Zeszyty Naukowe
Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 12 2010 r.

Janusz Cichy

Konsolidacja polskiego sektora bankowego w warunkach globalnego rynku finansowego

1. Wstęp

Procesy globalizacji oraz zmiany uwarunkowań ekonomicznych, społecznych, a nawet politycznych wpływają na grę rynkową banków i skłaniają je do ciągłego opracowywania nowych planów strategicznych. Plany takie są niezbędne z uwagi na stale rosnącą konkurencję, pozwalają bankom na poszukiwanie i realizację działań mających na celu utrzymanie się na rynku i uzyskanie rosnącej efektywności. Z uwagi na fakt, że w konkurencyjnym świecie coraz trudniej funkcjonować samodzielnie, to właśnie konsolidacja poprzez fuzje i przejęcia jest odpowiedzią banków na te rynkowe wyzwania.

Wśród wielu strategii rozwojowych banków, fuzje i przejęcia są procesami bardzo medialnymi, budzącymi zainteresowanie nie tylko banków, ale też ich otoczenia. Rynek finansowy praktycznie zawsze pozytywnie ocenia plany konsolidacji banków, czego nie można powiedzieć o otoczeniu politycznym oraz o klientach, dla których efekty ekonomiczne konsolidacji nie zawsze są jasne. Celem artykułu jest zatem ukazanie konsolidacji polskiego sektora bankowego jako dynamicznego i skomplikowanego procesu, a także ocena finansowych i pozafinansowych korzyści zarówno dla właścicieli, jak i klientów konsolidowanych banków. Szczególne miejsce w artykule zajmuje analiza przebiegu przejęcia Banku BPH SA przez Bank Pekao SA, który w otoczeniu budził poważne kontrowersje.

2. Konsolidacja banków jako efekt zmian w ich otoczeniu

Zmieniające się zewnętrzne warunki funkcjonowania sektora bankowego powodują konieczność ciągłej adaptacji banków do zmian. Pierwsze zmiany w polskim sektorze bankowym nastąpiły na przełomie lat 80 i 90 ubiegłego wieku, jeszcze przed przeobrażeniami ustrojowymi. Nie dały one pożądanych efektów, ponieważ ówczesny polski system bankowy charakteryzował się brakiem konkurencji i troski o klienta, niską efektywnością i niskimi kwalifikacjami pracowników. Dopiero zmiany ustrojowe w Polsce, a wraz z nimi dostosowanie uregulowań prawnych do wymogów gospodarki rynkowej przyczyniły się do rekonstrukcji systemu bankowego, uchylenia kompetencji rządu, uporządkowania relacji między bankami a skarbem państwa, a także wzrostu ich konkurencyjności i efektywności działania.

Polski system bankowy został dostosowany do warunków gospodarki rynkowej. Zamiast systemu obejmującego kilka banków centralnie zarządzanych, o wysokim stopniu dyspozycyjności wobec władz naczelnych, powstał system złożony z wielu jednostek, samodzielnie określających zakres swojego działania, konkurujących między sobą oraz kontrolowanych przez niezależne od rządu instytucje nadzorcze.

W wyniku reformy, poprzez powołanie dziewięciu niezależnych banków komercyjnych, które przejęły od NBP obowiązki w zakresie działalności depozytowej i kredytowej, powstała dwuszczeblowa struktura sektora bankowego. Banki te miały formę banków państwowych, a ich centrale zostały utworzone w miastach o największej aktywności gospodarczej. Obok istniejących banków państwowych i spółdzielczych zaczęły powstawać banki prywatne w formie spółek akcyjnych. W ciągu zaledwie kilku lat liczba banków komercyjnych wzrosła do ponad osiemdziesięciu, a rozpoczęcie działalności Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie pozwoliło na uczestnictwo niektórych z nich w rozwoju rynku kapitałowego.

Pierwsza połowa lat dziewięćdziesiątych XX w. to dynamiczny rozwój ilościowy banków w Polsce, które jednak nie ustrzegły się problemów finansowych. Brak płynności, zła jakość udzielanych kredytów, częste bankructwa wymusiły na NBP kroki uzdrawiające sektor. Jednocześnie wprowadzono restrykcyjną politykę licencyjną oraz większego znaczenia nabrały procesy prywatyzacyjne, nierzadko z udziałem kapitału zagranicznego.

Pierwszy krok do prywatyzacji poczyniony został już w roku 1991, kiedy to Rada Ministrów podjęła decyzję o komercjalizacji dziewięciu banków państwowych i przekształceniu ich w spółki prawa handlowego. Celem prywatyzacji banków było, między innymi, przeniesienie odpowiedzialności za kierowanie bankiem z Ministra Finansów reprezentującego Skarb Państwa na jego władze i właścicieli. Organy banków miały ponosić pełną odpowiedzialność nie tylko za realizację misji i przyjętej strategii, lecz także za ewentualną re-

strukturyzację banku i bieżące kierowanie. Oczekiwano wzrostu ich efektywności, unowocześnienia działalności, wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania oraz nowych produktów.

Reformy systemu bankowego i prywatyzacja miały pobudzić konkurencję wśród banków nie tylko cenową, ale również jakościową, poprzez nowe kanały dystrybucji, jakość obsługi, komplementarność produktów i elastyczne dopasowanie oferty do potrzeb klientów.

