w kontekście konsolidacji polskich banków, która ma właśnie służyć dopuszczeniu kapitału obcego, prywatyzacji i zachowaniu nad nimi pełnej kontroli. Takie rozwiązanie może być

jeszcze bardziej groźne niż utrzymanie kontroli ze strony Skarbu Państwa.

W dyskusji zwrócono uwagę na kwestię stanowiącą uzupełnienie niektórych wątków dotyczących płaszczyzny konkurencji między poszczególnymi podmiotami, znajdującymi się na rynku finansowym, niekoniecznie tylko i wyłącznie konkurencji między bankami. To jest problem uczciwej i nieuczciwej konkurencji. Zagadnienie dotyczy powiązań i relacji na międzynarodowym rynku finansowym. Problem w tym: czy siła kapitałowa zagranicznych banków, bądź też powiązanie z „firmą – matką” może powodować przesłanki czy podstawy do konkurencji nieuczciwej, obojętnie w jakiej formie – czy dumpingowej, czy jakiejś innej. Tego rodzaju kwestie są dość często podnoszone przez podmioty działające na rynku finansowym. Sprawa jest dość prosta do rozwiązania. Wystarczy stworzyć system monitorowania uczciwej i nieuczciwej konkurencji, np. zlokalizowany przy Związku Banków Polskich, który ma za zadanie reprezentowania interesów polskich banków. Być może dobrą formułą byłoby zlokalizowanie takiego systemu przy Nadzorze Bankowym, a Związek Banków Polskich współuczestniczyłby w jego funkcjonowaniu. Wspólna formuła monitorowania rynku bankowego oczyszczałaby atmosferę z różnego rodzaju, często niesłusznym podejrzeń, ale stanowiłaby przede wszystkim hamulec przed nieuczciwą konkurencją.

Sama siła kapitałowa nie stanowi rzeczywistej płaszczyzny konkurencji pomiędzy bankami polskimi i zagranicznymi. Są pewne rzeczy, na które nie ma wpływu żadna instytucja regulacyjna i nie będzie mieć wpływu. Zrozumiałe jest, że firmy zagraniczne, obsługiwane przez określone banki u siebie w kraju będą wolały prowadzić swoje interesy poprzez te same banki w Polsce. Poruszył ten problem prezes Włodzimierz Majcherczak. Oczywiście jest, że przykładowo klient Citibanku, taki jak Coca Cola, nie przyjdzie do Polskiego Banku Rozwoju S.A, tylko do Citibanku. Czy może dokładniej Citibank przyjdzie za tym klientem do Warszawy, Gdańska czy Gdyni i będzie go obsługiwał, bo chyba akurat taka jest kolej rzeczy, że Citibank idzie za swoim klientem. To jest zrozumiałe dla wszystkich interes Citibanku i nie należy oczekiwać, że Coca Cola przeniesie obsługę swoich interesów do PBRu czy do Banku Gdańskiego. Uwarunkowane jest to takimi

względami jak: tradycje i powiązania banków ze swoimi klientami. Na to nikt nie ma wpływu, w żadnym kraju, ale nie jest to przejaw nieuczciwej konkurencji.

Elementem, który stawia w złym położeniu konkurencyjnym polskie banki wobec banków zagranicznych są kwestie ich bezpieczeństwa i gwarancji tego bezpieczeństwa. Poziom gwarancji oferowany przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny jest symboliczny. Pod tym względem każdy bank zagraniczny, obojętnie czy to niemiecki, czy amerykański ma oczywiście przewagę nad naszymi krajowymi bankami.

