

Jan Szambelańczyk*
ORCID: 0000-0002-4340-5193
Jan.Szambelanczyk@poznan.merito.pl

Przyszłość bankowości korporacyjnej w opiniach bankowców i przedsiębiorców

Wstęp

Kongres Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej (KBKiI) jest inicjatywą Europejskiego Kongresu Finansowego (EKF), obejmującą wystąpienia i dyskusje o finansowaniu i wspieraniu przedsiębiorstw przez instytucje finansowe i rozwojowe. IX Edycję KBKiI zorganizowano w siedzibie WGPW w Warszawie w dniach 7 i 8 listopada 2023 r. W wystąpieniach plenarnych i debatach w sesjach problemowych uczestniczyło kilkudziesięciu praktyków i akademików, a zarejestrowanych uczestników było 416. W treściach wystąpień można było usłyszeć echo zdania przytoczonego przez Przewodniczącego Rady Programowej Kongresu Jerzego Kwiecińskiego, które zostało wypowiedziane niemal sto lat temu przez Marię Curie-Skłodowską: *nie dać się pokonać ani ludziom, ani wydarzeniom* (Curie 2014).

Współcześnie nie może to być ani zarządzanie kryzysem *ex post*, ani wykorzystywanie szeroko uznanych metod zarządzania strategicznego czy technik projektowania przyszłości według danych historycznych i doświadczenia. W turbulentnym, a zwłaszcza gwałtownie zmieniającym się otoczeniu potrzebne jest zarządzanie przyszłością. Polega ono m.in. na elastycznym i dynamicznym myśleniu, a przede wszystkim na innowacjach w decyzjach o przyszłości z kreatywnym wykorzystaniem nowych technologii i uwzględnieniem różnorodności zarówno jednostek, jak i środowisk biznesowych. Wymaga to, aby mądrze wykorzystać maksymę George'a Box, który głosił, że: *all models are wrong but some are useful* (Box 1976, s. 791–799).

W pierwszym wystąpieniu plenarnym Paweł Borys – Prezes Polskiego Funduszu Rozwoju, nakreślił główne trendy obserwowane w świecie finansów wskazując, że pomimo kilku turbulentnych lat począwszy od globalnego kryzysu finansowego pierwszej dekady XXI w. rok 2024 stosunkowo dobrze rokuje dla polskiego sektora

* Jan Szambelańczyk – profesor zwyczajny w Uniwersytecie WSB Merito w Poznaniu.

bankowego. Przesłanką tego są m.in. bardzo dobre wyniki banków, a także szanse jakie można zdyskontować poprzez odpowiednie dostosowania modeli biznesowych zarówno w krótkim, jak i długim okresie, do kilku procesów w otoczeniu lokalnym, regionalnym i globalnym. Procesy te można nawet określić mianem trendów. Po pierwsze, trend regionalizacji związany ze skracaniem łańcucha dostaw i *decoupling, nearshoring czy inshoring* sprzyjające inwestycjom bezpośrednim (FDI) w Polsce. Po drugie, rewolucja technologiczna związana ze sztuczną inteligencją (AI), która według prognoz może przyczynić się do 40% wzrostu produktywności, podczas gdy szacuje się, że rewolucja przemysłowa przyczyniła się w tym względzie w skali 10%, a Internet w 30%. Po trzecie, eksperci spodziewają się końca ery taniego pieniądza, co było symbolem pierwszych dekad tego wieku (m.in. na skutek spadku płynności na rynku globalnym). Po czwarte, wyzwaniem i znakiem najbliższych lat będzie rozległa transformacja energetyczna i to zarówno w odniesieniu do producentów energii, jak i końcowych odbiorców. Nie bez znaczenia będą tutaj także procesy *inshoringu*. Po piąte, niekorzystne trendy demograficzne (przy czym w Polsce może ubyc ca 3,5 mln ludzi) muszą być kompensowane nowoczesnymi technologiami. Po szóste wreszcie, wyraźnie rysuje się trend wzrostu napięć geopolitycznych i międzynarodowych (np. Bliski i Daleki Wschód, Wschodnia Europa), co będzie wymuszać niejednokrotnie skrócenie horyzontu ocen biznesowych.

W założeniach Rady Programowej Kongresu kwestie przyszłości bankowości korporacyjnej miały być rozpatrywane przynajmniej z dwóch punktów widzenia. Przede wszystkim na podstawie gruntownej diagnozy i założeń prognostycznych opracowanych przez specjalistów bankowych oraz debaty kadry kierowniczej największych banków w Polsce. Z drugiej zaś strony chciano skonfrontować stanowisko banków z opiniami kierowników przedsiębiorstw ze sfery realnej. Ci drudzy debatowali nad „Przyszłością bankowości korporacyjnej oczami przedsiębiorców”¹.

1. Opinie bankowców

Z nakreśloną syntetyczną wizją rozwoju w ujęciu globalnym, z elementami specyfiki Polskiej konweniowało wystąpienie Ernesta Pytlarczyka, Dyrektora Biura Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao S.A., który scharakteryzował wybrane aspekty Raportu pt. „Bankowość korporacyjna w Polsce – trendy i perspektywy”².

W sesji panelowej poświęconej „Przyszłości bankowości korporacyjnej oczami bankowców” udział wzięli: Lech Gałkowski – Członek Zarządu kierujący pionem Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej, Santander Bank Polska S.A., Andrzej Kopyrski – Wiceprezes Zarządu, nadzorujący Obszar Bankowości Korporacyjnej i Przedsiębiorstw, PKO Bank Polski S.A., Jerzy Kwieciński – Wiceprezes Zarządu nadzorujący

¹ Przedsiębiorcy debatowali na zakończenie obrad w drugim dniu Kongresu znając przebieg debaty bankowców oraz treść Raportu.

