

**Proces prywatyzacji banków w Polsce  
- sukcesy i porażki**

**Sławomir Lachowski**

**Łódź, sierpień 1997**

## **SPIS TREŚCI**

<b>1 WSTĘP.....</b>	<b>1</b>
<b>2 SYTUACJA SEKTORA BANKOWEGO W POLSCE NA PROGU OKRESU TRANSFORMACJI.....</b>	<b>2</b>
<b>3 ZAŁOŻENIA BUDOWY MODELU SEKTORA BANKOWEGO W OKRESIE TRANSFORMACJI. ....</b>	<b>5</b>
<b>4 PRYWATYZACJA SEKTORA BANKOWEGO W POLSCE W OKRESIE TRANSFORMACJI.....</b>	<b>6</b>
4.1 SPONTANICZNY WZROST LICZBY NOWYCH BANKÓW.....	7
4.2 PRYWATYZACJA BANKÓW PAŃSTWOWYCH.....	11
<b>5 WNIOSKI.....</b>	<b>18</b>
<b>6 STUDIA PRZYPADKÓW (CASE STUDIES) RÓŻNYCH METOD PRYWATYZACJI BANKÓW PAŃSTWOWYCH - ANNA WYDRZYŃSKA.....</b>	<b>22</b>
6.1 WIELKOPOLSKI BANK KREDYTOWY - PIERWSZA PRYWATYZACJA.....	22
6.2 BANK GDAŃSKI - KONSOLIDACJA PRZEZ WYKUP.....	30
6.3 BANK HANDLOWY - AUTORSKA PRYWATYZACJA.....	36

## 1 Wstęp.

Polska jest jednym z najszybciej rozwijających się krajów postsocjalistycznych Europy Środkowej-Wschodniej. W 1990 r. rząd wdrożył radykalną reformę gospodarczą, której podstawą była liberalizacja mikroekonomiczna, stabilizacja makroekonomiczna oraz przebudowa instytucjonalna. Prywatyzacja stała się jednym z ważnych elementów strategii polityki gospodarczej w celu wdrożenia modelu kapitalistycznej gospodarki rynkowej. Sektor bankowy w gospodarce centralnie planowanej należał do obszarów poddanych największym wpływom doktryny socjalistycznej. Model monobanku dominujący w polskim sektorze bankowym eliminował całkowicie mechanizm rynkowy z sektora bankowego. Jedyną dopuszczalną formą własności była własność państwowa, a występująca w niewielkim zakresie własność spółdzielcza poddana była takim ograniczeniom, że jej status można uznać za równy państwowej. Zmiany sposobu działania sektora bankowego w kierunku gospodarki rynkowej wymagały demonopolizacji i całkowitej przebudowy struktury własnościowej. Program prywatyzacji sektora bankowego opierał się na odmiennych zasadach niż inne sektory ze względu na rolę systemu finansowego gospodarce. Jedną z jego cech charakterystycznych była prywatyzacja kolejnych banków komercyjnych (*case by case*) przy zastosowaniu sprzedaży części akcji dla inwestora strategicznego i pozostałej w ofercie publicznej dla inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych.

Głównym celem tego opracowania jest przedstawienie strategii prywatyzacji sektora bankowego w Polsce w okresie transformacji, doświadczeń płynących z tego procesu i jego rezultatów. Zróżnicowane metody prywatyzacji banków państwowych zostały przedstawione w analizach przypadków prywatyzacji Wielkopolskiego Banku Kredytowego S.A., Banku Gdańskiego S.A. oraz Banku Handlowego S.A. w Warszawie.

## **2 Sytuacja sektora bankowego w Polsce na progu okresu transformacji.**

System gospodarki socjalistycznej występujący w krajach Europy Środkowo-Wschodniej charakteryzował się skoncentrowaną własnością państwową i centralnym planowaniem. W schyłkowym okresie gospodarki socjalistycznej w niektórych krajach /Węgry, Polska/ podjęto próbę modyfikacji systemu powszechnego planowania dyrektywnego zastępując go centralnym planowaniem inwestycji. Zakładano decentralizację bieżących operacji poprzez wprowadzenie elementów mechanizmu rynkowego, bez prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Próby reform systemu gospodarki socjalistycznej okazały się nieskuteczne. System mieszany, praktykowany w Polsce w latach osiemdziesiątych, nie przyniósł poprawy efektywności gospodarczej, nie zapobiegł staczaniu się gospodarki po równi pochyłej. Eksperyment socjalistycznej gospodarki zakończył się jak wiadomo katastrofą gospodarczą w 1989 roku wyrażającej się głęboką nierównowagą makroekonomiczną, hiperinflacją oraz wysokim zadłużeniem zagranicznym.

Warto przypomnieć, że w ślad za absolutną dominacją własności państwowej i planowania ogólnogospodarczego rola pieniądza w gospodarce socjalistycznej była ograniczona do funkcji środka wymiany i odpowiednio do tego kształtowała się struktura i sposób funkcjonowania sektora bankowego. Cechy charakterystyczne dla typowego socjalistycznego modelu systemu bankowego to:

- dominacja struktury monobanku
- brak wyraźnego rozdziału między systemem bankowym i budżetem państwa
- pozaekonomiczne kryteria przyznawania kredytów
- całkowita reglamentacja rozmiarów kredytów.

Głównym wyznacznikiem socjalistycznego modelu sektora bankowego jest dominacja struktury monobanku przejawiająca się w krańcowej centralizacji systemu bankowego, przejściu przez bank centralny funkcji bezpośredniego kredytowania i obsługi bieżącej podmiotów gospodarczych i ludności. Zasada jeden bank-jeden rachunek-jeden kredytodawca eliminowała jakąkolwiek konkurencję w sektorze bankowym. Przedsiębiorstwa i ludność nie posiadały żadnej możliwości wyboru banku, były przypisane nawet do określonego oddziału operacyjnego.

W okresie szczytowym dla rozwoju struktury monobanku w Polsce, na początku lat 80-tych, sektor bankowy obejmował zaledwie 4 instytucje finansowe:

- Narodowy Bank Polski, podporządkowany Ministerstwu Finansów /Prezes NBP był jednocześnie Wiceministrem Finansów/, pełniący funkcje banku centralnego oraz bezpośrednio kredytujący i kontrolujący całą gospodarkę;

- Bank Gospodarki Żywnościowej, który specjalizował się w kredytowaniu rolnictwa i przemysłu rolno-spożywczego, był również centralą organizacyjną i finansową dla 1550 banków spółdzielczych gromadzących oszczędności oraz kredytujących indywidualne rolnictwo i rzemiosło;
- Bank Handlowy S.A. w Warszawie, zajmujący się obsługą operacji zagranicznych rządu oraz spełniający funkcję banku branżowego dla przedsiębiorstw handlu zagranicznego posiadających wyłączność obsługi handlowej z zagranicą;
- Bank Polska Kasa Opieki S.A. specjalizujący się w obsłudze operacji walutowo-dewizowych ludności.

W schyłkowym okresie socjalizmu w Polsce podjęto kilka prób reformy sektora bankowego w ramach poszukiwania modyfikacji systemu gospodarczego zapewniających wzrost efektywności i utrzymanie równowagi makroekonomicznej. W obliczu nieuchronnie zbliżającego się krachu gospodarczego dokonano szeregu zmian instytucjonalnych i funkcjonalnych.

Najważniejsze zmiany zaszły na początku 1989 roku, kiedy został wprowadzony dwupoziomowy model systemu bankowego. Zakładano zwiększenie roli NBP w kształtowaniu polityki pieniężnej, ograniczenie jego funkcji do roli banku centralnego, banku emisyjnego i banku banków (*Realizacja...*, 1988). Wymagało to organizacyjnego oddzielenia funkcji banku centralnego od działalności kredytowej i obsługi bieżącej przedsiębiorstw i ludności. Ze struktury Narodowego Banku Polski wyodrębniono Powszechną Kasę Oszczędności BP (1987 r.) oraz dziewięć banków komercyjnych, utworzonych na bazie 430 oddziałów operacyjnych (1989 r.). Chociaż tworzenie nowych banków przez podmioty krajowe i zagraniczne dopuszczono w 1982 roku, to do końca 1989 roku powstały zaledwie dwa: Bank Rozwoju Eksportu S.A. z udziałem Ministerstwa Handlu Zagranicznego, Ministerstwa Finansów i kilku przedsiębiorstw handlu zagranicznego oraz Łódzki Bank Rozwoju S.A. utworzony przez przedsiębiorstwa państwowe i osoby fizyczne.

Kredytowanie przedsiębiorstw miało podlegać zasadom wiarygodności kredytowej. Decyzje kredytowe i obsługa bieżąca zostały podporządkowane kryteriom komercyjnym. W sytuacji zaległości obsługi zobowiązań banki zostały zobowiązane do wstrzymania finansowania i żądania spłaty zaległych kredytów. Rezultatem tego działania mogła być likwidacja lub upadłość przedsiębiorstwa. Praktyka wykazała, że posługiwanie się pojęciami gospodarki kapitalistycznej w socjalizmie nie zwiększa jego skuteczności. Zagrożone przedsiębiorstwa z reguły uzyskiwały pomoc państwa w postaci bezpośrednich dotacji lub wielu dostępnych ulg finansowych albo były przejmowane przez inne państwowe przedsiębiorstwa. Upadłość i likwidacja pozostawały w dalszym ciągu w sferze teorii „socjalizmu rynkowego” (L.Balcerowicz, 1989). Próba komercjalizacji systemu kredytowego bez komercjalizacji banków nie mogła przynieść spodziewanych wyników. Bank niekomercyjny jest wrażliwy na

zewewnętrzne siły nacisku /organy centralne i terenowe działające w imieniu przedsiębiorstwa, organizacje polityczne/. Brak jest również wewnętrznych bodźców do zachowania rygorystycznych reguł ostrożnościowych, a to głównie ze względu na brak komercyjnych zasad oceny efektywności działania i brak obaw przed bankructwem.

Brak konkurencji w sektorze bankowym i niekomercyjne zasady działania banków powodowały, że spośród wielu istotnych funkcji system wypełniał relatywnie dobrze jedynie prowadzenie gotówkowych i bezgotówkowych rozliczeń pieniężnych. Nie zapewniał racjonalnej alokacji kapitału, nie dawał stabilizacji siły nabywczej pieniądza i kursu walutowego, nie spełniał funkcji pośrednika finansowego w procesie transformacji aktywów finansowych. Sytuację sektora finansowego w punkcie początkowym procesu transformacji w krajach socjalistycznych Europy Środkowo-Wschodniej trafnie opisują L.Balcerowicz i A.Gelb (1995): *Spuścizna zniszczonego kapitalizmu nigdzie nie była tak widoczna jak w sektorze finansowym. Systemy finansowe mogły być nawet „głębokie” (jeśli mierzyć stosunek aktywów finansowych do produkcji) jednakże strumienie finansowe dostosowywały się biernie do decyzji dotyczących gospodarki realnej. Brak było doświadczeń polityki pieniężnej operującej narzędziami pośrednimi, zgodnymi z logiką rynku. System płatności reprezentował niski poziom. Biernym monopolistycznym bankom brakowało zdolności do oceny wiarygodności kredytowej, a ryzyko podlegało uspołecznieniu.*

### 3 Założenia budowy modelu sektora bankowego w okresie transformacji.

Wizja otwartego, konkurencyjnego rynku usług finansowych kształtowała rozważania nad docelowym modelem sektora bankowego w Polsce. Ze względu na jego duże znaczenie dla przemian systemowych, szczególnie w sferze restrukturyzacji nagromadzonych tzw. złych długów i wspomagania rozwoju wypłacalnych przedsiębiorstw, restrukturyzacja sektora bankowego stała się jednym z najważniejszych zadań polityki gospodarczej. Jako główne założenie procesu modernizacji przyjęto, że podstawowym elementem modelu sektora bankowego będzie **bank uniwersalny w formie spółki akcyjnej, nieograniczony co do rodzaju świadczonych usług i swobody działalności na rynkach pieniężnych**<sup>1</sup>. Prawo bankowe obowiązujące w Polsce, miało na celu sprzyjanie rozwojowi systemu bankowego w kierunku wzorca bankowości uniwersalnej obowiązującego w krajach Unii Europejskiej. Przyjęty model rozwoju sektora bankowego, przewiduje prawną możliwość łączenia działalności depozytowo-kredytowej banków z ich udziałem w obrocie papierami wartościowymi oraz działalnością ubezpieczeniową. W odniesieniu do struktury własnościowej zakładano, że większość jego akcji znajdować się będzie w posiadaniu udziałowców krajowych i zagranicznych niezależnych od Skarbu Państwa.

W uznaniu roli rynku kapitałowego dla kształtowania optymalnego mechanizmu alokacji kapitału, realizacji skutecznego nadzoru właścicielskiego i monitorowania działalności przedsiębiorstw, podjęto działania mające przywrócić jego istnienie. Bardzo szybko, w zasadzie od podstaw zbudowana została infrastruktura prawno-instytucjonalna rynku kapitałowego. Na podstawie uchwalonego w 1990 r. Prawa o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych wkrótce rozpoczęła działalność Komisja Papierów Wartościowych i Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Rynek kapitałowego stał się ważnym elementem docelowego modelu systemu finansowego.

---

<sup>1</sup> Por. *Rozwój i modernizacja sektora bankowego w Polsce*. NBP, Warszawa, 1990.

## 4 Prywatyzacja sektora bankowego w Polsce w okresie transformacji.

Przeobrażenia gospodarcze w krajach postsocjalistycznych zależą od:

1. początkowych warunków gospodarczych i politycznych
2. wydarzeń zewnętrznych
3. polityki rządu.

Transformacja systemowa polskiej gospodarki została przeprowadzona przy zastosowaniu radykalnej strategii polityki gospodarczej, której szczegółowe rozwiązania określone są Programem Balcerowicza, od nazwiska autora sprawującego w okresie 1989-1993 funkcję Wicepremiera i Ministra Finansów. Strategia radykalna zakłada dwuetapowe przejście do gospodarki rynkowej. W pierwszym etapie wzrost urynkowienia następuje poprzez politykę liberalizacji mikroekonomicznej i stabilizacji makroekonomicznej. Drugi etap obejmuje umocnienie dokonań obu typów polityki podczas gdy głównym zadaniem jest dokończenie głębokiej przebudowy instytucjonalnej. Dopiero wtedy zostaje osiągnięty punkt przełamania, kiedy krytyczna masa zmian powoduje, że stają się one nieodwracalne, a gospodarka uzyskuje cechy zbliżone do kapitalistycznej gospodarki rynkowej. Jako jeden z filarów polityki głębokich zmian instytucjonalnych prywatyzacja ma ogromne znaczenie dla powodzenia procesu transformacji gospodarczej.