Proces zmian, jakie zaszły w polskim systemie bankowym, zbiegł się z tendencjami występującymi na rynkach finansowych Europy i świata. Do najbardziej istotnych przemian w otoczeniu banku na przełomie XX i XXI w. należy zaliczyć liberalizację, czyli usunięcie wszelkich barier w swobodnym przepływie kapitału pomiędzy krajowymi rynkami[1], deregulację, rozumianą jako eliminację nadmiaru ograniczeń krępujących swobodę stosunków gospodarczych, a przyczyniającą się do zwiększenia konkurencji na krajowym rynku oszczędności[2], szybki postęp techniczny, a przede wszystkim globalizację.

Globalizacja to jeden z najistotniejszych czynników, który implikuje istotne zmiany gospodarcze i społeczne. Proces globalizacji można określić jako coraz bliższe scalanie narodowych gospodarek, które przejawia się we wzroście międzynarodowych obrotów handlowych, przepływów kapitałowych i usług będących efektem postępu technicznego[3].

Na proces globalizacji mają wpływ czynniki zewnętrzne, takie jak: zmiany technologiczne, różnicowanie się popytu, formy inwestycji państw dążących do ochrony własnego rynku oraz czynniki wewnętrzne tkwiące w samym podmiocie gospodarczym, czyli na przykład charakter działalności, rodzaj wytwarzanego produktu, zwiększenie rynkowej pozycji. Wszystkie te czynniki determinują rozwój podmiotu gospodarczego poprzez dostosowanie się do ewoluującego rynku międzynarodowego w rynek globalny, co skutkuje koniecznością powiększenia swoich zdolności konkurencyjnych. Globalizacja rynku zmusza podmioty gospodarcze, w tym również banki, do poszukiwania nowych źródeł konkurencyjnej przewagi, dużej elastyczności działania i szybkiego adaptowania się do burzliwego otoczenia[4].

Podsumowując, wspomniane tendencje na rynkach światowych, a także rosnąca konkurencja w polskim sektorze bankowym mają zasadnicze znaczenie dla przyszłościowej działalności banków, gdyż wymusza to na nich ciągłe dostosowywanie się do zmieniającego otoczenia. Do czynników, które

---

[1] J. K. Solarz, *Uwarunkowania współczesnej bankowości*, w: *Bankowość w Polsce i na świecie. Stan obecny i tendencje rozwojowe*, red. L. Oręziak, B. Pietrzak, Olympus, Warszawa 2000/2001, s. 20.

[2] M. Brett, *Świat finansów u progu XXI wieku*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1999r., s. 15.

[3] A. Budnikowski, *Globalizacja, a integracja*, Biblioteka Wiedzy Europejskiej, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2000r., s. 7.

[4] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 319.

w ostatnich latach miały główne znaczenie dla funkcjonowania banków, można zaliczyć:

- zmianę sposobu funkcjonowania banków, odejście od licznych regulacji państwowych w stronę rywalizacji i konkurencji,
- homogenizację ofert bankowych oraz daleko idące ujednolicenie warunków cenowych, co przyczynia się do częstszych zmian banku przez klienta,
- pojawienie się licznych podmiotów konkurencyjnych, oferujących usługi o charakterze substytucyjnym, np. SKOK-i, instytucje ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne,
- swobodę w otwieraniu licznych oddziałów i filii zagranicznych instytucji kredytowych, które mają większy potencjał ekonomiczny i odpowiednie doświadczenie w pozyskaniu i obsłudze klienta bardziej dochodowego[5].

Jedną ze strategii stosowanych w celu wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na globalnym rynku gospodarczym jest konsolidacja – albo poprzez fuzje, czyli połączenie się dwóch podmiotów, albo poprzez przejęcie słabszego przez silniejszy podmiot.

3. Uwarunkowania prawne i ekonomiczne konsolidacji polskich banków

W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. polski sektor bankowy liczył ponad 80 banków komercyjnych. Jednak siła kapitałowa banków była niewielka, a fakt ten uniemożliwiał w pełni ich rozwój i funkcjonowanie na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Jednym ze sposobów wzmocnienia kapitałowego banków było wprowadzenie w życie przepisów ustawy z dnia 14 czerwca 1996 r. o łączeniu i grupowaniu niektórych banków w formie spółki akcyjnej[6]. Celem ustawy było wzmocnienie kapitałowe i poprawa konkurencyjności skonsolidowanych banków, głównie wobec banków zagranicznych. Przesłankami konsolidacji, rozumianej jako proces polegający na zespoleniu wysiłków zmierzających do finansowej i organizacyjnej restrukturyzacji banków w celu wzmocnienia ich potencjału strategicznego i stabilności, są:

- chęć osiągania przez akcjonariuszy wyższych stóp zwrotu z zainwestowanego kapitału,
- potrzeba ograniczania ryzyka bankowego, większy kapitał to mniejsze

[5] D. Korenik, *Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiąt XX w.*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2002 r., s. 11, 211.

