

# Miscellanea

## PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ (STYCZEŃ–LUTY 2002)

### ZMIANY W BANKOWOŚCI NIEMIECKIEJ

Sektor bankowości niemieckiej w ostatnich latach przeżywał falę dynamicznej transformacji, której wyznacznikiem były fuzje oraz zmiany strategii banków poszukujących dla siebie nowego miejsca na rynku bankowym.

Dla wielu analityków zaskoczeniem była kluczowa rola, jaką w tych przekształceniach odegrały kasy oszczędnościowe (Sparkassen). Czynniki wpływające na przemiany sektora miały różne źródła. Jednym z nich było żądanie Brukseli, aby państwo niemieckie wycofało się z gwarancji dla banków z sektora publicznego. Gwarancje, z których korzystają banki publiczne oraz landesbanki, umożliwiały tym instytucjom pozyskiwanie na rynku taniego pieniądza. Ostatecznie pod naciskiem Brukseli władze niemieckie zdecydowały się wycofać z utrzymywanych przez lata gwarancji. Gwarancje te ostatecznie przestaną obowiązywać od lipca 2005 r., co spowoduje relatywną poprawę pozycji konkurencyjnej innych banków działających na rynku niemieckim.

Na rynku detalicznym od dawna kasy oszczędnościowe odgrywają dominującą rolę. Wydaje się, że w najbliższym czasie pozycja ta nie zostanie podważona. Co więcej, może zostać umocniona, a kasy oszczędnościowe z przemian mogą wyjść obronną ręką. Zapoczątkowanie usług bankowych przez Internet wydawało się świadczyć o nowym, silnie rosnącym rynku, który w konsekwencji będzie dawał przewagę dużym bankom komercyjnym. Ostatnie analizy jednak wskazują, że internetowy kanał dystrybucji usług bankowych był znacznie przeceniany. Brak prognozowanego początkowo dynamicznego rozwoju bankowości internetowej był relatywną porażką tego rodzaju bankowości. W konsekwencji ponownie na plan pierwszy wysuwają się banki lokalne, w tym przede wszystkim kasy oszczędnościowe.

Drugim czynnikiem stawiającym kasy oszczędnościowe w uprzywilejowanej pozycji jest przywiązanie klientów i ich wysokie oceny wystawiane tego typu instytucjom. Oceny poszczególnych sektorów systemu bankowego różnią się między landami. Stosunkowo najslabiej oceniane są banki publiczne w Berlinie, gdzie klienci zniechęcili się do tego typu instytucji po kłopotach, jakie spotkały Bankgesellschaft Berlin.

Rynek bankowy Niemiec w ostatnich latach przeżywał znaczne nasilenie działań konsolidacyjnych. W latach 1995–2000 liczba fuzji i przejęć w systemie bankowym tego kraju była wyższa od liczby tego typu połączeń na rynkach: francuskim, hiszpańskim, włoskim i brytyjskim – liczonych razem. Większość tych fuzji dokonano właśnie w sektorze kas oszczędnościowych.

Zgodnie z ocenami analityków następne lata będą okresem wzmożonej presji konkurencyjnej na europejskim rynku usług finansowych. Największe szanse na tym rynku będą miały instytucje specjalizujące się w jednym z wielu rodzajów usług finansowych. Uniwersalizm usług może być w nowych warunkach jedynie niepotrzebnym bagażem. W trakcie tych przemian dużym handicapem będzie znajomość klienta.

Badania przeprowadzone na rynku niemieckim wskazują, że klienci zamiast dostępu do nowych kanałów dystrybucji oczekują osobistego kontaktu z pracownikiem banku, który będzie mógł świadczyć odpowiednio elastyczne usługi i służyć radą.

*(The Banker, styczeń 2002)*

## **CZY ZARZĄDZANIE KREDYTAMI NISKIEJ JAKOŚCI MOŻE BYĆ OPLACALNE?**

Czwarty co do wielkości bank w Meksyku – Banorte – stoi przed decyzją kształtującą jego przyszłą strategię rozwoju. Podstawową kwestią do rozstrzygnięcia jest to, czy bank powinien rozwijać zyskowną działalność odzyskiwania złych kredytów czy też skoncentrować się na swojej podstawowej działalności.

