

Jakub Marszałek

Uniwersytet Łódzki

**POMIAR POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO
PODMIOTÓW KONSOLIDUJĄCYCH SIĘ NA PRZYKŁADZIE
POLSKIEGO SEKTORA BANKOWEGO***

Powszechność zjawiska konsolidacji kapitałowej w sektorze bankowym skłania do refleksji, że banki wiążą z transakcjami fuzji i przejęć wiele oczekiwań. Literatura przedmiotu wymienia szereg korzyści, jakie powinien osiągnąć bank, dokonując konsolidacji [Frąckowiak 1998, s. 23]. Można wśród nich wyróżnić m.in. poprawę efektywności zarządzania przez wystąpienie efektu synergicznego. Wzrost kapitałowy banku wiąże się także z większą skalą działania, co może prowadzić do uzyskania korzyści skali i spadku kosztów. Zintegrowane podmioty ponoszą ponadto niższe koszty transakcyjne. W toku konsolidacji nieunikniona jest redukcja zasobów komplementarnych, co może prowadzić do wzrostu ich jakości dzięki eliminacji najmniej efektywnych jednostek organizacyjnych.

Istotną grupą motywów podejmowania działań konsolidacyjnych są korzyści finansowe. Dla banków jest to okazja do poszerzenia prowadzonej działalności, gdyż posiadając większe kapitały, mogą zwiększyć poziom zadłużenia lub zintensyfikować kreaowanie kredytów. Zintegrowane struktury banków mogą uzyskać specjalne przywileje podatkowe, dzięki czemu ich zobowiązania fiskalne ogółem są mniejsze niż należne podatki wszystkich podmiotów razem.

Warto także podkreślić rynkowe korzyści wzrostu przez fuzje i przejęcia. Zdobycie kontroli nad niedawnym konkurentem jednoznacznie poprawia pozycję konkurencyjną w sektorze. Wykorzystanie obu potencjałów jednocześnie może być w dalszej przyszłości istotnym atutem w walce z innymi uczestnikami rynku. Zwiększenie zakresu działalności banku jest także istotne z propagandowego punktu widzenia, gdyż w powszechnej opinii większe instytucje finansowe postrzegane są jako bezpieczniejsze i godne zaufania, co może wiązać się ze wzrostem popytu na usługi przez nie świadczone. Wreszcie powiązanie kapitałowe różnych podmiotów

* Artykuł przedstawiony na konferencji „Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka” w 2006 r.

sektora finansowego pozwala bankom na dywersyfikację prowadzonej działalności oraz czerpanie korzyści z kompleksowej obsługi klientów.

Transakcje fuzji i przejęć nierozzerwalnie wiążą się z ryzykiem. Konsolidacja kapitałowa pociąga za sobą wielu kosztów i nie gwarantuje wystąpienia wymienionych korzyści. Ryzyko to rośnie w miarę zwiększania stopnia zintegrowania podmiotów, a swoje maksimum osiąga w przypadku połączenia spółek o heterogenicznej działalności. Konsolidacja jest bowiem próbą połączenia w jedną całość, czasem bardzo różnych, organizmów gospodarczych. Odmienność kultur organizacyjnych może być w niektórych sytuacjach tak duża, że transakcja fuzji będzie permanentnie nierentowna, a tylko głęboka integracja przedsiębiorstw może być źródłem wymienionych korzyści.

Aspekt strategiczny związany z tą transakcją wydaje się równie ważny jak finansowa rentowność fuzji i przejęć. Łączące się podmioty posiadają wypracowaną latami pozycję konkurencyjną, której efektem jest pozycja na rynku. Powstaje jednak problem jednoznacznej oceny pozycji rynkowej banków uwzględniającej szereg różnorodnych stanów ekonomicznych ulegających czasowym zmianom. Jak porównać wartości bilansowe oraz pozabilansowe i określić konkurencyjność banku wraz ze zmianami wywołanymi konsolidacją?

Aby osiągnąć ten cel, proponuje się metodę zbiorczej oceny banku w sektorze wykorzystującą dane finansowe i rynkowe prezentowane publicznie¹. Jej celem jest wskazanie nie tylko największego (najsilniejszego rynkowo) podmiotu w danej grupie, ale także prezentacja zmian jego pozycji konkurencyjnej na tle rywali.