[6] Ustawa z dnia 14 czerwca 1996 r. o łączeniu i grupowaniu niektórych banków w formie spółki akcyjnej, Dz. U. z 1996 r., nr 90, poz. 406.

ryzyko działalności i poprzez oferowanie lepszych jakościowo produktów wzrost dochodów banku,
- większe zarobki i prestiż kadry kierowniczej (choć pracownicy niższych szczebli narażeni są na redukcje zatrudnienia w wyniku likwidowania dublujących się stanowisk),
- uniezależnienie się od jednego typu klientów, co przyczynia się do dywersyfikacji źródeł przychodów[7].

Proces konsolidacji może odbywać się w drodze fuzji lub przejęć. Fuzje i przejęcia definiowane są w różny sposób zarówno w literaturze ekonomicznej, jak i w aktach prawnych. Jednak zasadnicze cechy wyróżniające te dwie formy połączeń w zasadzie są takie same. W przypadku fuzji powstaje nowy podmiot, a w przypadku przejęcia podmiot przejęty ulega likwidacji. Jednak obie te formy wymagają znacznej ilości wolnych środków finansowych, ale są też doskonałą inwestycją i szansą na podniesienie wartości rynkowej.

Kodeks spółek handlowych umożliwia łączenie się spółek na dwa sposoby. Pierwszy „przez przejęcie", a drugi „przez zjednoczenie"[8]. Przejęcie polega na przeniesieniu całego majątku spółki przejmowanej na spółkę przejmującą za udziały i akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej. Zjednoczenie, czyli fuzja, następuje poprzez nawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki. Cechą charakterystyczną przejęcia jest zdobycie kontroli przez podmiot silniejszy ekonomicznie nad innym przez nabycie udziałów lub akcji w liczbie, która wystarcza do kontrolowania jej i zarządzania. Z kolei fuzja to forma współpracy konkurentów (w przypadku banków), którzy zdecydowali się prowadzić nowe przedsięwzięcie, integrując swoje zasoby i umiejętności.

Kodeks spółek handlowych (art. 491) ogranicza możliwość fuzji i przejęć do jednorodnych spółek kapitałowych, to znaczy albo dwóch spółek akcyjnych, albo dwóch spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Niedopuszczalne jest łączenie się spółek akcyjnych i z ograniczoną odpowiedzialnością, chyba że jedna z nich dokona zmiany formy własności. Według polskiego prawa bankowego banki prywatne mogą mieć tylko formę spółki akcyjnej i tylko takie spółki mogą się ze sobą łączyć. Nie ma możliwości konsolidacji banków w formie spółki akcyjnej z bankiem spółdzielczym czy państwowym.

Praktyka gospodarcza wyszczególniła wiele typów i form fuzji lub przejęć (tabela 1).

---

[7] E. Niedźwiedzka, *Konsolidacja sektora bankowego sposobem na dokapitalizowanie banków działających w Polsce*, w: *Bankowość*, red. nauk. M. Zaleska, SGH, Warszawa 2005, s. 145.

[8] Ustawa z dnia 15 września 2000 roku, Kodeks spółek handlowych, Dz. U. nr 94, poz. 1037, art. 492.

Tabela 1. Główne typy i formy fuzji i przejęć

Forma i typ fuzji lub przejęcia	Cechy charakterystyczne
Poziome	Podmioty z tego samego sektora o podobnym profilu działania wytwarzają podobne produkty lub oferują zbliżone usługi.
Pionowe	Integracja podmiotów z tego samego segmentu rynku, często zachodzi relacja dostawca–odbiorca.
Koncentryczne	Dotyczy podmiotów korzystających ze wspólnego rynku, technologii lub procesów produkcji. Przejęte przedsiębiorstwo wzbogaca przejmującego o nowy produkt, technologię lub rynek.
Konglomeratowe	Celem jest organizacyjne i kapitałowe powiązanie przedsiębiorstw. Podmioty niezwiązane ze sobą działają razem, ale zachowują suwerenność podejmowania decyzji oraz samodzielność działania
„Many-at-once”	„Wszyscy na jednego” – kilka zróżnicowanych organizacyjnie, kapitałowo przedsiębiorstw łączy się z inną firmą lub stara się jak najszybciej ją kupić, aby wzmocnić swoje działania w sektorze.
„One-at-a-time”	„Jedna na jakiś czas” – łączenie się w przypadku zagrożeń lub gdy duży podmiot absorbuje mniejszy.
„One-by-one”	„Jedna na jedną firmę” – podobne przedsiębiorstwa co do wielkości i struktury pochłaniają się nawzajem
Defensywne (obronne)	Fuzja lub przejęcie ma służyć do powiększenia rozmiarów firmy, aby zniechęcić potencjalnego przejmującego z powodu większych kosztów lub gdy słabsza ekonomicznie spółka z trudnościami utrzymania się na rynku decyduje się na połączenie z silniejszą.
Ofensywne (agresywne)	Spółka przejmująca planuje zwiększenie wartości dodanej lub poprawę pozycji rynkowej
Strategiczne	Przejęcie lub fuzja jako etap planowanej uprzednio strategii przedsiębiorstwa w celu poprawy pozycji konkurencyjnej i wykorzystania efektów synergii.
Okazjonalne	Nabycie nieoszacowanych aktywów i osiągnięcie nadwyżki finansowej lub restrukturyzacji przedsiębiorstwa w celu poprawy jego wyników finansowych
Wykup lewarowany LBO	Inwestorzy finansowi i menedżerowie przejmują kontrolę nad spółką, doprowadzają do wzrostu jej wartości rynkowej i z zyskiem ją sprzedają. Wysoki udział wykorzystywanego w procesach kapitału obcego.
Wykup menedżerski MBO	Podobna zasada jak wyżej, tylko większy udział w procesach kapitału własnego

Ź r ó d ł o: P. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 61-62; *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 27; *Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 2009, s. 29.

