

ŹRÓDŁA PROCESU KONSOLIDACJI GRUPY PEKAO S.A.

W lipcu 1996 roku rząd podjął decyzję o utworzeniu Grupy Pekao S.A. z udziałem Banku Polska Kasa Opieki S.A. jako banku dominującego oraz banków zależnych – trzech dużych banków komercyjnych: Banku Depozytowo-Kredytowego S.A. w Lublinie, Powszechnego Banku Gospodarczego S.A. w Łodzi oraz Pomorskiego Banku Kredytowego S.A. w Szczecinie. W dniu 16 września 1996 roku prezesi tych banków 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 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 1.

TABELA 1.

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

* procentowy udział w sektorze bankowym

Skład Grupy Pekao S.A. jest przypadkowy; nie miał żadnego racjonalnego uzasadnienia a nawet prowadził do konfuzji, między innymi poprzez udział PBKS SA i PBG S.A. i BDK S.A., które wcześniej rząd planował przyłączyć do Banku Handlowego S.A. w Warszawie. Kluczową rolę w tym procesie odgrywało Ministerstwo Finansów, sprawujące kontrolę właścicielską w imieniu Skarbu Państwa. Wobec trudności w realizacji procesu prywatyzacji banków oraz polaryzacji interesów pomiędzy bankami przewidzianymi do prywatyzacji w pierwszej kolejności (banki „dziewiątki”) oraz bankami specjalistycznymi oczekującymi na prywatyzację, urzędnicy Ministerstwa Finansów wymyślili rozwiązanie, które miało w ich zamiarach być antidotum na wszystkie dolegliwości.. Opóźnienia w realizacji programu prywatyzacji zagrażały rozwojowi banków specjalistycznych (Bank Handlowy S.A., Pekao S.A.), które w międzyczasie rozwinęły swoją działalność w kierunku bankowości uniwersalnej. Stąd inicjatywa konsolidacji państwowych banków znalazła początkowo pozytywny odzew zarówno w Pekao S.A. jak i Banku Handlowym. Bardzo istotnym czynnikiem zachęcającym było założenie, że przejęcie banków komercyjnych nastąpi nieodpłatnie. Własność i kontrola właścicielska nad znaczną częścią aktywów sektora bankowego miała zostać przekazana wybranym podmiotom gospodarczym na podstawie decyzji, mającej wszelkie znamiona aktu politycznej determinacji. Warto podkreślić, że w obliczu planów konsolidacyjnych rządu, Zarząd Banku Handlowego stanął na stanowisku, że *dla umożliwienia Bankowi podjęcia wyzwania konkurencji, priorytetem dla Banku jest jego szybka i autentyczna prywatyzacja, zaś konsolidacja z innymi bankami wyprzedzająca prywatyzację nie jest rozwiązaniem korzystnym dla Banku*. Główną obawą była konieczność zaangażowania się w skomplikowany proces konsolidacji z bankami w ramach państwowej struktury własności, który był postrzegany jako zagrożenie dla pozycji konkurencyjnej Banku. Innym ważnym argumentem przeciwko konsolidacji była obawa, że *konsolidacja może opóźnić autentyczną prywatyzację*. Przy tym warto pamiętać, że Bank Handlowy, rozpatrując rządowy projekt konsolidacji, zakładał natychmiastową fuzję przejmowanych banków. Stanowisko Pekao S.A. na początku przygotowań do konsolidacji było miękkie. W celu pozyskania przychylności innych banków Pekao S.A. zgadzał się na zachowanie luźnej struktury kapitałowej, licząc na uzyskanie efektu skali we współpracy niezależnych banków Grupy. Utworzenie Grupy Pekao S.A. w tym składzie pozwala sądzić, że jedynym widocznym kryterium przyporządkowania do banku wyznaczonego jako lider grupy był zamiar koncentracji banków z udziałem Skarbu Państwa. Wydaje się, jakby rządowi było wszystko jedno jakie banki grupuje, byle osiągnąć dużą sumę aktywów w konsolidowanej grupie. Przeczy to podstawowej zasadzie łączenia banków, że dobór partnera i dopasowanie profilu działalności jest krytycznym czynnikiem sukcesu. Nie dochowanie wierności tej zasadzie prowadzi do konfliktów wewnątrz nowopowstałej organizacji i spowalnia proces integracji.

Rząd postanowił dokonać połączenia banków szybko na zasadzie decyzji administracyjnej. Projekt spec-ustawy w lutym 1996 r. został skierowany w trybie pilnym do Sejmu, gdzie wywołał liczne sprzeciwy i w rezultacie był rozpatrywany w normalnym trybie. *Ustawa o grupowaniu i łączeniu niektórych banków w formie spółki akcyjnej* została uchwalona przez parlament ostatecznie w czerwcu i zawierała liczne poprawki wprowadzone przez opozycję, które miały zapewnić odpolitycznienie procesu konsolidacji. Najważniejszą zmianą, jak się później okazało o daleko idących konsekwencjach procesowych, był wymóg podpisania przez zarządy banków umowy konsolidacyjnej zawierającej zasady połączenia, a w tym przede wszystkim zasady organizacji i funkcjonowania Grupy oraz cele strategiczne i przewidywane efekty połączenia. To nie powstrzymało rozpedzonej administracyjnej maszyny. Decyzje zapadły szybko. Zapisy ustawy w dużej części pozostały martwą literą. Nie opracowano strategii działania, pominięto uzgodnienie harmonogramu działań konsolidacyjnych, wreszcie nie dokonano żadnych analiz diagnostycznych, które pozwalałyby stwierdzić przydatność poszczególnych banków do współdziałania w Grupie.

Partnerzy konsolidacji.

Wśród konsolidowanych banków znalazły się instytucje o tym samym rodowodzie. BDK S.A., PBKS S.A. i PBG S.A. zostały w 1989 r. wydzielone ze struktur NBP w rezultacie procesu demonopolizacji, którego wyrazem był podział 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. 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:

- po stronie aktywów jako kredytobiorcy i posiadacze rachunków bieżących,
- po stronie pasywów kredyt refinansowy i depozyty w walutach obcych.

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. Banki zależne zdołały rozwinąć bankowość detaliczną dostosowując się do dominującego w latach dziewięćdziesiątych trendu.

PBG S.A. i BDK S.A. zaliczane były do liderów w tym zakresie. Ich osiągnięcia były widoczne na rynku poprzez wzrastającą gwałtownie sieć placówek i szeroki zakres oferowanych produktów. Uzyskiwały również bardzo wysokie oceny fachowców za wkład w rozwój polskiego sektora bankowego.

Bank Polska Kasa Opieki S.A. jest jedną z najstarszych instytucji finansowych w Polsce. Działa nieprzerwanie od 1929 r. Był jedną z nielicznych instytucji finansowych, która nie została inkorporowana przez NBP w czasach realnego socjalizmu. Jego funkcje zostały dostosowane do wymogów obowiązującej wówczas doktryny. Bank utworzony w celu obsługi 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 komercyjnego. Ponad połowę aktywów stanowił depozyt walutowy w Banku Handlowym, bank prowadził niewielką akcję kredytową przy pełnym braku lokat złotych. Sytuacja to znalazła odzwierciedlenie w bilansie, w którym 95% stanowiły dewizy. W 1990 roku Minister Finansów rozpoczął przebudowę banku od wyposażenia go w kapitał akcyjny w wysokości 20 mln USD oraz zamianę swojego długu na obligacje nominowane w dolarach o wartości 2,9 mld USD wykupywane przez Skarb Państwa w okresach półrocznych. Dochody z wykupu obligacji do 2004 roku zasilać będą kapitał własny. W 1990 roku bank przyjął nową strategię rozwoju, która za główny cel stawiała transformację z banku oszczędnościowo-dewizowego w ogólnokrajowy bank komercyjny o funkcjach uniwersalnych. Założono utrzymanie pozycji na rynku detalicznym oraz rozwinięcie działalności na rynku obsługi podmiotów gospodarczych i inwestycyjnym. W relatywnie krótkim okresie Bank Polska Kasa Opieki S.A. osiągnął silną pozycję na rynku usług finansowych dla klientów indywidualnych. Bank Pekao S.A. jako pierwszy powołał Centralne Biuro Maklerskie oraz wyspecjalizował się w usługach kustodialnych wprowadzając wraz z Pioneerem pierwszy w Polsce fundusz powierniczy a następnie stworzył wraz z Alliance Capital Management własny fundusz powierniczy Przymierze. Bank uczestniczył aktywnie w powstaniu rynku kapitałowego, a jego Centralny Dom Maklerski wkrótce stał się jednym z liderów w swojej branży mając ok. 15% udziałów obrotach GPW.

W 1990 roku bank rozpoczął aktywny rozwój działalności kredytowej dla przedsiębiorstw. 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 przez rząd do obsługi rzemiosła i firm polonijnych). Brak umiejętności, doświadczeń i odpowiednich procedur w tym zakresie doprowadził w krótkim okresie do powstania gigantycznego portfela złych długów o wartości 7 183 mln zł. W ciągu pierwszych trzech lat działalności

w tej dziedzinie bank osiągnął 37% udział złych kredytów w portfelu ogółem, 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%.

Banki wydzielone ze struktury NBP przeżywały również podobne kłopoty, jednakże ich portfel złych długów miał źródło w kredytach udzielonych przedsiębiorstwom państwowym w okresie przed 1989 r. i można go uznać za spuściznę socjalizmu, podczas gdy portfel złych długów Pekao powstał w latach 90-tych i zapracował na nie sam bank.

Tabela 2

Portfel złych długów banków Grupy stanowiący podstawę restrukturyzacji finansowej dokonanej przez Ministerstwo Finansów*.

	Wartość obligacji restrukturyzacyjnych (w mln PLZ)	Portfel kredytów trudnych będący podstawą dokapitalizowania (w mln PLZ)	Udział kredytów trudnych w akcji kredytowej*
Pekao S.A.	3 700 000	7 183 000	55,9%
BDK S.A.	1 790 210	1 854 000	40,7%
PBKS S.A.	1 363 670	1 779 000	45,0%
PBG S.A.	1 256 390	1 302 000	44,6%

* Ponieważ operacja przekazania obligacji restrukturyzacyjnych była przeprowadzana z opóźnieniem udział kredytów trudnych w portfelu odnosi się do najwyższego stanu z przeszłości.

Bank Polska Kasa Opieki SA prowadził na moment konsolidacji działalność w całym kraju za pośrednictwem 145 oddziałów i filii. Był bankiem o dużej bazie depozytów dewizowych, znacznym potencjale klientów detalicznych i relatywnie małym, ale rosnącym portfelu klientów korporacyjnych. Strategia przekształcenia Pekao S.A. w bank uniwersalny była słuszna, bowiem pozwalała wykorzystać naturalny potencjał po stronie pasywów (duży i stabilny portfel depozytów dewizowych i złotych) dla rozwoju działalności kredytowej i operacji na rynku kapitałowym. Realizowana strategia doskonale współgrała z dominującymi trendami rozwoju polskiego sektora bankowego w tym okresie, była także podobna do strategii rozwoju realizowanych przez PBG i BDK, a pewnym zakresie również do PBKS. Trzeba przyznać, że Pekao S.A. realizował swą strategię rozwoju konsekwentnie i bardzo skutecznie, jednakże w okresie bezpośrednio przed konsolidacją nie osiągnął jeszcze stanu docelowego i pod niektórymi względami

ustępował bankom zależnym. Dotyczyło to w szczególności zarządzania ryzykiem kredytowym, bankowości korporacyjnej, niektórych obszarów bankowości inwestycyjnej, gdzie banki komercyjne miały większe osiągnięcia, a zwłaszcza PBG i BDK.

Bank Depozytowo-Kredytowy S.A. w Lublinie utworzony został w 1989 r. na bazie 44 placówek NBP zlokalizowanych na terenie południowo-wschodniej Polski. W okresie pierwszych czterech lat działalności banku wyniki finansowe ulegały systematycznemu pogorszeniu. Jedną z przyczyn było skoncentrowanie działalności banku na terenie typowo rolniczym ze stosunkowo słabo rozwiniętym przemysłem, co ograniczało możliwości rozwoju zwłaszcza w zakresie pozyskiwania lokat i depozytów oraz kreowania akcji kredytowej. Inne ograniczenia wynikały ze szczupłości środków finansowych przyznanych przez NBP, wyjątkowo niskiego poziomu przetwarzania i ewidencji danych oraz braku prowadzenia przez bank obsługi ludności. W pierwszych latach działalności w portfelu kredytowym banku poważną rolę odgrywały kredyty dla przedsiębiorstw silnie związanych z rynkami wschodnimi oraz przedsiębiorstw sektora zbrojeniowego. Załamanie rozliczeń z ZSRR oraz spadek zamówień rządowych spowodowały utratę zdolności kredytowej przez większość z nich, a to w konsekwencji oznaczało dla banku wysoki udział kredytów niepracujących oraz pogorszenie efektywności działalności operacyjnej. Dodatkowo tendencję spadkową w zakresie wyników ekonomicznych w latach 1989-1992 pogłębiały trudności wynikające z zachodzących przemian społeczno-ekonomicznych. Tym niemniej w latach pogarszających się wyników finansowych odnotowano dynamiczny rozwój współpracy z bankami zagranicznymi oraz wzrost sieci placówek banku. W 1992 roku bank rozpoczął formalną współpracę z Bank of Ireland w ramach porozumienia bliźniaczego. W 1993 r. nastąpiła poprawa wyniku finansowego, którego poziom jednakże daleko jeszcze odbiegał od wyników uzyskiwanych w latach 1989-1990. Rok 1994 przyniósł zdecydowaną poprawę sytuacji finansowej (zysk netto w stosunku do roku ubiegłego wzrósł prawie czterokrotnie, a rentowność kapitałów własnych przewyższyła stopę inflacji) oraz wdrożenie przygotowanej wraz ze specjalistami z Bank of Ireland nowej strategii rozwoju, której sedno odzwierciedla hasło „Bliżej Klienta”. W ramach nowej strategii wprowadzono zmiany organizacyjne polegające na zwiększeniu uprawnień placówek terenowych skupionych w sześciu oddziałach terenowych, a w 1995 r. uruchomiono 21 małych jednostek operacyjnych oraz oddział regionalny w Warszawie zwiększając liczbę placówek do 104. W 1995 r. nastąpił dalszy wzrost wyników finansowych, poprawa struktury aktywów oraz powołanie spółek kapitałowych banku do prowadzenia działalności inwestycyjnej i leasingowej. Konsekwentnie realizując przyjętą strategię bank wprowadził szereg nowych produktów i procedur bankowych m.in. kartę płatniczą obsługiwaną w sieci własnych bankomatów oraz kredytowy limit szybkiej obsługi klienta. W 1996 r. nastąpił dalszy rozwój sieci w formie małych, niskonakładowych jednostek, a liczba placówek powiększyła się do 162 jednostek

operacyjnych. Umocniono pozycję banku na krajowym rynku bankomatów i kart bankowym m.in. poprzez zwiększenie sieci dostępnych bankomatów dzięki umowom podpisanym z PBK S.A. oraz Euronet. BDK S.A. jako pierwszy w Polsce wprowadził kartę bankomatową dla studentów. W 1996 r. bank wyraźnie zwiększył swoją aktywność w zakresie finansowania dużych projektów inwestycyjnych uczestnicząc m.in. w konsorcjum kredytowym dla Elektrowni Turów w Bogatyni, Ciech S.A. w Warszawie oraz Telekomunikacji Polskiej S.A.. Przez wszystkie lata swojej działalności bank podtrzymywał swoją obecność na rynkach wschodnich otwierając przedstawicielstwa w Mińsku na Białorusi oraz w Łucku na Ukrainie, które zostało przekształcone w 1997 r. w Bank BDK Ukraina Ltd. w Łucku ze swoim 100% udziałem.

Pomorski Bank Kredytowy S.A. w Szczecinie wydzielony 1 lutego 1989 r. ze struktur Narodowego Banku Polskiego z siecią 37 placówek był na koniec 1996 r. największym bankiem na terenie Pomorza Zachodniego z ponad 50-proc. udziałem w rynku. Do najważniejszych cech charakterystycznych banku zaliczyć można duże doświadczenie w obsłudze szeroko rozumianej branży morskiej, w wymianie gospodarczej z krajami ościennymi (przedstawicielstwo w Berlinie) oraz restrukturyzacji. Bank realizuje strategię banku uniwersalnego obsługując głównie firmy średniej wielkości oraz klientów indywidualnych przy zachowaniu dominującej pozycji w regionie Polski północno-zachodniej. Strategia rozwoju banku położono nacisk na jego regionalny charakter przyznając szczególny priorytet działalności w makroregionie szczecińskim. Bank zakładał odgrywanie aktywnej roli w stwarzaniu warunków do podejmowania inicjatyw gospodarczych i rozwoju biznesu w regionie swojego oddziaływania.

Rozpoczynając działalność w 1989 r. PBKS S.A. dysponował skąpą ofertą produktów. W bilansie, po stronie pasywów dominującą pozycją był kredyt refinansowy i depozyty przedsiębiorstw państwowych, natomiast strukturę aktywów cechował wysoki udział kredytów długoterminowych dla przedsiębiorstw państwowych. Bank zanotował dynamiczny wzrost wielkości sumy bilansowej w latach 1989-1990, kiedy osiągnął dwukrotny wzrost kredytów dla podmiotów gospodarczych i ludności, trzykrotny wzrost wielkości depozytów przy jednoczesnym rozszerzeniu oferty produktów. W 1991 r. nastąpiło załamanie trendu wzrostowego, bank zanotował spadek wielkości sumy bilansowej oraz efektywności operacyjnej w wyniku pogarszającej się sytuacji finansowej klientów i wzrostu liczby kredytów w sytuacji nieregularnej. W okresie 1992/1993 odnotowano dalsze pogorszenie wyników finansowych banku, częściowo wynikające z utworzenia rezerw celowych na trudne należności. Jednocześnie dynamicznie rozwijano działalność operacji zagranicznych (w 1993 r. otworzono Centrum Operacji Zagranicznych w Szczecinie) i usług maklerskich przy stałym rozszerzaniu oferty produktowej oraz sieci jednostek operacyjnych. W 1993 r. bank został dokapitalizowany - otrzymał obligacje restrukturyzacyjne w kwocie 136,4 mln zł, służące pokryciu strat na

działalności kredytowej. Rok 1994 był pierwszym rokiem poprawy wyników finansowych spowodowanej głównie zmniejszeniem odpisów na rezerwy celowe i obciążen podatkowych oraz wzrostem przychodów operacyjnych banku. W 1995 rok nastąpiło zmniejszenie zysku netto w porównaniu z 1994 r. w wyniku utworzonej po raz pierwszy rezerwy na odroczone zobowiązania podatkowe. Zmniejszeniu natomiast uległ udział kredytów nieregularnych w portfelu kredytowym z 35,6% w 1994 r. do 23,4%. Rok 1996 przyniósł dalsze obniżenie udziału kredytów nieregularnych w akcji kredytowej do 14,5%, zdecydowany wzrost wyniku finansowego i wskaźników efektywności ROA i ROE oraz dynamiczny rozwój kredytów konsorcjalnych.

W wyniku prowadzenia działalności komercyjnej suma bilansowa PBKS S.A. w okresie siedmiu lat zwiększyła się 73 mln zł do 4 094 mln zł w 1996 r. Wartość akcji kredytowej w tym okresie wzrosła od 45 mln zł do 1 729 mln zł przy zwiększeniu się liczby rachunków z 68 tys. do 800 tys. Jednocześnie następował dynamiczny wzrost bazy depozytowej, której wartość w momencie startu wynosiła zaledwie 17 mln, a na koniec 1996 r. kształtowała się na poziomie 2 965 mln zł. Tak szybkiemu wzrostowi podstawowych wielkości bilansowych towarzyszył wzrost zatrudnienia (z 1 683 do 4 103 etatów) oraz stosunkowo mały wzrost liczby placówek (z 37 do 67).