Do sformułowania obszaru pojęciowego pozycji konkurencyjnej banku przyjęto następujące parametry: wartość aktywów, kapitału własnego, przyjętych depozytów i udzielonych kredytów. Wielkości te mają określać udziały rynkowe w najważniejszych częściach działalności bankowej oraz wskazywać na potencjał ekonomiczny banku. Ekspansja gospodarcza podmiotu powinna się odbywać bez obniżania rentowności – z tego powodu do elementów pozycji konkurencyjnej dołączono także wartość wypracowanego wyniku finansowego z działalności bankowej oraz wyniku netto. Uznano, że nominalna wartość zysku określa możliwości finansowania rozwoju mierzonego choćby liczbą nowo tworzonych placówek. Te zaś (ich liczba), jako jedno z podstawowych narzędzi komunikacji z rynkiem i realizacji przychodu, zostały włączone jako kolejna zmienna określająca pozycję konkurencyjną banku.

Następnym etapem oceny było wskazanie, który bank był największy w danej kategorii w określonym roku. Wybranemu bankowi przyznawano 100 punktów (jako że posiadał 100% wartości lidera klasyfikacji). Pozostałym bankom przydzielano w tym roku tyle punktów, ile wynosił udział procentowy ich odpowiadającej cechy w wielkości największego banku. W ten sposób starano się oddać różnicę potencjałów między bankami, zachowując jednocześnie wzajemne relacje wielko-

¹ Na potrzeby niniejszego opracowania wykorzystano coroczne edycje rankingów pt. *50 największych banków w Polsce* publikowane przez miesięcznik „Bank”.

ściowe. W przypadku podmiotów, które ponosiły straty, nie przyznawano punktów za osiągnięty wynik finansowy, obniżając tym samym ich pozycję konkurencyjną. Po uzyskaniu częściowych ocen w badanych kategoriach zsumowano je w danym roku, określając tak zdefiniowaną pozycję banku na rynku. Oznacza to, że jeden bank mógł w danym roku osiągnąć maksymalnie 700 (ze względu na 7 analizowanych parametrów), zaś wszystkie pozostałe – co najwyżej 699 punktów. Powstały wskaźnik nazwano syntetyczną miarą pozycji rynkowej (SMPR). Dokonując tych obliczeń w odniesieniu do lat 1995-2005, możliwa była zbiorcza ocena banków oraz zmian ich potencjałów konkurencyjnych w relacji z najbliższymi rywalami. Niewątpliwą wadą tego podejścia analitycznego jest oparcie na wielkościach absolutnych w obrębie poszczególnych obszarów badawczych. Przez to niemożliwe jest uwzględnienie specyfiki strategii finansowej poszczególnych podmiotów. Pewną niedogodnością wydaje się także całkowita zmiana pomiaru w przypadku zmiany próby badawczej, choć ta trudność raczej pokazuje względność pozycji konkurencyjnej banków.

Tabela 1. Wartość SMPR największych polskich banków w latach 1995-2005

Podmiot	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
BGŻ	348	282	243	252	195	222	114	107	103	92	104
BIG	61	51	113	176	150	113	121	145	116	126	165
BRE	91	85	114	214	265	159	156	125	112	122	146
Handlowy	371	307	337	343	283	194	249	254	241	229	224
Kredyt B	32	43	104	184	163	158	159	160	122	131	158
PBK	184	173	185	261	222	200	329	303	309	359	395
Pekao SA	329	288	317	294	502	539	565	506	467	474	501
PKO BP	648	683	700	600	568	561	636	676	689	700	700
Śląski	226	191	183	237	188	156	180	191	169	204	233
WBK	117	109	106	161	125	117	171	189	167	192	208

Źródło: obliczenia własne na podstawie: [50 największych...; Baza danych Notoria...; Baza danych Corporate...].

Analizie poddano grupę największych polskich banków. Szczególną uwagę poświęcono tym podmiotom, które w badanym okresie dokonały znaczących transakcji konsolidacyjnych. W tab. 1 przedstawiono zmiany zdefiniowanej pozycji konkurencyjnej dla banków: Peak SA, Banku BPH SA (PBK), Banku Zachodniego WBK SA (WBK), BRE Banku SA (BRE), Banku Handlowego SA (Handlowy), Kredyt Banku (Kredyt B), Banku Millennium SA (BIG) oraz ING Banku Śląskiego SA (Śląski). Część z tych podmiotów w trakcie prowadzenia działalności dokonała przyłączenia innego banku, dlatego też w przypadku Banku Millennium oraz Banku Handlowego od początku określano pozycję dla jednostek dominujących, czyli BIG Banku SA oraz Banku Handlowego SA. Pewne trudności ze wskazaniem spółki przewodniej pojawiły się natomiast przy ocenie WBK i PBK. Dla tych podmiotów przed połączeniem dokonywano oceny, wykorzystując potencjał więk-

