

Czynnik własnościowy a efektywność sektora bankowego

Część II – studium przypadku Banku Zachodniego i Wielkopolskiego Banku Kredytowego w latach 1989-1999*

Michał Chałaczkiwicz

Przykładem stanowiącym „żywe laboratorium”, które może posłużyć za przedmiot analizy wpływu prywatyzacji na poziom efektywności banków komercyjnych, jest historia ewolucji Banku Zachodniego SA (BZ SA) oraz Wielkopolskiego Banku Kredytowego SA (WBK SA) w latach 1989-1999.

Szczególna wartość badawcza tego przypadku polega na tym, że po okresie, w którym oba banki znajdowały się pod rządami własności państwowej (lata 1989-1993), czyli bezpośrednio po wyodrębnieniu dziewię-

ciu banków komercyjnych ze struktur NBP (tzw. Dziewiątka), ewolucja obu banków przebiegała w różnych kierunkach i z różną dynamiką. W 1993 r. WBK SA jako pierwszy bank „Dziewiątki” został sprywatyzowany poprzez publiczną emisję akcji spółki na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Tymczasem BZ SA pozostawał bankiem państwowym do 1999 r., kiedy sprywatyzowano go poprzez sprzedaż większościowego pakietu akcji inwestorowi strategicznemu Allied Irish Bank (AIB). Ostatecznie, w 2001 r. AIB jako główny akcjonariusz obu banków rozpoczął proces łączenia obu podmiotów, tworząc szósty pod względem wielkości aktywów bank w Polsce.

Niniejsze opracowanie stanowi syntezę wielopłaszczyznowej analizy porównawczej działalności obu banków w latach 1989-1999. Ze względu na charakter opracowania prezentowane są jedynie najważniejsze wyniki przeprowadzonej analizy.

* Niniejsze opracowanie jest kontynuacją artykułu *Czynnik własnościowy a efektywność sektora bankowego. Część I – przegląd literatury*, który ukazał się w nr. 9/2004 „Banku i Kredytu”, prezentującego omówienie wybranych pozycji literatury naukowej, odnoszących się do problematyki wpływu własności państwowej oraz prywatnej na efektywność sektora bankowego. Dla zapewnienia porównywalności danych w poszczególnych okresach analizy, dane finansowe za lata 1989-1993 prezentowane są w zł (co jest równoznaczne ze złotym przed denominacją), a dane za okres 1994-1999 w PLN, zgodnie z zasadą denominacji 1 PLN = 10.000 zł.

Wspólna geneza

W okresie gospodarki socjalistycznej rola pieniądza została ograniczona do funkcji czysto pasywnego środka wymiany. System bankowy był w pełni podporządkowany organom kierowania rzeczowego¹. Konieczność utrzymywania scentralizowanego sektora bankowego w myśl zasady: jeden bank, jeden rachunek, jeden kredytodawca (czego wymagało centralne planowanie), uzasadniano daleko posuniętą centralizacją wszystkich podstawowych sfer życia gospodarczego. Pomimo prób reformy systemu bankowego, podjętych na początku lat osiemdziesiątych, prawdziwy przełom w transformacji polskiego systemu bankowego nastąpił dopiero w 1989 r., wraz z wprowadzeniem nowej ustawy Prawo bankowe² oraz ustawy o Narodowym Banku Polskim³. Ich efektem było stworzenie fundamentów dwupoziomowego systemu bankowego, przyznanie NBP funkcji typowych dla rynkowych systemów gospodarczych oraz sprzyjających umacnianiu polskiego pieniądza.

Z punktu widzenia problematyki niniejszego opracowania wydarzeniem o szczególnej wadze było wydzielenie ze struktur NBP, z dniem 1 lutego 1989 r., dziewięciu banków komercyjnych z 430 oddziałów operacyjnych banku centralnego⁴. Tym samym w działalności banków zniesiono podmiotowe, przedmiotowe oraz terytorialne restrykcje. Z jednej strony działaniom tym przyświecało dążenie do stymulowania rozwoju konkurencji pomiędzy bankami, z drugiej zaś chęć usztywnienia ograniczenia budżetowego przedsiębiorstw i przywrócenia „zdrowych” relacji pomiędzy bankiem a kredytobiorcą⁵. W ramach operacji wyodrębniania banków komercyjnych ze struktur NBP utworzono: Bank Depozytowo-Kredytowy w Lublinie (BDK), Bank Gdański (BG), Bank Przemysłowo-Handlowy w Krakowie (BPH), Bank Zachodni we Wrocławiu (BZ), Pomorski Bank Kredytowy w Szczecinie (PBKS), Powszechny Bank Gospodarczy w Łodzi (PBG), Powszechny Bank Kredytowy w Warszawie (PBK), Wielkopolski Bank Kredytowy w Poznaniu (WBK) oraz Bank Śląski w Katowicach (BSK).

¹ L. Balcerowicz: *Systemy gospodarcze. Elementy analizy porównawczej*. Warszawa 1993 SGH, s. 153.

² Ustawa Prawo bankowe z dnia 31 stycznia 1989 r. Dz.U. Nr 4/1989 r., poz. 21.

³ Ustawa o Narodowym Banku Polskim z dnia 31 stycznia 1989 r. Dz.U. Nr 4/1989 r., poz. 22.

⁴ Nowa struktura bankowa została wprowadzona na mocy Rozporządzenia Rady Ministrów z 11 kwietnia 1988 r.

⁵ Wyodrębnienie banków depozytowo-kredytowych z oddziałów operacyjnych NBP odbywało się na podstawie następujących kryteriów: lokalizacja przestrzenna nowych banków sprzyjająca równomiernemu rozwojowi gospodarczemu całego kraju; przypisanie do banku większości oddziałów w województwie, w którym była zlokalizowana centrala nowego banku oraz oddziałów zlokalizowanych w sąsiednich województwach; liczba oddziałów przypisanych do danego banku miała wynosić od 35 do 45; dla zapobieżenia powstawaniu banków o regionalnym charakterze postanowiono, że powstającym bankom zostaną przypisane również oddziały spoza podstawowego obszaru dominacji banku.

WBK utworzono z 41 placówek⁶ zlokalizowanych w środkowo-zachodnich regionach Polski, Wielkopolsce oraz większych ośrodkach gospodarczych kraju, w tym w Warszawie, Gdańsku, Łodzi, Toruniu, Wrocławiu i Zielonej Górze. BZ natomiast powstał z 49 placówek⁷, zlokalizowanych głównie na Dolnym Śląsku. Należy podkreślić, że wyodrębnieniu banków „Dziewiątki” przyświecało dążenie do stworzenia banków o podobnej wielkości oraz chęć uniknięcia tworzenia banków o czysto regionalnym charakterze. Potwierdzają to następujące parametry BZ i WBK na starcie działalności:

- podobna wartość aktywów: 3,4 bln zł w przypadku WBK i 3,8 bln zł w odniesieniu do BZ,
- zbliżony poziom zatrudnienia, wynoszący około 2.400 pracowników w każdym z banków,
- sieć placówek o podobnej wielkości (ponad 40 jednostek),
- niemal identyczny poziom zysku netto w 1989 r. wynoszący około 150 mld zł,
- podobna skala akcji kredytowej – wskaźnik wartości portfela kredytowego do aktywów wynoszący około 70%,
- rentowność aktywów (ROA netto) na poziomie około 4%,
- porównywalne wyposażenie obu banków w fundusze własne,
- w 1989 r. BZ dysponował funduszami własnymi w wysokości 19,2 mld zł, podczas gdy pozycja kapitałowa WBK wynosiła około 23,7 mld zł, to właśnie w relatywnie słabym wyposażeniu BZ i WBK w fundusze własne w pierwszym roku działalności obu banków należy upatrywać przyczyn z jednej strony wysokich stóp zwrotu z kapitałów własnych, na poziomie przekraczającym 600%, z drugiej zaś bardzo niskiego poziomu wskaźnika bezpieczeństwa (kapitały własne/aktywa ogółem) wynoszącego 0,5-0,7%,
- podobna efektywność zatrudnienia – w obu bankach wartość aktywów przypadających na jednego zatrudnionego wynosiła około 1,5 mld zł.

Analiza sytuacji BZ i WBK w 1989 r. pokazała, że w punkcie startu oba banki miały zbliżoną sytuację finansową i dysponowały porównywalnym potencjałem wzrostu. Wynikało to z samej istoty reformy sektora bankowego w Polsce, która wykluczała powstawanie znacznych dysproporcji pomiędzy rozpoczynającymi działalność bankami „Dziewiątki”.

Warunki działania banków w latach 1989-1993

Przyjęte w maju 1991 r. 8 ustalenia prywatyzacji dziewięciu banków wyodrębnionych ze struktur NBP zakła-

⁶ W praktyce mowa o 40 oddziałach i jednej filii NBP, które wniosły swoje aktywa, pasywa oraz personel do utworzonego banku.

⁷ 47 oddziałów i dwie filie NBP, które wniosły swoje aktywa, pasywa oraz personel do nowo powstałego banku.

dały najpierw ich komercjalizację, czyli przekształcenie w spółki prawa handlowego, a następnie przeprowadzenie do końca 1996 r. procesu prywatyzacji (prywatyzację „banków specjalistycznych” planowano rozpocząć po zakończeniu prywatyzacji banków „Dziewiątki”)⁹. *De facto* pierwszy etap programu został zakończony w listopadzie 1991 r. Wówczas między innymi BZ i WBK zostały przekształcone w jednoosobowe spółki akcyjne Skarbu Państwa (odtąd BZ SA i WBK SA). Zdawano sobie jednak sprawę, że istotnym zagrożeniem sytuacji finansowej banków, a przez to powodzenia procesu prywatyzacji mogła okazać się wątpliwa jakość ich portfeli kredytowych. Dlatego na zlecenie Ministerstwa Finansów w 1991 r. renomowane firmy audytorskie przeprowadziły pogłębioną analizę portfeli kredytowych banków „Dziewiątki”. Po pierwsze, badanie wykazało znaczące różnice w poziomie jakości portfela kredytowego poszczególnych banków. Po drugie, dowiodło istnienia bardzo wysokiego udziału kredytów w sytuacji nieregularnej (należących do kategorii: „wątpliwe” lub „stracone”) w wartości kredytów ogółem. Średni udział tych kredytów wyniósł bowiem od 24% do 68% (stan na koniec czerwca 1991 r.). Na szczególną uwagę zasługuje jednak to, że struktura ta nie była jedynie efektem pogorszenia się sytuacji finansowej przedsiębiorstw państwowych, będących największymi klientami dziewięciu banków. Okazało się bowiem, że wysoki udział tzw. złych kredytów w strukturze portfela kredytowego banków „Dziewiątki” występował nie tylko w grupie kredytów udzielonych przed rozpoczęciem transformacji gospodarczej, ale również w grupie kredytów udzielonych po 1989 r. Analiza dowiodła więc braku istnienia efektywnych mechanizmów oceny zdolności kredytowej klientów banków i utrzymywania się „miękkich” relacji pomiędzy bankami a ich klientami, wedle modelu odziedziczonego po scentralizowanym systemie. Problem był na tyle poważny, że na utworzenie rezerw celowych i na pokrycie ewentualnych strat w związku z jakością portfela kredytowego mogły sobie pozwolić tylko dwa banki, znajdujące się w relatywnie najlepszej kondycji, tj. Bank Śląski SA i WBK SA. Tym samym restrukturyzacja finansowa banków okazała się warunkiem *sine qua non* efektywnej prywatyzacji¹⁰.