Powszechny Bank Gospodarczy S.A., zajmujący piąte miejsce w sektorze bankowym pod względem aktywów oraz trzecie pod względem wartości udzielonych kredytów zasługuje wśród konsolidowanych banków na szczególną uwagę. Cechą charakterystyczną PBG S.A., utworzonego w 1989 r. na bazie 28 oddziałów NBP w 1989 r. w regionie Polski środkowej, jest obsługa tzw. inwestycji centralnych. Były to strategiczne inwestycje rządowe finansowane za pomocą kredytu bankowego gwarantowanego w pełni przez Skarb Państwa. Z kolei dla banku źródłem finansowania był specjalny kredyt refinansowy NBP. W ten sposób realizowano głównie projekty inwestycyjne w sektorze paliwowo-energetycznym. Największe z nich stały się częścią aktywów PBG S.A.: Elektrownia Opole, Elektrownia Bełchatów oraz Kopalnia Węgla Brunatnego w Rogowcu.

W pierwszych latach działalności PBG S.A. główny wysiłek nakierowano na zwiększenie bazy depozytowej, zwłaszcza wkładów pieniężnych ludności oraz rozszerzenie aktywności w sektorze prywatnym. Podjęte wysiłki zaowocowały obniżeniem udziału kredytu refinansowego w strukturze pasywów z 75% do 45% na koniec 1990 r. oraz wzrostem liczby obsługiwanych podmiotów prywatnych z 70 do 3,5 tys. na koniec 1990 r. Przekształcenie banku w 1991 r. w spółkę akcyjną ze 100-proc. udziałem Skarbu Państwa oraz wzrastająca konkurencja spowodowały, iż w 1991 i 1992 r. wprowadzono zmiany w sposobie organizacji i funkcjonowania oraz rozszerzono znacznie ofertę produktów banku. Podobnie jak pozostałe banki komercyjne wydzielone z NBP, Powszechny Bank Gospodarczy boleśnie odczuł spadek jakości swoich aktywów kredytowych. Objawiło się

to w spadku efektywności i współczynnika wypłacalności. Ministerstwo Finansów występujące jako organ właścicielski wkroczyło z pomocą w postaci przyznanych bankowi obligacji restrukturyzacyjnych w łącznej kwocie 1 256 390 mln zł, które zasiły fundusz rezerwowy, z którego można było pokryć koszty utworzenia niezbędnych rezerw celowych na kwotę 955 000 mln zł. Pozostałe rezerwy zostały utworzone wcześniej z własnych funduszy.

W 1993 r. bank rozpoczął realizację zakrojonego na wielką skalę programu wspomaganie restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych przy zastosowaniu instrumentów specjalnej *Ustawy o restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych i banków*. PBG S.A. stał się wkrótce autorem pionierskich rozwiązań zamiany długów na udziały w ramach ugody bankowej. W latach 1993-1995 bank przeprowadził restrukturyzację finansową ponad 40 przedsiębiorstw państwowych, których zadłużenie na koniec 1993 r. wynosiło ponad 11 bilionów zł, a zatrudnienie sięgało 150 000 osób. W celu wspomaganie ich restrukturyzacji operacyjnej PBG utworzył specjalny wehikuł restrukturyzacyjny – PBG Fundusz Inwestycyjny, który został wyposażony w 3 mln zł i 4 mln GBP, gotówki niezbędnej na finansowanie procesu zmian w tych przedsiębiorstwach.

W 1993 r. opracowano plan strategiczny, który zakładał, że PBG S.A. będzie uniwersalnym bankiem komercyjnym działającym na obszarze całego kraju. Było to sygnałem do szybkiego rozwoju bankowości detalicznej i gwałtownej ekspansji terytorialnej. Bank gruntownie zmienił swoją strukturę organizacyjną, wdrożył nowe procedury zarządzania ryzykiem kredytowym, dokonał zmian w zakresie polityki kredytowej oraz zaczął świadomie kształtować politykę cen oferowanych produktów. Od 1994 r. bank notuje stały wzrost wyników ekonomiczno-finansowych oraz dynamiczny rozwój sieci placówek, których liczba na koniec 1996 r. wzrosła do 122. Na krótko przed konsolidacją działalność banku koncentrowała się na obsłudze dużych przedsiębiorstw, wykonywanej przez specjalną jednostkę organizacyjną na szczeblu Centrali; oferowaniu kompleksowych usług dla małych i średnich przedsiębiorstw za pośrednictwem rozwiniętej sieci dużych oddziałów i filii oraz wszystkich produktów bankowych dla osób fizycznych. PBG S.A. zanotował spore osiągnięcia w sferze bankowości inwestycyjnej, która była dla polskich banków dziedziną najmniej znaną ze wszystkich obszarów działalności bankowej. Na podkreślenie zasługują podjęte działania w sferze tworzenia zamkniętych funduszy inwestycyjnych i zarządzania aktywami, aktywna postawa na rynku gwarantowania emisji akcji oraz *project finance*. Aby sprostać oczekiwaniom rynku w zakresie kompleksowej oferty finansowej bank stworzył Grupę Kapitałową PBG, w której skład wchodzi BTUiR Heros (ubezpieczenia), PBG Leasing (leasing), PBG Fundusz Inwestycyjny (fundusz podwyższonego ryzyka specjalizujący się w restrukturyzacji przedsiębiorstw), SRP (fundusz prywatyzacyjno-restrukturyzacyjny), CPF (fundusz typu *venture capital*), PBG Nieruchomości (działalność na rynku nieruchomości komercyjnych

i mieszkaniowym), PBG Informatyka oraz Grupa Zarządzająca Łódź, która zajmuje się powierniczym zarządzaniem przedsiębiorstwami i funduszami zamkniętymi. Działalność Grupy Kapitałowej PBG jest silnym atutem banku, który dzięki temu zyskał reputację instytucji innowacyjnej, elastycznie reagującej na zmieniające się wymagania rynku i nadarzające się okazje inwestycyjne.

W momencie konsolidacji banki zależne konkurowały ze sobą na rynku usług dla przedsiębiorstw i w pewnym zakresie również na rynku bankowości detalicznej na obszarach pokrywania się ich sieci placówek. Jednakże każdy z nich oddzielnie i wszystkie jednocześnie były konkurentem dla Banku Polska Kasa Opieki S.A. Powszechny Bank Gospodarczy i Pekao S.A. były bankami o najmniej komplementarnym profilu działania, konkurującymi ze sobą bezpośrednio na wielu rynkach produktowych i geograficznych. Pekao S.A. miało od dawna swoją kulturę korporacyjną, natomiast banki komercyjne rozwinęły ją w różnym stopniu w okresie swojej samodzielności. Wydaje się jednak, że spośród nich najsilniej rozwiniętą kulturę korporacyjną posiadał PBG S.A., który zdołał rozwinąć nowoczesne podejście do wielu dziedzin bankowości skutkujące poczuciem identyfikacji pracowników z instytucją i jej celami strategicznymi. Dużą rolę w tym zakresie spełnia kadra menedżerska wyższego szczebla, oddziałująca motywacyjnie i integrująco na pracowników. Wykształcone cechy przywódcze i rozwinięty instynkt współzawodnictwa były bardzo przydatne w warunkach konkurencji rynkowej, gdzie walka o swoją pozycję była dla każdego z banków naturalnym celem.

Przedwstępny etap konsolidacji.

Utworzenie Grupy PEKAO S.A. było spełnieniem planów administracji rządowej dotyczących konsolidacji banków należących do Skarbu Państwa. Jej powstaniu towarzyszyło szereg kontrowersji, które głównie dotyczyły uzasadnienia celowości i sposobu przeprowadzenia operacji przez właściciela reprezentowanego przez Ministerstwo Finansów.

Dla Pekao S.A. transakcja ta była w punkcie wyjścia niezwykle korzystna, bo prowadziła do gwałtownego zwiększenia siły kapitałowej i wielkości aktywów, a jednocześnie nie wiązała się z żadnymi wydatkami na zakup, ponieważ akcje banków zależnych miały zostać wniesione na pokrycie podniesienia kapitału Pekao S.A. Był to w istocie prezent dla Pekao S.A., który pozwalał na znaczną poprawę pozycji konkurencyjnej, pod warunkiem wykorzystania korzyści skali związanych z koncentracją kapitału, aktywów i sieci placówek. Wkrótce po ogłoszeniu decyzji rządu o konsolidacji do prasy przedostała się poufna koncepcja Pekao S.A. o sposobie konsolidacji z bankami zależnymi, która była przeciwstawna do wcześniejszych zapowiedzi. Zamiast partnerskiego przejęcia na

zasadach równości i kontynuacji niezależnego bytu banków zależnych ujawnione plany pozwalały przewidywać szybkie wchłonięcie przez Pekao S.A. banków przejmowanych¹. Przekierowanie informacji nastąpiło w momencie niekorzystnym dla inicjatorów konsolidacji, ponieważ dla realizacji transakcji nie wystarczała decyzja właścicielska, bowiem należało jeszcze dopełnić z pozoru prostej formalności podpisania przez uczestników umowy konsolidacyjnej. Mimo, że podobnie jak Pekao S.A., banki zależne były wyłączną własnością Skarbu Państwa, utworzenie grupy bankowej wymagało jeszcze decyzji ich zarządów. Wynikało to z faktu, że parlament wprowadził do projektu *Ustawy o łączeniu i grupowaniu banków*² liczne poprawki mające na celu racjonalizację procesu konsolidacji i częściowe jego uniezależnienie od partykularnych interesów administracji państwowej. Do nich należał min. wymóg uzyskania zgody zarządów banków uczestniczących w konsolidacji w formie umowy o zawiązaniu grupy, która określa zasady działania połączonych banków. Ponieważ rząd nie konsultował, ani nie uzasadniał swoich planów konsolidacyjnych z zarządami banków, to w okresie przed podjęciem ostatecznej decyzji o połączeniu banków podejmowały one różne działania obronne. Szczególnie aktywne były w tym zakresie zarządy PBG S.A. i PBKS S.A. Andrzej Szukalski - prezes zarządu PBG S.A., będąc jednocześnie prezesem zarządu Związku Banków Polskich, w licznych wystąpieniach ostrożnie krytykował plany administracyjnej konsolidacji. Zarząd PBG S.A. przedstawił Ministerstwu Finansów wiosną 1996 r. oficjalne stanowisko, że administracyjna forma konsolidacji *„jest wysoce ryzykowna i grozi nie uzyskaniem zakładanych korzyści synergicznych a nawet osłabieniem pozycji rynkowej i pozycji rynkowej banków biorących w niej udział”*, dlatego *„ścieżka indywidualnej prywatyzacji jest dla banku rozwiązaniem lepszym a ryzyka z nią związane da się oszacować i kontrolować”*³. Wraz z rozwojem wydarzeń, zarząd PBG S.A. doszedł do wniosku, że nie sposób będzie się przeciwstawić woli urzędników pragnących stworzenia dominującej rynek grupy bankowej. Dlatego PBG S.A. w ostatniej chwili przedstawił własną koncepcję konsolidacji, która zakładała połączenie trzech banków: PBKS, BDK i PBG, bez udziału Pekao S.A. Rząd pozostał przy swoim i nakazał realizację konsolidacji w trybie pilnym. Pierwszą ofiarą konsolidacji była Prezes Zarządu PBKS S.A. pani Barbara Bartkowiak, którą krytyka konsolidacji kosztowała utratę stanowiska. Krytyka planowanego przedsięwzięcia konsolidacji banków państwowych płynąca zewsząd dotyczyła przede wszystkim administracyjnego sposobu przeprowadzenia i braku jakichkolwiek badań analitycznych i działań przygotowawczych do procesu integracji.

¹ Zob. „Propozycje integracji banków Grupy Pekao S.A.” Rzeczpospolita, 11.07.1996 r.

² „Ustawa o łączeniu i grupowaniu niektórych banków w formie spółki akcyjnej” została przyjęta przez Sejm 14.06.96r., a weszła w życie 10.08.96 r. Przepisy ustawy dotyczą jedynie banków ze 100-proc. udziałem Skarbu Państwa

³ *Powszechny Bank Gospodarczy S.A. w Łodzi. Stan obecny i perspektywy rozwoju*. Maszynopis. Stanowisko w sprawie prywatyzacji i konsolidacji banku. Marzec 1996 r.

Umowa o zawiązaniu Grupy Pekao S.A. – warunki konsolidacji

W lipcu 1996 r. Rada Ministrów wyraziła zgodę na utworzenie grupy bankowej wokół Banku Polska Kasa Opieki SA i upoważniła Ministra Finansów do podjęcia działań zmierzających do jej utworzenia, a w szczególności do wniesienia akcji banków zależnych PBG S.A., PBKS S.A. oraz BDK S.A. na podwyższenie kapitału akcyjnego banku dominującego. Uzasadnienie było lakoniczne:

Bank Polska Kasa Opieki S.A. z racji wielkości posiadanych kapitałów, uniwersalnego charakteru działalności oraz ogólnokrajowej sieci oddziałów będzie pełnił funkcję lidera – banku dominującego grupy bankowej. W skład grupy bankowej wejdą również banki o zasięgu regionalnym, które swoim potencjałem zwiększą możliwości rozwojowe grupy.

Celem utworzenia grupy bankowej w podwyższonym składzie jest wykreowanie podmiotu zdolnego do konkurencji na krajowym i międzynarodowym rynku finansowym.⁴

Determinacja rządu w realizacji swoich zamierzeń była wystarczająca dla podjęcia ostatecznej decyzji o utworzeniu grupy bankowej wokół Pekao S.A. mimo sprzeciwu środowiska bankowego i liberalnego skrzydła parlamentu.. Jednakże dla zachowania pozorów partnerstwa i w celu zadośćuczynienia wymogom ustawowym, Ministerstwo Finansów poleciło zarządom banków niezwłocznie podpisać umowę określającą zasady połączenia. Jeżeli taka umowa byłaby negocjowana przed podjęciem decyzji administracyjnej o konsolidacji, to można by zakładać merytoryczną dyskusję o celach i sposobach ich osiągnięcia w warunkach wzajemnych powiązań kapitałowych. Tymczasem zarządy znalazły się w sytuacji, kiedy decyzja o połączeniu już zapadła, natomiast od nich wymagano jej potwierdzenia oraz merytorycznego uzasadnienia. Dla zapewnienia rezultatów zgodnych z oczekiwaniami Ministerstwo Finansów, reprezentujące właściciela, oddelegowało swojego przedstawiciela do zespołu negocjującego umowę. Oczekiwania, że przedstawiony przez Pekao S.A. projekt umowy o zawiązaniu grupy bankowej zostanie niezwłocznie podpisany, nie spełniły się. Ostatecznie negocjacje zajęły 8 tygodni i dopiero czternasta wersja umowy znalazła aprobatę wszystkich uczestników. Odwagę skazanych na wchłonięcie banków zależnych wzmocniło słabe przygotowanie Pekao S.A. do negocjacji. PBG S.A. niespodziewanie zgłosił szereg uwag do umowy i otworzył tym samym merytoryczną dyskusję o zasadach przyszłej współpracy. Główne obszary rozbieżności dotyczyły określenia celu konsolidacji, misji i głównych celów strategicznych grupy, zasad funkcjonowania grupy, w tym przede wszystkim modelu zarządzania, struktury organizacyjnej, specjalizacji banków zależnych. Pekao S.A. wspierane przez Ministerstwo Finansów zdołało narzucić pogląd, że jak najszybciej należy dokonać połączenia, a w drugiej kolejności przystąpić do opracowania celów strategicznych i strategii działania grupy. Tym nie mniej należało rozwiązać problemy

⁴ Dokumenty Rady Ministrów.

bieżącej współpracy. Najwięcej kontrowersji wzbudził problem modelu zarządzania i struktury organizacyjnej grupy. Przede wszystkim PBG S.A., w mniejszym stopniu również inne banki zależne, wykorzystując słabość Pekao S.A. w postaci ewidentnego braku przygotowanej wcześniej strategii konsolidacji, dążyły do uzyskania jak największej indywidualnej autonomii działania w ramach przyszłej struktury przy jednoczesnym zachowaniu wpływu na decyzje dotyczące funkcjonowania grupy jako całości. W efekcie władza właścicielska Pekao S.A. została poważnie ograniczona w podpisanej umowie o zawiązaniu grupy bankowej. Jako cel połączenia określono: *zwiększenie możliwości rozwojowych Grupy Bankowej wyrażających się podniesieniem poziomu jakości i rozszerzeniem zakresu usług świadczonych klientom oraz zwiększeniem bezpieczeństwa jej członków drogą wzajemnego gwarantowania płynności płatniczej*⁵. Jednocześnie banki przejmowane (PBG, BDK, PBKS) zdołały osiągnąć w negocjacjach swój otwarcie deklarowany cel, jakim były gwarancje zachowania niezależności prawnej i ekonomicznej, co zapewniało im przetrwanie jako silnych banków regionalnych. Zapis umowy konsolidacyjnej mówi, że *cele Grupy będą realizowane przy zachowaniu tożsamości, osobowości i odrębności prawnej każdego Członka Grupy* (Art.2. ust. 2.2) Był to najdłużej dyskutowany punkt umowy, żądanie jego wprowadzenia było warunkiem przystąpienia PBG S.A. do Grupy. Było jasne, że jego akceptacja w sposób nieodwracalny uniemożliwiała fuzję na gruncie tej umowy.

Po wynegocjowaniu umowy dalsze formalne działania konsolidacyjne nastąpiły szybko i sprawnie:

16. 09. 1996 podpisanie *Umowy o zawiązaniu Grupy Pekao S.A.*

⇒ W dniach 2.-12.10.96 r. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenia Akcjonariuszy banków Grupy podjęły uchwały zatwierdzające zawarcie umowy o zawiązaniu Grupy Pekao S.A. oraz o zmianie statutu

⇒ 1.10.96 r. banki zależne zgodnie z art. 78 ustawy z dnia 31 stycznia 1989 r. - prawo bankowe w imieniu Banku Pekao S.A. złożyły do Prezesa Narodowego Banku Polskiego wnioski o wyrażenie zgody na objęcie przez Bank Pekao S.A. ich akcji w ilości dającej Bankowi Pekao S.A. 100% głosów na walnych zgromadzeniach akcjonariuszy Banków Zależnych. Dnia 10.10.96 r. Pierwszy Zastępca Prezesa NBP podpisał decyzję o wyrażeniu zgody na nabycie pakietów akcji stosownie do wniosków

⇒ 3.10.96 r. banki zależne zgodnie z art. 11 ustawy z dnia 24 lutego 1990 r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym złożyły w Urzędzie Ochrony Konkurencji i Konsumentów zgłoszenia o zamiarze objęcia akcji przez Bank Pekao

⁵ Dyskusja na ten temat trwała wiele dni i osiągnięty w rezultacie kompromis stanowi słabe uzasadnienie dla podejmowanego działania, jak również bardzo ogólnie i w efekcie mało wyraziście określa misję grupy.

S.A. W dniu 10.10.96 Prezes UOKiK wydał decyzję wyrażającą brak zastrzeżeń do zamiaru objęcia przez Bank Pekao S.A. akcji banków wchodzących w skład Grupy

⇒ 8.10.96 r. Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Banku Pekao S.A. podjęło uchwałę o podwyższeniu kapitału akcyjnego Banku Pekao S.A. Kapitał akcyjny został podwyższony o kwotę 97 650 00 zł w drodze VII emisji 244 125 akcji na okaziciela o nominalnej wartości 400 zł każda. Podwyższenie kapitału akcyjnego opłacone zostało przez Skarb Państwa reprezentowany przez Ministra Finansów wkładem niepieniężnym w postaci wszystkich akcji banków zależnych, których jedynym właścicielem był Skarb Państwa:

- ◆ BDK S.A. - kapitał akcyjny w wysokości 2 910 000 zł dzielący się na 2 910 000 akcji na okaziciela o wartości nominalnej 10 zł każda
- ◆ PBKS S.A. - kapitał akcyjny w wysokości 3 540 000 zł dzielący się na 3 540 000 akcji na okaziciela o wartości nominalnej 10 zł każda
- ◆ PBG S.A. - kapitał akcyjny w wysokości 3 315 000 zł dzielący się na 3 315 000 akcji na okaziciela o wartości nominalnej 10 zł każda

Po podwyższeniu kapitału kapitał akcyjny Banku Pekao S.A. składa się z 344 125 akcji na okaziciela o wartości 400 złotych każda.

