



Instytut Wolności
Bezpieczna Przyszłość dla Polski



Możliwe zmiany struktury właścicielskiej sektora bankowego w Polsce

Instytut Wolności

Warszawa, październik 2015

Instytut Wolności

Bezpieczna Przyszłość dla Polski

IW Instytut Wolności
Niezależny Instytut Myśli

IW Instytut Wolności
Niezależny Instytut Myśli

IW Instytut Wolności
Niezależny Instytut Myśli

IW Instytut Wolności
Niezależny Instytut Myśli

IW Instytut Wolności
Niezależny Instytut Myśli

IW Instytut Wolności
Niezależny Instytut Myśli

IW Instytut Wolności
Niezależny Instytut Myśli

IW Instytut Wolności
Niezależny Instytut Myśli





Szanowni Państwo,

Niniejsza analiza została sporządzona przez grupę autorów na podstawie rozmów z ekspertami i uczestnikami rynku finansowego, debat organizowanych przez Instytut Wolności oraz dostępnych opracowań.

Latem 2015 roku Instytut Wolności zorganizował dwie publiczne debaty na temat możliwych zmian własnościowych w polskim sektorze bankowym popularnie zwanych „repolonizacją” lub „udomowieniem” banków.

W dyskusji, która odbyła się 4 lipca 2015 roku w Katowicach wzięli udział:

Andrzej Sadowski, prezydent Centrum im. Adam Smitha; Grzegorz Cydejko, publicysta miesięcznika „Forbes”; prof. Filip Grzegorzczak z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Stefan Kawalec, prezes Capital Strategy.

W debacie, która miała miejsce w Warszawie 10 lipca 2015 roku uczestniczyli z kolei: eurodeputowany PiS Zbigniew Kuźmiuk; były premier RP Jan Krzysztof Bielecki; prezes PZU Andrzej Klesyk; prezes Alior Banku Wojciech Sobieraj oraz ponownie Stefan Kawalec.

Autorzy przygotowując niniejsze opracowania rozmawiali także z innymi osobami. Żadna z wymienionych wyżej osób nie bierze odpowiedzialności za treść raportu a niektórzy mogą nie zgadzać się do końca z jego wymową.

Pełną odpowiedzialność za treść niniejszego opracowania bierze tylko i wyłącznie Instytut Wolności.

Życzę ciekawej lektury.

Igor Janke

Prezes Instytutu Wolności

Spis treści

Podsumowanie	5
I. Aktualna sytuacja sektora bankowego w Polsce i perspektywy zmian w 2016 r.	7
1. „Okienko konsolidacyjne” – szansa na repolonizację sektora	7
2. Czy operacja „Polska” jeszcze się opłaca?	10
3. Nowe technologie – czynnik decydujący o przyszłym kształcie rynku	13
4. Polityka KNF wobec zmiany technologicznej	15
II. Repolonizacja polskiego sektora bankowego – zyski strategiczne i długofalowe	16
III. Główni gracze o polski rynek bankowy i ich potencjał	18
IV. Potencjalne przedmioty konsolidacji	20
V. Kredyty frankowe – wpływ na konsolidację rynku	21
VI. Repolonizacja polskiego sektora bankowego – wyzwania	22
1. Co mogą zrobić polscy decydenci?	22
2. Polskie centra konsolidacyjne	22
3. Strategia wsparcia ze strony państwa	23

Podsumowanie

- Na skutek wielu nakładających się czynników (m.in. zmiany trendów w globalnej bankowości, nacisku regulatorów czy postępującej zmiany technologicznej) w Polsce powstało „okienko konsolidacyjne”. Część zagranicznych banków będzie chciała wycofać się z Polski i wystawi na sprzedaż polskie oddziały. Jest to szansa na repolonizację polskiego sektora bankowego.
- Dziś udział kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym wynosi niecałe 60 proc. Nadal jest to więcej niż w zdecydowanej większości krajów zachodnich (średnio ok. 25 proc). Natomiast normą jest, że małe kraje mają wyższy udział kapitału zagranicznego w sektorze bankowym.
- Zdaniem ekspertów warunkiem przetrwania dla banku będzie w najbliższych latach co najmniej 5 procentowy udział w rynku. Mniejsze podmioty będą musiały zostać sprzedane lub będą musiały dokonać akwizycji, by zwiększyć swój udział w rynku.
- Z biznesowego punktu widzenia zmiany własnościowe w polskich bankach i większy udział kapitału polskiego w sektorze bankowym pozwala zatrzymać zyski w Polsce – może oznaczać to zwiększenie finansowania polskiej gospodarki. Jest to też szansa na zmianę struktury sektora, czyli odwrócenie proporcji pomiędzy udziałem polskiego i zagranicznego kapitału. Stanowiłoby to „nowe rozdanie” wobec krytykowanej polityki sprzedaży aktywów bankowych w latach 90.
- Bardzo ważne jest to, by centrum decyzyjne banku mieściło się w Polsce. Ma to kluczowe znaczenie zwłaszcza w czasie zawirowań na rynku i kryzysu. W czasie ostatniego kryzysu finansowego banki mające swe centra decyzyjne w Polsce lepiej radziły sobie w trudnej sytuacji – miały lepsze wyczucie lokalnego rynku. Banki mające centrum decyzyjne w Polsce mogą chętniej udzielać kredytów lokalnym firmom. Zdarzało się, że banki zagraniczne ograniczając akcję kredytową w Polsce udzielały wsparcia przede wszystkim firmom zagranicznym, z którymi związane były ich centrale.
- Praktycy rynku szacują, że polska grupa finansowa, która stanowiłaby centrum konsolidacji byłaby gotowa na ekspansję zagraniczną i zakup europejskich banków w ciągu 3-4 lat. Byłaby to szansa na uczynienie z bankowości polskiego towaru eksportowego – budowanie nowych narodowych czempionów. Tym bardziej, że polska bankowość należy w tej chwili do jednej z najbardziej innowacyjnych i najszybciej rozwijających się na świecie. Nowoczesne rozwiązania z Polski stają się wzorem do naśladowania dla konkurencji ze świata np. rozwinięta bankowość internetowa.
- Polscy decydenci mogą zaniechać jakiegokolwiek działania i przyglądać się rozgrywce zachodnich banków o polski rynek. Drugim rozwiązaniem jest aktywne włączenie się w grę konsolidacyjną. Aby w niej z sukcesem uczestniczyć potrzebne są: wizja, zasoby ludzkie (doświadczenie, kompetencje) oraz pieniądze (lub możliwość pozyskania ich od inwestorów).

- Realną szansę na stanie się polskim centrum konsolidacji sektora mają dwa podmioty: PKO BP i PZU. Obie firmy mają odpowiedni potencjał firmy i potencjał ludzki, by inwestorzy im zaufali. PZU dzięki zakupowi Aliora zyskał odpowiednią platformę, by kupować kolejne banki – może stać się już dziś „maszyną” do szybkiego udomowienia polskiego sektora bankowego.
- Jest również możliwa konsolidacja sektora bankowego w Polsce wokół banków spółdzielczych lub SKOK-ów. Jednak aby ta koncepcja miała szanse powodzenia, konieczny jest dostęp banków spółdzielczych i SKOK-ów do kapitału, odpowiednich zasobów ludzkich oraz nowoczesnej platformy technologicznej.
- Kolejnym podmiotem, który potencjalnie może odegrać rolę w procesie konsolidacji jest Getin Bank i Grupa Kapitałowa Getin Holding S.A. założona przez Leszka Czarneckiego. Również w tym przypadku warunkiem jest dostęp do kapitału .
- Polskie podmioty będą musiały konkurować w grze konsolidacyjnej z inwestorami zagranicznymi. Wydaje się, że będą to trzy grupy bankowe: Grupa BNP, Commerzbank oraz Grupa Santander. Dołączyć do nich mogą także ING i UniCredit. Eksperci przewidują, że po nadchodzącej fali konsolidacji, na rynku pozostanie jedynie pięć lub sześć dużych banków detalicznych, które podzielą między siebie większość rynku.
- Aby wesprzeć repolonizację sektora bankowego potrzebna jest przede wszystkim wola polityczna (w tym jasna deklaracja na najwyższym szczeblu politycznym) oraz współpraca organów państwa, w tym rządu, NBP oraz KNF. Jedną z przewag polskich podmiotów w grze konsolidacyjnej może być poparcie decydentów oraz współpraca organów Państwa w celu przeprowadzenia sprawnego uzyskania niezbędnych zgód.
- nierozwiązana sprawa kredytów hipotecznych we franku szwajcarskim będzie w dłuższej perspektywie ograniczać konsolidację rynku bankowego w Polsce, a więc także potencjalną repolonizację sektora. Nieznajomość potencjału ryzyka utrudnia ustalanie wyceny banków – co jest problematyczne tak dla kupujących jak i sprzedających. W przypadku mniejszych grup bankowych wymaga też próby „obejścia ryzyka”, co jest kłopotliwe i długotrwałe.

I. Aktualna sytuacja sektora bankowego w Polsce i perspektywy zmian w 2016 r.

1. „Okienko konsolidacyjne” – szansa na zmiany własnościowe w polskim sektorze bankowym

Myśląc o zmianach w sektorze bankowym w Polsce, nazywanych również potocznie repolonizacją, trzeba wziąć pod uwagę dwa czynniki, które sprzyjają takiemu rozwiązaniu. Pierwszym jest sytuacja zagranicznych banków, które z różnych powodów rozważałyby sprzedaż swoich polskich oddziałów. Drugim jest sytuacja na naszym rynku, która skłoniłaby zagraniczne banki do sprzedaży swoich aktywów.