Prywatyzacja jest zwykle rozumiana wąsko jako własnościowe przekształcenia przedsiębiorstw państwowych. Taka interpretacja wynika z odniesienia prywatyzacji do zjawisk zachodzących w krajach zachodnich. Dla analizy porównawczej procesów transformacji zachodzących w krajach postsocjalistycznych bardziej przydatne jest szersze pojęcie prywatyzacji oznaczające przejście od gospodarki mniej prywatnej do gospodarki bardziej prywatnej (M.Bernstein, 1992; L.Balcerowicz, 1994; J.Kornai, 1995) mierzone zmianami udziału sektora prywatnego<sup>2</sup>.

Tak rozumiana prywatyzacja jest rezultatem różnych procesów:

- spontanicznego wzrostu sektora prywatnego
- przesunięcia aktywów<sup>3</sup>
- prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Szybkość, zakres i metody prywatyzacji zależą od warunków początkowych procesu i polityki rządu. Strategia prywatyzacji sektora bankowego jest elementem składowym strategii polityki gospodarczej.

---

<sup>2</sup> W odniesieniu do sektora bankowego to może być udział prywatnych banków w aktywach bądź kapitałach własnych sektora.

<sup>3</sup> Np. sprzedaży majątku zbędnego, sprzedaży majątku w wyniku likwidacji i upadłości przedsiębiorstw państwowych.



Sektor bankowy w Polsce, podobnie jak w innych krajach postsocjalistycznych, na początku okresu transformacji charakteryzował się wyłącznym udziałem państwa w strukturze własnościowej, bardzo wysokim stopniem koncentracji działalności, brakiem doświadczeń funkcjonowania w konkurencyjnym otoczeniu, niskim poziomem zarządzania i jakości oferowanych usług oraz niebezpiecznie wysokim udziałem złych długów w aktywach. Dodatkowo sytuację sektora utrudniała głęboka nierównowaga makroekonomiczna i towarzysząca jej hiperinflacja. Odziedziczone warunki uczyniły prywatyzację sektora bankowego w Polsce niepowtarzalnym wyzwaniem. Wyjątkowość procesu prywatyzacji wynika z bezprecedensowego zakresu przebudowy instytucjonalnej niezbędnej dla osiągnięcia rynkowego kapitalizmu. Wiele fundamentalnych dla kapitalizmu instytucji finansowych musiało być tworzone od podstaw jak na przykład giełda papierów wartościowych i rynek kapitałowy. Równie ważnym czynnikiem procesu prywatyzacji była liberalizacja mikroekonomiczna<sup>4</sup> pozwalająca uruchomić uspięne zasoby przedsiębiorczości, co skutkowało spontanicznym rozwojem nowych podmiotów gospodarczych.

#### ***4.1 Spontaniczny wzrost liczby nowych banków.***

Liberalizacja przepisów prawnych dotyczących możliwości tworzenia przedsiębiorstw bankowych miała na celu zmniejszenie bariery wejścia na rynek bankowy dla nowych podmiotów krajowych i banków zagranicznych. Polityka licencjonowania prowadzona przez NBP w okresie 1989-1991 zaowocowała szybkim wzrostem liczby banków.

**Tablica 1. Liczba wydanych licencji i działających banków latach 1989-1996**

Rok	Liczba wydanych licencji	Liczba działających banków	w tym banki z dominującym udziałem kapitału zagranicznego
1989	8	18	0
1990	45	40	1
1991	17	72	6
1992	6	84	9
1993	1	84	9
1994	1	79	10
1995	7	75	14
1996	6	82	25

Źródło: Narodowy Bank Polski

<sup>4</sup> Usunięcie rozmaitych narzuconych przez państwo ograniczeń działalności gospodarczej.

Na ogólną liczbę 92 licencji wydanych przez NBP do czerwca 1997 r. od rozpoczęcia procesu transformacji systemowej, na okres pierwszych dwóch lat pogłębionych zmian instytucjonalnych 1990-1991 przypada aż 62.

Największy wzrost liczby działających banków miał miejsce w okresie 1989-1992, co świadczy o aktywnym wykorzystywaniu możliwości stworzonych przez nowe regulacje wejścia na rynek bankowy oraz strategii polityki licencjonowania nakierowanej na zwiększenie konkurencji rynkowej, tak by możliwie szybko przełamać oligopol istniejących dużych banków państwowych. W końcu 1992 r. w Polsce działalność operacyjną prowadziły już 84 banki z czego 40 to banki z większościovym udziałem kapitału prywatnego. Niska bariera dostępu do rynku działalności bankowej niosła za sobą niebezpieczeństwo wejścia podmiotów słabych kapitałowo, nie posiadających odpowiednich doświadczeń i umiejętności. To ryzyko zostało podjęte świadomie, jako koszt przyspieszenia procesu tworzenia warunków konkurencji rynkowej w sektorze bankowym. W ciągu całego okresu transformacji Narodowy Bank Polski wszczął postępowania upadłościowe wobec 10 banków komercyjnych, z których do końca 1996 r. 3 zakończyły się faktycznym ogłoszeniem upadłości przez sądy<sup>5</sup>. Poczynając od 1992 r., a zwłaszcza 1993 r. NBP zwiększył wymagania wobec potencjalnych założycieli nowych instytucji bankowych, warunkując ich wydanie od pomocy w restrukturyzacji polskiego sektora bankowego<sup>6</sup>. Nieprzypadkowo zbiegło się to w czasie ze zwiększonym zainteresowaniem banków zagranicznych wejściem na szybko rozwijający się polski rynek bankowy.

Powstanie kilkudziesięciu nowych, w większości prywatnych banków, przyczyniło się do wzrostu konkurencji na rynku usług finansowych. Większość z nich przetrwała trudny początkowy okres działalności i obecnie aktywnie wzmacnia swoją pozycję konkurencyjną. Ich udział w rynku mierzony wielkością aktywów i kapitałami własnymi sukcesywnie rośnie. Niektóre z nich stały się siłą motoryczną dalszych zmian strukturalnych sektora bankowego. W tym miejscu można wymienić Kredyt Bank S.A., który w spektakularny sposób zaznaczył swoją obecność na rynku bankowym stając się w wyniku serii operacji liderem w zakresie fuzji i przejęć<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> W pozostałych przypadkach NBP wycofał wnioski o upadłość wobec powstałych możliwości restrukturyzacji (przejęcie przez inny bank, postępowanie naprawcze z udziałem inwestora).

<sup>6</sup> Pomocy finansowej i merytorycznej dla banków w trudnej sytuacji, bądź dla banków podejmujących szczególne zadania restrukturyzacyjne (pomoc Bank of America dla Banku Zachodniego S.A., który wcześniej przejął będący kłopotach BRR Rolbank S.A.).

<sup>7</sup> Najpierw dokonał przejęcia 4 mniejszych banków regionalnych (Bank Ziemski S.A., PBH Gecoban S.A., Bank Regionalny S.A. w Rybniku, BDP GLOB S.A.) a następnie zakupiłw 1997. od NBP 12 pod względem wielkości aktywów Polski Bank Inwestycyjny S.A. i znajdujcy się w restrukturyzacji Prosper Bank S.A..

Na szczególne podkreślenie w odniesieniu do rozwoju polskiego sektora bankowego zasługuje rola kapitału zagranicznego. Zaangażowanie kapitału zagranicznego w sektorze bankowym przejawia się na kilka sposobów:

- a. udziale w kapitale założycielskim
- b. uzyskaniu licencji na otwarcie oddziału operacyjnego
- c. utworzeniu banku-córki wg prawa polskiego
- d. inwestycjach kapitałowych w istniejących bankach prywatnych i państwowych.

Wśród banków powstałych po roku 1989 współzałożycielami 10 byli inwestorzy zagraniczni. Renomowane banki zagraniczne podjęły działalność na rynku polskim za pośrednictwem swoich oddziałów bądź banków-córek utworzonych na wg prawa polskiego. Obecnie funkcjonują trzy oddziały i siedemnaście banków zagranicznych, reprezentujące największe instytucje bankowe Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. Liczba banków z dominującym udziałem kapitału zagranicznego /co najmniej 50% plus jeden głos na WZA/ wynosi 26 na ogólną liczbę 82 banków działających w Polsce na koniec sierpnia 1997 roku<sup>8</sup>. Inwestycje zagraniczne w sektorze finansowym wynoszą blisko 1,4 mld USD, z czego na sektor bankowy przypada 1,1 mld USD<sup>9</sup>.

Udział banków z przewagą kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym kształtuje się na poziomie 13,9% w aktywach, 13,8% w funduszach własnych i 15,8% w kredytach dla podmiotów niefinansowych sektora bankowego.

Banki zagraniczne wyróżniają się wysokim udziałem dochodów z działalności kredytowej i operacyjnej w strukturze przychodów<sup>10</sup> oraz wysokim udziałem kredytów w aktywach. W porównaniu z bankami krajowymi osiągają znacznie wyższe współczynniki dochodu odsetkowego i pozaodsetkowego w relacji do aktywów, odpowiednio 15,9% (5,8% średnia dla sektora) i 6,4% (1,8% średnia dla sektora) (P.Wyczański, M.Gołąjewska, 1997, s.28-33)

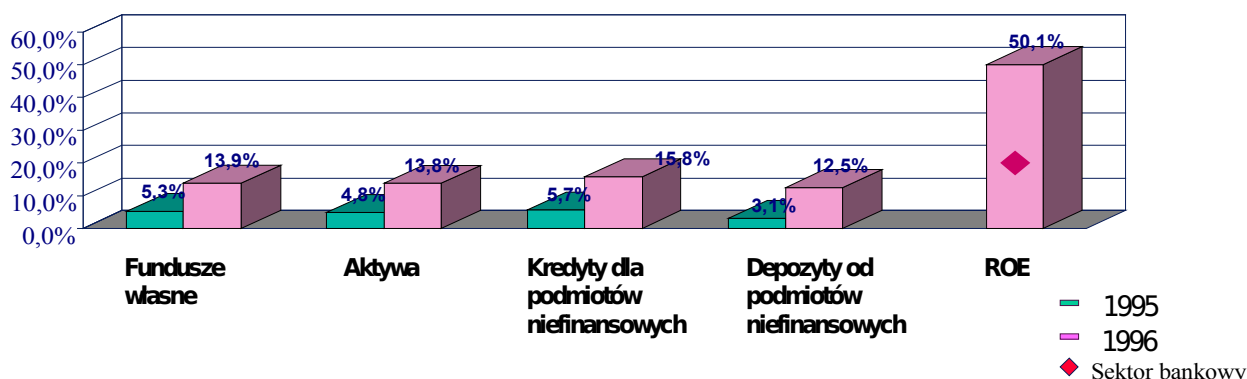
---

<sup>8</sup> Uwzględniono licencję dla Bank of America udzieloną w sierpniu 1997 r.

<sup>9</sup> *Życie Gospodarcze*, 1997, nr 16.

<sup>10</sup> /Wg danych GINB, 70,3% wobec średniej dla sektora na poziomie 53,8% za 9 miesięcy 1996 roku.

**Tablica 2. Udział banków z przewagą kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym**



Źródło: Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego NBP

Banki z dominującym udziałem kapitału zagranicznego charakteryzują się lepszymi wynikami finansowymi i wyższą dynamiką wzrostu aktywów niż pozostała część sektora bankowego. Efektywność funkcjonowania tych banków jest wysoka, współczynniki zysku z aktywów i kapitału są wysokie w porównaniu z najlepszymi bankami krajowymi.

**Tablica 3. Współczynniki zysku z aktywów i z kapitału banków zagranicznych na tle najlepszych banków krajowych w 1996 r.**

Wyszczególnienie	Zysk z aktywów (ROA)	Zysk z kapitału (ROE)	Udział kapitału <sup>a</sup> w sumie bilansowej <sup>b</sup>
Banki zagraniczne	6,6%	50,1%	12,9%
Bank Handlowy S.A.	7,4%	33,3%	10,9%
Bank Przemysłowo-Handlowy SA	4,2%	55,15	8,3%
Bank Rozwoju Eksportu SA	3,8%	46,3%	7,6%
Bank Śląski S.A.	3,7%	59,2%	6,6%
Wielkopolski Bank Kredytowy SA	5,4%	47,9%	5,5%
Bank Depozytowo-Kredytowy S.A.	3,0%	43,1%	6,6%
Powszechny Bank Kredytowy SA	2,4%	44,1%	5,8%

<sup>a</sup> kapitał zasadniczy i rezerwy

<sup>b</sup> na koniec 1996 r.

Źródło: Narodowy Bank Polski

Dotychczasowe doświadczenia jednoznacznie wskazują na szereg pozytywnych zjawisk związanych z aktywnością kapitału zagranicznego w sektorze bankowym.

Banki zagraniczne spełniają ważną rolę w zwiększaniu jakości zarządzania i wzrostu jakości i zakresu usług bankowych oferowanych na rynku polskim. Ich rosnący udział w rynku wzmacnia konkurencję wymuszając pozytywne zmiany w pozostałej części sektora.

#### **4.2 Prywatyzacja banków państwowych.**

Komercjalizacja i w dalszym etapie prywatyzacja sektora bankowego w Polsce były jednym z głównych założeń polityki gospodarczej okresu transformacji w sferze przebudowy instytucjonalnej. *Memorandum w sprawie polityki gospodarczej*, zaaprobowane przez Rząd RP w grudniu 1989 r. formułuje jako jeden z celów demonopolizację i komercjalizację sektora bankowego oraz zorganizowanie rynku papierów wartościowych. *List intencyjny* Ministra Finansów i Prezesa Narodowego Banku Polskiego skierowany do Międzynarodowego Funduszu Walutowego w kwietniu 1991 r. potwierdza wolę realizacji tego zamiaru. Przekształcenia własnościowe banków ze względu na ich charakter jako instytucji zaufania publicznego poddane zostały odmiennym regulacjom prawnym niż państwowe przedsiębiorstwa z sektora przemysłu i usług<sup>11</sup>. Uchwała Rady Ministrów z dnia 14 maja 1991 roku formułowała zarys programu komercjalizacji i prywatyzacji dziewięciu banków komercyjnych wyłonionych z Narodowego Banku Polski. Zgodnie z tymi założeniami banki miały zostać przekształcone w jednoosobowe spółki akcyjne Skarbu Państwa, a następnie sprywatyzowane do końca 1996 r. Główne oczekiwane efekty prywatyzacji banków to (P.Wyczański, M.Gołajewska, 1995, s.141):

- poprawa *corporate governance* i związany z tym wzrost efektywności funkcjonowania banków,
- zdjęcie odpowiedzialności za zarządzanie bankami i usunięcie możliwości ingerowania w ich działalność przez władze administracyjne,
- wzrost jakości i zakresu usług bankowych, większa dbałość o klienta w warunkach konkurencyjnego otoczenia,
- obniżenie kosztów pośrednictwa finansowego dzięki zwiększeniu wydajności pracy w rezultacie wdrożenia nowych technologii, nowych technik zarządzania i organizacji oraz podnoszenia kwalifikacji pracowników,
- przyspieszenie rozwoju rynku kapitałowego przez wzrost kapitalizacji giełdy i liczby spółek na niej notowanych,
- wprowadzenie zmian instytucjonalnych zbliżających polski system bankowy do sposobu funkcjonowania sektora bankowego w kapitalistycznej gospodarce rynkowej.