W codziennej praktyce gospodarczej można zaobserwować wiele form połączeń podmiotów sektora bankowego. Biorąc pod uwagę inicjatora połączenia i zmiany ekonomiczne, prawne i organizacyjne spowodowane konsolidacją, można wyróżnić:

- klasyczną fuzję dwóch lub kilku samodzielnych banków,
- przejęcie banku przez inny większy bank,
- zakup udziałów w kapitale akcyjnym banku,
- tworzenie bankowych holdingów i grup kapitałowych,
- tworzenie się konglomeratów finansowych,
- zrzeszanie się małych banków[9].

Etapy procesu konsolidacji spółek, w tym również i banków, opisany jest w kodeksie spółek handlowych (art. 494-508). Proces konsolidacji rozpoczyna się sporządzeniem planu połączenia spółek, który powinien zawierać firmę i siedzibę łączących się spółek, sposób łączenia, stosunek wymiany akcji lub udziałów, zasady ich przyznania oraz szczególne korzyści dla członków organów łączących się spółek. W kolejnym etapie zarządy banków zobligowane są do sporządzenia sprawozdania uwzględniającego aspekty prawne i ekonomiczne, jednocześnie wcześniej sporządzony plan badany jest przez biegłego rewidenta w celu ustalenia jego poprawności i rzetelności. Efektem badania jest szczegółowa opinia biegłego, która razem z planem składana jest w sądzie rejestrowym. Zarządy obu banków mają obowiązek dwukrotnego powiadomienia wspólników o zamiarze połączenia. Pierwsze zawiadomienie powinno być dokonane nie później niż miesiąc przed planowanym dniem podjęcia uchwały o połączeniu, a drugie najszybciej dwa tygodnie od daty pierwszego zawiadomienia. Po podjęciu uchwały przez walne zgromadzenie akcjonariuszy większością ¾ głosów reprezentujących co najmniej połowę kapitału zakładowego zarządy banków zgłaszają w sądzie rejestrowym uchwałę o połączeniu w celu dokonania zmian w rejestrze, wraz ze wskazaniem, która spółka jest przejmowana, a która przejmująca. Z dniem połączenia na instytucję przejmującą przechodzą wszystkie prawa i obowiązki instytucji przejmowanej, a wspólnicy podmiotu przejmowanego stają się wspólnikami nowo zawiązanego podmiotu.

Inną kwestią jest konsolidacja na mocy prawa bankowego z inicjatywy Komisji Nadzoru Finansowego. Gdy w ciągu 6 miesięcy od walnego zgromadzenia strata banku przewyższa połowę jego funduszy własnych, to KNF ma prawo podjąć decyzję o przejęciu banku przez inny, za zgodą banku przejmującego. Wprawdzie rada nadzorcza ma prawo w ciągu 7 dni od daty doręczenia decyzji odwołać się od decyzji KNF do sądu administracyjnego, jednak nie wstrzymuje to wykonania procesu[10].

---

[9] B. Kosiński, *Konsolidacja kapitałowa w sektorze bankowym*, „Bank i Kredyt" 2000, nr 10, s. 7.

[10] Szerzej: Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz. U. 2002 nr 72, poz. 665 z późn. zm., art. 147-157.

W praktyce bankowej istnieje wiele motywów przejęć i połączeń bankowych. Wśród nich na pierwszy plan wybija się chęć zwiększenia zysku i wartości firmy, a więc – w szerszym ujęciu – zwiększenie operacyjnej efektywności funkcjonowania banku. Motywy fuzji i przejęć można podzielić na dwie główne kategorie: motywy związane z efektem synergii oraz związane z efektem finansowym[11].

Synergia jest efektem osiąganych przez połączenie dwóch lub więcej podmiotów, tak aby w rezultacie przyniosły większą korzyść niż w przypadku braku integracji. Analizując efekt synergii należy również rozpatrzyć tendencje gospodarcze, do których można zaliczyć koncentrację działalności, specjalizację oraz efekt skali. Specjalizacja i koncentracja umożliwia obniżenie kosztów jednostkowych, usunięcie barier technologicznych, tworzenie warunków większego postępu i rozwoju. Najczęściej w ramach synergii dochodzi do redukcji kosztów działalności operacyjnej lub do uzyskania nowych korzyści operacyjnych.

Z kolei do motywów finansowych można zaliczyć korzyści podatkowe, gdy strata banku przejmowanego może zmniejszyć podstawę opodatkowania zysku banku przejmowanego. Natomiast gdy bank przejmuje inny bank, który wcześniej zgromadził pokaźną kwotę środków pieniężnych, może wykorzystać te środki jako rekompensatę za koszty poniesione w procesie przejęcia.