Program restrukturyzacji finansowej banków oparto na koncepcji zdecentralizowanego podejścia do problemu

tzw. złych kredytów. Polegało ono na dokapitalizowaniu banków w celu umożliwienia im utworzenia rezerw celowych oraz na próbie stymulowania banków do podejmowania aktywnych działań, zmierzających do uzdrowienia posiadanych portfeli kredytowych. Konkretyzacją tych zamierzeń było przyjęcie ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków z dnia 3 lutego 1993 r.¹¹

Warto w tym miejscu podkreślić, że spośród banków „Dziewiątki” siedem zostało dokapitalizowanych poprzez przekazanie obligacji restrukturyzacyjnych w ramach największej operacji sanacyjnej, jaka kiedykolwiek miała miejsce w polskim sektorze bankowym (zasilenie obligacjami serii A na łączną kwotę 11 bln zł, czyli ponad 7% PKB)¹². Poza nimi, w 1993 r. zasilono również banki PKO BP oraz BGŻ SA kwotą przekraczającą 10 bln zł, czyli około 6,4% PKB (obligacje serii B i C). Jednocześnie, jak wspomniano, podjęto decyzję o wyłączeniu z powyższego programu dwóch banków znajdujących się w relatywnie najlepszej sytuacji finansowej, tj. Banku Śląskiego SA i WBK SA. Dokapitalizowanie WBK SA miało nastąpić poprzez sprzedaż Europejskiemu Bankowi Odbudowy i Rozwoju (EBOiR) akcji banku z nowej emisji. Uniemożliwienie WBK SA uczestnictwa w programie obligacji restrukturyzacyjnych było postrzegane przez sam bank jako istotny czynnik zwiększający ryzyko działalności, tym bardziej że uczestnictwo EBOiR w objęciu akcji nowej emisji było obwarowane pewnymi warunkami progowymi¹³.

Okres własności państwowej (1989-1993)

Oba banki rozpoczęły współpracę z partnerami zagranicznymi w ramach tzw. porozumień bliźniaczych¹⁴.

¹¹ Dz. U. 93.18.82 z dnia 4 marca 1993 r. Ustawa przewidywała dokapitalizowanie banków *ex ante* poprzez przekazanie im 15-letnich obligacji skarbowych, dla zwiększenia funduszy własnych i rezerw banków (zakładano osiągnięcie współczynnika wypłacalności na poziomie co najmniej 12%, po uprzednim utworzeniu rezerw). W zamian ustawodawca nakładał na banki obowiązek wyodrębnienia kredytów o obniżonej jakości, zaprzestania kredytowania podmiotów, których długi znalazły się w wyodrębnionym portfelu kredytów, przedstawienia planu restrukturyzacji finansowej portfela kredytów oraz utworzenia w strukturze banku odrębnego pionu organizacyjnego do zarządzania kredytami.

¹² Obliczenie własne na podstawie: *IMF Staff Country Report*, No 98/51, International Monetary Fund, Washington D. C., May 1998, s. 43.

¹³ K. Szelaż: *Prywatyzacja polskiego systemu bankowego – stan obecny i perspektywy*. „Bank i Kredyt” nr 7-8/1998, s. 105-106.

¹⁴ Pod koniec 1993 r. siedem polskich banków realizowało tzw. porozumienia bliźniacze (Twinning Agreements) w ramach Programu Instytucjonalnego Rozwoju Sektora Bankowego. Przewidywały one przede wszystkim pomoc techniczną, szkolenia, a także wsparcie ze strony renomowanych banków zagranicznych przy przekształcaniach organizacyjnych polskich banków. Program został sfinansowany przez Bank Światowy: z całkowitej kwoty 200 mln USD pożyczki na rozwój instytucji finansowych 50 mln USD przeznaczono na realizację porozumień bliźniaczych oraz automatyzację banków. W ramach programu zawarto następujące umowy: Wielkopolski Bank Kredytowy z Allied Irish Bank, Bank Przemysłowo-Handlowy z ABN-AMRO, Powszechny Bank Kredytowy z Bank San Paolo, Bank Zachodni we Wrocławiu z Midland Bank, Pomorski Bank Kredytowy z Unibank, Bank Gdański z ING Bankiem i Bank Depozytowo-Kredytowy z Bank of Ireland. Próba znalezienia zagranicznego partnera dla Powszechnego Banku Gospodarczego zakończyła się niepowodzeniem. Por.: D. A. Walter: *Commercial Banks' Role in Privatization. The Case of Poland*. „Managerial Finance”, Volume 22 Number 10/1996, s. 10.

⁸ Uchwała Rady Ministrów z dnia 14 maja 1991 r.

⁹ Pierwotne zasady, według których miał być prowadzony proces prywatyzacji banków były następujące: pozyskanie dla prywatyzowanego banku inwestora branżowego, który w pierwszej fazie procesu nabyłby mniejszościowy pakiet akcji (do 30% kapitału akcyjnego spółki); możliwość uczestnictwa inwestorów instytucjonalnych w procesie prywatyzacyjnym (krajowych i zagranicznych); sprzedaż akcji inwestorom indywidualnym w drodze publicznej oferty akcji (do 30% kapitału akcyjnego banku); preferencyjne warunki sprzedaży akcji pracownikom prywatyzowanego banku.

¹⁰ Co ciekawe, w środowisku bankowym szeroko dyskutowaną kwestią była kolejność obu procesów. O pierwszeństwie restrukturyzacji przesądziły negatywne doświadczenia krajów, które odwróciły tę kolejność. Przykładowo w Izraelu przyniosło to dramatyczne skutki, w postaci gwałtownego pogorszenia sytuacji finansowej banków, co zmusiło izraelski skarż państwa do renacjonalizacji instytucji bankowych, w celu przeprowadzenia ich sanacji.

W maju 1992 r. WBK SA zawarł 3-letnią umowę z AIB International Consultants Ltd, spółką-córką Allied Irish Banks plc. Przedmiotem umowy było świadczenie przez AIB usług doradczych oraz wsparcie we wprowadzeniu rekomendowanych rozwiązań. Zakres prac obejmował planowanie strategiczne, budżetowanie, zarządzanie ryzykiem bankowym, kontrolę finansową, technologie informatyczne, zarządzanie aktywami i pasywami, projektowanie struktury organizacyjnej, zarządzanie zasobami ludzkimi, działalność operacyjną, marketing, rozwój i szkolenie kadry kierowniczej oraz systemy informowania kierownictwa. Współpraca ta została bardzo pozytywnie oceniona przez WBK SA. Za szczególne osiągnięcia uznano opracowanie i wprowadzenie komputerowego systemu analizy danych dla księgowości i zarządzania na szczeblu oddziałów (we wszystkich oddziałach w Polsce uruchomiono system Skarbiec), jak również przyłączenie banku do sieci komunikacji międzybankowej SWIFT¹⁵.

W przypadku BZ SA równie istotny etap w rozwoju banku stanowiło rozpoczęcie współpracy z Midland Bank plc. Celem umowy, podpisanej 6 stycznia 1992 r., było dążenie do przekształcenia BZ SA w efektywny bank, przystosowany do prowadzenia działalności w warunkach gospodarki rynkowej. We współpracy z konsultantami Midland Banku wykonano następujące prace: opracowano strategię banku, usprawniono mechanizm tworzenia przepływu środków pieniężnych, opracowano regulamin zarządzania ryzykiem płynności, wprowadzono nowe reguły w zakresie rekrutacji kadr oraz usprawniono zasady podejmowania decyzji kredytowych¹⁶.

W latach 1989-1993 BZ SA i WBK SA dynamicznie rozbudowywały sieć placówek (każdy z banków zwiększył liczbę placówek do ponad sześćdziesięciu) oraz podejmowały działania na rzecz utworzenia spójnej struktury organizacyjnej. Strategia ta wiązała się jednak również z koniecznością ponoszenia rosnących kosztów ogólnych działalności oraz zwiększania zatrudnienia. Na koniec 1992 r. zatrudnienie w obu bankach osiągnęło poziom około 3.700 pracowników. Jednak w 1993 r. – roku prywatyzacji WBK SA – zatrudnienie w tym banku zwiększyło się o niecałe 2%, podczas gdy dla BZ SA wskaźnik ten przekroczył 20%. Można przypuszczać, że słabsza dynamika wzrostu zatrudnienia w WBK SA w porównaniu z BZ SA wynikała z troski inwestora prywatnego o kontrolę poziomu kosztów działania banku.

W analizowanym okresie w obu bankach nastąpiła bardzo podobna ewolucja skali i profilu działalności depozytowej. W 1993 r. wartość portfela depozytów od klientów każdego z banków osiągnęła 14 bln zł w uję-

ciu nominalnym. Po uwzględnieniu ewolucji wskaźnika inflacji okazuje się, że dopiero w 1992 r. nastąpił realny przyrost wartości portfela depozytowego.

Wraz z postępującymi procesami prywatyzacyjnymi, upowszechnianiem się idei rachunku bankowego i wzrostem zaufania do złotego coraz większy udział w strukturze depozytów obu banków zyskiwały depozyty złote oraz depozyty przedsiębiorstw prywatnych i klientów indywidualnych.

W latach 1989-1993 zarówno BZ SA, jak i WBK SA charakteryzowały się silnym wzrostem akcji kredytowej i poszerzeniem oferty produktów kredytowych. Warto jednak podkreślić, że odmiennie kształtowała się struktura podmiotowa portfela kredytowego. Zasadnicza rozbieżność pod tym względem pojawiła się w 1993 r., roku prywatyzacji WBK SA. W BZ SA stopniowo zaczynało być widoczne utrwalanie tej struktury wokół przedsiębiorstw państwowych. Podmioty te przeważnie działały w schyłkowych branżach, silnie dotkniętych zjawiskami recesyjnymi (przemysł wydobywczy, przemysł hutniczy, pozostałe gałęzie przemysłu ciężkiego). Tym samym na koniec 1993 r. kredyty dla przedsiębiorstw prywatnych w ujęciu wartościowym stanowiły 57,3% portfela kredytowego WBK SA i zaledwie 22,9% w przypadku BZ SA

Najważniejszym problemem banków we wczesnej fazie transformacji gospodarczej w Polsce był problem tzw. złych kredytów. Wzrost udziału nieobsługiwanych kredytów w portfelach kredytowych banków był spowodowany:

- narastającymi trudnościami finansowymi przedsiębiorstw państwowych (najważniejsi klienci banków państwowych); to z kolei wynikało z niedostosowania tych podmiotów do ewoluującego w szybkim tempie otoczenia (uwolnienie bankowych stóp procentowych, zmniejszenie dotacji budżetowych) i ogólnej recesji gospodarczej (zmniejszenie popytu wewnętrznego oraz załamanie dotychczasowych rynków zbytu w ramach RWPG);

- niewłaściwym i nieefektywnym zarządzaniem ryzykiem w bankach w obliczu braku wykwalifikowanych kadr i nieznamomości nowoczesnych metod oceny ryzyka kredytowego.

Przykładowo, w WBK SA udział należności zakwalifikowanych do kategorii „normalne” w latach 1992-1993 zmalał z 72,4% do 68%. W obliczu tej trudnej sytuacji oba banki rozpoczęły wprowadzanie nowych procedur kwalifikacji kredytów oraz metod oceny zdolności kredytowej istniejących i potencjalnych klientów. Zarówno BZ SA, jak i WBK SA wykorzystywały również liczne instrumenty stworzone w ramach ustawy z dnia 3 lutego 1993 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków¹⁷.

¹⁵ A. Słojewska: *Wstęp do prywatyzacji. Bankowe porozumienia bliźniacze*. „Rzeczpospolita” z 27.01.1994 r.

¹⁶ *Transformacja bankowości polskiej w latach 1988-1995*. Praca pod red. W. Baki. Warszawa 1997 Biblioteka Menedżera i Bankowca, s. 142.

¹⁷ W ramach mechanizmów stworzonych przez tę ustawę WBK SA zgodził się na konwersję kredytów na udziały swoich dłużników, o łącznej wartości przekraczającej 12 mld zł.

Ze względu na to, że spośród siedmiu banków dokapitalizowanych w 1993 r., poprzez przekazanie obligacji restrukturyzacyjnych BZ SA miał na koniec roku najliczniejszą grupę kredytobiorców, których należności względem banku zostały zaliczone do kategorii „stracone” (131 przedsiębiorstw państwowych), bank ten prowadził działania windykacyjne i restrukturyzacyjne na jeszcze szerszą skalę niż w przypadku WBK SA¹⁸.