Przekształcenie dziewięciu banków komercyjnych w jednoosobowe spółki akcyjne Skarbu Państwa nastąpiło w październiku i listopadzie 1991 r. Powołane przez Walne Zgromadzenia Akcjonariuszy Rady Banków (Rady Nadzorcze) dokonały oceny funkcjonowania banków, działalności zarządów oraz przygotowały harmonogram wdrożenia niezbędnych zmian w celu poprawy pozycji konkurencyjnej. Przygotowaniu banków do prywatyzacji miały sprzyjać

---

<sup>11</sup> *Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z dnia 13 lipca 1990 r.* regulowała zasady przekształceń przedsiębiorstw państwowych z wyjątkiem banków, товариств ubezpieczeniowych, spółdzielni i organizacji spółdzielczych oraz niektórych innych instytucji państwowych jak jednostki badawczo-rozwojowe, instytucji działających w dziedzinie kultury i sztuki.

studia diagnostyczne poszczególnych banków, wykonane w 1991 r. przez renomowane firmy audytorskie, a przede wszystkim porozumienia bliźniacze zawarte z bankami zachodnimi w 1992 r. Celem tych porozumień, które zawarło siedem polskich banków komercyjnych, była współpraca w zakresie unowocześnienia organizacji i sposobu działania w najważniejszych obszarach: planowanie strategiczne, wdrożenie nowoczesnych technologii bankowych, zarządzanie ryzykami bankowymi, zarządzanie zasobami ludzkimi, etc..

Jednym z kluczowych problemów polskich banków komercyjnych na początku okresu transformacji był bardzo wysoki udział złych długów w aktywach.

Wstępny okres procesu transformacji polskiej gospodarki, przypadający na lata 1990-1992, ujawnił, że głębokość niedostosowania dużych przedsiębiorstw państwowych do szybko zmieniającego się otoczenia zagraża egzystencji wielu z nich. Sytuacja ta zbiegła się w czasie z pojawieniem się oznak poważnego kryzysu systemu finansowego. Wzrost nieobsługiwanego zadłużenia przedsiębiorstw znalazł swoje odzwierciedlenie w postaci rosnącego udziału kredytów wątpliwych i straconych w portfelach banków komercyjnych, aż do poziomu 24-68% w czerwcu 1991 roku (S.Lachowski, 1995). Utworzenie wymaganych rezerw celowych na trudne kredyty było ponad aktualne możliwości tych banków, z wyjątkiem Banku Śląskiego S.A. i Wielkopolskiego Banku Gospodarczego S.A.. Przywrócenie w krótkim okresie bezpiecznego poziomu współczynnika wypłacalności wymagało ich znacznego dokapitalizowania przez właściciela - Ministerstwo Finansów. Słusznie uznano, że przed rozpoczęciem procesu prywatyzacji banków niezbędnym jest przeprowadzenie ich restrukturyzacji finansowej.

Program restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków, przyjęty przez rząd w 1992 roku, miał na celu

- stworzenie szans rozwojowych dla przedsiębiorstw efektywnych, zdolnych do wypracowania realnej strategii funkcjonowania w warunkach konkurencji;
- wyeliminowanie podmiotów, które nie mają szans na dalsze samodzielne funkcjonowanie;
- uzdrowienie portfela kredytowego banków.

Jego realizacja stwarzała warunki dla prywatyzacji banków i przedsiębiorstw, które zostaną zrestrukturyzowane przy pomocy banków <sup>12</sup>. Dla realizacji tych zadań Sejm uchwalił w 1993.02.03 *Ustawę o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków*, która przewidywała jednorazowe dokapitalizowanie zagrożonych banków państwowych jednocześnie nakładając na nie obowiązek uzdrowienia portfela złych długów i restrukturyzacji finansowej złych dłużników stwarzając najlepszym z nich szansę przetrwania

---

<sup>12</sup> Groszek, M.; Jaszczyński, D.; Klimkiewicz, E.; Krawczyk, M.; Urbaniak, J.: Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i banków.; Warszawa 1993, s.12.

i rozwoju<sup>13</sup>. Była to koncepcja odmienna od praktykowanych w innych krajach postsocjalistycznych. Rezygnacja z koncepcji wydzielenia i restrukturyzacji aktywów o obniżonej jakości w specjalnie do tego celu tworzonych instytucjach<sup>14</sup> miała na celu wymuszenie wzrostu jakości zarządzania poprzez aktywną restrukturyzację i reorganizację banków. Koncepcja wykorzystywała metodę *learning by doing* dla wdrożenia odpowiednich procedur oceny ryzyka kredytowego i innych ryzyk bankowych oraz mechanizmów monitorowania i wczesnego ostrzegania przed pogorszeniem się jakości aktywów. Osiągnięcie tych celów kreuje wartość dodaną dla aktualnych właścicieli, większą niż możliwa do uzyskania w rezultacie transferu portfela złych długów na zewnątrz banku i dokapitalizowania na pokrycie strat związanych z pogorszeniem się wartości aktywów<sup>15</sup>. Ta unikalna koncepcja, zastosowana w pierwszym rządzie do restrukturyzacji siedmiu banków komercyjnych przyniosła spodziewane wyniki (Ch.W.Grey; A.Holle, 1996). Z perspektywy czasu można obiektywnie przyznać, że jakość aktywów tych banków uległa znacznej poprawie, nastąpił duży wzrost wartości księgowej. Banki te mają obecnie zadowalający współczynnik wypłacalności i osiągają wysoką efektywność działania.

Konieczność podjęcia restrukturyzacji finansowej banków komercyjnych znacznie opóźniła realizację programu prywatyzacji polskiego sektora finansowego. Program zakładał prywatyzację 9 banków komercyjnych do końca 1996 r., a w następnej kolejności „banków specjalistycznych” (Banku Handlowego S.A., Powszechnej Kasy Oszczędności BP, Pekao S.A., Banku Gospodarki Żywnościowej). W uznaniu realizowanego programu restrukturyzacji finansowej banków niektóre z państw partycypujących w utworzeniu w 1989 r. Funduszu Stabilizacji Złotego zgodziły się na przekazanie środków wysokości ok. 450 mln USD, z czego 350 mln darowizn, na Fundusz Prywatyzacji Polskich Banków. Zgodnie z podpisanym przez darczyńców *Memorandum of Understanding* środki te miały być wykorzystane na wykup rat kapitałowych i odsetek od obligacji restrukturyzacyjnych przekazanych 7 bankom komercyjnym w ramach operacji dokapitalizowania. Warunkiem realizacji tych zobowiązań była terminowa realizacja procesu prywatyzacji.

Strategia prywatyzacji banków państwowych zakładała początkowo:

---

<sup>13</sup> Kawalec, S.: Polska droga restrukturyzacji złych kredytów.; w: Zeszyty PBR-CASE, nr 12, Warszawa 1994.

<sup>14</sup> W Czechach i Słowacji były to odpowiednio *Konsolidacni Banka*, na *Węgrzech State Property Agency* i *State Asset Management*, zob. w: Csaki, G.: *Hungarian Banking System After Consolidation- under Privatisation*; Institute of World Economics, Kiel, Workshop Papers, February 1996, Mizsei, K.: *Lessons From Bad Loan Management in the East Central European Economic Transition for the Second Wave Reform Countries*, w: *Banking Reform in Central Europe and the Former Soviet Union*; ed. J.Rostowski, Central European University Press, 1995.

<sup>15</sup> Wartość obligacji restrukturyzacyjnych przekazanych w 1993 r. siedmiu bankom komercyjnym wyniosła ponad 11 bilionów złotych i stanowi zobowiązanie Skarbu Państwa, które powiększą się o odsetki płatne w terminie wykupu obligacji przewidzianym na okres 15 lat.

- pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego, który mógłby zakupić w pierwszym etapie mniejszościowy pakiet akcji (do 30%) wraz ze zobowiązaniem aktywnego uczestnictwa w zarządzaniu
- zachowaniu znaczącego pakietu akcji przez Skarb Państwa (do 30%) z niezobowiązującą opcją sprzedaży tego pakietu w przyszłości
- możliwość uczestnictwa w prywatyzacji inwestorów instytucjonalnych krajowych i zagranicznych
- publiczną sprzedaż akcji dla inwestorów indywidualnych (do 30%)
- sprzedaż części akcji na warunkach uprzywilejowanych dla pracowników banków.

Pierwszymi bankami komercyjnymi wybranymi w 1991 r. do prywatyzacji były Wielkopolski Bank Kredytowy S.A. i Bank Śląski S.A.. Były to wówczas najlepsze banki z grupy „9”. Ministerstwo Finansów wybrało doradców dla przeprowadzenia kompleksowych prac audytorskich, wyceny i promocji sprzedaży akcji w procesie prywatyzacji. Dla WBK S.A. został nim angielski bank inwestycyjny Schroders a w przypadku Banku Śląskiego S.A. francuski Banque Paribas.

Moment prywatyzacji Wielkopolskiego Banku Kredytowego S.A., która nastąpiła w kwietniu 1993 r., nie był korzystny ze względu na niską koniunkturę na słabo rozwiniętym rynku kapitałowym i niewielkie zainteresowanie inwestorów zagranicznych. W tych warunkach z pomocą przyszedł Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, który został inwestorem strategicznym obejmując 28,5% kapitału akcyjnego (szczegóły tej operacji zawiera *case study* prywatyzacji WBK).

Prywatyzacja Banku Śląskiego odbywała się już w zupełnie innych warunkach. Inwestorem strategicznym został holenderski ING Bank, który objął przeszło 28% kapitału akcyjnego. Giełda Warszawska biła rekordy wysokości notowań<sup>16</sup>, przed biurami maklerskimi oferującymi sprzedaż akcji Banku Śląskiego utworzyły się tasiemcowe kolejki inwestorów indywidualnych zachęconych perspektywą wysokich zysków. Konieczne było zastosowanie redukcji przydziału akcji o 70%. Sprzedaż akcji Banku Śląskiego zakończyła się niespotykanym sukcesem promocyjnym rynku kapitałowego. Praktycznie z dnia na dzień nastąpił wzrost rachunków inwestycyjnych o ponad 800 tysięcy. Jednakże kłopoty techniczne biur maklerskich, a zwłaszcza Biura Maklerskiego Banku Śląskiego utrudniły szybkie potwierdzenie świadectw depozytowych i w konsekwencji ograniczyły płynność akcji w początkowym okresie. Notowania cen na pierwszych sesjach przy ograniczonej podaży 13-krotnie przekroczyły cenę emisyjną. To było głównym powodem niezadowolenia inwestorów nie mogących dokonywać transakcji i przyczyniło się do zarzutów nieprawidłowości działania w zakresie sposobu sprzedaży i zastosowanej metody wyceny wartości akcji. Niewątpliwie

---

<sup>16</sup> W okresie wprowadzania akcji Banku Śląskiego do obrotu publicznego, od momentu ustalenia ceny emisyjnej (październik 1993) do sprzedaży i pierwszych notowań (luty 1994) indeks giełdowy WIG wzrósł z 8000 do 20000.



miało to wpływ na dalsze działania Ministerstwa Finansów w procesie prywatyzacji, który jakby wytracił impet. Następnym bankiem komercyjnym poddanym prywatyzacji był Bank Przemysłowo-Handlowy S.A., który musiał czekać na swoją kolejkę do 1995 r.. Zmieniono metodę sprzedaży akcji dla inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych ( na podstawie książki zamówień tzw. book-building) oraz zasadę określania ceny emisyjnej, ustalonej ostatecznie na specjalnej sesji giełdowej. Nie zdołano ostatecznie znaleźć aktywnego inwestora strategicznego dla BPH a jednocześnie sytuacja na rynku kapitałowym znacznie się pogorszyła. Dla zapewnienia powodzenia prywatyzacji niezbędnym było zaoferowanie ulgi podatkowej dla inwestorów indywidualnych oraz znalezienie gwarantów emisji przeznaczonej dla dużych inwestorów instytucjonalnych. W rezultacie prywatyzacja doszła do skutku dzięki realizacji gwarancji. Głównymi akcjonariuszami BPH zostały banki: EBOiR (15,06%), Bank Śląski (4,79%), Oddział ING w Warszawie (5,31%), Daiwa Europe (4,57%) oraz WBK (2,48%).