Wydaje się, że kluczowy jest czynnik pierwszy – zmiana trendów w bankowości europejskiej, jak i globalnej. Polska nie jest tu głównym taktometrem zmian, ale może wykorzystać nadarzające się okazje. Praktycy rynku szacują, że „okienko konsolidacyjne” jest już otwarte i potrwa do końca 2016 r. choć według niektórych ekspertów ten okres może się wydłużyć.

W Europie i na świecie dominują obecnie w sektorze bankowym dwa główne trendy: tworzenie banków prostszych i spójniejszych oraz wychodzenie z mniej istotnych rynków.

Jedną z konsekwencji kryzysu finansowego z 2008 r. jest nacisk regulatorów, by nie tworzyć banków zbyt dużych by upaść („too big to fail”)¹. Regulatorzy czuwają, aby struktura wszystkich dużych firm finansowych umożliwiała bankructwo w ramach standardowych przepisów i procedur sądowych, by nie dopuścić do powstania katastroficznej kaskady, do jakiej doszło po upadku Lehman Brothers.

Nacisk regulatorów – przykłady:

Financial Services Authority w Wielkiej Brytanii nakazał HSBC do 2019 r. oddzielić działalność detaliczną od inwestycyjnej. Bank ma skupić się tylko na bankowości detalicznej.

W konsekwencji HSBC postanowiło wydzielić Midland Bank (powrót do dawnej nazwy) w Anglii, a całą resztę przekształca w mniejsze banki. Przy okazji zapowiada też sprzedaż części małych i nieistotnych dla banku filii w różnych częściach świata².

Na upraszczanie struktury banków naciskają też ich inwestorzy. Wewnątrz samych banków oraz wśród ich akcjonariuszy widoczny jest trend odchodzenia od tworzenia organizacji zbyt trudnych do zarządzania („too complex to manage”). Oznacza to istotne zmiany w tych instytucjach – w 2015 r. w licznych globalnych bankach zmieniła się strategia lub władze.

¹ Określenie „zbyt duży, by upaść” liczy sobie kilkadziesiąt lat, ale do powszechnego użycia weszło po upadku banku Lehman Brothers we wrześniu 2008 r., kiedy problemy związane z tym bankructwem rozlały się po całym systemie finansowym, władze USA uznały, że niektóre banki i inne spółki finansowe są tak duże w stosunku do gospodarki, że należy je uznać za „systemowo ważne” i nie można im pozwolić na upadłość. Lehman zbankrutował, ale AIG, Goldman Sachs, Morgan Stanley, Citigroup, Bank of America i wiele innych zostały uratowane za pomocą rozmaitych form potężnej – i bezprecedensowej – pomocy publicznej. (Źródło: projectsyndicate.pl, Simon Johnson, „Nadal zbyt duże by upaść”, 4 sierpnia 2015)

² Pb.pl, „HSBC może opuścić Wielką Brytanie” Marek Druś, AP, 18 maja 2015 r.

Zmiany zarządu w globalnych bankach:

nazwa banku:	data:	stare władze:	nowe władze:
Deutsche Bank³ (Niemcy)	06.2015	Anshu Jain (prezes zarządu) Juergen Fitschen (prezes zarządu)	John Cryan (prezes zarządu)
Barclays⁴ (Wielka Brytania)	07.2015	Antony Jenkins (prezes zarządu)	John McFarlane (prezes zarządu)

Zmiana strategii w globalnych bankach – przykłady:

HSBC (Wielka Brytania) – pod wpływem decyzji regulatora wydzielenie w Wielkiej Brytanii Midland Banku z HSBC i powrót do starej nazwy Midland Bank⁵. Pozostała część instytucji zostanie podzielona na mniejsze banki. Możliwa jest także sprzedaż mniej znaczących części biznesu.

GE Capital (Stany Zjednoczone) – W 2015 r. General Electric zdecydował, że rezygnuje z prowadzenia działalności bankowej⁶. Koncern zdecydował o ograniczeniu działalności finansowej realizowanej w ramach GE Capital, potężnego biznesu, który generował nawet połowę zysków koncernu, jednak jednocześnie zwiększając ryzyko, wywołując obawy inwestorów i negatywnie oddziałując na wartość akcji spółki. Aktywa sięgające 500 mld USD, mają w ciągu dwóch lat zostać sprzedane lub wydzielone do odrębnych spółek tak, aby zmniejszyć obawy inwestorów i ograniczyć ciężar wynikający z regulacji rynkowych⁷

Deutsche Bank (Niemcy) – Deutsche Bank po zmianach w zarządzie prawdopodobnie wyjdzie z Post Banku w Niemczech oraz mniejszych rynków.

Citibank (Stany Zjednoczone) – bank, który reklamował się w sloganem „Citi nigdy nie śpi” dziś już nie istnieje. Ograniczył działalność oraz postanowił wyjść z mniejszych rynków⁸.

Inwestorzy banków naciskają także na opuszczanie rynków mniej istotnych z punktu widzenia biznesowego. Trend ten dotyczy w szczególności rynków, których inwestorzy nie znają i nie rozumieją lub uważają za ryzykowne.

Proces konsolidacji rynku powoduje, że warunkiem przetrwania dla banków będzie w najbliższych latach 5 procentowy udział w rynku. Mniejsze podmioty będą musiały zostać sprzedane lub będą musiały zwiększyć swój udział w rynku.

3 tvp.info, „Lecą głowy w Deutsche Banku. Zmiany po gigantycznej aferze”, pch, pszl, 7 czerwca 2015 r.

4 pb.pl, „Prezes Barclays zwolniony”, Marek Druś, bbc.com, 8 lipca 2015r.

5 telegraph.co.uk, „HSBC brand to disappear from UK's high streets as bank renames branches”, James Titcomb, 9 czerwca 2015 r.

6 obserwatorfinansowy.pl, Tomasz Świderek, „GE się nawraca” 14 kwietnia 2014 r.

7 pb.pl, „GE ogranicza działalność finansową”, Marek Druś, wsj.com, 10 kwietnia 2014 r.

8 businessinsider.com, „Citi Is Bowing Out Of 11 Markets Around The World”, Linette Lopez, 14 października 2014 r.

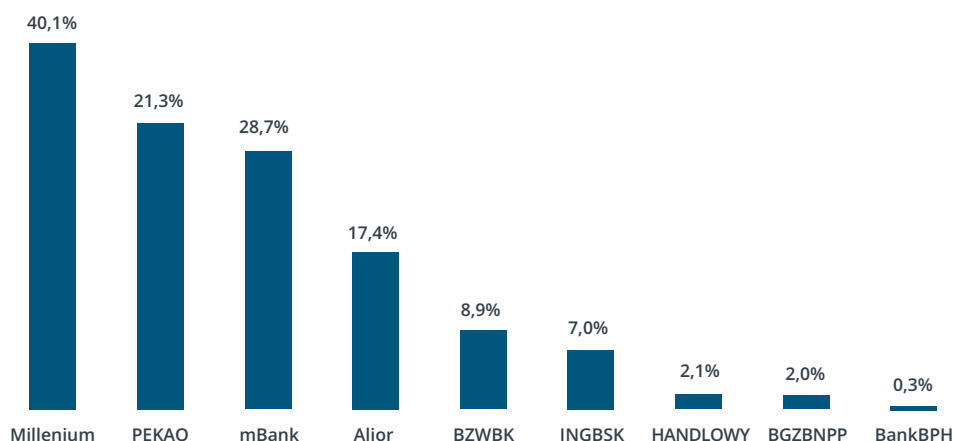
Istotnym argumentem za opuszczaniem rynków peryferyjnych, z punktu widzenia międzynarodowych grup bankowych, są lawinowo rosnące koszty dostosowań do wymagań lokalnych regulatorów. W związku z tym, że ryzyka kar znacząco rosną, a wymogi regulatorów lokalnych nie tylko się różnią, ale często są ze sobą sprzeczne, banki podejmują logiczne decyzje o opuszczaniu rynków, które nie są dla nich kluczowe. Typowym przykładem takiej sprzeczności regulatorów jest sytuacja Raiffeisen Bank International, któremu austriacki i europejski nadzorca zalecili ograniczenie działalności w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, a polski nadzorca domaga się wypełnienia zobowiązań i wprowadzenia Raiffeisen Polbank na warszawską giełdę.

Rynek mniej istotny to taki, który jako całość jest mniej ważny (perspektywiczny, dochodowy itp.) lub grupa bankowa posiada zbyt małe udziały w lokalnym rynku. Z poniższego zestawienia wynika, że z wyjątkiem trzech banków, polskie operacje bankowe są marginalne z punktu widzenia banków-matek. W działaniach ING Polska stanowi jedynie 7 proc. wartości operacyjnej całej grupy. Trudno więc przyjąć, że jest to dla ING drugi rynek domowy. W sytuacji BNP (właściciel banku BGŻ BNP Paribas) jest to jeszcze mniej. Widać więc wyraźnie, że polski rynek stanowi bardzo mało istotny fragment działalności tych zagranicznych banków.

Wyjątkiem jest bank Millenium, którego kapitalizacja przekracza 40 proc. kapitalizacji całej grupy Millenium w Portugalii – jest więc niemal tak samo ważna jak rynek domowy. Wynika to jednak z tego, że rynek bankowy w Portugalii jest mniejszy niż w Polsce.

