

DOŚWIADCZENIA PRYWATYZACYJNE W SEKTORZE BANKOWYM EUROPY ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ

Kurt Geiger

1. Wstęp

Doskonale pamiętam swoją pierwszą podróż do Polski w marcu 1993 r. Poproszono mnie o wygłoszenie referatu pt.: „Struktury nadzoru właścicielskiego – powiązania pomiędzy zarządami a radami nadzorczymi” na seminarium zorganizowanym dla przedstawicieli polskich banków. Wówczas system bankowy w Polsce był w powijakach. Zasadniczym celem było zdobycie wiedzy na temat modeli funkcjonujących w innych państwach oraz stworzenie klimatu zaufania do systemu bankowego oraz budowanie i umacnianie wiary w jego jakość.

Od przywołanego tu 1993 roku w polskim systemie bankowym zaszły liczne zmiany, w ogromnej większości korzystne. Przez te wszystkie lata Polska – podobnie jak pozostałe kraje kandydujące do Unii Europejskiej – dokonała zróżnicowania sektora bankowego tworząc bogatą ofertę różnorodnych produktów przy jednoczesnym zachowaniu zdrowej konkurencji. Jednak, sektor bankowy czeka jeszcze wiele pracy – zwłaszcza w rozwijaniu pośrednictwa usług finansowych. Porównanie tego rynku w państwach członkowskich UE i krajach kandydujących wyraźnie uwidacznia istotną różnicę, której zniwelowanie będzie wymagało znacznego wysiłku. Dlaczego pośrednictwo jest tak ważne? Mówiąc o prywatyzacji sektora bankowego, tak naprawdę mówimy o metodach zwiększenia

jego efektywności. Z kolei poprawa efektywności sektora bankowego wymaga bardziej intensywnego pośrednictwa finansowego, co ma ścisły związek z kwotami udzielonych kredytów i ich jakością, poziomem oszczędności gromadzonych przez klientów indywidualnych. Pamiętajmy jednak, że proces transformacji rozpoczął się zaledwie dziesięć lat temu, a wraz z upływem czasu i postępowaniem prac coraz bardziej oczywista staje się konieczność zwiększenia nakładów czasu, kapitału i pracy.

2. Dlaczego prywatyzacja?

Prywatyzację przedsiębiorstw państwowych rozpoczęto w Wielkiej Brytanii w roku 1980. Rząd brytyjski doszedł do wniosku, że własność państwowa nie jest najlepszym rozwiązaniem, i że zarządzanie firmami należy pozostawić sektorowi prywatnemu. Bo to rolę przedsiębiorstwa a nie państwa jest prowadzenie działalności gospodarczej.

Własność państwowa oznacza, że rząd dysponuje mandatem politycznym, w ramach którego musi tworzyć zarówno ramy instytucjonalne jak i odpowiednie otoczenie dla rozwoju przedsiębiorczości. I trzeba przyznać, że zazwyczaj obie te funkcje spełnia prawidłowo. Jednak w dziedzinie zarządzania firmami mandat ten jest mniej efek-

tywny. Pokusa wykorzystywania przedsiębiorstw państwowych do interwencji politycznych okazuje się często zbyt silna. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że często przedsiębiorstwa były także wykorzystywane do realizacji strategii politycznych. Na przykład w Austrii, za czasów kanclerza Kreisky'ego, dzięki przedsiębiorstwom państwowym stosowano politykę pełnego zatrudnienia zgodnie z głoszonym przez kanclerza hasłem „wolę, żeby te firmy ponosiły straty pokrywane z budżetu państwa, niż aby Austriacy byli bezrobotni”. Wiązało się to z ogromnymi kosztami. Zarządy firm składały się z decydentów politycznych, znacznie bardziej zainteresowanych realizacją strategii rządu niż działaniami czysto rynkowymi. W efekcie przedsiębiorstwa poniosły potężne straty, których nie można było dłużej finansować z budżetu państwa.