Innym istotnym wyróżnikiem strategii obu banków w analizowanym okresie stał się ich stosunek do ryzyka. Po wejściu inwestora prywatnego do WBK SA bank ten znacząco zwiększył zaangażowanie w papiery skarbowe wolne od ryzyka, a jednocześnie zapewniające relatywnie wysoką rentowność. Wynikało to z obawy inwestora prywatnego przed nadmierną ekspozycją na ryzyko związane z wahaniami kursów papierów wartościowych o zmiennym oprocentowaniu, notowanych na młodej i trudno jeszcze przewidywalnej GPW¹⁹. W samym tylko 1993 r. WBK SA zwiększył wartość portfela obligacji ponad trzykrotnie. O przyjęciu strategii budowy portfela bezpiecznych papierów zdecydowały wzrost bazy depozytowej banku oraz stosunkowo wysoka rentowność takich inwestycji, przy niskim poziomie ryzyka²⁰. Tymczasem BZ SA realizował strategię inwestycji w papiery wartościowe o zmiennym oprocentowaniu, oczekując wyższych stóp zwrotu z inwestycji, przy wyższej ekspozycji na ryzyko rynkowe. Świadomość zabezpieczenia, w postaci ewentualnej pomocy państwa, w przypadku jakichkolwiek trudności BZ SA mogła wyzwalać wyższą skłonność tego banku do podejmowania tzw. *moral hazard*, czyli nadmiernego ryzyka, przy świadomości braku jego negatywnych konsekwencji. W praktyce, w warunkach niepewności panującej na giełdzie papierów wartościowych, wysoki udział inwestycji w papiery wartościowe o zmiennym oprocentowaniu oddziaływał negatywnie na osiągnięte przez bank wyniki finansowe.

Oba banki odnotowały bardzo dynamiczny wzrost wszystkich kategorii przychodów, przy czym w BZ SA były bardziej zdywersyfikowane, o czym świadczy znaczny udział przychodów prowizyjnych oraz pozostałych przychodów w strukturze przychodów ogółem (w 1993 r. udział przychodów pozaodsetkowych w BZ SA i WBK SA wynosił odpowiednio 46,3% i zaledwie

14,9% przychodów ogółem). Dywersyfikacja ta odzwierciedlała stosunkowo silną pozycję BZ SA jako instytucji maklerskiej i inwestycyjnej, prowadzącej aktywną działalność na rynkach finansowych.

Na koniec analizowanego okresu BZ SA prezentował wyższą rentowność netto niż WBK SA (choć było to częściowo efektem jednorazowego strumienia przychodów z tytułu transakcji zrealizowanych na papierach wartościowych o zmiennym oprocentowaniu). Miał również wyższą stopę zwrotu z aktywów (ROA netto). W 1993 r. BZ SA osiągnął wskaźnik ROA na poziomie 2,6%, podczas gdy WBK SA niemal o połowę niższy. Jednak dzięki wykorzystaniu silnego efektu dźwigni, WBK SA wykazał na koniec 1993 r. wskaźnik ROE netto na poziomie 36,2%, wyższy o 7,5 pkt. proc. w porównaniu z BZ SA. Tym samym WBK SA sprawniej niż BZ SA zarządzał posiadanymi kapitałami, wykorzystując silny efekt lewarowania aktywów. Było to zasługą przyjęcia przez WBK SA polityki redukcji ryzyka portfela papierów wartościowych o zmiennym dochodzie na rzecz inwestycji w portfel obligacyjny, wzrostu wartości zobowiązań wobec klientów i sektora budżetowego (udział sektora budżetowego w tej kategorii miał marginalne i wciąż malejące znaczenie) oraz rosnącego znaczenia finansowania za pośrednictwem rynku pieniężnego. Zestawienie porównawcze zmian wartości wybranych wskaźników rozwoju, efektywności i zdrowia BZ SA i WBK SA w latach 1989-1993 zostało przedstawione w tabeli 1.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy podkreślić, że ewolucja obu banków pod rządami własności państwowej przebiegała w podobnym kierunku. Istotne różnice pojawiły się dopiero wraz z wejściem inwestora strategicznego do WBK SA. Mowa przede wszystkim o zmianach obliczonych na osiągnięcie zamierzonego celu w średnio- i długoterminowej perspektywie i niekoniecznie zorientowanych na podnoszenie bieżącej zyskowności m.in. w zakresie: polityki kredytowej banku, kontroli ryzyka oraz wprowadzania nowoczesnych rozwiązań w sferze zarządzania, efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich, procedur operacyjnych, systemów informatycznych.

Prywatyzacja WBK SA

Rokiem przełomowym w historii WBK SA był 1993 r., kiedy bank ten został sprywatyzowany jako pierwszy z dziewięciu państwowych banków komercyjnych. Początkowo, prywatyzację banku, poprzez emisję akcji w ofercie publicznej, planowano na styczeń 1992 r., po uprzednim wyborze zagranicznego inwestora strategicznego. Jednak brak zainteresowania ofertą ze strony

¹⁸ Z tej grupy Departament Kredytów Wydzielonych BZ SA zakwalifikował do restrukturyzacji 88 przedsiębiorstw, o wartości zadłużenia około 2,8 mld zł (stan na 31 grudnia 1993 r.). W restrukturyzacji przewidziano wykorzystanie następujących mechanizmów: 36 przedsiębiorstw w drodze postępowania ugodowego, 13 podmiotów poprzez sprzedaż wierzytelności, jedno przedsiębiorstwo poprzez konwersję zadłużenia na akcje, a 23 firmy poprzez likwidację lub postawienie w stan upadłości. Osiem podmiotów zagwarantowało spłatę kredytów, a wyniki finansowe siedmiu przedsiębiorstw, według stanu z końca 1993 r., pozwalały przypuszczać, że będą one zdolne do prowadzenia normalnej działalności. Por. R. Bubnicki: *Złe długi Banku Zachodniego „Rzeczpospolita”* z 21.01.1994 r.

¹⁹ Warto pamiętać, że analizowany okres należał do szczególnie burzliwych w historii GPW, a notowania akcji cechowała duża zmienność.

²⁰ Na koniec 1993 r. średnia rentowność bonów skarbowych wchodzących w skład portfela WBK SA wyniosła 36,2%.

zagranicznych instytucji bankowych, wynikający z braku postępów w procesie renegotjacji warunków spłaty polskiego zadłużenia zagranicznego w Klubie Londyńskim, spowodował opóźnienie prywatyzacji. Ostatecznie, rolę inwestora strategicznego wzięła na siebie EBOiR. Jednym z warunków udziału EBOiR w całym procesie była faktyczna prywatyzacja banku, czyli zmniejszenie udziału Skarbu Państwa poniżej 50%.

Prywatyzacja WBK SA odbyła się poprzez sprzedaż części akcji będących w posiadaniu Skarbu Państwa (1.740 tys. akcji serii A) oraz akcji z nowej emisji (1.826 tys. akcji serii B) jej celem było podwyższenie kapitału akcyjnego banku. Cena emisyjna akcji została ustalona na poziomie 115 tys. zł (ich wartość nominalna wynosiła 100 tys. zł)²¹. Akcje należące do Skarbu Państwa, sprzedawane w ofercie publicznej podzielono na dwie transze. Pierwsza z nich została skierowana do dużych inwestorów (Transza Dużych Inwestorów), kupujących co najmniej 5 tys. akcji. Adresatami drugiej transzy byli mali inwestorzy (Transza Małych Inwestorów), kupujący od 10 do 5 tys. akcji. 14,3% akcji WBK SA zaoferowano na preferencyjnych warunkach (50% ceny emisyjnej), pracownikom WBK SA, którzy byli zatrudnieni w banku w dniu 31 października 1991 r.²²

Sprzedaż akcji z Transzy Dużych Inwestorów zakończyła się sukcesem. Złożono bowiem zamówienia na przeszło 6,1 mln akcji, co ilustrowało gotowość kupna przez inwestorów niemal całego banku. Ministerstwo Finansów odrzuciło oferty ze strony przedsiębiorstw państwowych oraz podmiotów z przewagą kapitału państwowego, a pozostałe zostały zredukowane do 9,2% złożonego zamówienia. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż powodzenie uplasowania Transzy Dużych Inwestorów stanowiło warunek *sine qua non* zaangażowania EBOiR w prywatyzację WBK SA. Wynikało to z faktu, iż powodzenie sprzedaży tej transzy (7,2% podwyższonego kapitału), w połączeniu z pakietem akcji pracowniczych (14,3%) i ewentualnym pakietem EBOiR (28,5%), gwarantowało faktyczną prywatyzację banku, poprzez zmniejszenie udziału Skarbu Państwa poniżej 50%.

Sprzedaż akcji należących do Transzy Małych Inwestorów również zakończyła się sukcesem. Na jej powodzenie wpłynęły: fakt zaangażowania się renomowanej międzynarodowej instytucji finansowej w proces prywatyzacji banku, jak również bardzo atrakcyjna wycena oferowanych papierów. Wskaźnik P/E (cena/zysk) wyniósł 2,7, podczas gdy w tym samym czasie przeciętna wartość tego wskaźnika, dla spółek giełdowych kształtowała się na poziomie 5,3²³.

O ogromnym sukcesie akcji WBK SA świadczy nie tylko bardzo duże początkowe zainteresowanie walora-

mi banku, ale również szybki wzrost udziału jego akcji w obrotach GPW. Na koniec 1993 r. udział tych walorów w ogólnej wartości obrotów na giełdzie osiągnął 9,4%, co uplasowało bank w gronie trzech spółek o najbardziej „płynnych” walorach²⁴.

Własność państwowa a prywatna (1994-1999)

Lata 1994-1999 dla banków w Polsce oznaczały konieczność prowadzenia działalności w warunkach spadających stóp procentowych, słabnącego wpływu otoczenia inflacyjnego i rosnącej presji konkurencyjnej, wynikającej z pojawiania się nowych podmiotów (w wyniku prywatyzacji banków państwowych oraz zakładania nowych banków, w przeważającej części oddziałów i przedstawicielstw banków zagranicznych). Skutkowało to znaczącym ograniczeniem marż odsetkowych oraz *spreadów* stosowanych przez banki. Był to więc czas wypracowywania coraz „trudniejszych” zysków, kiedy czynnikiem determinującym sukces rynkowy banku stało się podejście do kontroli kosztów. Dlatego też, analiza BZ SA i WBK SA w latach 1994-1999 dostarcza wniosków ciekawszych i bardziej jasnych, niż gdyby dotyczyła okresu prosperity (rozumiejąc przez to „łatwe zyski” banków, wynikające z utrzymywania się wysokich marż odsetkowych i słabej konkurencji) w polskim sektorze bankowym.

Filarem strategii realizowanej przez BZ SA w analizowanym okresie były przejęcia innych przedsiębiorstw bankowych, często w ramach procesu restrukturyzacji banków zagrożonych upadłością. Strategia realizowana przez BZ SA była więc oparta w dużej mierze na wzroście egzogenicznym. W istocie, w latach 1994-1996 BZ SA przejął następujące banki:

– Głogowski Bank Gospodarczy SA w likwidacji z siedzibą w Głogowie (akt notarialny z 1 lipca 1994 r.) zakupiony za cenę 150 mln zł (15 tys. PLN),

– Bank Rozwoju Rzemiosła, Handlu i Przemysłu „Market” SA z siedzibą w Poznaniu (akt notarialny z 8 października 1994 r.) za cenę 6,1 mld zł (610 tys. PLN),

– Bank Spółdzielczy w Tarnowie Opolskim w likwidacji z siedzibą w Tarnowie Opolskim (akt notarialny z 30 września 1995 r.) za cenę 34 tys. PLN,

– Bank Rozwoju Rolnictwa „Rolbank” SA w likwidacji z siedzibą w Poznaniu (akt notarialny z 5 maja 1996 r.) za cenę 80 tys. PLN²⁵.

Ze względu na skalę i okoliczności transakcji największej kontrowersji wzbudziło przejęcie Rolbanku. Było ono wówczas drugą, pod względem wielkości przejętowanego banku, transakcją tego typu w polskim sek-

²¹ Pierwsze notowanie akcji WBK SA odbyło się 22 czerwca 1993 r.

²² S. Lachowski: *Proces prywatyzacji banków w Polsce – sukcesy i porażki*. „Bank i Kredyt” nr 11/1997, s. 21-22.

²³ Ibidem, s. 22.

²⁴ Raport roczny WBK SA 1993, s. 12.