Ostatnią prywatyzacją banku z grona komercyjnej „9” był Bank Gdański S.A., który wygrał konkurencję o udział w procesie prywatyzacji z Powszechnym Bankiem Kredytowym S.A.. Realizacja założeń programu prywatyzacji banków wymagała przeprowadzenia co najmniej dwóch prywatyzacji banków komercyjnych rocznie. Dlatego rządowi zależało, aby po nieudanych pod względem liczby przeprowadzonych prywatyzacji roku 1994, kiedy nie zdołano dokonać żadnej prywatyzacji, w 1995 r. sprywatyzować przynajmniej dwa banki. Dodatkowo prywatyzacja Banku Gdańskiego pozwalała uruchomić kolejną transzę wypłaty z Funduszu Prywatyzacji Polskich Banków. Prywatyzacja Banku Gdańskiego została przeprowadzona w końcu 1995 r. z udziałem polskiego banku jako inwestora strategicznego. Należy przy tym podkreślić, że Bank Inicjatyw Gospodarczych, który wspólnie z podmiotami zależnymi objął 24,07% akcji Banku Gdańskiego, powstał w 1989 r w pierwszym okresie transformacji jako spółka akcyjna z udziałem przedsiębiorstw państwowych i osób fizycznych. W 1991 roku BIG S.A. został sprywatyzowany i 13.08.1992 r jako pierwszy bank zadebiutował na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

**Tablica 4. Przekształcenia własnościowe państwowych banków komercyjnych w Polsce w 1993-1997**

Bank	Rok prywatyzacji	Udział inwestora strategicznego na dzień objęcia akcji	Udział inwestora strategicznego na 30.06.97
Bank Rozwoju Eksportu S.A.	1992	Commerzbank AG	23,00% 31,78%
Wielkopolski Bank Kredytowy S.A.	1993	Irish Allied Bank plc	16,30% 60,20%
Bank Śląski S.A.	1993	ING Bank	25,92% 54,08%
Bank Przemysłowo-Handlowy S.A.	1995	EBOiR	26,40% 15,05%;
		ING Bank	5,31% 12,60%
Bank Gdański S.A.	1995	Grupa BIG SA	24,07% 63,42%
Polski Bank Inwestycyjny Prosper Bank SA	1997	Kredyt Bank S.A.	100,00% 100,00%
Bank Handlowy SA	1997	J.P. Morgan, Zurich Group, Swedbank	25,96% 25,96%

Źródło: opracowanie własne

Już na początku 1995 r. rząd zdawał sobie sprawę, że nie sposób nadrobić opóźnień w realizacji programu prywatyzacji i zaczął szukać sposobów jego modyfikacji. Wskazywano przy tym, że głównymi przyczynami występowania turbulencji i odchyleń od przyjętego harmonogramu prywatyzacji banków komercyjnych są:

- brak zainteresowania inwestorów strategicznych udziałem w prywatyzacji
- wysokim udziałem banków w kapitalizacji warszawskiej giełdy (30%) i płytkim rynkiem kapitałowym w Polsce
- brakiem zainteresowania zagranicznych rynków kapitałowych akcjami polskich banków.

Wydaje się, że rząd w miarę upływu czasu stał się zakładnikiem własnej koncepcji prywatyzacji. Z drugiej strony coraz bardziej widocznym staje się brak wiary w siłę mechanizmu rynkowego. Nie brano pod uwagę możliwości sprzedaży inwestorowi strategicznemu kontrolnego pakietu akcji. Dowodem takiego zainteresowania ze strony zagranicznych inwestorów jest wzrost aktywności banków zagranicznych zabiegających o uzyskanie licencji, jak również późniejsze przetargi prywatyzacyjne innych banków<sup>17</sup>. Teza o relatywnie płytkim rynku kapitałowym uległa falsyfikacji wkrótce potem, gdy rynek z powodzeniem wchłonął kolejne publiczne emisje akcji prywatyzowanych banków<sup>18</sup>.

Przyjęty w październiku 1995 r. program prywatyzacji banków spółek akcyjnych Skarbu Państwa zalecał prywatyzację dwóch banków komercyjnych Powszechnego Banku Kredytowego S.A. i Banku Zachodniego S.A. oraz jako jeden z głównych celów uznał administracyjną konsolidację wokół Banku Handlowego S.A. w Warszawie oraz Pekao S.A., dwóch banków o największych tradycjach i ugruntowanej pozycji na rynku. Rząd zakładał przyłączenie do nich pozostałych trzech banków komercyjnych (PBG S.A., BDK S.A., PBKS

<sup>17</sup> Zainteresowanie nabyciem PBI S.A. wyraził np. Creditanstalt, natomiast PBK S.A. Citicorp oraz Samsung Life Insurance.

<sup>18</sup> Publiczne emisje Banku Ochrony Środowiska, czy wreszcie Banku Handlowego miały znaczne nadsubskrypcje.

S.A.), Polskiego Banku Rozwoju S.A. oraz wcześniej sprywatyzowanego BPH S.A. (*Strategia..1995*). Prywatyzacja miała nastąpić wkrótce potem. Konieczność administracyjnego połączenia banków była uzasadniana:

- niskim poziomem funduszy własnych aby sprostać potrzebom finansowania
- polskiej gospodarki, jak również konkurencji banków zagranicznych,
- brakiem instytucji bankowych o charakterze ogólnopolskim o dostatecznie rozwiniętej sieci.
- nadmierną liczbą instytucji bankowych w stosunku do potrzeb rynku;
- niedostateczną wielkością jednostkową banków dla możliwości sfinansowania koniecznych wydatków na rozwój technologii bankowej, niezbędnej dla zachowania konkurencyjności w średnim okresie;
- brakiem „masy krytycznej” właściwej dla sektora, niezbędnej dla realizacji korzyści skali.

Rząd uznał, że dostępne ścieżki konsolidacji w ramach Kodeksu Handlowego i Prawa Bankowego są niewystarczające. W rezultacie została uchwalona przez parlament *Ustawa o grupowaniu i łączeniu niektórych banków w formie spółki akcyjnej* będąca podstawą dla utworzenia we wrześniu 1996 r. Grupy Pekao S.A. z udziałem Banku Polska Kasa Opieki S.A. jako banku dominującego oraz banków zależnych: Banku Depozytowo-Kredytowego S.A. w Lublinie, Powszechnego Banku Gospodarczego S.A. w Łodzi oraz Pomorskiego Banku Kredytowego S.A. w Szczecinie. Bank Handlowy S.A. uniknął konsolidacji i natychmiast wszedł na ścieżkę prywatyzacji zakończoną sukcesem wiosną 1997r. Ten przypadek ewidentnie pokazuje, że wizja strategii rozwoju banku wdrożona do praktyki przez zarząd banku została doceniona przez rynek kapitałowy i inwestorów zagranicznych. Prywatyzacja Powszechnego Banku Kredytowego S.A. utknęła na wyborze inwestora strategicznego i trwa w zawieszeniu. Nie podjęto dotychczas działań zmierzających do prywatyzacji Banku Zachodniego S.A., ostatniego z listy banków komercyjnych. Prywatyzacja Banku Polska Kasa Opieki S.A. Grupa Pekao S.A. ma nastąpić w pierwszej połowie 1998 r. poprzez przekazanie 30% akcji do tworzonych Funduszy Emerytalnych, części akcji nieodpłatnie pracownikom banku dominującego i banków zależnych oraz od 5 do 15% będzie udostępnione inwestorom indywidualnym i instytucjonalnym w ofercie publicznej. Do zakończenia procesu prywatyzacji banków państwowych wymagane są przekształcenia własnościowe największych banków specjalistycznych: Powszechnej Kasy Oszczędności BP oraz Banku Gospodarki Żywnościowej S.A.. Ze względu na specyfikę tych banków oraz ich rozmiary należy zakładać, że będą one wymagać specjalnego podejścia i ich prywatyzacja przesunie się na lata po roku 2000.

## 5 Wnioski.

Proces prywatyzacji polskiego sektora bankowego stanowi odzwierciedlenie wszystkich ważnych problemów transformacji systemowej. Niektóre z nich występują z większą ostrością niż w innych sektorach gospodarki. Dotyczy to w szczególności liberalizacji dostępu do rynku, głębokiej przebudowy instytucjonalnej, zakresu niezbędnych regulacji systemowych, udziału państwa w strukturze własnościowej sektora, wreszcie roli kapitału krajowego i udziału kapitału zagranicznego w zmianach struktury własnościowej banków. Prywatyzacja sektora bankowego odziedziczonego po okresie gospodarki socjalistycznej, jak wykazuje polskie doświadczenie, może być wrażliwa na zmiany polityczne. Często podnoszone argumenty na rzecz wstrzeźliwości w odniesieniu do zakresu i tempa prywatyzacji zwracały uwagę na szczególną rolę sektora bankowego (banków uniwersalnych) w finansowaniu rozwoju gospodarki i kontroli sektora przedsiębiorstw. Stąd wynikała pewna rezerwa w podejściu do udziału kapitału zagranicznego w prywatyzacji banków, przejawiająca się w ofercie sprzedaży mniejszościowych pakietów dla inwestorów strategicznych. Proces prywatyzacji banków w Polsce przebiegał nierównomiernie mając okresy nasilenia i obniżonej intensywności. Strategia przekształceń własnościowych opierała się na otwarciu rynku bankowego dla nowych podmiotów oraz prywatyzacji banków państwowych. Ta ostatnia przeprowadzana była metodą *case by case*, tak by prywatyzacji poddawane były każdorazowo banki znajdujące się w dobrej sytuacji finansowej, których wysoka wartość rynkowa mogła być istotnym źródłem przychodów budżetu państwa. Fiskalizm tego podejścia odbywał się, częściowo ze szkodą dla samych banków, bowiem trudno przecenić wielorakie korzyści, które niesie za sobą zmiana struktury właścicielskiej w bankach państwowych i pojawienie się aktywnego silnego inwestora strategicznego. Dotychczasowa historia prywatyzacji transformacyjnej banków państwowych ma dwa zasadnicze okresy. W pierwszym realizowano program prywatyzacji banków opracowany na początku okresu transformacji, który przewidywał stosunkowo szybką prywatyzację w pierwszym rzędzie banków komercyjnych a następnie pozostałych banków specjalistycznych. Po dokonaniu pierwszych udanych prywatyzacji następnie powstały opóźnienia w realizacji programu wynikające w znacznej części z braku konsekwencji i determinacji rządu, jak również z obiektywnych trudności (konieczność restrukturyzacji finansowej banków, koniunktura na rynku kapitałowym). W 1995 r. definitywnie zaniechano realizacji pierwotnego programu prywatyzacji wprowadzając priorytet konsolidacji na warunkach administracyjnych. Szerokie plany konsolidacji banków państwowych zostały zredukowane do powstania jednej grupy bankowej, która obecnie kontroluje blisko 25% rynku.

**Tablica 5. Udział banków o różnej strukturze własnościowej w kapitale własnym i aktywach banków komercyjnych w Polsce.**

	<b>Liczba banków</b>	<b>Udział w kapitale (%)</b>	<b>Udział w aktywach netto (%)</b>
<b>Banki z dominującym udziałem Skarbu Państwa</b>	<b>21</b>	<b>37.0</b>	<b>59.4</b>
<b>Banki z większością kapitału prywatnego</b>	<b>35</b>	<b>29.3</b>	<b>26.2</b>
<b>Banki z większością kapitału zagranicznego</b>	<b>25</b>	<b>33.7</b>	<b>14.4</b>
<b>Ogółem banki komercyjne</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Źródło: NBP czerwiec 1997, patrz stopka <sup>\*20</sup> dla dodatkowych wyjaśnień*

Najbliższa przyszłość pokaże, czy nadzieje rządu związane z połączeniem banków państwowych się spełnią. W międzyczasie banki, które uniknęły administracyjnej konsolidacji w podobne grupy, zostały sprywatyzowane z sukcesem. Bank Handlowy S.A. dzięki autorskiej prywatyzacji zarządu. Natomiast Polski Bank Inwestycyjny S.A. i ProsperBank S.A. będące własnością Narodowego Banku Polski zostały sprzedane Kredyt Bankowi S.A., jednemu z prywatnych banków utworzonych w okresie transformacji. Należy również podkreślić odważną decyzję Ministerstwa Finansów o sprzedaży resztek akcji posiadanych w Banku Śląskim, Wielkopolskim Banku Kredytowym i Banku Gdańskim, dzięki którym dotychczasowi inwestorzy strategiczni (ING Bank, AIB, BIG) uzyskali pełną kontrolę właścicielską powiększając swój stan posiadania do rozmiarów pakietów większościowych. Zmiany struktury własnościowej w polskim sektorze bankowym w okresie ostatnich dwóch lat zostały wywołane w przeważającej mierze przez coraz bardziej skuteczny mechanizm rynkowy. Fala fuzji i przejęć oraz prywatyzacji została podyktowana przez rynek ożywiony duchem przedsiębiorczości bankowców z wizją<sup>19</sup>. Jednakże udział banków z przewagą kapitału państwowego w aktywach polskiego sektora bankowego jest w dalszym ciągu duży, co stawia Polskę pod tym względem daleko w tyle w stosunku do innych krajów naszego regionu (Czech i Węgier)<sup>20</sup>. Struktura własnościowa kapitału akcyjnego jest korzystniejsza, ale w dalszym ciągu udział państwa należy uznać za wysoki. W 21 spośród 81 banków komercyjnych własność państwowa jest dominująca. Wśród 10 największych pod względem aktywów banków komercyjnych w Polsce, tylko cztery są prywatne, natomiast ranking największych polskich banków pod względem funduszy własnych zawiera w pierwszej dziesiątce 5 banków z większościowym udziałem kapitału prywatnego. Udział kapitału

<sup>19</sup> Trzeba przyznać, że najważniejsze wydarzenia w tym zakresie zostały zainspirowane przez prezesów zarządów: w Banku Handlowym - Cezarego Stypułkowskiego, Kredyt Banku - S.Pacuka i BIG - B.Kotta.

<sup>20</sup> Na koniec 1995 r. udziały banków z przewagą kapitału państwowego w Czechach i na Węgrzech wynosiły odpowiednio 17% i 27%. Zob. Borish, M.S.; Ding, W.; Noel, M.: *On the Road to EU Accession. Financial Sector Development in Central Europe*, World Bank, Washington D.C. 1996, s.7-15.

państwowego w strukturze kapitału akcyjnego<sup>21</sup> jest w dalszym ciągu największy i wynosi na 30.06.1997 r. ok. 40%, podczas gdy kapitału zagranicznego ok. 35% i kapitału prywatnego polskiego ok. 25%. Dominacja banków w których większościowe pakiety akcji posiada kapitał państwowy jest najbardziej widoczna w aktywach banków komercyjnych (59,4%). Dalsza konsekwentna prywatyzacja sektora bankowego powinna być zadaniem dla rządu na okres najbliższych lat. Wizja otwartego, konkurencyjnego rynku usług finansowych powinna kształtować docelowy model sektora bankowego w Polsce. Rola państwa powinna się ograniczać do kształtowania prawnych zasad działania instytucji kredytowych i nadzoru nad ich przestrzeganiem. W strukturze własności sektora powinna dominować własność prywatna w formie indywidualnej i instytucjonalnej. Prywatyzacja nie jest celem samym w sobie. Prywatyzacja jest warunkiem koniecznym dla stworzenia efektywnego w skali mikro- i makroekonomicznej, konkurencyjnego w skali międzynarodowej systemu bankowego. Wobec aspiracji członkowskich Polski do Unii Europejskiej nie ma alternatywy dla szybkiej prywatyzacji sektora bankowego.

---

<sup>21</sup> Na podstawie danych GINB z I kwartał 1997 oraz szacunków własnych wpływu prywatyzacji Banku Handlowego S.A., Polskiego Banku Inwestycyjnego S.A. oraz ProsperBanku S.A..