Bank zdecydowanie lepiej niż konkurencja poradził sobie z kryzysem meksykańskim. Jego siła ujawniła się w odzyskiwaniu złych kredytów, własnych oraz kredytów innych banków. W obszar odzyskiwania należności bank wszedł przypadkowo.

Dwa banki meksykańskie – Bancen i Banpais – znalazły się w kłopotach finansowych. Podjęto działania sanacyjne polegające na wydzieleniu z tych banków nieregularnych należności, które przejął rząd. Pozostałe, dobre części banków przejął Banorte. Jednocześnie rząd zaproponował bankowi, aby ten przejął zarządzanie także portfelem „złych” należności. Bank to uczynił, tworząc oddzielną jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za zarządzanie aktywami niskiej jakości. W ocenie wielu specjalistów to właśnie wydzielenie organizacyjne i finansowe stało się źródłem sukcesu Banorte. Następnym krokiem ma być utworzenie osobnego podmiotu zajmującego się tą działalnością, co sprawi, że zarządzanie portfelem należności o niskiej jakości stanie się jeszcze bardziej przejrzyste.

Windykacja należności okazała się do tego stopnia zyskowna, że obecnie generuje około jednej czwartej ogólnych zysków banku. Oprócz Banorte rynek odzyskiwania należności nieregularnych zdominowany jest przez graczy zagranicznych, takich jak: Deutsche Bank, Goldman Sachs i GE Capital.

W Meksyku o tym, czy odzyskiwanie kredytów może być skuteczne, w dużej mierze decyduje prawo upadłościowe, które w odniesieniu do kredytów hipotecznych

oraz innych udzielanych osobom prywatnym definiowane jest na poziomie stanowym. Z tego powodu w niektórych regionach, ze względu na politykę władz lokalnych, odzyskiwanie kredytów jest prawie niemożliwe. Bank Banorte, prowadząc politykę kredytową, opiera się na zasadzie wysokiego zabezpieczenia stałej stopy procentowej oraz uważnego doboru kredytobiorców.

Mając siedzibę w Monterrey, obecnie Banorte ma silną pozycję regionalną. Już niedługo będzie mógł sprawdzić efektywność swojego działania na arenie krajowej. Zwiększył skalę działania przez zakup Bancracer. W wyniku tego przejęcia sieć placówek banku zwiększyła się z 754 do 1207, a udział w rynku depozytów z 9 do 13%. Obszar działania przejmowanego banku wzmocni Banorte na terenach, na których miał on dotychczas słabą pozycję. Ekspansja banku była decyzją strategiczną wynikającą z konstatacji, że dotychczas bank był zbyt duży na bank regionalny i zbyt mały na bank krajowy.

*(The Banker, styczeń 2002)*

## **PRAWDZIWE CENTRUM FINANSOWE AMERYKI ŁACIŃSKIEJ**

Wiele czynników wpłynęło na fakt, że to Miami stało się centrum finansowym Ameryki Łacińskiej. Zdecydowało o tym położenie, a także względy kulturowe. Miami leży w sąsiedztwie krajów Ameryki Łacińskiej, a wpływ kultury tych krajów jest niepodważalny, od kuchni po powszechne używanie języka hiszpańskiego.

Latynizacja Miami rozpoczęła się w latach 60. ubiegłego wieku wraz z kubańską emigracją wywołaną dojściem do władzy Fidela Castro. Zaczęły rozwijać się kontakty gospodarcze z krajami regionu. Stopniowo banki działające w Miami rozpoczęły finansowanie tej działalności gospodarczej.