Do opisanych powyżej trendów dołączyć może także trzeci związany z pierwszą od czasu kryzysu finansowego w 2008r. podwyżką stóp procentowych w Stanach Zjednoczonych. Zgodnie z zapowiedziami Janet Yellen, szefowej banku centralnego USA może ona nastąpić już w IV kwartale tego roku. Kiedy FED⁹ zacznie podnosić stopy procentowe, będzie to dla inwestorów wyraźny sygnał, by uciekać z rynków wschodzących i przesuwać środki na rynek amerykański. Będzie to także dodatkowy czynnik skłaniający globalne banki do przeanalizowania swojej pozycji na mniejszych i bardziej egzotycznych rynkach.

Kapitalizacja polskiego banku jako % kapitalizacji spółki dominującej:



* w przypadku Aliora jak spółkę dominującą przyjęto PZU

Sytuacja zewnętrzna – główne trendy sprzyjające repolonizacji sektora bankowego w Polsce:

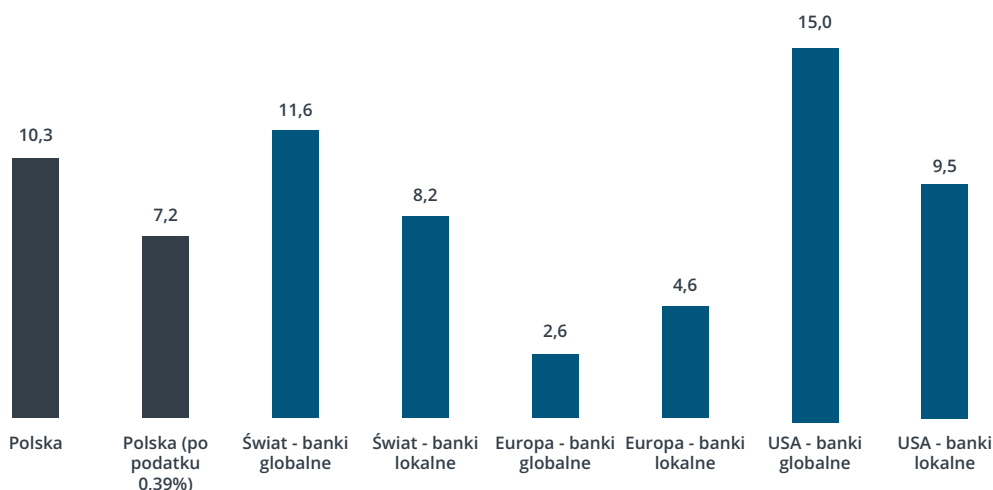
- **upraszczanie zakresu działalności banków**
- **wychodzenie z mniej istotnych rynków**
- **zmiana stóp procentowych w Stanach Zjednoczonych**

⁹ W takiej sytuacji złoty i sytuacja polskich eksporterów się pogorszy. W związku z tym w Polsce musiałoby także dojść do podniesienia stóp, aby zatrzymać odpływ kapitału. Wtedy przed polskimi decydentami politycznymi pojawi się wyzwanie – czy i o ile poluzować politykę fiskalną.

2. Czy operacja „Polska” jeszcze się opłaca?

Dla zagranicznych central banków-matek do niedawna ważnym argumentem za prowadzeniem biznesu w Polsce był szybki wzrost oraz dochodowość ich oddziałów. Nieprawdą jest jednak, że polskie banki są najbardziej zyskowne. Zwrot z kapitału z polskiej operacji znajduje się często poniżej zwrotu kapitału w spółkach matkach.

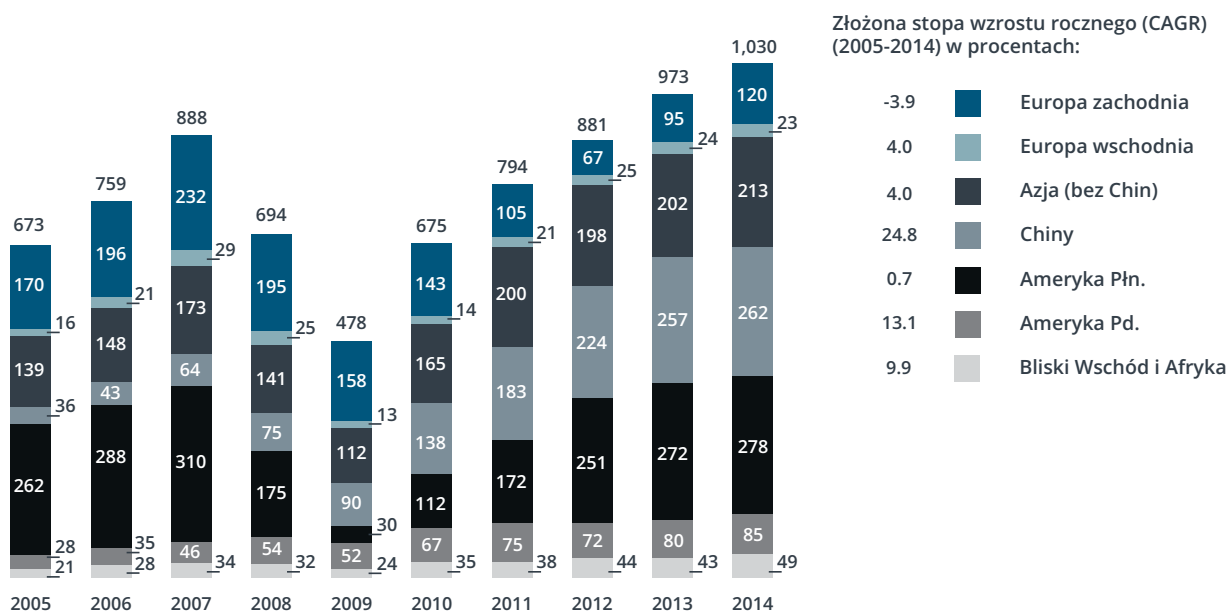
ROE banków w Polsce przed i po podatku bankowym w porównaniu do ROE banków zagranicą (%):



Źródło: Polska – Raport o sytuacji banków w 2014 r. UKNF, świat – darmodaran.com, dane za 2014 r.

Szczęśliwą okolicznością dla Polski jest fakt, że spółki matki to głównie banki europejskie. Są one pogrążone we własnym kryzysie i ich sytuacja jest często znacznie gorsza. W Europie zwrot kapitału wynosi obecnie 2,6 proc. dla banków globalnych i 4,6 proc. dla banków lokalnych. W Polsce możemy mówić o zwrocie ponad 10 proc. - jednak po nałożeniu podatku bankowego w wysokości 0,39 proc. wysokości aktywów - spadnie on do 7,2 proc. Przy koszcie kapitału dla polskich banków oscylującym obecnie wokół 8-9 proc. i zapowiadanej działalności regulacyjnej jest to bardzo mały margines rentowności.

Zyski z bankowości globalnej po opodatkowaniu¹⁰ w miliardach USD:

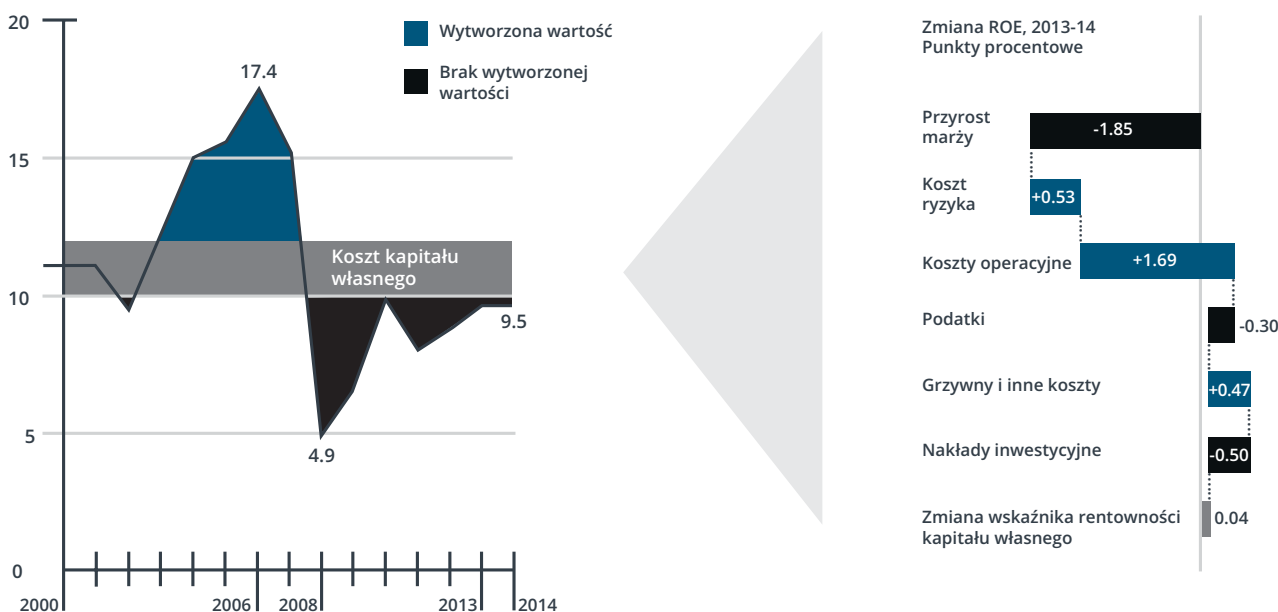


Źródło: raport McKinsey&Company, „The Fight for the Customer McKinsey Global Banking Annual Review 2015”, wrzesień 2015 r.