Jeden z dyskutantów zwrócił uwagę na trafność definicji – jaki bank jest bankiem zagranicznym – sformułowanej przez jednego z panelistów. Bank, który płaci podatki do polskiego budżetu jest bankiem polskim. Nie jest kwestią ilość głosów akcjonariuszy na walnym zgromadzeniu. Najważniejsza wydaje się kwestia, że bank, który płaci podatki do polskiego budżetu i daje zatrudnienie polskim obywatelom, jest bez wątpienia polskim bankiem. Wtedy oczywiście kiedy wykazuje duże zyski, to należy się z tego cieszyć. Gorzej natomiast, jeśli te zyski były wykazywane i nagle spadają. Wtedy jest to na pewno powód do obawy czy nie następuje ich wyptyw do innego budżetu. Uchwycenie, gdzie wyptywają środki, jest w przypadku banku znacznie trudniejsze niż w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych czy instytucji niefinansowych. Generalnie rzecz biorąc, zdarzają się wszędzie na świecie firmy, które permanentnie unikają podatku przez uciekanie tam, gdzie realna stopa opodatkowania jest niższa. Dokonuje się tego poprzez tworzenie na określonych rynkach „córek”, gdzie powstaje centrum kosztów a na rynku „matki” mamy centrum dochodów. Sprawdzenie kierunków „wyprowadzania czy niedoprowadzania” pieniędzy do budżetu w przypadku usług bankowych jest znacznie trudniejsze do uchwycenia niż przy jakiegokolwiek innej działalności. Stąd ujęcie w definicji banku zagranicznego kwestii zasadniczej dokąd płaci on podatki jest strzałem w dziesiątkę.

Jeden z dyskutantów zwrócił uwagę na jeden tylko wybrany fragment sposobu zarządzania w bankach zagranicznych, a mianowicie „controlling”, co można przetłumaczyć na język polski jako sterowanie. Stanowi on podstawę sukcesu w osiągnięciu konkurencyjności, umac-

niania się na rynku, zdobywania dobrych klientów. Należy zdawać sobie sprawę, że dotychczas filie banków zagranicznych w Polsce nie w pełni wykorzystują możliwości jakie daje właśnie controlling, bo nie realizują go w całości. Banki zagraniczne dostosowują się niejako do warunków konkurencyjności jakie panują na polskim rynku i aktualnie takie nowoczesne metody działania nie są im jeszcze potrzebne.

Porównywanie w sposób statyczny czy robienie zestawień dotyczących banków polskich i zagranicznych jest pewnym uproszczeniem. Potrzebne są prognozy, patrzenie na rozwój rynku w horyzoncie długookresowym, w sposób dynamiczny. Wiadomo bowiem, że w momencie, kiedy się będą zaostrzać warunki konkurencji, to banki zagraniczne dysponują potężnymi możliwościami dostosowawczymi do działania w warunkach nawet bardzo ostrej konkurencji. Stąd należy zgodzić się z tym, że bez zainwestowania dużych pieniędzy w nowoczesne zarządzanie w polskich bankach, szczególnie w programy komputerowe, związane z zarządzaniem ryzykiem kredytowym, z zarządzaniem pasywami i aktywami, z zarządzaniem ryzykiem zmian stopy procentowej itd. nie będzie można mówić o sprostaniu konkurencji.

W bankach niemieckich controlling wprowadzany jest od 10 lat. Obejmuje on około 80% produktów i pozwala na bieżąco monitorować w sposób dokładny i precyzyjny wszystko to, co się dzieje w banku. Poprzez komputerowe systemy informacyjne w centrali banku można dowiedzieć się, co się dzieje w bardzo odległej filii, czy oddziale regionalnym. Polskie banki nie tylko nie mają czegoś takiego, ale co gorsza nie odczuwają potrzeby posiadania takich nowoczesnych systemów zarządzania. W bankach zagranicznych sterowanie procesami bieżącymi, zarządzanie i kontrola kosztów oraz przygotowywanie prognoz rozwoju rynku doprowadzone jest do perfekcji. Bank dokładnie wie, w którym miejscu, jakie koszty powstają. Wiadomo też jakie koszty powstają na konkretnym stanowisku pracy. Każdy pracownik jest w stanie, bez najmniejszego problemu, policzyć koszty funkcjonowania swego stanowiska pracy. Polskie banki liczą koszty w sposób ogólny. Nieznana jest w nich struktura kosztów w ujęciu rodzajowym, jak i miejsc, gdzie dane koszty powstają.