szezo z integrowanych banków, czyli Powszechnego Banku Kredytowego SA oraz Wielkopolskiego Banku Kredytowego SA, co miało zaniżyć wartość przyrostu udziału rynkowego spowodowanego konsolidacją i jeszcze bardziej go uwypuklić. Dodatkowo dołączono do badań ING Bank Śląski, PKO BP SA oraz Bank Gospodarki Żywnościowej SA (BGŻ), które – co prawda – nie dokonały znaczącego nabycia, ale niewątpliwie pełnią istotną rolę w badanej grupie.

Uzyskane wyniki, przedstawione w tab. 1, dostarczają wielu interesujących spostrzeżeń. Przede wszystkim widoczny jest wzrost, jaki stał się udziałem banku Pekao. Począwszy od roku 1994, obejmuje on nieprzerwanie przewodzenie w grupie banków prywatnych, a rok 1998 to początek ewidentnej dominacji banku nad bliskimi konkurentami. Jego wzrost w tym czasie jest tak silny, że powoduje spadek udziału rynkowego wszystkich rywali, którzy przecież w tym okresie także się rozwijali. Co ciekawe, jedyny spadek posiadanego potencjału Pekao odnotowało w latach 1997-1998. Trudno się temu dziwić, jeśli uwzględni się konsolidacje Kredyt Banku z PBI, BIG z Bankiem Gdańskim oraz BRE z PBR. To one wówczas zdają się zdobywać rynek z największą dynamiką.

W wymienionej grupie banków największy wzrost odnotował Kredyt Bank, awansując w kilka lat z pozycji jednego z najmniejszych podmiotów do grona najsilniejszych przedstawicieli sektora, często zaczynających działalność z dużo lepszych pozycji. Rok 1998 to okres najsilniejszej pozycji banku, gdy niewiele ustępował w tym względzie ING Bankowi Śląskiemu i PBK, a przewyższał BRE czy WBK. Od tego momentu Kredyt Bank należy do ścisłej czołówki polskiej bankowości, skutecznie rywalizując z innymi podmiotami tej elitarnej grupy.

Równolegle z Kredyt Bankiem rozwijał się BIG. Zmiany jego pozycji konkurencyjnej nie są może aż tak znaczne w porównaniu z tymi, jakie spowodował ostatni z opisanych podmiotów, ale także zasługują na uwagę. BIG rozpoczął w końcu swoją rywalizację rynkową z najgorszej pozycji, a osiągnął momentami wynik lepszy od BRE czy od dużo silniejszego WBK. Dziś także jest znaczącym w grupie podmiotem, o czym świadczy uzyskana przez niego ocena niezbyt odległa od oceny Kredyt Banku czy Banku Śląskiego.

Znacznie gorzej od Kredyt Banku czy BIG kształtował się potencjał BRE, który począwszy od roku 1996, traci na znaczeniu, mimo czasowej poprawy własnej pozycji w latach 1997-1998. Od roku 1999 całociowa ocena banku obniża się, plasując go coraz niżej.

Nie jest to jednak największy „przegrany” w badanej grupie bank. Mianem takiego, zdaniem autora, należałoby określić Bank Handlowy, który posiadając silną pozycję rynkową z czasem tylko ją tracił, zajmując ostatecznie czwartą lokatę. Jeśli jednak uwzględni się fakt początkowego potencjału banku, to jego obecna niewielka różnica w porównaniu z np. Kredyt Bankiem jednoznacznie świadczy o konkurencyjnej degradacji.

W podobnym, choć może nie tak kategorycznym tonie należy ocenić działalność Banku Śląskiego, który będąc w lepszej sytuacji od PBK czy dużo mniejszego

WBK, pozwolił na odebranie części posiadanego rynku, co znacznie oddaliło go od bliskiego mu kiedyś banku Pekao. Dziś bank z Katowic, będący kiedyś jednym z najsilniejszych w sektorze, musi rywalizować z podmiotami, które dziesięć lat temu nie były w stanie mu zagrażać.