¹⁰ Łączne pule zysków całości działalności bankowej ukierunkowanej na klienta, w tym zarządzanie środkami trwałymi w detalu i dla instytucji Źródło: McKinsey Panorama – Global Banking Pools

Dodatkowym ryzykiem jest zapowiadana aktywność regulacyjna. W Europie Zachodniej w ostatnich latach nałożono na banki 39 mld euro kar. W Polsce zarówno poziom nadużyć, jak i kar nadzorczy jest wielokrotnie mniejszy¹¹. Mimo to w Polsce też są poważne wątpliwości, co do niektórych aktywności¹² banków. Skala nieprawidłowości jest najprawdopodobniej zdecydowanie mniejsza, ale zagrożenie karami jest dodatkowym ryzykiem, które muszą ponieść spółki matki. Wciąż wiele niewiadomych niesie ze sobą także sprawa kredytów hipotecznych udzielonych we frankach szwajcarskich.

ROE bankowości globalnej¹³ 2000-14 w procentach (W 2014 r wskaźnik rentowności kapitału własnego /ROE/ bankowości globalnej pozostał stały):



Źródło: raport McKinsey&Company, „The Fight for the Customer McKinsey Global Banking Annual Review 2015”, wrzesień 2015 r.

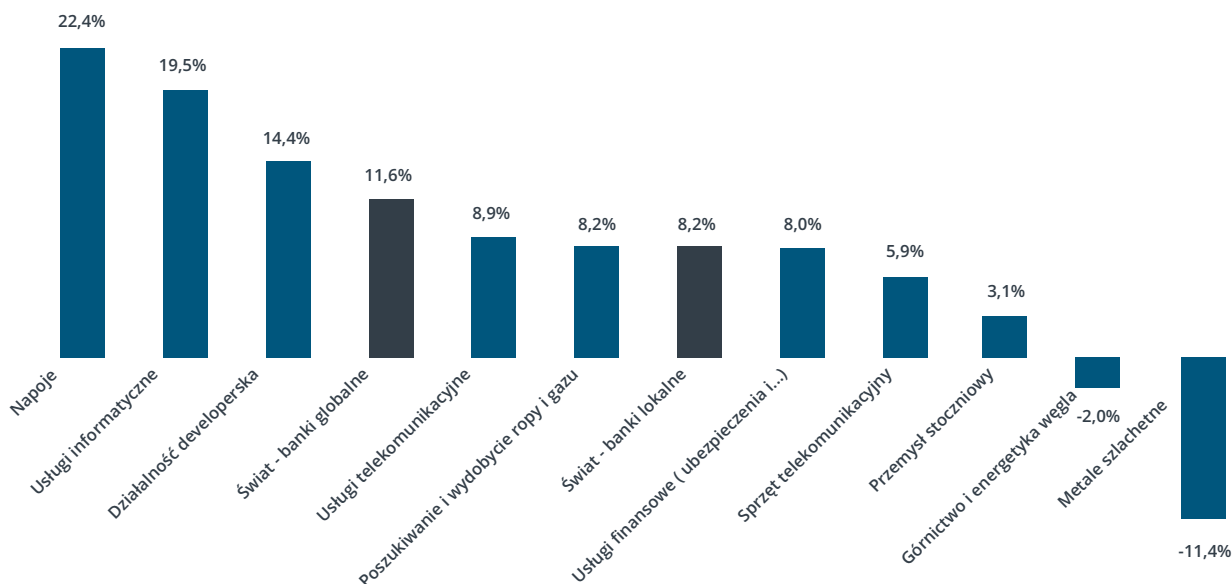
Bankowy biznes w Polsce dla wielu banków i ich akcjonariuszy może stać się zbyt kosztowny i zbyt ryzykowny. Zwłaszcza jeśli porówna się zwroty z kapitału zainwestowanego w Polsce na tle świata i w stosunku do innych branż. Najmniej opłacalne są inwestycje w węgiel kamienny i inne kopaliny (ujemny zwrot z kapitału). Zwroty z bankowości wynoszą 11,6 proc. dla banków globalnych i 8,2 proc, dla lokalnych. Są zdecydowanie niższe niż w przypadku handlu detalicznego czy produkcji przemysłowej, gdzie zwroty wynoszą 15-25 proc.

11 Dobrym tego przykładem mogą być tzw. fundusze mirrorowe, które Deutsche Bank uruchomił zaraz po nałożeniu sankcji na Rosję. Dzięki nim Rosjanie kupując sobie jednostkę uczestnictwa w oddziale DB w Moskwie, mimo sankcji mogli wypłacić sobie tę jednostkę w np. londyńskim oddziale DB. Niemiecki bank próbował udowodnić, że to nie jest zakazany transfer środków z Moskwy. (Źródło: rp.pl, „Kosztowna Rosja dla Deutsche Banku”, i.t., 14 sierpnia 2015 r.

12 UOKiK prowadzi obecnie postępowanie przeciwko sześciu bankom: Getin Noble Bank, PKO SA BPH, BNP Paribas, mBankowi i ING Bankowi Śląskiemu, w sprawie nieuwzględnienia ujemnej stopy procentowej przy obliczaniu wysokości oprocentowania kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich. Jak argumentuje UOKiK stanowi to nieuczciwą praktykę rynkową. (Źródło: biznes.pl, „Kłopoty dwóch polskich banków. Jest postępowanie”, pap, 13 sierpnia 2014). Od wielu lat kontrowersje budzi też sprawa spreadu walutowego, czyli różnicy między średnim kursem obowiązującym na rynku międzybankowym (albo średnim kursem NBP) a stawką sprzedaży walut (klient spłacający kredyt formalnie kupuje od banku walutę i później przekazuje ją na poczet raty).

13 Na podstawie próby notowanych na giełdzie banków o aktywach powyżej 10 miliardów USD.

ROE przedsiębiorstw na świecie wg branż:



Źródło: damodaran.com, dane za 2014 r.

Warto zauważyć, że wysoki poziom zwrotów jest oczekiwany także przez banki kredytujące tego typu inwestycje. Bank rozpatrując wnioski kredytowe sam prawdopodobnie nie udzieli finansowania klientowi, który zakłada zwrot 6-8 proc. rocznie (oznacza to, że biznes spłaci się w ciągu 12 lat). Na takich marżach kredytują swoją działalność tylko deweloperzy powierzchni komercyjnych, przyjmując zwrot z inwestycji po 15-20 latach.

Do zmniejszenia atrakcyjności polskiego rynku bankowego doprowadziło pięć czynników, które pojawiły się niemal w tym samym czasie – niskie stopy procentowe, aktywność regulatorów, wzrost składek na BFG, niepewność związana z podatkiem bankowym, sprawa kredytów frankowych. Mają one negatywny wpływ na rozwój rynku bankowego w Polsce.

Czynniki wpływające negatywnie na polski sektor bankowy:

- 1. Niskie stopy procentowe w Polsce (ograniczające marże odsetkowe).**
- 2. Aktywność regulatorów – m.in. ograniczenie opłat interchange¹⁴ oraz nałożone już kary.**
- 3. Przewidywany wzrost składek na Bankowy Fundusz Gwarancyjny związany z sytuacją SKOKów (poprawa sytuacji makroekonomicznej zmniejsza ryzyko polskich banków - podwyżka składek na BFG z innych powodów nie byłaby więc konieczna).**
- 4. Niepewność dotycząca nakładania dodatkowych opłat tzw. podatków bankowych (podatki nakładane od aktywów lub innych wskaźników np. obrotów).**
- 5. Sprawa kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich.**

Z każdego z tych czynników wynika jasny przekaz – polska bankowość nie będzie już bardziej dochodowa niż jest obecnie. W kategoriach opisu bankowego można stwierdzić, że polski rynek bankowy osiągnął lokalne maksimum.

¹⁴ należność pobierana przez bank wydający kartę płatniczą od agenta rozliczeniowego przy każdej transakcji dokonanej przy użyciu karty.

W najbliższych latach na rynek będą jednak oddziaływać także pozytywne czynniki. Są one związane głównie z perspektywą unijną 2014-2020.