Z czego wynika przypisywanie tak ważnej roli controllingu w bankach zagranicznych? Powód jest prosty, w przypadku Niemiec obserwuje się coś takiego jak „overbanking”, czyli zaostrzającą się konkurencję na rynku bankowym. Skutkiem tego są spadające od co najmniej 6 -7 lat marże i banki, żeby osiągać zyski, muszą kłaść nacisk na kontrolę kosztów. Na polskim rynku jeszcze taka sytuacja nie ma miejsca, ale należy liczyć się z tym, że w niedalekiej przyszłości to się zmieni. Ważne jest aby polskie banki wiedziały jak się do tego przygotować.

Pierwszy krok to oczywiście określenie ogólnego poziomu kosztów; takie informacje są w polskich bankach. Kolejny etap to dokładne zidentyfikowanie jakie koszty gdzie powstają, tego niestety w polskich bankach nikt nie wie. Oczywiście controlling obejmuje nie tylko kontrolę kosztów, ale również budżetowanie, planowanie, kalkulację. Dzięki temu systemowi można bardzo szybko zidentyfikować, gdzie powstają określone koszty i kto za to odpowiada. Zarząd banku czy komórki nadzoru mają podstawy do podejmowania decyzji i wydawania poleceń, że w ciągu takiego i takiego czasu koszty mają się zmniejszyć o tyle i tyle.

Polskie banki znajdują się na początku drogi tworzenia systemu controllingu. Bez sprzętu i programów komputerowych, które kosztują setki milionów dolarów, raczej trudno mówić o wdrożeniu nowoczesnych metod zarządzania.

Funkcjonowanie w warunkach konkurencji wymaga zdobycia określonych doświadczeń, a polskie banki nie miały przez wiele lat możliwości, żeby nauczyć się działania na konkurencyjnym rynku. Do 1989 r. mieliśmy w Polsce strukturę monobanku, a po 1989 r., zdaniem wielu bankowców, nastąpiła zbyt daleko idąca regulacja sektora dokonana przez Narodowy Bank Polski. Skutkiem tego nasze banki uznane zostały przez światowe rynki finansowe za takie, które ustalały największy „spread”, czyli różnicę między oprocentowaniem depozytów i oprocentowaniem kredytów. Polskie banki, na tle danych dotyczących 1000 największych banków ze wszystkich krajów prezentowane przez Financial Times, tym się właśnie wyróżniały. Doszło do takiej sytuacji na skutek nadmiernej liberalizacji przepisów ze strony Narodowego Banku Pol-

skiego, który pozwolił polskim bankom na podnoszenie, w zasadzie bez ograniczeń, stóp procentowych. Nie było mechanizmu, który ograniczałby wzrost stóp procentowych, co przy zmonopolizowanej strukturze sektora bankowego, spowodowało takie a nie inne skutki.

W procesie tworzenia konkurencji w sektorze bankowym nie można zapominać, że tak naprawdę to mamy w Polsce dwa sektory bankowe. Jeden oficjalny i drugi nieoficjalny, który funkcjonuje poza instytucjami finansowymi. W tym kontekście można mówić, że polski sektor bankowy jest poddany jeszcze jednej konkurencji, nie tylko ze strony banków zagranicznych. Nieoficjalny przepływ kapitałów i wzajemne finansowanie należności w ramach tzw. zatorów płatniczych tworzy odrębny obieg pieniędzy. Z badań dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw i banków oraz wzajemnych relacji między tymi instytucjami wynika, że jeśli zewnętrzne finansowanie przyjmiemy za 100%, to udział kredytów bankowych wynosi w nim około 15-20%. Dominują środki własne podmiotów gospodarczych i tzw. kredyt między przedsiębiorstwami, czyli de facto zatory płatnicze. Bardzo ciekawe jest to, że udział kredytów udzielanych poprzez zatory płatnicze jest większy niż udział kredytów udzielanych przedsiębiorstwom przez banki. Ponadto stopa procentowa, jaka obowiązuje na rynku zatorów jest o wiele mniejsza od tej, której żądają od przedsiębiorstw polskie banki. Pytanie – czy nie można zmniejszyć poziomu stóp procentowych na rynku bankowym, skoro tam, gdzie panują reguły wolnej gry ta stopa procentowa jest poniżej poziomu inflacji? Jak taka sytuacja ma się do kształtowania się konkurencji w polskim systemie finansowym?