⇒ 21.10.96 r. Minister Finansów wydał zgodę na wprowadzenie stosownych zmian w statutach banków Grupy, a następnie w dniach 5-13.11.96 r. podobną zgodę uzyskały od Prezesa NBP wszystkie banki Grupy

⇒ W dniach 6.11.-18.12.96 r. dokonano wpisu do rejestrów wszystkich banków Grupy zmian wynikających z zawiązania Grupy Pekao S.A.

⇒ W dniach 12.12.96-16.01.97 w Monitorze Sądowym i Gospodarczym, Rzeczypospolitej oraz Trybunie zamieszczone zostały ogłoszenia o zawiązaniu Grupy Bankowej

Porównując przygotowania i sposób podjęcia decyzji o konsolidacji banków Grupy Pekao S.A. z praktyką transakcji fuzji i przejęć banków w gospodarce rynkowej, można zauważyć podstawowe błędy w sztuce, które w punkcie wyjścia stwarzały poważne zagrożenia dla dalszego przebiegu tego procesu i konkurencyjności grupy w przyszłości. Główne błędy i zaniedbania na etapie przygotowania i podejmowania decyzji o utworzeniu Grupy Pekao S.A. dotyczyły:

- terminu konsolidacji,
- wyboru partnerów,
- sposobu przeprowadzenia operacji.

Konsolidacja banków państwowych przed ich prywatyzacją jest mało czytelna dla przyszłych inwestorów i trudna do przeprowadzenia w warunkach, kiedy właścicielem jest państwo, a jego reprezentanci w imię zmieniających się politycznych celów mają bieżący wpływ na funkcjonowanie banków i przebieg procesu. Dobór partnerów był niewłaściwy, bowiem stojąc w sprzeczności z zasadą komplementarności profilu działania, można było jedynie liczyć na uzyskanie efektów skali. Korzyści synergiczne w sektorze finansowym osiągane są głównie przy połączeniach instytucji o uzupełniających się profilach działania albo w połączeniach mających na celu wzrost geograficznego obszaru działania. Wielkość aktywów, jakkolwiek ważna, nie jest głównym motorem fuzji i przejęć w sektorze bankowym. W tym przypadku, przynajmniej w odniesieniu do PBG widoczny jest konkurencyjny charakter obu banków zarówno pod względem geograficznej koncentracji działalności, jak i specjalizacji biznesowej. Administracyjny sposób przeprowadzenia konsolidacji nie przekonywał nikogo z biorących udział, że jest to operacja wzmacniająca pozycję rynkową. Komunikacja celów konsolidacji dla pracowników banków i otoczenia gospodarczego była mało wiarygodna i nieskuteczna. Brak strategii przeprowadzenia konsolidacji ze strony banku dominującego skutkowało wzmocnieniem pozycji banków zależnych w punkcie wyjścia i prowadził do odłożenia w czasie korzyści konsolidacji.

Podpisanie odpowiednich umów i ich ratyfikacja przez organy nadzorcze, a następnie przejęcie praw właścicielskich przez Pekao S.A. zakończyło pierwszy etap konsolidacji, który jak się później okazało był najłatwiejszy. Przyszłość potwierdziła wszystkie obawy i zagrożenia nieprzemysłanej i źle przygotowanej operacji.

Proces konsolidacji – I etap.

Pekao S.A. nie posiadało przygotowanego planu konsolidacji, wobec czego proces ten nabrał cech uczenia się poprzez praktykę (*learning by doing*), a doświadczenia zdobywane w trakcie były podstawą dla dalszych działań. Euforia z nieoczekiwanego wzrostu potencjału mierzonego aktywami, wielkością sieci i udziałem banków grupy w rynku usług finansowych wkrótce przekształciła się w pytanie jak potencjalne możliwości transponować na konkurencyjność rynkową. W procesach konsolidacyjnych na początku zawsze ujawniają się dysfunkcje działalności uczestników. Wynikają z konieczności dostosowania organizacji do uzgodnionego sposobu działania i realizacji nowej strategii. Najważniejsze, aby w średnim okresie oszczędności i korzyści synergiczne przewyższyły bezpośrednie i pośrednie koszty połączenia. W wielu przypadkach pojawiają się koszty, natomiast korzyści są mniejsze niż zakładano. Wówczas konsolidacja staje się nieudanym przedsięwzięciem. Banki Grupy w chwili podpisywania umowy tylko częściowo zdawały sobie sprawę ze skomplikowanych procesów zarządczych towarzyszących procesowi konsolidacji przeprowadzanej na tak dużą skalę. Transakcja przejęcia lub fuzji jest skomplikowana, a co dopiero konsolidacja czterech podmiotów gospodarczych.

Tabela 3. Porównanie prowadzonej przez banki Grupy Pekao S.A. działalności w momencie powstania Grupy Bankowej.

	Pekao SA	BDK S.A.	PBKS SA	PBG SA
Bankowość detaliczna:				
konta osobiste:				
<i>ilość(tys. szt.)</i>	173,9	193,3	112,7	191,5
<i>wartość(mln zł):</i>	299,1	227,7	146,6	243,8
depozyty złotowe:				
<i>ilość(tys. szt.)</i>	430,4	304,5	417,1	288,8
<i>wartość(mln zł):</i>	3 211,9	972,1	1 122,5	922,4
depozyty walutowe:				
<i>ilość(tys. szt.)</i>	2 088,2	164,9	126,8	86,8
<i>wartość(mln zł):</i>	10 915,4	473,3	509,9	306,6
Kredyty:				
<i>ilość(tys. szt.)</i>	94,4	254,1	17,8	267,8
<i>wartość(mln zł):</i>	544,8	392,3	61,1	442,9
karty bankowe:				
<i>ilość(tys. szt.)</i>	206,4	85,7	10,8	5,5
Rachunki papierów wart. (tys. szt.)	129	54,6	30,9	21
Bankowość korporacyjna:				
Rachunki bieżące:				
<i>ilość(tys. szt.)</i>	76,1	40,3	39,1	52,3
<i>wartość(mln zł):</i>	1 408,3	730,3	841,1	520,8
Depozyty złotowe:				
<i>ilość(tys. szt.)</i>	12,3	11,0	240,0	7,5
<i>wartość(mln zł):</i>	976,1	234,0	15,8	175,3
Depozyty walutowe:				
<i>ilość(tys. szt.)</i>	11,5	2,3	1,6	0,8
<i>wartość(mln zł):</i>	313	56,1	56,7	20,7
Kredyty:				
<i>ilość(szt.)</i>	5 827	9 027	bd	6 881*
<i>wartość(mln zł):</i>	4 671,1	1 445,4	1 267,9	5 801,8
Gwarancje i poręczenia:				
<i>ilość (szt.)</i>	586	157	453	123
<i>wartość(mln zł):</i>	97,3	76,5	146,6	94,9
Karty bankowe:				
<i>ilość(szt.)</i>	5 434	654	1 346	1 601
Rachunki papierów wart. (szt.)	1 100	60	0	60
Operacje zagraniczne:				
<i>wartość(mln USD):</i>	4 654,1	1 109,3	1 534,4	810,8

* bez kredytów inwestycyjnych

Proces konsolidacji przebiegał chaotycznie i w okresie pierwszych 18 miesięcy nie przyniósł żadnych wymiernych korzyści. Zwykle najważniejszym efektem, który powinien ujawnić się natychmiast, są oszczędności kosztowe. Tych nie tylko nie było, ale nawet koszty działania Grupy Pekao wzrosły. Dynamika kosztów funkcjonowania (koszty działania + amortyzacja) w okresie 1996/1997 wynosiła 125,7 przy inflacji 13,2% w 1997r. Istotne dla oceny rezultatów konsolidacji wskaźniki kosztów za pierwszy rok działalności banków w ramach Grupy Pekao pogorszyły się (średnie dla banków Grupy):

- wskaźnik koszty funkcjonowania / wynik na działalności bankowej – wzrost z 50,9 w 1996 r. do poziomu 51,5 w 1997 r.
- wskaźnik kosztów funkcjonowania na jednostkę aktywów netto - wzrost z 2,5% w 1966 r. do 2,8% w 1997 r.
- wskaźnik przychody / koszty wzrósł w ostatnim roku niezależnej działalności ze 120,2 % do 122,2 w 1996 r., a w pierwszym roku konsolidacji spadł do poziomu 118,9% (1997 r.)

Banki Grupy w chwili podpisywania umowy tylko częściowo zdawały sobie sprawę ze skomplikowanych procesów zarządczych towarzyszących konsolidacji przeprowadzanej na tak dużą skalę. Należy tu podkreślić, że przejęcie lub fuzja jest procesem skomplikowanym, o wiele bardziej zaś skomplikowana jest konsolidacja czterech podmiotów gospodarczych. Potwierdziła się obawa, że nieprzygotowany proces konsolidacji może spowodować marnotrawstwo zasobów (kapitału ludzkiego i finansowego). Banki w dużym stopniu zajęły się same sobą w czasochłonnym procesie dyskusji, analiz i szukania kierunków drogi dalszego rozwoju. Prowadziło to do jawnych i ukrytych konfliktów pomiędzy kadrą kierowniczą i pracownikami konsolidujących się banków. Brak lidera konsolidacji, który byłby zdolny podjąć zadania koncepcyjnym, organizacyjnym i socjotechnicznym, miał negatywny wpływ na przebieg procesu, przy czym chodzi tu raczej o zespół ludzi kształtujących ten proces, niż o prezesa zarządu Pekao S.A.

Rolę organu koordynującego proces konsolidacji i bieżące zarządzanie w grupie przejęła Rada Grupy, która stała się faktycznie komitetem sterującym konsolidacji. Rada Grupy może uchylać zalecenia dla członków Grupy, w szczególności dotyczące ich finansowej i organizacyjnej restrukturyzacji oraz zawierania przez nich umów długoterminowych. Rada Grupy podejmuje decyzje w formie uchwał, które obowiązują wszystkich członków Grupy⁶. W okresie pierwszych 12 miesięcy funkcjonowania Rada Grupy podjęła aż 105 uchwał dotyczących wszystkich obszarów działalności bankowej. **Wobec braku programu konsolidacji Rada Grupy powołała szereg zespołów problemowych, których głównym celem było dokonanie oceny sytuacji w poszczególnych obszarach działalności bankowej we wszystkich bankach grupy i wypracowanie rekomendacji najlepszych rozwiązań dla potrzeb konsolidowanej struktury. Takie podejście jest słuszne przy założeniu, że celem rzeczywistym, a nie pozorowanym jest wybór i wdrożenie we wszystkich bankach najlepszego rozwiązania spośród istniejących w bankach Grupy.** Tak niestety nie było, więc praca tych zespołów w dużej części miała charakter udawanej dyskusji o z góry znanym rezultacie, który sprowadzał się do przyjęcia

⁶ Dla obowiązywania uchwał Rady Grupy niezbędne są ich potwierdzenia uchwałami zarządów banków uczestników, których odpowiedzialność za zarządzanie spółką wynika z kodeksu handlowego. Jest to formalność zważywszy udział najwyższych rangą członków zarządów banków w Radzie Grupy.

rozwiązania istniejącego w Pekao S.A. W takim przypadku praca tych zespołów była marnotrawstwem czasu i energii uczestników, zwłaszcza, że ich praca kończyła się na etapie przyjęcia rekomendacji.

Największym błędem było rozpoczęcie prac zespołów zadaniowych, uruchomienie ogromnych zasobów ludzkich banków Grupy, bez sprecyzowania strategicznych celów działania i określenia ich roli w procesie konsolidacji. Było to praktycznie niemożliwe przed opracowaniem strategii konsolidacji i strategii działania Grupy, której powinny być podporządkowane wszystkie wysiłki podejmowane zaraz po podpisaniu umowy o zawiązaniu Grupy.

Lista utworzonych zespołów problemowych jest długa, podobnie jak liczba osób wyższego kierownictwa zaangażowanych w te prace. Na tym przykładzie widać, że przeprowadzenie konsolidacji wymaga zaangażowania dużych zasobów ludzkich o najwyższych kwalifikacjach, które zwykle są odrywane od bieżących zadań, co nie pozostaje bez wpływu na sprawność działania organizacji.

Tabela 4. Zestawienie zespołów problemowych Grupy Pekao S.A.

	Nazwa Zespołu	Główne zadania Zespołu	Skład	Data powołania/ rozwiązania
1.	Zespół Problemowy ds. Rachunkowości i Sprawozdawczości	Wprowadzenie jednolitego planu kont, zasad księgowości, zasad sporządzania bieżącej i okresowej sprawozdawczości oraz technologii jej przekazywania, trybu rozliczeń pomiędzy bankami Grupy, wymogów w zakresie współpracy z audytorem	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor Departamentu Rachunkowości i Sprawozdawczości Pekao S.A. • Dyrektor Departamentu Finansowego PBKS S.A. • Dyrektor Departamentu Rachunkowości PBG S.A. • Dyrektor Departamentu Rachunkowości .PBKS SA 	30.09.1996 r.
2.	Zespół Problemowy ds. Informatyki	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie możliwości i sposobu integracji istniejących systemów informatycznych wspomagających gospodarkę pieniężną oraz zarządzanie ryzykami bankowymi • zwiększenie bezpieczeństwa systemów informatycznych 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor Departamentu Rozwoju Systemów Informatycznych Pekao S.A. • Dyrektor Departamentu Informatyki BDK S.A. • Dyrektor Departamentu Informatyki PBKS SA • Dyrektor Departamentu Informatyki - PBG SA 	30.09.1996 r.
3.	Zespół ds. Biur Maklerskich	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie jednolitych zasad wyodrębnienia biur maklerskich banków Grupy • Przygotowanie sposobu koordynacji działań biur maklerskich Grupy 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor CBM Pekao S.A. • Dyrektor DM BDK S.A. • Dyrektor DM PBG S.A. • Dyrektor DM PBKS SA 	30.09.1996 r.
4.	Zespół Planowania Finansowego	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie diagnozy systemów planowania banków • Opracowanie koncepcji systemu planowania finansowego w Grupie • Opracowanie założeń do konstrukcji planów finansowych • Określenie sposobu oceny realizacji planów finansowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor Departamentu Finansowego Pekao S.A. • Dyrektor Departamentu Ekonomicznego BDK S.A. • Dyrektor Departamentu Analiz i Prognoz PBKS S.A. • Dyrektor Departamentu Planowania i Informacji Zarządczej PBG S.A. 	21.10.1996 r.

5.	Zespół Rozwoju Sieci Placówek Krajowych	Opracowanie propozycji koordynacji planów rozwoju oraz poprawy warunków pracy i obsługi klientów w placówkach krajowych banków Grupy	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor Departamentu Współpracy z Oddziałami PBKS S.A. • Dyrektor Biura w Departamencie Administracji Pekao S.A. • Dyrektor Biura Zarządu BDK S.A. • Dyrektor Banku PBG SA 	21.10.1996 r. 6.11.1997r.
6.	Zespół Zarządzania Ryzykami Bankowymi	Przygotowanie propozycji przeprowadzenia procesów dostosowawczych w zakresie zarządzania ryzykami bankowymi tj. ryzyka stopy procentowej, płynności i kursu walutowego w celu zwiększenia bezpieczeństwa Funkcjonowania Grupy oraz optymalizacji uzyskiwanego dochodu do ponoszonego ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor Departamentu Ryzyka Kredytowego PBG S.A. • Dyrektor Departamentu Zarządzania Ryzykami Pekao S.A. • Dyrektor Biura Ryzyka Bankowego BDKS.A. • Dyrektor Departamentu Skarbu PBKS SA 	21.10.1996 r.
7.	Zespół Problemowy ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie wspólnych metod planowania zatrudnienia, rekrutacji i oceny pracowników • Opracowanie wspólnej polityki szkoleniowej • Opracowanie monitorowania sytuacji kadrowej w bankach 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor Departamentu Spraw Pracown. Pekao S.A. • Dyrektor Departamentu Kadr i Szkoleń BDK S.A. • Dyrektor Departamentu Kadr i Szkoleń PBKS S.A. • Dyrektor Departamentu Zasobów Ludzkich PBG SA 	21.10.1996 r.
8.	Zespół Gospodarki Pieniężnej	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie metod zarządzania gospodarką pieniężną, • Ujednolicenia polityki zarządzania bieżącą płynnością, • Opracowanie zasad wyceny środków transferowych w ramach Grupy 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor Departamentu Gosp. Pieniężnej Pekao S.A. • Z-ca Dyrektora Departamentu Zarządzania Finansowego BDK S.A. • Dyrektor Departamentu Skarbu PBKS S.A. • Dyrektor Departamentu Skarbu PBG SA 	21.10.1996 r.
9.	Zespół Polityki Kredytowej	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie założeń polityki kredytowej banków Grupy • Opracowanie procedur kredytowych banków Grupy • Opracowanie zasad monitorowania portfela kredytowego oraz ryzyka kredytowego 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor Departamentu Kredytowego Pekao S.A. • Dyrektor Departamentu Dużych Podmiotów- BDK S.A. • Dyrektor Departamentu Systemu Kredyt. PBKS S.A. • Dyrektor Departamentu Ryzyka Kredyt. PBG SA 	21.10.1996 r. 8.12.1997r.
10.	Zespół ds. Wizerunku Grupy Pekao S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie i przeprowadzenie ogólnopolskiej kampanii promocyjnej Grupy • Wybór wspólnego logo banków Grupy 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor Departamentu Marketingu Pekao S.A. • Pracownik Departamentu Księgowości BDK S.A. • Dyrektor Departamentu Marketingu PBKS S.A. • Dyrektor Public Relations PBG SA 	21.10.1996 r.
11.	Zespół ds. Strategii Grupy Pekao S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Ocena aktualnych planów strategicznych banków Grupy i stopnia ich wdrożenia • Sformułowanie misji Grupy i głównych założeń strategii Grupy na bazie przeprowadzonej diagnozy strategicznej 	<ul style="list-style-type: none"> • I Wiceprezes Banku Pekao S.A. • Wiceprezes Zarządu BDK S.A. • Wiceprezes Zarządu PBKS S.A. • I Wiceprezes Zarządu PBG SA 	25.11.1996 r. 8.12.1997r.
12.	Zespół Problemowy ds. Bankowości Detalicznej	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie prac projektowych nad nowymi produktami i kanałami dystrybucji • rozwój działalności kredytowej w segmencie ludności i małych podmiotów gospodarczych • ustalanie zasad polityki produktowej • wdrożenie wspólnych standardów oceny jakości obsługi 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor Departamentu Bankowości Detalicznej Pekao S.A. • Dyrektor Departamentu Małych Przedsiębiorstw. i Ludności BDK S.A. • Dyrektor Departamentu Operacji Bankowych PBKS S.A. • Dyrektor Departamentu Bankowości Detalicznej PBG SA 	25.11.1996 r.