Czynniki wpływające pozytywnie na polski sektor bankowy:

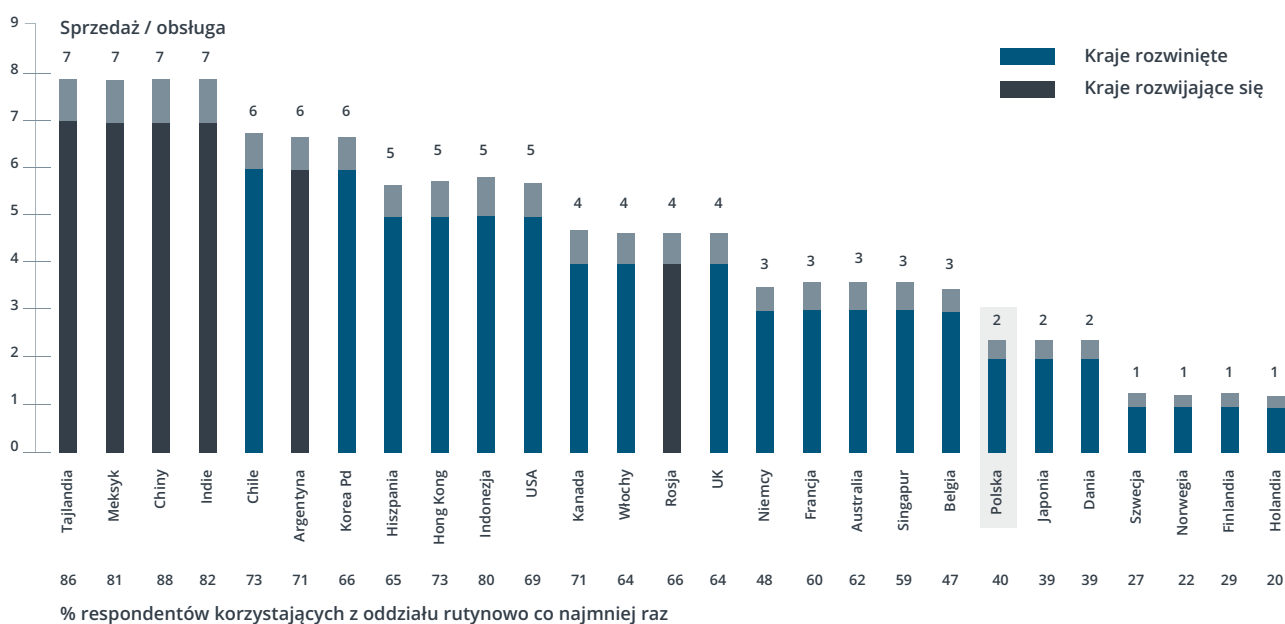
1. Polska ma przed sobą ostatnią dużą perspektywę unijnego wparcia finansowego.
2. Wszystkie inwestycje będą wymagały wkładów własnych od przedsiębiorców.
3. W związku z dopłatami unijnymi ryzyka inwestycyjne są mniejsze.
4. Możliwy wzrost stóp procentowych w Polsce w II poł. 2016 r.

3. Nowe technologie – czynnik decydujący o przyszłym kształcie rynku

Branża bankowa w Polsce jest obecnie w trakcie fundamentalnej zmiany spowodowanej zmieniającymi się zachowaniami klientów, którzy niemal powszechnie akceptują korzystanie z nowych technologii w bankowości. Polacy są bardzo otwarci na nowinki technologiczne¹⁵.

W Polsce pominięto niemal zupełnie etap czeków. Klienci szybko zaakceptowali karty kredytowe, a teraz akceptują karty bezstykowe. Podobnie jest z bankowością internetową. Dostęp do e-banku ma już 25 mln Polaków¹⁶. Konsekwencją tych zmian jest fakt, że klienci polskich banków bardzo rzadko chodzą do oddziałów i powoli w Polsce mamy do czynienia z sytuacją, gdy bankowych oddziałów jest za dużo.

Liczba interakcji z oddziałem w ostatnim kwartale:



Źródło: <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2013.aspx>
Bain/Research Now and Bain/GMI NPS surveys, 2013

¹⁵ Banki chcąc dostosować się do oczekiwań klientów także stawiają na nowe technologie. Dzięki temu działające w Polsce banki mają ofertę na bardzo wysokim, światowym poziomie. System Express Elixir pozwala rozliczać przelewy między bankami praktycznie w czasie rzeczywistym, standardowy Elixir pozwala zrobić to cztery razy dziennie. W Anglii jest to n+dwa, czyli pieniądze wysłane dzisiaj w Anglii trafiają do odbiorcy w ciągu dwóch dni. Podobnie we Francji czy w Niemczech. Polski system bankowy wyróżnia też darmowe korzystanie z bankomatów, krótki czas stania w kolejce, dodatkowe usługi związane z bankowością. Wysoki poziom usług bankowych w Polsce to jednak wysokich nakładów na R&D (prace badawczo-rozwojowe).

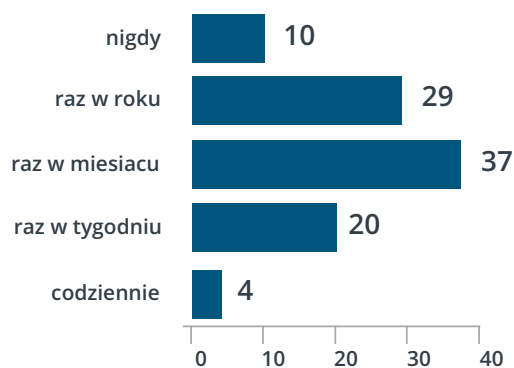
¹⁶ polskieradio.pl, „Dostęp do ebanku ma już 25 mln Polaków”, pap, 25 marca 2015 r.

W bankach w Polsce współczynnik kosztów do przychodów wynosi ok. 50 proc. Połowę kosztów stanowią pracownicy w oddziałach. Druga połowa to w większości obsługa IT. Praktycy rynku szacują, że w polskiej bankowości pracuje ok. 30-40 tys. osób za dużo - przy zatrudnieniu wynoszącym w 2014 r. ponad 170 tys.¹⁷. Jeśli w sektorze zostaną przeprowadzone zwolnienia to ich skala będzie większa niż w restrukturyzacjach w górnictwie.

Obecnie na oddział średniej wielkości banku przypada ok. 10-20 tys. klientów i nie ma w nim kolejek, bo większość operacji odbywa się przez Internet. Jeszcze 3 lata temu Polak odwiedzał oddział średnio raz na kwartał. Teraz robi to rzadziej niż raz na pół roku. Głównym powodem jest przyzwyczajenie – nie ma już niemal żadnych racjonalnych przesłanek takiego działania.

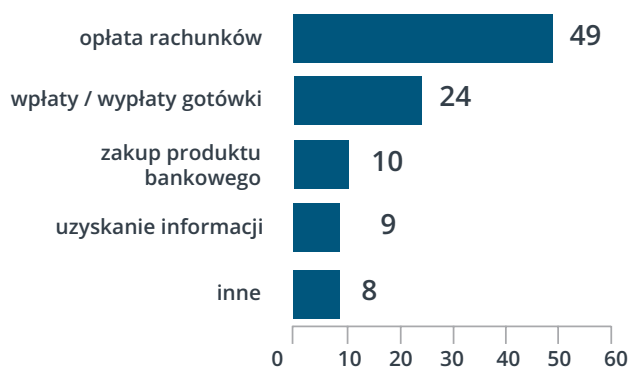
Częstotliwość wizyt w oddziale:

% klientów korzystających z oddziału w określonych odstępach czasu



W jakim celu klienci odwiedzają oddziały:

Cel wizyty w oddziale (% badanych klientów)



Źródło: Światowe Badanie Klientów Banków Detalicznych 2014, EY

Źródło: Badanie Klientów w Oddziałach, 2014, N=980,
Baza: Wszyscy klienci

Nowe zachowania klientów bankowości w kolejnych latach spowodują, że polskie banki chcące konkurować z zachodnimi grupami finansowymi w Polsce będą musiały swoje oddziały zamykać. Konsekwencją będą nieodwracalne zmiany na rynku.

17 strefabiznesu.pomorska.pl, „Banki zwalniają pracowników. Które najczęściej?”, Agnieszka Domka-Rybka

4. Polityka KNF wobec zmiany technologicznej

Komisja Nadzoru Finansowego dzięki swojemu konserwatyzmowi zyskała na świecie opinię jednego z najbardziej restrykcyjnych regulatorów. Polska wymaga od banków większych kapitałów niż dzieje się to w państwach Europy Zachodniej, ma też bardziej restrykcyjne testy warunków skrajnych.

Jest to trudne dla banków w codziennej działalności. Jednak, gdy polskie banki starają się na Zachodzie o uzyskanie finansowania, mają wysoką wiarygodność – ponieważ zostały już sprawdzone przez surowego regulatora. Konserwatywna polityka KNF długofalowo opłaciła się klientom jak i całej branży, która nie utraciła społecznego zaufania¹⁸.

Jednak zmiana technologiczna w bankowości światowej ujawnia wyzwania, które stoją przed Komisją Nadzoru Finansowego. Wiążą się one z możliwością outsourcingu usług bankowych. W ostatnich latach największe światowe banki skupiły działalność IT razem i przekazały je do zarządzania takim gigantom jak IBM, Accenture czy SAP. Pozwoliło to im osiągnąć efekt skali i znacznie obniżyć koszty działania banku. Komisja Nadzoru Finansowego w Polsce nie zezwala na takie działania, podobnie jak na przeniesienie mocy obliczeniowej w chmurę. Prowadzi to do dziwnej sytuacji, kiedy Polska jest trzecim największym na świecie, i zdecydowanie największym w Europie krajem świadczącym zlecone usługi wsparcia biznesu (business proces outsourcing), a polskie banki nie są w stanie wykorzystać tych naturalnych przewag konkurując na rynkach europejskich.

Obecnie europejskie banki optymalizują koszty poprzez wspólny outsourcing usług IT. Natomiast każdy polski ma własne centrum IT, centrum zapasowe IT, swoje własne moce obliczeniowe i data center¹⁹.

Powoduje to, że koszt prowadzenia banku jest wyższy niż w Europie Zachodniej. Należy zaznaczyć, że w dobie zaostrzającej się walki z cyberprzestępczością, utrzymywanie dziesiątek systemów dla każdego banku osobno jest nie tylko nieefektywne i niekonkurencyjne, ale może też być niebezpieczne.