## Bibliografia

L.Balcerowicz *Economic Reforms in the European Centrally Planned Economies*, United Nations, Economic Commission for Europe, "Economic Studies" 1989, No.1.

L. Balcerowicz *Understanding Post-Communist Transitions*, Journal of Democracy No.5, pp. 75-89

L.Balcerowicz, A.Gelb *Macropolitics in Transition to a Market Economy: A Three-Year Prospective*, Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics, Washington 1995.

L.Balcerowicz *Socialism, Capitalism, Transformation*. Central European University Press, Budapest 1995.

Borish, M.S.; Ding, W.; Noel, M. *On the Road to EU Accession. Financial Development in Central Europe*, World Bank, Washington D.C. 1996.

M.Dąbrowski *Polityka gospodarcza okresu transformacji*. PWN CASE, Warszawa 1995.

S.Lachowski *Restructuring of a Bad Debt Portfolio in a Commercial Bank in the Midst of an Economic Transition Period*, CASE - Center for Social & Economic Research, Warsaw 1995.

S.Lachowski *The model of the Polish Financial System Conducive to Maximization of Long-Term Economic Growth*, CASE - Center for Social & Economic Research, Warsaw 1997.

*Realizacja drugiego etapu reformy (Rozwiązania szczegółowe)*, NBP, Warszawa, marzec 1988.

J.Rostowski (Ed.) *Banking Reform in Central and the Former Soviet Union*, Central European University Press, Budapest 1995.

*Rozwój i modernizacja systemu bankowego w Polsce*. NBP, Warszawa 1990.

*Strategia umacniania systemu bankowego w Polsce*. Rząd RP i NBP, Warszawa 1995.

P. Wyczański, M. Gołajewska: *Polski system bankowy 1990-1994*, Warszawa 1995.

## **6 Studia przypadków (case studies) różnych metod prywatyzacji banków państwowych - Anna Wydrzyńska**

### **6.1 Wielkopolski Bank Kredytowy - pierwsza prywatyzacja**

Rozwój Wielkopolskiego Banku Kredytowego (WBK) w latach 1989-1996 stanowi odbicie głównych kierunków zmian, jakie zachodziły w całej gospodarce polskiej po roku 1989. Cechy charakterystyczne tego okresu to przede wszystkim przekształcenia własnościowe, wzrost gospodarki mimo trudności pierwszego okresu transformacji, implementacja doświadczeń zachodnich do warunków polskiej gospodarki rynkowej.

#### *Od własności państwowej do prywatnej*

Powstanie Wielkopolskiego Banku Kredytowego było wynikiem zasadniczych przemian, jakie zaszły w strukturze instytucjonalnej i funkcjonalnej polskiego systemu bankowego po roku 1989 wraz z wejściem w życie nowej ustawy o Narodowym Banku Polskim i Prawem Bankowym. Wielkopolski Bank Kredytowy został utworzony 1 lutego 1989 r. na bazie 41 placówek NBP położonych w środkowo-zachodniej części kraju.

Po niespełna 2 latach funkcjonowania, 31 października 1991r., Bank został przekształcony w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa z siedzibą w Poznaniu, której jedynym udziałowcem został Skarb Państwa, a funkcje decyzyjne jako właściciel spółki sprawował Minister Finansów. Kapitał akcyjny Banku został ustalony w wysokości 45.740.000 zł i dzielił się na 4 574 000 akcji na okaziciela o wartości nominalnej 10 zł każda.

Rok 1993 zapamiętany został jako przełomowy, gdyż w tym roku Bank jako pierwszy z dziewięciu banków komercyjnych powstałych w 1989 roku został sprywatyzowany. Przygotowania do prywatyzacji banku rozpoczęły się znacznie wcześniej. W sierpniu 1991 roku Ministerstwo Finansów wybrało WBK i Bank Śląski do prywatyzacji jako najlepsze z „dziewiątki” banków komercyjnych. Planowano wówczas sprzedaż akcji WBK w ofercie publicznej w styczniu 1992 r., po dokonaniu wyboru inwestora strategicznego, którym miał być renomowany bank zagraniczny. Tymczasem banki zagraniczne nie były zainteresowane inwestycjami w Polsce, co niewątpliwie było skutkiem brakiem postępów w rokowaniach z Klubem Londyńskim na temat redukcji polskiego zadłużenia zagranicznego. Ostatecznie rolę inwestora strategicznego wzięł na siebie Europejski Fundusz Rozwoju i Odbudowy<sup>22</sup> traktując

<sup>22</sup> Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOiR) powstał w 1991 roku, jako międzynarodowa instytucja o kapitale w wysokości 10 mld ECU zrzeszająca 59 państw. Zadaniem EBOiR jest doradztwo, dostarczanie kredytów i finansowanie procesów przechodzenia do gospodarki rynkowej, które przeznaczone są dla przedsiębiorstw prywatnych i państwowych w trakcie przekształceń własnościowych. EBOiR jest udziałowcem kilku instytucji finansowych w Polsce głównie z sektora bankowego i ubezpieczeniowego (posiada pakiety akcji w Banku Przemysłowo-Handlowym -15,1%, Kredyt Banku-7,8%, Azur Życie-35%, Azur Ostoja - 35%, BTUiR-15%, Polskim Towarzystwie Leasingowym-21%)



to jako formę wsparcia procesów przekształceń własnościowych w Polsce. Warunkiem kupna akcji postawionym przez EBOiR była prywatyzacja banku, a więc zmniejszenie udziału państwa poniżej 50 %.

Prywatyzacja WBK została dokonana poprzez sprzedaż części akcji będących dotychczas w posiadaniu Skarbu Państwa (1740 tys. akcji serii A) oraz akcji nowej emisji (1826 tys. akcji serii B) z podwyższenia kapitału.

Akcje w ofercie publicznej sprzedawano w dwóch transzach. Transza dla dużych inwestorów kupujących minimum 5 tys. akcji obejmowała 460 tys. akcji stanowiących 7,3% kapitału akcyjnego z możliwością zwiększenia do 17%. W transzy dla małych inwestorów kupujących od 10 akcji do 5 tys. zaoferowano 1280 tys. walorów. Sprzedaż akcji z transzy dla dużych inwestorów zakończyła się olbrzymim sukcesem. Złożone zamówienia opiewały na przeszło 6,1 mln akcji, co oznacza, iż inwestorzy gotowi byli kupić niemal cały bank. Z ofert zakupu Ministerstwo Finansów odrzuciło wszystkie oferty przedsiębiorstw państwowych oraz spółek z przewagą kapitału państwowego. Pozostałe zostały proporcjonalnie zredukowane do 9,2% wielkości złożonego zamówienia. W efekcie tak poważnej redukcji żaden z nabywców nie uzyskał pakietu większego niż 1 procent. Zagraniczni inwestorzy złożyli zamówienia na przeszło 1,1 mln akcji, co stanowiło 18% ogólnej liczby zamówionych. Powodzenie sprzedaży tej transzy (7,3% kapitału akcyjnego) było podstawowym warunkiem umowy zakupu akcji WBK przez Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, gdyż pakiet ten łącznie z akcjami pracowniczymi (14,3%) oraz pakietem EBOiR dawał 50,1%, a więc decydował o dominacji kapitału prywatnego. Warunek ten został spełniony i EBOiR zakupił 1 826 000 akcji obejmując 28,5% kapitału akcyjnego WBK.

Sprzedaż akcji z transzy dla małych inwestorów prowadzono w 147 punktach sprzedaży. Duże zainteresowanie rynku spowodowało, iż na dwa tygodnie przed datą sprzedaży powoływano komitety kolejkowe i tworzone listy obecności. Rolę najlepszej rekomendacji akcji WBK spełnił zakup akcji przez tak szanowaną instytucję finansową jaką jest EBOiR oraz wskaźnik P/E na poziomie 2,7 w sytuacji, podczas gdy akcje najlepszej spółki notowanej na giełdzie wynosił 3,6, a wskaźnik dla całej giełdy przeciętnie kształtował się na poziomie 5,3. Dla pracowników WBK przeznaczono 14,3% akcji, które mogli nabywać przez cały rok po cenie preferencyjnej równej 1/2 ceny emisyjnej.

Minister Finansów komentując prywatyzację WBK wyraził zadowolenie, iż WBK sprzedał się bez problemów, a właściwie z problemem nadwyżki popytu nad podażą. Było to pośrednim przyznaniem się do błędu Ministerstwa, które tak nisko wyceniło akcje, iż zakłóciło to równowagę między popytem i podażą. Ustalając cenę akcji Ministerstwo Finansów kierowało się aktualnym poziomem zysku netto banku, wysokością jego kapitału, ceną akcji innych

banków i przedsiębiorstw notowanych na giełdzie oraz co oczywiste w tej sytuacji uzyskaniem akceptacji EBOiR.. Cena zakupu - 1,15 zł za akcję - została podana w prospekcie emisyjnym. Skarb Państwa na prywatyzacji WBK zarobił 200 mld zł, a głównymi akcjonariuszami

został

Skarb Państwa- 30% i EBOiR - 28,5%

Zwiększając płynność swoich akcji WBK w sierpniu 1994 roku dokonał podziału akcji w stosunku 1:8, w wyniku czego kapitał akcyjny został podzielony na 51 200 000 akcji na okaziciela o wartości nominalnej 1,25 zł. W grudniu 1994 r.. Bank zakończył emisję akcji serii C w ilości 6 400 000 sztuk po cenie emisyjnej 1,25zł, która była nowatorską na warszawskiej giełdzie emisją kapitalizacyjną polegającą na przyznaniu akcjonariuszom prawa poboru akcji w stosunku 1:8 opłaconych z zysku. Głównym motywem przeprowadzenia emisji kapitalizacyjnej był brak zgody Skarbu Państwa na zmniejszenie jego udziału w kapitale akcyjnym poniżej 30% przy jednoczesnym braku pieniędzy na zakup akcji serii D przez Skarb Państwa. Rozwiązaniem tej sytuacji okazała się emisja, w której dotychczasowi akcjonariusze dostawali akcje za darmo jako dywidendę za 1993 r. Poza tym emisja kapitalizacyjna była korzystniejsza dla Banku niż wypłata dywidendy w gotówce, gdyż po odliczeniu podatku 80% kwoty pozostało w spółce, zamiast jej wypływu.

W tym samym okresie WBK przeprowadził emisję akcji serii D w ilości 11 216 000 sztuk. Konieczność dokapitalizowania banku spowodowana była bliskim przekroczeniem przez Bank limitów zaangażowania kapitałowego oraz dodatkowymi nakładami na inwestycje restrukturyzacyjne. Na emisji akcji tej serii, przygotowywanej opieszale przez 11 miesięcy, zaciążyła bessa giełdowa . Pierwotnym terminem przeprowadzenia emisji był grudzień 1994 r., a cena akcji serii D została ustalona na 13 zł. Ze względu na złą koniunkturę na giełdzie bank zawiesił emisję i zdecydował się na jej przeprowadzenie na przełomie stycznia i lutego 1995 r. Na podstawie analizy sytuacji na giełdzie i prognoz jej rozwoju zdecydowano się obniżyć cenę emisyjną do 5,4 zł. W tym samym czasie Komisja Papierów Wartościowych przedłużyła ważność prospektu emisyjnego do 20 lutego, aby zwiększyć szanse emisji na sukces. Gwarantem całej emisji akcji został Allied Irish Bank, drugi co do wielkości bank irlandzki, któremu zagwarantowano zakupy walorów WBK z 20-proc. dyskontem po cenie 4,30 zł za akcję. AIB od 1992 roku ściśle współpracował z WBK i od początku traktował objęcie akcji WBK jako inwestycję długoterminową. Jednocześnie AIB podpisał z EBOiR umowę dotyczącą odkupienia pakietu jego akcji zawierającą opcję na wyłączność.

Pogłębiająca się bessa giełdowa spowodowała, iż inwestorzy objęli jedynie 25 170 akcji serii D, AIB natomiast 11 190 830 akcji, co dało mu 16,3-proc. udział w kapitale akcyjnym. W wyniku emisji akcji jednym z największych akcjonariuszy WBK - obok Skarbu Państwa

(25,1%) i EBOiR (23,9%)- został AIB European Investments Limited należący do grupy bankowej Allied Irish Banks p.l.c. (16,3%).

W czerwcu 1996 r. AIB EI Ltd nabył od Skarbu Państwa 13 763 200 akcji stając się właścicielem 36,26% kapitału akcyjnego, natomiast udziały Skarbu Państwa spadły do 5,1%. Realizując zawartą w 1992 r. umowę AIB EI odkupił od EBOiR w 1997 r. cały pakiet jego akcji i po zakupach na giełdzie osiągnął udział w kapitale akcyjnym na poziomie 60,2%. Dla EBOiR udział w prywatyzacji WBK w 1993 r. okazał się dla złotym interesem. Za pakiet 14 608 tys. akcji EBOiR zapłacił wówczas 12 05 tys. USD otrzymując dodatkowo jako dywidendę 1 826 tys. nowych akcji. Cena po której sprzedał swoje akcje AIB w 1997 r. wynosiła 13,95 zł, co stanowi przychód w wysokości 72,97 mln USD. Oznacza to, że w ciągu 4 lat EBOiR zarobił 464 proc.

Obecnie głównymi udziałowcami WBK są: Allied Irish Banks - 60,2%, Skarb Państwa - 5,1%, CA Bankverein - 5,05%. Kapitał akcyjny wynosi 86 020 000 zł i składa się z 68 816 000 akcji na okaziciela serii A-D o wartości nominalnej 1,25 zł każda. Wszystkie akcje wprowadzone są do obrotu giełdowego.

### *Rozwój WBK*

W 1996 r. Wielkopolski Bank Kredytowy zajmował pod względem sumy bilansowej, wielkości brutto udzielonych kredytów brutto oraz funduszy własnych odpowiednio 9, 10 i 12 miejsce w rankingu największych banków polskich przy współczynniku wypłacalności na poziomie 11,9%, ROE równym 47,9% (drugi co do wielkości wskaźnik po PKO BP) oraz ROA wynoszącym 5,4%. Wśród banków komercyjnych WBK zajmuje trzecie miejsce (po PKO BP i Pekao S.A.) na rynku usług detalicznych. Wzrost wartości akcji WBK w 1996 r. o 280,4% zapewniła mu miejsce wśród rekordzistów warszawskiej giełdy papierów wartościowych.

Do silnych stron Banku zalicza się dynamiczny wzrost akcji kredytowej, wysoką dynamikę zysku netto, konsekwentnie prowadzoną politykę depozytów kredytowych.

