

## **FUZJE, PRZEJĘCIA I ALIANSE STRATEGICZNE W POLSKIM SEKTORZE BANKOWYM.**

### ***1. PRZESŁANKI KONSOLIDACJI POLSKIEGO SEKTORA BANKOWEGO.***

Konieczność konsolidacji sektora bankowego w Polsce, rozumianej jako fuzje, przejęcia i alianse strategiczne w celu osiągnięcia konkurencyjnej pozycji rynkowej jest skutkiem funkcjonowania mechanizmu rynkowego, przekształceń zachodzących na międzynarodowych rynkach finansowych oraz transformacji polskiego sektora bankowego. W przypadku, gdy siłą motoryczną transakcji konsolidacyjnych jest interes bezpośrednich uczestników: akcjonariuszy i zarządów banków, a dokonują się one na zasadach rynkowych, to istnieje gwarancja, że służą realokacji zasobów wspomagając procesy niezbędnej restrukturyzacji sektora i wzrostu stopy zwrotu z kapitału. Ze względu na charakter podmiotów występujących w procesie fuzji i przejęć w sektorze bankowym można wyróżnić transakcje z udziałem:

- banków krajowych;
- krajowych banków i firm ubezpieczeniowych;
- instytucji finansowych zagranicznych /banków i firm ubezpieczeniowych/.

Konsolidacja sektora bankowego może być traktowana w szerszym sensie jako część składowa procesu przekształceń w sektorze finansowym. Chodzi tutaj głównie o wzajemne powiązania kapitałowe i funkcjonalne banków z firmami ubezpieczeniowymi. Dalsze rozważania o konsolidacji sektora bankowego będą się koncentrować na transakcjach fuzji i przejęć pomiędzy bankami z uwzględnieniem niektórych przykładowych powiązań kapitałowych z towarzystwami ubezpieczeniowymi.

Przyczyny konsolidacji sektora bankowego w Polsce można podzielić na wewnętrzne, wynikające z osiągniętego poziomu rozwoju systemu finansowego i wyzwań przyszłości oraz zewnętrzne, wynikające z procesów transformacji gospodarczej w Polsce i konkurencji międzynarodowej na rynku krajowym.

Konsolidacja w polskim sektorze bankowym jest procesem nieuchronnym, głównie z następujących przyczyn wewnętrznych:

- niski poziom funduszy własnych aby sprostać potrzebom finansowania
- polskiej gospodarki, jak również konkurencji banków zagranicznych;

- brak instytucji bankowych o charakterze ogólnopolskim o dostatecznie rozwiniętej sieci;
- nadmierna liczba instytucji bankowych w stosunku do potrzeb rynku;
- niedostateczna wielkość jednostkowa banków w stosunku do potrzeb finansowania koniecznych wydatków na rozwój technologii bankowej, niezbędnej dla zachowania konkurencyjności w średnim okresie;
- brak „masy krytycznej” właściwej dla sektora, niezbędnej dla realizacji korzyści skali.

Wartość funduszy własnych największych polskich banków jest względnie niska w stosunku do potrzeb kredytowania przedsięwzięć inwestycyjnych dużych a nawet średnich przedsiębiorstw. Zgodnie regulacjami ostrożnościowymi aktualnie obowiązującego prawa bankowego w zakresie koncentracji ryzyka kredytowego suma wierzytelności banku w odniesieniu do jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych kapitałowo i organizacyjnie nie może przekroczyć 25% funduszy własnych banku oraz łączne suma wierzytelności banku w odniesieniu do podmiotów, w stosunku do których wierzytelności przekraczają 10% funduszy własnych banku nie może przekroczyć 800% tych funduszy.

**TABELA 1.**

**NAJWIĘKSZE BANKI W POLSKIM SEKTORZE BANKOWYM POD WZGLĘDEM WIELKOŚCI FUNDUSZY WŁASNYCH**

<b>Lp.</b>	<b>Nazwa Banku</b>	<b>Fundusze własne w tys. PLN</b>
1	Grupa Pekao S.A.	3 104 803
2	Powszechna Kasa Oszczędności BP w Warszawie	2 426 839
3	Bank Handlowy S.A. w Warszawie	2 040 832
4	Bank Polska Kasa Opieki S.A. w Warszawie	1 277 461
5	BIG Bank Gdański S.A. w Warszawie	1 259 077
6	Bank Śląski S.A. w Katowicach	1 082 107
7	Powszechny Bank Kredytowy S.A. w Warszawie	968 798
8	Bank Przemysłowo-Handlowy S.A. w Krakowie	926 672
9	Bank Gospodarki Żywnościowej S.A. w Warszawie	816 660
10	Bank Rozwoju Eksportu S.A. w Warszawie	804 609

Źródło: Gazeta Bankowa 3/98.

W Polsce nie ma banku uniwersalnego o zasięgu ogólnokrajowym. PKO BP, największy pod względem liczby oddziałów bank w Polsce, jest obecny w całym kraju,

tylę, że jego obecny profil działalności w dalszym ciągu ma charakter kasy oszczędnościowo-pożyczkowej. Sieć banków specjalizujących się w obsłudze przedsiębiorstw, Banku Handlowego czy Banku Rozwoju Eksportu, spełnia wymagania dużych podmiotów gospodarczych, ale jej gęstość jest niewystarczająca dla potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw.

**TABELA 2.**

**BANKI O NAJWIĘKSZEJ LICZBIE PLACÓWEK.**

<i>Bank</i>	<i>Liczba placówek bankowych w 1997 roku</i>	<i>Plany otwarcia placówek do 2000 roku</i>
PKO BP	1056	800
Grupa Pekao SA	563	ponad 200
Bank Śląski SA	205	400
Kredyt Bank PBI	182	b.d.
Bank Zachodni SA	173	b.d.
BPH SA	168	b.d.
BIG Bank Gdański S.A.	164	400
PBK SA	154	300
BGŻ S.A.	142	b.d.
WBK S.A.	132	b.d.
Bank Handlowy S.A.	64	b.d.

*Źródło: Rzeczpospolita, Rozwój sieci placówek , 17-18.01.98*

Konsolidacja sektora jest jedną z dróg szybkiego wzrostu geograficznego obszaru działania dla istniejących banków regionalnych. Liczba 81 banków komercyjnych jest za duża na potrzeby naszego kraju. Utrzymujący się od wielu lat trend spadkowy liczby działających banków na świecie jest ściśle związany z postępem technologicznym pozwalającym na sprawne zarządzanie dużymi organizacjami i obsługę większej liczby klientów przy realizacji korzyści skali. Jednakże coraz większe nakłady konieczne dla zastosowania nowoczesnych, ciągle udoskonalanych technologii bankowych, powodują, że tylko odpowiednio duże banki są w stanie je ponieść. Wielkość bazy kapitałowej ma duże znaczenie dla konkurencyjności banków w Polsce ze względu na wymagania rozwoju bankowości detalicznej i korporacyjnej. Transformacja bankowości detalicznej dokonuje się poprzez budowę nowych kanałów dystrybucji i informacji, które wymagają ogromnych inwestycji. Tradycyjna bankowość komercyjna zmienia się wzbogacając swoją ofertę o produkty inwestycyjne. Stąd wielkość

funduszy własnych może być rozstrzygająca dla rozwoju wszystkich dziedzin podstawowej działalności bankowej.

Czynniki zewnętrzne wpływające na konieczność konsolidacji polskiego sektora bankowego wynikają z transformacji polskiej gospodarki, jej otwarcia na zagraniczną konkurencję i coraz lepiej funkcjonującego wolnego rynku. Aspiracje Polski przystąpienia do Unii Europejskiej wymuszają specjalne działania przygotowawcze polskich banków do funkcjonowania w ramach jednolitego rynku usług na obszarze krajów członkowskich. Również z tego względu konsolidacja polskiego sektora bankowego jest naturalną odpowiedzią na warunki otoczenia. Dla tych banków, które nie osiągną określonej masy krytycznej, czy też zawczasu nie zajmą miejsca w swojej niszy rynkowej, przyszłość przyniesie bankructwo lub przejęcie przez silniejszych, bardziej aktywnych konkurentów. Deregulacja w sektorze usług finansowych obejmuje coraz większą liczbę krajów, w tym Polskę. Polska z tytułu udziału w OECD, WTO oraz aspiracji do członkostwa w Unii Europejskiej będzie dla zagranicznych konkurentów otwartym rynkiem. Będzie to miało zasadnicze znaczenie dla małych i średnich banków komercyjnych, które samodzielnie nie będą mogły przetrwać. Dla największych polskich banków pojawia się również konieczność niezwłocznego dostosowania jakości i ceny swoich usług do konkurencji międzynarodowej. Jednym ze sposobów zapewnienia wzrostu konkurencyjności jest wzrost udziału w rynku realizowany przy pomocy przejmowania i łączenia się z innymi bankami. Udział w tym procesie jest dla wielu banków koniecznością by przetrwać, a może być podstawą sukcesu dla najbardziej aktywnych, przewidujących i konsekwentnych w realizacji dobrze wybranych strategii. Trzeba się liczyć ze wzrostem aktywności w sektorze bankowym w tej dziedzinie. Przejmującymi będą z reguły duże i średnie banki komercyjne, natomiast w grupie banków przejmowanych będzie większe zróżnicowanie, bowiem w tej sytuacji może się znaleźć każdy bank. Duży bank nie osiągający wymaganego przez inwestorów zwrotu z kapitału może zostać przejęty przez swojego bezpośredniego konkurenta lub znacznie mniejszy bank lepiej dający sobie radę na konkurencyjnym rynku. Banki małe i średniej wielkości są naturalnymi obiektami zainteresowania większych konkurentów szukających wzmocnienia. Z drugiej strony same szukają w połączeniach szansy na przetrwanie. Należy oczekiwać rozwoju nowej formy współpracy pomiędzy instytucjami finansowymi - tworzenia aliansów strategicznych, które dla wielu polskich banków będą stanowić dodatkowe źródło najlepszych wzorców funkcjonowania i rozwiązań technologicznych. Z pewnością proces konsolidacji zmieni obecną strukturę sektora bankowego doprowadzając w rezultacie końcowym do powstania w przyszłości kilku banków uniwersalnych o zasięgu ogólnopolskim, posiadających rozbudowaną sieć placówek i elektronicznych punktów bankowych, wyspecjalizowanych w bankowości detalicznej.

