

lokalnych, przez Federalną Korporację Ubezpieczenia Depozytów (FDIC). W konsekwencji test ten intensyfikował efekt recesyjny w gospodarkach lokalnych, które odczuwały niedogodności w obsłudze bankowej. Z drugiej strony test „najniższego kosztu” skutecznie nie podwyższa ryzyko straty dla deponentów, których depozyty nie są gwarantowane. Oznacza to, że test ten odpowiednio obniża skłonności do zachowań typowych dla hazardu moralnego ze względu na gwarantowanie depozytów, zmuszając dużych i nieubezpieczonych deponentów oraz tzw. wielkich wierzycieli do odpowiednich badań banków, którym powierzają środki w trosce o uniknięcie strat własnych. Jest to uzasadnione, gdyż ci właśnie klienci banku są w korzystniejszej sytuacji od drobnych deponentów w rozpoznawaniu ryzyka, jakie podejmują w operacjach z bankiem, który prowadzi nieostrożne działania lub operuje na wysoce recesyjnym rynku. Praktyka stosowania testu najmniejszego kosztu może spowodować także, że z czasem menedżerowie bankowi będą bardziej rozważni w podejmowaniu ryzyka – w warunkach załamania cyklu koniunkturalnego, wiedząc że utracą zarówno posady, jak i poczynione inwestycje w swoich bankach. Trzeba też liczyć się z tym, że decyzje regulatorów o wykorzystaniu kapitału dotychczasowych właścicieli na pokrycie strat banku podniosą poziom dyscypliny rynkowej i uczynią inwestorów bardziej rozważnymi w wyborze banku, któremu powierzają swe kapitały. R.T. Helfer, *Banking System Stability...*, s. 7.

- ⁷⁾ Tekst jednolity Dz.U. z 2000 r., nr 9, poz. 131.
- ⁸⁾ Por. W. Baka, *Kierunki rozwoju działalności BFG w 1998 r.*, „Bezpieczny Bank” 1998, nr 1, s. 3–8; M. Grzybowski, *Pięć lat Bankowego Funduszu Gwarancyjnego*, „Bezpieczny Bank” 2000, nr 1, s. 9–14; M. Grzybowski, M. Safjan i inni, *Komentarz do ustawy o Bankowym funduszu Gwarancyjnym*, Konieczny i Kruszewski, Warszawa 1998, s. 85–105; *Identyfikacja stanu zagrożenia wypłacalności – kryterium i metody*, „Bezpieczny Bank” 1997, nr 1, s. 87–120.
- ⁹⁾ Coraz częściej podnosi się słabość polskiego systemu gwarantowania depozytów wynikającą z konstrukcji funduszu ochrony środków gwarantowanych, który ma charakter odnawialny do ustalonego przez Radę BFG poziomu (poprzez uchwałę o stawce jego tworzenia), a nie kumulatywny, stanowiący bufor przed ewentualnymi upadłościami dużych banków, w stosunku do których udzielenie pomocy na sanację jest swoistym mniejszym złem.
- ¹⁰⁾ Doświadczenia z realizacją gwarancji dla deponentów Banku Staropolskiego S.A. wskazują, że następuje swoista redystrybucja klientów i ich depozytów w sytuacji wypłaty środków gwarantowanych przez inne banki, które w znaczącej części przejmują tych klientów.
- ¹¹⁾ W Polsce nie ma instytucji finansowej podobnej do amerykańskiego Nations Bank, której strategia rozwoju zasadza się na przejściach i posiadającego zespół około 300 specjalistów (tzw. bank-killers’), gotowych do natychmiastowego przejścia (przez inkorporację) innego banku.
- ¹²⁾ Ciekawych doświadczeń w tym zakresie dostarczają przypadki Banku Staropolskiego a zwłaszcza BWR Real, których sytuacja była dość wyraźnie upubliczniana w massmediach, a nie doszło do paniki bankowej.