Generalnie większość działań prywatyzacyjnych we wszystkich państwach członkowskich Wspólnoty Europejskiej, z wyjątkiem nielicznych sektorów, przeprowadzono z powodzeniem.

3. Warunki sprawnego sektora bankowego

W środowisku bankowym często słyszę argument, że banki są instytucjami interesu państwowego, w związku z czym państwo powinno sprawować nad nimi kontrolę.

Niekwestionowane warunki sprawnego sektora bankowego to:

1. Odpowiednie ramy instytucjonalne stworzone przez rząd.
2. Skutecznie działające organy nadzorcze, niezależne i gotowe do podejmowania trudnych decyzji, gwarantujących bankom siłę i odpowiednią kondycję finansową.
3. Grupa silnych i odpowiedzialnych akcjonariuszy z odpowiednimi zasobami kapitałowymi, kierujących się sukcesem gospodarczym wła-

snej inwestycji a jednocześnie świadomych swej odpowiedzialności społecznej.

4. Zespół zarządzający dążący do realizacji celów zgodnych z dobrą praktyką bankową, i pozostający pod sprawną kontrolą gwarantowaną przez odpowiednie ramy nadzoru właścicielskiego.

Przy skutecznym połączeniu wszystkich wymienionych obszarów zostanie zbudowane zaufanie do sektora bankowego ze strony społeczeństwa i klientów; właściciele oszczędności i inwestorzy wspólnie stworzą sprawny, rentowny i konkurencyjny sektor bankowości.

Prywatyzacja sektora bankowego

Podniesieniu wydajności sektora
Pozyskanie kapitału i *know-how*
Intensyfikacja usług pośrednictwa finansowego
Motywowanie udziałowców
Konieczność stworzenia skutecznego otoczenia prawnego

Niestety nie wszystkie wydarzenia związane z rozwojem sektora bankowego w Europie Środkowej i Wschodniej były pomyślne. Z kapitałem dostarczanym przez państwo lub przedsiębiorstwa państwowe (bądź powiązane z przedsiębiorstwami państwowymi) wiązały się określone uwarunkowania prowadzące do stosowania niewłaściwych praktyk kredytowych i do całkowicie sprzecznych z zasadami rzetelnej bankowości działań kadry kierowniczej. Następnie wzrastały straty z tytułu złych kredytów i koszty operacyjne; zasoby kapitałowe spadały w momencie wysokiego zapotrzebowania na nowe środki, konieczne do rozbudowy portfela kredytowego i nowych inwestycji. Banki stawały w obliczu bankructwa; ratowano je z zasobów budżetowych. W przypadku upadłości właścicielom oszczędności wypłacano odszkodowania, co wiązało się z potężnymi kosztami dla podatników. Poziom zaufania społecznego do banków

spadł; słabe organy nadzorcze nie dysponowały wsparciem politycznym koniecznym do podejmowania nieuniknionych trudnych decyzji.

We wszystkich państwach odnotowano znaczne straty. Najniższe były w Polsce. Szacuje się, że wyniosły od 5 do 8% PKB. Najwyższe poniosły Czechy – ponad 20% PKB, czego nie uzasadnia żaden obiektywny powód, bo w latach 1989 – 1990 Czechosłowacja, w przeciwieństwie do Polski, nie miała długów, a gospodarka była stosunkowo mocna. Na Węgrzech koszty wyniosły 15% PKB. Kiedy węgierski rząd podjął decyzję o sprzedaży wszystkich banków (nie ograniczając kupowanego przez inwestora zagranicznego pakietu i nie sprawdzając czy *in spe* właściciel jest notowany na giełdzie), gwałtownie napłynął kapitał i zwielokrotnił konkurencję na bankowym rynku. Na Węgrzech mamy też jedyny w tym regionie przypadek banku (OTP), który pozostał w rękach państwa z powodzeniem konkurując na rynku. OTP jest dowodem, że sukces jest możliwy, jeżeli przestrzega się biznesowych zasad, jeżeli prawidłowo funkcjonują struktury i dysponuje się dobrym zespołem fachowców. To dowód, że można odnieść sukces na krajowym rynku współpracując wyłącznie z lokalnym kapitałem i wykorzystując jedynie umiejętności i wiedzę krajowych specjalistów.