Efekty finansowe w procesach fuzji i przejęć to również osiągnięcie zysku spekulacyjnego, gdy bank przejmujący ocenia, że wpływy uzyskane dzięki przejęciu (np. z późniejszej odsprzedaży) będą wyższe niż poniesione wydatki. Możliwe są tutaj następujące przypadki:

- przejęcie banku za cenę niższą niż wartość aktywów netto, które są następnie sprzedawane z zyskiem,
- przejęcie banku po okazjonalnie niskiej cenie, a następnie jego sprzedaż po cenie rynkowej,
- przejęcie banku w celu podniesienia jego wartości przez restrukturyzację, a następnie sprzedaż[12].

Do innych motywów zaliczyć można motywy techniczne, operacyjne, marketingowe, rynkowe oraz menedżerskie[13]. Motywami rynkowymi i marketingowymi kierują się inwestorzy zagraniczni, którzy poprzez przejęcia uzyskują dostęp do nowego rynku bez konieczności budowania sieci placówek własnymi siłami. Motywy operacyjne to przede wszystkim ograniczenie kosztów i zwiększenie efektywności. Z kolei motywy menedżerskie wynikają z ambicji kadry kierowniczej. Chodzi o uzyskanie prestiżu i dodatkowego wynagrodzenia po dobrze przeprowadzonym przejęciu.

---

[11] A. Helin, K. Zorde, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 140.

[12] R. Machała, *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość firm*, Unimex, Wrocław 2005, s. 76.

[13] *Fuzje i przejęcia,* wyd. cyt.

4. Konsolidacja banków komercyjnych w Polsce w warunkach rozwiniętego rynku finansowego

Fuzje i przejęcia polskiego sektora bankowego przyczyniają się do poprawy jego struktury, a także praktycznie zlikwidowały regionalną segmentację rynku bankowego, wprowadzoną na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku w wyniku powołania „wielkiej 9". Obserwując procesy konsolidacyjne w polskiej bankowości można je podzielić na kilka etapów. W pierwszym etapie, który zakończył się w połowie lat dziewięćdziesiątych, to fuzje i przejęcia o charakterze sanacyjnym. W tym okresie konsolidacja dotyczyła banków małych, nierzadko mających trudności finansowe, zagrożonych bezpośrednio przejęciem, często znajdujących się w procesie upadłości lub likwidacji. Operacje te były nadzorowane przez NBP, który bankom przejmującym oferował określone ulgi finansowe, na przykład w naliczaniu rezerw obowiązkowych[14]. Z punktu widzenia zaufania do rynku bankowego procesy przejęcia banków, które mają trudności finansowe, są korzystniejsze aniżeli cofnięcie licencji i zarządzenie likwidacji. W konsolidacji sanacyjnej aktywny udział brał kapitał zagraniczny, dla którego był to łatwy sposób wejścia na nowy rynek lub rozszerzenia działalności przy niższych kosztach aniżeli tworzenie banku od podstaw.

Drugi etap to konsolidacja administracyjna w latach 1997-1999. Koncepcja ówczesnego rządu przewidywała stworzenie dwóch dużych grup bankowych wokół Banku Pekao SA (udana) oraz Banku Handlowego w Warszawie SA (nieudana). Koncepcja ta była krytykowana za inicjowanie tego procesu odgórnie, a nie tworzenie warunków, w których banki same będą zainteresowane tworzeniem grup kapitałowych i inicjowaniem procesów konsolidacyjnych. Ponadto od roku 1999 zauważalna była tendencja łączenia spółki matki ze swoją polską spółką córką, co w konsekwencji wywołało zmiany powiązań kapitałowych, gdyż inwestorzy zagraniczni dokonywali zakupu większościowego pakietu wielu banków.

Ostatni etap konsolidacji, trwający od roku 2000 do dnia dzisiejszego, to podejmowanie decyzji o połączeniu banków poza granicami kraju, gdy dwa banki mają tego samego inwestora lub w wyniku połączenia banków zagranicznych posiadających udziały w polskich bankach. Etapy konsolidacji wykazane są w tabeli 2.

Fuzje i przejęcia spowodowały zmiany w udziale poszczególnych grup banków w sektorze bankowym. Gwałtownie wzrosła liczba banków z przewagą kapitału zagranicznego (ok. 70% sumy bilansowej), a zmniejszył się udział banków kontrolowanych przez państwowe osoby prawne.

---

[14] K. Stępień, *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 123.