Impulsem wzrostu rynku finansowego na Florydzie było umiejscowienie regionalnych siedzib wielu międzynarodowych koncernów właśnie w Miami oraz aktywna działalność organizacji Florida International Bankers Association (FIBA). Jako centrum finansowe Miami musi rywalizować z takimi ośrodkami jak Nowy Jork. Rywalizację tę przegrywa w zakresie finansowania dużych projektów i kontaktów z dużymi państwami, ma jednak przewagę w kontaktach z mniejszymi państwami regionu, które nie są przedmiotem zainteresowania finansistów z Nowego Jorku.

Dotychczas uważano Miami za miejsce, gdzie względnie łatwo jest „uprac” pieniądze. Obecnie wizerunek ten ulega zmianie. Zwłaszcza po wydarzeniach 11 września, które przyczyniły się do zaostrzenia przepisów odnośnie do „prania” pieniędzy.

Ważna dla rynku bankowego na Florydzie jest kwestia unikania opodatkowania przez klientów zagranicznych. Rozważana była, choć na razie idea ta została porzucona, możliwość ujawniania przez banki znajdujące się na terenie Florydy dochodów kapitałowych uzyskiwanych przez nierezydentów. W wyniku tego typu rozwiązań

prawnych banki na Florydzie mogłyby stracić ok. 30 mld USD. Znaczącemu obniżeniu uległyby także dochody wynikające z obszarów działalności bankowej takich jak „private banking”.

*(The Banker, styczeń 2002)*

## **ZNACZENIE RYNKÓW ZAGRANICZNYCH I LOKALNYCH**

Pomimo globalizacji, która szczególnie szybko rozwija się w sektorze usług finansowych, dla wielu banków podstawowym obszarem działania są rynki lokalne, czyli w większości przypadków rynki krajowe. Jedynie niewielka liczba banków działa na skalę światową. Jak wskazują badania przeprowadzane w ostatnich latach przez Bankera, tylko 30 banków o zasięgu globalnym posiada udział aktywów zagranicznych przekraczający 30%. Większość aktywów bankowych zaangażowanych jest więc na rynkach krajowych.

Nawet taki światowy potentat jak Citigroup, prowadzący działalność w ponad 100 krajach świata, lwia część aktywów związał z rynkiem Stanów Zjednoczonych. Obecnie zagraniczne aktywa Citigroup stanowią 36,4% ogólnej wartości aktywów.

Liderem listy banków działających na rynkach zagranicznych jest Arab Banking Corporation (ABC). Ma on siedzibę w Bahrajnie i posiada udział aktywów zagranicznych na poziomie 86,4%. Bank jest nastawiony na prowadzenie interesów na obszarze państw arabskich. Innymi bankami nastawionymi na działalność zagraniczną znajdującymi się na czele listy są: American Express Bank, szwajcarskie UBS i Credit Suisse Group oraz Standard Chartered z siedzibą w Wielkiej Brytanii.

Dane za ostatni rok wskazują na wyraźne zdynamizowanie polityki zagranicznej przez Deutsche Bank, który znacząco zwiększył udział aktywów zagranicznych oraz udział dochodów uzyskiwanych z działalności zagranicznej. W przypadku Deutsche Banku było to wynikiem przejmowania banków zagranicznych.

*(The Banker, luty 2002)*

## RESTRUKTURYZACJA BANKOWOŚCI TURECKIEJ

Obecnie sektor bankowy w Turcji znajduje się w fazie odbudowy i konsolidacji. Głównymi wyznacznikami przemian jest racjonalizacja działania banków państwowych oraz dokapitalizowanie banków prywatnych wymuszające fuzje małych banków.

Kryzys sektora bankowego, jaki wystąpił w Turcji, był niezwykle poważny. Agencja ratingowa Fitch szacuje, że koszty restrukturyzacji sektora bankowego wyniosą 49,6 mld USD, co odpowiada ok. 39% rocznego PKB Turcji. Podobnej skali kryzysy bankowe miały miejsce w Korei Płd. i Chile, lecz charakter tamtych kryzysów był nieco inny. W przypadku Turcji głównym powodem załamania sektora była nie tyle zła polityka kredytowa, ile ingerencja państwa w działalność banków.