²⁵ W ujęciu prawnym przedmiotem sprzedaży w wymienionych transakcjach było przedsiębiorstwo bankowe w rozumieniu art. 551 Kodeksu cywilnego. Źródło: Prospekt emisyjny BZ SA z dnia 28 lutego 2001 r., s. 62

torze bankowym. W chwili przejścia Rolbank miał 52 oddziały, filie i punkty kasowe. Oprócz złej jakości portfela kredytowego banku to właśnie przeinwestowanie w sieć placówek było uważane za główną przyczynę kłopotów finansowych zagrożonego upadłością banku²⁶. Wartość tzw. złych kredytów Rolbanku, w większości udzielonych w latach 1991-1992, przekraczała 70 mln PLN²⁷. Tymczasem suma bilansowa banku wynosiła 310,25 mln PLN, a wartość funduszy własnych zaledwie 27,3 mln PLN. Poza przyjęciem przez BZ SA znacznego obciążenia, związanego z koniecznością restrukturyzacji portfela kredytowego Rolbanku, oznaczało to znaczne rozszerzenie działalności BZ SA na tereny Polski północnej i wschodniej (m.in. placówki w Koszalinie, Elblągu, Białymstoku, Olsztynie, Suwałkach, Lublinie, Przemyślu i Łodzi, jak również przedstawicielstwo w Kaliningradzie)²⁸. Należy jednak podkreślić, że większość placówek Rolbanku była znacznie oddalona od istniejącej sieci BZ SA, co po fuzji obu banków przyczyniło się do wzrostu kosztów działania, w tym w szczególności kosztów teletransmisji danych.

Przejęcie Rolbanku było możliwe dzięki uzyskaniu przez BZ SA nisko oprocentowanej pożyczki (oprocentowanej w wysokości jednej trzeciej poziomu stopy rezydualnej NBP)²⁹ z Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, NBP i budżetu państwa (w kwocie ponad 62 mln PLN). Ponadto NBP zwolnił Rolbank z obowiązku odprowadzania rezerwy obowiązkowej, a najwięksi deponenci zobowiązali się do niewycyfrowania swoich depozytów przez określony czas (5 lat), przy jednoczesnym zastosowaniu niższego oprocentowania depozytów niż dotychczasowe³⁰.

Wraz z przejściem Rolbanku pojawiło się jednak wiele pytań i wątpliwości. W prowadzonych przez BZ SA negocjacjach na temat przejścia upadającego Rolbanku Zarządowi BZ SA zabrakło konsekwencji i jasnej strategii działania³¹. Może o tym świadczyć fakt, że ostateczna decyzja o uczestnictwie w transakcji została podjęta w ogromnym pośpiechu, po wielokrotnych i niespodziewanych zmianach stanowiska negocjacyjnego banku³². Przede wszystkim jednak nie sposób znaleźć uzasadnienia ekonomicznego dla przejścia Rolbanku przez BZ SA. Badanie przeprowadzone przez fir-

mę audytorską, krótko po zawieszeniu działalności przez Rolbank, wykazało ponad 90,1 mln PLN strat oraz dramatyczny stan portfela kredytowego³³.

Analizując powyższe okoliczności trudno oprzeć się wrażeniu, że decyzja o przejściu Rolbanku nie została podjęta samodzielnie przez władze BZ SA. Na polityczny kontekst transakcji nabycia Rolbanku przez BZ SA wskazuje również wypowiedź pełnomocnika NBP. Występując z wnioskiem o kolejne odroczenie rozprawy upadłościowej Rolbanku, dające czas nowemu inwestorowi na zapoznanie się z sytuacją finansową banku, powiedział on, że „sprawą Rolbanku interesują się najwyższe czynniki w państwie”, co najpewniej wiązało się z faktem, iż Rolbank był silnie zaangażowany w finansowanie rolnictwa³⁴. Istotną rolę w podejmowaniu decyzji inwestycyjnej w sprawie Rolbanku mógł więc odegrać czynnik polityczny, uwzględniający interes społeczny (w gruncie rzeczy jedynie pozorny) ratowania znajdującego się w fatalnym położeniu Rolbanku. Innymi słowy, wiele wskazuje na to, że BZ SA, ponieważ pozostawał pod rządami własności państwowej, zobligowany był do udziału w inwestycjach ratunkowych, w ramach procesu restrukturyzacji instytucji bankowych zagrożonych upadłością. Jak się jednak później okazało, BZ SA samodzielnie nie dysponował potencjałem, mechanizmami kontroli wewnętrznej, a w szczególności procedurami kredytowymi, pozwalającymi na przyjęcie znacznego ciężaru w postaci przejmowanych instytucji, znajdujących się w bardzo trudnej sytuacji.

Pan Jacek Kseń, prezes WBK w latach 1996–2001, a od czerwca 2001 r. prezes połączonego BZ WBK, poproszony o skomentowanie transakcji przejścia Rolbanku odpowiada: „*Na pewno banki prywatne, niezależne od państwa, mają większą swobodę w podejmowaniu tego typu decyzji. BZ przejął nie tylko Rolbank i Bank Spółdzielczy w Tarnowie Opolskim, ale również bank „Market” w Poznaniu, który znajdował się w bardzo złej kondycji.*

Po pierwsze, należy podkreślić, że kiedy władze banku oceniane są przez akcjonariuszy na podstawie osiągniętych wyników finansowych i sposobu zarządzania bankiem, wówczas podejmują one decyzje kierując się średnio- i długoterminowym interesem firmy. Wiedzą bowiem, że będą oceniane przez pryzmat średnioterminowego wyniku. Natomiast, kiedy władze banku zależą wyłącznie od decyzji politycznych, starają się przypodobać niemal każdemu. Na pewno gdyby ktoś podejmował decyzję o przejściu Rolbanku kierując się tylko i wyłącznie przesłankami ekonomicznymi, to nigdy by do tej transakcji nie doszło. Oczywiście należy też pamiętać, że w zamian za przejście takich banków, pod-

²⁶ Działalność banku została zawieszona przez Prezesa NBP 27 lutego 1995 r.

²⁷ W najgorszej sytuacji znajdował się warszawski oddział banku – wg analizy przeprowadzonej przez audytora banku, 96% portfela kredytowego tego oddziału stanowiły tzw. złe kredyty, z czego około 85% kredyty stracone. Źródło: M. Ignatowicz: *Rolbank nie upadł*, „Rzeczpospolita” z 6 lipca 1995 r.

²⁸ R. Bubnicki: *Przejęcie Rolbanku i prywatyzacja*, „Rzeczpospolita” z 21 października 1995 r.

²⁹ Kwota pożyczki wyniosła 63 mln zł. Źródło: A. Morawiecka, B. Tomaszkiwicz: *Banki chcą zmiany systemu gwarancji*, „Puls Biznesu” z 22 czerwca 2002 r.

³⁰ R. Bubnicki: *Bank Zachodni – ogólnopolski*. Po przejściu Rolbanku, „Rzeczpospolita”, 07.05.1996

³¹ M. Konieczna: *Tajemnicza pomoc ze Wschodu*, „Gazeta Wyborcza” z 7 września 1995 r.

³² Więcej na ten temat w: P. Górski: *Najważniejsi deponenci. Rolbank*, „Rzeczpospolita” z 12 października 1995 r.

³³ P. Górski: *Najważniejsi deponenci. Rolbank*, „Rzeczpospolita” z 12 października 1995 r.

³⁴ *Rolbank zachodni*, „Gazeta Wielkopolska” z 12 października 1998 r.

mioty przejmujące uzyskiwały wtedy pewne korzyści. Oczywiście można sobie wyobrazić sytuację, że te korzyści były tak duże, że kompensowały w jakiś sposób niedogodności wynikające z przejęcia banku. Na przykład BIG SA, przejmując w 1992 r. Łódzki Bank Rozwoju SA, uzyskała takie korzyści i zwolnienia z rezerwy obowiązkowej, że w sumie mu się to opłaciło. W przypadku Rolbanku sytuacja była jednak nieco inna. Błędem ze strony BZ było to, że przejął Rolbank i praktycznie nic dalej nie zrobiono. Zachowano tę samą kadrę kierowniczą, która udzielając złych kredytów przyczyniła się do upadłości Rolbanku.

Przykład ten pokazuje, że tak naprawdę istotne jest podejmowanie decyzji kierując się wyłącznie dobrem firmy. WBK też miał jedno doświadczenie przy przejęciu banku znajdującego się w trudnej sytuacji. Chodzi oczywiście o przejęcie Gliwickiego Banku Handlowego. Przejęliśmy ten bank, bo chcieliśmy to zrobić, aby zwiększyć naszą obecność na Śląsku i przejąc rozległą i wartościową bazę klientów banku. Ale gdybyśmy dziś mieli jeszcze raz powtórzyć to doświadczenie, nie wiem, czy byśmy to uczynili³⁵.

W tym samym okresie WBK SA realizował strategię rozwoju sieci placówek, głównie poprzez wzrost organiczny lub przejęcia mniejszych banków znajdujących się w relatywnie sprzyjającej sytuacji finansowej (m.in. Bydgoski Bank Budownictwa SA oraz Komunalny Bank Spółdzielczy w Zielonej Górze)³⁵. Takie podejście pozwalało wyeliminować wiele słabości sieci placówek, tworzonej w drodze przejęć istniejących banków na polskim rynku: portfela kredytowego o złej jakości, przerostów zatrudnienia, niezajomości zasad obsługi klienta, oporu pracowników i związków zawodowych przed wprowadzaniem radykalnych zmian, przestarzałych systemów informatycznych itp. Strategia realizowana przez WBK SA zgodnie z koncepcją *profit centers* (nadanie placówkom banku bytu ekonomicznego) zakładała tworzenie niewielkich placówek, które były bardziej „elastyczne”, a dzięki temu miały wyższą zdolność do zaspokajania potrzeb klientów „nieszowych”, jak również możliwość precyzyjnego dotarcia do docelowych grup klientów. Wpisywała się również w politykę kontroli kosztów, która w obliczu rosnącej

konkurencji i obniżania stóp procentowych stała się jedynym możliwym źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej. Tym samym w WBK SA spadła przeciętna liczba zatrudnionych w pojedynczej placówce: z ponad 60 do około 21 osób (por. wykres 3). Było to możliwe dzięki centralizacji i usprawnieniu procedur obowiązujących placówki banku oraz prowadzonej polityce zatrudniania wysokiej klasy specjalistów. Jednocześnie część dotychczasowych zadań tradycyjnych oddziałów przyjął segment bankowości elektronicznej WBK SA.

W analizowanym okresie WBK SA znacząco zredukował dynamikę wzrostu zatrudnienia. Przeciętna złożona stopa wzrostu³⁶ zatrudnienia w WBK SA w latach 1994-1999 wyniosła 2,3%, podczas gdy w BZ SA była ponad dwukrotnie wyższa. Wskaźniki wydajności pracy pokazują, że WBK SA zdołał dostosować wielkość zatrudnienia do swoich długofalowych celów strategicznych, a jednocześnie był w stanie efektywnie zagospodarować posiadany potencjał ludzki, stawiając na wykształcenie i promowanie nowoczesnych technik bankowych (na koniec 1999 r. ponad połowę pracowników stanowiły osoby poniżej trzydziestego roku życia, a ponad 42% pracowników legitymowało się wyższym wykształceniem). W końcu analizowanego okresu BZ SA zatrudniał o 57% więcej pracowników niż WBK SA. Jednocześnie BZ SA wykazywał znacznie niższy poziom zysku netto, przypadającego na jednego zatrudnionego (średnio 13,7 tys. PLN w latach 1995-1999) niż WBK SA (35,4 tys. PLN) i średnia dla całego sektora bankowego (22,8 tys. PLN).