13.	Zespół Problemowy ds. Inwestycji Kapitałowych	<ul style="list-style-type: none"> Analiza zaangażowań kapitałowych banków Grupy Opracowanie założeń polityki inwestycyjnej Grupy Opracowanie zasad zarządzania zaangażowaniem kapitałowym banków Grupy 	<ul style="list-style-type: none"> Dyrektor Biura Inwestycji Kapitałowych BDK S.A. Dyrektor Departamentu Operacji Kapitałowych Pekao S.A. Dyrektor Departamentu Inwestycji Kapitałowych- PBKS S.A. Dyrektor Departamentu Inwestycji Kapitałowych PBG SA 	16.12.1996 r. 28.04.1997r.
14.	Zespół Problemowy ds. Obsługi Dużych Klientów	<ul style="list-style-type: none"> Koordinacja standardów obsługi dużych klientów Koordinacja polityki akwizycyjnej w ramach Grupy Wdrożenie standardów oceny dochodowości obsługi dużych klientów 	<ul style="list-style-type: none"> Dyrektor Departamentu Bankowości Przedsiębiorstw PBGS.A. Dyrektor Departamentu Bankowości Przedsiębiorstw Pekao S.A. Dyrektor Departamentu Obsługi Dużych Podmiotów Gospodarczych BDK SA Dyrektor Departamentu Kredytów PBKS S.A. 	16.12.1996 r. 5.08.1997 r.
15.	Zespół Problemowy ds. rozliczeń i finansowania transakcji handlu zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> Opracowanie modelu rozliczeń i sprawozdawczości transakcji handlu zagranicznego Ujednoczenie polityki finansowania transakcji oraz procedur operacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> Dyrektor Departamentu Bankowości Międzynarodowej Pekao S.A. Dyrektor Departamentu Rozliczeń Zagranicznych Pekao S.A. Z-ca Dyrektora Departamentu Zagranicznego PBKS S.A. Dyrektor Departamentu Operacji Zagr. PBG SA 	16.12.1996 r.
16.	Zespół ds. opracowania regulaminu podziału akcji pomiędzy pracowników Grupy	<ul style="list-style-type: none"> Określenie osób uprawnionych do nieodpłatnego nabycia akcji Banku Pekao S.A. Przygotowanie wstępnego regulaminu podziału akcji pomiędzy pracowników Grupy 	<ul style="list-style-type: none"> Wiceprezes Zarządu BDK S.A. Z-ca Dyrektora Spraw Pracowniczych .Pekao S.A. Dyrektor Departamentu Kadr i Szkoleń BDK S.A. Dyrektor Departamentu Kadr i Szkoleń, PBKS S.A. Dyrektor Departamentu Zasobów Ludzkich PBG S.A. 	27.01.1997 r. 23.06.1997r.
17.	Zespół ds. Zabezpieczeń Bankowych	<ul style="list-style-type: none"> Standaryzacja systemów technicznego zabezpieczenia lokali, ochrony przeciwpożarowej Opracowanie wspólnych procedur dla transportu wartości oraz informacji wzajemnej o fałszywych dokumentach 	<ul style="list-style-type: none"> Z-ca Dyrektora Departamentu Administracji Pekao S.A. Naczelnik Wydziału Zabezpieczeń BDK S.A. Naczelnik Wydziału Zabezpieczeń PBKS S.A. Dyrektor Departamentu Administracji PBG SA 	27.01.1997 r.
18.	Zespół ds. opracowania przeglądu struktur organizacyjnych banków Grupy	<ul style="list-style-type: none"> Przeprowadzenie analizy struktur organizacyjnych w bankach Grupy Opracowanie projektu ujednoliconej struktury organizacyjnej w bankach Grupy 	<ul style="list-style-type: none"> Dyrektor Departamentu Rachunków i Operacji Bankowych Pekao S.A Z-ca Dyrektora Biura Zarządu BDK S.A. Specjalista, Departament Kadr i Szkoleń PBKS S.A. Dyrektor Departamentu Organizacji PBG S.A. 	27.01.1997 r.
19.	Zespół Przewodniczących Komitetów Zarządzania Aktywami i Pasywami	Funkcje opiniodawczo-doradcze w zakresie założeń strategii, planów finansowych, poziomu ryzyk bankowych, polityki stóp procentowych i kształtowania stóp referencyjnych, struktury bilansu, oceny jakości portfela kredytowego	<ul style="list-style-type: none"> Dyrektor Banku, Pekao S.A. Wiceprezes Zarządu BDK S.A. Wiceprezes Zarządu PBKS S.A. Wiceprezes Zarządu PBG S.A. 	24.02.1997 r.
20.	Zespół Przewodniczących Komitetów Kredytowych Zarządów Banków Grupy	Wypracowanie jednolitego systemu podejmowania decyzji kredytowych w bankach Grupy	<ul style="list-style-type: none"> Dyrektor Banku Pekao S.A. I Wiceprezes Zarządu PBG S.A. Dyrektor Banku BDK S.A. Wiceprezes Zarządu PBKS SA 	9.06.1997 r.

Każdy z zespołów miał formalnie określony zakres prac, który ograniczał się do przeglądu istniejących w bankach Grupy rozwiązań funkcjonalnych i organizacyjnych. Dodatkowo zakładano, że Zespoły miały wypracować docelowe rozwiązania biznesowe do wdrożenia we wszystkich bankach Grupy. Było to zadanie niemożliwe do wykonania bez uprzedniego opracowania strategicznej analizy diagnostycznej i określenia celów strategicznych dla banków Grupy. W takiej sytuacji zaangażowanie tak dużych zasobów ludzkich mogło być uzasadnione jedynie w celu realizacji pierwszego z zadań tj. dokonania przeglądu dostępnej w bankach praktyki bankowej i wyboru najlepszych standardów, a następnie ich wdrożenia w Grupie. Ale nawet i to nie zostało skutecznie zrealizowane, ponieważ w większości Zespołów brak było przesłanek dla rzeczowej dyskusji i nieobciążonego uprzedzeniami wyboru najlepszego rozwiązania, a następnie determinacji w jego wdrożeniu.

Praca zespołów prawie w zupełności pomijała analizę pozycji konkurencyjnej w danym obszarze, a rekomendacje nie zawierają określenia celów strategicznych i sposobów ich realizacji. Są statycznymi propozycjami rozwiązań na daną chwilę. Mimo to, w niektórych zespołach doszło do konfliktów, które przeniosły się na Radę Grupy. Zasadnicze różnice zdań w istotnych dla banków zagadnieniach, jakie miały miejsce na forum Rady Grupy dotyczyły przede wszystkim:

- ⇒ Sposobu opracowania strategii rozwoju Grupy,
- ⇒ Definicji głównych celów strategicznych i sposobów ich realizacji,
- ⇒ Wyboru zintegrowanego systemu informatycznego,
- ⇒ Zasad działania i nadzoru nad wybranymi obszarami (spółki zależne, rozwój niektórych obszarów bankowości inwestycyjnej),
- ⇒ Zasad działania w obszarze bankowości detalicznej (karty kredytowe, bankomaty),
- ⇒ Sposobu konsolidacji biur maklerskich i zakresu działania Centralnego Domu Maklerskiego Grupy Pekao S.A.; ostatecznie zamiast likwidacji biur maklerskich banków zależnych zostały wniesione do spółki, w dalszym ciągu niejasne jest, czy CDM będzie spełniał funkcje banku inwestycyjnego.

Rada Grupy uznała za priorytetowe stworzenie jednolitego systemu planowania i jednolitej sprawozdawczości wewnętrznej, wspólny program rozwoju informatyki, plan rozwoju sieci, wspólne zarządzanie bankomatami oraz wspólne biuro maklerskie. Postępy prac w tych obszarach w okresie 12 miesięcy od podpisania umowy konsolidacyjnej były różne, od zadowalających do miernych.

Kierunki rozwoju i strategia Grupy Pekao S.A.

Planowanie strategiczne jest warunkiem koniecznym przetrwania przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym w długim okresie. W transakcjach fuzji i przejęć horyzont czasowy obowiązywania tego warunku podlega radykalnemu skróceniu. Brak planu przejęcia i strategii działania połączonego organizmu może osłabić konkurencyjność przedsiębiorstwa w największym stopniu. W takim przypadku sytuację przedsiębiorstwa można przyrównać do wędrowca bez mapy i kompasu znajdującego się w obliczu gwałtownego załamania pogody.

Brak planu przejęcia stwarza zagrożenie dla wszystkich uczestników operacji. Dla przejmującego realizacja transakcji wymaga przeznaczenia znacznych zasobów ludzkich, które z reguły są niezbędne w organizacji macierzystej. Nieefektywne wykorzystanie tych zasobów w procesie konsolidacji może wpłynąć na jej osłabienie i jednocześnie nie przynieść oczekiwanych skutków konsolidacyjnych. Brak przygotowanego planu przejęcia widoczny jest w swoich skutkach w fazie integracji i stanowi zagrożenie również dla przejmowanego, szczególnie w transakcjach tzw. wrogich przejęć, kiedy oczekuje się, że przejmujący narzuci zasady gry i weźmie odpowiedzialność za wyznaczenie kierunku rozwoju.

Powstanie Grupy Pekao S.A. było obciążone politycznym brzemieniem; decyzja o przejęciu trzech banków komercyjnych była skutkiem politycznych przetargów, a nie - czego wymaga gospodarka rynkowa - efektem przemyślanej decyzji właścicielskiej lub menedżerskiej, mającej na celu wykorzystanie okazji inwestycyjnej i realizację na tej drodze wartości dodanej dla akcjonariuszy. Stąd bierze się lekceważenie przez zarząd Pekao S.A. podstawowych zasad determinujących powodzenie procesu konsolidacji. Kontynuacja procesu konsolidacji dokonywała się w podobnym stylu jak zapadła decyzja o utworzeniu Grupy - na drodze decyzji administracyjnych - z tą różnicą, że później podejmowane one były przez pracowników Pekao S.A. na ich wyłączną odpowiedzialność. Trudno inaczej wytłumaczyć, dlaczego określenie strategii działania Grupy znalazło się w hierarchii celów integracyjnych na końcu. Zespół ds. Strategii Grupy Pekao S.A. powstał późno, po tym jak rozpoczęły działanie inne zespoły zadaniowe, a jego harmonogram prac i wielkość oraz charakter wykorzystania zasobów nie wskazywał na pośpiech ani specjalne znaczenie prowadzonych prac. Sformułowanym w uchwale Rady Grupy zadaniem Zespołu ds. Strategii było:

- ocena planów strategicznych i zaawansowania ich realizacji w bankach Grupy Pekao S.A.,
- ocena możliwości koordynacji realizacji przedsięwzięć objętych planami strategicznymi,
- sformułowanie projektu misji i głównych założeń strategii Grupy,

- rozpatrywanie projektów działań służących osiągnięciu celów Grupy.

Zespół odbył osiem spotkań, w wyniku których powstał obszerny dokument *Kierunki rozwoju i strategia Grupy Pekao S.A.* W trakcie prac przygotowawczych BDK przygotował i przedstawił analizę otoczenia pt. *Scenariusze przyszłości*, PBG S.A. przygotował i przedstawił *Diagnozę strategiczną banków Grupy Pekao S.A.*, natomiast PBKS S.A. analizę zadań Grupy Pekao S.A. na podstawowych rynkach finansowych. Opracowanie pt. *Kierunki...* wraz z załącznikami przedstawione Radzie Grupy zostało przygotowane przez Bank Polska Kasa Opieki S.A. i w znacznej mierze ma charakter autorski.

Przygotowanie planu strategicznego mogło być okazją dla pogłębienia integracji banków Grupy wokół realizacji programu zmian i rozwoju działalności wymagającej współdziałania wszystkich uczestników.

Opracowanie strategii działania nie wymaga nadmiernie uciążliwych i długotrwałych studiów. Sama strategia powinna być krótkim, zwartym, jasnym i przekonywującym dokumentem, który odzwierciedla możliwości i ambicje organizacji. Natomiast wdrożenie strategii wymaga szczegółowego planu, który powinien być opracowany przez osoby odpowiedzialne za dane obszary działania. W takim ujęciu strategia zawiera się w :

- Misji,
- Celach strategicznych,
- Strategii operacyjnej (strategia biznesowa koncentrująca się na celach strategicznych),
- Wdrożeniu.

Dla Grupy Pekao S.A., ze względu na historię przeprowadzenia grupowania banków, opracowanie strategii (misja i cele strategiczne) było czynnikiem szczególnie ważnym. Prawidłowe zdefiniowanie strategii mogło uwiarygodnić proces konsolidacji w oczach zarządów i pracowników banków poddanych temu procesowi. W pewnym stopniu była to szansa na naprawienie błędów przeszłości i przywrócenie procesowi wewnętrznej logiki. Jednakże dla osiągnięcia tego celu niezbędnym jest włączenie w proces opracowywania planu strategicznego wybranych menedżerów najwyższego szczebla ze wszystkich banków, których poparcie jest niezbędne dla zapewnienia sukcesu procesowi integracji. Natomiast opracowanie planu wdrożenia powinno być zadaniem szerokiej grupy menedżerów i specjalistów, kluczowych dla działalności banków Grupy w poszczególnych obszarach.

Wybrany sposób opracowania planu strategicznego dla Grupy Pekao S.A. był zupełnie inny. Pekao S.A. zastosowało podejście określane jako eksperckie, tj. stworzenie dokumentu z udziałem wąskiej grupy ludzi o wysokich kwalifikacjach. Postanowiono

oprzeć się wyłącznie na własnych zasobach, zlecając to zadanie do wykonania zespołowi złożonemu z czterech wiceprezesów zarządów, dla których strategia Grupy była jednym z wielu obowiązków. Jednocześnie setki osób zostały zaangażowane w nieefektywne prace zespołów zadaniowych, których działania w żaden sposób nie były ze sobą koordynowane. Podobnie jak w okresie uzgadniania szczegółów *Umowy o zawiązaniu Grupy Pekao S.A.* argumentowano, że niemożliwość tradycyjnego podejścia wynika z ograniczeń terminowych.

Prawie równo w rok po rozpoczęciu konsolidacji Rada Grupy Pekao S.A. zaakceptowała dokument *Kierunki rozwoju i strategia Grupy Pekao S.A.* Było to jednakże dopiero początek prac nad sformułowaniem planu wdrożenia, bowiem dokument zatrzymał się na diagnozie strategicznej, zdefiniowaniu misji i celów strategicznych. Jednym z najważniejszych postanowień było utrzymanie struktury holdingowej Grupy Pekao S.A. przynajmniej do roku 2000. Banki zależne zachować miały znaczną autonomię biznesową i spełniać rolę banków regionalnych, *których podstawowym zadaniem jest umocnienie pozycji w regionach działania w zakresie obsługi klientów indywidualnych i klientów strategicznych Grupy oraz w zakresie współpracy z dużymi i małymi firmami.* Obszar integracji został zdefiniowany i ograniczony. *Niektóre funkcje specjalistyczne, operacyjne i wsparcia zostaną w ramach Grupy scentralizowane (działalność maklerska, bankowość hipoteczna, gospodarka pieniężna i zarządzanie ryzykami, obsługa transakcji handlu zagranicznego, centrum kart bankowych, bankowość telefoniczna)*⁷. Powstał również plan finansowy do 2000 r., ale w tym wydaniu jest raczej ekstrapolacją obecnych sprawozdań finansowych, niż prognozą opartą na operacyjnych założeniach biznesowych. W grudniu 1997 r., z terminem wykonania do końca marca 1998 r., zarząd Pekao S.A. zdecydował się na opracowanie szczegółowych planów realizacji programów (celów) strategicznych. W związku ze zmianą na stanowisku Prezesa Zarządu Pekao S.A. - w styczniu 1998 r. odwołany został Prezes A.Dorosz, a na jego miejsce powołano M. Wiśniewską – prace zostały wstrzymane i podjęto inicjatywę zmiany sposobu konsolidacji, która skutkowałą zmianą strategii.

Sposób pracy Zespołu ds. Strategii oraz jego umiejscowienie w procesie konsolidacji nie pozwoliły na osiągnięcie rezultatu, który mógłby stanowić ważny krok na drodze konsolidacji grupy i integracji banków wokół wspólnych celów. Niezależnie prowadzone prace wielu innych zespołów problemowych nie wniosły nic do prac nad strategią działania, chociaż powinny je wspomagać. Z drugiej strony decyzje o wyborze opcji strategicznych są niezbędne dla opracowania programów działania i podejmowania decyzji operacyjnych w zakresie wyboru struktury organizacyjnej, funkcjonalnej, czy też wdrożenia odpowiednich technologii bankowych (np. system informatyczny). Wszystkie

⁷ Zob. *Programy strategiczne Grupy Pekao S.A.*

zespoły problemowe pracowały w izolacji koncentrując się na wąskich obszarach będących przedmiotem ich bezpośredniego zainteresowania. W ten sposób stracona została szansa na koncentrację wysiłków na realizacji zadania, które mogło zintegrować zasoby ludzkie, niezbędne dla przełamania barier procesu konsolidacji. Przejrzyście prowadzony proces opracowania strategii działania Grupy mógł stanowić podstawę dla redefinicji sposobu konsolidacji, jeżeli takie wymagania zostałyby narzucone przez plan wdrożenia. Brak wyobraźni i elementarnej wiedzy na temat przebiegu procesów konsolidacyjnych w gospodarce powodował, że popełniano błędy i zaniedbania, których w normalnych warunkach można by uniknąć.

Główne ograniczenie rozwoju Grupy: zintegrowany system informatyczny

W momencie konsolidacji zaden z funkcjonujących w bankach grupy systemów informatycznych nie zaspokajał bieżących potrzeb. Wszystkie banki prowadziły intensywne prace na rzecz wyboru systemu odpowiedniego systemu procesy przetargowe były bardzo zaawansowane. W odniesieniu do BDK i PBG, które były w przededniu podpisania kontraktów na dostawę systemu informatycznego, Ministerstwo Finansów jako organ właścicielski w ostatniej chwili wstrzymało finalizację prac.

Zakup zintegrowanego systemu dla banków Grupy znalazł się na czołowym miejscu w hierarchii zadań konsolidacyjnych. Pomimo tego, iż nie zakończono prac nad wspólną szczegółową strategią biznesową warunkującą wypracowanie koncepcji systemu informatycznego, bank dominujący narzucił koncepcję jednego scentralizowanego systemu obsługującego wszystkie banki, przerwanie przetargów w bankach zależnych i rozpisanie przetargu na podstawie dokumentów przetargowych i listy preferowanych przez siebie dostawców. Kształt i zasady realizacji ZSIG przewidywały wdrażanie jednolitego systemu informatycznego o scentralizowanej architekturze opartego na jednym centralnym komputerze przy wirtualnym rozdzieleniu podsystemów ksiąg głównych poszczególnych banków. Argumentami wysuwanymi przez przedstawicieli Pekao S.A. za taką koncepcją systemu były niższe koszty wdrożenia i eksploatacji wspólnego systemu. Analiza złożonych ofert wykazała, iż oczekiwania te nie były uzasadnione i ceny proponowanych rozwiązań przekraczają koszty wdrożenia 4 oddzielnych systemów - wg cen oferowanych w przetargach banków zależnych. Wynika to z nie uwzględnienia czynnika ryzyka, który jest wyceniany przez dostawców i którego wpływ na cenę rośnie wraz ze wzrostem skali i złożoności przedsięwzięcia. W wyniku przetargu przeprowadzonego przez Bank Pekao S.A. we własnym imieniu i na rzecz banków Grupy, Zespół zarekomendował Radzie Grupy do drugiego etapu przetargu oferty dwóch renomowanych firm specjalizujących się w oprogramowaniu dla banków. Po przeprowadzeniu wizyt referencyjnych oraz

sprawdzeniu wartości technicznej i funkcjonalnej proponowanych rozwiązań nieoczekiwanie zamknięto procedurę przetargową bez dokonania wyboru systemu i dostawcy. Jednocześnie postanowiono kontynuować dalsze poszukiwania w drodze bezpośrednich negocjacji z innymi dostawcami systemów, którzy nie brali udziału w przetargu. W ten sposób proces trwający ponad rok nie przyniósł pilnie oczekiwanego rezultatu.