O osiągnięcie przez WBK tak silnej pozycji w polskim sektorze bankowym trudno było marzyć w 1991 i 1992 roku, kiedy Bank podobnie jak cała gospodarka polska, przeżywał trudności pierwszego okresu przemian spowodowane głównie wysoką inflacją oraz spadkiem aktywności gospodarczej<sup>23</sup>. Bardzo dynamiczny wzrost sumy bilansowej (3-krotny) i

<sup>23</sup> Tempo wzrostu inflacji w Polsce: 1990 r. - 586%, 1991 r. - 70,3%, 1992 r. - 43%, 1993 r. - 35,4%, 1994 r. - 29,5%, 1995 r. - 21,6%, 1996 r. - 18,5%

Wzrost PKB: 1990r. - (11,6%), 1991r - (7,6%), 1992r. - 2,6%, 1993-3,8%, 1994r.- 5,0%, 1995 r. - 7%, 1996 r. - 6%

przychodów operacyjnych (6-krotny) w 1990 r. związany był z wprowadzeniem zasady realnie dodatnich stóp procentowych, którą zastosowano w silnie inflacyjnym środowisku. Jednak już w roku 1991 w rezultacie znacznego ograniczenia obsługi finansowej sektora budżetowego nastąpił spadek sumy bilansowej o 19%, a w roku 1992 zanotowano nominalny spadek przychodów operacyjnych spowodowany ograniczeniem popytu na drogi kredyt przy utracie zdolności kredytowej wielu klientów banku. W 1991 r Bank zanotował spadek zysku netto o 76%, a w 1992 o 23%. Zasadniczym powodem pogarszającego się wyniku finansowego była konieczność utworzenia rezerw celowych na tzw. złe kredyty oraz wzrost aktywów niepracujących skutkujących spadkiem marży. Konieczność utworzenia rezerw celowych na należności nieregularne spowodowała obniżenie kapitałów własnych Banku w 1992 r. W przeciwieństwie do pozostałych 7 banków komercyjnych WBK nie otrzymał w 1993 r. obligacji Skarbu Państwa przeznaczonych na restrukturyzację długów przedsiębiorstw, co zasadniczo pogorszyło jego pozycję konkurencyjną na rynku usług bankowych.

Wobec pogarszającej się sytuacji finansowej podjęto działania zmierzające do jej poprawy oraz dostosowania WBK do pełnienia roli uniwersalnego banku komercyjnego. Dwoma podstawowymi kierunkami zmian było zwiększenie udziału aktywów dochodowych i zmniejszenie ryzyka portfela poprzez wzrost roli aktywów o małym ryzyku - dłużnych papierów wartościowych i lokat na rynku pieniężnym. Istotnym elementem było wzmocnienie kapitałowe Banku poprzez nową emisję akcji oraz przeznaczenie na ten cel większości zysku z 1993 r.

Od 1992 roku występuje stały wzrost sumy bilansowej przy zwiększającym się udziale papierów wartościowych (4,6% w 1991 r. versus 22% w 1996 r.), zmniejszającej się dynamice aktywów niedochodowych, zwiększającym się udziale depozytów w pasywach (68,6% w 1989 r. versus 73% w 1996 r. oraz obniżeniu się udziału zobowiązań wobec sektora finansowego (22,4% w 1989 r. versus 5% w 1996 r.).

Rok 1996 był dla WBK, podobnie jak dla całej gospodarki polskiej, kolejnym rokiem wzrostu. Suma bilansowa wzrosła o 28,2%, zysk brutto o 15,5%, a zysk netto o 32,1% przy ROA na poziomie 3,6%, a ROE - 36,6%. Wzrost kapitałów dwukrotnie wyprzedził inflację i wyniósł 36,5%. Bank uzyskał rekordową liczbę nagród i wyróżnień poczynając od drugiego miejsca w najbardziej prestiżowym polskim rankingu na najlepszy bank roku, a kończąc na wynikach badań opinii publicznej, które wykazały, iż WBK uznawany jest za najlepszy polski bank.

*Inwestor strategiczny*

Na początku 1992 r. WBK podpisał w ramach programu Rozwoju Instytucjonalnego Sektora Bankowego w Polsce „Twinning Agreement” z Allied Irish Banks plc, którego celem było udzielenie przez AIB wsparcia organizacyjno-technicznego. Najważniejszymi efektami współpracy w ramach porozumienia była optymalizacja systemu informatycznego, opracowanie nowych technik planowania strategicznego, wdrożenie nowych zasad procedur kredytowych oraz zasad dywersyfikacji ryzyka kredytowego, Centralny System Informowania Kierownictwa, wdrożenie nowej struktury organizacyjnej. Zakończenie programu twinningowego nie oznaczało końca współpracy z AIB. WBK nadal korzysta z pomocy tego banku występującego teraz w roli inwestora strategicznego.

Grupa Allied Irish Banks jest największą w Irlandii grupą bankową i finansową utworzoną w 1972 r. w wyniku konsolidacji trzech banków irlandzkich, których korzenie sięgają połowy XIX wieku. Według stanu na 31.12.1996 r. aktywa całkowite grupy wynosiły 26,1 mld funtów irlandzkich (125,2 mld zł). W 1996 r. Grupa uzyskała bardzo dobre wyniki finansowe: zysk brutto wzrósł o 13% do 412 mln funtów irlandzkich, zysk netto wzrósł o 13,5% i wynosił 260 mln funtów irlandzkich, natomiast wskaźnik ROE o 20% przewyższał inflację i wynosił 13,5%.

Grupa AIB składa się z trzech dużych jednostek organizacyjnych oferujących szeroki zakres usług dla klientów indywidualnych i instytucjonalnych obsługujących 40% ludności korzystającej z usług bankowych. Strategia Grupy w ciągu ostatnich 20 lat zakłada ciągłą dywersyfikację na rynkach usług finansowych oraz obecność na kluczowych rynkach finansowych. To ostatnie zadanie realizowane było poprzez nabycie w latach 1983-1989 banku regionalnego First Maryland Bancorp, York Bank i Trust Company w 1991 r., Dauphin Deposit Corporation w 1997 r.

Zakup przez AIB na początku 1995 r. 16,3% akcji Wielkopolskiego Banku Kredytowego było pierwszą inwestycją kapitałową tego banku w Europie Środkowo-Wschodniej. W kolejnych latach pozycja AIB jako strategicznego partnera i inwestora WBK została umacniana poprzez nabycie w czerwcu 1996 r. 20% akcji od Skarbu Państwa, a następnie pakietu akcji od EBOR, co dało łączny udział w kapitale akcyjnym 60,2%. W opinii AIB bank polski świadczący usługi zarówno klientom indywidualnym jak i instytucjonalnym w kraju o dynamicznie rozwijającej się gospodarce znakomicie wkomponowuje się w działalność międzynarodową AIB.

W 1996 roku w działalności WBK dominowały dwie tendencje: położenie większego nacisku na rozwój działalności detalicznej oraz utworzenie wokół niego grupy kapitałowej

WBK zajmując już znaczącą, trzecią pozycję, na rynku usług detalicznych rozpoczął w 1996 r. wdrażanie nowej polityki tworzenia placówek kładąc nacisk na małe placówki bankowe

obsługujące klientów możliwie blisko miejsca zamieszkania lub pracy. Na 1997 rok zaplanowano utworzenie 30 małych uniwersalnych placówek filialnych zlokalizowanych w centrach handlowych i komunikacyjnych oraz siedzibach klientów z możliwością dostępu interesantów z zewnątrz.

Krystalizowanie Grupy WBK rozpoczął od zakupu 87,45% udziałów w Gliwickim Banku Handlowym S.A. (zagrożony upadłością bank detaliczny średniej wielkości o 29 placówkach dobrze uzupełniających sieć WBK w południowej Polsce), zwiększenia do 48,98% udziału w kapitale akcyjnym Polsko-Amerykańskiego Banku Hipotecznego S.A. oraz kupna oddziału Bydgoskiego Banku Budownictwa. Poza tym Bank posiada 10-procentowy udział w kapitale akcyjnym Commercial Union Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie (Polska) S.A., 33,33% akcji w Auto Leasing S.A. oraz 49,95 w WBK AIB Asset Management S.A. założonej w kwietniu 1997 r. spółce zarządzającej aktywami, w której 50% akcji posiada AIB. Bank podpisał również porozumienie z AIB Investment Managers Ltd w sprawie utworzenia Towarzystwa Funduszy Powierniczych.

Powyższe zmiany w strategii są z jednej strony wynikiem wpływu inwestora strategicznego, dla którego atrakcyjność inwestycji w WBK jest ściśle związana z liczbą jego oddziałów dających mu możliwość działania w 40-milionowym kraju, a z drugiej reakcją Banku na przyspieszenie procesu konsolidacji sektora bankowego w Polsce, jakie ma miejsce od 1996 roku.

# Wielkopolski Bank Kredytowy S.A.

Podstawowe dane finansowe

(w tysiącach złotych)

	31.12.93	31.12.94	31.12.95	31.12.96
Aktywa	2 128 889.4	2 942 339.6	4 262 120.2	5 427 500.3
Kredyty	722 850.7	820 559.9	1 349 958.1	2 168 997.9
Depozyty	1 574 441.1	2 318 381.1	2 976 640.3	40 055 964.3
Kapitał akcyjny	64 000.0	64 000.0	86 020.0	86 020.0
Przychody z tytułu odsetek	361 442.2	544 835.2	682 028.2	803 954.4
Koszty odsetek	253 715.5	318 862.6	407 201.8	474 798.4
Wynik z tytułu prowizji	29 623.3	50 682.7	60 568.9	83 063.4
Wynik na działalności bankowej	164411.1	308 442.0	365 384.9	449 698.7
Zysk brutto	59 141.9	138 745.0	190 601.4	220 729.4
Zysk netto	32 156.5	62 483.8	115 761.8	156 927.4
Liczba oddziałów i filii	54	60	61	64
Zatrudnienie	3 803	3 912	4 108	4 415
Współczynnik wypłacalności	9.3%	10.6%	14.5%	11.9%
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	3,3%	2.5%	3.2%	5.4%
Stopa zwrotu z kapitału (ROE)	50.2%	57.8%	58.5%	47.9%
Wskaźnik zysk na 1 akcję	0.7	1.1	1.7	2.3
Wskaźnik cena/zysk	27.0	6.3	3.6	8.7
Wskaźnik cena/wartość księgowa	2.7	2.4	1.0	2.7
Wskaźnik wartość rynkowa do sprzedaży	-	0.8	0.6	1.7
Stopa zwrotu z inwestycji	602.6	-45.9	-23.9	280.4
Cena akcji				
maksymalna	12.5	24.8	7.5	20.0
minimalna	4.0	4.9	4.1	5.2

## **6.2 Bank Gdański - konsolidacja przez wykup**

Konsolidacja przez wykup - tak krótko określić można proces prywatyzacji Banku Gdańskiego przeprowadzony w latach 1995-1997.

Bank Gdański jest dziesiątym bankiem w Polsce pod względem wielkości sumy bilansowej i ósmym pod względem funduszy własnych. Bank rozpoczął swoją działalność w 1989 roku na bazie 42 oddziałów i 4 filii NBP. W 1991 r. został przekształcony w spółkę akcyjną, a wszystkie akcje Banku zostały objęte przez Skarb Państwa. Jako jeden z 9 banków komercyjnych wyłonionych z NBP otrzymał w 1993 r. obligacje restrukturyzacyjne o wartości nominalnej 1 610 mld zł. i uczestniczył w procesie restrukturyzacyjnym przeprowadzając 13 postępowań ugodowych z wielkimi przedsiębiorstwami państwowymi, w wyniku których rozwiązano 33% rezerw na kredyty trudne.

Bank Gdański jest uniwersalnym bankiem komercyjnym świadczącym usługi finansowe dla podmiotów gospodarczych i osób fizycznych. Do mocnych stron Banku zalicza się wyższy niż w grupie banków uniwersalnych udział depozytów w sumie bilansowej, dobrą jakość portfela kredytowego, stały realny wzrost wyniku na działalności bankowej. Słabościami Banku jest niski udział kredytów w sumie bilansowej (kredyty stanowią 28% aktywów versus 38-proc. udział papierów wartościowych) oraz niższy niż w grupie banków uniwersalnych poziom wskaźników finansowych, co jest w znacznej mierze wynikiem prowadzenia ostrożnej polityki kredytowej i związanymi z tym znacznymi rezerwami na ryzyko bankowe.

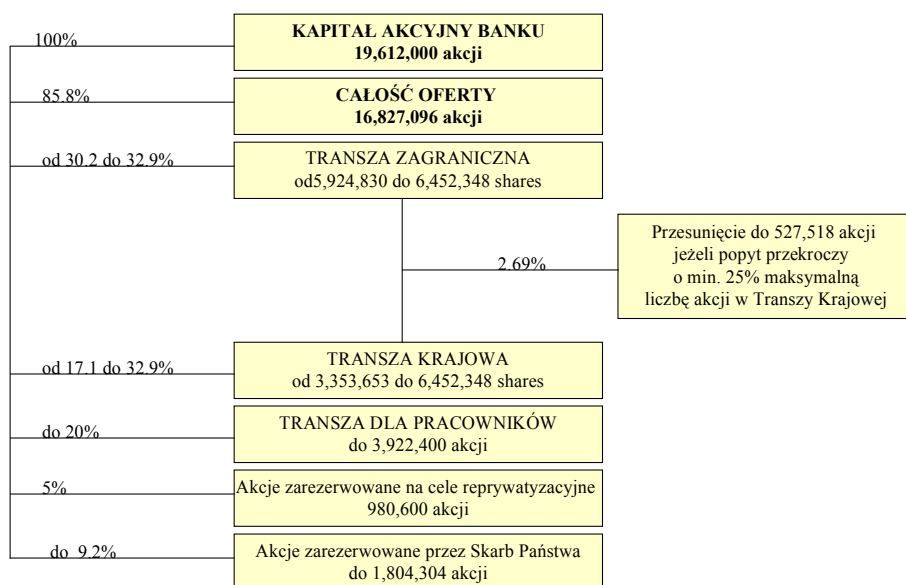
Pod koniec 1994 roku Bank Gdański został wybrany do prywatyzacji jako czwarty bank z komercyjnej „dziewiątki” po Wielkopolskim Banku Kredytowym SA, Banku Śląskim SA i Banku Przemysłowo-Handlowym SA. Doradcą dla prywatyzacji Banku została brytyjska firma doradcza Samuel Montagu.