Dla dużych banków zagranicznych może to być jeden z czynników przyspieszających decyzję o sprzedaży swoich polskich oddziałów. Skoro nie mogą optymalizować kosztownego IT w ramach swojej grupy, to bardziej opłacalna staje się sprzedaż całości. Zwłaszcza, gdy ich udział w rynku lokalnym jest niewielki.

¹⁸ Od czasu upadku Banku Staropolskiego w 2000 r. żaden z klientów banku nie stracił swoich pieniędzy w związku z kłopotami banku

¹⁹ Dobrym przykładem korzyści skali w IT jest walka z atakami hakerskimi. W Polsce każdy bank musi im stawić czoła indywidualnie. W przypadku połączenia sił różnych banków zatrudniono by najlepszych informatyków, ale w mniejszej liczbie.

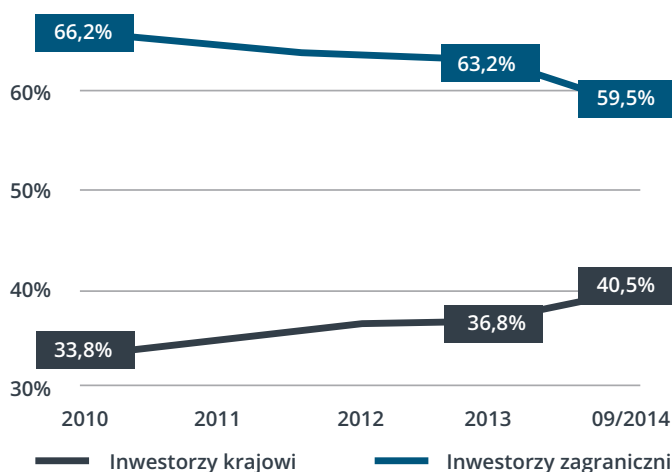
II. Repolonizacja polskiego sektora bankowego – zyski strategiczne i długofalowe

Okienko konsolidacyjne jest szansą na repolonizację polskiego sektora bankowego. Sytuacja zewnętrzna (globalnych grup bankowych) w sposób znaczny wpływa dziś na sytuację w polskiej bankowości. Z punktu widzenia udomowienia sektora jest to wpływ sprzyjający, a równocześnie wyjątkowa okazja.

Jeszcze w 2010 r. udział banków, mających zagranicznych właścicieli, w polskim rynku bankowym wynosił 66 proc. W latach kolejnych nieco spadł, głównie dzięki przejęciu przez PKO BP polskiej filii Nordei. Dziś udział kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym wynosi niecałe 60 proc.

Nadal jest to więcej niż w zdecydowanej większości krajów zachodnich (średnia dla Europy Zachodniej to około 25 proc.). Wyższy wynik niż Polska mają np. kraje bałtyckie, Czechy, Słowacja, Finlandia czy Bułgaria. Są to głównie kraje mniejsze, mniej ludne lub biedniejsze niż Polska - czyli takie, w których rodzimego kapitału mogącego inwestować w banki jest niewiele.

Struktura własnościowa sektora:



Źródło: Komisja Nadzoru Finansowego

Udział inwestorów zagranicznych w sektorze bankowym - przykłady:

nazwa państwa	udział kapitału zagranicznego
Niemcy	12 %
USA	11 %
Francja	8 %
Wielka Brytania	27 %
Czechy	96 %
Słowacja	95%
Węgry	42%

Źródło: egospodarka.pl, „Będzie więcej banków z polskim kapitałem?”, 03.06.2015

Z biznesowego punktu widzenia udomowienie polskich banków pozwala zatrzymać ich zyski w Polsce (inwestycje i wypłata dywidendy) - zamiast przekazywać je zagranicznym inwestorom. Oznacza to zwiększenie finansowania polskiej gospodarki.

Istotnym argumentem w dyskusji o repolonizacji banków jest znaczenie Warszawy jako miejsca podejmowania kluczowych decyzji strategicznych dla banków działających w Polsce. Jakikolwiek deklaracje nie zostałyby

poczynione i jakiegokolwiek zasady ładu korporacyjnego nie zostałyby określone, praktyka gospodarcza wskazuje, że strategiczne decyzje na szczycie grup zapadają w centralach banków, a tam reprezentacja Polaków i polskich operacji jest śladowa albo żadna.

Kryzys 2008 roku pokazał, że w trudnych sytuacjach banki mające centra decyzyjne w Polsce lepiej reagują, lepiej rozpoznają lokalną specyfikę i chętniej wspierają lokalne firmy niż banki, które mają centralę w innych krajach.

Z punktu widzenia politycznego repolonizacja jest szansą na zmianę struktury rynku – odwrócenie proporcji pomiędzy udziałem polskiego i zagranicznego kapitału. Dla tych, którzy twierdzą, że Polska miała złą politykę sprzedaży aktywów bankowych w latach 90. repolonizacja jest też szansą na naprawę „strat”.

Praktycy rynku szacują, że połączenie dwóch banków średniej wielkości może dać nawet 600 mln oszczędności rocznie. Pieniądze te mogą być przeznaczane na rozwój i dalsze akwizycje, co z kolei ponownie będzie zwiększać zyski. Polska grupa finansowa, która stanowiłaby centrum konsolidacji byłaby gotowa na ekspansję zagraniczną i zakup europejskich banków w ciągu 3-4 lat.

Sukcesy konsolidacyjne – przykłady:

UniCredit (Włochy) – grupa finansowa powstała w 1998 r. z połączenia dziewięciu regionalnych włoskich banków²⁰. UniCredit wykorzystał szansę inwestycyjną, jaką dały wielkie prywatyzacje w sektorze finansowym, przeprowadzane w wielu państwach europejskich po upadku żelaznej kurtyny. W ciągu 15 lat stał się bankiem nr 1 we Włoszech oraz osiągnął czołową pozycję w Europie Środkowo-Wschodniej. W Polsce jest właścicielem banku Pekao SA.

Santander (Hiszpania) – grupa finansowa powstała na bazie majątku rodziny Botinów w 1857 r. Kiedy Santander umocnił się na rynku hiszpańskim, ruszył za granicę – pierwszy zagraniczny oddział otworzył na Kubie w 1947 r. Łącznie „połknął” kilkadziesiąt innych instytucji w Hiszpanii i na świecie. Działa praktycznie we wszystkich krajach Unii, w tym w Polsce²¹.

Polska bankowość należy w tej chwili do jednej z najbardziej innowacyjnych i najszybciej rozwijających się na świecie. Nowoczesne rozwiązania, oddawane do użytku klientów przez rodzime banki, coraz częściej zyskują uznanie wśród branżowych specjalistów, otrzymują prestiżowe nagrody i stają się wzorem do naśladowania dla konkurencji ze świata. Przykładem może tu być bankowość elektroniczna czy detaliczna dla małych i średnich firm²². Praktycznie nie ma dziedziny bankowości detalicznej i małych, średnich firm, gdzie polskie banki nie stawiane byłyby za wzór. Konkurujemy na równi z tureckimi, koreańskimi i brazylijskimi bankami. Płatności mobilne, biometria, nowoczesne bankowości internetowe, nowoczesne platformy wymiany walut, nowe formaty placówek detalicznych, płatności bezstykowe z Polski wielokrotnie zdobywały wszystkie możliwe nagrody i uznawane były za wyznaczające trendy w bankowości detalicznej (mBank, Alior, ING, BZWBK). Można pokusić się o postawienie tezy, że to właśnie w polskich bankach spełniał się jeden z głównych postulatów dla banków ery pokryzysowej: Więcej inżynierii, a mniej inżynierii finansowej (More engineering, less financial engineering). Poziom innowacyjności polskiego sektora tworzy więc potencjał, by utworzyć z bankowości nasz towar eksportowy.

Ekspansja zagraniczna polskich banków wpisuje się w koncepcję podbijania przez polskie firmy zagranicznych rynków i budowania polskich czempionów. Jest to niezbędne dla dalszego rozwoju samych firm oraz całej polskiej gospodarki.

20 unicreditgroup.eu/en/banking-group/our-identity/history

21 ekonomia.rp.pl, „Hiszpańska grupa, którą rządzi twardą ręką prawnuk jej założyciela”, Danuta Walewska, 14 września 2010 r.
















22 serwisy.gazetaprawna.pl, „Polska liderem nowoczesnych technologii w bankowości”, Jacek Uryniuk, 21 października 2014 r.

III. Główni gracze o polski rynek bankowy i ich potencjał

Każdy z banków obecnych teraz w Polsce chcąc uczestniczyć w grze konsolidacyjnej musi zadać sobie pytanie, dlaczego ma w niej brać udział. Wydaje się, że możliwe są tylko trzy powody.

- Polski oddział jest istotną częścią banku matki
- Grupa bankowa ma duży udział w polskim rynku i osiąga związany z nim efekt skali
- Strategia banku zakłada ekspansję i zwiększoną ekspozycję (np. w całej Europie)

Kapitalizacja Polskich Banków (MLD PLN):

42,3			
37,1		4,0	
30,5			
16,1		2,5	
15,7		2,3	
11,3		2,0	
7,4		1,0	
6,3		0,5	

Źródło: Ceduła GPW 15/09/2015

Z analizy polskiego rynku bankowego wynika, że zagranicznych centrów ewentualnej konsolidacji należy upatrywać wśród trzech grup bankowych: Grupa BNP, Commerzbank, Grupa Santander.