Marek Urbaniak

Dyrektor Departamentu Sieci i Rozwoju
PROSPER-BANK SA

ANALIZA STRATEGII SANOWANIA POLSKICH BANKÓW

Dzięki aktywnej polityce Narodowego Banku Polskiego oraz Bankowego Funduszu Gwarancyjnego polski system bankowy od kilku lat systematycznie poprawia swoją wiarygodność. Obowiązujący obecnie jednolity system gwarancji oraz zwiększanie bezpieczeństwa systemu bankowego poprzez efektywne sanowanie słabszych jego uczestników dobrze służy zarówno bankom, jak i klientom.

Proces ten trwa już na tyle długo, że można pokusić się o przeanalizowanie jakimi metodami są sanowane nasze banki. Bez obawy o zbytnie uproszczenie na podstawie doświadczeń ostatnich lat można wyróżnić trzy zasadnicze strategie:

- dominująca – to strategia „*asymilacji*”, czyli całkowite wchłonięcie sanowanego banku przez strategicznego właściciela;
- sporadycznie występująca – to strategia *zachowania odrębności podmiotowej* sanowanego banku, wspomaganie kapitałowe oraz w zakresie know-how; korzystanie z możliwości atrakcyjnej alokacji nadwyżki pozyskiwanych środków;
- pojedynczy przypadek – to strategia *zachowania elementów odrębności podmiotowej po zmianie nazwy i znaczne ograniczenie roli centrali banku*, wzmocnienie kapitałowe, ujednoclenie organizacyjne i informatyczne; przekazywanie know-how; korzystanie z możliwości atrakcyjniejszej rynkowej oferty pozyskiwania środków.

Oceniając poszczególne strategie sanacji, warto przeanalizować, jakie konsekwencje niosą one dla określonych grup interesu w każdym z uzdrawianych banków. Główne grupy interesu, czyli zbiorowości, dla których przebieg i wynik sanacji mają istotne znaczenie, to:

- ❖ właściciele sanowanego banku,
- ❖ klienci,
- ❖ pracownicy banku,
- ❖ instytucje nadzoru bankowego.

W analizie tej można określić zalety i wady każdej formy sanacji z punktu widzenia danej grupy interesu.

Pierwsza z wymienionych strategii to asymilacja”.

Właściciele:

Zalety – przejmują pełną kontrolę nad funkcjonowaniem firmy, ograniczają koszty zarządu, uzyskują możliwość korzystania z efektu skali działania.

Wady – tracą możliwość ukształtowania nowej instytucji finansowej zgodnie ze swoimi planami strategicznymi; instytucja ta po okresie sanacji, może osiągnąć niewspółmiernie do nakładów wysoką wartość rynkową; mają niewielką wiedzę o rzeczywistych kosztach wdrażania nowych placówek w strukturę banku; utratę zaufania do rynku kapitałowego przez drobnych akcjonariuszy; utratę możliwości skorzystania ze zwolnienia z rezerwy obowiązkowej; wyraźne osłabienie wyników finansowych i możliwości rozwoju (w krótkim horyzoncie czasowym).

Jak kształtują się interesy klientów:

Zalety – uzyskują znacznie wyższe bezpieczeństwo swoich relacji z bankiem, dostęp do szerszej oferty produktowej (atrakcyjne zwłaszcza dla dużych podmiotów gospodarczych, np. dostęp do rynku pieniężnego).

Wady – skazani są na akceptację nowej oferty i kultury organizacji (ukształtowanie relacji z bankiem na nowych warunkach) lub konieczność szukania innego banku.

Oceniając interesy pracowników, należy rozróżnić personel placówek operacyjnych oraz pracowników centrali banku:

Zalety dla pracowników operacyjnych – uzyskują szansę zatrudnienia w bardziej stabilnej instytucji finansowej, sprawnie zarządzanej, o wyższej jakości wyposażenia informatycznego i perspektywach rozwoju.

Wady – konieczność poddania się weryfikacji przydatności do pracy w nowym banku, konieczność zmiany lub uzupełnienia kwalifikacji i udowodnienia w krótkim czasie, swojej przydatności dla nowej firmy.