Udział w programie prywatyzacji Bank Gdański zapewnił sobie wygrywając konkurencję z innym bankiem komercyjnym (PBK), gdy przedstawił interesującą koncepcję prywatyzacji zakładającą sprzedaż części akcji na rynkach zagranicznych.

Do obrotu publicznego wprowadzono 19 612 000 akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 2,5 PLN z czego w ofercie sprzedaży znalazło się 16 827 096 akcji. Sprzedaż prowadzona była w trzech transzach: krajowej, zagranicznej i pracowniczej.



## Tryb sprzedaży akcji Banku Gdańskiego:



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

Przy prywatyzacji Banku Gdańskiego po raz pierwszy w Polsce wykorzystano Globalne Kwity Depozytowe (GDR), które zaoferowano inwestorom zagranicznym. Zgodnie z zawartą wcześniej umową Bank of New York zakupił od Skarbu Państwa 4,8 mln akcji z transzy zagranicznej, a następnie wyemitował pod ich zastaw GDR. Akcje w formie GDR-ów po cenie odpowiadającej cenie emisyjnej dla inwestorów krajowych zakupiło dla swoich klientów siedem funduszy m.in. HSBC Investment Bank, Daiwa Europe (gwaranci emisji), Creditanstalt Securitities, Morgan Grenfell oraz First Bank Corporation.

19 grudnia 1995 r. Bank Gdański jako pierwsza polska firma zadebiutował na giełdzie londyńskiej w tzw. systemie notowań ciągłych z ceną zbliżoną do emisyjnej. Formalnym właścicielem akcji z zagranicznej transzy Banku Gdańskiego jest Bank of New York, który na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy wykonuje instrukcje właścicieli (prawo polskie nie zezwala na głosowanie przez jednego akcjonariusza w różny sposób posiadanymi przez siebie akcjami, w związku z czym BNY głosuje „netto” tzn. po zebraniu instrukcji od posiadaczy GDR podlicza się liczbę głosów za konkretnymi decyzjami i BNY głosuje w sposób zaspokajający żądania jedynie tych inwestorów, którzy przy podejmowaniu konkretnej decyzji

mieli więcej głosów). Debiut akcji Banku Gdańskiego na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych nastąpił 22 grudnia 1995 r. przy kursie inauguracyjnym na poziomie ceny emisyjnej i notowań GDR-ów w Londynie.

W umowie zawartej przy prywatyzacji Banku pomiędzy Skarbem Państwa a HSBC Investment Bank, gwarantem emisji GDR, Skarb Państwa zobowiązał się do zatrzymania 39,94% akcji Banku przez 12 miesięcy od wyemitowania Globalnych Kwitów Depozytowych. Sprzedaż akcji dla pracowników zakończyła się w lutym 1997 roku - pracownicy objęli od Skarbu Państwa ok. 2% akcji

Bank Inicjatyw Gospodarczych S.A., inwestor strategiczny Banku Gdańskiego, został założony w 1989 roku przez osoby fizyczne i podmioty prawne głównie z sektora ubezpieczeniowego. Wielkość funduszy własnych banku na poziomie 302 mln zł na koniec 1996 r. nie pozwalała na skuteczną konkurencję z największymi polskimi bankami komercyjnymi. W związku z tym bank pragnie zapewnić sobie pozycję lidera poprzez rozwinięcie na szeroką skalę usług typu inwestycyjno-kapitałowego, własnych operacji kapitałowych banku z wykorzystaniem Domu Maklerskiego oraz stałą aktywność na hurtowym rynku pieniężnym i kapitałowym w kraju i za granicą. W 1993 r. Central European Magazin uhonorował BIG tytułem „Najlepszego Banku w Europie Środkowowschodniej” a „Euromoney” tytułem „Najlepszego Banku w Polsce”.

BIG S.A. realizuje swoje cele strategiczne we współpracy z szeregiem spółek zależnych, które wspomagają jego działalność w sektorze finansowym. Do najważniejszych z nich należą: BIG Bank (dawny ŁBR S.A. przejęty przez BIG S.A. w 1992 r.), BEL Leasing S.A. (czwarta co do wielkości firma leasingowa w Polsce), Forin S.A. (firma prowadząca działalność w zakresie zarządzania udziałami i inwestycjami na giełdzie), Dom Maklerski S.A., Polcard sp. z o.o. (firma zajmująca się rozliczeniem kart bankowych) Firmy zależne BIG S.A. spełniają wobec spółki-matki dodatkowo rolę spółek inwestycyjnych. W przypadku zakupu akcji Banku Gdańskiego, objęcie przez sam BIG S.A. 24-proc. pakietu akcji nie byłoby możliwe ze względu na ograniczenia zawarte w prospekcie emisyjnym (zakupy jednego inwestora ograniczono do 10% kapitału akcyjnego) oraz przekroczenie dopuszczalnego prawem 25-proc. wskaźnika udziału inwestycji kapitałowych w funduszach własnych banku. W związku z tym zakup 7,94% akcji przez BIG S.A. wspomogły zakupy BEL Leasing - 7,94% oraz Forin S.A. - 6,38%. Akcje BIG S.A. notowane są na GPW w Warszawie od 1992 r.

Konsekwentnie realizując strategię tworzenia grupy bankowo-finansowej Grupa Banku Inicjatyw Gospodarczych do 30 września 1996 r. powiększyła swój stan posiadania w Banku Gdańskim do 31,23% kapitału akcyjnego (pozostali akcjonariusze: Skarb Państwa - 39,94%, Bank of New York - 19,46%, pozostali - 9,12%). W styczniu 1997 r. wygasła umowa Skarbu

Państwa i HSBC Investment, w związku z czym Skarb Państwa ogłosił przetarg na 34,94% akcji. Jediną ofertę zakupu złożył BIG S.A., który uzyskał dla realizacji tej transakcji zgodę NBP na dokonywanie inwestycji własnych do 50% funduszy własnych Banku.

24 lutego 1997 r. BIG SA nabył (wraz z podmiotami zależnymi) 31,92% akcji od Skarbu Państwa płacąc po 40 zł za akcję przy cenie rynkowej 47 zł. Obecnie BIG S.A. wraz z podmiotami zależnymi ma prawo do wykonywania 63,42% głosów podczas zgromadzenia akcjonariuszy, w tym Bank samodzielnie 19,72% głosów, BEL Leasing 19,9%, Forin -10,33%, a Forinwest 9,65% głosów. Transakcja stworzyła podstawy dla dokonania największej fuzji w polskim sektorze bankowym.

Struktura własnościowa Banku Gdańskiego przedstawiała się następująco:

- 63,42% Grupa BIG
- 19,46% Bank of New York
- 7,52% Skarb Państwa
- 9,60% pozostali akcjonariusze

22 maja 1997 roku Zarządy Banku Inicjatyw Gospodarczych BIG S.A. i Banku Gdańskiego podpisały umowę o połączeniu obu Banku. Dzień później umowę tę zaakceptowały Rady obu Banków, co umożliwiło rozpoczęcie procesu łączenia BIG S.A. i BG w jeden, nowy organizm gospodarczy. Nowa spółka o nazwie BIG Bank Gdański zostanie formalnie utworzona we wrześniu br., chociaż proces rzeczywistego połączenia będzie znacznie dłuższy. Po przyłączeniu Banku Gdańskiego Bank Inicjatyw Gospodarczych będzie należał do największych polskich banków. Według stanu na koniec 1996 r. fundusze obu banków wynosiły ok. 0,89 mld zł, a suma bilansowa 8,19 mld, co daje mu odpowiednio piąte i siódme miejsce w sektorze bankowym. Nowy Bank będzie dysponował niespełna 4% aktywów całego systemu bankowego i piątą co do wielkości siecią placówek.

Połączenie nastąpi poprzez przeniesienie całego majątku BG na BIG, w zamian za akcje, które BIG wyda akcjonariuszom przejmowanej spółki. Za każdą akcję BG jej posiadacz dostanie akcje BIG-u wyemitowane specjalnie w tym celu. Aby uniknąć kolizji z kodeksem handlowym, który zakazuje nabywania przez spółkę akcyjną własnych akcji BIG podjął działania zmierzające do wyzbycia się posiadanych bezpośrednio akcji Banku Gdańskiego w ramach grupy kapitałowej.

U podstaw połączenia dwóch banków leżała wszechstronna analiza ich silnych stron i głównych wyzwań przed którymi stoją, a przede wszystkim konieczność poprawienia efektywności struktury kosztowej oraz wzmocnienia i poszerzenia bazy klientów. Banki w wielu obszarach działalności mają charakter komplementarny. Bank Gdański jest uniwersalnym bankiem detalicznym, aktywnym szczególnie w Polsce Północnej, zaś BIG

S.A. jest ogólnopolskim bankiem hurtowym, a portfele kredytowe obu Banków zbudowane są w oparciu o odmienne sektory.

Głównym zadaniem nowego banku będzie obsługa drobnych klientów i małej przedsiębiorczości. W związku z tym BIG Bank Gdański zamierza zwiększyć liczbę wspólnych placówek w 2000 r. do 400, głównie poprzez dzielenie istniejących już dużych placówek Banku Gdańskiego na mniejsze, wyspecjalizowane w różnych segmentach rynku oraz wymienić system informatyczny. Fuzja powinna przynieść oszczędności rzędu 80-100 mln zł rocznie począwszy od 1990 roku, kiedy oszczędności i koszty przeprowadzenia fuzji mniej więcej się zbilansują.

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

## Bank Gdański SA.

Podstawowe wskaźniki finansowe

(w tysiącach złotych)

	31.12.93	31.12.94	31.12.95	31.12.96
Aktywa	2 368 249.0	2 857 024.0	3 987 149.5	5 427 500.3
Kredyty	495 889.0	503 716.0	1 048 018.3	1 776 354.7
Depozyty	1 404 773.0	1 855 482.0	2 521 254.8	3 255 269.7
Kapitał akcyjny	49 030.0	49 030.0	49 030.0	49 030.0
Przychody z tytułu odsetek	477 432.0	579 699.0	658 588.3	740 109.7
Koszty odsetek	323 339.0	375 446.0	367 232.8	433 052.5
Wynik z tytułu prowizji	27 259.0	42 920.0	52 102.5	77 119.0
Wynik na działalności bankowej	198419	255 065.0	354 119.4	400 925.4
Zysk brutto	110 459.0	144 221.0	173 894.2	165 069.1
Zysk netto	59 288.0	111 869.0	90 901.2	101 209.8
Liczba oddziałów i filii	49	56	58	58
Zatrudnienie	3 477	4 022	4 495	4 690
Współczynnik wypłacalności	34.1%	34.3%	17.0%	24.7%
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	4,8%	4.1%	3.1%	3.6%
Stopa zwrotu z kapitału (ROE)	38.6%	34.4%	23.2%	20.2%
Wskaźnik zysk na 1 akcję	3.0	5.7	4.6	5.2
Wskaźnik cena/zysk	-	-	3.9	9.7
Wskaźnik cena/wartość księgową	-	-	0.8	1.2
Wskaźnik wartość rynkowa do sprzedaży	-	-	-	1.0
Stopa zwrotu z inwestycji	-	-	-4.2	62.2
Cena akcji				
maksymalna	-	-	24.7	46.5
minimalna	-	-	22.3	23.0

### **6.3 Bank Handlowy - autorska prywatyzacja**

„Zawsze marzyłem, by Bank Handlowy został polskim JP Morganem” mówił w grudniu 1995 roku prezes zarządu najstarszego i największego w Polsce banku komercyjnego Cezary Stypułkowski. Półtora roku później miał powody do radości - jego bank został największym bankiem notowanym na Warszawskiej GPW. Jeszcze w zatwierdzonym w 1992 roku pięcioletnim programie strategicznym rozwoju banku prywatyzacja nie była priorytetem. Obecnie prezes uzasadnia potrzebę prywatyzacji kilkoma argumentami: elastyczny dostęp do środków rynku kapitałowego w warunkach rosnącej konkurencji, niższe koszty pozyskiwania środków na międzynarodowych rynkach finansowych, możliwość udziału Banku w prywatyzacji innych przedsiębiorstw po utracie przez Skarb Państwa kontroli nad bankiem. Przed wprowadzeniem do publicznego obrotu analitycy zgodnie podkreślali mocne punktu Banku: stabilny rozwój, wysokie dywidendy, silną pozycję kapitałową, dobrą i stabilną kadre kierowniczą. Oceny te potwierdza bardzo mocna, jak na bank z Europy Środkowowschodniej, pozycja na rynkach zagranicznych. W 1996 r. Bank uzyskał rating na poziomie inwestycyjnym (Baa3) oraz najwyższą w naszym regionie ocenę siły finansowej (D+).

Bank Handlowy w Warszawie jest największym pod względem wielkości funduszy własnych bankiem komercyjnym w Polsce. Rówieśnik Deutsche Bank założony w 1870 r. jako prywatna spółka w latach dwudziestych aktywnie rozwijał działalność stając się w 1939 r. największym bankiem prywatnym w Polsce prowadzącym transakcje na skalę całego kraju przy wykorzystaniu rozbudowanej sieci oddziałów.

Począwszy od 1945 w wyniku przeprowadzenia powszechnej nacjonalizacji przedsiębiorstw prywatnych Skarb Państwa stopniowo przejmował kontrolę nad Bankiem i do 1966 r. stał się właścicielem 100% kapitału akcyjnego. Wraz ze zmianą właściciela ewolucji ulegał zakres prowadzonej działalności zawężony ostatecznie w 1963 roku głównie do obsługi transakcji polskiego handlu zagranicznego, co pociągnęło za sobą przymusową likwidację wszystkich oddziałów. Finansowanie przez Bank w latach 70. i 80. rosnącego importu towarów konsumpcyjnych oraz rządowych projektów inwestycyjnych przy słabnącej dynamice eksportu i wzroście kosztów obsługi zadłużenia zagranicznego zaowocowało znacznym pogorszeniem się sytuacji finansowej. Katastrofalna sytuacja płatnicza Polski zmusiła Bank w 1981 r. do czasowego zawieszenia płatności związanych z obsługą kredytów oraz przystąpienia do negocjacji mających na celu restrukturyzację zadłużenia. W wyniku negocjacji prowadzonych z Klubem Londyńskim i rządami krajów zachodnich oraz samodzielnych działań Banku podjętych pod koniec lat 80. sytuacja finansowa zaczęła stopniowo ulegać poprawie.