Oceniając prywatyzacyjne doświadczenia banków w krajach Europy Środkowej i Wschodniej można stwierdzić, że polskie okazały się względnie korzystne. Odpowiednie wnioski wyciągnięto we wczesnej fazie całego procesu, dzięki skutecznie działającym organom nadzorczym i decyzjom kolejnych rządów, które umożliwiły silnym akcjonariuszom wejście na rynek i przygotowały się na stopniowe ograniczanie własności państwowej w bankach.

4. Znaczenie silnych akcjonariuszy dla sektora bankowego

Skuteczne powiązania działań akcjonariuszy, kadry zarządzającej, pracowników, klientów i organów nadzorczych to klucz do sukcesu działalności sektora bankowego. Doświadczenia prywatyzacyjne w wielu państwach świadczą o tym, iż właściwy dobór akcjonariuszy to sprawa wielkiej wagi. Stwierdziliśmy, iż wybór inwestora strategicznego powinien być uzależniony od następujących kryteriów:

1. Motywacja i intencja, jakimi kierował się akcjonariusz przy wejściu na dany rynek. Czy nowa inwestycja stanowi część strategii regionalnej?
2. Charakter działalności prowadzonej przez akcjonariusza w kraju macierzystym. Czy jest on zgodny ze strukturą banku, którym zainteresowany jest akcjonariusz.
3. Doświadczenie ewentualnego akcjonariusza w innych krajach: fuzje, przejęcia, transakcje prywatyzacyjne.
4. Czy akcjonariusz jest zdecydowany (i czy jest w stanie) zapewnić środki kapitałowe (w tym odpowiednich ludzi), technologię, nowe produkty, możliwości szkoleniowe.

Warto także, chociaż pokrótce, omówić kwestię narodowości (kraju pochodzenia) akcjonariuszy, bo jest to temat, który w sposób nieunikniony wiąże się z debatą prywatyzacyjną.

Dotychczasowe doświadczenia z prywatyzacji poszczególnych banków w krajach Europy Środkowej i Wschodniej dowodzą, że faktyczny sukces odniosły te banki, którym udało się pozyskać prężnych inwestorów. Sprowadzili oni specjalistów i nowe środki – technologię, rozwiązania informatyczne, nowe produkty, techniki marketingowe, nowe techniki sprzedawania produktów. Niestety, część inwestorów przyjęła bardziej bierną postawę. Sądzę więc, że o wiele większą uwagę należy zwracać na kwalifikacje, a mniej na kraj pochodzenia inwestora strategicznego. Warto przed wybo-

rem inwestora sprawdzić, co zamierza on wnieść do banku i w jaki sposób działać. Ponieważ bankowość jest działalnością o charakterze lokalnym, ważna jest odpowiedź na dwa zasadnicze pytania. Po pierwsze – czy inwestor strategiczny zamierza współpracować z małymi i średnimi firmami i z klientami indywidualnymi? Po drugie – czy zamierza świadczyć usługi bankowe na lokalnym rynku pod kierownictwem lokalnego zarządu? Twierdzące odpowiedzi będą oznaczały silne związanie inwestora z bankiem lokalnym.

Należy także pamiętać, że silny wpływ na działalność całego sektora wywierają zarówno bank centralny jak i organy nadzoru bankowego. Z makroekonomicznego punktu widzenia istotny jest również odpowiedni poziom konkurencji pomiędzy bankami.