Sprzężenie zwrotne, jakie występuje między gospodarką i sektorem bankowym, powoduje, że procesy restrukturyzacji należy prowadzić na obu polach. Obecnie system bankowy będący w zapaści może stać się dodatkowym hamulcem dla gospodarki. Banki, wobec powszechnie występujących trudności gospodarczych, zweryfikowały swoją politykę kredytową, stając się bardziej ostrożne i ograniczając kredytowanie gospodarki. Rok temu współczynnik określający udział kredytów w depozytach wynosił 42,1%, obecnie spadł do poziomu 32%.

Od końca 1999 r. państwo było zmuszone przejąć 19 banków, czyli jedną trzecią banków działających w sektorze. Były to banki o rodzinnym charakterze akcjonariatu. Postępowanie z akcjonariuszami oraz kierownictwem tych banków było bardzo zróżnicowane. Niektórych aresztowano, w stosunku do innych nie podjęto działań lub nawet ich banki korzystały z finansowej pomocy państwa. Nierównoprawne traktowanie wskazuje się w niektórych ocenach jako jedną z przyczyn słabości systemu bankowego.

Rząd zaproponował program ratunkowy dla sektora bankowego. Z programu wyłączone są banki państwowe oraz małe banki z udziałem w rynku wynoszącym mniej niż 1%. Ograniczenie pomocy tylko do dużych banków oznacza, że spośród 22 działających obecnie banków połowa będzie musiała poradzić sobie sama. Małe banki mogą otrzymać pomoc jedynie wtedy, gdy połączą się tak, aby ich udział w rynku wzrósł do 1%.

Twórcy programu restrukturyzacji i wsparcia sektora bankowego podkreślają, że został on opracowany w taki sposób, aby oprócz środków budżetowych zaangażować również prywatne fundusze w proces dokapitalizowania banków. Banki, które mają udział w rynku powyżej 1% oraz współczynnik wypłacalności mieszczący się w przedziale od 0% do 5%, będą musiały pozyskać środki zewnętrzne, aby podnieść wielkość współczynnika wypłacalności do 5%. Jeżeli to im się uda, wtedy kolejnym krokiem będzie podniesienie kapitału tak, aby uzyskać 9% współczynnik wypłacalności. Banki będą musiały wyemitować akcje i jeżeli nie będzie na nie popytu rynkowego, emisje te obejmie państwo. Banki ze współczynnikiem wypłacalności poniżej 9% zostaną zlikwidowane.

Prawdziwy obraz banków tureckich zostanie przedstawiony po trójstronnej kontroli, jaką zapowiedziała Bankowa Rada Nadzoru i Regulacji. Ocenia się, że dopiero wyniki tej kontroli będą wiarygodnym obrazem systemu bankowego.

---

## Bezpieczny Bank

---

System bankowy w Turcji ulega stałym przemianom. Działalność banków państwowych, których sytuacja odpowiada za dużą część problemów sektora bankowego, jest stale racjonalizowana. Ograniczana jest ich działalność, co zmniejsza ich sumę bilansową. Banki przestają już konkurować o depozyty i – co jest najbardziej istotne – przestają być traktowane jak źródło środków finansowych, które mogą wykorzystywać siły polityczne.

Już można dostrzec pierwsze skutki nowej polityki sektora bankowego. Nastąpiła konsolidacja w sektorze, o czym świadczy fakt, że udział rynkowy pięciu największych banków wzrósł z 29% do 54% (w porównaniu z 67% w Czechach i 51% w Polsce).

Dotychczas aktywność inwestorów zagranicznych na rynku tureckim była znikoma. Obecnie udział banków zagranicznych wynosi 3%, co jest dużo mniej niż na innych wschodzących rynkach (w Czechach 95% i 68% w Polsce). Wygląda jednak na to, że sytuacja może się znacząco zmienić w najbliższym czasie. HSBC kupił ostatnio turecki Demirbank, a holendersko-portugalski Novabank kupił Sitebank. Włoski Unicredito zamierza kupić grupę finansową Koc Group, której częścią jest Kocbank – szósty co do wielkości bank sektora tureckiego.