Odpowiednio duże pod względem kapitału własnego i dysponujące gęstą siecią placówek funkcjonujących na bazie zintegrowanego systemu informatycznego będą mogły skutecznie współzawodniczyć o oszczędności społeczeństwa. Stworzenie mocnej i stabilnej bazy depozytowej pozwoli im osiągnąć względną przewagę konkurencyjną. Tylko takie banki będą w stanie stworzyć atrakcyjną ofertę dla osób fizycznych, małych i średnich przedsiębiorstw.

## **2. KONSOLIDACJA POLSKIEGO SEKTORA BANKOWEGO.**

Przejmowanie i łączenie się banków jest odpowiedzią na zagrożenia lub strategicznym działaniem w celu wzmocnienia pozycji konkurencyjnej. W gospodarce kapitalistycznej rynek jest mechanizmem napędowym tego procesu. Dla grupy banków przodujących udział w tym procesie stanowi poszukiwanie możliwości dla zachowania trwałej przewagi konkurencyjnej, dla outsiderów jest to szansa dla przetrwania, najczęściej jako składnik struktury organizacyjnej silniejszego partnera, gdzie można znaleźć ochronę przed groźnymi konkurentami. Czasem dwa banki o porównywalnej sile i pozycji decydują się na połączenie dla stworzenia przewagi konkurencyjnej nad pozostałymi. Partnerska fuzja jest raczej rzadkością w praktyce chociaż wygląda na atrakcyjną w teorii.

Polski sektor bankowy doświadcza konsolidacji wraz ze wszystkimi jej niuansami. Rozpoczęła się od chwili urynkowienia sektora bankowego. Składają się na nią:

- procesy likwidacyjne i upadłościowe skutkujące zakończeniem działalności na drodze bankructwa;
- przejęcia banków w znajdujących się w trudnej sytuacji;
- przejęcia banków w dobrej sytuacji.

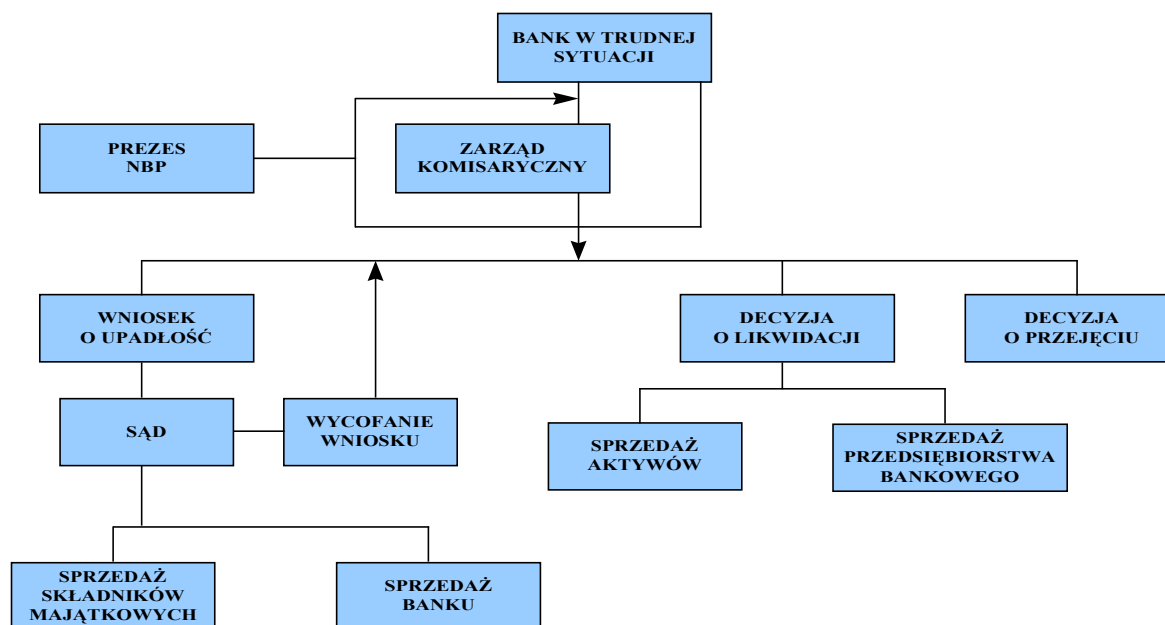
Na rozwiniętych rynkach finansowych, szczególnie zaś w systemach o dominującej roli rynku kapitałowego, każdy bank musi się mieć na baczności przed ewentualnym przejęciem. Dotyczy to zarówno banków w dobrej, jak i trudnej sytuacji. Kryzys sektora bankowego w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych sprzyjał przejęciom małych i średniej wielkości banków prywatnych, które nie potrafiły sprostać rosnącej konkurencji. Począwszy od 1995 r. można zaobserwować rosnącą falę przejęć banków znajdujących się w dobrej kondycji, której główną przyczyną jest walka o udział w rynku.

### 3. FUZJE I PRZEJĘCIA BANKÓW W TRUDNEJ SYTUACJI.

Kondycja ekonomiczna banku przejmowanego jest istotnym czynnikiem wpływającym na przebieg transakcji. Trudna sytuacja ekonomiczna w tym opracowaniu definiowana jest jako stan zagrożenia egzystencji ekonomicznej i prawnej jakiegoś banku. Dotyczy to banków zagrożonych bezpośrednio podjęciem lub już znajdujących się w procesie upadłości lub likwidacji. Działalność bankowa podlega prawu bankowemu, a w stosunku do spraw tam nieuregulowanych stosuje się przepisy Kodeksu Handlowego oraz ustawy prawo spółdzielcze w odniesieniu do banków spółdzielczych. Stąd procesy likwidacji i upadłości oraz związanych z nimi sprzedaży przedsiębiorstw bankowych lub części majątku bankowego mogą odbywać się zarówno według szczególnych zasad prawa bankowego jak i ogólnych przepisów określonych w kodeksie handlowym oraz prawie spółdzielczym.

#### WYKRES 1.

#### MOŻLIWOŚCI PRZEJĘCIA BANKU W TRUDNEJ SYTUACJI.



Źródło: opracowanie własne

Na początku lat dziewięćdziesiątych w polskim sektorze bankowym dominował proces spontanicznego wzrostu banków, zarówno w odniesieniu do ich liczby jak i wielkości aktywów. W miarę upływu czasu i wzrostu konkurencji w sektorze finansowym rynek przejął rolę surowego arbitra oceniającego sprawność działania starych i nowych banków. Dla większości dużych banków należących do Skarbu Państwa ten test okazał się za trudny i gdyby nie pomoc państwa mogłyby zbankrutować stwarzając zagrożenie dla stabilności systemu finansowego. Brak doświadczonych menedżerów bankowych, umiejętności personelu i odpowiednich procedur oraz niskie kapitały własne były poważnymi czynnikami zagrożenia również dla działalności nowopowstałych banków komercyjnych. Podniesienie wymagań ostrożnościowych i zaostrzenie nadzoru bankowego bezlitośnie obnażyło wszystkie braki. Wiele spośród małych banków komercyjnych i banków spółdzielczych znalazło się w trudnej sytuacji, co było coraz bardziej widoczne począwszy od 1992 roku. Nasilenie trudności finansowych, w tym wiele przypadków niewypłacalności banków, wystąpiło w okresie 1993-1994 i dotknęło 20 banków działających w formie spółki akcyjnej. W przypadku pojawienia się oznak zagrożenia bezpieczeństwa działalności banku, Narodowy Bank Polski narzucał rygory postępowania naprawczego lub likwidacyjnego zgodnie z przepisami zawartymi w rozdziale 10 prawa bankowego<sup>1</sup>. W przypadku pojawienia się przesłanek spełniających postanowienia art. 430 kodeksu handlowego i *bilans sporządzony przez zarząd wykazuje stratę przewyższającą sumę kapitałów zapasowego i rezerwowego oraz jedną trzecią część kapitału akcyjnego zarząd obowiązany jest bezzwłocznie zwołać walne zgromadzenie celem powzięcia uchwały co do dalszego istnienia spółki*. Walne Zgromadzenie może podjąć decyzję o likwidacji spółki. Niezależnie od tego Prezes Narodowego Banku Polski mógł podjąć samodzielnie decyzję o likwidacji spółki na podstawie przepisów Prawa bankowego (art. 107 ust. 1 pkt. 2), jeżeli uznał, że:

- zarząd banku po bezskutecznym upomnieniu na piśmie nie realizuje zaleceń, narusza prawo lub statut, albo stwarza zagrożenie dla deponentów /art. 101 ust. 2 pkt. 4/
- zarząd nie podjął w określonym terminie skutecznych działań naprawczych, a suma funduszy własnych wskutek strat zmniejszy się o połowę /art.107/.

Prezes NBP może zarządzić likwidację banku z przyczyn ekonomicznych jeżeli zaistnieją łącznie dwie przyczyny: krytyczne zmniejszenie funduszy własnych oraz brak skutecznych działań zmierzających do ich uzupełnienia. Decyzja Prezesa NBP ma

---

<sup>1</sup> Transakcje przejęć banków w trudnej sytuacji opisane w tym opracowaniu dotyczą okresu obowiązywania prawa bankowego w wersji z 31 stycznia 1989 r. wraz ze zmianami.



w takim przypadku charakter ostateczny dla organów właścicielskich, którym przysługuje jedynie sprzeciw do sądu gospodarczego<sup>2</sup>.

Decyzja Prezesa NBP określała sposób w jaki bank zostanie zlikwidowany. Stosowane są różne rozwiązania:

- likwidacja banku w drodze sprzedaży przedsiębiorstwa bankowego innemu bankowi;
- przejęcie przez inny bank;
- cofnięcie licencji bankowej i zarządzenie likwidacji.