Natomiast z punktu widzenia pracowników centrali:

Zalety – mają nowe możliwości rozwojowe w silniejszej rynkowo organizacji.

Wady – istnieje wysoki stopień zagrożenia utraty pracy lub pogorszenia swojego statusu, tylko nieliczni uzyskują możliwość pracy w nowych strukturach; konieczność potwierdzenia swojej przydatności na nowych stanowiskach pracy.

Instytucje nadzoru bankowego – uzyskują najkorzystniejsze rozwiązania z punktu widzenia dalszego bezpieczeństwa funkcjonowania sanowanego banku pod warunkiem że inwestorem strategicznym jest odpowiednio silna instytucja bankowa.

Strategia zachowania odrębności podmiotowej niesie następujące konsekwencje:

Dla właścicieli:

Zalety – pełna swoboda w zakresie docelowego kształtowania specyfiki nowej instytucji finansowej; przejrzysta odpowiedzialność osób kierujących bankiem; blokowanie miejsca na wybranym rynku dla konkurencji; możliwości specjalizacji

rynkowej lub produktowej; możliwość osiągnięcia wysokiej ceny dla dobrze (w dalszej perspektywie) pozycjonowanego rynkowo banku; pełna kontrola kosztów; poprawa wizerunku jako instytucji kierującej się strategicznym myśleniem; możliwość skorzystania ze zwolnienia z rezerwy obowiązkowej i środków pomocowych; możliwość ponoszenia mniejszych kosztów osobowych; wzrost zaufania do rynku kapitałowego w Polsce.

Wady – brak znaczącego efektu finansowego w krótkim czasie; konieczność dokapitalizowania sanowanego banku i wspierania proceduralnego, organizacyjnego i finansowego w wybranych obszarach; umiejętność sprecyzowania pola samodzielności sanowanej instytucji; trudność znalezienia właściwej obsady kadrowej dla nielicznego zarządu i kadry kierowniczej w centrali; konieczność ponoszenia kosztów funkcjonowania centrali sanowanego Banku.

Dla klientów:

Zalety – nie ma niekorzystnego efektu zaskoczenia dużymi zmianami w funkcjonowaniu banku; wzrost satysfakcji ze związania się z korzystnie zmieniającym się bankiem; wzrost zaufania do banku mającego aktywnego inwestora strategicznego (działalność w bankowej grupie kapitałowej, wzmocnienie kapitałów własnych); rozszerzenie oferty (dostęp do nowych produktów – współpraca z inwestorem strategicznym).

Wady – trudno dostrzec ujemne strony takiego rozwiązania.

Dla pracowników:

Zalety – korzystniejsze perspektywy stabilności zatrudnienia i rozwoju zawodowego; możliwość uzyskania satysfakcji ze skutecznego sanowania banku (unikalne doświadczenie, możliwość porównania etapów funkcjonowania banku).

Wady – konieczność udowodnienia swojej przydatności w nowych realiach funkcjonowania banku; dyscyplina kosztowa (niższe wynagrodzenia, ograniczenia w zwiększeniu zatrudnienia, limitowanie wyposażenia stanowisk pracy).

Dla instytucji nadzoru bankowego:

Zalety – możliwość współkształtowania urozmaiconego rynku usług finansowych lepiej dopasowanego do oczekiwań klientów; monitorowanie dokonujących się zmian; wzrost zaufania do systemu bankowego.

Wady – konieczność udzielania pomocy finansowej.

Przyjęcie strategii zachowania elementów odrębności podmiotowej oznacza:

Dla właścicieli:

Zalety – w relatywnie krótkim czasie ukształtowanie atrakcyjnej rynkowo instytucji finansowej przy wykorzystaniu zwolnienia z rezerwy obowiązkowej.

Wady – konieczność ukształtowania hybrydowej (nie w pełni przejrzystej dla klienta) struktury zarządczej, trudność w monitorowaniu kosztów; brak jednoznacznego pozycjonowania na rynku.