² Autorskie opracowanie treści Raportu publikujemy w tym numerze „Bezpiecznego Banku” i poprzedza ono niniejsze omówienie debat bankowców i przedsiębiorców.

Pion Bankowości Korporacyjnej, Rynków i Bankowości Inwestycyjnej, Bank Pekao S.A., Michał Mrozek – Wiceprezes Zarządu, ING Bank Śląski S.A., Adam Pers – Wiceprezes Zarządu ds. Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej, mBank S.A. oraz Agnieszka Wolska, Wiceprezes Zarządu, BNP Paribas Bank Polska S.A.³

Uczestnicy debaty zostali poproszeni o wypowiedzi w nawiązaniu do obu wystąpień plenarnych P. Borysa i E. Pytlarczyka oraz mając na uwadze tezę noblisty I. Pawłowa, że: *w teorii zawsze fakt jest królem i przed faktem należy chylić czoło*.

W swej wypowiedzi Agnieszka Wolska zwróciła uwagę, że bankowość korporacyjna w Polsce ma ciekawe rozwiązania nawet dla banków zagranicznych, podkreślając jednak, że kanonem modelu bankowości korporacyjnej BNP Paribas jest suma potrzeb klienta oraz efektywności biznesowej. Dodała, że skoro eksport generuje 63% PKB, a przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego aż 40% PKB, to banki zaspokajające popyt na usługi finansowe muszą działać w przestrzeni przynajmniej europejskiej. Dla Grupy BNP trend ESG stwarza potencjał przewagi konkurencyjnej oraz jest głównym czynnikiem wzrostu w Unii Europejskiej i przedsiębiorstw w Polsce. W nowoczesnym środowisku biznesowym konieczne jest, aby bank przyczyniał się do ochrony wartości i choć regulacje nie są w tym aspekcie szczególnie komfortowe dla instytucji kredytowych, to korzystne dla klientów. Dlatego rozwija się techniki hedgingowe, umożliwiające ochronę nabytych aktywów przed nagłymi lub nieoczekiwanymi stratami albo zapewniające większą elastyczność, dzięki której można utrzymywać pozycje nawet wówczas, gdy w przeciwnym razie trzeba by je zamknąć ze znaczącą stratą (np. *bond hedge, commodity hedge, hedging* stóp procentowych). W tym wypadku bank staje się partnerem klienta w ochronie wartości. Na polskim rynku kapitałowym coraz większego znaczenia będzie nabierać wsparcie banku w kwestii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wymagać to będzie zintegrowania zarówno lokalnych kompetencji, jak i linii biznesowych MSP, Corporate i Private Banking, towarzysząc klientom w podejmowaniu strategicznych decyzji. Na te wymagania merytoryczne konieczne będzie nałożenie filtra efektywności kosztowej z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Przy czym nie sposób wszystkiego robić samodzielnie w banku, niezbędne staje się wspieranie podmiotami zewnętrznymi dla efektywnej standaryzacji, customizacji, uczenia się od najlepszych i adaptacji *best practices*, zwłaszcza wiodących przedsiębiorstw technologicznych. Sztuką zaś będzie umiejętne wykorzystanie tych determinant dla zaoferowania klientowi efektywnego zaspokajania potrzeb.

Z kolei Adam Pers, zwracając uwagę na wyścig banków w coraz lepszej obsłudze potrzeb klientów, podkreślił, że wymienione wcześniej trendy (np. *nearshoring, AI*) czy wielkie potrzeby inwestycji infrastrukturalnych są szansą dla sektora bankowego, bez którego nie będzie możliwa ani transformacja energetyczna, ani budowa sieci dróg czy szlaków kolejowych. W tym kontekście za negatywne należy uznać realne kurczenie się kapitałów banków w ostatnich latach, zarówno na skutek inflacji, jak i nabywaniu obligacji Skarbu Państwa. Ten proces może mieć także

³ Debatę moderował autor opracowania.

niepożądane konsekwencje w przypadku prefinansowania inwestycji, które mają korzystać z funduszy UE. Zapotrzebowanie na finansowanie kredytem bankowym to także procesy *inshoringu*, szczególnie intensywne po doświadczeniach zerwania łańcucha dostaw z Chinami. Dlatego potrzebny jest klimat i regulacje pozwalające bankom powiększać swe kapitały, szczególnie gdy uwzględnić aktywa polskiego sektora bankowego w stosunku do PKB i porównań do krajów rozwiniętych.

Z tenorem wypowiedzi zgodził się Michał Mrózek, parafrazując działalność banków do żeglowania po wzburzonym morzu, szczególnie w aspekcie zarządzania ryzykiem i wsparcia rozwoju klientów. Apelowal też, aby od czasu do czasu zerknąć we wsteczne lusterko. To ułatwi zrozumienie, że nie wszystko ma taką samą ocenę w czasie:

- ze względu na procesy geopolityczne czy geoekonomikę (np. popularność globalizacji vs potrzeba skracania łańcucha dostaw);
- kwestia wchodzenia banków w rolę doradców (np. z wykorzystaniem doświadczeń międzynarodowych grup kapitałowych);
- powstawanie nowych funkcjonalności czy pionów w bankach (np. *working capital solutions*).

Odpowiedniego potraktowania wymagają także zmieniające się potrzeby i postawy społeczne zarówno te w przestrzeni globalnej czy międzynarodowej, jak i te w kraju. Za zasadnicze można uznać:

- ingerencje regulacyjne i wymogi ostrożnościowe, benchmarki (np. WIBOR, WIRON);
- symetrię interesu indywidualnego klienta i banku;
- koncepcję zrównoważonego rozwoju i transformację środowiskową;
- wreszcie po prostu oczekiwanie i preferencje dla stabilności.