W przypadku podjęcia sprzedaży banku w całości jako przedsiębiorstwa bankowego, określa kto i na jakich zasadach może go nabyć. Prezes NBP ustanawiał likwidatorów oraz określał szczegółowo i w sposób wiążący tryb likwidacji. Sprzedaż całego przedsiębiorstwa bankowego odbywa się na zasadach kodeksu cywilnego i chroni interesy przejmującego ograniczając jego odpowiedzialność (art. 526 k.c.) do zobowiązań ujawnionych w księgach banku. Ma to szczególne znaczenie w przypadku podejrzenia pracowników lub zarządu banku przejmowanego o oszustwa na szkodę banku (np. udzielenie nieujawnionej w księgach gwarancji bankowej). Przejęcia w likwidacji na zasadzie kupna przedsiębiorstwa bankowego według wiążącej decyzji Prezesa NBP były dotychczas najbardziej popularną formą tego rodzaju przejęć realizowaną w praktyce.

W tym trybie zlikwidowano wiele banków spółdzielczych, których przedsiębiorstwa bankowe zostały sprzedane przez likwidatorów zarówno bankom komercyjnym jak i silnym bankom spółdzielczym<sup>3</sup>. Oprócz decyzji Prezesa NBP, konieczne było w tym przypadku zawarcie umowy cywilno-prawnej pomiędzy kupującym bankiem, a likwidatorem ustanowionym i upoważnionym do jej zawarcia. Wszystkie przykłady zawarte w tabeli 3. dotyczą tego sposobu likwidacji banków, za wyjątkiem Banku Handlowo- Kredytowego SA w Katowicach, którego kolejni likwidatorzy zbywają poszczególne składniki majątku i ściągają wierzytelności od dłużników.

W skutek sprzedaży przedsiębiorstw bankowych w trybie likwidacji zostały zakończone procesy likwidacyjne spółek akcyjnych następujących banków:

- Warszawski Bank Zachodni S.A.;
- Baltic Bank S.A.;

---

<sup>2</sup> Od powyższych decyzji przysługiwało i będzie przysługiwać na gruncie nowej ustawy prawo bankowe środek odwoławczy do sądu. Gospodarczego. Przykładem tego, jest oddalenie wniosku o ogłoszenie upadłości Savim Banku SA.

<sup>3</sup> Przykładem tego jest nabycie przez PBG SA przedsiębiorstw bankowych Banku Spółdzielczego w Tuszynie i jednego z największych banków spółdzielczych w Polsce - Spółdzielczego Banku Ludowego w Łodzi.

- Głogowski Bank Gospodarczy S.A.;
- Bank Rozwoju Rolnictwa Rolbank S.A..

Pozostałe, wymienione w tabeli banki (po zbyciu przedsiębiorstwa bankowego), a ściślej spółki akcyjne podlegają nadal likwidacji. W 1996 i 1997 r. nie było sprzedaży przedsiębiorstwa bankowego banku komercyjnego dokonanej w trybie likwidacji.

W rezultacie transakcji sprzedaży przedsiębiorstwa bankowego w zamian za określoną zapłatę na bank przejmujący przechodzą wszystkie aktywa i pasywa banku przejmowanego w tym jego zobowiązania i wierzytelności.

### TABELA 3.

#### LIKwidACJA BANKÓW KOMERCYJNYCH W DRODZE SPRZEDAŻY PRZEDSIĘBIORSTWA BANKOWEGO W LATACH 1989-1997.

Bank zlikwidowany	Data	Bank kupujący przedsiębiorstwo bankowe
Warszawski Bank Zachodni S.A	30.06.93	Bank Zachodni S.A. we Wrocławiu
Baltic Bank S.A. w Gdańsku	31.12.93	Powszechny Bank Handlowy Gecobank S.A.
Poznański Bank Handlowy Merkury SA	15.04.94	Bank Zachodni S.A. we Wrocławiu
Głogowski Bank Gospodarczy SA	15.04.94	Bank Zachodni S.A. we Wrocławiu
Bank Budownictwa S.A. w Szczecinie	20.06.94	Pierwszy Komercyjny Bank S.A. w Lublinie
Bydgoski Bank Komunalny S.A.	30.06.94	Pierwszy Komercyjny Bank S.A. w Lublinie
Dolnośląski Bank Gospodarczy S.A. we Wrocławiu	10.03.95	Prosper Bank S.A.
Bank Rozwoju Rolnictwa Rolbank SA	08.12.95	Bank Zachodni S.A. we Wrocławiu

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów NBP.

Do połowy 1997 roku Prezes NBP podjął decyzję o likwidacji 11 banków komercyjnych, które później w 9 przypadkach skutkowały sprzedażą przedsiębiorstwa bankowego innemu bankowi. Przejęcie banku na zasadzie zakupu przedsiębiorstwa bankowego na podstawie decyzji Prezesa NBP może być dobrym interesem, ale z pewnością jest operacją wysoce ryzykowną.

**TABELA 4.****DOBROWOLNE PRZEJĘCIA BANKÓW W TRUDNEJ SYTUACJI.**

<i>Bank Przejmowany</i>	<i>Rok</i>	<i>Bank Przejmujący</i>	<i>Rodzaj przejęcia</i>
Łódzki Bank Rozwoju SA	1993	Bank Inicjatyw Gospodarczych S.A.	pakiet kontrolny 96%
Cuprum Bank S.A.	1994	Bank Handlowy S.A.	pakiet kontrolny 68,3%
Bank Regionalny S.A. w Rybniku	1994 1996	Kredyt Bank S.A. Kredyt Bank S.A.	pakiet kontrolny fuzja
Bank Depozytowo-Powierniczy GLOB S.A. w Warszawie	1994 1996	Kredyt Bank S.A. Kredyt Bank S.A.	pakiet kontrolny fuzja
PBH Gecobank S.A. w Warszawie	1995	Kredyt Bank S.A.	fuzja
Bank Morski S.A. w Szczecinie	1994 1997	Polski Bank Rozwoju S.A. Powszechny Bank Kredytowy S.A.	pakiet kontrolny zakup przedsiębiorstwa bankowego
Bank Rozwoju Rzemiosła, Handlu i Przemysłu Market S.A.	1994	Bank Zachodni S.A.	likwidacja / zakup przedsiębiorstwa bankowego
D.E.G. Bank Secesyjny S.A. w Katowicach	1994	Bank Współpracy Regionalnej S.A.	pakiet kontrolny
Krakowski Bank Mieszkaniowy INTERKRAKBANK S.A.	1995	Bank Współpracy Regionalnej S.A.	pakiet kontrolny
INTERBANK S.A. w Warszawie	1994	ABN AMRO Bank S.A.	pakiet kontrolny
Sopocki Bank Inicjatyw Gospodarczych Sopot Bank S.A.	1995	Bank Gdański	likwidacja / zakup przedsiębiorstwa bankowego
Megabank S.A.	1995	Bayerische Vereinbank S.A.	pakiet kontrolny
Górnośląski Bank Gospodarczy S.A.	1995	Powszechny Bank Kredytowy S.A.	pakiet kontrolny
Solidarność Chase D.T. Bank S.A. w Gdańsku	1995	GE Capital Group (grupa kapitałowa)	pakiet kontrolny

Źródło: Dane NBP.

W przypadku Łódzkiego Banku Rozwoju i Banku Morskiego bank przejmujący nabył pakiet kontrolny w rezultacie działań podjętych przez zarząd komisaryczny wprowadzony przez Prezesa NBP na podstawie prawa bankowego. W innych transakcjach banki przejmujące zgodnie z zasadami kodeksu handlowego nabywały akcje od dotychczasowych akcjonariuszy lub obejmowały akcje nowej emisji. Przejęcia banków w trudnej sytuacji na zasadzie fuzji realizowano poprzez

inkorporację (art. 463 pkt.1 kh). Przeniesienie majątku spółki przejmowanej na spółkę przejmującą odbywało się w zamian za wydanie akcji spółki przejmującej akcjonariuszom spółki przejmowanej.

Opisane sytuacje dotyczą przejęć i fuzji banków komercyjnych. Sektor bankowości spółdzielczej podlegał w okresie transformacji ustrojowo-gospodarczej podobnie głębokim, a może jeszcze większym przemianom. Mimo, że procesy te nie są przedmiotem tego opracowania, należy wspomnieć, iż z ogólnej liczby 1664 banków spółdzielczych funkcjonujących w 1992 r. obecnie pozostało 1320. Upadłości, likwidacje oraz fuzje i przejęcia cechowały krajobraz tego sektora w ostatnich latach. Wśród banków spółdzielczych o przeważnie słabej kondycji finansowej, najsilniejsze stały się centrami konsolidacji przejmując po kilka słabych kapitałowo, bądź zagrożonych bankrutem instytucji<sup>4</sup>.

Wprowadzenie ustawy z dnia 24.06.1994 r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej rozpoczęło proces systemowej restrukturyzacji bankowości spółdzielczej i powstrzymało proces masowych likwidacji i upadłości tychże banków.

Nowa ustawa prawo bankowe obowiązująca 1 stycznia 1998 r. również przewiduje opisane wyżej możliwości prawne oddziaływania na banki, które w efekcie będą prowadzić do przejmowania banków w trudnej sytuacji przez banki lepsze w procesie naturalnej selekcji, o ile nadopiekuńcze działania państwa nie staną na przeszkodzie. Dotychczasowe decyzje Prezesa NBP w sprawie przejęcia banków, zawieszania i likwidacji, znajdują się obecnie w kompetencji Komisji Nadzoru Bankowego.

Przejęcia i fuzje banków w trudnej sytuacji są operacjami trudnymi, wymagającymi w większym stopniu zaangażowania ludzi z odpowiednimi umiejętnościami bankowymi niż samego kapitału. To może stanowić doskonałą okazję inwestycyjną, pod warunkiem, że kupujący potrafi dokonać prawidłowej wyceny wartości oraz zidentyfikować ryzyka i trudności procesu integracji. Bank przejmujący musi uwzględnić po stronie ryzyk i zagrożeń następujące czynniki:

- ryzyka transakcyjne;
- spadek rentowności w średnim okresie;
- zaangażowanie własnych zasobów kapitału ludzkiego i konieczność zmian kadrowych w banku przejmowanym;
- brak oczekiwanych korzyści z przejęcia;
- niedoszacowanie kosztów przejęcia.