Warto jeszcze wspomnieć o dwóch pozostałych bankach – PBK i WBK. W latach 1995-1997 były to średniej wielkości podmioty, które rozwijały się w podobnym stopniu, o czym świadczy stała odległość pozycji rynkowych w badanym okresie. Jednak za sprawą lepszej pozycji początkowej PBK zmiany, jakie zaszły w sektorze w latach 1998-2000, sprawiły, że warszawski bank utrzymywał swój wysoki potencjał rynkowy, podczas gdy mniejszy WBK tracił na znaczeniu, osiągając w okresie 1998-2000 najgorszy wynik z całej badanej zbiorowości. Oba podmioty w ostatnich dwóch latach odzyskały jednak swoją pozycję w sektorze. PBK nie tylko zdystansował silniejszy niegdyś Bank Śląski i Bank Handlowy, ale także znacznie zbliżył się do niezagrożonej, jak dotąd, pozycji Pekao.

Tabela 1 wskazuje na nieustanną wymianę posiadanych przez badane banki pozycji rynkowych. Gwałtowne zmiany istniejących potencjałów konkurencyjnych występują w tym samym czasie, co realizowane transakcje konsolidacyjne. Fuzja lub przejęcie często ratuje bank przed rynkową degradacją. Podjęte działania rozwojowe Kredyt Banku i BIG zdecydowanie przybliżyły je do dużo większych banków i trwale je w tej grupie umiejscowiły. Przeprowadzone rok później nabycie PBR przez BRE chwilowo zrównało tę spółkę z najsilniejszymi rywalami i tylko skala transakcji wydaje się przesądzać o tak niewielkim i krótkotrwałym efekcie konsolidacji. Fuzja WBK z Bankiem Zachodnim uratowała go przed pozycją rynkowego outsidera w badanej grupie i przywróciła go do grupy najsilniejszych. Także połączenie Banku Handlowego z Citibankiem z pewnością zapobiegło degradacji konkurencyjnej warszawskiego banku, który z czasem tracił swoją pozycję w sektorze. Konsolidacja jest przyczyną niekwestionowanej pozycji wicelidera banku Pekao od roku 1998 oraz dynamicznego awansu rynkowego PBK scalonego z BPH dwa lata później.

Należy zauważyć, że uzyskane wzrosty potencjału nie są trwałe. Fuzje z lat 1997-1998 tracą na znaczeniu w obliczu ogromu integracji Pekao rok później, która wymusiła spadek udziału rynkowego wszystkich pozostałych konkurentów. Jednocześnie wzrost ich pozycji przetargowej (poza BRE i PBK) w ostatnich dwóch latach świadczy o osłabieniu konkurencyjności Pekao. Brak stabilnej pozycji konkurencyjnej wydaje się zatem stanem permanentnym. Realizowane nabycia poprawiają sektorowy standing banku, a po chwili zostają zniwelowane przez innego tego typu transakcje. Jeśli zatem największe banki w sektorze chcą zwiększać swoje znaczenie, to przy tej wielkości podmiotów mogą to uczynić tylko przez przejęcie jednego dużego rywala lub kilku mniejszych spoza badanej grupy. Banki, które nie odpowiedzą na takie działania, będą tracić pozycję rynkową w stosunku do bliskich konkurentów i będą oddalać się od ścisłej czołówki sektora. To z kolei może grozić koniecznością rywalizacji ze znacznie większą grupą podmiotów

mniejszych, które także się przecież rozwijają. Oznacza to, że strategicznym celem badanych banków powinno być dążenie do utrzymania się w grupie najsilniejszych przedstawicieli sektora i zajęcie w niej jak najlepszego miejsca. Nie jest to jednak możliwe przy realizacji wzrostu wewnętrznego, dlatego banki zmuszone są konsolidować się. W związku z tym konsolidacja kapitałowa, poza niewątpliwie innymi przyczynami, powodowana jest rosnącą konkurencją na rynku bankowym i ma swoje źródło w zmianach sektora.

Oczywiście w obserwowanej grupie banków ważną rolę mają jeszcze dwa podmioty należące do państwa: PKO BP SA oraz BGŻ SA. Pierwszy z wymienionych to zdecydowanie największy bank w Polsce, zaś BGŻ należałoby określić mianem średniej wielkości w porównaniu z podmiotami już opisanymi. Banki te także podlegają presji rynkowej ze strony prywatnych konkurentów i, jak pokazuje tab. 1, ma ona dla tych dwóch podmiotów poważne implikacje. Warto bowiem zauważyć, że ogromna dysproporcja potencjału rynkowego PKO BP w porównaniu z resztą konkurentów z czasem zmniejszała się od momentu powstania Grupy Pekao i konsolidacji PBK z BPH.