Dla klientów:

Zalety – możliwość korzystania ze sprawnie funkcjonującej organizacji oferującej bardzo konkurencyjne ceny produktów (także rozszerzenie oferty);

brak przymusu szukania nowego banku; satysfakcja z funkcjonowania w ramach dużej, dobrze postrzeganej na rynku instytucji; wzrost zaufania do sanowanego banku i instytucji finansowych.

Wady – niewielkie problemy związane ze zmianą nazwy banku, konieczność uaktualnienia danych w relacjach z innymi podmiotami rynku.

Dla pracowników:

Zalety – duże szanse rozwoju zawodowego, atrakcyjne perspektywy.

Wady – konieczność udowodnienia swojej przydatności, znaczne ograniczenie liczby pracowników centrali banku (likwidacja wielu komórek).

Dla instytucji nadzoru bankowego:

Zalety – satysfakcja z faktu, że udzielona pomoc finansowa i wysiłki nadzorczy owocuje w postaci coraz sprawniej funkcjonującej instytucji; wzrost zaufania do systemu bankowego ze strony klientów.

Wady – konieczność udzielania pomocy finansowej w warunkach mniejszej przejrzystości (niż przy zachowaniu odrębności podmiotowej) organizacyjnej i operacyjnej; konieczność prowadzenia dodatkowych czynności kontrolnych.

Jedno z bardziej frapujących pytań dotyczy skuteczności poszczególnych metod sanacji, od tego przecież w dużym stopniu powinien zależeć wybór metody uzdrawiania banku. Podstawowa trudność polega jednak na tym, że dokonanie takiej oceny nie jest łatwe. Szczególnie trudno jest uzyskać wiarygodne dane dotyczące sanowania poprzez „asymilację”. Rozpatrzyć należy bowiem dwa podstawowe przypadki.

Pierwszy – jeśli właścicielem jest słaby kapitałowo, niewłaściwie zarządzany bank, to wchłonięcie równie słabej instytucji jeszcze pogarsza jego sytuację finansową i rynkową. To przeżyło wiele banków, w tym m.in. Prosper-Bank, który wchłonął Dolnośląski Bank Gospodarczy w 1994 r.

Drugi przypadek dotyczy sytuacji gdy bank, który „asymiluje” inny bank, jest dużą instytucją finansową. Kłopot wtedy polega na tym, że koszty takiej przejęcia i uzyskane wyniki „rozmywają się” w zagregowanych informacjach. Tutaj przykładów jest mnóstwo, a najświeższy to asymilacja Pierwszego Komercyjnego Banku z Lublina przez Powszechny Bank Kredytowy.

Efekt jest taki, że strategia „asymilacji” niezależnie od tego, którego z wymienionych przypadków dotyczy – nie sprzyja uzyskaniu rzetelnej informacji o rzeczywistych efektach jej realizacji.

Zupełnie inną jest sytuacja, gdy strategiczny właściciel postanawia sanować bank, zachowując jego odrębność podmiotową. Wtedy pełną sprawozdawczość dodatkową potwierdza audyt zewnętrzny. Jasno też jest określona odpowiedzialność osób kierujących procesem sanacji, co zawsze sprzyja pełniejszej wiedzy o przyczynach i skutkach zarówno sukcesu jak i porażki w uzdrawianiu sytuacji finansowej banku.

W tej formule sanacji mieści się m.in. Prosper-Bank SA, który osiąganymi w trzech lat wynikami finansowymi, wyraźnym wzmocnieniem swej pozycji na rynku oraz coraz lepszym postrzeganiem przez prasę, klientów i potencjalnych inwestorów potwierdza wysoką skuteczność podejmowanych działań. Oto kilka

danych: skokowa poprawa o 22 pozycje na liście 500 największych przedsiębiorstw w kraju (1998 r. – 164; 1999 r. – 142 pod względem działalności ogółem); wskaźnik zwrotu z kapitału – 5 pozycja na liście 50 największych banków w Polsce; efektywność zatrudnionej kadry – 14 miejsce również w rankingu 50 największych banków. Zwraca uwagę wysoka dyscyplina kosztów oceniana na podstawie Grupy Rówieśniczej przygotowywanej przez Główny Inspektorat Nadzoru Bankowego, np. koszty działania banku są prawie 3-krotnie niższe niż średnia wartość dla Grupy Rówieśniczej. Podobnie jest z kosztami eksploatacyjnymi czy kosztami personelu.