5. Prawidłowa działalność sektora bankowego po prywatyzacji

Zależnie od kondycji finansowej sprywatyzowanego banku priorytety i nacisk na poszczególne elementy mogą być różne. Zawsze jednak podejmowane są następujące działania:

1. Ocena i weryfikacja praktyki kredytowej, dokumentacji, rozwiązań służących bezpieczeństwu.
2. Weryfikacja nadzoru właścicielskiego; stworzenie nowych procesów decyzyjnych i kontrolnych.
3. Ustanowienie priorytetów w dziedzinie polityki kredytowej i działalności operacyjnej.
4. Zwiększenie sprawności operacyjnej, przyjęcie orientacji na działalność podstawową; zwiększanie wolumenu transakcji dzięki operacjom bankowym po niższych kosztach.
5. Znaczne nakłady na szkolenie pracowników lokalnych w takich dziedzinach jak: produkty bankowe, udzielanie kredytów, rozwiązania informatyczne, działalność operacyjna; ze stałym elementem orientacji na klienta.

6. Ustalenie celów zarządczych, stworzenie systemu oceny i informacji zwrotnej dla pracowników na temat jakości wykonywanej pracy.

7. Inwestycje w infrastrukturze (modernizacja obiektów, nowoczesny wizerunek banku).

Prywatyzacja – doświadczenia z przeszłości

Wysoki koszt dla podatników

Zróznicowany poziom zobowiązań inwestorów

Wskaźnik złych kredytów wzrasta przed ostatecznym spadkiem

Ograniczenia w polityce kredytowej

Podniesienie poziomu wydajności i produktywności pracowników

Większe zróznicowanie i wyższa jakość produktów

Ład korporacyjny i odpowiedni system odpowiedzialności i rozliczania z obowiązków

W efekcie klientom zapewnia się lepszą obsługę a czas podejmowania decyzji kredytowych znacznie się skraca, co oznacza wyższe wskaźniki rentowności i większą satysfakcję klientów. Sukces zapewnia lepszą motywację pracowników i większą satysfakcję z wykonywanej pracy.

6. Przyszłość

Proces prywatyzacji wymaga determinacji, cierpliwości i czasu. W wielu przypadkach przedstawione warunki prawidłowej działalności sprywatyzowanego sektora bankowego nadal są na etapie „prac w toku”. Same rynki są dynamiczne i zmienne, a zatem te banki, które będą w stanie przewidzieć zmiany i skutecznie zareagować na nowe wyzwania odniosą największy sukces. Sfinansowanie i zakończenie z powodzeniem całej procedury przekształceń będzie wymagać kapitału i odpowiedniego *know-how*. Przed pracownikami sektora pojawią się nowe możliwości.

Dążenie do konwergencji sektora bankowego

Sektor bankowości jest stosunkowo słaby pod względem możliwości kredytowych i zróżnicowania oferty produktów

Konkurencja i masa krytyczna

Zróżnicowanie sektora i jego oferty

Słabe rynki kapitałowe (brak kapitału lokalnego)

Kwestie zaufania i stabilności sektora

i funduszami emerytalnymi, działalność detaliczną. Całość usług będzie świadczona przez istniejące banki lub przez nowe specjalistyczne podmioty pośrednictwa finansowego. Rozwój i wzrost wszystkich instytucji tego rynku będzie wymagać silniejszego rynku kapitałowego uwzględniającego finansowanie długiem i kapitałem.

Kluczem do trwałego sukcesu procesu prywatyzacji stanie się właściwa liczba silnych, konkurencyjnych banków z jednej strony i masa krytyczna konieczna każdemu uczestnikowi rynku z drugiej. Istotne będzie wypracowanie oferty specjalistycznej obejmującej leasing, kredyty konsumpcyjne, kredyty hipoteczne, zarządzanie aktywami

Kurt Geiger jest dyrektorem Departamentu Instytucji Finansowych EBOR-u.