- Grupa BNP Paribas (kapitał francuski, właściciel BGŻ BNP Paribas): Grupa ma duże ambicje - chce być w pierwszej trójce banków strefy euro. W Polsce nie ma jeszcze dużej skali (BGŻ BNP Paribas jest 7. Bankiem w Polsce pod względem aktywów²³), ale decyzje strategiczne zostały już podjęte. W 2014 r. grupa kupiła BGŻ i przeprowadza teraz fuzję. Z pewnością trzeba traktować BNP Paribas jako poważnego gracza kupującego kolejne banki.
- Commerzbank (kapitał niemiecki, właściciel mBanku) Grupa potencjalnie zainteresowana konsolidacją polskiego sektora bankowego m.in. z powodu silnych relacji firm niemieckich z polskim rynkiem. Zwłaszcza jeśli Deutsche Bank sprzedawałby swoją sieć detaliczną w Polsce.
- Grupa Santander (kapitał hiszpański, właściciel Banku Zachodniego WBK) Grupa, która po przejęciu Kredyt Banku stała się trzecią grupą bankową w Polsce, może w niedalekiej przyszłości zdobyć pozycję lidera na polskim rynku wśród inwestorów zagranicznych.

23 bankier.pl, „BGŻ BNP Paribas chce być jednym z największych banków w Polsce”, rbk/ dym/, 4 maja 2015 r.

Bardzo duży potencjał konsolidacyjny posiadają jeszcze dwie grupy: ING i UniCredit. Jednak ze względu na strategię banków matek trudno przesądzać, czy wezmą one udział w konsolidacji sektora.

- Grupa ING (kapitał holenderski, właściciel ING Banku Śląskiego) Grupa ma duży udział w polskim rynku (ING Bank Śląski jest 5. największym bankiem w Polsce pod względem aktywów²⁴), sporą sieć oddziałów i budowaną od wielu lat markę. Powinna być potencjalnie zainteresowana konsolidacją - natomiast obecna strategia firmy wydaje się ją wykluczać. W ostatnim czasie ING skupiło się na sprzedawaniu (np. aktywa w Azji), rozłączaniu (z Nationale-Nederlanden²⁵) i powrocie na rynek macierzysty (obecnie poza Holandią są już tylko w Polsce). Zarządzający polskim oddziałem ING wydają się potencjalnie zainteresowani zakupami, jednak nie wiadomo jak do tych planów odniosłaby się centrala.
- Grupa UniCredit (kapitał włoski, właściciel Pekao SA) Obecnie we Włoszech trwa proces konsolidacji banków lokalnych i spółdzielczych, którymi UniCredit mógłby być zainteresowany (i potrzebować na te zakupy finansowania). Zarząd Pekao w Polsce pokazał już, że umie rosnąć przez przyłączanie innych banków.

24 bankier.pl, „Sprawdź do kogo należy Twój bank”, bankier.pl, 17 października 2014 r.

25 gu.com.pl, „ING: Sprzedaż akcji Nationale-Nederlanden”, 2 czerwca 2015 r.

IV. Potencjalne przedmioty konsolidacji

Ekspert przewidują, że po nadchodzącej fali konsolidacji na rynku pozostanie pięć lub sześć dużych banków detalicznych, które będą dzieliły między siebie Iwią część rynku. Proces ten już się rozpoczął i będzie trwał do końca 2016 r. Do kupienia będą prawdopodobnie:

Reiffeisen Polbank (55 mld aktywów, sprzedający Reiffeissen Bank) – bank został wystawiony na sprzedaż w maju 2015 r²⁶. Obecnie 100 proc. jego akcji należy do spółki matki z Wiednia²⁷. Oferta sprzedaży Reiffeissen Polbank wydaje się być jedną z najbardziej atrakcyjnych podczas całej fali konsolidacji bankowej w Polsce.

Bank BPH (90 mld aktywów, sprzedający General Electric) - GE chce pozbyć się większości finansowych aktywów na świecie i wrócić w biznesie do przemysłowych korzeni. Dlatego w 2014 r. poinformował o zamiarze sprzedaży 90 proc. akcji BPH²⁸. Sprzedaż BPH, obok Reiffeissen Polbank, wydaje się być najbardziej atrakcyjną podczas „okienka konsolidacyjnego”.

DNB Bank Polska (wcześniej DnB Nord) – w 2012 r. bank pozbył się detalicznej części na rzecz Getin Banku²⁹. Zachował część korporacyjną i kredyty hipoteczne. Wydaje się, że w najbliższym czasie może być zainteresowany sprzedażą także tych części biznesu.

Citi Handlowy (Citibank) i Deutsche Bank Polska (Deutsche Bank AG) – właścicielami są globalne grupy finansowe. Obie te grupy finansowe mogą rozważać wycofanie się z Polski z powodów opisanych w I rozdziale. Być może będą sprzedawały tylko część detaliczną, a zachowają część korporacyjną (rozumianą jako największe przedsiębiorstwa).

Eurobank (Société Générale) i Credit Agricole – grupy nie informują o chęci sprzedaży polskich oddziałów. Biorąc pod uwagę rozwój sytuacji na polskim rynku bankowym wydaje się to jednak możliwe w dłuższej perspektywie.

26 wyborcza.biz, „Prezes Raiffeisen Bank: Sprzedaż Polbanku po wyborach”, ark, Reuters, 19 sierpnia 2015 r.

27 Money.pl, „Raiffeisen Polbank na sprzedaż. Kiedy debiut na GPW?” Damian Słomski, 22 maja 2015 r.

28 wyborcza.biz, „General Electric odcina bankowy biznes i sprzedaje aktywa nieruchomościowe”, kaem, 10 kwietnia 2014 r.

29 money.pl, „DnB Nord sprzedaje bankowość detaliczną Getin Noble Bankowi”, (PAP), (RNK), 2 października 2012 r.

V. Kredyty frankowe – wpływ na konsolidację rynku

Nierozwiązana sprawa kredytów hipotecznych we franku szwajcarskim ogranicza konsolidację rynku bankowego w Polsce. Jest utrudnieniem zarówno dla sprzedających banki jak i zainteresowanych ich kupnem. Największym ryzykiem jest tu właśnie nieznamość potencjału ryzyka. Główne trudności:

Wycena – Bez rozwiązania sprawy kredytów frankowych trudno jest ustalić cenę sprzedaży/kupna banku. Nie wiadomo ile te kredyty są warte i jakie jest ryzyko, że banki poniosą duże straty. Liczba podmiotów, które są w stanie to ryzyko udźwignąć jest ograniczona. Gwarancje pokrycia strat mogą dać tylko największe grupy finansowe na świecie.

Obejście ryzyka – W przypadku średnich i małych grup finansowych, które nie są w stanie dać kupującemu gwarancji pokrycia strat konieczne jest obejście ryzyka np. przez oddzielenie części chorej banku (kredytów we frankach) od zdrowej. Są to jednak działania bardzo kłopotliwe i długotrwałe.

Dla obniżenia poziomu ryzyka ważne jest także, by przewalutowanie kredytów zostało rozwiązane ustawowo. Projekt ustawy powinien zawierać informację nie tylko o wysokości kursu (lub np. o przewalutowaniu po kursie z danego dnia), ale także o wysokości marży i stopy bazowej. Najbardziej zagrożone kredyty udzielane w latach 2006-2008 były bowiem udzielane z marżą ok. 0,75 proc. Obecnie marże nowych kredytów wynoszą ok. 2,5 proc. Jest więc to wskaźnik istotny dla banków i ich klientów – ma znaczący wpływ na wysokość miesięcznej raty kredytu.

Wydaje się, że nierozwiązana sytuacja kredytów frankowych nie blokuje obecnie procesów konsolidacyjnych. Dwa banki wystawione na sprzedaż i najbardziej zaawansowane w tym procesie zostaną sprzedane pomimo to. Reiffeisen rozważa wydzielenie z Reiffeisen Polbank portfela kredytów hipotecznych, a General Electric chce dawać gwarancje pokrycia strat związanych z kredytami frankowymi przy sprzedaży banku BPH³⁰. W dłuższej perspektywie jednak pozostawienie sprawy kredytów frankowych bez rozwiązania może ograniczać konsolidację rynku bankowego w Polsce, a równocześnie utrudnić udomowienie sektora.

³⁰ parkiet.pl, „BPH: Trudny portfel zostanie w GE Capital”, 10 czerwca 2015 r.

VI. Repolonizacja polskiego sektora bankowego– wyzwania

1. Co mogą zrobić Polscy decydenci?

Oprócz grupy banków, które są potencjalnymi centrami konsolidacji, pozostałe podmioty mogą rozważać (mniej lub bardziej aktywnie) wyjście z polskiego rynku. W praktyce będzie się to sprowadzać do dwóch strategii:

Strategia aktywna – właściciel banku podjął strategiczną decyzję o wyjściu z polskiego rynku tzn. poinformował o tym rynek, wynajął bank inwestycyjny i doradców.

Strategia nieaktywna – właściciel banku odpowiada na propozycję zainteresowanego konsolidacją. Propozycja może dotyczyć sprzedaży całości banku lub jego części (np. portfela detalicznego).

Polscy decydenci mogą zareagować na „okienko konsolidacyjne” na dwa sposoby. Pierwszym jest zaniechanie jakiegokolwiek działania i przyglądanie się rozgrywce zachodnich banków o polski rynek. Drugim rozwiązaniem jest aktywne włączenie się w grę konsolidacyjną. Do udziału w niej potrzebne są jednak pomysły, właściwi ludzie i pieniądze.