Jeszcze ciekawsze wydaje się kształtowanie pozycji rynkowej BGŻ, który początkowo był jednym z najsilniejszych banków i w okresie 1994-1996 zajmował nawet miejsce wicelidera. W następnych latach nastąpiło jednak zdecydowane pogorszenie standingu banku, który od roku 2001 oceniany jest najniżej ze wszystkich badanych. Jeśli uwzględni się fakt, że bank ten cały czas się rozwija, to jest to dowód na niezwykle silną dynamikę progresu rynkowego wśród pozostałych rywali, zwłaszcza prywatnych. Czasowe zachwianie hegemonii sektorowej PKO BP także dowodzi, że pozycja rynkowa nie jest dana raz na zawsze i aktywni, łączący się konkurenci są w stanie zmienić obraz rynku nawet najbardziej nierównomiernego pod względem posiadanych udziałów.

Skonstruowana miara określająca pozycję konkurencyjną banków ukazuje istotną zależność między przeprowadzonymi transakcjami konsolidacyjnymi a wzrostem pozycji rynkowej. Efektem tych działań jest powstawanie barier kapitałowych utrudniających rywalizację części banków z integrującymi się podmiotami². Powiększone banki zbudowały także struktury oferujące znacznie większą gamę produktów w porównaniu z mniejszymi rywalami. Dysponują także bardziej rozbudowaną siecią dystrybucyjną pod względem zarówno sposobu sprzedaży usług, jak i zasięgu terytorialnego. Stworzenie nowych warunków konkurencyjnych niedostępnych dla mniejszych konkurentów zawęży, zdaniem autora, rywalizację między bankami do określonej grupy strategicznej. Obecność w niej pozwala na utrzymanie przewagi nad mniejszymi bankami, ale wymaga także rywalizacji ze znacznie silniejszymi spółkami z grupy. Poza grupą także zachodzą procesy połączeniowe, co sprawia, że żaden jej uczestnik nie może się w niej utrzymać bezczynnie, długoterminowo, gdyż może zostać wyparty przez inny aspirujący pod-

² Bariery te określa się mianem barier mobilności; szerzej w [Matyjas 2004].

miot lub przez podniesienie barier kapitałowych przez pozostałe banki grupy i utworzenie kolejnej grupy strategicznej. Bez względu na pozycję banku w sektorze działania konsolidacyjne pozwalają więc na utrzymanie się w danej grupie bądź awans do grupy wyżej notowanej. Oznacza to, że w interesie banku jest przynależność do jak najwyższej grupy, co możliwe jest z czasem głównie dzięki realizacji fuzji i przejęć.

Literatura

Baza danych Notoria, www.securities.com.

Baza danych Corporate Database, www.securities.com.

Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.

Matyjas Z., *Grupy strategiczne w polskim sektorze bankowym (1994-2002)*, [w:] Z. Olesiński,

A. Szplīt, *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Wyd. AŚw, Kielce 2004.

50 największych banków w Polsce, „Bank”, lata 1995-2004.

CONSOLIDATING COMPANIES COMPETITIVENESS MEASUREMENT – POLISH BANKING SECTOR CASE

Summary

Mergers and acquisitions are still one of the most common ways to execute company's development. Every decade has own M&A wave period although the economic profits of these transactions have not been proved undisputedly yet. Empirical research points to contradictory conclusions. There are many cases proving that mergers and acquisitions lead company to better financial or market standing. In the same time it is easy to point similar number of enterprises that lost after consolidation. How such paradox can be explained? How to justify this huge number of mergers and acquisitions executing all the time? There is no doubt that consolidation is one of the most complicated problems in the whole investment activity to analyze. Every enterprise can build its value by two sort of value drivers: measured in financial report and non-measured, calculated very generally, but necessary to evaluate the M&A transaction's profitability properly. Due to this problem there are several opinions claiming that consolidation cannot be economically assessed correctly because of insufficient measurement method's level. The aim of this paper is to suggest particular method of M&A's economical effects measurement. A new concept of company's competitiveness is formulated in the article. The empirical part of the paper presents an analysis of M&A transactions done by biggest Polish banks in the light of concept of competitiveness mentioned above.