Kapitałne znaczenie ma już i będzie coraz ważniejsza rewolucja technologiczna w wielu aspektach.

Żeby tym wyzwaniom wyjść naprzeciw konieczne jest nie tylko poszukiwanie kapitału, ale także modyfikacja modeli biznesowych. Tylko jeden instrukcyjny przykład. Sfinansowanie jednej morskiej farmy wiatrowej to kwota ok. 4 mld euro, a ma ich być 8–9. Dla zrealizowania takich projektów potrzeba weryfikacji modeli operacyjnych oraz dyskursu z regulatorem zarówno krajowym, jak i unijnym.

Jerzy Kwieciński zgodził się z trendami nakreślonymi w wystąpieniu Pawła Borysa, akcentując, że w minionych 30. latach wychodziliśmy z problemów lepiej niż było to w prognozach. Paradoksalnie szkodliwa dla systemu społeczno-gospodarczego wysoka inflacja pozwoliła bankom poprawić wyniki. W Banku Pekao wynik za 2023 r. będzie pewnie rekordowy, ale wraz z obniżaniem stóp procentowych pojawiają się zagrożenia i trzeba będzie aktywnie poszukiwać sposobów generowania dochodów. Trzeba też mieć na uwadze fakt, że polski sektor bankowy jest relatywnie mały (w stosunku do PKB) i słaby z punktu widzenia finansowania dużych projektów inwestycyjnych. I to co jest jego słabą stroną może symetrycznie być korzystne w sytuacji gwałtownych zmian parametrów działalności banku. Polski rynek finansowy jest głównie rynkiem długu bankowego, a nie rynkiem kapitałowym. Zresztą można

twierdzić, że w pewnym aspekcie polski sektor bankowy cofnął się, a jego suma bilansowa spadła poniżej 90% PKB, gdy w wielu krajach UE jest to znacznie więcej. Można założyć, że wymaga to większego zaangażowania sektora bankowego w rynek kapitałowy, mimo oporów KNF z tytułu ryzyka z tym związanego. Wyjaśnienia i odpowiedniego zaadresowania wymaga także daleka pozycja Polski w udziale nakładów przedsiębiorstw na badania i rozwój, a jednocześnie wyższe tempo wzrostu niż w krajach, gdzie wskaźnik alokacji zasobów na B+R jest znacznie wyższy.

W szerokim spectrum zagadnień przyszłości bankowości korporacyjnej trzeba odpowiednio podkreślić znaczenie zagadnień ESG. Jest to szczególnie widoczne w kontaktach z partnerami czy konkurentami zagranicznymi. Dlatego jeżeli odpowiednio nie podejmiemy tej materii w polskim sektorze bankowym, ktoś inny się tym biznesowo zajmie.

Podobnie jak to postrzegają inne banki, pilnym i ważnym wyzwaniem jest podążanie za potrzebami obsługi finansowej klientów prowadzących ekspansje na rynki zagraniczne. Ponad 60% udział eksportu w PKB jest tego silną i wiarygodną przesłanką. Jeżeli nie zapewni się odpowiedniej obsługi takich potrzeb przez polskie banki, to dochody „uciekną” za granicę.

W kwestii rewolucji technologicznej, a zwłaszcza informatycznej, trzeba uwzględnić okoliczność, że mamy swoistą nadwyżkę znaczenia jeżeli chodzi o kadry informatyczne w regionie Europy Środkowo-Wschodniej (znacznie lepiej niż w USA). To jest czynnik szansy do wykorzystania. Ale żeby tak się stało, trzeba wyjść nie tylko w dyskusji poza własną „bańkę” bankową.

Z optymistycznym nastawieniem do przyszłości bankowości korporacyjnej rozpoczął Andrzej Kopyrski, gdyż zakłada, że ta odwołuje się w znacznie większym stopniu niż detaliczna do relacji człowiek–człowiek, niezależnie od znakomitego wspomaganie procesu transakcyjnego rozwiązaniami bazującymi na nowoczesnych technologiach. PKO BP, korzystając z dobrej sytuacji finansowej związanej m.in. z relatywnie wysokimi stopami procentowymi, intensywnie inwestuje w najnowocześniejsze technologie w skali ok. 1 mld zł. Wynika to także z tego, że „*tech-is-friend*” umożliwia gromadzenie i analizowanie wielkich baz danych, pomocnych w prognozowaniu przyszłości. Przy czym AI może odegrać znaczącą rolę w szacowaniu potrzeb i ryzyka z uwzględnieniem poznawania oraz adresowania preferencji klienta. W drugim wątku, bardziej z perspektywy inwestorów, pojawiła się teza o rosnącej roli bankowości korporacyjnej w waluacji banków. Z danych Raportu Pekao wynika, że sektor bankowości detalicznej rósł bardzo dobrze, jednak traktowanie klienta jako konsumenta przyczyniło się do zmaterializowania nieliniowych ryzyk. Dlatego ważne, aby zachowywać pewną równowagę między komponentem detalicznym a korporacyjnym. Tym bardziej, że zdecydowana większość banków komercyjnych w Polsce to banki uniwersalne z silnym komponentem korporacyjnym. To z kolei trafia na podatny grunt inwestorów w ujęciu equity. Wskazuje to, że w bankowości dla zachowania równowagi potrzebne są i będą dwie nogi, zarówno ta detaliczna, jak i ta korporacyjna. W trzecim wątku uwypuklona została kwestia nadrobienia zapóźnień w ekspansji zagranicznej. Chodzi tu i o „podążanie za klientami”, jak i nie