---

<sup>4</sup> Np. Bank Spółdzielczy w Poddębicach przejął kilka, słabszych kapitałowo banków spółdzielczych, na zasadach przewidzianych w ustawie prawo spółdzielcze (połączenie spółdzielni).

Powyższe czynniki ryzyka występują jako typowe w każdej konsolidacji, ale w przypadku przejmowania banku słabego, czy wręcz zagrożonego bankrutwem, dodatkowo zyskują na znaczeniu.

#### **4. FUZJE, PRZEJĘCIA I ALIANSE STRATEGICZNE BANKÓW W DOBREJ SYTUACJI EKONOMICZNEJ.**

Według klasyfikacji przyjętej w tym opracowaniu, przejęcia banków w dobrej sytuacji ekonomicznej dotyczą przypadków, gdy przejmowany nie bank nie jest bezpośrednio zagrożony upadłością lub likwidacją. W ostatnim okresie obserwujemy na rynku polskim wiele takich transakcji. Przedmiotem akwizycji są znaczne pakiety dużych, średnich i małych banków komercyjnych, pozwalające przejmującym instytucjom sprawować pełną kontrolę właścicielską. Transakcje dokonywane są w celu wejścia lub wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku polskim. Alianse strategiczne w sektorze finansowym dotyczą z reguły współpracy między bankami oraz bankami i towarzystwami ubezpieczeniowymi. Tego rodzaju związek może zachodzić pomiędzy aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami na rynku lokalnym (alianse krajowe) i międzynarodowym (alianse międzynarodowe). Podjęcie współpracy na zasadzie aliansu strategicznego może skutkować wzajemnym lub jednostronnym objęciem niewielkiego pakietu akcji partnera. Nie jest to forma współpracy szerzej rozpowszechniona w Polsce, ale szczególnie w aspekcie międzynarodowym ma duże perspektywy rozwoju. Początki zostały zrobione w formie inspirowanych przez Bank Światowy umów o współpracy niektórych banków komercyjnych wydzielonych z Narodowego Banku Polskiego w 1989 r z renomowanymi bankami zagranicznymi. Spośród dziewięciu banków komercyjnych, osiem znalazło partnerów, którzy zobowiązali się do pomocy w celu unowocześnienia organizacji i sposobu działania polskich banków w najważniejszych obszarach: planowanie strategiczne, wdrażanie nowoczesnych technologii bankowych, zarządzanie ryzykami bankowymi oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Jednym z głównych celów tego przedsięwzięcia było umożliwienie zagranicznym partnerom bliższego poznania polskich banków i polskiego rynku finansowego, tak by stworzyć dogodne warunki do współpracy kapitałowej w przyszłości. Było to szczególnie ważne w kontekście realizowanego w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych programu prywatyzacji banków komercyjnych. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że przedsięwzięcie zakończyło się sporym sukcesem. Spośród pięciu sprywatyzowanych banków, dwa znalazły swojego inwestora strategicznego w gronie

**TABELA 5.****WSPÓLPRACA BANKÓW BLIŹNIACZYCH I PRZEJĘCIA KAPITAŁOWE.**

<i>Polski bank komercyjny</i>	<i>Zagraniczny partner porozumienia</i>	<i>Udział głównego inwestora na dzień prywatyzacji</i>	<i>Rok prywatyzacji</i>	<i>Inwestor strategiczny 31.12.1997 r.</i>
Bank Śląski S.A.	ING Bank	ING Bank - 26%	1993	ING Bank - 54,1%
Bank Zachodni SA	Midland Bank	przed prywatyzacją	----	----
Bank Depozytowo-Kredytowy S.A.	Bank of Ireland	przed prywatyzacją	----	przejęcie przez Pekao S.A.
Pomorski Bank Kredytowy S.A.	Unibank	przed prywatyzacją	----	przejęcie przez Pekao S.A.
Powszechny Bank Kredytowy S.A.	Istituto Bancario San Paolo di Torino	Creditanstalt - 13% TUiR Warta - 13%	1997	TUiR Warta- 19,9% Creditanstalt - 16,0%
Bank Przemysłowo-Handlowy S.A.	ABN AMRO	EBOR - 26,4%	1995	ING Group NV - 12,6%
Bank Gdański S.A.	ING Bank	BIG S.A. - 24,07%	1995	przejęcie przez BIG S.A.
Powszechny Bank Gospodarczy S.A.	---	przed prywatyzacją	----	przejęcie przez Pekao S.A.
Wielkopolski Bank Kredytowy S.A.	Allied Irish Bank	EBOR - 29%	1993	Allied Irish Bank 60,2%

banków zagranicznych biorących udział w programie współpracy banków bliźniaczych: ING Bank i Irish Allied Bank stały się jednymi z najbardziej aktywnych inwestorów w polskim sektorze bankowym. Dotyczy to w szczególności ING Bank, który ma swój oddział w Warszawie, przejął pakiet kontrolny w Banku Śląskim, a ponadto posiada udziały w Banku Przemysłowo-Handlowym oraz stworzył szereg samodzielnych instytucji finansowych na rynku polskim takich jak ING BSK Asset Management, ING Leas, ING Real Estate.

Wśród zmian własnościowych sugerujących powstanie aliansów strategicznych w sektorze bankowym można wyróżnić:

- prywatyzację Banku Handlowego z udziałem Zurich Insurance, JP Morgan oraz Swedbank;
- umocnienie pozycji Kredietbank oraz pojawienie się wśród akcjonariuszy Kredyt Banku PBI Banco Espirito Santo oraz Cassa di Risparmio di Padova;

- prywatyzacja PBK z udziałem TUiRWarta S.A. oraz Creditanstalt, chociaż rola tego ostatniego już wkrótce może się przekształcić w inwestora strategicznego pragnącego uzyskać kontrolę właścicielską;
- przejęcie pakietu mniejszościowego w Polskim Banku Rozwoju przez PBK, chociaż prywatyzacja tego ostatniego nie zakończona utworzeniem planowanej grupy kapitałowej zmieniła podejście PBR do przyszłości tego aliansu, co przejawia się w chęci pozyskania strategicznego inwestora zagranicznego;
- przejęcie mniejszościowego pakietu akcji w Banku Energetyki przez Bank Rozwoju Eksportu;
- udział CIAL Bank S.A. w Banku Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, jak również mniejszościowy pakiet BISE w Banku Świętokrzyskim.

Niektóre z tych transakcji są sygnałem, że również w Polsce powstają załączki grup bankowo-ubezpieczeniowych. *Bancassurance* (niem. *Allfinanz*) odpowiada trendowi wejścia banków do sektora ubezpieczeniowego poprzez oferowanie w swojej sieci sprzedaży produktów ubezpieczeniowych na życie przede wszystkim dla swoich klientów<sup>5</sup>. Odbywa się to poprzez: (1) współpracę strategiczną z działającymi firmami ubezpieczeniowymi, czemu z reguły towarzyszy wzajemne powiązanie kapitałowe na stosunkowo niewielkim poziomie, (2) utworzenie przez bank firmy ubezpieczeń na życie, (3) przejęcie lub fuzja z firmą ubezpieczeniową. W Polsce obserwujemy wszystkie z wymienionych możliwości. Banki są zarówno mniejszościowymi udziałowcami firm ubezpieczeniowych z którymi nawiązały ścisłą współpracę, jak również właścicielami pakietów kontrolnych firm ubezpieczeniowych. Te ostatnie stały się w kilku przypadkach akcjonariuszami banków. Polski rynek ubezpieczeń na życie był obszarem dużych zmian w ostatnich latach, które głównie polegały na powolnym, ale skutecznym przełamywaniu monopolu PZU S.A. i PZU-Życie S.A.

**TABELA 6.**

**UDZIAŁY TOWARZYSTW UBEZPIECZENIOWYCH W BANKACH GIEŁDOWYCH**

Nazwa	Udziałowiec	udział
BIG BG S.A.	PZU S.A. i PZU Życie S.A.	17%
Kredyt Bank S.A.	PZU S.A. i PZU Życie S.A.	7,50%
Kredyt Bank S.A.	TUiR Warta S.A.	6,70%

<sup>5</sup> Pierwszymi przedsięwzięcia tego typu było podjęty po koniec lat sześćdziesiątych banki brytyjskie: TSB, Lloyds i Barclays. Następnie w latach osiemdziesiątych wielkie banki kontynentalne (min. Deutsche Bank, Dresdner Bank, Credit Agricole, BNP, Rabobank) na różne sposoby zaangażowały sektorze ubezpieczeniowym. Przykłady z ostatnich lat to powstanie ING (1991 r.) poprzez połączenie NMB Bank, Postbank i Nationale Nederlanden oraz przejęcie Winterthur przez Credit Suisse.



TABELA 7.