Pojedynczy przypadek trzeciego rodzaju strategii dotyczy metody jaką zastosował BIG w stosunku do Łódzkiego Banku Rozwoju, powołując do życia BIG Bank. Oceniając kilkuletnie wyniki uzdrawiania tego banku, na podstawie danych wtórnych, można śmiało postawić tezę, że osiągnięto bardzo dobre rezultaty. Bank ten ma własny pozytywny wizerunek i obecnie na jego bazie tworzy się sieć detaliczna Millennium.

Podane przykłady świadczą o tym, że bardzo trudno jest wyciągnąć jednoznaczny wniosek, która ze stosowanych strategii jest najbardziej efektywna. Przy podobnych założeniach ogólnych można uzyskać zupełnie różne wyniki stosowania danej strategii.

Warto więc postawić kolejne pytanie: **Co determinuje wybór określonej metody sanowania banku przez strategicznego właściciela?**

Pytaniem tym dotykamy chyba najistotniejszego problemu. Pytamy bowiem o determinanty, które należy rozpatrywać w kontekście całościowej strategii działania dominującego właściciela. Jeśli więc nowy właściciel stawia sobie jako główny cel: szybkie zwiększenie zysku, wzrost udziału w rynku, wyższe prawdopodobieństwo skuteczności sanacji, poprawę pozycji rynkowej poprzez zwiększenie skali działania, lepszy wizerunek i częściowe wyeliminowanie konkurencji – to zastosuje strategię „asymilacji”. Jedyne, co może go powstrzymać przed taką decyzją, to obawa, że jego wyniki w pierwszym okresie po „asymilacji” będą na pewno gorsze.

Zupełnie inaczej z tego punktu widzenia należy oceniać sanowanie banku drugą i trzecią metodą. Można powiedzieć, że jest to domena banków działających z większą wyobraźnią i długofalowo określonymi celami. Odrzucając pokusę szybkiego „asymilowania”, strategiczny właściciel uzyskuje możliwość: ukształtowania według własnych potrzeb strategicznych w pełni kontrolowany przez siebie podmiot finansowy, utworzenia bankowej grupy kapitałowej o określonych specjalizacjach, skuteczniejszego konkurowania na wybranych rynkach finansowych, korzystniejszej sprzedaży samodzielnego podmiotu finansowego o ukształtowanym wizerunku i określonej pozycji na rynku.

Na przykładzie wielu samodzielnie sanowanych banków można stwierdzić, że proces uzdrawiania nie może się ograniczać jedynie do wzmocnienia kapitałowego, bez naruszania innych istotnych elementów dotychczasowego funkcjonowania danego banku.

Rodzi się więc kolejny problem: **Jakie więc muszą być spełnione warunki, aby sanacja bez konieczności „asymilowania” banku mogła być efektywna?**

Odwołamy się ponownie do rozwiązań zastosowanych w Prosper-Banku. Doświadczenie ostatnich trzech lat pokazuje, że **aby istniała szansa skutecznego samodzielnego sanowania, konieczne jest jednoczesne spełnienie wszystkich niżej określonych warunków:**