Było to tym bardziej niepokojące, że technologia informatyczna dostępna w bankach grupy stała się barierą postępu w konsolidacji i rozwoju każdego z nich. Projekt Zintegrowanego Systemu Informatycznego Grupy (ZSIG) obudził wielkie nadzieje i zdominował wszelkie inne działania na rzecz współpracy w obszarze technologii. Tymczasem funkcjonalność ZSIG miała się ograniczać do wsparcia działalności operacyjnej placówek banków - tylko dla takiego obszaru można było określić wymagania bez znajomości strategii Grupy. Znamiennym dla współpracy w zakresie informatyki jest, że pomimo przeprowadzenia inwentaryzacji funkcjonujących w bankach Grupy rozwiązań nie zastosowano narzucającego się podejścia mającego na celu identyfikację i wdrożenie najlepszych z istniejących w bankach Grupy rozwiązań. Współpraca w rozwiązywaniu bieżących problemów praktycznie nie istniała.

Rozwój sieci placówek

Zespół Rozwoju Sieci Krajowych Placówek miał za zadanie opracowanie propozycji koordynacji planów rozwoju sieci banków Grupy. Nie zajmowano strategią rozwoju sieci w ujęciu regionalnym, ilościowym i jakościowym.

Opracowano projekt podziału wpływów w ujęciu terytorialnym, co sprowadziło się do regionalizacji rozwoju sieci placówek krajowych banków Grupy. Projekt regionalizacji wprowadził podział kraju na obszary dominacji poszczególnych banków w układzie wojewódzkim. Każdemu bankowi przyporządkowano województwa, w których ma on wyłączne prawo do tworzenia nowych placówek. Pozostałe banki funkcjonujące już w danym regionie będą prowadziły tam działalność jednakże bez tworzenia nowych placówek. Projekt przewidywał również, iż w 7 województwach rozwój nowych placówek będą prowadziły jednocześnie dwa banki, a w województwie katowickim - trzy. Określono plan rozwoju sieci na 1998 r. wynikający z planów inwestycyjnych każdego z banków. Postanowiono, że koordynacji w zakresie rozwoju ilościowego podlega tworzenie nowych oddziałów, a ekspansja liczby filii i punktów bankowych na terenie dominacji jest sprawą indywidualną każdego z banków. Zespół Rozwoju Sieci Placówek Krajowych nie opracował (!) perspektywicznego planu rozwoju sieci pozostawiając to do przygotowania Zespołowi ds. Strategii, ten zaś pozostawił tę sprawę poza obszarem swoich zainteresowań do momentu podjęcia prac przygotowawczych nad planami wdrożenia programów

strategicznych, które nigdy nie zostały zakończone. Wobec tego niektóre banki grupy na własną rękę opracowały strategię ekspansji sieci placówek na terenie swojego działania. Np. PBG S.A. w swoim planie ekspansji sieci założył utworzenie w okresie 1998-99 ponad 200 małych punktów bankowych, z czego w pierwszym roku realizacji planu rozwoju przewidywano otwarcie 116 placówek. Dla porównania przyjęty w listopadzie 1997 r. przez Radę Grupy Bankowej plan rozwoju sieci grupy zakładał utworzenie przez PBG S.A. do 2000 roku tylko 50 placówek bankowych. W okresie, kiedy w innych bankach zapadały strategiczne decyzje o dynamicznej ekspansji sieci, Grupa Pekao nie była w stanie przeprowadzić kierunkowej dyskusji na temat przyszłości swojej obecności geograficznej i podjąć odpowiednich decyzji strategicznych, te zaś, które zapadły były kontynuacją tradycyjnego sposobu działania nie dającego szans w konfrontacji z agresywną konkurencją⁸.

Bankowość korporacyjna

Grupa Pekao S.A. dysponując na progu swojej działalności w 1996 r. portfelem kredytowym o wartości 14 mld zł, (17,4% całego sektora bankowego) była zdecydowanym liderem w obsłudze klientów instytucjonalnych wyprzedzając znacznie PKO BP, BGŻ S.A. oraz Bank Handlowy S.A. w Warszawie. Na tę wysoką pozycję złożył się PBG S.A. (48%), Pekao S.A. (25%), BDK S.A. (14%) i PBKS S.A. (13%). Bank dominujący miał relatywnie małe doświadczenie w kredytowaniu klientów korporacyjnych, bowiem rozpoczął tę działalność stosunkowo niedawno i zanotował wiele niepowodzeń skutkujących pojawieniem się wielu złych długów. Banki zależne miały w tym zakresie o wiele większe doświadczenia wyniesione z okresu, kiedy były częścią NBP posiadającego monopol na kredytowanie działalności gospodarczej przedsiębiorstw państwowych. One też dotknięte zostały plagą złych długów, ale wcześniej rozpoczęły restrukturyzację i miały na tym polu znaczne osiągnięcia.

Grupa Pekao S.A. stanęła przed wyzwaniem utrzymania wysokiej pozycji na rynku, co mogło się dokonać wyłącznie na drodze poprawy jakości usług i zdecydowanego wzrostu umiejętności oceny ryzyka kredytowego. Zadania w procesie konsolidacji polegały więc nie tyle na konieczności centralizacji działalności kredytowej, ile jej koordynacji oraz określeniu spójnej polityki kredytowej i procedur zarządzania ryzykiem we wszystkich bankach Grupy. Może dlatego łatwiej było zastosować zasadę, że wzorcem będzie najlepsze dostępne w bankach Grupy rozwiązanie. W tym przypadku zdecydowanym liderem okazał się PBG S.A., którego przedstawiciel przewodził Zespołowi Zarządzania Ryzykami Bankowymi. Procedury oceny ryzyka kredytowego występujące w tym banku stały się punktem odniesienia dla przyjętych w ramach Grupy rozwiązań.

⁸ W latach 1997/98 większość głównych graczy na rynku bankowym podjęła decyzję o gwałtownym rozwoju sieci placówek bankowych i bankomatów. Wśród banków zapowiadających najbardziej prężną ekspansję znalazły się: PKO BP (800 placówek), Bank Śląski (400), BIG Bank Gdański (400), PBK (300).

W tym celu przyjęto *Procedurę organizacji finansowania projektów inwestycyjnych w ramach bankowego konsorcjum kredytowego*. Wprowadzono jednolitą metodykę badania zdolności kredytowej podmiotów gospodarczych oraz ryzyka transakcji kredytowych ujętą w *Podręczniku Kredytowca*. Równolegle wprowadzono system monitorowania najlepszych klientów Grupy przy wykorzystaniu wspólnej bazy danych o kredytobiorcach, wobec których zaangażowanie wynosi co najmniej 500 tys. zł. Pozwoliło to uniknąć dotychczasowego rozproszenia informacji o zadłużeniu klienta oraz skoordynować zasady postępowania w stosunku do wspólnych kredytobiorców Grupy. Wprowadzono system monitorowania ryzyka sektorowego polegający na wdrożeniu opracowanego wspólnie mechanizmu analizy sektorowej oraz kształtowania na tej podstawie portfela kredytowego Grupy.

Po przeprowadzeniu analizy SWOT obsługi dużych klientów w bankach Grupy przyjęto kryteria kwalifikacji oraz wypracowano metodykę obsługi grupy klientów strategicznych Grupy Pekao S.A.. Dokonano również oceny dochodowości klienta dla banku oraz sformułowano ofertę usług i produktów bankowych ukierunkowaną na klienta strategicznego wraz z metodyką pozyskiwania nowych klientów. Zgodnie z przyjętym modelem obsługa dużych klientów prowadzona jest przez menedżerów klienta odpowiedzialnych za relacje z klientem oraz osiągnięcie odpowiedniego poziomu dochodów dla banku. Ponadto banki Grupy uzgodniły standardy w zakresie organizacji finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych oraz zasady tworzenia wspólnych konsorcjów kredytowych. Rezultaty prac Zespołu znalazły natychmiastowe zastosowanie w praktyce banków Grupy i niewątpliwie przyczyniły się do poprawy bezpieczeństwa działalności kredytowej, jak również wzrostu jakości obsługi klientów korporacyjnych.

Zarządzanie ryzykami bankowymi

W celu ujednoczenia zarządzania podstawowymi ryzykami bankowymi, do których należy ryzyko kredytowe, płynności, kursów walutowych oraz stóp procentowych opracowano następujące rozwiązania uwzględniające rekomendacje i regulacje ostrożnościowe Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego:

instrukcja służbowa ujednoliczonego systemu monitorowania płynności finansowej w bankach Grupy wraz z harmonogramem wdrożenia podstawowych narzędzi i wskaźników do monitorowania płynności. Banki, zgodnie z instrukcją, są zobowiązane do comiesięcznego sporządzania raportów o stanie płynności, które podlegają ocenie przez Zespół Przewodniczących Komitetów Zarządzania Aktywami i Pasywami;

minimalne wskaźniki niedopasowania aktywów i pasywów wraz z pozycjami pozabilansowymi;

poziom wskaźników płynności zapewniający bezpieczeństwo funkcjonowania Grupy zawarto w nowej instrukcji służbowej *Zarządzanie ryzykiem rynkowym w bankach Grupy Pekao S.A.*, która określa metody kwantyfikacji i kontroli ekspozycji banku na ryzyko zgodnie z wymogami Komitetu Bazylejskiego wraz z harmonogramem wdrożenia; opracowanie *Zasad polityki stóp procentowych w Grupie Pekao S.A.*

W celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji kredytowych oraz podniesienia jego bezpieczeństwa rozpoczęto proces ujednocniania struktur decyzyjnych w ramach Grupy. Służą temu działające wg tych samych zasad Komisje Kredytowe Zarządów stanowiące najwyższy szczebel struktur decyzyjnych we wszystkich bankach Grupy. Opracowano również założenia polityki kredytowej Grupy Pekao S.A., procedurę monitorowania największych klientów Grupy, procedury monitorowania sektorowej struktury portfela kredytowego oraz ocenę ryzyka kredytowego podmiotów gospodarczych stanowiącą część *Podręcznika Procedur Kredytowych Grupy Pekao S.A.*

W toku prowadzonych prac ujawniły się ograniczenia związane z funkcjonowaniem narzędzi informatycznych oraz baz danych, co stanowić może zagrożenie dla jakości zarządzania ryzykami bankowymi. Tym nie mniej w tym obszarze dokonano znaczącego ujednocnienia obowiązujących procedur bazując na zasadzie upowszechnienia najlepszych praktyk bankowych, a tam gdzie to było niezbędne wprowadzono nowe rozwiązania stanowiące dalszy postęp.

Bankowość inwestycyjna

Dokonana została analiza zaangażowań kapitałowych banków Grupy w spółki osobowe, kapitałowe, fundacje i stowarzyszenia, w wyniku której banki zależne zawarły z Bankiem Pekao S.A. umowę o przekazanie Bankowi Pekao S.A. w zarządzanie 8 kapitałowych inwestycji banków Grupy z obszaru infrastruktury bankowej. Ponadto uzgodniono wspólną politykę inwestycyjną oraz zasady zaangażowania kapitałowego, które przewidują m.in. stworzenie struktury holdingowej na bazie istniejących i przyszłych spółek specjalistycznych, utworzenie przez Bank Pekao S.A. funduszy inwestycyjnych w celu prowadzenia niektórych inwestycji kapitałowych Grupy oraz kontynuowanie prac nad utworzeniem spółek inwestycyjnych programu Stabilizacja Restrukturyzacja Prywatyzacja. Prowadzono prace nad optymalizacją podejmowania decyzji inwestycyjnych, ujednocniania procedur sprawowania funkcji właścicielskich oraz wspólnego monitorowania zaangażowania kapitałowego. Niestety działania te nie zostały zakończone. Nie stworzono wizji rozwoju bankowości inwestycyjnej w ramach Grupy Pekao S.A. Do rozstrzygnięcia pozostał najważniejszy problem w jaki sposób i w jakim zakresie banki Grupy będą prowadzić działania w obszarze bankowości inwestycyjnej.

Każdy z nich, a w szczególności Pekao S.A. i PBG S.A. miały tutaj pewne osiągnięcia i spore ambicje. Po długich dyskusjach i wielu kontrowersjach rozstrzygnięto jedynie problem działalności maklerskiej⁹. W dn. 5.08.97 r. podpisana została umowa akcjonariuszy dotycząca utworzenia Centralnego Domu Maklerskiego Grupy Pekao S.A., kapitał akcyjny spółki wynosi 3 000 100 zł, a jej udziałowcami są cztery banki Grupy. Umowa przewiduje, że po zawiązaniu Spółki w terminie do 31.12.1997 r. kapitał akcyjny zostanie podwyższony, a jego pokrycie stanowią będą wkłady pieniężne w postaci przedsiębiorstw maklerskich banków Grupy¹⁰. Celem konsolidacji działalności maklerskiej było stworzenie silnego kapitałowo podmiotu, dysponującego największą w Polsce, równomiernie rozłożoną siecią placówek, zdolnego sprostać konkurencji zagranicznych instytucji maklerskich.

W wyniku konsolidacji powstało największe w kraju przedsiębiorstwo maklerskie, którego udział procentowy w obrotach na rynku wtórnym wynosi ok. 17%. Sieć CDM składa się ze 129 punktów świadczących pełen zakres usług oraz 56 punktów obsługujących wyłącznie sprzedaż obligacji i jednostek uczestnictwa funduszy powierniczych. Docelowy kapitał akcyjny CDM, po wniesieniu biur maklerskich banków Grupy, ma wynosić od 170 do 190 mln zł. Przed połączeniem biura maklerskie banków Grupy obsługiwały ponad 270 tys. rachunków; zatrudniały ok. 1100 osób, w tym 270 maklerów i 5 doradców inwestycyjnych. Powstałe w wyniku fuzji przedsiębiorstwo ma mieć centralę w Warszawie oraz oddziały regionalne w Szczecinie, Lublinie i Łodzi. Scentralizowano zasadnicze funkcje - operacje na rynku pierwotnym i wtórnym, obsługę rachunków inwestycyjnych, obsługę funduszy inwestycyjnych i powierniczych, usługi w zakresie doradztwa inwestycyjnego i zarządzania portfelem oraz gwarantowania emisji. W oddziałach regionalnych prowadzona będzie działalność na rynku lokalnym wtórnym. Wcielenie domów maklerskich banków do CDM miało nastąpić do końca pierwszej połowy 1998r. Niestety, brak doświadczenia i umiejętności po stronie lidera - CBM, po części również niechętny stosunek banków zależnych, spowodował znaczne trudności i opóźnienia w realizacji połączenia. Do końca 1997 r. zdołano przyłączyć tylko Biuro Maklerskie PBKS. Powstałe opóźnienia pozwalają w optymistycznym wariancie zakończyć operację pod względem formalnym na koniec 1998 r. Wystawia to złe świadectwo twórcom tej koncepcji i odpowiedzialnym za jej realizację.

⁹ Występująca zaraz po podpisaniu umowy o utworzeniu Grupy Pekao niepewność była przyczyną odejścia sporej grupy dobrych pracowników z domów maklerskich. Między innymi cały zespół ds. rynku pierwotnego DM PBG S.A. przejęty został przez DM BOŚ S.A.

¹⁰ Udział Centralnego Biura Maklerskiego Pekao S.A. w obrotach GPW wynosił w 1996 r. 14,6%, PBKS S.A. – 1,8%, BDK S.A. - 1,5%, a PBG S.A. - 0,9%

Bankowość detaliczna

Grupa Pekao S.A. stanowiła w momencie powstania potęgę na rynku bankowości detalicznej. Jej udział w rynku depozytów dewizowych wynosił blisko 60%, w znacznej mierze dzięki środkom zgromadzonym w Pekao S.A. W rynku depozytów złotych jej udział był znacznie mniejszy, bowiem wynosił ok. 13,6%, ale pozwoliło to na zajęcie drugiego miejsca za zdecydowanym liderem – PKO BP. Następny w kolejności BGŻ miał już znacznie mniejszy udział – 7,4%. Pozycja Grupy Pekao S.A. na rynku kredytów dla osób fizycznych była równie mocna; 13,9% udział w rynku dawał jej drugie miejsce za PKO BP –27,8%, podczas gdy trzeci na liście Bank Śląski miał zaledwie 5,4% udział w rynku. Liczba rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych w bankach Grupy na koniec 1996 r. wynosiła 671 tys.. Karty bankowe stanowiły najsilniejszy punkt oferty dla klientów indywidualnych, głównie dzięki działalności Pekao S.A. w tym obszarze Grupa miała największy udział w rynku sięgający 63,2%.

Rynek bankowości detalicznej należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów bankowości komercyjnej. Tutaj należało się spodziewać największych korzyści z tytułu konsolidacji, bowiem jest to obszar o największej standaryzacji i skala działalności pozwala na zastosowanie skutecznych technik sprzedaży. Zespół ds. Bankowości Detalicznej rozpoczął prace w listopadzie 1996 r. i miał rozstrzygnąć szereg problemów strategicznych z zakresu:

- rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych,
- kart bankowych i bankomatów,
- bankowości elektronicznej,
- scoringu kredytowego,
- kredytów mieszkaniowych,
- standaryzacji jakości obsługi.

Prace rozpoczęto od rachunku ROR i względnie szybko podjęto decyzję o wdrożeniu we wszystkich bankach rachunku ROR o standardzie Eurokonta, znakomicie sprzedającego się produktu Pekao S.A., dzięki któremu można było pozyskiwać nowych aktywnych klientów. Niestety żaden z banków zależnych nie zdołał do końca pierwszego kwartału 1998 r. wdrożyć tego skądinąd dobrego produktu. W rankingu na najlepszy produkt ROR, Eurokonto Pekao S.A. uzyskało za 1997 r. najlepszą ocenę w sektorze bankowym. Wśród banków Grupy jedynie PBG S.A. dysponował konkurencyjnym produktem, jego ROR zajął w tym samym rankingu czwarte miejsce. Jest to dobitny przykład braku umiejętności osiągania korzyści synergicznych w procesie konsolidacji. Podobnie w dziedzinie kart płatniczych. W ciągu całego okresu nie uzgodniono jednolitej strategii emisji kart

płatniczych, a jedyna wspólna inicjatywa emisji karty płatniczej Partner musiała czekać na realizację ponad rok. Wśród banków Grupy jedynie Pekao S.A. z powodzeniem realizowało ekspansję na rynku kart bankowych, podczas gdy banki zależne odgrywały rolę znacznie mniejszą niż wskazywałyby na to ich potencjał. Nieporozumienia w uzgadnianiu standardów sprzętowych i systemu zarządzania bankomatami doprowadziły w 1997 r. do relatywnego spadku pozycji konkurencyjnej Grupy wobec szybkiej ekspansji PKO BP, Banku Śląskiego, WBK i niezależnych operatorów (Euronet).

W zakresie rozwoju kanałów dystrybucji Zespół ds. Bankowości Detalicznej rekomendował Radzie Grupy, a ta podjęła wiążące decyzje o wdrożeniu w bankach Grupy następujących rozwiązań:

- usługi Home banking skierowanej do klientów indywidualnych i małych podmiotów gospodarczych,
- usługi TELESERWIS umożliwiającej telefoniczne uzyskiwanie informacji o saldzie rachunku, produktach, oprocentowaniu, kursach walut,
- zaawansowanych usług bankowości telefonicznej w ramach projektu Centrum Bankowych Usług Telefonicznych, które ma realizować telefoniczne dyspozycje klientów indywidualnych przez 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu.

Przygotowanie tych strategicznych projektów do wdrożenia pozostawiało wiele do życzenia, albo było jedynie w sferze wstępnych planów, więc decyzje Rady Grupy pozostały na papierze.

W ramach prac związanych z oceną jakości i standaryzacji procedur bankowych zawarto umowę o współpracy w zakresie wzajemnej akceptacji czeków, skupu i rozliczenia euroczeków emitowanych przez banki zagraniczne i banki Grupy wystawianych w złotych. Przyjęto również opracowane wspólnie standardy obsługi bezpośredniej klienta oraz system zarządzania skargami i wnioskami klientów. Jak na półtoraroczny okres integracji Grupy Pekao S.A. katalog dokonań w obszarze bankowości detalicznej jest mniej niż skromny.

Prywatyzacja Banku Polska Kasa Opieki S.A.