Tabela 2. Etapy konsolidacji banków w Polsce i przykłady połączeń banków

Etapy konsolidacji	Wybrane przykłady połączeń banków
Do 1996 – fuzje i przejęcia sanacyjne	1. Bank Inicjatyw Gospodarczych SA przejął Łódzki Bank Rozwoju SA 2. Bank Zachodni SA przejął Warszawski Bank Zachodni SA oraz Bank Rozwoju Rolnictwa Rolbank SA 3. Kredyt Bank SA przejął Prosper Bank SA
1997-1999 – konsolidacja administracyjna	1. Bank Pekao SA przejął Pomorski Bank Kredytowy w Szczecinie SA, Bank Depozytowo-Kredytowy w Lublinie SA oraz Powszechny Bank Gospodarczy w Łodzi SA 2. Konsolidacja wokół Banku Handlowego SA nieudana (w planach było przejęcie Banku Przemysłowo-Handlowego w Krakowie SA, Banku Zachodniego we Wrocławiu SA oraz Powszechnego Banku Kredytowego w Warszawie SA)
Od 1999 – przejmowanie spółki córki przez spółkę matkę. Konsolidacja banków o dobrej kondycji ekonomicznej	1. Połączenie Banku Austria Creditanstalt Poland z PBK SA w Warszawie 2. Citibank Poland z Bankiem Handlowym SA 3. ING Bank z Bankiem Śląskim SA
Od 2000 – konsolidacja właścicielska, przejmowanie banków polskich przez kapitał zagraniczny	1. Allied Iris Bank – połączenie BZ SA i WBK SA 2. Hypo und Vereinsbank – połączenie BPH SA i PBK SA 3. Połączenie Banku Pekao SA i części BPH SA w wyniku połączenia dwóch banków zagranicznych będących udziałowcami banków polskich 4. GE Money Bank SA przejmuje tzw. mini BPH SA 5. Połączenie Getin Banku SA i Noble Banku SA

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

W ostatnich kilku latach doszło do wielu procesów konsolidacyjnych w polskim sektorze bankowym. Do najbardziej spektakularnych przejęć banków można zaliczyć:

- sfinalizowanie zakupu 98,35% akcji Eurobanku SA przez francuską grupę Societe Generale,
- przejęcie przez włoski UniCredito kontroli nad niemieckim Hypo und Vereinsbank AG, co skutkowało przejęciem Banku BPH SA przez Pekao SA,
- wydanie przez Komisję Nadzoru Bankowego (2007 r.) zgody na podział Banku BPH SA, która umożliwiła przejęcie części BPH SA przez Pekao SA,
- zawarcie przez UniCredito i GE Money Bank porozumienia w sprawie nabycia 66% akcji mini BPH SA,
- przejęcie mini BPH SA przez GE Money Bank SA,

– połączenie Getin Banku SA z Nobel Bankiem SA,
– przejęcie Fortis Banku SA przez BNP Paribas.

W roku 2004 na polskim rynku bankowym miała miejsce największa prywatyzacja. W ofercie publicznej znalazły się akcje największego banku w Polsce – Banku PKO BP SA, co umożliwia w przyszłości proces jego konsolidacji z innym bankiem. Bank ten planował przejąć AIG Bank Polska SA, którego kondycja finansowa w wyniku kryzysu na rynkach finansowych była zła. Jednak po analizie ekonomicznych aspektów przejęcia PKO BP SA wycofało się z transakcji.

Konsolidacja polskiego sektora bankowego to głównie zasługa zagranicznych inwestorów. Jednak napływ potencjalnych inwestorów do Polski utrudnia kilka poważnych barier, do których można zaliczyć zadłużenie finansów publicznych, zły stan infrastruktury, brak długoterminowej stabilnej polityki gospodarczej rządu, niestabilność prawa. Ponadto rynek fuzji i przejęć w Polsce nie jest tak dobrze rozwinięty jak na Zachodzie, co wynika ze zbyt małej dojrzałości rynku kapitałowego, małej ilości firm konsultingowych specjalizujących się w fuzjach i przejęciach, braku umiejętności menedżerów w inicjowaniu transakcji oraz braku determinacji do poniesienia kosztów tego procesu. Mimo to członkostwo Polski w Unii Europejskiej, rosnąca konkurencyjność polskiej gospodarki, podaż coraz bardziej wyspecjalizowanych instrumentów finansowych niewątpliwie przyciąga (choć ze zmienną intensywnością) inwestorów zagranicznych uczestniczących w fuzjach i przejęciach banków polskich[15].

Obok silnie skoncentrowanej grupy dziesięciu największych banków w Polsce nadal funkcjonuje duża liczba banków niszowych i lokalnych, które są potencjalnymi beneficjentami procesu konsolidacji. Ich fundusze własne są kilkanaście, a aktywa kilkadziesiąt razy mniejsze niż banków znajdujących się w pierwszej dziesiątce. To sugeruje możliwości dalszej konsolidacji sektora bankowego, zwłaszcza biorąc pod uwagę niewielką siłę kapitałową polskich banków, która łącznie jest mniejsza od średniej wielkości banku europejskiego.

5. Bank BPH SA w procesach przejęć w sektorze bankowym

Fuzją budzącą najwięcej kontrowersji w polskiej bankowości było przejęcie w 2007 r. Banku BPH SA przez Bank Pekao SA. Połączenie było konsekwencją przejęcia przez UniCredito niemieckiego banku Hypo-und-Verensbank. Włoska grupa podczas prywatyzacji Pekao SA objęła 52,87% akcji, a HVB posiadał 71,03% akcji BPH SA. Po raz pierwszy ponadnarodowa fuzja dwóch instytucji finansowych tak mocno przełożyła się na polski rynek bankowy. Właściciel

[15] A. Sokół, A. O. Surmacz, *Działalność konsolidacyjna przedsiębiorstw w Polsce w 2007 roku — stan i perspektywy*, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw", portal: www.inwestycje.pl

banku Pekao SA został jednocześnie właścicielem BPH SA i chciał połączyć te instytucje[16].