UDZIAŁY BANKÓW W POLSKICH TOWARZYSTWACH UBEZPIECZENIOWYCH

Nazwa	Dział	Udziałowiec	udział
TU Allianz BGŻ Polska S.A.	II	BGŻ S.A.	49%
TU Allianz BGŻ Polska Życie S.A.	I	BGŻ S.A.	49%
BTUiR Heros S.A.	II	PBG S.A.	79%
		EBOiR	15%
TU PBK S.A.	II	PBK S.A.	50%
TUiR Warta S.A.	II	PBK S.A.	20%
TU Ergoasekuracja S.A.	II	BEN S.A.	13%
TU Azur S.A.	II	EBOiR	35%
TU STU S.A.	II	Bank Wschodnio - Europejski S.A.	49%
TU Commercial Union na Życie S.A.	I	WBK S.A.	10%
BTUiR Heros Life S.A.	I	Kredyt Bank PBI S.A.	88%
TUK S.A.	II	Kredyt Bank PBI S.A.	81%
Polisa Życie S.A.	I	Kredyt Bank PBI S.A.	33%
TU PBK Życie S.A.	I	PBK S.A.	50%
TU Warta Vita S.A.	I	PKO BP	29%
TU Azur Życie S.A.	I	EBOiR	35%
		BIG Bank Gdański S.A.	11%
Alte Leipziger Hestia SA	I	BRE S.A.	15%

Banki, obok zewnętrznych inwestorów branżowych, aktywnie przyczyniły się do zmian struktury własnościowej sektora ubezpieczeniowego. Z drugiej strony, przede wszystkim za sprawą Warty i PZU, firmy ubezpieczeniowe stały się również akcjonariuszami banków komercyjnych. Nie wydaje się jednak, aby w przypadku tych ostatnich ich dotychczasowe inwestycje były rezultatem przemyślanej i konsekwentnie realizowanej strategii<sup>6</sup>. *Bancassurance* rozwija się w zachodnim sektorze finansowym od ponad trzydziestu lat. Doświadczenia wiodących w tej dziedzinie instytucji

<sup>6</sup> Grupa PZU (PZU S.A. i PZU Życie) jest od początku znacznym inwestorem BIG S.A., niezależnie od tego później pojawiła się jak akcjonariusz Kredyt Banku S.A.. TUiR Warta stało się najpierw inwestorem w BIG S.A., później w Kredyt Banku, by następnie stać się jednym z największych jednostkowych akcjonariuszy PBK S.A.

wskazują, że jest to wyjątkowo trudny biznes. W odniesieniu do trendu powstawania grup bankowo-ubezpieczeniowych na rynku polskim, wydaje się, że największe szanse na sukces mają te alianse, w których przynajmniej jeden z partnerów ma doświadczenie w dziedzinie *bancassurance*. Tworzenie grupy bankowo-ubezpieczeniowej składającej się z instytucji nie posiadających doświadczenia i odpowiedniego know-how w tej dziedzinie stwarza duże ryzyko, że nie zostaną osiągnięte korzyści synergiczne i środki finansowe zaangażowane w przedsięwzięcie zostaną zmarnowane.

## 5. FUZJE I PRZEJĘCIA W POLSKIM SEKTORZE BANKOWYM

Fuzje i przejęcia w sektorze bankowym pozwalają na wzrost koncentracji kapitału, wielkości aktywów i geograficznego obszaru działania. Mimo, że nie powodują bezpośredniego wzrostu kapitalizacji sektora bankowego to stwarzają lepsze warunki dla jego wzrostu w przyszłości poprzez zwiększenie siły kapitałowej poszczególnych banków. Wobec nadmiernej - w danych warunkach ekonomicznych Polski - ilości banków komercyjnych konsolidacja na zasadach fuzji i przejęć jest lekarstwem przywracającym stabilność i konkurencyjność całemu sektorowi. Warunkiem koniecznym skuteczności lekarstwa jest jego stosowanie w odpowiedzi na sygnały rynku przez podmioty poddane jego kontroli. W przypadku, gdy inicjatywa i realizacja zamierzeń konsolidacyjnych pozostaje pod wpływem państwa i jego urzędników, powstają zagrożenia dla sprawnego przeprowadzenia integracji i wzrasta prawdopodobieństwo (normalnie i tak wysokie dla tego rodzaju przedsięwzięć), że nie zostaną osiągnięte spodziewane korzyści<sup>7</sup>. Konsolidacja banków państwowych skutkuje większym okresowym spadkiem sprawności grupy w porównaniu do analogicznego połączenia banków prywatnych lub przejęcia banku państwowego przez prywatny. Wynika to z przyjętego założenia, że przedsiębiorstwa prywatne w tendencji są lepiej zarządzane co skutkuje ich wyższą efektywnością działania. Dlatego konsolidacja banków państwowych, w celu ich prywatyzacji jest gorszym rozwiązaniem niż ich prywatyzacja a następnie przejęcie lub połączenie na warunkach rynkowych<sup>8</sup>.

W ostatnich dwóch latach doszło do wzrostu transakcji konsolidacyjnych na rynku polskim. Rządowy program grupowania i łączenia banków doprowadził do utworzenia Grupy PEKAO S.A. 16 września 1996 roku prezesi czterech dużych banków komercyjnych: Banku Polska Kasa Opieki S.A. (Pekao S.A.), Banku Depozytowo-Kredytowego SA, (BDK S.A.) Pomorskiego Banku Kredytowego SA (PBKS S.A.) oraz Powszechnego Banku Gospodarczego SA (PBG S.A.) podpisali „Umowę o zawiązaniu Grupy Bankowej PEKAO S.A.”, która powoływała do życia największą grupę bankową w Polsce. Suma funduszy własnych czterech banków Grupy - 2 005 mln zł - zapewniała Grupie pozycję lidera przed Bankiem Handlowym S.A. (1 849 mln zł) i Bankiem Gospodarki Żywnościowej S.A. (1 435 mln zł) i stanowiła 12% funduszy własnych całego polskiego sektora bankowego (bez uwzględnienia banków

<sup>7</sup> Przykład francuskiego banku *Credit Lyonnais*, gdzie ekspansjonistyczne ambicje nieudolnego zarządu wspierane przez urzędników państwowych najwyższego szczebla doprowadziły do strat rzędu 30 mld USD, jest najlepszym dowodem na to jak niebezpiecznym może się stać realizacja planów poddanych ograniczonej kontroli rynku.

<sup>8</sup> Dotyczy to w szczególności administracyjnego łączenia rentownych, zdrowych instytucji, których prywatyzacja nie sprawia problemu.

spółdzielczych). Aktywa Grupy w wysokości 42,6 mld zł przewyższały znacznie aktywa PKO BP (36,5 mld zł) i ponad trzykrotnie Banku Handlowego S.A. (14 mld zł). Na koniec 1996 r. stanowiły 21,5% sumy bilansowej wszystkich polskich banków. Grupa kontrolowała również blisko 19% rynku kredytów (wartość portfela kredytowego brutto na koniec 1996 r. w wysokości 14,3 mld zł była większa niż jakiegokolwiek innego banku działającego w Polsce) oraz 24% rynku depozytów (26,6 mld zł). Większą wartość depozytów osiągnęło jedynie PKO BP - 32,1 mld zł. Łączna liczba placówek banków należących do Grupy Pekao wynosiła 450 placówek. Jedynie PKO BP dysponowało większą siecią, która obejmowała 817 placówek w tym 417 oddziałów. Pozycję poszczególnych banków Grupy w sektorze bankowym na koniec 1996 przedstawia tabela 8.

**TABELA 8.**

	<i>Pekao S.A.</i>		<i>BDK S.A.</i>		<i>PBKS S.A.</i>		<i>PBG S.A.</i>		<b>Grupa Pekao SA</b>	
	<i>mln zł</i>	<i>udział*</i>	<i>mln zł</i>	<i>udział*</i>	<i>mln zł</i>	<i>udział*</i>	<i>mln zł</i>	<i>udział*</i>	<b>mln zł</b>	<b>udział*</b>
Fundusze własne brutto	1 074	6,5%	361	2,1%	289	1,7%	281	1,7%	<b>2 005</b>	<b>12%</b>
Suma bilansowa netto	24 258	12,2%	3 796	1,9%	3 705	1,9%	10 807	5,4%	<b>42 566</b>	<b>21,5%</b>
Kredyty	4 339	5,4%	1 992	2,6%	1 592	2,1%	6 355	8,5%	<b>14 278</b>	<b>18,9%</b>
Depozyty	18 315	16,4%	2 702	2,4%	2 980	2,7%	2 651	2,4%	<b>26 648</b>	<b>23,8%</b>
Wynik finansowy brutto	421	6,4%	175	2,8%	113	1,8%	173	2,0%	<b>882</b>	<b>13,0%</b>
Wynik finansowy netto	243	6,0%	100	2,5%	55	1,3%	115	2,3%	<b>513</b>	<b>12,1%</b>
Współczynnik wypłacalności	11,5%	x	13,5%	x	13,0%	x	13,9%	x	<b>x</b>	<b>x</b>
Zatrudnienie	11 231	x	4 117		4 048		3 963		<b>23 359</b>	
Placówki	145	x	162		69		122		<b>450</b>	<b>11,7%</b>

\* procentowy udział w sektorze bankowym

Utworzenie Grupy Pekao S.A. było spełnieniem planów administracji rządowej dotyczących konsolidacji banków należących do Skarbu Państwa<sup>9</sup>. Jej powstaniu towarzyszyło szereg kontrowersji, które głównie dotyczyły uzasadnienia celowości i sposobu przeprowadzenia operacji przez właściciela reprezentowanego przez Ministerstwo Finansów. Przygotowania do administracyjnej konsolidacji trwały długo, bo pierwsze projekty pojawiły się w 1995 r. i zakładały powstanie dwóch grup bankowych. Jedną zamierzano utworzyć wokół Banku Handlowego S.A., natomiast drugą wokół Pekao S.A.. Projektowany skład grup bankowych wywołał liczne kontrowersje oraz protesty i zmieniał się wielokrotnie. Rządowy *Program konsolidacji*

<sup>9</sup> Zob. rozdz. 8.4.