Dyżurnym uzasadnieniem dla administracyjnej konsolidacji, prezentowanym przez jej inicjatorów, było stworzenie lepszych warunków dla prywatyzacji sektora bankowego. Konsolidacja miała uczynić połączoną strukturę bardziej atrakcyjną dla potencjalnych inwestorów. Angielskie przysłowie mówi, że *marriage of two turkeys doesn't make an eagle*¹¹. Przykład utworzenia Grupy Pekao S.A. i następujący po tym proces integracji jest

¹¹ *Małżeństwo dwóch indyków nie czyni orła.*

potwierdzeniem starej prawdy, że tego rodzaju operacje są ryzykowne, a korzyści z konsolidacji niepewne.

Prywatyzacja Pekao S.A. była niewątpliwie najważniejszym zadaniem Zarządu tego banku. Wszystkie działania, w tym również konsolidacja banków Grupy Pekao S.A., powinny być podporządkowane realizacji tego celu. Zarząd Pekao S.A. powinien odgrywać w procesie prywatyzacji rolę aktywną. Oczekiwanie, że właściciel (Ministerstwo Skarbu) ustali zasady i przeprowadzi proces prywatyzacji było najgorszą z możliwych do przyjęcia form zachowania się Zarządu Pekao S.A. Prywatyzacja Banku Pekao S.A. powinna być głównym celem strategicznym Grupy Pekao S.A., a zasady i sposób jej przeprowadzenia powinny zostać skorelowane z wcześniej określoną strategią rozwoju. Struktura kapitału właścicielskiego i rodzaj przyszłych współwłaścicieli to najważniejsze czynniki determinujące działalność i możliwości rozwoju Grupy. Sprawa prywatyzacji w dokumencie pt. *Kierunki rozwoju i strategii Grupy Pekao S.A.* jest potraktowana marginesowo, czego wyrazem jest fakt, że zajmuje niecałą stronę w dokumencie liczącym blisko 500 stron.

Prywatyzację Banku Pekao S.A. należy postrzegać w kontekście administracyjnego przejścia przez ten bank trzech dużych banków komercyjnych. Prywatyzacja Banku Pekao S.A. w istocie dotyczy prywatyzacji Grupy Pekao S.A., której udział w sektorze bankowym na koniec 1996 był dominujący i w odniesieniu do aktywów sektora wynosił 20,5%, w kredytach 17,4%, depozytach 22,4%. Bank Pekao S.A. i banki zależne (BDK S.A., PBKS S.A., PBG S.A.) posiadają liczne powiązania kapitałowe z przedsiębiorstwami sektora finansowego, przemysłu i usług (struktura udziałów w załączeniu) co sprawia, że jest to ogromny konglomerat mający wpływ na funkcjonowanie dużych obszarów polskiej gospodarki. Należało się spodziewać, że inwestorzy będą analizować atrakcyjność zakupu akcji Pekao S.A. przez pryzmat spójności strategii rozwoju Grupy i szans jej realizacji

PIERWOTNA KONCEPCJA PRYWATYZACJI BANKU PEKAO S.A.

Podstawą prawną pierwotnego programu prywatyzacji Banku Pekao S.A. jest uchwała Rady Ministrów z dnia 6 maja 1997 r.

Koncepcja prywatyzacji została opracowana przez Ministerstwo Skarbu; zakłada ona sprzedaż akcji Skarbu Państwa w drodze publicznej oferty. Celem procesu jest zapewnienie udziału inwestorów prywatnych na poziomie powyżej 50 % akcji Banku w dwóch etapach, w sposób umożliwiający jednocześnie wzrost kapitału akcyjnego Pekao S.A.

I Etap prywatyzacji - 1998 rok

Punkt wyjścia

Kapitał akcyjny Banku Pekao S.A. wynosi 137.650.000 PLN i dzieli się na 344.125 akcji na okaziciela o wartości nominalnej 400 PLN każda akcja.

W celu zwiększenia atrakcyjności sprzedaży akcji dla małych inwestorów planowane jest przeprowadzenie splitu dotychczasowych akcji w relacji 400:1

cena nominalna akcji przed splitem - 400 PLN

cena nominalna akcji po splicie- 1 PLN

Działania planowane w 1998 roku.

- **publiczna oferta sprzedaży 15 %** akcji Banku Pekao S.A. za pośrednictwem Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w II kwartale 1998 r. Skarb Państwa sprzeda 20.550. 000 szt. akcji. Akcje będą mogli nabywać inwestorzy krajowi i zagraniczni. Zakłada się, że konstrukcja oferty przewidywać będzie obejmowanie akcji poprzez zapisy w transzach:
 - dla małych inwestorów,
 - dla dużych inwestorów.

Przyjęte rozwiązanie zapewni rynkową wycenę skonsolidowanej wartości Grupy Pekao S.A. oraz umożliwi dostęp do rynków kapitałowych. Wpływy ze sprzedaży akcji zasilą w całości Budżet Państwa.

- równolegle Minister Skarbu Państwa przeprowadzi **nieodpłatne udostępnienie** uprawnionym **pracownikom banków Grupy Pekao S.A.** akcji w ilości 20.550.000 szt. (po splicie 400:1) odpowiadającej **15 %** kapitału akcyjnego Spółki -Bank Pekao SA

Podstawa prawna: ustawa z dnia 14 czerwca 1996 r. o łączeniu i grupowaniu niektórych banków w formie spółki akcyjnej, ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa w sprawie szczegółowych zasad podziału uprawnionych pracowników na grupy, ustalania liczby akcji przypadających na każdą z tych grup oraz trybu nabywania akcji przez uprawnionych pracowników.

W wykonaniu powyższych przepisów Minister Skarbu Państwa zawarł w dniu 30 kwietnia 1997 r. umowę ze Spółką Bank Pekao S.A. - Grupa Pekao S.A. zlecając mu

wykonanie czynności technicznych związanych z nieodpłatnym udostępnieniem akcji Banku Pekao S.A.- Grupa Pekao S.A. Szczegółowe zasady udostępniania akcji określił Bank Pekao S.A. w przyjętym regulaminie, obowiązującym wszystkie banki Grupy. Szczególne prawa pracowników Banku Pekao S.A. (wobec braku przez Bank statusu przedsiębiorstwa państwowego) do nabywania akcji banku w trybie nieodpłatnym wynikają z zastosowania przepisów ustawy o łączeniu i grupowaniu niektórych banków w formie w spółki akcyjnej. Liczbę uprawnionych pracowników banków -Banku Pekao S.A. i banków zależnych szacuje się na poziomie ok. 35.000 osób. Przeprowadzone obliczenia wskazują, że wartość nominalna pakietu akcji udostępnianych pracownikom o stażu pracy w bankach Grupy od 5 do 10 lat, wyliczonego wg kryteriów określonych w Regulaminie, będzie wynosić ok. 9.000 PLN.

Koncepcja prywatyzacji Banku Pekao S.A.- Grupa Pekao S.A. przewiduje, że Skarb Państwa zachowa łącznie **35 % akcji banku jako rezerwę, z przeznaczeniem na następujące cele:**

- 5 % - na zaspokojenie roszczeń reprivatyzacyjnych,
- 30 %-na sfinansowanie reformy ubezpieczeń społecznych:

Akcje te zostaną sprzedane przez Skarb Państwa w **późniejszym terminie**, gdy staną się wymagalne cele, na które środki pochodzące ze sprzedaży mają zostać zużyte.

Przewiduje się że w wyniku I etapu prywatyzacji bezpośredni udział Skarbu Państwa w kapitale akcyjnym zmniejszy się z poziomu 98,65 % do około 70 %.

II etap prywatyzacji Banku Pekao S.A.- Grupa Pekao S.A. - 1999 rok

- Zakłada się, że Bank Pekao S.A. uzyska zgodę akcjonariuszy na nową emisję akcji w wysokości 41.100.000 szt. tj. w wielkości odpowiadającej do 30 % ogólnej, dotychczasowej liczby akcji. Liczba akcji po podniesieniu kapitału Spółki-Banku Pekao S.A. zwiększy się do 178.100.000 akcji. Zakłada się jednoczesną sprzedaż akcji na rynku krajowym jak i na rynkach międzynarodowych z wykorzystaniem takich instrumentu jak globalne certyfikaty depozytowe (GDR). Oznaczałoby to notowanie kwitów depozytowych banku na giełdach zagranicznych (Londyn, Luksemburg, Nowy Jork). Realizacja koncepcji tej emisji zależeć będzie od ujawnionych w przyszłości trendów na europejskim i polskim rynku kapitałowym jak i efektów procesu konsolidacji banków Grupy.
- Koncepcja prywatyzacji przyjmuje, że Skarb Państwa sprzeda w okresie 1999 roku 8.600.000 akcji co stanowić będzie 6,3 % łącznej dotychczasowej ilości akcji Banku Pekao S.A. Autorzy zakładają, że nabywcą akcji mogłaby zostać wybrana grupa

inwestorów strategicznych, reprezentujących krajowe lub zagraniczne instytucje lub konglomeraty finansowo-ubezpieczeniowe.

Wykonanie przedstawionych założeń programu prywatyzacji Banku Pekao S.A. pozwoliłoby zmniejszyć udział Skarbu Państwa w kapitale akcyjnym Banku do poziomu około 49 %.

REALIZACJA PIERWOTNEGO PROGRAMU PRYWATYZACJI BANKU PEKAO S.A.

W okresie do końca października 1997 r. wykonano następujące działania z zakresu czynności programu prywatyzacji Banku Pekao SA:

- Minister Skarbu Państwa dokonał wyboru Doradcy ds. prywatyzacji Banku Pekao S.A., którym zostało konsorcjum w składzie: Credit Suisse First Boston i Centralne Biuro Maklerskie Banku Pekao S.A. Pozostałymi członkami Konsorcjum są: Weil, Gotshal & Manges (doradca prawny), Coopers & Lybrand (audytor) i Towarzystwo Doradztwa Inwestycyjnego oraz NBS (public relation).
- Doradca jest w trakcie wykonywania procedur *due dilligence* dla celu sporządzenia prospektu emisyjnego Banku Pekao S.A. Termin złożenia prospektu i wniosku do Komisji Papierów Wartościowych w Warszawie upływa 20 grudnia 1997 r.
- W trakcie zaawansowanej realizacji jest procedura udostępnienia uprawnionym pracownikom banków Grupy Pekao S.A. akcji Banku Pekao S.A. Zgodnie z przyjętym Regulaminem i Instrukcją wewnętrzną Banku Pekao S.A. zakończono proces tworzenia, w oparciu o złożone wcześniej oświadczenia zainteresowanych osób, list pracowników banków Grupy, uprawnionych do nieodpłatnego nabywania akcji Banku Pekao SA, będących własnością Skarbu Państwa. Osobami uprawnionymi są: pracownicy banków zależnych, zatrudnieni w danym banku w dniu jego przekształcenia z banku państwowego w JSSP, pracownicy banków zatrudnieni w dniu konsolidacji sprawozdań finansowych Grupy, osoby zatrudnione w NBP co najmniej 10 lat i w stosownym banku państwowym, z których powstał odpowiednio bank zależny, a z którymi rozwiązanie umowy o prace wskutek przejścia na rentę lub emeryturę nastąpiło przed dniem rejestracji danego banku jako JSSP, osoby które były zatrudnione w Banku Pekao S.A. co najmniej 10 lat a przeszły one na emeryturę lub rentę. Wielkość pakietu akcji nieodpłatnie nabywanych przez poszczególnych, uprawnionych pracowników uzależniona jest od okresu zatrudnienia. Występuje 7 grup wielkości ww. pakietu akcji

UWAGI DO PIERWOTNEJ KONCEPCJI PRYWATYZACJI I ZAAWANSOWANIA PRAC.

1. Koncepcja prywatyzacji oparta jest na modelu mieszanym zakładającym rozproszenie kapitału za pośrednictwem udziału małych inwestorów oraz udział instytucjonalnych inwestorów pasywnych zapewniających stabilizację przy jednoczesnym utrzymaniu przez państwo decydującego wpływu w strukturze właścicielskiej. Nie przedstawiono poglądu na temat zasad rozdziału akcji pomiędzy inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych. Przedstawiona koncepcja jest minimalistyczna, bowiem jej autorzy nie przejawiają dążenia do szybkiego zmniejszenia udziału Skarbu Państwa. Program ma horyzont do 1999 r., kiedy Skarb Państwa wciąż kontroluje 49% kapitału akcyjnego. Trzeba pamiętać, że obecność państwa w strukturze właścicielskiej na poziomie zapewniającym blokadę decyzji strategicznych zdecydowanie negatywnie wpływa na efektywność mechanizmu zarządzania właścicielskiego.
2. Prezentowana koncepcja prywatyzacji jest niezmiernie ostrożna i zachowawcza. W zasadzie główne decyzje strategiczne dotyczące struktury kapitału właścicielskiego w części przeznaczonej do publicznej sprzedaży oraz rodzaju inwestorów pozostawia nie rozstrzygnięte. Zadziwiający jest brak w tym zakresie jednoznacznych propozycji ze strony Zarządu, który powinien chcieć wpływać na ukształtowanie podmiotowości swoich przyszłych pracodawców. Nawet jeżeli obecny właściciel (Skarb Państwa reprezentowany przez Ministra Skarbu i Ministra Finansów) zastrzega sobie prawo podejmowania ostatecznych decyzji w tych sprawach, to podstawowym obowiązkiem Zarządu świadomego swojej misji jest przedstawienie pełnej koncepcji wraz z uzasadnieniem.
3. Stan zaawansowania rutynowych prac przygotowawczych pozwala sądzić, że w połowie 1988 r. jest możliwa sprzedaż części akcji Banku Polska Kasa Opieki w publicznej emisji za pośrednictwem GPW.

UWAGI DO POŻĄDANEGO MODELU PRYWATYZACJI BANKU PEKAO S.A.

Należałoby rozpatrzyć dwa najbardziej atrakcyjne modele prywatyzacji, które mogą być przydatne do prywatyzacji Pekao S.A.:

1. Model z udziałem aktywnego inwestora strategicznego z branży.
2. Model prywatyzacji za pośrednictwem oferty publicznej skierowanej głównie do małych inwestorów wraz z pozyskaniem grupy stabilnych inwestorów strategicznych.

Ad.1.

Model prywatyzacji z udziałem aktywnego inwestora strategicznego występuje w dwóch odmianach. W pierwszej inwestor strategiczny nabywa pakiet większościowy, a tylko niewielka część akcji trafia do obrotu publicznego. W krajach postsocjalistycznych najczęściej takim inwestorem jest bank zagraniczny a sprzedaż odbywa się na zasadach przetargu. Ten tryb prywatyzacji ma wiele zalet, wśród których najważniejsze to możliwość transferu technologii i najlepszych praktyk bankowych, zapewnienie wysokiego poziomu zarządzania oraz łatwiejszy dostęp do kapitału. Główną zaletą tego modelu jest radykalna poprawa *corporate governance*, co wydaje się być koniecznym warunkiem dla przyspieszenia procesu zmian wewnętrznych zwiększających konkurencyjność. Model w którym zagraniczny inwestor strategiczny obejmuje pakiet mniejszościowy, a pozostała część pozostaje w obrocie giełdowym nie przyciąga tych, na których zazwyczaj nam zależy w prywatyzacji tj. silnych banków zagranicznych zdolnych do zaoferowania wszechstronnej pomocy operacyjnej i kapitałowej. Udział kapitału zagranicznego w prywatyzacji banków często podlega ograniczeniom. Wielu polityków uznając system finansowy za bardzo ważny dla prawidłowego funkcjonowania gospodarki wyciąga z tego wnioski, że powinien być kontrolowany przez kapitał narodowy. Ten pogląd, występujący z różnym natężeniem, spotykany jest zarówno w krajach rozwijających się, jak i w krajach rozwiniętych o ustabilizowanej gospodarce rynkowej. W tych pierwszych jest często wyrazem obaw przed konkurencją wielkich banków odgrywających przodującą rolę na międzynarodowych rynkach finansowych, bywa też odzwierciedleniem ksenofobii. Dążenia do zachowania narodowego charakteru sektora finansowego występują również w niektórych krajach rozwiniętych gdzie prywatyzacja odbywa się z uprzywilejowaniem podmiotów krajowych¹². Zwolennicy utrzymania narodowego charakteru sektora finansowego zapominają przy tym, że sprawność działania gospodarczego nie jest w żaden sposób związana z pochodzeniem kapitału, lecz z technologią i umiejętnym zarządzaniem, które za nim stoją. W rezultacie restrykcje mogą osiągnąć skutek przeciwny od zamierzonego, relatywnie osłabiając konkurencyjność sektora bankowego i całej gospodarki, a dodatkowo w długim okresie nie powstrzymują kapitału zagranicznego, który w przypadku korzystnych oczekiwań inwestycyjnych znajdzie inną drogę dla realizacji swoich celów.

¹² Interesującym przykładem w tym zakresie jest prywatyzacja Creditanstalt Bankverein, którym w przeciągu rekordowo długiego okresu prywatyzacji 1991-1997 było zainteresowanych kilka znanych zagranicznych instytucji finansowych min. GE Capital, Credit Suisse, Allianz Holding wraz z Bayerische Hypotheken- und Wechselbank. Ostatecznie Creditanstalt, drugi pod względem wielkości aktywów i kapitałów własnych bank austriacki, został kupiony przez największy z banków austriackich - Bank Austria, co pozwoliło na utworzenie instytucji bankowej zaliczającej się do 100 największych na świecie. Prywatyzacja sektora bankowego we Włoszech przebiegała podobnie, głównymi beneficjentami zostały włoskie instytucje finansowe lub holdingi przemysłowe.

Ad. 2

Prywatyzacja za pośrednictwem oferty publicznej skierowanej głównie do małych inwestorów z jednoczesnym pozyskaniem wąskiej grupy stabilnych inwestorów instytucjonalnych może być atrakcyjnym i korzystnym rozwiązaniem zarówno dla Pekao S.A. jak i Skarbu Państwa.

W praktyce prywatyzacji w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej często można spotkać strategie prywatyzacji przedsiębiorstw o kluczowym znaczeniu dla gospodarki państwa mających jednocześnie dobre perspektywy rozwoju oparte na publicznej emisji akcji przeznaczonych głównie dla małych inwestorów (osób fizycznych). Dodatkowo ich atrakcyjność zwiększają różne formy uprzywilejowania cenowego bądź zasad udziału w przyszłych emisjach. Do tej kategorii przedsiębiorstw są zaliczane niektóre instytucje finansowe: duże banki i towarzystwa ubezpieczeniowe¹³. Ich dobra reputacja i szeroka znajomość w społeczeństwie ułatwia osiągnięcie sukcesu prywatyzacji, której celem jest udział szerokich mas społeczeństwa w prywatyzacji najbardziej wartościowych części majątku narodowego i popularyzacji nowego sposobu oszczędzania za pośrednictwem rynku kapitałowego. Tym niemniej ta metoda prywatyzacji ma pewne wady. Rozproszony kapitał właścicielski jest typowy dla banków notowanych na giełdzie, które działają w wysoko rozwiniętych krajach kapitalistycznych, gdzie dodatkowo rynek kapitałowy odgrywa ważną rolę w systemie finansowym. Pozycja zarządu takiego banku wobec właścicieli jest bardzo mocna, zaś bezpośredni wpływ akcjonariuszy na działania zarządu relatywnie mały. W takiej sytuacji warunkiem osiągnięcia wysokiej jakości zarządzania jest odpowiedni poziom kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa oraz historycznie ukształtowana kultura korporacyjna sprzyjająca uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

Doświadczenia ostatnich prywatyzacji w polskim sektorze bankowym rzucają nowe światło na możliwość zastosowania tego modelu w Polsce. Szczególne znaczenie w tym zakresie ma prywatyzacja Banku Handlowego S.A. w Warszawie. Wydarzenie to zasługuje na uwagę z tego powodu, że przy tej okazji został wykreowany nowy model prywatyzacji w Polsce. Emisja publiczna skierowana dla krajowych inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych odniosła ogromny sukces mając dużą nadsubskrypcję. Zainteresowanie małych inwestorów zakupem akcji Banku Handlowego, a następnie PBK S.A., stało się znakomitą promocją inwestowania za pośrednictwem rynku kapitałowego przyczyniając się jednocześnie do jego dalszego rozwoju. Wydaje się, że ten sposób prywatyzacji przyczynia się najlepiej do realizacji tych dwóch ważnych strategicznych

¹³ Prywatyzacja hiszpańskiej grupy bankowej Argentaria stanowi dobry przykład takiego podejścia zakończonego sukcesem. Publiczna sprzedaż akcji zapewniła tej grupie 540,666 akcjonariuszy przy dużej nadsubskrypcji. Uważa się, że ta operacja stanowiła przełom w rozwoju hiszpańskiego rynku kapitałowego. Na podobnych zasadach i z równie dobrym rezultatem przeprowadzono prywatyzację Deutsche Telekom i włoskiego konglomeratu ENI.

celów rozwoju sektora finansowego, a dobre perspektywy rozwoju prywatyzowanych instytucji stwarzają nadzieję inwestorom na uzyskanie dużych korzyści w przyszłości. Udział w prywatyzacji Banku Handlowego grupy inwestorów stabilnych o znakomitej renomie (J.P.Morgan, Zurich Group, Swedbank) stworzył nowy fakt w polskiej praktyce prywatyzacji. W przypadku Banku Handlowego ta metoda prywatyzacji nie wzbudza obaw, że brak inwestora strategicznego nie pozwala wykorzystać zalet wzmocnienia *corporate governance*. Jakość zarządzania w tym banku oceniana jest przez analityków rynku kapitałowego bardzo wysoko. Przedstawiony model może zostać zastosowany do prywatyzacji Pekao S.A., pod warunkiem, że ocena poziomu zarządzania tego banku będzie wysoka.