Pomysł – zdecydowana odpowiedź na pytanie, dlaczego chcemy to zrobić (jaki jest cel: bank uniwersalny, specjalistyczny czy inny)

Ludzie – doświadczeni w takich operacjach, potrafiący podejmować twarde decyzje (np. negocjacje ze związkami zawodowymi, wybór zarządu) i posiadający odpowiednią wiedzę (np. o informatycznym aspekcie fuzji)

Pieniądze – by kupić przejmowany bank potrzebne są pieniądze lub potencjał ludzki i instytucjonalny, aby pozyskać brakujący kapitał od inwestorów. Niezwykle istotną cechą konieczną do przeprowadzenia procesu konsolidacji jest zaufanie rynków finansowych. Aby być w stanie zapłacić wycofującym się z Polski bankom, potrzebne będą miliardy złotych kapitału. Żadna z polskich grup finansowych ani nie dysponuje obecnie, ani w najbliższej przyszłości nie będzie dysponowała takimi pieniędzmi. Co więcej, polski rynek kapitałowy również jest za mały aby zapewnić konieczne środki. Konieczne będzie zainteresowanie instytucjonalnych inwestorów zagranicznych (fundusze emerytalne, inwestycyjne, sovereign wealth funds)

2. Polskie centra konsolidacyjne

Realny potencjał, by być polskim centrum konsolidacyjnym mają tylko dwa polskie podmioty: PKO BP i PZU. Teoretycznie i politycznie można jako podmiot konsolidacyjny rozważyć banki spółdzielcze.

PKO BP i PZU posiadają zarówno wiedzę jak i kapitał ludzki, by aktywnie uczestniczyć w procesie konsolidacyjnym. Nie posiadają jednak odpowiednich funduszy – będą więc zmuszone pozyskać je od inwestorów. Aby je otrzymać będą musiały wykazać się m.in. potencjałem firmy (możliwościami kapitałowymi danego podmiotu, potencjałem na rynku itp.) oraz potencjałem ludzkim (wiarygodnością zarządu, wizją transakcji oraz możliwościami osiągnięcia efektu synergii, doświadczeniem w podobnych przedsięwzięciach itp.)

- PKO BP (1. miejsce w Polsce pod względem aktywów) - Bank może się pochwalić zarówno potencjałem firmy jak i potencjałem ludzkim. Konieczne jest jednak ostateczne skonsumowanie fuzji z bankiem Nordea³¹.

³¹ PKO BP zamknął transakcję z Bankiem Nordea i jest w tzw. fazie postprzejściowej, co oznacza, że chce pokazać synergie płynące z tego przejścia. PKO BP oczekuje łącznych synergii w wysokości 300 mln zł od 2017 roku. (Źródło: biznes.pl, „PKO BP nie jest zainteresowany przejęciem Raiffeisen Polbanku ani BPH”, ISB News, 23 czerwca 2015 r.)

- PZU (1. miejsce w Polsce w branży ubezpieczeniowej) – PZU ma zarówno potencjał firmy jak i potencjał ludzki. Dzięki zakupowi pakietu akcji Aliora w maju 2015 r. zdobył odpowiednią platformę technologiczną.
- Banki spółdzielcze (w tym SKOK-i) – Banki spółdzielcze ze względu na swoją strukturę (nie są spółkami prawa handlowego) nigdzie na świecie nie odgrywały znaczącej roli konsolidacyjnej. Podjęte próby zakończyły się niepowodzeniem. Przy konsolidacji konieczne jest podejmowanie strategicznych decyzji szybko – trzeba reagować na pojawiające się okazje. Natomiast w bankach spółdzielczych obowiązuje zasada „one member, one vote”, która uniemożliwia szybkie podejmowanie decyzji. Polskie banki spółdzielcze ani SKOK-i nie mają kapitału, by móc podjąć konsolidacji. Kolejnym problemem jest niezdolność technologiczna (brak odpowiedniej platformy IT). Zarządzający bankami spółdzielczymi nie mają także wystarczającej marki, by przekonać inwestorów do udzielenia im finansowania na zakup banków (praktycy rynku wskazują, że warunki te spełnia w Polsce jedynie grupa 10-20 osób). Konsolidacji polskiego sektora bankowego wokół banków spółdzielczych czy SKOK-ów wymagałaby bardzo silnego wsparcia politycznego i finansowego.
- Getin Noble Bank należący do Leszka Czarneckiego jest szóstym pod względem aktywów bankiem w Polsce a trzynastym pod względem liczby placówek. W skład grupy Getin Noble Banku wchodzi: Open Finance, Noble Funds TFI, Noble Securities, Getin Leasing, Noble Concierge. Leszek Czarnecki kontroluje także Grupę Kapitałową Getin Holding S.A., założoną przez dra Leszka Czarneckiego, która jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (Index WIG 40). W jej skład wchodzi takie spółki, jak: Idea Bank Polska, Tax Care, Idea Expert, MW Trade, Idea Leasing, Carcade, Idea Bank Ukraina, Idea Bank Białoruś, Idea Bank Rumunia.

3. Strategia wsparcia ze strony państwa

Aby odnieść sukcesy w grze konsolidacyjnej konieczne jest posiadanie przewagi nad pozostałymi konkurentami. Jedną z przewag może być gwarancja wsparcia ze strony państwa. Może się ono przejawiać w poparciu decydentów politycznych czy łatwiejszym i szybszym uzyskaniu potrzebnych zgód. Aby wesprzeć udomowienie polskiego rynku bankowego konieczne są:

Wola polityczna – potrzebna jest jasna deklaracja na najwyższym szczeblu politycznym. Wyartykułowania wymaga także ewentualna rezygnacja z idei repolonizacji. Powinno to być świadome działanie, a nie tylko „płynięcie z prądem”. Decyzja musi być podjęta szybko, bo „okienko konsolidacyjne” już jest otwarte i potrwa do końca 2016 r.

Współpraca organów państwa - sama wola polityczna nie wystarczy dopóki nie zadziałają mechanizmy biurokratyczne na poziomie departamentów oraz organów państwa m.in. KNF, NBP, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Finansów. Podmiot decydujący się na pełnienie roli centrum konsolidacyjnego, bez uzgodnienia tego jako dużego planu strategicznego na poziomie czynników decyzyjnych nie ma raczej szans na powodzenie.

W dyskursie medialnym pojawia się też koncepcja wsparcia repolonizacji sektora poprzez doprowadzenie banków do upadku, by później tanio je odkupić. W praktyce oznaczałoby to zniszczenie zasobów kapitałowych banku przez wprowadzenie podatków i regulacji.

Stworzenie banku, który nie ma kapitału nie może udzielać nowych kredytów.

Należy pamiętać, że dobrze zarządzany i kontrolowany bank powinien być właściwie wyposażony w kapitał własny. Suma udzielonych kredytów nie może przekroczyć 8-12 razy sumy kapitałów własnych.

Koncepcja ta nie ma szans się powieść. Stanowi też zagrożenie dla całego sektora i jego klientów. Doprowadzenie banków do upadku oznaczałoby bowiem zagrożenie dla pieniędzy depozytariuszy. Przejęcie banku bankruta także wymaga dużych

nakładów finansowych – utracony kapitał trzeba odbudować.

Koncepcja ta pojawia się także w lżejszej wersji – wywierania nacisku przez regulatora tak, by zagraniczne banki same chciały wyjść z Polski (strategia w podobnym kształcie została zastosowana na Węgrzech). Wymaga ona silnej współpracy organów państwa. Warto jednak zaznaczyć, że „okienko konsolidacyjne” w Polsce jest już otwarte. Nie ma potrzeby kreowania go „od zera”.

Połączenie woli politycznej i współpracy organów państwa pozwoliłoby na powstanie ośrodka decyzyjnego dotyczącego przyszłości rynku bankowego w Polsce. Stworzyłoby to szansę na wzmocnienie kontroli polskich decydentów nad sektorem, zwiększenie udziału kapitału polskiego oraz umożliwiło w przyszłości ekspansję polskich banków za granicę. Przede wszystkim jednak zwiększyłoby szansę dla polskich przedsiębiorstw na pozyskanie finansowania dla prowadzonych przez nie biznesów.

Świadome budowanie sektora bankowego pozwoliłoby też na stawianie sobie celów długoterminowych np. umieszczenie polskiego banku wśród 5 największych w Europie. Pozwoliłoby też na lepsze wykorzystanie przewag jakie mamy jako sektor (nowoczesne technologie bankowe) czy kraj (doskonali informatycy).

Polska może tu czerpać z doświadczeń innych krajów. Przykładem mogą być Włochy oraz wspomniany już UniCredit, który z lokalnego banku stał się globalną grupą finansową. Grecy wręcz „skolonizowali” bankowo Bałkany – mieli swoje banki od Egiptu i Turcji po Polskę. Jedynie kryzys finansowy zaprzepaścił ich szansę na dalszą ekspansję.

Na strategię wspierania ekspansji sektora bankowego postawiła też Austria w latach 1990-2000. Erste Bank oraz Raiffeisen dostały wręcz nakaz, by wchodzić na rynki Europy Wschodniej. Ich częściowe niepowodzenie wynika z popełnionych błędów. Jest to dziś dla Polski istotny antyprzykład, czego należy unikać.



www.instytutwolnosci.pl