- ❖ możliwość korzystania ze zwolnienia z rezerwy obowiązkowej, uzyskania pomocy finansowej ze strony Bankowego Funduszu Gwarancyjnego oraz systematyczne dokapitalizowanie sanowanego banku przez strategicznego właściciela;
- ❖ ustanowienie zarządu mającego doświadczenie w kierowaniu bankami o różnym specyfice, który potrafi określić realistyczne i ambitne cele strategiczne nie tylko w wymiarze finansowym;
- ❖ wysoki poziom zaufania do zarządu ze strony rady nadzorczej i nieparaliżowanie jego działań ingerencją w bieżące zarządzanie;
- ❖ sprecyzowanie obszarów wspólnego (ze strategicznym właścicielem) działań w zakresie skuteczniejszej walki konkurencyjnej, lepszej alokacji środków, mniejszych kosztów funkcjonowania i efektywniejszego wykorzystania zasobów strategicznych (kadry, informatyka, marketing i organizacja);
- ❖ wdrożenie orientacji marketingowej i efektywne funkcjonowanie wszystkich placówek banku.

Ze względu na dwie główne bariery – niewiara w sukces dotychczasowych pracowników banku oraz nieufność klientów – których pokonanie warunkuje możliwość sukcesu w sanowaniu banku, konieczne jest istnienie lidera o niekwestionowanym, zawodowym autorytecie. Najlepiej jeśli jest to nowy prezes zarządu wspomagany przez grupę takich nowych pracowników (wysokiej klasy specjalistów z doświadczeniem zawodowym), usytuowanych w newralgicznych obszarach biznesowych oraz marketingu. Nie chodzi o „czystki” kadrowe, ale o tworzenie nowego klimatu wiary w sukces, którego trudno oczekiwać od pracowników, którzy już wewnętrznym pogodzili się z faktem, że nic się nie da zrobić.

Przeanalizujmy, **jak praktycznie jest realizowana sanacja Prosper-Banku.** Będzie to pełniejsza egzemplifikacja drugiej metody.

Skala i zakres planowanych działań dotyczących sanowania banku zostały określony w dwóch podstawowych dokumentach:

- ❖ Planie Rozwoju Banku do 2007 roku;
- ❖ Strategicznym Planie Marketingowym na lata 1998–2000.

Plan Rozwoju Banku określa przewidywane, wieloletnie wyniki finansowe będące konsekwencją odpowiedniej skali działania banku, wielkości pozyskiwanych środków pomocowych oraz założeń makroekonomicznych. Plan jest po-

stawą tworzenia planów finansowych banku na poszczególne lata oraz budżetowania oddziałów.

Choć cele określono bardzo ambitnie, Prosper-Bank od trzech lat osiąga wyniki zgodne z planem. Skalę zmian wszystkich podstawowych pozycji bilansu i rachunku wyników najlepiej obrazuje poniższa tabela. Dla lepszego porównania osiągniętych rezultatów, zawarto również informacje o wynikach uzyskiwanych w okresie przed przejściem roli strategicznego inwestora przez Kredyt Bank w maju 1997.

Podstawowe wielkości charakteryzujące rozwój Prosper-Bank SA

	31.12.1993	31.12.1994	31.12.1995	31.12.1996	31.12.1997	31.12.1998	31.12.1999
Suma bilansowa (w tys. zł)	124 523,60	23 404,40	230 803,25	279 467,04	1 137 537,18	2 945 962,66	4 796 525,91
Zobowiązania wobec klientów i sektora budżetowego (tys. zł)	86 727,20	152 219,06	173 761,91	228 264,32	962 986,21	2 620 566,23	4 279 851,74
Należności od instytucji finansowych poza NBP (tys. zł)	15 376,70	33 128,70	13 544,12	18 461,49	640 039,09	2 047 823,61	3 438 211,28
Należności od klientów i sektora budżetowego (tys. zł)	80 244,10	114 216,20	163 458,66	207 097,38	293 012,72	645 742,62	1 088 511,15
Kapitał akcyjny (tys. zł)	6 250,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	19 000,00	20 100,00	46 400,00
Wynik z tytułu odsetek (tys. zł)	-27 917,00	-1 062,50	4 771,97	9 612,08	15 654,72	61 450,52	81 823,65
Wynik z tytułu prowizji (tys. zł)	1 674,00	2 710,80	5 023,80	5 525,89	7 777,84	14 617,62	22 544,57
Wynik z działalności bankowej (tys. zł)	-20 875,70	2 530,90	8 902,01	15 707,58	24 949,74	75 084,83	104 024,88
Wynik finansowy brutto (tys. zł)	-43 780,90	-17 702,80	-41 904,96	-12 781,26	1 804,05	15 195,22	19 182,70
Liczba placówek (szt.)	10	14	16	16	16	21	38
Zatrudnienie (etaty)	409	574	629	552	584	634	948

Jak konstruować plan strategiczny?