ZMIANA KONCEPCJI PRYWATYZACJI BANKU PEKAO S.A.

Na wniosek Ministra Skarbu Państwa za aprobatą Ministerstwa Finansów Komitet Ekonomiczny Rady Ministrów uchwałą z dnia 18.12.1997r. wprowadził zmiany do koncepcji prywatyzacji Banku Pekao S.A. - Grupa Pekao S.A. uprzednio zawartej w uchwale Rady Ministrów z dnia 06 maja 1997r. Zmiany dotyczyły udostępnienia pakietu 35 % ogólnej dotychczasowej liczby akcji dla inwestora strategicznego w okresie II półrocza 1998r.

W konsekwencji zrezygnowano z przeprowadzenia nowej emisji akcji, w wielkości odpowiadającej do 30 % akcji, która przewidywana była do zrealizowania w 1999 r.

Założono, że prywatyzacja Banku Pekao S.A. - Grupa Pekao S.A. przebiegać będzie w następujących etapach :

1 Etap prywatyzacji - czerwiec 1998 rok

Wielkość kapitału akcyjnego i ilość akcji Banku Pekao S.A.-Grupa Pekao

Kapitał akcyjny w wysokości 137.650.000 PLN który dzieli się na 344.125 akcji na okaziciela o wartości nominalnej 400 PLN każda akcja.

Planowane jest przeprowadzenie splitu dotychczasowych akcji w relacji 400:1

cena nominalna akcji przed splitem - 400 PLN

cena nominalna akcji po splicie- 1 PLN

Przewidziano następujące działania :

- **publiczna oferta (IPO) 15 % akcji Banku Pekao S.A. -Grupa Pekao S.A.** przeprowadzona za pośrednictwem Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w II

kwartale 1998 r. Skarb Państwa sprzeda **20.647.500** szt. akcji Akcje będą mogli nabywać inwestorzy krajowi i zagraniczni. Konstrukcja oferty przewidywać będzie obejmowanie akcji poprzez zapisy w transzach:

-dla małych inwestorów

-dla dużych inwestorów

Przyjęte rozwiązanie zapewni rynkową wycenę skonsolidowanej wartości Grupy Pekao S.A. oraz umożliwi dostęp do rynków kapitałowych. Wpływy ze sprzedaży akcji zasila w całości Budżet Państwa.

- równolegle, Skarb Państwa przeprowadzi **nieodpłatne udostępnienie** uprawnionym **pracownikom banków Grupy Pekao S.A.** akcji w ilości **20.565.975** szt. (po splicie 400:1)odpowiadającej **14,9 %** kapitału akcyjnego Spółki -Bank Pekao SA

Zgodnie z założeniami, w wyniku I etapu prywatyzacji udział Skarbu Państwa w kapitale akcyjnym zmniejszy się z poziomu 98,65 % około 68,75 % .

2 Etap prywatyzacji Banku Pekao S.A. - Grupa Pekao S.A. - II półrocze 1998

Zgodnie z założeniami 35% akcji Banku Pekao S.A. ma zostać sprzedane inwestorowi lub grupie inwestorów strategicznych w II półroczu 1998 r.

W oparciu o delegację zawartą w w/w uchwale KERM w sprawie doboru Inwestora Strategicznego, Minister Skarbu Państwa w uzgodnieniu z Zarządem Banku Pekao S.A. - Grupa Pekao S.A. opublikował w dniu 15.03.1998r. ogłoszenie („Rzeczpospolita”, „Biuletyn Zamówień Publicznych”), stanowiące zaproszenie do wzięcia udziału w przetargu na wybór doradcy przy sprzedaży 35 % akcji banku Pekao S.A. - Grupa Pekao S.A. inwestorowi strategicznemu lub grupie takich inwestorów. Oferty od zainteresowanych będą przyjmowane do 17 kwietnia br.

Przewiduje się że w wyniku II etapu prywatyzacji udział Skarbu Państwa w kapitale akcyjnym zmniejszy się z poziomu 68,75 % do 33,75%.

3 Etap prywatyzacji Banku Pekao S.A.- Grupa Pekao S.A. - rok 1999

Koncepcja prywatyzacji Banku Pekao S.A.- Grupa Pekao S.A. przewiduje, że Skarb Państwa zachowa łącznie **35 % akcji banku jako rezerwę, z przeznaczeniem na następujące cele:**

- **5 %** - na zaspokojenie roszczeń reprivatyzacyjnych
- **30 %-**na sfinansowanie reformy ubezpieczeń społecznych:

Akcje te zostaną sprzedane przez Skarb Państwa w **późniejszym terminie**, gdy staną się wymagalne cele, na które środki pochodzące ze sprzedaży mają zostać zużyte.

UWAGI DO ZMODYFIKOWANEJ KONCEPCJI PRYWATYZACJI BANKU PEKAO S.A.

1. Wprowadzone modyfikacje umożliwiają taką zmianę struktury własnościowej, że już w 1998 r. bank będzie miał przewagę własności prywatnej. Tym niemniej w rękach państwa pozostanie w dalszym ciągu znaczna część akcji, co nie pozwoli na przejęcie kontroli właścicielskiej przez przyszłego inwestora(rów), chyba, że państwo w umowie wspólników zobowiąże się do pasywnego zachowania w egzekwowaniu swoich praw właścicielskich. Przewaga kapitału prywatnego w strukturze własnościowej przedsiębiorstwa stanowi formalną prywatyzację, ale jest spełnieniem tylko jednego z dwóch warunków krytycznych dla tego aby uznać przedsiębiorstwa za prywatne. Firmy z mniejszościowym udziałem państwa, szczególnie tam gdzie ma to istotny wpływ na sprawowanie kontroli właścicielskiej, nie korzystają z szerokiej autonomii wobec państwa, co powoduje, że nie wykazują cech przedsiębiorstwa prywatnego. Autonomia działania takiego przedsiębiorstwa wobec państwa jest ograniczona przez uprzywilejowaną pozycję administracji rządowej lub lokalnej sprawujących kontrolę właścielską. Uprawnienia decyzyjne innych właścicieli są ograniczone, dysponują oni kapitalistycznymi tytułami własności, jednak w rzeczywistości mają niewiele do powiedzenia, gdyż efektywna kontrola jest sprawowana przez państwową biurokrację. Pozycja państwa jest uprzywilejowana wobec innych właścicieli, jego wpływ na kontrolę właścielską jest dysproporcjonalny w stosunku do wielkości jego udziału w kapitale. Praktyka pokazuje, że państwo nawet jako mniejszościowy udziałowiec odgrywa dominującą rolę w kontroli właścielskiej. Dotyczy to wszystkich form udziałów mniejszościowych, w tym również tzw. „złotej akcji”.

2. W sytuacji zmiany koncepcji prywatyzacji bank wciąż nie posiadał strategii rozwoju, która mogłaby wspomagać proces prywatyzacji. Jest to poważna przeszkoda dla pozyskania grupy inwestorów stabilnych, których rola w zarządzaniu bankiem jest raczej pasywna, więc ich decyzje inwestycyjne są determinowane oceną istniejących zasobów i jakości zarządzania bankiem, które mają decydujący wpływ na realizację oczekiwanych korzyści z inwestycji w przyszłości. Aktywny inwestor strategiczny, który jest mniej wrażliwy na jakość zarządzania i istniejącą strategię działania oczekuje pełnej kontroli właścielskiej i nieskrępowanych możliwości jej egzekwowania, więc w przypadku, kiedy w ofercie sprzedaży znajduje się tylko 35 % akcji, może to być dla niego za mało atrakcyjne. W takiej sytuacji Pekao S.A. może mieć kłopoty z pozyskaniem atrakcyjnego

dla siebie inwestora strategicznego lub cena sprzedaży będzie niższa niż możliwa do uzyskania w innych warunkach.

3. Wybrana koncepcja prywatyzacji jest modelem mieszanym, którego składnikami są: nieodpłatne przekazanie części akcji pracownikom, publiczna emisja na rynku krajowym i sprzedaż kierowana dla inwestora lub grupy inwestorów strategicznych. Sukces emisji publicznej mierzony jest wielkością zainteresowania inwestorów zapisujących się na zakup akcji i ceną sprzedaży. Nadwyżka popytu nad podażą jest rezultatem atrakcyjności akcji dla inwestorów. Jednym z ważniejszych czynników kształtujących tę atrakcyjność jest dobra reputacja i znajomość firmy na rynku. Banki należą do dobrze rozpoznawalnych firm na rynku kapitałowym i z reguły cieszą się dużym zainteresowaniem małych inwestorów. W przypadku Pekao S.A. może być podobnie, o ile odbiór wydarzeń związanych z działalnością banku w okresie bezpośrednio poprzedzającym prywatyzację będzie pozytywny. Niestety informacje związane ze długotrwałym procesem zmiany części składu zarządu i strategii konsolidacji nie mogą być odbierane przez rynek jednoznacznie pozytywnie. Sukces emisji publicznej w dużym stopniu od umiejętnego kształtowania wizerunku firmy. Jest to trudne zadanie nawet w przypadku bardzo dobrych przedsiębiorstw, staje się tym bardziej ważne dla firm słabszych. W procesie pobudzania popytu na akcje przedsiębiorstw państwowych istotną rolę odgrywają zachęty dla inwestorów, które sprawdziły się dobrze w odniesieniu do małych inwestorów indywidualnych. Niestety koncepcja prywatyzacji Pekao nie przewiduje żadnych zachęt.

ZMIANA STRATEGII KONSOLIDACJI GRUPY PEKAO S.A.

Przedstawiona powyżej historia procesu konsolidacji Grupy Pekao S.A. obfituje w przykłady działań, które z punktu widzenia dostępnej wiedzy i doświadczeń płynących z realizacji podobnych przedsięwzięć są kontraproduktywne, a nawet szkodliwe dla jego prawidłowego przebiegu. Pierwotna koncepcja prywatyzacji Banku Pekao S.A. oraz działania podjęte przez zarząd w celu jej realizacji nie zapewniały zmiany struktury właścicielskiej, która umożliwiałaby rzeczywistą prywatyzację. Modyfikacja koncepcji prywatyzacji dokonana w grudniu 1998 r. radykalnie zmniejsza okres uzyskania przez kapitał prywatny większości w strukturze właścicielskiej, jednakże w dalszym ciągu nie zapewnia prywatyzacji kontroli właścicielskiej. Utrudnia to sam proces prywatyzacji, jak również zmniejsza szanse pozyskania aktywnych inwestorów strategicznych zdolnych wpłynąć na poprawę pozycji konkurencyjnej Grupy i bezpośrednio zainteresowanych kształtowaniem strategii rozwoju Grupy. Dlatego rola zarządu Banku Pekao S.A. jest w tym procesie nie do przecenienia. Od jego umiejętności współpracy z obecnym właścicielem oraz zdolności kształtowania pozytywnego obrazu firmy w odbiorze

potencjalnych inwestorów zależy, czy uda się osiągnąć sukces w prywatyzacji, który bynajmniej nie polega na samej sprzedaży emisji. Czynnikiem sukcesu będzie wielkość zainteresowania inwestorów i cena sprzedaży transzy przeznaczonej do emisji publicznej. Jednakże dla przyszłości banków Grupy znacznie bardziej istotnym jest pozyskanie odpowiedniego inwestora lub grupy inwestorów strategicznych. Jest to zadanie niezwykle trudne, zwłaszcza wobec faktu, że Grupa nie posiada w zasadzie jasno sprecyzowanej strategii rozwoju, która jest czytelna dla inwestora strategicznego i mogłaby stanowić atut w jego poszukiwaniach. Trudności w interpretacji sposobu zarządzania Grupą, które pojawiły się na etapie prezentacji prospektu emisyjnego Komisji Papierów Wartościowych, stały się przyczyną do gwałtownej zmiany koncepcji konsolidacji niemalże w przeddzień emisji na rynku publicznym. *Umowa o zawiązaniu Grupy Pekao S.A.* przewidywała raczej luźną współpracę banków funkcjonujących niezależnie i w tym zakresie cała transakcja przypominała raczej alians strategiczny niż przejęcie kapitałowe, chociaż w istocie rzeczy sposób połączenia nie był niczym innym jak faktycznym przejęciem 100% akcji banków zależnych. Ograniczenie kontroli właścicielskiej i gwarancje zachowania samodzielności prawnej i autonomii operacyjnej były swego rodzaju kompromisem, który umożliwił Pekao S.A. przejęcie na własność PBG S.A., PBKS S.A. i BDK S.A. za darmo. Rada Grupy przejęła część uprawnień właścicielskich i stanowiła nieformalny organ zarządzający Grupą. Kompetencje Rady są dość szerokie i obejmują:

- określanie kierunków rozwoju i strategii Grupy Bankowej,
- opiniowanie rocznych planów finansowych oraz bieżąca ocena ich realizacji,
- bieżąca i okresowa ocena realizacji *Umowy o zawiązaniu Grupy Bankowej*,
- okresowa ocena ryzyk bankowych.

Rada otrzymała kompetencje władcze (podejmuje uchwały) w odniesieniu do zadań i obowiązków członków Grupy we wszystkich sprawach wynikających z umowy o zawiązaniu grupy. Dla zapewnienia koordynacji działalności banków grupy, Rada może powoływać zespoły zadaniowe. W ten sposób niezależnie od istniejących powiązań kapitałowych i wynikającego z nich kodeksowego modelu zarządzania i nadzoru właścicielskiego powstała zupełnie nowa struktura o rozbudowanych kompetencjach władczych wobec wszystkich banków grupy. Funkcje i nieograniczony czas działania odróżniają ją od tworzonych *ad hoc* struktur organizacyjnych wspomagających procesy dostosowawcze w okresie konsolidacji.

Opracowany już w okresie trwania konsolidacji i zaakceptowany przez Radę Grupy i wszystkie banki dokument pt. *Kierunki i strategia rozwoju Grupy Pekao S.A.* potwierdził sposób zarządzania Grupą i zagwarantował daleko idącą autonomię banków zależnych co najmniej do 2000 r..

Struktura zarządzania Grupą była nieprzejrzysta i jak pokazuje półtoraroczne doświadczenie konsolidacji również nieefektywna. Model konsolidacji ustalony na początku trwał nie zmieniony chociaż oczekiwanie na uzyskanie korzyści synergicznych wydłużało siłę ponad miarę. Wszystko to było realnym zagrożeniem dla osiągnięcia sukcesu w prywatyzacji Banku Pekao S.A.

Na dwa miesiące przed przewidywanym terminem sprzedaży pierwszej emisji akcji na rynku publicznym Zarząd i Rada Banku Pekao S.A. podjęły decyzję o przyspieszeniu procesu konsolidacji i wchłonięciu banków zależnych w terminie do końca 1998 r.. Decyzja była uzasadniana głównie chęcią stworzenia bardziej atrakcyjnego obrazu Banku Pekao S.A. dla inwestorów biorących udział w prywatyzacji. Jednym z często używanych argumentów uzasadniających tę operację jest twierdzenie, że fuzja stworzy wartość dodaną, co oznacza zwiększenie wartości powstałego w jej rezultacie banku w stosunku do sumy wartości banków funkcjonujących tak jak do tej pory.

Dla oceny wiarygodności uzasadnienia przeprowadzenia fuzji wszystkich banków jednocześnie w tym terminie, należy cofnąć się do początków tworzenia Grupy Pekao S.A. Wielokrotnie w tym opracowaniu wskazywano na sposób podejmowania decyzji o powstaniu Grupy Pekao S.A.. Krytyka dotyczyła przede wszystkim braku zastosowania odpowiednich kryteriów doboru partnerów i przeprowadzenia konsolidacji przed prywatyzacją, jakby urzędnicy państwowi wiedzieli lepiej niż rynek jak dokonywać operacji przejęć i połączeń. Sytuacja Grupy się niewiele pod tym względem zmieniła. Konsolidacja nie przyniosła większych skutków, oczekiwane korzyści pozostały w sferze zapowiedzi. Banki są w dalszym ciągu własnością państwa, z tym, że Pekao S.A. znajduje się tuż przed prywatyzacją, co powinno raczej wzmóc poczucie ostrożności w podejmowaniu nieprzemysłanych decyzji, które mogłyby zaszkodzić wizerunkowi banku w odbiorze inwestorów. Jeżeli z pewnych względów decyzja o fuzji była niezbędna i mogła wpłynąć pozytywnie na odbiór rynku kapitałowego i negocjacje z potencjalnymi inwestorami, to należało dokonać analizy doboru partnerów zaniedbanej w okresie początkowym. Jest to niezbędne w celu powstrzymania powielania błędów z przeszłości, które mogą zagrozić osiągnięciu zakładanych celów. Szybkie decyzje niekoniecznie rozpoczynają szybki proces integracji, wręcz przeciwnie obciążone błędami, mogą stać się przyczyną wystąpienia perturbacji, których można uniknąć. To opracowanie dostarcza wyjątkowo dużo krytycznych argumentów wobec sposobu prowadzenia konsolidacji Grupy Pekao S.A., by nie nasuwać wątpliwości, że jego zmiany są niezbędne. Jednakże wobec propozycji zmian i sposobu ich przeprowadzenia trzeba postawić podstawowe w takiej sytuacji pytania:

- Czy termin przeprowadzenia operacji jest odpowiedni?
- Czy dobór partnerów fuzji jest optymalny?
- Jak sposób przeprowadzenia fuzji może przyczynić się do końcowego sukcesu?

- W jaki sposób komunikacja celów przedsięwzięcia wpływa na jego płynny przebieg wewnętrzny i znajduje zrozumienie rynku kapitałowego?

Nie znając wewnętrznych uwarunkowań decyzji Zarządu i Rady Banku Pekao S.A. trudno jednoznacznie odnieść się do wszystkich problemów, ale z pozycji outsidera w stosunku do Banku Pekao S.A., mającego jednakże багаż doświadczeń w procesie konsolidacji Grupy, można sformułować kilka uwag, które mogą być przydatne dla procesu dalszej integracji banków Grupy Pekao S.A.

Termin przeprowadzenia operacji wchłonięcia banków.