zamykanie się w „pięknym małym lokalnym akwarium”, a to pozwala zorientować się co do nowinek w otoczeniu zagranicznym i adaptować je do usług banku. Tego typu przedsięwzięcia podejmuje obecnie PKO BP, a jest to ważne nie tylko dla obsługi klientów za granicą, ale zwłaszcza dla krajowych banków odgrywających kluczową rolę stymulantę rozwoju produktów i ich upowszechniania na rynku lokalnym. Ze względu na pozycję na rynku i potencjał finansowania PKO BP oraz Pekao mają około 50% udziału w bankowości korporacyjnej. Dlatego ekspansji trzeba upatrywać w rozwijaniu transakcji M&A, które pojawiają się na rynku krajowym. PKO BP będzie je realizować, w pewnej perspektywie czasowej, tylko na rynku regionalnym, a co do rynku globalnego – okaże się w przyszłości. Po czwarte, jeżeli chodzi o poziom bankowego finansowania gospodarki, to Polska lokuje się mniej więcej w połowie średniego poziomu dla UE, co ma swe negatywne strony, ale też można w tym upatrywać korzyści, gdyż klienci nie mają takiej ekspozycji na zmianę stóp procentowych czy turbulencje na rynku bankowym, co pozwala zachować większą autonomię finansową przedsiębiorstw od tych procesów. Po piąte, stoimy wobec wielkich wyzwań rozwoju rynku kapitałowego, czego jednym z dowodów są coroczne debaty na KBKiI. Jednak trudno było rozwijać ten segment rynku finansowego, szczególnie rynek instrumentów dłużnych, w warunkach strukturalnej nadpłynności, gdzie wszystkie emisje papierów wartościowych czy obligacji najpierw trafiały na bilanse banków, a dopiero w drugiej kolejności na rynek – i to w tych bankach, które potrafiły efektywnie zarządzać swoją ekspozycją. Biorąc pod uwagę szacunki potrzeb inwestycyjnych, otwiera się szansa i potrzeba, by rozwój tego rynku odpowiednio stymulować. Symptomy tego widoczne są także na WGPW, o czym wspomniała w wystąpieniu powitalnym Prezes Izabela Olszewska. Można tu także przywołać przykład ostatniej emisji POLSAT-u, dobrze ustrukturyzowanej i uplasowanej na rynku. PKO BP ma zespół i potencjał, a także klientów, których edukuje w kwestii korzystania z rynku kapitałowego i łączenia finansowania potrzeb przez instrumenty kapitałowe i kredytowe. Bank musi przejąć inicjatywę.

Lech Gałkowski rozpoczął od retorycznego pytania: „Po co jest bankowość korporacyjna?”. W odpowiedzi stwierdził, że po to, aby pomagać klientom w rozwoju, a to stanowi gwarancję, że przez długie lata banki będą potrzebne. Szczególnie w Polsce, gdzie większość firm jest relatywnie mała i w procesach rozwoju banki muszą rosnać razem ze swymi klientami. W paradygmacie, zgodnie z którym klienci są najważniejsi, trzeba umieć odpowiedzieć na ich oczekiwania wygodnej bankowości, to jest łatwej, taniej i przyjemnej, a także o cesze *selfservice*. To wymaga symetrii klienta i banku, a w odniesieniu do Santander Bank Polska taka filozofia jest realizowana lepiej niż w innych lokacjach w Europie. Po to, aby dostarczać najlepszych usług trzeba mieć odpowiednio kompetentną kadre i na rynku konkurujemy o talenty. Porównanie strategii banków uwzględnionych w prezentowanym uprzednio Raporcie Pekao wskazuje, że są one niemal bliźniaczo podobne. A jeśli obecnie łatwo obserwowalnym czynnikiem różnicującym banki w Polsce jest poziom zaawansowania technologicznego, to w stosunkowo krótkim horyzoncie można oczekiwać zaniku tych różnic. Natomiast wewnętrznym czynnikiem przewagi konkurencyjnej będzie traktowanie zasobów kadrowych.

W odpowiedziach na pytania internautów w systemie SLIDO, wskazywano m.in., że nie ma sprzeczności czy konfliktu między intensywnym rozwojem technologii i zachowaniem relacyjności, przy czym relacyjność (wersja 2.0) jest i będzie ważniejsza – nawet w długim horyzoncie – w bankowości korporacyjnej niż w detalicznej.

Na pytanie o swoisty kontrapunkt ca 20% wskaźnika wypłacalności oraz ograniczeń w finansowaniu potrzeb inwestycyjnych w Polsce, paneliści zwracali uwagę na niejednorodny rozkład tego wskaźnika w poszczególnych bankach, a także na podejście KNF do wartości tego wskaźnika, gdzie nadwyżka nad minimalny wymagany poziom nie oznacza w prosty sposób możliwości rozwoju akcji kredytowej. Dochodzą do tego także zagadnienia buforów kapitałowych, a także kwestia skali finansowania dużych czy wielkich projektów. W tym ostatnim aspekcie zarysowało się pewne zróżnicowanie stanowisk, szczególnie w kwestii konsorcjów kredytowych czy syndykalizacji kredytów o dużych wartościach. W przypadku PKO BP nie dostrzega się istotnych ograniczeń w kredytowaniu relatywnie dużych przedsięwzięć inwestycyjnych, które w przeszłości organizowano w formie konsorcjów kredytowych pod warunkiem, że są to dobre biznesowo projekty. Jako wyjątek wskazano np. finansowanie budowy elektrowni atomowych czy w pewnym stopniu wielkich morskich farm wiatrowych. W odniesieniu do takich wielkich projektów odpowiednia rola przypada tym bankom krajowym, które należą do zagranicznych grup bankowych, które mogą aranżować finansowanie, odpowiednio je strukturyzować, a następnie je syndykować. Przykładem może być aktywność Citi Banku w organizowaniu finansowania projektów transformacji energetycznej czy morskich farm wiatrowych w Polsce. Potrzebne tu będą nowe formy współpracy banków krajowych z zagranicznymi, z odpowiednim podziałem zadań wynikających z jednej strony ze znajomości klienta oraz rynku, a z drugiej możliwości zaaranżowania i ustrukturyzowania finansowania. W tym kontekście podnoszono problem kapitalizacji banków i jej atrakcyjności dla inwestorów, a nie bazowanie głównie na zatrzymanych zyskach. Apelowano też o odejście od modelu *club dealu*⁴ na rzecz zdywersyfikowanych metod i zaawansowanej inżynierii finansowej, ale warunkiem tego jest ograniczenie fetyszu wartości bilansowej przez wprowadzanie transakcji do księgi bankowej. Potrzebna jest aktywność w sferze dedykowanej (do sytuacji przedsiębiorstwa i uwarunkowań normatywnych oraz realnych) kompozycji finansowania potrzeb przedsiębiorstw. Chodzi tu m.in. o rozwijanie koncepcji współpracy z klientami, z komponentem edukacyjnym, którą Amerykanie nazwali *originate-to-distribute*⁵.