*i prywatyzacji banków komercyjnych - Spółek Skarbu Państwa* zakładał kontynuację prywatyzacji tylko dwóch banków komercyjnych: Powszechnego Banku Kredytowego S.A. i Banku Zachodniego S.A. Pozostałe trzy: Bank Depozytowo-Kredytowy S.A., Pomorski Bank Kredytowy S.A. i Powszechny Bank Gospodarczy S.A. miały zostać poddane konsolidacji. Głównym uzasadnieniem takiej propozycji była obawa rządu (!) przed ich bankructwem w rezultacie wzmożonej konkurencji rynkowej. Szansą na przetrwanie miała być administracyjna konsolidacja z Bankiem Handlowym lub Pekao S.A.. Rząd nie posiadał koncepcji konsolidacji, która określałaby cele, dobór partnerów oraz przebieg procesu grupowania banków. Brak zrozumienia i poparcia rządowych planów wśród zarządów banków wciągniętych do uczestnictwa radykalnie zwiększał ryzyko już na początku tego procesu. Odzwierciedleniem braku przemyślanych działań jest ewolucja projektów składu Grupy Banku Handlowego i Grupy Pekao na przestrzeni trzech miesięcy na jesieni 1995 roku, kiedy rząd trzykrotnie modyfikował skład projektowanych grup bankowych<sup>10</sup>:

<b>Wrzesień 1995</b>	<b>Bank Handlowy</b>	<b>Pekao SA</b>
	Powszechny Bank Gospodarczy	Bank Depozytowo-Kredytowy
	Pomorski Bank Kredytowy	Bank Przemysłowo-Handlowy
		Polski Bank Rozwoju
	<b>Bank Handlowy</b>	<b>Pekao SA</b>
	Pomorski Bank Kredytowy	Bank Depozytowo-Kredytowy
<b>Październik</b>	Polski Bank Inwestycyjny	Bank Przemysłowo-Handlowy
		Powszechny Bank Gospodarczy
		Polski Bank Rozwoju
<b>Listopad</b>	<b>Bank Handlowy</b>	<b>Pekao SA</b>
	Pomorski Bank Kredytowy	Bank Depozytowo-Kredytowy
	Bank Przemysłowo-Handlowy	Powszechny Bank Gospodarczy
		Polski Bank Rozwoju

W projektach rządowych skład grup bankowych nie miał żadnego racjonalnego uzasadnienia, a nawet prowadził do konfuzji, między innymi poprzez udział BPH, banku wcześniej sprywatyzowanego, oraz znajdującego się w publicznym obrocie

<sup>10</sup> Dane pochodzą z dokumentów rządowych: *Zarys programu konsolidacji i prywatyzacji banków - Spółek Skarbu Państwa* (wrzesień), *Program prywatyzacji banków - Spółek Skarbu Państwa* (październik) oraz projektu *Strategii umacniania sektora bankowego w Polsce*, maszynopis; A.Kantecki *Konsolidacja i prywatyzacja sektora bankowego w Polsce*, Bank 6/96; J.K.Solarz, P.Wyczański *Konsolidacja systemu bankowego jako efekt odpowiedzi na wyzwania konkurencji wewnętrznej i zewnętrznej*, Bank i Kredyt, L.Pawłowicz *Scenariusze konsolidacji*, Bank i Klient 2/96.

PBR. Powyższe zestawienia pozwalają sądzić, że jedynym widocznym kryterium przyporządkowania do banku wyznaczonego jako lider grupy był zamiar koncentracji banków z udziałem Skarbu Państwa. Chęć konsolidacji była tak dalece rozwinięta, że wydaje się jakby było wszystko jedno jaki miały mieć skład, byle powstałe struktury były znacznie większe od początkowych. Przeczy to podstawowej zasadzie łączenia banków, że odpowiedni dobór partnera i dopasowanie profilu działalności jest krytycznym czynnikiem sukcesu. Nie dochowanie wierności tej zasadzie prowadzi w rezultacie do konfliktów wewnątrz nowopowstałej organizacji i spowalnia proces integracji. Ostateczny skład Grupy Pekao S.A. jest przypadkowy<sup>11</sup>. Przed podjęciem decyzji o połączeniu banków nie przeprowadzono analiz, które miałyby na celu uzasadnienie celowości i kreślenie zagrożeń tej operacji. Banki zależne w Grupie Pekao S.A. mają ten sam rodowód. BDK S.A., PBKS S.A. i PBG S.A. zostały w 1989 r. wydzielone ze struktur NBP w rezultacie procesu wyodrębniania działalności komercyjnej, którego wyrazem były podział majątku i aktywów. Banki te pochodzą z tego samego pnia, ale wykazują wiele różnic. Część z nich wynika właśnie z historycznych uwarunkowań działalności NBP i sposobu utworzenia dziewięciu banków komercyjnych. Majątek i aktywa przyporządkowane zostały na zasadzie koncentracji regionalnej, ale nie wyłączności działania w regionie. Dlatego w danym regionie funkcjonowały od początku oddziały kilku banków komercyjnych. Ponieważ oddziały NBP specjalizowały się w obsłudze całych gałęzi przemysłu, to ich włączenie do struktury danego banku automatycznie powodowało wysoką koncentrację branżową. Wobec dokonujących się zmian transformacyjnych dziedzictwo mogło się okazać mniej lub bardziej uciążliwe. Jednakże w punkcie wyjścia podstawową grupą klientów tych banków były przedsiębiorstwa państwowe.

Różnice pomiędzy bankami zależnymi na moment konsolidacji wynikają również, a może przede wszystkim, z tego w jaki sposób banki zdołały zmienić swój sposób działania i dostosować go do wzrastającej konkurencji. Bank Polska Kasa Opieki S.A. od początku swojej działalności tj. od roku 1929 był pod wieloma względami unikalną instytucją na polskim rynku finansowym. Bank utworzony w celu obsługiwanie Polaków zamieszkałych poza granicami kraju posiadał oddziały wyłącznie za granicą, a po wojnie został przekształcony w kasę oszczędności dewizowych dla ludności w kraju zasilającą bilans płatniczy państwa poprzez rachunek w Banku Handlowym. W 1989 roku bank był zupełnie nieprzygotowany do pełnienia roli banku uniwersalnego. Ponad połowę aktywów stanowił depozyt walutowy w Banku Handlowym, bank prowadził niewielką akcję kredytową przy pełnym braku lokat złotych. W 1990 roku bank przyjął nową strategię rozwoju, która za główny cel stawiała transformację z banku oszczędnościowo-dewizowego w ogólnokrajowy bank komercyjny o funkcjach

---

<sup>11</sup> Zob. Rozdz. 8.2. Rządowy program konsolidacji banków - Spółek Skarbu Państwa.

uniwersalnych. Założono utrzymanie pozycji na rynku detalicznym oraz rozwój działalności na rynku obsługi podmiotów gospodarczych i inwestycyjnym. Szczególną uwagę zwrócono na obsługę rodzącego się rynku kapitałowego. Bank Pekao S.A. jako pierwszy powołał Centralne Biuro Maklerskie, którego udział w obrotach GPW wynosi obecnie blisko 15% oraz wyspecjalizował się w usługach kustodialnych wprowadzając wraz z Pioneerem pierwszy w Polsce fundusz powierniczy oraz tworząc z Alliance Capital Management własny fundusz Przymierze.

W 1990 roku bank rozpoczął prowadzenie działalności kredytowej. W tym okresie wielkie przedsiębiorstwa państwowe związane już były z innymi bankami, w związku z czym bank rozpoczął kredytowanie głównie firm prywatnych korzystając z powiązań z przeszłości (w latach siedemdziesiątych bank został wytypowany do obsługi rzemiosła i firm polonijnych). Brak doświadczenia w udzielaniu kredytów oraz sprawnych procedur, a także gwałtowne pogarszanie się kondycji finansowej kredytobiorców spowodowały, iż w ciągu 3 lat działalności w tej dziedzinie bank osiągnął 37% udział złych kredytów w portfelu, a współczynnik wypłacalności spadł w 1993 roku do poziomu 5,2%. W listopadzie 1994 r. bank, jako jeden z ostatnich, otrzymał obligacje restrukturyzacyjne na sumę 3,7 bln złotych. Na koniec 1996 r. udział kredytów w sumie bilansowej wynosił 33%, udział złych kredytów zmniejszył się do 14%, a udział banku w rynku kredytów konsumpcyjnych wzrósł z 1 do 5 proc., natomiast w zakresie kredytów korporacyjnych z ok. 3 do ok.5%.

Wszystkie banki Grupy realizowały do momentu połączenia strategię banków uniwersalnych działając w tych samych segmentach rynku. Do korzyści płynących z utworzenia holdingu zaliczyć można wzmocnienie bazy kapitałowej, wzrost liczby placówek bankowych w sieci, możliwość zwiększenia akcji kredytowej, dużą dywersyfikację branżowo-regionalną, zróżnicowaną strukturę branżową obsługiwanych klientów oraz rozszerzenie gamy oferowanych produktów bankowych. Do najważniejszych ryzyk procesu zapoczątkowanego integracji należały:

- brak zrozumienia i wsparcia wysiłków konsolidacyjnych ze strony wszystkich uczestników procesu;
- brak planu konsolidacji i strategii działania grupy;
- konflikt interesów kadry menedżerskiej ze względu na brak jasnego podziału wpływów;
- ryzyko konkurencji wewnętrznej ze względu na pokrywanie się części sieci placówek;
- przedłużający się okres wdrożenia jednolitego systemu zarządzania i ujednoczenia procedur operacyjnych;

- brak spodziewanych korzyści synergicznych przy jednoczesnym nie osiągnięciu oszczędności kosztowych.

Powyższe ryzyka są poważnymi zagrożeniami dla procesu konsolidacji Grupy Pekao S.A. Możliwość wykorzystania prostych rezerw sprawia, że mogą nie ujawnić się natychmiast, ale z tym większą siłą dadzą o sobie znać w średnim okresie, jeżeli nie zostaną podjęte działania naprawcze w stosunku do błędów popełnionych w przeszłości i wspomagające bieżący proces integracji.

Największe z transakcji konsolidacyjnych o charakterze rynkowym miały swoje źródło w procesach prywatyzacji. Dotyczy to przejęcia Banku Gdańskiego przez Bank Inicjatyw Gospodarczych S.A. i grupę podmiotów zależnych oraz Polskiego Banku Inwestycyjnego i Prosper Banku przez Kredyt Bank.