Poza tym WBK SA prowadził aktywną politykę szkoleniową, jak również wymianę doświadczeń i *know-how* ze swoim zagranicznym partnerem. Dzięki zaangażowaniu konsultantów AIB do WBK SA przenikało wiele wzorców działalności, charakterystycznych dla nowoczesnej bankowości. Charakter współpracy pomiędzy AIB a WBK dobrze ilustrują słowa prezesa Jacka Ksenia: „*Od samego początku współpraca z AIB była ułożona na zasadzie partnerstwa. Być może wynika to z natury Irlandczyków albo ich doświadczeń. Nie przyjechali do Polski jako kolonizatorzy lub jako właściciele, ale jako partnerzy, którzy uważają nas za część swojej grupy. Ponieważ AIB miał bardzo bogate doświadczenia w bankowości detalicznej i komercyjnej, bardzo dużo skorzystaliśmy właśnie w tej dziedzinie. Co więcej, w 1996 r. na moją prośbę przyjechało do Polski kilku najlepszych specjalistów od zarządzania ryzykiem i w znakomity sposób wspomogli nas w zakresie zarządzania ryzykiem kredytowym – stąd WBK miał najniższy odsetek złych kredytów w swoim portfelu ze wszystkich polskich banków, a jednocześnie rozwijał się i utrzy-*

³⁵ Wyjątkiem było nabycie pod koniec 1996 r. przez WBK SA 87,45% akcji Gliwickiego Banku Handlowego SA (GBH SA), banku o charakterze uniwersalnym, przeżywającego trudności finansowe. Wartość transakcji wyniosła około 25 mln PLN. W 1995 r. bank ten wygenerował 24 mln PLN straty netto, podczas gdy jego fundusze własne wynosiły 20,2 mln PLN. Wartość księgowa banku była więc ujemna. Mimo to o podjęciu decyzji o zaangażowaniu kapitałowym zdecydował fakt, że bank ten posiadał 26 placówek o komplementarnej lokalizacji w stosunku do dotychczasowej sieci WBK SA, w południowych regionach Polski. O szczególnym znaczeniu strategicznym banku świadczył fakt, że o jego przejęcie z WBK SA do końca rywalizował Bank Przemysłowo-Handlowy w Krakowie. W późniejszych latach WBK SA zwiększał swój udział w GBH SA poprzez wykup akcji od akcjonariuszy mniejszościowych. Pod koniec 1999 r. WBK SA posiadał 95,33-procentowy udział w kapitale banku. Należy podkreślić, że z uwagi na niezbyt rozległą sieć placówek GBH SA, integracja obu banków została przeprowadzona stosunkowo sprawnie. Pozwoliło to osiągnąć synergii wynikającą z komplementarnej lokalizacji placówek oraz wykorzystania bazy klientów GBH SA.

³⁶ Compound Annual Growth Rate (CAGR).

³⁷ Przykładowo, w 1999 r. w portfelu kredytowym banku w kategorii „stracone” znajdował się kredyt dla Zakładów Produkcji Elementów Hydraulicznych na kwotę 93,6 mln PLN, stanowiący około 2% wartości portfela kredytowego banku, oraz kredyt dla spółki działającej w pośrednictwie handlu na kwotę 72,4 mln PLN, stanowiący około 1,6% wartości portfela kredytowego BZ SA.

mywał wysoki zwrot z kapitału. Na pozytywną ocenę tej współpracy wpływa również kulturowa bliskość pomiędzy Irlandczykami a Polakami. Nie zawsze w innych bankach wygląda to podobnie.

Podsumowując, współpraca WBK z AIB przebiega na trzech obszarach. Po pierwsze, do nas przyjeżdżają fachowcy, którzy pokazują sprawdzone rozwiązania, dyskutują i adaptują je do warunków polskich. Po drugie, nasi młodzi ludzie wyjeżdżają do Irlandii. Tam w odmiennych warunkach pracują w oddziałach i uczą się języka obcego. Wracają z zupełnie innymi doświadczeniami. Po trzecie, przy wyjątkowo trudnych decyzjach lub skomplikowanych projektach korzystamy z ekspertyz zagranicznych specjalistów”.

W przypadku BZ SA przerosty zatrudnienia i wynikająca z tego niska wydajność pracy stawały się podstawową słabością banku.

Na szczególną uwagę zasługuje jednak polityka kredytowa obu banków w analizowanym okresie. Silnej ekspansji kredytowej BZ SA i WBK SA w ujęciu wartościowym (pięciokrotny wzrost) towarzyszyła odmienna ewolucja jakości portfela kredytowego. Na koniec 1999 r. udział kredytów w sytuacji nieregularnej w portfelu BZ SA wynosił 26,9% i był ponad trzykrotnie wyższy niż w WBK SA (por. tabela 3) Narastanie problemu tzw. złych kredytów BZ SA było spowodowane słabością procedur kredytowych i mechanizmów kontroli wewnętrznej (czego najbardziej jaskrawym przykładem była strata w wysokości 80 mln PLN poniesiona przez oddział banku w Jeleniej Górze w związku z niedostateczną kontrolą kredytową), brakiem jednolitych standardów i strategii udzielania kredytów w sieci oddziałów (limity przyznawane oddziałom były zbyt wysokie) oraz istotnym zaangażowaniem banku w kredytowanie sektorów gospodarki o wysokim ryzyku i wątpliwych perspektywach rozwoju (takich jak górnictwo, przemysł ciężki, przemysł metalowy oraz budownictwo)³⁷. Analiza portfela kredytowego BZ SA przeprowadzona przez inwestora strategicznego AIB w 1999 r. wykazała, że zaangażowanie banku względem tych sektorów było zbyt wysokie i należy podjąć działania zmierzające do ograniczenia wskaźników koncentracji kredytowej. W kontekście problematyki koncentracji portfela kredytowego warto podkreślić, że BZ SA był także znacząco zaangażowany w segment kredytów preferencyjnych dla klientów instytucjonalnych. Wartość kredytów preferencyjnych w portfelu BZ SA na koniec 1998 r. wyniosła 452,6 mln PLN, co stanowiło 16,5% zaangażowania banku ogółem z tytułu kredytów udzielonych klientom instytucjonalnym. Kredyty takie były udzielane przy współpracy z podmiotami sektora publicznego³⁸. W tym sa-

mym czasie swoją aktywność kredytową WBK SA kierował przede wszystkim do branż o dużym potencjale wzrostu, takich jak handel, usługi, przemysł spożywczy i energetyczny. Ponadto, WBK SA prowadził bardziej konserwatywną politykę w zakresie zawiązywania rezerw na kredyty w sytuacji nieregularnej. Na koniec 1998 r. wskaźnik pokrycia rezerwami należności pod obserwacją i należności zagrożonych wyniósł odpowiednio około 72% dla WBK SA i około 48% w przypadku BZ SA. Skalę zaniedbań BZ SA w zakresie bezpieczeństwa prowadzonej akcji kredytowej ilustrują rezultaty przeglądu portfela kredytowego BZ SA przeprowadzonego przez AIB w 1999 r. W jego wyniku utworzono dodatkowe rezerwy na należności kredytowe w kwocie ponad 140 mln PLN.

Elementem niezwykle istotnym, który miał nie wątpliwy wpływ na kierunki ewolucji BZ SA i WBK SA w latach 1994-1999, była jakość zarządzania. Wpływ tego czynnika jest niezwykle trudny do skwantyfikowania. Nie ulega jednak wątpliwości, że kadra zarządzająca WBK SA była dobrze wyszkolona i dysponowała nowoczesną wiedzą na temat zarządzania przedsiębiorstwem bankowym (potwierdzają to między innymi oceny formułowane przez bank inwestycyjny Salomon Smith Barney)³⁹. Po prywatyzacji banku członkami naczelnych organów WBK SA zostali specjaliści z zakresu bankowości i marketingu bankowego, mający doświadczenie w pracy w zagranicznych instytucjach bankowych. W odniesieniu do BZ SA nie sposób jednoznacznie ocenić jakości kadr menedżerskich. Można jedynie formułować pewne przypuszczenia i hipotezy. Po pierwsze, wraz z wejściem AIB do BZ SA została wymieniona praktycznie cała kadra kierownicza banku – z ośmiu członków zarządu BZ SA według stanu z końca 1998 r., na koniec 2000 r. pozostało jedynie dwóch. Pozwala to przypuszczać, że praca dotychczasowych członków zarządu BZ SA nie została pozytywnie oceniona przez prywatnego akcjonariusza. Po drugie, większość kadry zarządzającej najwyższego szczebla BZ SA rozpoczynała i rozwijała kariery zawodowe w polskim sektorze bankowym, jeszcze przed przeprowadzeniem jego gruntownej reformy. Z reguły nie mieli więc doświadczenia w zarządzaniu nowoczesnym bankiem komercyjnym (na brak strategicznej wizji działania banku zwrócił uwagę Thomson Financial Bank Watch w ratingu przyznany BZ SA w 1999 r.)⁴⁰.

Analiza ewolucji wyposażenia BZ SA i WBK SA w fundusze własne pokazała, że w latach 1994-1999 wzrost kapitałów własnych WBK SA (ponad 6-krotny) był znacznie szybszy niż dla BZ SA (ponad 3-krotny). Warto podkreślić, że wzrost funduszy własnych WBK SA odbywał się w znacznej mierze poprzez dokonywa-

³⁸ M.in. takimi jak: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Wsi, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, Bank Gospodarstwa Krajowego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

³⁹ Salomon Smith Barney przedstawia najlepsze spółki na 1999 rok. „Prawa i Gospodarka” z 11.01.1999 r.

⁴⁰ Prospekt emisyjny BZ SA z dnia 28 lutego 2001 r., s. 15.

nie corocznych odpisów z czystego zysku. Tymczasem BZ SA mając niższy zysk bilansowy, zmuszony był do korzystania z zewnętrznych źródeł wzrostu kapitałów własnych, poprzez dokapitalizowanie ze strony Skarbu Państwa (w 1993 r. poprzez przekazanie obligacji restrukturyzacyjnych i dwukrotnie w 1996 r. poprzez objęcie nowych akcji BZ SA przez Skarb Państwa)⁴¹. Jednocześnie wydaje się, iż BZ SA niewystarczająco wykorzystywał potencjał w postaci posiadanej bazy kapitałowej, co potwierdza poziom współczynnika wypłacalności banku, utrzymujący się na wyższym poziomie, niż dla WBK SA i znacznie wyższym niż minimalny poziom 8% wymagany przez Prawo bankowe. Niski efekt lewarowania aktywów był głównym powodem ograniczonej zyskowności BZ SA w relacji do posiadanych zasobów.

W analizowanym okresie WBK SA prowadził działania na rzecz dywersyfikacji źródeł przychodów. Odbywało się to poprzez zmniejszanie udziału przychodów odsetkowych w strukturze przychodów ogółem (z 90,1% w 1994 r. do 80,2% w końcu 1999 r.), na rzecz wzrostu udziału przychodów prowizyjnych, uzyskiwanych m.in. z tytułu emisji, autoryzacji i rozliczeń kart płatniczych oraz prowadzenia rachunków bankowych. Działania te gwarantowały większą stabilność przychodów banku, zmniejszając podatność strumienia przychodów na zmiany stóp procentowych i ewolucję otoczenia rynkowego. Umożliwiały również prowadzenie bardziej rentownych rodzajów działalności bankowej. W BZ SA, w związku z dużą aktywnością banku w segmencie usług dla klientów detalicznych, udział przychodów odsetkowych w strukturze przychodów ogółem pozostawał na relatywnie stabilnym poziomie. Zwiększało to ekspozycję banku na ryzyko zmiany poziomu rynkowych stóp procentowych. Nie mniej istotnym czynnikiem ewolucji poszczególnych pozycji rachunków wyników obu banków była polityka zarządzania kosztami działania. W analizowanym okresie koszty działania WBK SA wzrastały szybciej niż BZ SA. Udziały kosztów działania obu banków w relacji do kosztów ogółem w końcu 1999 r. osiągnęły identyczną wartość (około 42%). To właśnie wysoki poziom

kosztów działania i ich znacząca dynamika wzrostu w opinii analityków były największą słabością WBK SA. Specjaliści podkreślali jednak, że wysoki poziom kosztów działania wynikał z dokonywanych inwestycji w unowocześnienie infrastruktury technologicznej banku. Wiązał się również z dynamiczną rozbudową sieci placówek WBK SA. Tymczasem, w przypadku BZ SA dominującą pozycją kosztów działania były koszty wynagrodzeń oraz świadczeń pracowniczych (łącznie stanowiące około 66% kosztów działania).

W latach 1994-1999 zyskowność obu banków zaczęła się wyraźnie zmieniać na korzyść WBK SA. Bank ten miał znacznie wyższą zdolność do transformacji osiąganych przychodów w zysk operacyjny i w efekcie zysk po opodatkowaniu. Co więcej, WBK SA zdołał utrzymać wysoką zyskowność przy jednoczesnym prowadzeniu ortodoksyjnej polityki zawiązywania rezerw na należności w sytuacji nieregularnej. W latach 1994-1999, WBK SA utrzymywał wskaźniki zwrotu kapitałów własnych (ROE netto) na poziomie 22-50%. Tak wysoki wskaźnik ROE plasował WBK SA wśród najbardziej rentownych banków nie tylko w Polsce, ale w całej Europie Środkowo-Wschodniej⁴².