⁴ Metoda *deal club* w bankowości to sposób finansowania dużych projektów lub transakcji przez grupę banków, które łączą swoje zasoby i kompetencje. W odróżnieniu od syndykatu kredytowego, w *deal club* nie ma lidera ani agenta, który koordynuje działania pozostałych uczestników. Każdy bank ma równe prawa i obowiązki, a warunki kredytu są negocjowane bezpośrednio z klientem. Metoda *deal club* jest stosowana głównie w przypadku klientów o stabilnej kondycji finansowej, którzy potrzebują szybkiego i elastycznego finansowania (Pawłowska 2014). Przykładem *deal club* w bankowości jest finansowanie alternatywne wobec kredytów bankowych poprzez organizację publicznych i niepublicznych programów oraz emisji obligacji klientów, które promuje mBank.

⁵ Model udzielania kredytów hipotecznych (OTD), w którym pożyczkodawca sprzedaje go różnym stronom trzecim. OTD był popularną metodą udzielania kredytów hipotecznych przed kryzysem subprime, a słabości tego modelu upatruje się przede wszystkim w niedostatecznej ocenie zdolności kredytowej, braku regulacji dotyczących monitorowania jakości udzielanych kredytów, a także w ryzykach dźwigni finansowej. Por. Purnanandam 2011, s. 1881–1915.

2. Opinie przedsiębiorców

Stanowiska bankowców odnośnie do przyszłości korporacyjnej zostały skonfrontowane z wypowiedziami przedstawicieli gospodarki realnej w panelu Kongresu pt. „Przyszłość bankowości korporacyjnej oczami przedsiębiorców”, w którym udział wzięli: Filip Kuropatwa – Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych UNIMOT S.A. – grupy paliwowo-energetycznej; Robert Ostrowski – Zastępca Prezesa Zarządu ds. Ekonomicznych Jastrzębskiej Spółki Węglowej, największego producenta węgla koksowego hard w UE; Małgorzata Winiarek-Gajewska – Prezes Zarządu Grupy NDI – grupy kapitałowej działającej w sektorze budownictwa; Piotr Woźny – Prezes Zarządu Zespołu Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin (ZE PAK) trzy ciepłownie opalane węglem brunatnym i biomasą w Zagłębiu Konińskim; Beata Żaczek – Wiceprezes Zarządu Grupy PEKABEX – specjalizującej się w budownictwie systemowym w Polsce i Skandynawii, z pięcioma fabrykami w Polsce i jedną fabryką w Niemczech, oraz Adam Żołnowski – CFO, Członek Zarządu BALTIC HUB – terminalu kontenerowego w Gdańsku o wielkich mocach przeładunkowych. Wypowiedzi przedstawicieli przedsiębiorców były skoncentrowane przede wszystkim na kwestiach zaspokajania ich potrzeb na finansowanie bankowe oraz elementach prognozy rozwoju branży, którą reprezentowali. Paneliści mieli dostęp do Raportu Banku Pekao oraz zostali poinformowani o głównych wątkach wypowiedzi bankowców na temat przyszłości bankowości korporacyjnej.

Małgorzata Winiarek-Gajewska stwierdziła, że z doświadczeń wynika iż: „budownictwo nie jest lubiane w polskim sektorze bankowym”, pomimo tego że generuje ponad 10% PKB, a z prognoz – nie tylko Raportu Banku Pekao – wynika, że inwestycje warte setki miliardów złotych dotyczą głównie działalności angażujących przedsiębiorstwa z sektora budowlanego. Kolokwialnie oczekiwania podmiotów z tego sektora wobec banków wyraża życzenie: chcieli by czuć się wygodnie. A to oznacza m.in. równoległy rozwój działalności przedsiębiorstw z tej branży i dostosowanej do tego rozwoju oferty bankowej, z uwzględnieniem uwarunkowań kosztowo-finansowych. Optymistyczne, że w deklaracjach banków akcentowano rozwój bankowości korporacyjnej, czyli już nie pytanie „czy?”, ale „jak?”. Kluczowe jest zniesienie asymetrii spojrzenia na projekty. Zakładając, że wdrożenie koncepcji i regulacji ESG jest bezdyskusyjne, to nie sposób pomijać, że dla przedsiębiorstwa wiąże się to z dodatkowymi kosztami, w warunkach silnej konkurencji rynkowej. Tego aspektu banki nie respektują. Z drugiej strony ewentualna ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw budowlanych, m.in. ze względu na standardy ESG, wymaga odpowiedniego zaplecza kapitałowego, zarówno własnego, jak i lewarowania ze źródeł zewnętrznych. Jednak zarówno obecnie, jak i w przewidywalnej perspektywie „budownictwo ma roboty po uszy” w kraju. Natomiast brak wsparcia finansowego ze strony banków, z wykorzystaniem różnych instrumentów finansowych, może oznaczać utratę kontraktów na rzecz konkurentów zagranicznych. Niekiedy chodzi choćby o uelastycznienie rozliczeń kredytowanego przedsiębiorstwa z bankiem. Ilustracją może być program „Polski ład” dedykowany głównie dla samorządów terytorialnych, finansowany przy udziale BGK. Wartość projektów w tym programie jest