#### **TABELA 9.**

#### **WAŻNIEJSZE FUZJE I PRZEJĘCIA W SEKTORZE BANKOWYM W OKRESIE OD STYCZNIA 1996 DO KOŃCA 1997 R.**

<b>Nazwa banku przejmującego</b>	<b>Bank przejmowany</b>	<b>Posiadany pakiet akcji</b>
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Powszechny Bank Gospodarczy S.A.	100%
	Bank Depozytowo-Kredytowy S.A.	100%
	Pomorski Bank Kredytowy S.A.	100%
Kredyt Bank S.A.	PROSPER Bank S.A.	93%
Kredyt Bank SA	Polski Bank Inwestycyjny S.A.	fuzja
Commerzbank	BRE S.A.	31,8%
Bank Zachodni S.A.	Bank Rozwoju Rolnictwa ROLBANK	fuzja
Rabobank International Holding B.V	Banku Rolno-Przemysłowego S.A.	51%
General Motors Acceptance Corporation	POLBANK S.A	68%
BWR	BWR REAL BANK S.A.	51%
CIAL S.A. Bank Francja	BISE S.A.	30%
Allied Irish Bank European Investments Limited	WBK S.A.	64%
ING Bank N.V	Bank Śląski S.A.	54,1%
WBK S.A.	Bydgoski Bank Budownictwa S.A.	przejęcie
WBK S.A.	Gliwicki Banku Handlowy S.A.	85,3%



Bank Rozwoju Eksportu	Bank Energetyki S.A	26,2%
Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych S.A.	Bank Świętokrzyski S.A.	20,4%
Bank Inicjatyw Gospodarczych SA	Bank Gdański S.A.	fuzja
Union Invest Capital SA	Bank Przemysłowy S.A.	66,2%

*Opracowanie własne. Zestawienie niekompletne. Wyłącznie dla celów prezentacji zjawiska.*

Prywatyzację Banku Gdańskiego zamknął BIG S.A. zaakceptowany wcześniej przez Ministerstwo Finansów i Narodowy Bank Polski jako inwestor strategiczny.

Na specjalnej sesji giełdowej 9 grudnia 1995 r. Skarb Państwa sprzedał 21 768 inwestorom wszystkie akcje z transzy krajowej przy 18-proc. redukcji zleceń po cenie emisyjnej 24 zł za akcję oraz skorzystał z opcji claw-back przesuwając 527 518 akcji z transzy zagranicznej na rynek krajowy. Łącznie w transzy krajowej sprzedano akcje stanowiące 35,6% kapitału akcyjnego. Sukces emisji zagwarantowały zakupy Banku Inicjatyw Gospodarczych, który wraz z podmiotami zależnymi - głównie Bel Leasing S.A. i Forin - zakupił 67% akcji z transzy krajowej, co dało mu 24,07% w kapitale akcyjnym Banku Gdańskiego.

Bank Inicjatyw Gospodarczych S.A., inwestor strategiczny Banku Gdańskiego, został założony w 1989 roku przez osoby fizyczne i znane przedsiębiorstwa państwowe i prywatne, w tym firmy ubezpieczeniowe (PZU, Warta).

Jego niezwykle dynamiczny rozwój w pierwszych latach działalności opierał się o zarządzanie wolnymi środkami i funduszami klientów, obrót papierami wartościowymi oraz doradztwo finansowe. Działalność depozytowo-kredytowa wzrastała znacznie wolniej. Ostrożna ekspansja na rynku kredytowym była uzasadniona wysoką rentownością papierów skarbowych i wysokim ryzykiem kredytowym, co odczuły inne banki realizujące strategię wzrostu kredytów, których jakość portfela kredytowego na początku lat 90-tych uległa pogorszeniu.

Systematyczny rozwój działalności bankowej przejawiający się wzrostem sumy bilansowej banku oraz powstawaniem nowych oddziałów i przedstawicielstw był czasowo skorelowany z tempem powiększania się zasobów kapitałowych oraz oceną korzyści komercyjnych wynikających z ich funkcjonowania.

## **TABELA 10.**

### **BIG S.A. - WZROST AKTYWNOŚCI KOMERCYJNEJ.**

#### **WYBRANE POZYCJE BILANSOWE W MLN. PLN.**

	31.12.90	31.12.91	30.09.93	30.09.94	30.09.95	30.09.96	30.09.97*
Aktywa	102	299	1 125	1 383	1 688	3 115	8 541
Kredyty	48	139	215	227	567	676	3 218
Depozyty	59	158	346	554	607	786	4 680
Fundusze własne		14	59	226	337	382	1 259
Przychody z tytułu odsetek	18	123	351	304	335	448	474
Koszty odsetek	13	110	297	237	211	320	460
Wynik z tytułu prowizji	0,5	2	8	18	10	22	39
Wynik na działalności bankowej	6	17	76	94	147	177	83
Zysk brutto	4	7	19	48	75	55	54
Zysk netto	2	7	12	37	61	55	41
Liczba oddziałów i filii (szt.)			14	14	31	42	164
Zatrudnienie (liczba etatów)			614	707	793	919	

\* skonsolidowany bilans proforma BIG Bank Gdański S.A.

*Opracowanie własne.*

Obrót dłużnymi papierami wartościowymi stał się dla Banku Inicjatyw Gospodarczych głównym źródłem przychodów kreując go na jednego z czołowych operatorów na rynku pieniężnym.

BIG S.A. realizuje strategię rozwoju obszaru bankowości komercyjnej głównie poprzez przejęcia innych banków. Pierwszym przedsięwzięciem było przejęcie w 1992 r., przy wydatnej pomocy NBP, stojącego na krawędzi bankructwa Łódzkiego Banku Rozwoju. Operacja stwarzała szansę trzykrotnego powiększenia potencjału BIG S.A. poprzez:

- otrzymanie 21 oddziałów uzupełniających własną sieć
- stworzenie dostępu do dodatkowy funduszy stwarzających szansę na skokowy wzrost skali działania
- zwiększenie udziału w rynku poprzez rozwój zintegrowanych usług bankowych
- wykorzystanie konsolidacji bilansów do prowadzenia elastycznej polityki podatkowej.

Drugą transakcją pozwalającą skokowo zwiększyć siłę kapitałową i potencjał rozwojowy było przejęcie Banku Gdańskiego poprzez udział w jego prywatyzacji. Bank Gdański był w tym czasie niemal dwukrotnie większy pod względem aktywów, miał trzykrotnie większy portfel kredytów i ponad czterokrotnie większą bazą depozytową dzięki nieporównywalnie większej sieci placówek. Portfel klientów

korporacyjnych i detalicznych był również niezwykle atrakcyjny z punktu widzenia BIG-u.

W przypadku zakupu akcji Banku Gdańskiego, objęcie przez sam BIG S.A. 24-proc. pakietu akcji nie byłoby możliwe ze względu na ograniczenia zawarte w prospekcie emisyjnym (zakupy jednego inwestora ograniczono do 10% kapitału akcyjnego) oraz przekroczenie dopuszczalnego prawem 25-proc. wskaźnika zaangażowania kapitałowego. W związku z tym zakup 7,94% akcji przez BIG S.A. wspomogły zakupy BEL Leasing - 7,94% oraz Forin S.A. - 6,38%. Konsekwentnie realizując strategię przejęcia pełnej kontroli właścicielskiej Grupa Banku Inicjatyw Gospodarczych do 30 września 1996 r. powiększyła swój stan posiadania w Banku Gdanskim do 31,23% akcji (pozostali akcjonariusze: Skarb Państwa - 39,94%, Bank of New York - 19,46%, pozostali - 9,12%). W styczniu 1997 r. wygasła umowa Skarbu Państwa i HSBC Investment, w związku z czym Skarb Państwa ogłosił przetarg na 34,94% akcji. Jediną ofertę zakupu złożył BIG S.A., który w tym celu musiał uzyskać zgodę NBP na dokonywanie inwestycji własnych do 50% funduszy własnych Banku. 24 lutego 1997 r. BIG SA nabył (wraz z podmiotami zależnymi) 31,92% akcji od Skarbu Państwa płacąc po 40 zł za akcję przy cenie rynkowej 47 zł. W wyniku tej transakcji BIG S.A. wraz z podmiotami zależnymi uzyskał prawo do wykonywania 63,43% głosów podczas zgromadzenia akcjonariuszy, w tym Bank samodzielnie 19,72% głosów, BEL Leasing 19,9%, Forin -10,33%, a Forinvest 9,65% głosów. W ten sposób stworzone zostały podstawy do dokonania fuzji. 22 maja 1997 roku Zarządy Banku Inicjatyw Gospodarczych BIG S.A. i Banku Gdańskiego podpisały umowę o połączeniu obu banków. Nowa spółka o nazwie BIG Bank Gdański została utworzona we wrześniu 1997 r.. BIG Bank Gdański S.A. awansował do grona największych banków w Polsce. Według stanu na koniec trzeciego kwartału 1997 r. zajmuje czwarte miejsce w sektorze bankowym pod względem wielkości funduszy własnych i ósme pod względem wielkości aktywów mając piątą co do wielkości sieć placówek.

Wiosną 1996 r. miała miejsce nigdy nie potwierdzona przez BIG S.A. próba przejęcia Kredyt Banku, kiedy grupa powiązanych z BIG S.A. przedsiębiorstw miała wg szacunków Merrill Lynch w pewnym momencie kontrolować ok. 22% jego akcji<sup>12</sup>. Wkrótce potem Kredyt Bank podpisał umowę o zacieśnieniu współpracy z Powszechnym Bankiem Kredytowym, który stał się na pewien okres jego dominującym akcjonariuszem.

---

<sup>12</sup> Zob. Krajewski, J.: *Lider małej konsolidacji*, Businessman, listopad 1996.

Strategia rozwoju BIG Bank Gdański zakłada oprócz kontynuacji rozwoju bankowości inwestycyjnej i korporacyjnej stworzenie silnego ramienia w obszarze bankowości detalicznej.

„Jeśli chodzi o rozwój bankowości, to szczególny nacisk położymy na bankowość detaliczną. Naszym celem jest pozycja w pierwszej piątce największych instytucji finansowych w Polsce”, mówił prezes BIG Bank Gdański Bogusław Kott, któremu Związek Banków w Polsce nadał w 1996 r. tytuł Bankowca Roku. Dodał iż na tym planuje zakończenie najważniejszego etapu transformacji i nie widzi potrzeby szukania inwestora strategicznego, choć wyklucza aliansów z zagranicznymi partnerami na małą skalę.