Skalę zaniechań na tym obszarze w przypadku BZ SA obnażyło dopiero wejście inwestora zagranicznego i próba wprowadzenia rygorystycznych standardów zabezpieczenia należności. Doprowadziło to do dramatycznego spadku zysku netto BZ SA (z ponad 140,0 mln PLN w 1997 r. do 26,5 mln PLN i 3,2 mln PLN, odpowiednio w 1998 i 1999 r.).

Malejąca zyskowność BZ SA, w połączeniu z wysoką dynamiką wzrostu aktywów, przyczyniła się do spadku rentowności aktywów banku. Ponadto, słabe wykorzystanie przez bank efektu dźwigni, przy relatywnie znaczącej bazie kapitałowej, skutkowało obniżeniem rentowności kapitałów własnych. Skalę pogorszenia rentowności banku dobrze ilustruje fakt, że w końcu 1999 r. wartość wskaźników ROA netto i ROE netto spadła do poziomu około 0%. Jednoznacznych wyników dostarcza również analiza wskaźników wydajności pracy. Okazuje się, że w końcu 1999 r. jeden pracownik WBK SA generował prawie dziesięciokrotnie większy zysk z działalności operacyjnej niż pracownik BZ SA. Ewolucja wskaźników finansowych oraz wskaźników bezpieczeństwa banków dowodzi, że WBK SA był bankiem, który przed wejściem w fazę szybkiej ekspansji zdołał stworzyć solidne fundamenty rozwoju, w postaci systemów kontroli i mechanizmów zarządzania ryzykiem, zgodnych ze światowymi standardami. W tym kontekście, BZ SA stanowi przykład

⁴¹ W latach 1994-1999 Skarb Państwa dwukrotnie (poza przekazaniem obligacji restrukturyzacyjnych w 1993 r.) przeprowadzał dokapitalizowanie BZ SA:

- W dniu 27 listopada 1996 r. kapitał akcyjny banku został podniesiony z 51,2 mln PLN do kwoty 58,4 mln PLN w drodze emisji 724.073 akcji zwykłych imiennych serii B. Wszystkie akcje w podwyższonym kapitale akcyjnym zostały objęte przez Skarb Państwa i zostały pokryte w całości wkładem niepieniężnym w postaci zabudowanej nieruchomości stanowiącej własność Skarbu Państwa. W związku z podwyższeniem kapitału Skarb Państwa posiadał 5.844.073 akcje, co stanowiło 100% kapitału akcyjnego banku.
- W dniu 23 grudnia 1996 r. kapitał akcyjny banku został podniesiony do kwoty 280 mln PLN w drodze emisji 22.155.927 akcji zwykłych na okaziciela serii C, o łącznej wartości 221,6 mln PLN. Wszystkie akcje zostały objęte w całości przez Skarb Państwa i pokryte w drodze przeniesienia kwoty 170 mln PLN z kapitału rezerwowego, kwoty 37 mln PLN z kapitału zapasowego oraz kwoty 14,6 mln PLN z funduszu ryzyka utworzonego z zysku netto za 1991 r. W związku z dokonaniem podwyższenia kapitału Skarb Państwa posiadał 28 mln akcji, co stanowiło 100% kapitału akcyjnego banku.

⁴² W tej ostatniej grupie banków WBK SA zajmował trzecie miejsce, tuż za węgierskim OTP oraz chorwackim Zagrebacka Bank (ZABA). Warto podkreślić, iż długofalową ambicją Zarządu WBK SA było osiągnięcie wartości tego wskaźnika, na poziomie zbliżonym do wartości odniesienia dla całej Grupy AIB, czyli około 28%.

Źródło: *Sector Report. Polish Banks – the Dealing Continues*. Erste Bank, March 2000, s. 96.

banku, który wszedł w fazę szybkiego rozwoju przy trudnych warunkach rynkowych, „niestabilnym podłożu” w postaci zawodnej polityki kredytowej, krótkowzrocznej strategii rozwoju i zbyt dużej ekspozycji na ryzyko rynkowe.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że w analizowanym okresie WBK SA przywiązywał większą wagę niż BZ SA do prac modernizacyjnych oraz inwestycji w wyposażenie technologiczne banku. W przypadku WBK SA rozwój technologii informatycznej traktowany był jako priorytet, o czym może świadczyć skala ponoszonych przez WBK SA nakładów inwestycyjnych⁴³. W BZ SA zauważalne było natomiast znaczne opóźnienie modernizacji istniejących oraz wprowadzania nowych technologii i systemów informatycznych. W ocenie Thomson Financial Bank Watch, było to źródłem zagrożenia dla przyszłej działalności BZ SA, co wynika z faktu, że „opóźniony proces wdrożenia nowych systemów IT ogranicza możliwość skutecznego konkurencyjnego działania na rynku”⁴⁴.

Omówione wielkości ilustruje tabela 2, przedstawiająca ewolucję wartości wybranych wskaźników efektywności, zdrowia i rozwoju obu banków w latach 1994-1999.

Cezurę czasową, kończącą niniejszą analizę, stanowi prywatyzacja BZ SA przeprowadzona w 1999 r. Zwieńczeniem procesu prywatyzacyjnego tego ostatniego banku „dziewiątki” pozostającego własnością państwową było zawarcie 24 czerwca 1999 r. umowy sprzedaży akcji BZ SA między Skarbem Państwa a AIB European Investments Ltd. (podmiot wchodzący w skład Grupy AIB), inwestorem strategicznym w WBK SA. Przedmiotem tej umowy było nabycie przez AIB 80% pakietu akcji banku⁴⁵. Wartość transakcji wyniosła 2,28 mld PLN (około 582 mln USD), przy jednostkowej cenie akcji wynoszącej 102 PLN⁴⁶.

W 1999 r. AIB jeszcze dwukrotnie zwiększył swój udział w kapitale akcyjnym banku: do 81,0% w październiku i 81,6% pod koniec 1999 r. Zaangażowanie

kapitałowe AIB w BZ SA miało też wymiar symboliczny – inwestorem przy prywatyzacji ostatniego państwowego banku „Dziewiątki” został ten sam podmiot, który sześć lat wcześniej uczestniczył w prywatyzacji pierwszego banku z tej grupy⁴⁷.

Dotychczasowe rozważania pozwalają na sformułowanie bardziej ogólnych wniosków na temat wpływu czynnika własnościowego na ewolucję BZ SA i WBK SA w latach 1989-1999.

W 1989 r. oba banki miały podobny potencjał wzrostu oraz podstawowe wielkości finansowe na zbliżonym poziomie. W punkcie startu działalności nie występowało zatem znaczące zróżnicowanie pomiędzy BZ SA a WBK SA, co stanowiło jedno z podstawowych założeń reformy systemu bankowego w Polsce.

Pod rządami własności państwowej (1989-1993) ewolucja BZ SA i WBK SA przebiegała w podobnym kierunku. Oba banki rozbudowywały sieci placówek, zwiększając jednocześnie poziom zatrudnienia. W szybkim tempie rozwijała się ich działalność depozytowo-kredytowa. Istotne różnice pomiędzy obiema instytucjami pojawiły się dopiero wraz z wejściem inwestora strategicznego do WBK SA. Po pierwsze, przejawiało się to w zmianie podejścia do problematyki ekspozycji na ryzyko działalności. Nowe władze WBK SA podjęły decyzję o wzroście zaangażowania w papiery skarbowe wolne od ryzyka. Po drugie, od momentu prywatyzacji WBK SA ewolucji zaczęła podlegać struktura branżowa portfela kredytowego na rzecz sektorów rokujących nadzieje na wzrost.

Największe różnice w poziomie efektywności obu instytucji pojawiły się w latach 1994-1999 w okresie, kiedy BZ SA nadal działał pod rządami własności państwowej, a WBK SA funkcjonował już jako bank prywatny. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- **Różnice w strategii rozwoju realizowanej przez każdy z banków.** Wiele wskazuje na to, że pozostający pod rządami własności państwowej BZ SA był zobligowany do uczestnictwa w inwestycjach ratunkowych, w ramach procesu restrukturyzacji banków zagrożonych upadłością. Przykład Rolbanku oraz analiza mechanizmu podejmowania decyzji o jego przejęciu przez BZ SA pokazały, że działalność BZ SA jako banku państwowego mogła być podporządkowana realizacji celów politycznych. W tym samym czasie WBK SA realizował strategię wzrostu organicznego, mając na uwadze poziom kosztów, jakość aktywów oraz kontrolę poziomu zatrudnienia.

- **Różnice w zakresie efektywności operacyjnej oraz efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi.**

⁴³ Przykładowo, w 1999 r. całkowite nakłady inwestycyjne wyniosły 94,3 mln PLN, przy czym nakłady informatyczne stanowiły około 70% tej kwoty.

⁴⁴ Prospekt emisyjny BZ SA z dnia 28 lutego 2001 r., s. 121.

⁴⁵ Prospekt emisyjny BZ SA z dnia 28 lutego 2001 r., s. 62; *Allied Irish Bank Deal for Bank Zachodni Concluded*. „Polish News Bulletin” z 25.06.1999; P. Doliniak: *Dobra cena za Zachodni*; „Prawo i Gospodarka”, 25.06.1999.

⁴⁶ W ramach postanowień umowy prywatyzacyjnej inwestor zobowiązał się m. in. do: - podwyższenia kapitału banku w ciągu siedmiu miesięcy od daty zawarcia umowy o kwotę 250 mln PLN, przeznaczoną głównie na inwestycje w system informatyczny banku,

- przeprowadzenia inwestycji kapitałowych w rozwój banku w ciągu dziesięciu lat od daty zawarcia umowy,

- przestrzegania zobowiązań natury socjalnej, w tym m.in.: utrzymania dotychczasowego poziomu zatrudnienia i świadczeń socjalnych przez osiemnaście miesięcy, wprowadzenia programu szkoleń i mechanizmów motywacyjnych dla pracowników oraz zagwarantowania udziału obywateli polskich w zarządzaniu bankiem po prywatyzacji,

- zagwarantowania 15% akcji dla pracowników banku,

- zachowania siedziby banku we Wrocławiu, jego tożsamości i firmy oraz charakteru banku uniwersalnego.

Źródło: *Nicom Consulting zakończył prace w Banku Zachodnim SA*. www.nicom.com.pl

⁴⁷ J. Iskra: *Zachodni irlandzki*. „Prawo i Gospodarka” z 25.06.1999 r.

W okresie objętym analizą WBK SA odznaczał się wyższą efektywnością operacyjną oraz efektywnością w zarządzaniu zasobami ludzkimi niż BZ SA. Przejawiała się ona w elastycznym zarządzaniu, stosowaniu narzędzi marketingowych, ponoszeniu znaczących nakładów inwestycyjnych na zakup nowych technologii informatycznych, dynamicznym rozwoju działalności międzynarodowej WBK SA (przy współpracy z podmiotami z Grupy AIB), kontroli poziomu zatrudnienia oraz aktywnej polityce szkoleniowej.

• **Różnice w zakresie jakości procedur kredytowych i mechanizmów kontroli wewnętrznej.** Stosowane w BZ SA niewystarczające procedury kredytowe i mechanizmy kontroli wewnętrznej oraz istotne zaangażowanie w kredytowanie sektorów gospodarki o wątpliwych perspektywach rozwoju (górnictwo, przemysł ciężki, przemysł metalowy, budownictwo) doprowadziły w BZ SA do narastania problemu złych kredytów. Ponadto, WBK SA prowadził bardziej konserwatywną politykę w zakresie zawiązywania rezerw na kredyty w sytuacji nieregularnej niż BZ SA.