Po 1990 roku nastąpił powrót do działalności stricte bankowej poprzez rozszerzenie oferty o ogólne usługi bankowe dla przedsiębiorstw oraz bankowość inwestycyjną. Ponadto Bank

poczynił wysiłki w celu zwiększenia grupy klientów, koncentrując się początkowo przede wszystkim na dużych przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych, a następnie także na sektorze średnich przedsiębiorstw. Prezes Stypułkowskiego wyznaje zasadę, iż nie można mieć wszystkiego, a robić należy tylko to w czym się jest najlepszym. Zgodnie z tym wyznaniem Bank zajmuje się tylko jednym segmentem rynku - średnimi i dużymi przedsiębiorstwami. Obecnie bank obsługuje rachunki ponad 12 000 firm, w tym ok. 300 z listy 500 największych polskich przedsiębiorstw, co daje mu 8,9% udział w rynku kredytów dla przedsiębiorstw. Bank nie zamierza obecnie wchodzić w obsługę detalicznych klientów, którzy stanowią 1% portfela kredytowego. Uwagę zwraca działalność inwestycyjna prowadzona bezpośrednio przez bank, który kupuje akcje spółek, następnie prowadzi restrukturyzację w celu ich sprzedaży. W strukturach banku działa jego biuro maklerskie - Centrum Operacji Kapitałowych - zajmujące pod względem wartości obsługiwanych transakcji giełdowych pierwsze miejsce.

Na koniec 1996 r. Bank dysponował największymi w sektorze bankowym funduszami własnymi brutto - 11,2-proc. udział w sektorze. Posiadał 5,8% całości aktywów systemu bankowego (3.miejsce po Pekao S.A. i PKO BP., które razem z BH posiadały 33% aktywów polskiego sektora bankowego), udział w kredytach netto i depozytach kształtował się odpowiednio na poziomie 6,1% i 3,1%. Bank ma największy udział w polskim rynku rozliczeń i finansowania transakcji handlu zagranicznego (27%). W 1996 r. Bank utrzymał pozycję największego pośrednika w transakcjach zawieranych na rynku akcji Giełdy Papierów Wartościowych oraz zajął pierwsze miejsce po względem wielkości obrotu na wszystkich rynkach GPW (15,2% udziału w obrotach na rynku akcji, 16,7% na rynku obligacji, 11,9% w rynku ofert publicznych akcji). Największym plusem banku, obok mocnej pozycji na rynku usług bankowych, jest jego wysoka efektywność. Wynik netto w 1996 r. w wysokości 555,5 mln zł jest najwyższy w historii Banku, a odniesiony do średniego stanu funduszy banku daje zwrot na kapitale 33,3%. Mimo tego, iż Bank od trzech lat płaci wysokie dywidendy wzrost jego funduszy własnych jest wysoki, a współczynnik wypłacalności utrzymuje się na poziomie 16,5%.

Rok 1996 był dla Banku bardzo dobry. Suma bilansowa wzrosła o 51,2%, a akcja kredytowa o 45%. Stan portfela kredytowego jest dobry - udział należności nieregularnych obniżył się z 23,4% do 12% jego wartości brutto, przy czym udział należności nie obsługiwanych lub obsługiwanych nieregularnie wynosi 7%. Portfel kredytowy jest silnie zróżnicowany. Udział żadnej z branż gospodarki nie przekracza obecnie 10%. W rachunku wyników uwagę zwraca rosnący udział prowizji. Ich wysokość netto w 1996 r. wzrosła w porównaniu z 1995 r. o 34%, podczas gdy wynik netto operacji odsetkowych obniżył się o 1,3%. Poprawa stanu portfela

kredytowego oraz innych aktywów przyczyniła się do rozwiązania wielu rezerw celowych, co było podstawowym czynnikiem poprawy wyniku finansowego netto, który wzrósł o 30,7%.

W programie prywatyzacji i konsolidacji sektora bankowego, przyjętym przez rząd w 1995 r., Bank Handlowy był jednym z głównych aktorów procesu administracyjnej konsolidacji, która odsuwała perspektywę konsolidacji na dłuższy czas. Stało się inaczej. Wizja rozwoju Banku prezentowana przez prezesa Stypułkowskiego, jego wytrwałość i zęczność w pokonywaniu przeciwności losu zwyciężyły. Bank Handlowy wyszedł z planowanego procesu konsolidacji tylnymi drzwiami: jego szybka prywatyzacja była zaskoczeniem dla ekspertów, a emisja publiczna akcji banku stała się giełdowym wydarzeniem 1997 r.

Prywatyzacja Banku miała spełnić trzy zadania: zwiększyć konkurencyjność Banku wobec innych banków, powiększyć dochody Skarbu Państwa oraz podnieść kapitalizację warszawskiej giełdy umacniając jej pozycję w Europie Środkowowschodniej.

Po podjęciu decyzji o wyborze doradcy, którym została firma Schroders przyszedł czas na sformułowanie strategii prywatyzacyjnej. Jako priorytet uznano utrzymanie polskiego charakteru banku, czego nie zapewniłaby sprzedaż akcji jednemu inwestorowi strategicznemu, gdyż wówczas Bank stałby się jedynie oddziałem któregoś ze światowych kolosów finansowych. Zupełne rozproszenie akcji oznaczałoby natomiast, że Bank tak naprawdę nie ma właściciela. Za rozwiązanie optymalne uznano wyodrębnienie grupy dominujących inwestorów stabilnych, których sama obecność dodałaby Bankowi wartości. Inwestorzy stabilni, mający wpływ na strategię Banku, zapewniają zróżnicowanie oferty Banku oraz dostęp do technologii przy jednoczesnym zachowaniu przez Bank tożsamości najstarszej polskiej instytucji finansowej.

W czerwcu 1997 r. Skarb Państwo wprowadził do obrotu publicznego 65 000 000 akcji o wartości nominalnej 4 zł w następujących transzach: Transza Inwestorów Indywidualnych (15% akcji), Transza Inwestorów Instytucjonalnych (30% akcji z możliwością przesunięcia do 7,5% akcji do Transzy Inwestorów Indywidualnych), Transza Inwestorów Stabilnych (42,86% akcji z możliwością przesunięcia do 14% akcji do Transzy Inwestorów Indywidualnych), Transza Pracownicza (7,14% akcji).

Do publicznego obrotu wprowadzono również akcje zatrzymane przez Skarb Państwa (5% akcji) stanowiące jego rezerwę reprivatyzacyjną. Poza tym Skarb Państwa objął dodatkowo całość emisji nieoprocentowanych obligacji o łącznej wartości nominalnej 112 mln zł, które po konwersji dają ok. 30 % udziału w podwyższonym kapitale. Obligacje zamienne skonstruowano w ten sposób, iż dają one swoim posiadaczom za wyjątkiem prawa głosu te same prawa, jakie przysługują akcjonariuszom. Koncepcja rządowa zakłada, iż akcje Skarbu Państwa zostaną przeznaczone na reformę ubezpieczeń emerytalnych. Innym ważnym



dla rządu efektem prywatyzacji Banku Handlowego było uwolnienie ok. 200 mln USD z Funduszu Prywatyzacji Banków, które przeznaczone są na wypłatę odsetek od obligacji restrukturyzacyjnych przekazanych niektórym bankom komercyjnym.

Zgodnie z założeniami większość oferty skierowana została do tzw. Inwestorów Stabilnych, którymi z założenia miały być wyłącznie renomowane instytucje finansowe. Jako inwestorów stabilnych wybrano:

- **JP Morgan** - największy amerykański bank inwestycyjny, zarządzający funduszami inwestycyjnymi o łącznej wartości 200 mld USD; JP Morgan w 1995 r. był agentem emisji 5-letnich euroobligacji rządu polskiego, w latach 1996-97 dwóch emisji euroobligacji Banku Handlowego
- **Sparbanken (Swedbank)** - trzeci co do wielkości szwedzki bank detaliczny
- **Zurich Group** - szwajcarska grupa ubezpieczeniowa działająca w ponad 50 krajach świata, współwłaściciel ponad 250 firm ubezpieczeniowych, w Polsce współwłaściciel Zurich Ubezpieczenia Service sp. z o.o.

Oprócz akcji inwestorzy stabilni objęli dodatkowo 5 446 000 sztuk obligacji zamiennych.

W wyniku negocjacji ustalona cena dla inwestorów stabilnych wyniosła 31,40 zł za akcję płatną w dwóch ratach: 20 zł za akcję w momencie zamykania transakcji, 11,40 zł po upływie trzech lat od dnia zamknięcia transakcji. Dodatkowo po upływie 3 lat od transakcji, ale nie później niż po upływie 4, inwestorzy stabilni zapłacą 10% nadwyżki wartości rynkowej nad ceną ustaloną obecnie ceną sprzedaży. Inwestorzy stabilni mają zakaz zbywania akcji przed upływem 18 miesięcy, a w okresie od 18 miesięcy do 3 lat ich zbycie podlegać będzie istotnym ograniczeniom. Przedstawiciele inwestorów stabilnych podkreślali na łamach Financial Times, iż inwestycja w Bank Handlowy stanowi doskonałą inwestycję ze względu na rosnący charakter rynku polskiego. Inwestorzy stabilni otrzymają trzy z dwunastu miejsc w radzie nadzorczej Banku.

Inwestorzy indywidualni byli najbardziej preferowanymi adresatami oferty Banku Handlowego. Aby wzmocnić ich zainteresowanie akcjami opracowano najszerszy ze stosowanych dotychczas w Polsce specjalny system zachęt zbliżony do metod zastosowanych przy ubiegłorocznej prywatyzacji Deutsche Telecom obejmujący akcje premiowe, bonifikaty i preferencje przy alokacji akcji, co oznaczało zakup akcji o ok. 9-10% taniej niż w przypadku transzy inwestorów instytucjonalnych.

Publiczna sprzedaż akcji Banku Handlowego okazała się ogromnym sukcesem: w grupie inwestorów indywidualnych, mimo zasilenia tej transzy dodatkowo 9,1 mln akcji z Transzy

Inwestorów Stabilnych zanotowano 3-krotną nadsubskrypcję, natomiast w grupie inwestorów instytucjonalnych wielkość przyjętych zleceń 17-krotnie przewyższyła podaż.

W części oferty przeznaczonej dla inwestorów instytucjonalnych zlecenia złożone w Polsce stanowiły niespełna 2% ogólnej liczby złożonych zleceń. Wśród składających zlecenia za granicą dominowały fundusze inwestycyjne i emerytalne. W związku z dużym popytem postanowiono preferować krajowych inwestorów i ograniczono emisję GDR z 40% do 20% transzy dla inwestorów instytucjonalnych. Dzięki tak dużemu popytowi cenę 1 akcji ustalono na poziomie 35 zł - maksymalny pułap przedziału cenowego ustalonego dla inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych. Cena ta zapewniła Skarbowi Państwa wpływy przekraczające 1,3 mld zł (wpływy z prywatyzacji banków przewidziane w ustawie budżetowej na 1997 r. w wysokości 1,45 mld zł nie obejmują dochodów z prywatyzacji Banku Handlowego).

Akcje Banku Handlowego zadebiutowały na giełdzie 30 czerwca br. z ceną 37,9 zł przy wartości obrotów 55,8 mln zł (40,9% obrotów giełdy), co stanowiło wzrost o 8,3 % w stosunku do oferty publicznej, a dla inwestorów indywidualnych korzystających z bonifikaty 13,8% zysku.

W wyniku wprowadzenia akcji Banku Handlowego do publicznego obrotu struktura akcjonariatu po sprzedaży akcji inwestorom stabilnym i pracownikom Banku ukształtuje się następująco:

<b>Akcjonariusze</b>	<b>Liczba akcji (szt.)</b>	<b>% kapitału (przy 65 mln akcji)</b>	<b>Liczba obligacji (szt.)</b>	<b>Liczba akcji i obligacji (szt.)</b>	<b>% kapitału (przy 93 mln akcji)</b>
Inwestorzy indywidualni <sup>(1)</sup>	18 850 000	29,00%	0	18 850 000	20,27%
Inwestorzy instytucjonalni <sup>(1)</sup>	19 500 000	30,00%	0	19 500 000	20,97%
Inwestorzy stabilni <sup>(2)</sup> :	16 874 000	25,96%	5 446 000	22 320 000	24,00%
JP Morgan	9 602 500	14,77%	1 557 500	11 160 000	12,00%
Swedbank	3 249 000	5,00%	2 331 000	5 580 000	6,00%
Zurich Insurance	4 022 500	6,19%	1 557 500	5 580 000	6,00%
Pracownicy Banku <sup>(3)</sup>	4 641 000	7,14%	0	4 641 000	4,99%
Skarb Państwa	5 135 000	7,90%	22 554 000	27 689 000	29,77%
Suma	65 000 000	100,00%	28 000 000	93 000 000	100,00%

(1) struktura akcjonariatu nie uwzględnia zmian wynikających z giełdowego obrotu akcjami

(2) zamknięcie transakcji sprzedaży inwestorom stabilnym nastąpi w 1997 r.

(3) pracownicy nabywają akcje Banku od sierpnia do listopada 1997 r.

Źródło: Bank Handlowy

Obecnie Zarząd Banku wraz z inwestorami stabilnymi czeka nowe zadanie określenia strategii Banku. Czas pokaże czy jej realizacja zapewni Bankowi przydomek polskiego JP Morgana.

**Bank Handlowy S.A.**  
*Podstawowe dane finansowe*  
**(w tysiącach złotych)**

	31.12.93	31.12.94	31.12.95	31.12.96
Aktywa	7 186 066.1	8 392 339.1	9 930 656.7	14 676 148.6
Kredyty	2 367 067.3	3 059 619.9	4 373 782.1	5 914 260.5
Depozyty	2 001 383.9	3 165 344.8	3 543 967.4	4 030 232.5
Kapitał akcyjny	260 000.0	260 000.0	260 000.0	260 000.0
Przychody z tytułu odsetek	1 170 159.8	964 086.4	1 276 818.0	1 443 494.5
Koszty odsetek	379 291.4	451 313.5	598 599.3	773 759.1
Wynik z tytułu prowizji	99 711.6	120 173.2	116 199.9	137 197.1
Zysk netto na działalności bankowej	643 269.1	943 010.0	1 188 385.4	1 076 615.4
Zysk brutto	654 985.8	515 737.6	731 852.7	747 023.6
Zysk netto	165 948.0	232 419.8	420 617.4	530 420.3
Liczba oddziałów i filii	25	31	38	50
Zatrudnienie	3 577	4 005	4 206	4 300
Współczynnik wypłacalności	15.3%	15.2%	17.4%	16.5%
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	2.2%	3.0%	4.6%	7.4%
Stopa zwrotu z kapitału (ROE)	19.4%	21.5%	30.6%	33.3%