Fakt, że decyzja o fuzji jest zaskakująca dla zdecydowanej większości bezpośrednich uczestników konsolidacji Grupy i obserwatorów zewnętrznych, mógłby być atutem, gdyby wybrany termin ogłoszenia decyzji oraz czas na jej realizację były wiarygodne dla rynku kapitałowego i zrozumiałe dla uczestników. Niestety wybrany termin budzi wątpliwości, szczególnie w kontekście bardzo bliskiej prywatyzacji. W tym zakresie dochodzi do konfuzji, bowiem to właśnie prywatyzacja jest jednym z elementów uzasadnienia fuzji przez Zarząd Pekao S.A.. Zapowiedź połączenia nie czyni operacji zakończoną. Zaawansowanie realizacji fuzji na moment pierwszej emisji akcji na rynku publicznym będzie znikome, jedynie akty formalno-prawne będą możliwe do podjęcia. W tym samym czasie w samych bankach będzie w toku proces reorganizacji, który zawsze budzi niepewność i chaos. Nawet w terminie przewidywanej sprzedaży 35% akcji dla inwestora strategicznego, w drugiej połowie 1998 r., połączenie będzie w fazie realizacji. W związku z tym można sformułować wniosek, że przedmiotem sprzedaży będzie raczej z natury rzeczy niepewna przyszłość niż stan obecny Banku Pekao S.A.. Jest to o tyle ryzykowne, że na moment sprzedaży ekonomiczne korzyści fuzji będą w fazie potencjalnych możliwości, dotyczy to w szczególności oszczędności kosztowych i korzyści synergicznych działania. Nie można nie doceniać pozytywnych impulsów płynących z faktu podjęcia takiej decyzji. Świadczy ona niewątpliwie o sprawności, zdecydowaniu i determinacji Zarządu Pekao S.A., które są przez inwestorów wysoko cenione. To może równie dobrze być interpretowane na niekorzyść, gdyby miało się okazać, że założenia i analizy stanowiące podstawę decyzji uległy falsyfikacji wraz z przebiegiem procesu fuzji.

Dobór partnerów konsolidacji.

Decyzja o konsolidacji w ramach Grupy Pekao S.A. była podjęta na drodze administracyjnej i miała polityczne uwarunkowania. Już sam ten fakt wystarcza, aby wzbudzić wątpliwości co do zasadności tego kroku w odniesieniu do kryteriów wyboru obowiązujących przedsiębiorstwa poddane rygorom mechanizmu rynkowego. Wcześniej wspomniano o tym, że dobór partnerów do konsolidacji wokół Pekao S.A. był przypadkowy i nie miał uzasadnienia merytorycznego. Należy to wziąć pod uwagę rozpatrując dalszą ścieżkę postępowania konsolidacyjnego banków Grupy Pekao S.A. Kolejnym istotnym czynnikiem w tym zakresie jest stan zaawansowania procesów integracyjnych. Tutaj istotne znaczenia ma stwierdzenie, że konsolidacja w ramach Grupy Pekao S.A. odbywająca się począwszy od 16 września 1996 roku nie przyniosła żadnych znaczących rezultatów, a każdy z banków Grupy funkcjonuje dotychczas w pełni samodzielnie i ewentualne jego wyłączenie z procesu konsolidacji, o ile znajduje to

uzasadnienie ekonomiczne, nie nastrocza problemów technicznych i funkcjonalnych. Wyjście z konsolidacji może dokonać się poprzez sprzedaż pakietu akcji (do 100%) znajdującego się w posiadaniu Pekao S.A.. Transakcja tego rodzaju może zostać przeprowadzona szybko, ponieważ banki zależne biorąc udział w procesie przygotowania prospektu emisyjnego Pekao S.A. same musiały się poddać odpowiednim przeglądom audytorskim. Dlatego możliwym i uzasadnionym jest pytanie, czy planowana fuzja powinna obejmować wszystkie banki zależne. Odpowiedzi należy szukać posługując się kryterium maksymalizacji wartości dla właściciela (*shareholders value*) kreowanej przez różne rozwiązania konsolidacyjne. Fuzja dwóch firm finansowych o komplementarnych profilach działalności przynosi zazwyczaj największą poprawę konkurencyjności i kreuje największą wartość dodaną dla właścicieli. Przykład racjonalności takiej fuzji ilustruje bardzo dobrze planowane połączenie Citicorp z Travellers Group.

Tablica.

W takiej sytuacji można oczekiwać najwięcej korzyści synergicznych i oszczędności kosztowych. W przypadku fuzji banków o podobnej specjalizacji główną przesłanką jej podjęcia jest oczekiwanie korzyści wynikających z realizacji efektów skali, jednakże przekroczenie pewnej wielkości firmy pod względem zatrudnienia i aktywów oddziałuje odwrotnie prowadząc do wzrostu kosztów i zmniejszenia sprawności działania.

W tym opracowaniu można znaleźć szereg przesłanek dla stwierdzenia, że spośród banków zależnych najmniej korzyści synergicznych można oczekiwać z wchłonięcia PBG S.A. przez Pekao S.A.. PBG S.A. oraz Bank Pekao S.A. są organizmami dalece konkurencyjnymi, co wyklucza uzyskanie efektów synergicznych poprzez połączenie na zasadzie fuzji. Dlatego wydaje się, że sprzedaż PBG S.A. inwestorowi strategicznemu jest interesującą alternatywą.

Sposób przeprowadzenia fuzji.

Podjęciu decyzji konsolidacyjnej musi towarzyszyć efektywny plan wdrożenia, który powinien powstać przed ujawnieniem zamiarów o połączeniu. Plan implementacji powinien zawierać utworzenie zespołu wdrożeniowego składającego się z menadżerów wysokiego szczebla banków konsolidujących się. Każdy obszar funkcjonalny powinien

mieć odpowiedni plan konsolidacji z propozycjami kluczowych rozwiązań. W innym przypadku konsolidacja może przebiegać wolno, a strategiczne i ekonomiczne efekty konsolidacji mogą zostać utracone, zmniejszone lub opóźnione.

Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna w procesie połączenia.

Konsolidacja dwóch banków wymaga ostrożnej i dobrze przemyślanej polityki informacyjnej, która ma wpływ na kształtowanie sytuacji bieżącej i oczekiwań rynku kapitałowego. Nieodpowiedni sposób komunikacji zamierzeń konsolidacyjnych może być poważną przeszkodą dla ich powodzenia. Ważnym elementem tego procesu jest przekonanie pracowników banków uczestniczących o konieczności i celach strategicznych operacji. Dla banku, którego akcje znajdują się w obrocie publicznym lub planującym publiczną emisję, ocena planowanej transakcji konsolidacyjnej przez analityków rynkowych ma zasadnicze znaczenie, bowiem to ona w znacznym stopniu kształtuje reakcje obecnych i potencjalnych inwestorów.

PROPOZYCJA MODYFIKACJI PLANOWANEJ FUZJI BANKU PEKAO S.A. Z PBKS S.A., BDK S.A. I PBG S.A.

Zmiana modelu konsolidacji jest niezbędna dla zwiększenia atrakcyjności Banku Pekao S.A. dla inwestorów w procesie prywatyzacji. Wobec ograniczeń czasowych należy wybrać taki zakres i sposób przeprowadzenia zmiany, że znajdą one pozytywną ocenę rynku kapitałowego i jednocześnie ograniczą ryzyko niepowodzenia przeprowadzenia operacji przeprowadzanej krótkim okresie na krótko przed planowaną emisją publiczną. Wydaje się, że optymalnym rozwiązaniem spełniającym powyższe warunki jest fuzja Banku Pekao S.A. z BDK S.A. i PBKS S.A. oraz jednoczesna sprzedaż PBG S.A. inwestorowi strategicznemu. Indywidualna prywatyzacja PBG S.A. poprzez sprzedaż inwestorowi strategicznemu pozwoli na:

- 1) maksymalizację przychodów Skarbu Państwa z prywatyzacji Pekao S.A.
- 2) zmniejszenie oczekiwanych problemów organizacyjno-technicznych związanych z fuzją Pekao S.A. z innymi bankami zależnymi, co wpłynie korzystnie na prywatyzację Pekao S.A.
- 3) stworzenie warunków dla rozwoju instytucji finansowej posiadającej silną pozycję konkurencyjną w sektorze bankowym

Ad.1.

Wartość PBG S.A. dla potencjalnego inwestora jako samoistnego podmiotu jest wyższa niż wartość dodana Pekao S.A. możliwa do realizacji poprzez fuzję. Wynika to przede

wszystkim z konkurencyjnego profilu działalności i powielania się sieci PBG S.A. i Pekao S.A., co ogranicza bardzo poważnie uzyskanie efektów synergicznych poprzez połączenie na zasadzie fuzji.

PBG S.A. jest bankiem osiągającym najlepsze wyniki finansowe w Grupie Pekao S.A. w kontekście tych współczynników, które są najbardziej istotne dla oceny wartości z punktu widzenia potencjalnego inwestora. Wartość PBG S.A. dla inwestorów wynika z wartości samego banku jak również jego Grupy Kapitałowej, która uzupełnia jego ofertę o komplementarne produkty finansowe. Wszystkie firmy zależne PBG S.A. należą do ścisłej czołówki krajowej w swoich kategoriach (fundusze inwestycyjne, leasing, zarządzanie aktywami, fundusz nieruchomości). Poza tym możliwość sprzedaży pakietu 100% akcji jest jedyną tego rodzaju operacją na rynku, wobec tego należy oczekiwać, że potencjalny inwestor będzie skłonny zapłacić wysoką premię za taki pakiet większościowy. Cena sprzedaży PBG S.A. może zatem być relatywnie wysoka, a gotówka w kasie będzie doceniona przez inwestorów biorących udział w prywatyzacji Pekao S.A.

Sprzedaż PBG S.A. inwestorowi strategicznemu może być dokonana przed prywatyzacją Pekao S.A. (rozwiązanie preferowane). Zakłada się, że szybka prywatyzacja PBG S.A. jest możliwa wobec dużego zainteresowania inwestorów strategicznych nabyciem pakietów większościowych. Operacja przyniesie spektakularny sukces propagandowy procesowi prywatyzacji w Polsce ze względu na szybkość i sposób przeprowadzenia.

Ad 2.

Wydzielenie PBG S.A. z planowanej fuzji banków: PBKS S.A. i BDK S.A. z Pekao S.A. wpłynie pozytywnie na przebieg pogłębionej konsolidacji. Operacja fuzji w tym przypadku będzie znacznie łatwiejsza ze względu na charakter i liczbę uczestniczących podmiotów. Znajdzie to pozytywną ocenę w oczach potencjalnych inwestorów pragnących wziąć udział w prywatyzacji Pekao S.A.. Sprzedaż PBG S.A. przez Pekao S.A. pozwoli na uzyskanie gotówki niezbędnej dla sfinansowania procesów łączenia i restrukturyzacji banków. Prywatyzacja PBG S.A. przeprowadzona w unikatowy sposób przyczyni się do wzrostu zainteresowania małych i dużych inwestorów udziałem w prywatyzacji Banku Pekao S.A.

Ad 3.

Indywidualna prywatyzacja PBG S.A. poprzez sprzedaż inwestorowi strategicznemu umożliwi osiągnięcie wzmocnienia pozycji konkurencyjnej banku, co pozwoli mu odgrywać wiodącą rolę w sektorze. Realizacja tej operacji przyczyni się do wzrostu konkurencji w sektorze bankowym i w rezultacie do poprawy jakości i zakresu

świadczonych usług.

Analiza SWOT – Indywidualna prywatyzacja PBG S.A.

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsekwentna realizacja strategii rozwoju znajdująca odzwierciedlenie w wynikach banku 2. Silna pozycja konkurencyjna w regionie 3. Relatywnie silna pozycja konkurencyjna w sektorze bankowym 4. Spójna oferta produktowa 5. Dynamiczny rozwój Grupy Kapitałowej PBG S.A. 6. Silne powiązania przedsiębiorstw Regionu z własną instytucją finansową 7. Duża baza klientów korporacyjnych i osób fizycznych 8. Sprawdzona kadra zarządcza i doskonale wykształcona, lojalna kadra pracowników 9. Brak ponoszenia olbrzymich kosztów konsolidacji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatywnie niska baza kapitałowa 2. Brak zaawansowanej technologii bankowej 3. Niedokończony proces reorganizacji 4. Brak ogólnopolskiej sieci oddziałów
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Duże zainteresowanie potencjalnych inwestorów branżowych 2. Możliwość sprzedaży większościowego pakietu akcyjnego (nawet do 100%) 3. Możliwość zastosowania procedury szybkiej ścieżki sprzedaży 4. Dostępność pełnej dokumentacji niezbędnej do przeprowadzenia due diligence 5. Relatywnie wysoka cena sprzedaży PBG S.A. z jego Grupą Kapitałową 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bliski termin prywatyzacji Pekao S.A. 2. Konieczność zmiany prospektu emisyjnego 3. Brak przygotowanego planu działania 4. Elementy niepewności procesu 5. Brak odpowiedniego inwestora

Analiza SWOT - Fuzja Pekao S.A. z PBG S.A i innymi bankami zależnymi

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobra reputacja banku Pekao S.A. na rynku 2. Największy bank komercyjny w kraju 3. Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej Pekao S.A. 4. Duża i relatywnie stabilna baza klientów korporacyjnych 5. Duża baza klientów detalicznych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wysoki stopień skomplikowania procesu łączenia czterech banków 2. Różnice kultury korporacyjnej 3. Ambicja wyższej kadry menedżerskiej 4. Naciski regionalnych polityków 5. Koszty fuzji

	6. Brak sprecyzowanego planu połączenia 7. Brak zaawansowanej technologii bankowej 8. Brak wspólnego systemu informatycznego 9. Brak jednolitego systemu księgowego
Szanse	Zagrożenia
1. Pozytywny odbiór inwestorów 2. Wzrost efektywności w średnim okresie 3. Poprawa pozycji konkurencyjnej w średnim okresie pod warunkiem sprawnego przeprowadzenia fuzji 4. Efekty w skali możliwe do uzyskania w średnim okresie 5. Powstanie największego Banku komercyjnego w Polsce	1. Bliski termin prywatyzacji 2. Konieczność zmiany prospektu emisyjnego 3. Brak rzeczywistych efektów przed prywatyzacją 4. Negatywny odbiór przez potencjalnych inwestorów 5. Pośpiech w przygotowaniu operacji 6. Zła komunikacja celów fuzji dla uczestników procesu 7. Opór banków posiadających silną identyfikację korporacyjną 8. Spadek efektywności w krótkim okresie 9. Pogorszenie pozycji konkurencyjnej w krótkim okresie 10. Odejście części najlepszej kadry menażerskiej 11. Odejście części klientów (również na skutek koncentracji konkurencji) 12. Marazm zamiast koniecznej aktywnej postawy w okresie prywatyzacji 13. Efekty skali mogą się nie ujawnić wobec braku odpowiedniej technologii bankowej (system informatyczny) 14. Oszczędności kosztowe nie ujawnią się w oczekiwanym stopniu ze względu na trudności z redukcją zatrudnienia

Bank Pekao S.A. – Grupa Pekao S.A.*Podstawowe dane finansowe***(w milionach złotych)**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	*1997
Aktywa		8 991	13 399	17 157	20 253	24 258	27 007
Kredyty		904	1 489	1 659	2 741	4 339	5 229
Depozyty				13 229	15 249	18 315	22 508
Fundusze własne				684	737	1 074	1 294
Przychody z tytułu odsetek		592	778	1 201	1 652	1 882	2 390
Koszty odsetek		526	707	845	1 143	1 296	1 650
Wynik z tytułu prowizji		36	69	124	134	216	303
Wynik na działalności bankowej		103	139	489	806	1 053	1 261
Zysk brutto		59	17	35	321	421	524
Zysk netto		42	35	30	221	243	306
Liczba oddziałów i filii (szt.)			96	101	134	145	175
Zatrudnienie (liczba etatów)				9 548	10 643	11 231	11 291
Współczynnik wypłacalności				39,5%	13,2%	11,5%	10,01 %
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)					1,2%	1,1%	1,2 %

Stopa zwrotu z kapitału (ROE)

31,4%

26,9%

25,85 %

* dane przed korektą audytorów

Bank Depozytowo – Kredytowy S.A. - Grupa Pekao SA*Podstawowe dane finansowe***(w milionach złotych)**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	*1997
Aktywa	1 071	1 472	1 609	2 06	2 816	3 796	4 706
Kredyty	455	561	546	613	1 118	1 992	2 474
Depozyty	472	766	1 057	1 487	2 040	2 702	3 457
Fundusze własne				212	297	361	452
Przychody z tytułu odsetek	246	218	276	271	445	562	700
Koszty odsetek	131	145	223	165	216	278	383
Wynik z tytułu prowizji	12	15	23	29	41	57	84
Wynik na działalności bankowej	121	76	117	228	304	376	430
Zysk brutto	94	21	54	94	161	175	161
Zysk netto	34	14	17	68	74	100	104
Liczba oddziałów i filii (szt.)	52	60	64	83	105	114	118
Zatrudnienie (liczba etatów)	3 114	3 733	3 893	3 416	3 550	4 117	4 777
Współczynnik wypłacalności (%)				23,7%	20,1%	13,5%	12 %
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	3,6%	1,2%	1,3%	3,7%	3,2%	3,0%	2,46 %
Stopa zwrotu z kapitału (ROE)	42,5%	10,5%	11,1%	34,1%	30,7%	30,5%	25,7 %

* dane przed korektą audytorów

Pomorski Bank Kredytowy S.A. - Grupa Pekao S.A.

Podstawowe dane finansowe

(w milionach złotych)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	*1997
Aktywa	1 121	1 636	2 103	2 631	3 155	3 705	4 450
Kredyty	874	825	823	814	1 077	1 592	2 151
Depozyty	620	977	1 448	2 029	2 398	2 980	3 553
Fundusze własne			161	175	257	289	342
Przychody z tytułu odsetek	455	374	316	503	522	542	683
Koszty odsetek	237	247	271	320	329	334	404
Wynik z tytułu prowizji	15	16	24	41	42	54	75
Wynik na działalności bankowej	146	65	167	216	274	308	389
Zysk brutto	137	54	21	73	108	113	156
Zysk netto	74	39	3	65	35	55	95
Liczba oddziałów i filii (szt.)	44	53	60	66	68	69	79
Zatrudnienie (liczba etatów)	2 643	3 219	3 644	3 869	3 920	4 048	4 019
Współczynnik wypłacalności	10%	9,5%	19,5%	15,5%	17,3%	13,0%	11,3%
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	6,3%	2,8%	1,0%	3,1%	1,5%	1,6%	2,33 %
Stopa zwrotu z kapitału (ROE)	100,2%	34,3%	8,9%	42%	20,5%	20,2%	30,26%

* dane przed korektą audytorów

Powszechny Bank Gospodarczy S.A. – Grupa Pekao SA
Podstawowe dane finansowe
(w milionach złotych)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	*1997
Aktywa	1 636	2 478	3 974	5 841	8 634	10 807	12 267
Kredyty	990	1 452	2 084	3 029	4 507	6 355	7 816
Depozyty	420	631	955	1 517	1 921	2 651	3 227
Fundusze własne	69	92	143	167	239	281	388
Przychody z tytułu odsetek	266	276	291	533	651	900	1 526
Koszty odsetek	176	212	215	346	432	570	1 071
Wynik z tytułu prowizji	10	14	21	33	42	62	79
Wynik na działalności bankowej	104	104	147	235	275	379	546
Zysk brutto	62	64	49	110	116	173	206
Zysk netto	14	19	5	89	51	115	126
Liczba oddziałów i filii (szt.)	31	35	38	53	89	122	171
Zatrudnienie (liczba etatów)	2 074	2 459	2 557	2 997	3 423	3 963	4 518
Współczynnik wypłacalności (%)	4,2	3,45	18,91	19,59	16,42	13,9	11,53

Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	0,84	0,93	0,14	1,81	0,70	1,19	1,02
Stopa zwrotu z kapitału (ROE)	20,1	23,87	3,89	57,28	24,96	4,38	37,67

* po korekcje audytorów