Warto również poświęcić trochę uwagi metodyce konstruowania Strategicznego Planu Marketingowego, który ze względu na specyficzną sytuację banku wymagał nietypowego podejścia. Do budowy Planu wykorzystano następujące elementy wybranych szkół strategicznego planowania:

- ❖ ze szkoły planistycznej – głównie analizę SWOT do diagnozy sytuacji banku na początku procesu sanowania;
- ❖ ze szkoły ewolucyjnej – docenianie roli lidera oraz znaczenia niesformalizowanych elementów funkcjonowania banku i otwartości w reagowaniu na sygnały z otoczenia;
- ❖ ze szkoły pozycyjnej – konieczność szukania przewagi konkurencyjnej przez minimalizację kosztów i zróżnicowanie;
- ❖ ze szkoły zasobów, umiejętności i uczenia się – docenianie znaczenia zasobów niematerialnych, które mogą mieć poważny wpływ na sukces w sanowaniu banku oraz identyfikowanie unikalnych zasobów firmy.

Określono cztery cele strategiczne:

1. Osiągnięcie zysku określonego w Planie Rozwoju Banku przez efektywne i bezpieczną alokację środków finansowych w zdywersyfikowany produktowo i segmentowo portfel kredytowy.
2. Ukształtowanie wizerunku banku jako bezpiecznej i wiarygodnej instytucji finansowej, sprawnie funkcjonującej w ramach Grupy Kredyt Banku.
3. Wdrożenie orientacji marketingowej funkcjonowania banku.
4. Określenie docelowych segmentów i nisz rynkowych, do których głównie adresowana będzie oferta banku.

Wszystkie cele zostały obudowane opisem form ich realizacji, przy uwzględnieniu m.in. atutów wynikających z możliwości bardzo bliskiej współpracy z Kredyt Bankiem. Ponadto przyjęto założenie, że wszystkie oddziały banku będą opracowywały własne, roczne plany marketingowe, które będą stanowić naturalne operacyjne uszczegółowienie planu strategicznego całego banku.

W czym Prosper-Bank upatruje swoje szanse rynkowe?

Kierownictwo banku ma pełną świadomość, że przyszłość banku nie może polegać na prostej kontynuacji dotychczasowych działań. Bank musi określić swoją przewagę rynkową przez specjalizację produktowo-segmentową. Nad tym właśnie trwają prace zarówno po stronie inwestora strategicznego, jaki i w samym banku. Obecnie już nie wystarczy definiowanie swojego rynku docelowego jako obszaru małych i średnich przedsiębiorstw – bo na ten rynek wchodzi już prawie wszystkie banki. Doświadczenia banków w rozwiniętych gospodarkach rynkowych wskazują jednoznacznie, że rynek potrzebuje banków niszowych (lokalnych i specjalistycznych).

Jaką metodą sanować?

Nakreślona powyżej próba analizy różnych strategii sanowania polskich banków upoważnia do sformułowania dwóch podstawowych wniosków:

- ❖ nie istnieje jedna, skuteczna droga sanowania banków;

- ❖ każda inna metoda sanowania niż proste wchłonicie banku („asymilacja”) wymaga od strategicznego właściciela określenia celów długoterminowych i gotowości do wielu złożonych działań, umożliwiających określenie nowego charakteru sanowanego banku – nagrodą może być ukształtowanie atrakcyjnej rynkowo, praktycznie zupełnie nowej instytucji finansowej.

Marek Urbaniak