stosunkowo wysoka. Jednak zgodnie z założeniami Programu płatności są dzielone na dwie, a maksymalnie trzy transze, w całym okresie trwania projektu. Z kolei typowe rozliczenia z bankami odbywają się w interwałach miesięcznych. Ubiegano się o kredytowanie takich projektów w bankach, także w BGK, ale bez powodzenia. Niedostosowanie typowych harmonogramów spłat i przewidzianych Programem transz stanowiło kluczowy czynnik braku zainteresowania banków finansowaniem tych inwestycji.

Ważnym ograniczeniem w podejmowaniu przez polskie przedsiębiorstwa budowlane dużych kontraktów jest także brak kontraktów długoterminowych (np. 15-letnich gwarancji publicznych). Taki produkt dla budownictwa nie istnieje.

Wszystko to wskazuje na konieczność większej integracji systemowej potrzeb praktyki na inwestycje, także te transformacyjne czy infrastrukturalne, regulacji prawnych, możliwości i interesów banków, a także potencjału i interesów przedsiębiorstw budowlanych. Innymi słowy, kluczowym problemem jest: „jak to zorganizować w codzienności biznesowej”, w zgodzie z tym, aby klient czuł się wygodnie i mógł liczyć na wsparcie banków w rozwiązywaniu napotykanym problemom. Z referowanych na tym Kongresie koncepcji przez bankowców wyłaniają się symptomy optymizmu.

Beata Żaczek podkreśliła, że ok. 1/4 przychodu PEKABEX pochodzi z kontraktów zagranicznych, a firma korzysta z usług wielu banków na polskim rynku. Niestety, problemem jest ograniczanie finansowania, gdy pojawiają się symptomy kryzysu, co, nieco sarkastycznie, można określić porównaniem, że banki podają parasol, gdy świeci słońce. Można by to ocenić jako procykliczną działalność banków.

Niestandardową sytuacją jest dla krajowych banków okoliczność, że PEKABEX ma w Niemczech fabrykę, dla której jest tzw. spółką matką. Sytuacja ta wymaga nietypowego dla przedsiębiorstw w Polsce i bardziej zróżnicowanego finansowania z uwzględnieniem oryginalnych pomysłów, z jakimi PEKABEX wychodzi na niemieckim rynku. Niestety, nie jest ani łatwe, ani przyjemne uzyskiwanie odpowiedniego finansowania. Z kwestią ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw wiąże się także potencjalny udział w odbudowie Ukrainy i prowadzenia tam działalności biznesowej. Pomijając dużą skalę niepewności, przedsiębiorstwa po ludzku boją się ewentualnego zaangażowania, gdyż nie znają specyfiki rynku i chciałyby móc liczyć na wsparcie banków zarówno w kwestii płatności, jak i płynności. Wydaje się, że takich i podobnych wyzwań nie rozwiąże w przewidywalnej przyszłości AI, które nie zastąpi relacji „człowieka z człowiekiem”, czego będziemy jeszcze długo potrzebować.

Filip Kuropatwa – złożoność portfela produktów i usług oraz rozległość projektów M&A powoduje, że jesteśmy nietypowym klientem (standardowym od operacyjnej obsługi po M&A) i tu mamy serwis, ale jesteśmy też trader'em, gdy wymagamy produktów spec o dużej dźwigni i ryzyku. Tym bardziej o stosunkowo niskiej marży. Szukamy też *trade finance* związanych z energią, gdzie potrzebna jest także infrastruktura prawna, bo to nam przeszkadza z punktu widzenia zabezpieczenia dla banków, a wchodzi banki szwajcarskie czy z Londynu. Patrzymy z nadzieją i chęcią

rozwinęcia nowych biznesów w transformacji energetycznej i transporcie źródeł energii. To będzie wymagało niestandardowego podejścia banków i bez odpowiedniej legislacji nie uda się ruszyć do przodu. Potrzeba pomysłów, eksperckości i finansowania trade finansowego o wysokiej dźwigni.

Robert Ostrowski – Jastrzębska Spółka Węglowa (JSW) należy do branży wydobywczej (nie lubianej przez banki) i węglowej (*passee* wg banków), ale o wysokiej specyfice. JSW produkuje węgiel koksujący niezbędny w procesie produkcji stali, a nie energetyczny. Polski rynek finansowy to zrozumiał, natomiast banki zagraniczne nadal nie rozumieją tej specyfiki i łańcucha wartości, w którym funkcjonujemy. Aplikowaliśmy do banków polskich i zagranicznych w celu pozyskania kredytowania w oparciu o cele ESG, gwarantujące JSW dalszy rozwój, przy jednoczesnej realizacji ambitnych celów transformacji klimatycznej zapisanych w naszej strategii. Zagraniczne banki odmówiły nam kredytowania już na wstępnym etapie analizy wniosków, bez podania przyczyn, pomimo że jest to sprzeczne z ich strategiami. Rozmowy z polskimi bankami trwały kilka miesięcy, ale zakończyły się podpisaniem umowy. Uzyskaliśmy finansowanie konsorcjalne – banków i instytucji finansowych – w formule *sustainability linked-loan* jako pierwszy podmiot w sektorze wydobywczym w Europie Środkowo-Wschodniej (1,65 mld zł). Ponadto udało się wkomponować w finansowanie tzw. zieloną część nowy instrument zabezpieczający z gwarancją KUKI na część środowiskową. To zaistniało pierwszy raz na rynku, a dzięki temu jesteśmy prekursorami, co dowodzi rozwoju produktów bankowych.