Wydarzenie to uświadomiło ekonomistom, ale głównie politykom, że przed procesem globalizacji nie da się uciec, a ponadnarodowy kapitał może zmienić układ sił na polskim rynku bankowym. O ile przejęcie banku niemieckiego przez włoski zostało w Unii Europejskiej dobrze przyjęte, o tyle w Polsce już nie. Obawa wynikała z faktu, że mimo iż połączenie BPH SA z Pekao SA ograniczyło w małym stopniu konkurencję, to w przyszłości taki scenariusz może się powtórzyć, gdyż w Polsce prawie wszystkie banki komercyjne należą do zagranicznych instytucji finansowych.

Żadna transakcja na polskim rynku finansowym nie była aż tak długotrwała i skomplikowana jak połączenie tych dwóch banków. Z jednej strony ówczesny rząd sprzeciwiał się połączeniu banków, powołując się na umowy prywatyzacyjne, zabraniające inwestorowi włoskiemu w okresie 10 lat przejęcia innego konkurenta na polskim rynku, a inwestorowi niemieckiemu nakazujące utrzymanie marki BPH. Z drugiej strony Komisja Europejska zaaprobowała ponadnarodową fuzję i jednocześnie zgodziła się na konsolidację na polskim rynku (tabela 3).

Tabela 3. Argumenty rządu polskiego i Komisji Europejskiej za i przeciw przejęciu Banku BPH SA przez Pekao SA

Argumenty Komisji Europejskiej	**Argumenty rządu RP**
Zasada swobody przepływu kapitału	Umowa prywatyzacyjna BPH z 1998 r.
Zasada konkurencji	Umowa prywatyzacyjna Pekao z 1999 r.
Wyłączne prawo KE do badania fuzji o wymiarze wspólnotowym	Zła ocena konkurencji i koncentracji sektora
Wyższość unormowań unijnych	Sprzeczność z wcześniejszymi ocenami Komisji
Nieważność sprzecznych zapisów umów narodowych po akcesji do UE	Przestrzeganie umów cywilnoprawnych zawartych przed akcesją

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: E. Więcław, S. Karpiński, *Rząd wytyka błędy Komisji Europejskiej*, „Rzeczpospolita" z dnia 07.02.2006; M. Wrześniak, A. Jaraszek, *UniCredito kontra Skarb Państwa*, „Gazeta Prawna" z dnia 07.02.2006; *Bankowa fuzja. Rząd składa wniosek do ETS*, „Gazeta Wyborcza" z dnia 07.02.2006.

Po wielomiesięcznej wymianie argumentów między rządem, KE i inwestorem włoskim Komisja Nadzoru Bankowego wyraziła w kwietniu 2006 roku zgodę na wykonywanie prawa głosu UniCredito na Walnym Zgromadzeniu Banku BPH SA. Wypracowano porozumienie, które zakładało sprzedaż przez inwestora włoskiego 200 oddziałów[17], działających pod marką BPH SA oraz usługi z nimi

[16] B. Chochołowski, *Czyje są banki w Polsce?*, portal internetowy: www.money.pl

[17] Konieczna była nowelizacja prawa bankowego, która nastąpiła w październiku 2006 r.

związane, na rzecz niezależnego trzeciego banku, którym był amerykański GE Money Bank.

Sfinalizowanie transakcji przejęcia BPH SA przez GE Money Bank SA miało miejsce 17 czerwca 2008 r., zgoda KNF na połączenie banków została wydana 21 grudnia 2009 r., a w I połowie 2010 r. nastąpiło ostateczne połączenie operacyjne.

Analizując fuzję tych banków należy zwrócić uwagę, że o ile przy połączeniu Pekao SA i BPH SA majątek tego drugiego został przeniesiony na Bank Pekao SA, o tyle skutkiem połączenia BPH SA i GE Money Banku SA jest przeniesienie całego majątku GE Money Bank SA na Bank BPH SA, pomimo iż to GE Money Bank jest inwestorem strategicznym. Wynika to między innymi z potrzeby zachowania marki BPH jako bardziej rozpoznawalnej na polskim rynku, budzącej większe zaufanie klientów.

Bank BPH SA w ostatnich 4 latach brał udział w dwóch procesach konsolidacyjnych, co nie było procesem łatwym ani dla pracowników, ani dla klientów. Obecnie Bank dysponuje ponad 300 placówkami własnymi oraz siecią placówek partnerskich i agencji uniwersalnych w całej Polsce. Do roku 2012 Bank zamierza umocnić swoją pozycję w różnych segmentach bankowości uniwersalnej. I tak, zamierza osiągnąć udziały:

- 10% w kredytach dla MSP,
- 11% w kartach kredytowych,
- 8% w kredytach gotówkowych,
- 4% w rachunkach osobistych,
- 30% w segmencie kredytów ratalnych,
- 7% w kredytach hipotecznych,
- 7% w negocjowanych produktach skarbowych, oferowanych w walutach obcych,
- 4% w depozytach klientów indywidualnych, MSP i korporacyjnych.