• **Różnice w jakości zarządzania.** Przeprowadzona analiza dowiodła, że inwestor prywatny wprowadził do WBK SA bardzo dobrze wyszkoloną kadrę zarządzającą. Menedżerowie ci dysponowali nowoczesną wiedzą na temat zarządzania przedsiębiorstwem bankowym oraz bogatym doświadczeniem, zdobytym w pracy w zagranicznych instytucjach bankowych. W przypadku BZ SA kadra menedżerska najwyższego szczebla zdobywała doświadczenia w polskim sektorze bankowym jeszcze przed rozpoczęciem jego głębokiej reformy. Mogła więc nie mieć wiedzy i doświadczenia wystarczających do zarządzania nowoczesnym bankiem komercyjnym. Jednak ostatecznej weryfikacji kompetencji władz BZ SA i ich przydatności w dalszej ewolucji banku dokonał inwestor prywatny, wymieniając praktycznie cały dotychczasowy skład zarządu banku.

• **Różnice w wyposażeniu obu banków w kapitały własne.** W latach 1994-1999 WBK SA osiągał znacznie szybszą dynamikę wzrostu kapitałów własnych, niż BZ SA. Co więcej, wzrost funduszy własnych WBK SA odbywał się dzięki konsekwentnej polityce reinwestowania zysków, podczas gdy BZ SA, mający niższą zyskowność, zmuszony był do korzystania z zewnętrznych źródeł wzrostu kapitałów własnych, poprzez dokapitalizowanie ze strony Skarbu Państwa.

• **Różnice w strukturze przychodów i kosztów.** W latach 1994-1999 WBK SA prowadził działania na rzecz dywersyfikacji źródeł przychodów. Skutkowało to zmniejszeniem udziału przychodów odsetkowych w strukturze przychodów ogółem, na rzecz wzrostu udziału przychodów prowizyjnych. Działania te gwarantowały większą stabilność przychodów banku oraz mniejszą ekspozycję na ryzyko stóp procentowych. W tym samym czasie BZ SA pozostawał silnie uzależniony od przychodów odsetkowych. Pod względem

struktury kosztów koszty działania WBK SA wzrastały w szybszym tempie niż BZ SA. Wynikało to z dokonywanych inwestycji w unowocześnienie infrastruktury technologicznej banku oraz dynamicznej rozbudowy sieci placówek WBK SA.

• **Różnice w zakresie zyskowności obu banków.** W analizowanym okresie stopniowo narastało zróżnicowanie pomiędzy oboma bankami pod względem marży zysku oraz stopy zwrotu z kapitałów własnych – na korzyść WBK SA (por. wykres 1). Bank ten lepiej wykorzystywał efekt dźwigni finansowej oraz prezentował wyższe wskaźniki wydajności pracy niż BZ SA (por. wykres 2).

Reasumując, ewolucja BZ SA i WBK SA w latach 1989-1999 odznaczała się następującymi cechami:

- zbliżonymi warunkami startu działalności w 1989 r.,
- podobną ewolucją obu banków pod rządami własności państwowej, w latach 1989-1993 (a ściślej biorąc, do momentu wejścia inwestora strategicznego do WBK SA),
- rosnącym zróżnicowaniem pomiędzy BZ SA i WBK SA w latach 1994-1999 (w zakresie wskaźników rozwoju, efektywności i zdrowia), czyli w okresie, kiedy BZ SA pozostawał bankiem państwowym, a WBK SA znajdował się już pod rządami własności prywatnej,
- pogorszeniem wskaźników efektywności i zdrowia BZ SA pomiędzy 1993 a 1999 r.

Prezes Jacek Kseń, zapytany o podstawowe różnice pomiędzy BZ i WBK w momencie połączenia obu instytucji odpowiada: „Różnic było bardzo wiele. *Po pierwsze sposób myślenia. W WBK, jako banku sprywatyzowanym dużo wcześniej, banku giełdowym i współpracującym przez dłuższy czas z inwestorem zagranicznym [Allied Irish Bank – przypis M. Ch.], rozumowano przez pryzmat rachunku wyników. Nie miało to niestety miejsca w BZ. Druga zasadnicza różnica to sposób patrzenia na koszty. W BZ nie funkcjonowała metoda łączenia nakładów z wynikami. Był to raczej sposób myślenia charakterystyczny dla urzędu państwowego. Trzecia wreszcie różnica to sposób podejmowania decyzji. W instytucjach pozostających zbyt długo pod wpływem państwa, w bankach, których władze są zależne od polityków, część decyzji podejmuje się dlatego, że pewne polecenia przychodzą od przełożonego z góry. I to wystarcza. Natomiast w WBK ukształtowała się już taka kultura organizacji, że przełożony nie mógł narzucić decyzji swojemu podwładnemu – musiał go przekonać. W WBK istniało przy tym znacznie większe delegowanie odpowiedzialności. W trakcie mojej prezesury nigdy nie wpłynęłam na żaden przetarg lub decyzję kredytową. Wchodziło to bowiem w zakres odpowiedzialności osób znajdujących się na czele komitetów kredytowych. Doświadczenia pokazują, że ci ludzie rzeczy-*

Tabela 1 *Ewolucja wybranych wskaźników rozwoju, efektywności i zdrowia BZ SA i WBK SA w latach 1989-1993*

WSKAŹNIKI ROZWOJU	1989		1990		1991		1992		1993	
	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA
Liczba placówek	41	50	41	51	52	56	60	58	64	67
Zatrudnienie	2.396	2.491	2.659	2.701	3.114	3.187	3.733	3.711	3.803	4.474
Dynamika aktywów (%)	-	-	282,6	526,0	-19,4	-60,1	37,5	51,3	55,5	39,4
Dynamika wartości portfela										
kredytowego (%)	-	-	298,3	303,2	32,2	-47,6	10,8	7,8	17,4	27,4
Pożyczki/Aktywa ogółem (%)	76,5	68,7	74,3	45,3	63,0	65,3	60,2	55,3	50,9	57,1
Depozyty/Aktywa ogółem (%)	91,0	72,7	77,4	45,5	66,3	76,7	72,3	78,2	70,9	71,3
Pożyczki/Depozyty (%)	84,0	94,5	96,0	99,5	94,9	85,2	83,3	70,7	71,7	80,2
WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI	1989		1990		1991		1992		1993	
	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA
Efektywność operacyjna i finansowa										
Stopa zwrotu z kapitału										
własnego (ROE netto) (%)	639,0	802,1	280,9	109,5	18,6	28,9	29,4	7,0	36,2	28,7
Stopa zwrotu z aktywów										
(ROA netto) (%)	4,4	4,0	7,8	4,3	2,3	1,9	1,3	0,6	1,4	2,6
Mnożnik kapitałowy										
(Leverage, Equity Multiplier)	146,5	25,6	36,1	25,7	8,0	15,5	22,6	10,9	25,8	11,2
ROE brutto (%)	1080,6	b.d.	486,9	189,9	62,8	92,6	87,1	62,4	66,7	55,6
ROA brutto (%)	7,4	b.d.	13,5	7,4	7,9	11,0	3,8	5,7	2,6	5,0
Marża odsetkowa (%)	7,2	b.d.	15,1	51,29	14,7	11,28	5,6	5,04	5,2	1,79
Marża zysku brutto (%)	50,8	b.d.	60,4	66,8	23,8	32,9	19,6	36,3	15,0	41,3
Marża zysku netto (%)	30,0	b.d.	34,9	38,51	7,0	10,27	6,6	5,91	8,1	21,30
Koszty działania/Wynik										
na działalności bankowej (%)	7,0	b.d.	6,3	5,32	25,5	20,11	40,4	30,76	40,8	36,45
Koszty działania/Przychody odsetkowe (%)	4,2	b.d.	4,5	3,75	11,5	7,82	16,4	17,26	18,6	25,88
Stopa odsetkowa										
aktywów dochodowych (%)	13,5	b.d.	23,8	20,55	35,5	39,16	19,8	18,44	17,3	15,22
Stopa odsetkowa										
pasywów kosztowych (%)	6,9	b.d.	9,8	7,25	27,7	23,60	18,1	16,62	15,6	15,64
Rozpiętość odsetkowa (%)	6,6	b.d.	13,9	13,30	7,8	15,56	1,7	1,83	1,7	-0,42
EFEKTYWNOŚĆ ZATRUDNIENIA	1989		1990		1991		1992		1993	
	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA
Aktywa/Liczba										
pracowników	1.450,0	1.533,9	4.999,1	8.856,3	3.439,5	2.991,5	3.945,1	3.887,4	6.020,2	4.493,7
Wynik na działalności										
operacyjnej/Liczba pracowników	106,8	b.d.	678,2	652,4	262,8	310,3	143,5	239,3	143,8	244,7
WSKAŹNIKI ZDROWIA	1989		1990		1991		1992		1993	
	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA
Kapitał własny/										
Aktywa ogółem (%)	0,7	0,5	2,8	3,9	12,5	11,9	4,4	9,2	3,9	9,0
Współczynnik										
wypłacalności (%)	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	8,3	14,2	5,7	12,0	9,3	12,2

Wszystkie dane w procentach lub mln zł.

Wszystkie wskaźniki obliczono na podstawie wielkości na koniec roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Transformacja bankowości polskiej w latach 1988-1995. Praca pod red. W. Baki. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1997; Prospekt emisyjny WBK SA z dnia 17 czerwca 1994 r.; Prospekt emisyjny WBK SA z dnia 15 marca 1993 r.; Sprawozdania finansowe banków (Monitor Polski B).

Tabela 2 Ewolucja wybranych wskaźników rozwoju, efektywności i zdrowia BZ SA i WBK SA w latach 1994-1999

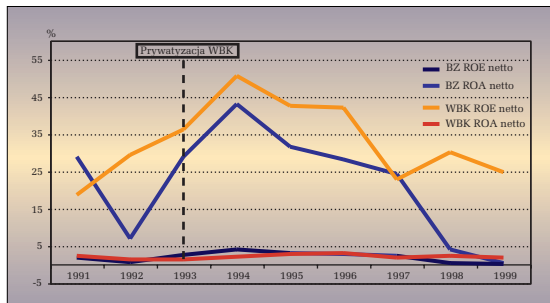
WSKAŹNIKI ROZWOJU	1994		1995		1996		1997		1998		1999	
	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA
Liczba placówek	65	75	73	82	91	163	132	172	180	181	203	179
Zatrudnienie	3.913	5.284	4.021	5.311	4.234	6.139	4.289	6.964	4.361	7.066	4.394	6.894
Dynamika aktywów (%)	28,52	33,69	44,85	39,87	25,51	34,18	23,46	24,08	22,87	28,71	30,22	-0,90
Dynamika wartości portfela												
kredytowego (%)	-7,12	16,80	64,52	71,68	60,67	77,93	24,33	37,30	32,94	22,88	32,66	1,58
Pożyczki/Aktywa ogółem (%)	43,65	53,03	41,19	55,90	52,89	64,79	53,97	66,93	55,42	63,91	62,21	63,12
Depozyty/Aktywa ogółem (%)	80,46	79,48	77,95	74,07	79,37	79,09	80,10	80,00	83,59	83,39	86,02	84,38
Pożyczki/Depozyty (%)	54,25	66,72	52,84	75,47	66,64	81,93	67,37	83,65	66,30	76,65	72,31	74,80
WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI	1994	1995	1996	1997	1998	1999						
	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA
Efektywność operacyjna i finansowa												
Stopa zwrotu z kapitału												
własnego (ROE netto) (%)	50,58	43,03	42,49	31,40	42,05	28,00	22,67	24,23	29,99	3,97	24,71	0,38
Stopa zwrotu z aktywów												
(ROA netto) (%)	2,12	4,00	2,72	2,96	2,93	2,67	1,79	2,25	2,24	0,33	1,75	0,04
Mnożnik kapitałowy												
(Leverage, Equity Multiplier)	23,8	10,8	15,6	10,6	14,3	10,5	12,7	10,8	13,4	12,0	14,1	9,6
ROE brutto (%)	112,32	60,81	69,96	50,41	59,15	42,97	37,81	41,54	44,96	17,76	36,92	5,00
ROA brutto (%)	4,72	5,66	4,47	4,75	4,13	4,10	2,98	3,86	3,36	1,47	2,62	0,52
Marża odsetkowa (%)	8,16	9,30	6,95	7,63	6,65	7,29	6,32	7,31	4,54	6,37	4,03	5,99
Marża zysku brutto (%)	23,12	30,30	25,54	26,58	24,78	25,02	17,32	22,67	21,05	8,98	22,43	3,55
Marża zysku netto (%)	10,41	21,44	15,51	16,56	17,62	16,31	10,38	13,22	14,04	2,01	15,01	0,27
Koszty działania/Wynik												
na działalności bankowej (%)	34,22	34,92	39,41	39,48	40,35	46,14	44,40	45,83	45,64	43,34	49,47	55,17
Koszty działania/Przychody odsetkowe (%)	19,37	23,58	21,56	23,87	22,57	29,79	23,09	28,95	25,09	25,57	34,69	34,25
Stopa odsetkowa aktywów dochodowych (%)	19,66	20,09	17,25	17,18	16,23	15,61	16,82	15,99	15,34	15,50	10,63	13,67
Stopa odsetkowa pasywów kosztowych (%)	13,47	10,95	12,26	11,88	11,18	9,57	11,98	10,06	11,50	10,25	7,19	8,48
Rozpiętość odsetkowa (%)	6,19	9,14	4,99	5,30	5,05	6,04	4,85	5,93	3,84	5,25	3,44	5,19
EFEKTYWNOŚĆ ZATRUDNIENIA	1994	1995	1996	1997	1998	1999						
	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA
Aktywa/Liczba pracowników (%)	751,94	508,68	1.059,96	707,86	1.263,40	821,72	1.539,83	898,81	1.860,78	1.140,12	2.404,96	1.158,06
Wynik na działalności operacyjnej/Liczba pracowników	35,46	28,77	47,40	33,70	52,12	33,68	46,11	34,68	62,52	16,81	62,94	6,10
WSKAŹNIKI ZDROWIA	1994	1995	1996	1997	1998	1999						
	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA
Kapitał własny/Aktywa ogółem (%)	4,20	9,30	6,39	9,42	6,98	9,54	7,89	9,28	7,47	8,30	7,08	10,45
Współczynnik wypłacalności (%)	10,60	19,10	14,50	15,60	11,90	13,40	12,00	12,30	10,10	11,60	11,30	16,60
Wskaźnik kredytów w sytuacji nieregularnej (NPL) (%)	35,80	36,30	22,40	21,90	14,24	18,10	14,00	15,53	11,07	18,70	8,47	26,88
Wskaźnik pokrycia rezerwami kredytów w sytuacji nieregularnej (Rezerwy/NPL) (%)	54,84	40,33	56,55	41,14	61,13	36,31	59,41	35,77	55,75	41,69	55,68	36,43