*(Euromoney, luty 2002)*

## WESTLB NA ŚCIEŻCE PRYWATYZACJI

Rok 2002 może się okazać kluczowy z punktu widzenia przekształceń w niemieckim sektorze banków państwowych. Tego lata prawdopodobnie prawie cały WestLB – największy i najbardziej wpływowy bank publiczny – stanie się podmiotem prawa prywatnego.

WestLB jest landesbankiem Północnej Nadrenii i Westfalii. Zgodnie z przyjętym planem komercyjna działalność tego banku ma być przekazana nowemu podmiotowi będącemu spółką akcyjną działającą pod nazwą WestLB AG. Przekazana część działalności stanowi cztery piąte obecnej działalności WestLB. Tak więc prawie cały landesbank ulegnie przekształceniu. W dalszej kolejności WestLB AG zostanie sprywatyzowany.

Planowana procedura przekształceń i prywatyzacji banku porównywana jest do procesu transformacji właścicielskiej Lufthansy, rozpoczętej w 1990 r.

W nowym landesbanku, który powstanie po przekazaniu głównej części działalności do WestLB AG, pozostanie działalność publiczna, w tym emisja Pfandbriefe.

Oczekuje się, że parlament landu (kraju związkowego) zatwierdzi program przekształceń do 1 września tego roku tak, aby umożliwić podział banku od 1 stycznia 2003 r.

Proponowany program przekształceń jest odpowiedzią kierownictwa banku oraz landowego akcjonariusza na długą dyskusję prowadzoną z komisją Unii Europejskiej do spraw konkurencji. Dyskusja podnosiła kwestie państwowej pomocy dla banku

---

## Miscelanea

---

oraz zakresu uprawnień banku. Dyskusja ta rozpoczęła się w 1993 r. po tym, jak rząd Północnej Nadrenii i Westfalii, będący jednocześnie jedynym właścicielem banku, przekazał bankowi prawa własności do korporacji rozwoju mieszkaniowego, co było dokapitalizowaniem banku w wysokości 2,04 mld euro. Komisja podkreślała, że transfer środków publicznych narusza reguły konkurencji Unii Europejskiej. Komisja zgłosiła także zastrzeżenia co do wkraczania WestLB w sferę międzynarodowej bankowości inwestycyjnej, kredytowania korporacyjnego, a także wchodzenia na rynek derywatów. Podkreślano, że tego typu działalność wykracza znacznie poza uprawnienia WestLB jako banku landowego.

Polityka odrzucania przez władze banku i władze landu tychże zastrzeżeń dawała dobre skutki aż do 1999 r., kiedy to komisarzem do spraw konkurencji został Mario Monti. Wzmoczone naciski Komisji przyniosły skutek w postaci zmiany stanowiska strony niemieckiej, czego wyrazem jest zaproponowany plan przekształceń banku. Nadal dyskusyjna pozostaje kwestia, ile WestLB powinien oddać rządowi krajowemu jako rekompensatę za uzyskane dofinansowanie.

Przekształcenia banku mają rozpocząć się od zaproszenia do rady nadzorczej banku przedstawicieli środowiska korporacyjnego. Ta decyzja podjęta przez landowego właściciela ma wyprzedzić faktyczną prywatyzację i być pomocna w odnalezieniu się banku jako podmiotu prywatnego.

Proces prywatyzacji banku będzie trwał co najmniej do 2005 r. Pomimo przekształcenia banku w spółkę akcyjną już w 2003 r., sprzedaży akcji inwestorom prywatnym nie należy oczekiwać aż do lipca 2005 r. Do tego czasu obowiązywać będą gwarancje państwowe, z których korzystać będzie WestLB. Skutkiem gwarancji jest wyższa wiarygodność banku i możliwość pozyskiwania na rynku tańszego pieniądza. Zdaniem specjalistów bardzo trudno jest oszacować wartość banku korzystającego czasowo z gwarancji państwowych, stąd sprzedaż akcji WestLB AG odbędzie się zapewne po wygaśnięciu gwarancji.