Customizacja sektora bankowego pod kątem klientów jest ważna, ale banki muszą przede wszystkim zrozumieć profil przedsiębiorstwa pod kątem ESG, ponieważ kryteria finansowe nie są wystarczające. Wymaga to znajomości specyfiki branży i klienta jako warunku szerszego kredytowania ich inwestycji, a w szczególności przejścia do kolejnego etapu rozpatrywania wniosku w bankach zagranicznych, po podstawowych analizach ilościowych analityków bankowych. Cyberbezpieczeństwo jest kolejną istotną kwestią. Konieczne jest zapewnienie bezpieczeństwa obrotu na wysokim poziomie we współpracy z klientami.

W opinii Piotra Woźnego kwestie finansowania transformacji energetycznej należy rozpatrywać z uwzględnieniem spadku po gospodarce centralnie planowanej w sektorze energetycznym w PRL. Ukształtowane ówczesnie sześć regionów, w których systemowo ważne elektrownie pobudowano w bliskości złóż węgla w dwudziestoleciu 1960–1980, stanowią obecnie poważne ograniczenie transformacji energetycznej zarówno technologicznie, jak i finansowo. Po pierwsze, specyfika tych elektrowni powoduje, że zaprojektowane były na stałe moce produkcji energii 24 godziny na dobę, a ich charakterystyka techniczna nie pozwala w zasadzie na wymaganą współcześnie elastyczność podaży energii, ze względu na rosnące udziały energii z turbin wiatrowych i ogniw fotowoltaicznych. Już w pewnych okresach pojawiają się przypadki, gdy profesjonalni wytwórcy energii są gotowi zapłacić odbiorcom za posiadane w systemie nadwyżki (ujemna cena energii). Jeżeli nie ma być realizowany scenariusz wyjścia Polski z UE, a szanse na renegeccje EU

ETS (Europejski System Handlu Emisjami) są nieomal zerowe⁶, to stajemy wobec dramatycznych wyzwań technicznych i finansowych zbudowania alternatywnego systemu energetycznego odpowiadającego europejskim standardom. Po drugie, transformacja i zbudowanie alternatywnego systemu wymaga złożonych przedsięwzięć dekarbonizacyjnych, innowacyjnej koordynacji systemowej i wielkich nakładów finansowych. Chodzi tutaj m.in. o zarządzanie nierównowagą czasowo-termiową (wahania w ciągu dnia i w porach roku ze względu na specyfikę pogodową czy cykl słoneczny) oraz strukturalną mocy energetycznych, z uwzględnieniem stopniowego wygaszania klasycznych elektrowni węglowych, stabilizowania mocy energetycznych systemu (elektrowni, energii z turbin wiatrowych i energii z ogniw fotowoltaicznych) oraz uwzględnienia wahań zapotrzebowania całego spectrum odbiorców⁷. Obecne projekty wykorzystania OZE bez innowacyjnych rozwiązań magazynowania nadwyżek energii, wskazaną wyżej nierównowagą jeszcze pogłębia. Może to stanowić ryzyko dla podmiotów finansujących te instalacje. A jednocześnie potrzeby na zorganizowanie alternatywnego systemu energetycznego są gigantyczne i wiele wskazuje na to, że bez współpracy w ramach triady instytucje państwa-produccenci/prosumenci i instytucje finansowe przy odpowiednim ustawodawstwie nie uda się rozwiązać grożącego kryzysu.

W tych warunkach ZE PAK pracuje nad zakończeniem palenia węgla w swoich elektrowniach do końca 2024 r. i zastąpieniem go innymi źródłami energii, zwłaszcza gazem i biomasą. Niestety, konieczności wynikające zarówno z potrzeb środowiska, jak i regulacji klimatycznych UE nie spotykają się z odpowiednią strukturą podaży finansowania nakładów na taką transformację.

ZE PAK, uwzględniając nierównowagę mocy turbin wiatrowych i fotowoltaiki, rozwija sieć tych pierwszych, uwzględniając ponadto, że w polskim klimacie efektywność mocy zainstalowanej w „wiatrakach” jest większa (wiatry w całym roku i także w okresach, gdy słońce nie świeci) i bardziej kapitałochłonna (koszt turbiny i grunt).

ZE PAK rozwijają też instalacje wodorowe, jednak wyłącznie ze środków własnych, poszukując finansowania ze środków publicznych krajowych lub UE. Na finansowanie tych projektów banki jeszcze długo nie będą gotowe.

Jeżeli chodzi o energię atomową, to przede wszystkim państwo polskie musi odpowiedzieć na pytanie, jaki będzie model finansowania atomu (np. kontrakty różnicowe jak w Wielkiej Brytanii). Farmy wiatrowe i PSB jak najbardziej mieszczą się w systemie. Wcześniej były nadzieje na fundusze zewnętrzne z UE (ani 1 euro ani 1 zł publiczna nie zostały wypłacone na transformację energetyczną we Wschodniej Europie). Obecnie przygotowany jest projekt budowy elektrowni gazowej o mocy 600 megawatów, co jest potrzebne do stabilizacji systemu. Starsze

⁶ Tymczasowym ersatzem koniecznego rozwiązania może być jedynie uzyskanie prolongaty terminowej dla Polski w porozumieniu z UE.