Wszystkie dane w procentach lub tys. zł

Wszystkie wskaźniki obliczono na podstawie wielkości na koniec roku.

Źródło: Zestawienie własne na podstawie: raportów rocznych BZ SA i WBK SA za lata 1994-1999; Raportów o bankach, „Rzeczpospolita” 1995-1999.

Wykres 1 *Ewolucja wskaźników ROE netto i ROA netto dla BZ SA i WBK SA w latach 1991-1999*



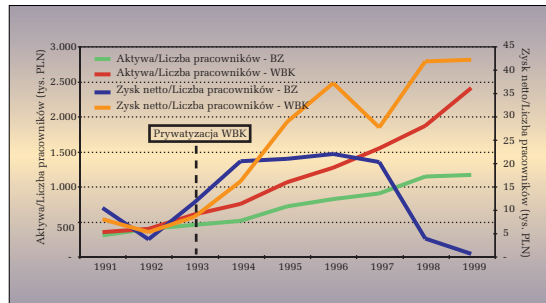
Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów rocznych BZ SA i WBK SA za lata 1993-1999; *Transformacja bankowości polskiej w latach 1988-1995*, Praca pod red. W. Baki, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1997; *Prospekt emisyjny WBK SA z dnia 17 czerwca 1994 r.* oraz *Prospekt emisyjny WBK SA z dnia 15 marca 1993 r.*

wiście czuli odpowiedzialność za decyzje kredytowe banku. Ten zupełnie inny sposób myślenia jest charakterystyczny właśnie dla prywatnej instytucji bankowej. W gruncie rzeczy istota sprawy zamyka się w pojęciu odpowiedzialności za firmę. Ale to nie jest wina ludzi z dawnego BZ, z których większość to świetni fachowcy. To wina systemu, w którym przyszło im działać”.

Mimo że oba banki prowadziły działalność w tym samym otoczeniu gospodarczym i prawnym, nie byłoby zasadne przypisanie czynnikiem własnościowemu całości zaobserwowanego zróżnicowania efektywności BZ SA i WBK SA. Należy zatem wyodrębnić wpływ dwóch czynników:

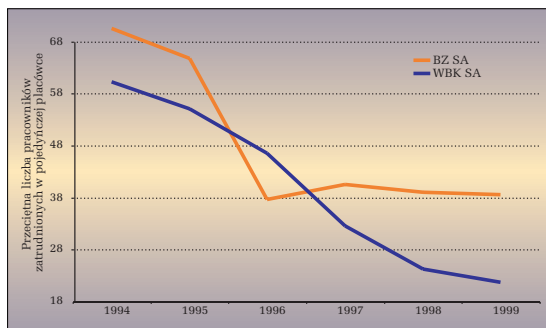
- **czynnika instytucjonalnego** (w tym aspekcie zwanego również własnościowym lub systemowym), obrazującego wpływ własności państwowej lub prywatnej na efektywność banku,
- **czynnika osobowego** (zwanego również jednostkowym): wpływ tego czynnika jest tożsamy z określeniem, jaką część zróżnicowania efektywności pomiędzy oboma bankami lub różnymi okresami działalności

Wykres 2 *Ewolucja wybranych wskaźników zatrudnienia BZ SA i WBK SA w latach 1991-1999*



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych BZ SA i WBK SA za lata 1993-1999; *Transformacja bankowości polskiej w latach 1988-1995*, Praca pod red. W. Baki, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1997; *Prospekt emisyjny WBK SA z dnia 17 czerwca 1994 r.* oraz *Prospekt emisyjny WBK SA z dnia 15 marca 1993 r.*

Wykres 3 *Ewolucja przeciętnej wielkości zatrudnienia w pojedynczej placówce BZ SA i WBK SA w latach 1994-1999*



Do obliczenia wskaźnika wykorzystano wielkość średniego zatrudnienia ogółem w obu bankach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Harasim: *Wewnętrzne uwarunkowania strategii marketingowych banków detalicznych w Polsce - analiza zasobów materialnych*, „Bank i Kredyt” nr 5/2001, s. 15; *raporty roczne BZ SA i WBK SA za lata 1994-1999; Sector Report. Polish Banks - the Dealing Continues, Erste Bank, March 2000, s. 95*

Tabela 3 *Porównanie struktury jakościowej należności od sektora niefinansowego i sektora budżetowego BZ SA i WBK SA w latach 1998-1999 (w%)*

Należności od sektora niefinansowego i sektora budżetowego	1998		1999	
	WBK SA	BZ SA	WBK SA	BZ SA
Należności normalne	87,10	79,40	80,60	70,50
Należności pod obserwacją i zagrożone	8,90	16,50	16,80	24,70
Należności pod obserwacją	0,00	0,00	8,10	0,00
Należności zagrożone, w tym:	8,90	16,50	8,70	24,70
- poniżej standardu	1,70	5,60	3,00	9,20
- wątpliwe	0,90	3,20	1,20	4,40
- stracone	6,30	7,70	4,50	11,10
Odsetki	4,10	4,20	2,60	4,80
Razem	100,00	100,00	100,00	100,00
Wskaźnik pokrycia rezerwami należności zagrożonych	71,90	48,20	55,10	39,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych BZ SA i WBK SA za lata 1998 i 1999.

tego samego banku można przypisać działaniom określonych menedżerów.

Próby kwantyfikacji znaczenia wyżej wymienionych czynników nie prowadzą jednak do jednoznacznych i miarodajnych wniosków.

Podsumowując, rezultaty analizy ewolucji BZ SA i WBK SA w latach 1989-1999 potwierdzają wyniki prac i projektów badawczych nt. wpływu czynnika własnościowego na efektywność instytucji bankowych, przedstawione w pierwszej części niniejszego

opracowania. Pokazują bowiem, że własność prywatna w sektorze bankowym sprzyja uniezależnieniu sektora bankowego od wpływu polityków, poprawie jakości zarządzania, podnoszeniu efektywności finansowej i operacyjnej oraz wprowadzaniu skutecznych mechanizmów zarządzania ryzykiem (w tym w szczególności na obszarze działalności kredytowej). Wyraźnie wskazują zatem na wyższą efektywność kapitału prywatnego niż państwowego w sektorze bankowym.

Bibliografia

1. *Allied Irish Bank Deal for Bank Zachodni Concluded*. „Polish News Bulletin” z 25.06.1999 r.
2. L. Balcerowicz: *Systemy gospodarcze. Elementy analizy porównawczej*. Warszawa 1993 SGH.
3. R. Bubnicki: *Bank Zachodni – ogólnopolski. Po przejęciu Rolbanku*. „Rzeczpospolita” z 07.05.1996 r.
4. R. Bubnicki: *Przejęcie Rolbanku i prywatyzacja*. „Rzeczpospolita” z 21.10.1995 r.
5. R. Bubnicki: *Złe długi Banku Zachodniego*. „Rzeczpospolita” z 21.01.1994 r.
6. P. Doliniak: *Dobra cena za Zachodni*. „Prawo i Gospodarka” z 25.06.1999 r.
7. P. Górski: *Najważniejsi deponenci. Rolbank*. „Rzeczpospolita” z 12.10.1995 r.
8. J. Harasim: *Wewnętrzne uwarunkowania strategii marketingowych banków detalicznych w Polsce – analiza zasobów materialnych*. „Bank i Kredyt” nr 5/2001.
9. M. Ignatowicz: *Rolbank nie upadł*. „Rzeczpospolita” z 06.07.1995 r.
10. *IMF Staff Country Report*, No 98/51, International Monetary Fund, Washington D. C., May 1998.
11. J. Iskra: *Zachodni irlandzki*. „Prawo i Gospodarka” z 25.06.1999 r.
12. M. Konieczna: *Tajemnicza pomoc ze Wschodu*. „Gazeta Wyborcza” z 07.09.1995 r.
13. S. Lachowski: *Proces prywatyzacji banków w Polsce – sukcesy i porażki*. „Bank i Kredyt” nr 11/1997.
14. A. Morawiecka, B. Tomaszewicz: *Banki chcą zmiany systemu gwarancji*. „Puls Biznesu” z 22.06.2002 r.
15. Nicom Consulting zakończył prace w Banku Zachodnim SA www.nicom.com.pl
16. *Prospekt emisyjny BZ SA* z dnia 28 lutego 2001 r.
17. *Prospekt emisyjny WBK SA* z dnia 15 marca 1993 r.
18. *Prospekt emisyjny WBK SA* z dnia 17 czerwca 1994 r.
19. *Raporty o bankach*, „Rzeczpospolita” 1995-1999.
20. *Raporty roczne BZ SA i WBK SA* za lata 1994-1999.
21. *Rolbank zachodni*. „Gazeta Wielkopolska” z 12.10.1998 r.
22. *Salomon Smith Barney przedstawia najlepsze spółki na 1999 rok*. „Prawo i Gospodarka” z 11.01.1999 r.
23. *Sector Report. Polish Banks – the Dealing Continues*. Erste Bank, March 2000.
24. A. Słojewska: *Wstęp do prywatyzacji. Bankowe porozumienia bliźniacze*. „Rzeczpospolita” z 27.01.1994 r.
25. *Sprawozdania finansowe BZ SA i WBK SA* za lata 1994-1999 (Monitor Polski B).
26. K. Szelaż: *Prywatyzacja polskiego systemu bankowego – stan obecny i perspektywy*. „Bank i Kredyt” nr 7-8/1998.
27. *Transformacja bankowości polskiej w latach 1988-1995*. Praca pod red. W. Baki, Warszawa 1997 Biblioteka Menedżera i Bankowca.
28. Ustawa Prawo bankowe z dnia 31 stycznia 1989 r., Dz.U. 1989, Nr 4, poz. 21.
29. Ustawa o Narodowym Banku Polskim z dnia 31 stycznia 1989 r. Dz.U. 1989, Nr 4, poz. 22.
30. D.A. Walker: *Commercial Banks „Role in Privatization. The Case of Poland.” Managerial Finance*, Volume 22 Number 10/1996.