Problem regulacji stóp procentowych okazał się kwestią polemiczną, gdyż trudno określić czy w naszym systemie bankowym zostało to przeregulowane czy niedoregulowane. Zwrócono uwagę na to, że w Niemczech po prostu istniały różnego typu ograniczenia między innymi dla stóp procentowych. W polskich bankach nie można było wprowadzić tego rodzaju ograniczeń przede wszystkim ze względów ekonomicznych. Gdyby przyjrzeć się kalkulacjom cenowym, skali inflacji oraz poziomowi rezerw obowiązkowych, to okaże się, że polskie banki udzielają kredytów prawie po kosztach własnych i ten „spread” nie jest wynikiem braku regulacji, tylko jest wyni-

kiem zwykłej kalkulacji ekonomicznej. W Niemczech natomiast zniesiono urzędowe stopy procentowe, a co więcej, później, gdy banki same chciały spróbować odtworzyć tamtą strukturę i umawiać się co do tych stóp, to z kolei stworzono przepisy, które tego zabraniały.

Zdaniem jednego z dyskutantów trzeba na ten problem popatrzeć od strony struktury kredytu refinansowego Narodowego Banku Polskiego, który stanowi ponad 90% kredytów na rachunkach otwartych w bankach oraz na kredyty na inwestycje centralne. Udział kredytu lombardowego i dyskontowego stanowi zaledwie kilka procent całości kredytów. Natomiast w rozwiniętych systemach bankowych te dwie stopy procentowe, ustalone w sposób administracyjny, wyznaczają de facto przedział wahań rynkowych stóp procentowych. Ten mechanizm w Polsce jeszcze nie działa. W polskich warunkach górną granicą wahań stóp procentowych powinien być lombard, ale ponieważ jego rola była i jest zaledwie symboliczna, więc nie stanowiło to w latach 1989-94 tej naturalnej granicy przed windowaniem w górę przez banki stóp procentowych. Bank centralny w każdym wysoko rozwiniętym kraju, poprzez organizację rynku pieniężnego, ma natomiast możliwości wywierania nacisku na po-

ziom konkurencyjności w sektorze bankowym. Narodowy Bank Polski tych możliwości nie miał i, jak się wydaje, nadal są one ograniczone.

Przedstawicielka Narodowego Banku Polskiego na zakończenie spotkania zapowiedziała, że szykowana jest na posiedzenie zarządu Narodowego Banku Polskiego informacja na temat banków z przewagą kapitału zagranicznego, ich roli i udziału w systemie. Dane zostaną zaprezentowane w różnych układach przy wykorzystaniu wszystkich możliwych wskaźników: według wielkości przychodów, wskaźników rentowności, struktury kosztów. Informacja ta ma zostać dostarczona do różnych gremiów, które decydują m.in. o tym, jaki ma być udział kapitału zagranicznego w polskim systemie bankowym oraz podejmują decyzje o konkretnych regulacjach. Zadeklarowana została także chęć przekazania tych informacji również do środowisk naukowych, banków z kapitałem zagranicznym i polskich banków, wszystkich, którzy wykażą zainteresowanie opracowanym materiałem.

¹ Grażyna Gierszewska jest współpracownikiem Fundacji Naukowej CASE.