Jednym z dwóch, obok BIG S.A., banków założonych po 1989 r., który zdołał rozwinąć się w znaczącą instytucję finansową jest Kredyt Bank S.A. O ile BIG S.A. wzmacniał swoją pozycję poprzez duże przejęcia (Łódzki Bank Rozwoju i Bank Gdański) Kredyt Bank początkowo realizował strategię rozwoju organicznego i przejęcia małych banków. Jak się okazało później, było to tylko przygotowanie do właściwej operacji, którą było przejęcie Polskiego Banku Inwestycyjnego i ProsperBanku.

Od założenia w 1990 r. Kredyt Bank był bankiem prywatnym. Kapitał założycielski Kredyt Banku wynosił 3 mln PLN. Struktura kapitału założycielskiego: Państwowy Bank Kredytowy w Warszawie (obecnie Powszechny Bank Kredytowy S.A. w Warszawie) - 40%, RDS Centrum Sp. z o.o. - 35%, Awalo Sp. z o.o. - 16,7%, RDS Bankier Sp. z o.o. - 8,3%. Realizowana konsekwentnie strategia rozwoju pozwoliła rozwinąć wszystkie funkcje banku uniwersalnego, którego klientami stały się przede wszystkim małe i średnie prywatne przedsiębiorstwa.

Od początku działania bank nastawił się na intensywną ekspansję terytorialną i kapitałową, która realizowana jest w znacznym stopniu przez przejmowanie słabszych finansowo lub mniejszych banków. W okresie 1993-1995 były to kolejno: Bank Ziemski S.A., Wrocław Bank S.A., Bank Regionalny S.A. w Rybniku oraz Bank Depozytowo-Powierniczy GLOB S.A. w Warszawie oraz Powszechnego Banku Handlowego Gecobank S.A. w Warszawie. Wszystkie te transakcje zakończyły się wchłonięciem przejmowanych banków przez Kredyt Bank.

W 1997 r. Kredyt Bankowi udał wielki skok, jakim niewątpliwie był zakup Polskiego Banku Inwestycyjnego S.A. i Prosper Banku od Narodowego Banku Polskiego. PBI S.A. utworzony został poprzez wydzielenie ze struktury NBP części aktywów i pasywów dewizowych wraz ze znacznym majątkiem i dużą siecią oddziałów równomiernie rozmieszczonych w całej Polsce. Z tego względu stał się od momentu powstania obiektem zainteresowania wielu banków planujących ekspansję

geograficzną. Zdając sobie sprawę z atrakcyjności PBI dla inwestorów, NBP uzależnił sprzedaż akcji od jednoczesnego zakupu restrukturyzowanego Prosper Banku, w którym posiadał 97% udziałów. Ostatecznie w przetargu wzięli udział: polski Kredyt Bank, austriacki Creditanstalt i amerykański GE Capital Group, który w ostatnim etapie wycofał się. Ostatecznie za cenę 205 mln zł akcje obydwu banki kupił Kredyt Bank. Jego fundusze własne brutto na koniec 1996 r. były dwukrotnie wyższe od PBI (103 mln zł), podczas gdy suma bilansowa i zyski były ponad dwukrotnie niższe (tabela podstawowe wielkości finansowe). Stanisław Pacuk - prezes zarządu Kredyt Bank PBI został uznany przez Związek Banków Polskich jako Bankowiec Roku.

Natychmiast po dokonaniu transakcji Kredyt Bank przystąpił do wcielenia PBI do swojej struktury. Po zarejestrowaniu we wrześniu 1997 r. połączenia Kredyt Banku i PBI nowy bank otrzymał nazwę Kredyt Bank PBI.

Dzięki przejęciom banków Kredyt Bank nie tylko uzyskał nowe placówki i poszerzył bazę klientów, ale także systematycznie powiększał swoje aktywa i fundusze własne.

**TABELA 11.**

**KREDYT BANK S.A. - WZROST AKTYWNOŚCI KOMERCYJNEJ. WYBRANE POZYCJE BILANSOWE W MLN. PLN.**

	31.12.91	31.12.92	31.12.93	31.12.94	31.12.95	31.12.96	30.09.97*
Aktywa	109	184	385	682	1 068	1 826	7 651
Kredyty	88	123	215	334	584	1 263	3 555
Depozyty	75	137	303	505	811	1 373	5 897
Fundusze własne	22	34	43	115	137	242	431
Przychody z tytułu odsetek	26	29	44	104	175	252	282
Koszty odsetek	18	25	41	67	121	157	195
Wynik z tytułu prowizji	1	2	6	14	19	41	46
Wynik na działalności bankowej	7	19	25	73	93	155	183
Zysk brutto	2	1	3	18	21	41	55
Zysk netto	1	0,4	2	13	10	23	31
Liczba oddziałów i filii (szt.)						131**	182
Zatrudnienie (liczba etatów)	b.d.	540	768	1 199	1 758	2 061	

\* skonsolidowany bilans proforma Kredyt Bank PBI; \* Kredyt Bank - 53 placówki; PBI - 78

Potwierdzeniem realizowanej przez Kredyt Bank polityki rozwoju jest zmiana struktury akcjonariatu. Zakończona sukcesem pod koniec 1997 r. emisja akcji Kredyt Bank PBI spowodowała, że większość kapitałów znalazła się w rękach inwestorów

zagranicznych, z których żaden nie uzyskał znacznej kontroli właścicielskiej. Po raz pierwszy wśród akcjonariuszy pojawił się Bankers Trust z udziałem 19,9%, ale jako bank depozytariusz wyemitowanych GDR-ów. Największym z jednostkowych inwestorów zagranicznych był Kredietbank (9,9%) i EBOR (9,8%). Na początku 1998 r. PBK S.A. sprzedał swoje akcje wzmacniając pozycję krajowego Budimexu S.A., którego grupa kontroluje ok. 22,6 %. Biorąc pod uwagę strategiczne zaangażowanie Kredyt Bank PBI w innych towarzystwach ubezpieczeniowych należy się spodziewać wyjścia TUiR Warta związanej kapitałowo z PBK S.A. (Tabela 7). W ten sposób Kredyt Bank PBI stał się jednym z największych polskich banków o ustabilizowanej bazie względnie rozproszonego akcjonariatu.

Mimo, że fuzje Kredyt Banku z PBI oraz BIG-u z Bankiem Gdańskim w sposób oczywisty zdominowały pod tym wielkości polski sektor bankowy, to należy również wspomnieć o niektórych mniejszych transakcjach. W grudniu 1997 r. doszło do fuzji Invest-Banku z Bankiem Staropolskim polegającej na przeniesieniu do Invest-Banku majątku Banku Staropolskiego o wartości 66,5 mln zł w zamian za co akcjonariuszom Banku Staropolskiego wydane zostały akcje Invest-Banku. Konsolidację obu banków poprzedziła seria nowych emisji akcji Invest-Banku, które zwiększyły kapitał akcyjny z 39,5 mln zł do 113,5 mln zł. Akcje z 7 emisji objęte zostały przez grupę dotychczasowych akcjonariuszy, których większość stanowią Regionalne Spółdzielcze Towarzystwa Samochodowe z grupy Polskiego Towarzystwa Samochodowego. W wyniku transakcji powiększony Invest-Bank z funduszami własnymi na poziomie 196 mln zł zajmuje 22 pozycję na liście największych banków w Polsce. Połączony bank ma działać przede wszystkim na rynku kredytów samochodowych, w czym specjalizuje się obecnie Invest-Bank.

Fuzje i połączenia w polskim sektorze bankowym powinny się przyczynić do powstania w najbliższej przyszłości kilku banków uniwersalnych o zasięgu ogólnopolskim. Do czasu powstania Grupy Pekao S.A. nie było banku, który mógłby aspirować do takiej roli. PKO BP, czy BGŻ S.A. mają sieć ogólnopolską, ale zakres oferowanych produktów i pozycja rynkowa nie predystynują ich do miana banków uniwersalnych, podobnie zresztą jak Banku Handlowego, którego sieć jest nieporównywalnie mniejsza, a oferta produktów detalicznych kierowana jest do osób o wysokich dochodach. Przykład połączenia Grupy Pekao S.A. wskazuje na możliwość szybkiego wzrostu udziału w rynku. Organizacja powstała w wyniku połączenia zdominowała polski system bankowy pod wieloma względami. Niezwykle trudnym zadaniem będzie jednakże utrzymanie tej pozycji wobec agresywnej i coraz lepiej przygotowanej konkurencji.

W polskich warunkach ekspansywna strategia wzrostu udziału w rynku poprzez przejęcia i łączenie banków może być tak samo skuteczna jak zagranicą. Będzie szybsza, mniej kosztowna i łatwiejsza w realizacji od strategii organicznego wzrostu, jeżeli opiera się na dobrym przygotowaniu i sprawnym zarządzaniu procesem konsolidacji, nowoczesnej technologii bankowej pozwalającej na efektywne zarządzanie operacyjne i strategiczne, sprawdzonych procedurach kontroli ryzyka bankowego oraz innowacyjnej ofercie produktów.

Należy jednak pamiętać, że póki co walka toczy się nie tyle o istniejący rynek, ale udział w jego dynamicznym wzroście. Z tej przyczyny równie skuteczne mogą być strategie samodzielnego wzrostu. Dotyczy to zarówno banków zagranicznych jak i krajowych. Nowoczesna technologia telekomunikacyjna pozwala zwiększyć dostępność usług bankowych bez konieczności ekstensywnego rozwoju sieci. Tradycyjna sieć placówek odziedziczona lub rozbudowana w przeszłości może niejednokrotnie być przeszkodą dla rozwoju nowoczesnej bankowości detalicznej i obsługi przedsiębiorstw. Jak dotychczas konsolidacja w polskim wydaniu nie ujawniła możliwości osiągnięcia znacznych oszczędności kosztowych, a to ze względu na brak wdrożenia zaawansowanych technologii bankowych pozwalających na ujawnienie się korzyści skali. W związku z tym głównymi celami realizowanych fuzji i przejęć jest wzrost wielkości kapitałów i aktywów pozwalający na osiągnięcie względnej przewagi konkurencyjnej.