Takie udziały w rynku mają być zapewnione przez sieć dystrybucji obejmującą do 2012 r. 337 oddziałów własnych, 350 placówek partnerskich, 11 centrów korporacyjnych, 25 centrów MSP oraz 350 mobilnych agentów, jak również 2300 placówek agencyjnych i 2800 punktów sprzedaży ratalnej. W strategii Banku będzie również aktywizacja elektronicznych kanałów dostępu do usług bankowych, a liczba aktywnych użytkowników ma wzrosnąć z 400 tys. w roku 2009 do 1,5 mln w 2012[18].

6. Zakończenie

Fuzje i przejęcia to metoda rozwoju wykorzystywana przez banki komercyjne. W ich wyniku zmniejsza się liczba banków, przede wszystkim słabych

[18] Informacja prasowa Banku BPH i GE Money Banku z 21.12.2009 r.

ekonomicznie, banki stają się bardziej nowoczesne oraz zwiększa się potencjał rozwojowy całego rynku finansowego w Polsce. Konsolidacja powoduje również rozpowszechnianie standardów działalności bankowej oraz zarządzania ryzykiem wypracowywanych w ciągu dziesięcioleci przez banki z krajów wysoko rozwiniętych. Jednak nie da się pominąć faktu, że motorem przejęć na obecnym rynku bankowym są zagraniczni inwestorzy strategiczni[19].

Wraz z postępującymi procesami globalizacji fuzje i przejęcia w sektorze bankowym są nie tylko motorem rozwoju banków, ale również przyczyniają się do budowania wokół nich dużych grup kapitałowych, a praktyka gospodarcza ostatnich kilkunastu lat wyraźnie pokazuje, że sektor finansowy staje się jednym z głównych obszarów dokonywania fuzji i przejęć na świecie. Nie można jednak pominąć faktu, iż znaczna ich część w ostatnich dwóch latach jest efektem ogromnych trudności finansowych niektórych banków, związanych z kryzysem na rynkach finansowych, zapoczątkowanym we wrześniu 2008 r. upadkiem banku inwestycyjnego Lehmann Brothers.

W przyszłości transgraniczne fuzje banków nie będą rzadkością, a z uwagi na to, że polski sektor bankowy w znacznej części kontrolowany jest przez banki z zagranicy, nie ulega wątpliwości, iż banki krajowe również będą przedmiotem dalszej konsolidacji. Można wobec tego postawić tezę, że fuzje i przejęcia nadal będą chętnie wybieraną przez banki strategią rozwoju i osiągania przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku finansowym.

Literatura

Bankowa fuzja. Rząd składa wniosek do ETS, „Gazeta Wyborcza" z dnia 07.02.2006 r.

Brett M., *Świat finansów u progu XXI wieku*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1999.

Budnikowski A, *Globalizacja, a integracja*, Biblioteka Wiedzy Europejskiej, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2000.

Buszko M., *Fuzje i przejęcia banków w Polsce – wyniki badania ankietowego*, portal: www.nbp.pl

Chochołowski B, *Czyje są banki w Polsce?*, portal internetowy: www.money.pl

Fuzje i przejęcia, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 2009.

Helin A., Zorde K., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.

Informacja prasowa Banku BPH i GE Money Banku z 21.12.2009 r.

Korenik D., *Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiąt XX w.,* Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2002.

Kosiński B., *Konsolidacja kapitałowa w sektorze bankowym*, „Bank i Kredyt" 2000, nr 10.

[19] M. Buszko, *Fuzje i przejęcia banków w Polsce – wyniki badania ankietowego*, portal: www.nbp.pl

Machała R., *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość firm*, Unimex, Wrocław 2005.
Niedźwiedzka E., *Konsolidacja sektora bankowego sposobem na dokapitalizowanie banków działających w Polsce*, w: *Bankowość*, red. M. Zaleska, SGH, Warszawa 2005.
Pierścionek Z, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
Sokół A., Surmacz A. O., *Działalność konsolidacyjna przedsiębiorstw w Polsce w 2007 roku — stan i perspektywy*, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw", portal: www.inwestycje.pl
Solarz J. K., *Uwarunkowania współczesnej bankowości*, w: *Bankowość w Polsce i na świecie. Stan obecny i tendencje rozwojowe*, red. L. Oręziak, B. Pietrzak, Olympus, Warszawa 2000/2001.
Stępień K., *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004.
Szczepankowski P., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
Więcław E., Karpiński S., *Rząd wytyka błędy Komisji Europejskiej*, „Rzeczpospolita" z dnia 07.02.2006.
Wrześniak M., Jaraszek A., *UniCredito kontra Skarb Państwa*, „Gazeta Prawna" z dnia 07.02.2006.
Ustawa z dnia 14 czerwca 1996 r. o łączeniu i grupowaniu niektórych banków w formie spółki akcyjnej, Dz. U. z 1996 r., nr 90, poz. 406.
Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz. U. 2002 nr 72, poz. 665 z późn. zm.
Ustawa z dnia 15 września 2000 r., Kodeks spółek handlowych, Dz. U. nr 94, poz. 1037.
Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć, red. A. Pocztowski, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.