⁷ Zainstalowana w Polsce moc fotowoltaiki wynosi ca 4,0–4,5 gigawatów, a wydane warunki przyłączeniowe opiewają łącznie na cztery razy większą moc. Łączną projektowaną moc turbin wiatrowych szacuje się na 10 gigawatów, a fotowoltaiki na 15 gigawatów.

systemy niedługo przestaną funkcjonować, bo nie były projektowane na obecne warunki. W reakcji na sformułowane problemy bankowego finansowania transformacji energetycznej przedstawiciel Banku Pekao zadeklarował, że bank jest gotowy na negocjacje finansowania projektów, które wydają się niebankowe.

Adam Żołnowski – zaakcentował, że na sukcesie projektu BALTIC HUB Skarb Państwa z tytułu ceł, VAT i akcyzy zarobił tylko w 2022 roku ok. 8,5 mld zł. Ciekawostką jest jednak to, że finansowaniem projektu Terminala 1 praktycznie nie były zainteresowane polskie banki, był on bowiem realizowany w formule *project finance*. Inicjatorzy udali się po środki do banków zagranicznych, które sfinansowały inwestycję, pobierając za to odpowiednie do ryzyka wysokie marże. Inwestycja w Terminal 2 była już łatwiejsza, bo można było ograniczyć ryzyko tego projektu przychodami generowanymi przez działający już Terminal 1. Ze sfinansowaniem Terminala 3 nie było żadnego problemu, mimo że proces pozyskiwania kapitału odbywał się w trakcie pandemii. Działo się tak dlatego, że inwestorzy w pełni zrozumieli, iż w celu pozyskania finansowania, w tym wyboru najkorzystniejszej oferty, należy zainteresować projektem instytucje finansowe nie tylko na rynku krajowym, ale także globalnym i to w różnych formułach, łącznie z wariantem *private placement*.

Niemniej jednak w kontekście spodziewanego deficytu kapitału na polskim rynku finansowym istnieje ryzyko, że w przyszłości banki w Polsce będą wybierały tylko lukratywne projekty, tzn. o niskim poziomie ryzyka i wysokich marżach. Może to utrwalić tendencje do poszukiwania kapitału za granicą.

W kwestii wyzwań *in-* czy *near-shoringu* sytuacja jest niejednoznaczna. Z jednej strony w krótkiej perspektywie i przy braku ingerencji administracyjnych typu sankcyjnego szanse na rozwój usług przeładunkowych są bardzo dobre. W kontekście konfliktu na Ukrainie i zmianie kierunku strumieni towarowych dopóki nie zostaną odbudowane ukraińskie porty Morza Czarnego perspektywy przeładunku w portach polskich, w szczególności w Gdańsku, są świetlane. Z drugiej zaś strony ryzyko tendencji autarkii regionalnej trzeba traktować jako zagrożenie. Wiele wskazuje jednak na to, że takie ryzyko trzeba rozpatrywać w średnim czy nawet długim horyzoncie.

Podsumowanie

Porównanie scenariuszy nakreślonych przez reprezentantów zarządów największych banków w Polsce w kwestii przyszłości bankowości korporacyjnych z opiniami kierownictw dużych przedsiębiorstw z różnych branż przemysłu z perspektywy zaspokojenia ich potrzeb na finansowanie projektów inwestycyjnych pozwala sformułować kilka wniosków:

- 1) Poszczególne branże gospodarki realnej nie są jednakowo traktowane przez banki, szczególnie w kwestii finansowania projektów inwestycyjnych.
- 2) Uniwersalny charakter banków komercyjnych w Polsce (także w ujęciu finansowania różnych branż czy typów przedsiębiorstw) oraz coraz większa specyfika

działalności podmiotów gospodarczych przyczynia się do powstawania problemów w ocenie charakteru i efektywności projektów biznesowych i ogranicza ich finansowanie.

- 3) Przedsiębiorstwa napotykają problemy w długoterminowym finansowaniu projektów, zwłaszcza tych o wysokich nakładach i długim cyklu inwestycyjnym, oraz tych, w stosunku do których nie można pozyskać gwarancji z wyspecjalizowanych instytucji publicznych.
- 4) Konieczne jest uelastycznienie podejścia banków do koniunktury dla kredytobiorców i wspieranie ich w okresach turbulencji, a nie tylko oferowanie 'parasola gdy jest słoneczna pogoda'.
- 5) Rozwiązania wymaga problem korzystniejszych warunków finansowania projektów przedsiębiorstw przez zagraniczne instytucje finansowe w stosunku do ofert banków krajowych.
- 6) Nowoczesne rozwiązania inżynierii finansowej nie są dostatecznie spopularyzowane ani znane przedsiębiorcom.
- 7) Banki i instytucje okołobankowe w niesatysfakcjonujący sposób korzystają z informacji potrzebnych do oceny niestandardowych projektów lub doradztwa finansowego.
- 8) Preferowane systemowo rozwiązania dotyczące koncepcji ESG, a szerzej zrównoważonego rozwoju, nie są odpowiednio oprzyrządowane przepisami lub procedurami bankowymi.
- 9) Wielkie programy transformacji energetycznej wymagają efektywnej współpracy instytucji państwa, producentów i dystrybutorów surowców lub energii oraz instytucji finansowych.
- 10) Rozwój technologii produkcji lub usług, technologii bankowych, w tym zaawansowanych inżynierii finansowych, wymagają bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, kultywowania i rozwijania bezpośrednich relacji pomiędzy reprezentantami banku i klienta, w stopniu wyższym niż w bankowości detalicznej.

Bibliografia

Box G.E.P. (1976), *Science and statistics*, (PDF), „Journal of the American Statistical Association”, 71(356).

Curie E. (2014), *Maria Curie*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa.

Pawłowska M. (2014), *Konkurencja w sektorze bankowym. Teoria i wyniki empiryczne*. C.H.Beck.

Purnanandam A. (2011), *Originate-to-distribute Model and the Subprime Mortgage Crisis*, „The Review of Financial Studies”, tom 24, wydanie 6, czerwiec 2011.