Plany prywatyzacji WestLB AG dotyczą pełnej prywatyzacji, lecz proces ten zapewne będzie trwał długo. Przez analogię wskazuje się prywatyzację Lufthansy, która trwała ponad dziesięć lat.

Kierownictwo banku zamierza wykorzystać czas do momentu prywatyzacji na racjonalizowanie działalności banku, aby po wygaśnięciu gwarancji państwowych bank utrzymał rating AA+, który ma obecnie. Eksperci szacują, że w tej chwili bank pozbawiony gwarancji uzyskałby rating między BB+ a AA-.

Racjonalizacja działalności ma opierać się m.in. na uzyskaniu wyższej rentowności przez ograniczenie kosztów. Częścią planu obniżenia kosztów jest ograniczenie liczby pracowników. Na jesieni ubiegłego roku zwolniono 1500 osób. Całkowite zatrudnienie banku wynosiło 11 390 pracowników. Oszczędności osiągnięte dzięki zwolnieniom wyniosą 153 mln euro. Innym sposobem racjonalizacji kosztów będzie sprzedaż niektórych wyspecjalizowanych pomiotów finansowych, których właścicielem jest WestLB.

Rentowność banku ma zgodnie z zamierzeniami wzrosnąć dwukrotnie do końca 2004 r., co oznacza, że ROE ma wzrosnąć do 18% z obecnych 10%.

*(The Banker, luty 2002)*

## PRYWATYZACJA W CZECHACH

Czechy długo czekały z prywatyzacją sektora bankowego. Odwlekane przekształcenia w czeskiej bankowości zostały jednak z powodzeniem nadrobione w okresie między 1998 r. a latem 2001 r. W tym czasie cztery największe banki zostały sprzedane zagranicznym inwestorom. Obecnie w rezultacie tych przekształceń ok. 95% rynku bankowego w Czechach jest kontrolowane przez zagranicznych inwestorów. Jest to więcej niż na Węgrzech, które jako pierwsze zdecydowały się sprzedać zagranicznemu kapitałowi główne banki systemu. Jest to także dużo więcej niż w Polsce. Wyniki Czech porównywalne są jedynie z rynkiem estońskim.

Czechy w reformach bankowych poszły drogą Węgrów, którzy jako pierwsi przyjęli, że jedynie zapewnienie sprawnego zarządzania w bankach komercyjnych może zagwarantować, że system bankowy nie będzie wymagał co jakiś czas wsparcia ze strony państwa w wyniku nieodpowiedniej polityki kredytowej prowadzonej przez banki.

Pierwszym dużym bankiem sprzedanym w Czechach był trzeci pod względem aktywów Investicni a Postovni Banka (IPB), którego sprzedaż odbyła się w 1998 r. Pozostające w rękach państwa 36% banku sprzedano bankowi inwestycyjnemu z Japonii – Nomura. Nomura jednak traktował tę inwestycję jedynie jako inwestycję portfelową i nie angażował się w politykę prowadzoną przez bank. W rezultacie bank poniósł duże straty w wyniku złej polityki kredytowej. Zarządanie bankiem przejął bank centralny. Po „wyczyszczeniu” aktywów banku został on sprzedany czwartemu pod względem aktywów Ceskoslovenska Obchodni Banka (CSOB). Operacja ta sprawiła, że CSOB stał się największym bankiem na rynku.

W grudniu 1999 r. 82,3% CSOB zostało sprzedanych belgijskiemu KBC. Drugi pod względem aktywów Ceska Sportelna sprzedano w lutym 2000 r. austriackiemu Erste Bank. Erste kupił 52% akcji banku.

Ostatni z dużych banków – Komerčni Banka (trzeci pod względem aktywów) – został sprzedany Societe Generale. SG zapłacił 1 mld USD za 60% akcji banku.

*(The Banker, luty 2002)*

*Opracował Tomasz Obal*