

# RESTAURACJA POLSKIEGO SYSTEMU

ZBIGNIEW R. WIERZBICKI

Należy rozważyć możliwość wykupu przez polskie instytucje finansowe wspierane przez środki publiczne wybranych banków zagranicznych, zwłaszcza tych, w których bankach matkach znaczący lub dominujący wpływ uzyskały państwa macierzyste, ratujące je w warunkach kryzysu.

Od początków lat 90. przez kilkanaście lat stan, kształt bankowości komercyjnej i relacje własnościowe w systemie finansowym w Polsce nie budziły tylu emocji jak w ostatnich kilkunastu miesiącach. Dlaczego w takim tempie ulubieńcy mediów i polityków w okresie dwudziestu lat transformacji systemowej w Polsce znaleźli się w centrum aż tak negatywnego zainteresowania zarówno środowisk naukowo-eksperymentalnych jak też mediów i polityków? Co się stało, że tak nagle odwróciły się preferencje znacznej części klientów, którzy są coraz bardziej krytyczni wobec banków zagranicznych i coraz częściej szukają ofert polskich banków?

To, co wczoraj było zaletą, czyli mieć rachunek i kredyt w zagranicznym banku, pracować w zagranicznym banku etc., zostało w preferencjach zarówno części klientów, jak i pracowników zamienione na: mam rachunek i kredyt lub lokaty w polskim banku, więc mogę czuć się bezpieczniej. Pracuję w polskim banku, czyli nie mogę być podejrzewany o uczestniczenie w operacjach niesłużących interesom kraju. Gdyby ktoś 10 lat temu sformułował opinię, że nośną rynkowo może być reklama typu „bezpieczna lokata, bo w polskim banku”, to byłby uznany za potencjalnego klienta w poczekalni u psychiatry.

W ostatnich kilku latach działania części banków zagranicznych, np. w dystrybucji opcji – niektóre niefortunne i źle przyjęte przez klientów M&A, spekulowanie w zakresie kursu złotego, niekorzystne rozwiązania związane z kredytami dewizowymi, stosunek do krajowych przedsiębiorców jako kredytobiorców etc., doprowadziły w Polsce – w opinii niektórych środowisk – z przy-



Fot. AKP

Siedziba Citibanku w Hongkongu.

czyn leżących po stronie banków zagranicznych do zmiany bardzo pozytywnego wcześniej podejścia do oceny ich działalności.

Dzisiaj obserwujemy rosnący sentyment polskich klientów indywidualnych i polskich przedsiębiorców do banków opartych na kapitale krajowym, w tym też banków spółdzielczych i SKOK, które wraz z PKO BP, BGK, BOŚ SA i kilkoma innymi bankami o przeważającym kapitale krajowym oceniane są jako najbardziej godne zaufania polskich rodzin i polskich przedsiębiorców.<sup>1</sup>

Sklania to do ponownej refleksji nad ścieżką przemian w bankowości komercyjnej w Polsce w okresie od początku transforma-

cji systemowej do dziś. Jakie są perspektywy bankowości komercyjnej w Polsce, a zwłaszcza polskiego subsystemu bankowego? Czy nie należy dążyć do stworzenia silniejszego polskiego subsystemu finansowego, w tym bankowego?

## Błędy przeszłości

Wraz z transformacją systemową rozpoczęła się dyskusja nad kształtem systemu bankowego w Polsce. Dla bankowości centralnej w zasadzie niekwestionowanym układem odniesienia były rozwiązania Bundesbanku oraz częściowo Banku Francji, a także przedwojennego Banku Polskiego. Natomiast w odniesieniu do bankowości komercyjnej, a szczególnie korporacyjnej i inwestycyjnej, podjęta dyskusja była wyrazem fascynacji i inspiracji rozwiązaniami obserwowanymi w różnych krajach, od modelu bankowości anglosaskiej lat 80. i 90. przez model niemieckiej zdekoncentrowanej uniwersalnej bankowości komercyjnej, aż do silnie skoncentrowanego systemu bankowego w Holandii. Częściowo było to konsekwencją wpływu zarówno wielu zagranicznych ekspertów uczestniczących w procesach transformacyjnych i szkolących kadry bankowe, a także rezultatem opinii ugruntowanych podczas licznych wyjazdów szkoleniowych i studialnych teoretyków i praktyków bankowości (także polityków).

Jednocześnie podmioty odpowiedzialne za kształtowanie i restrukturyzację w Polsce systemu finansowego, w tym bankowego, realizowały w tym okresie politykę nieuwzględniającą potrzebę budowy silnego polskiego subsystemu bankowego. Podejmowane decyzje o losach kolejnych polskich banków albo były podporządkowane potrzebie wzrostu bieżących dochodów budżetowych (dochody z prywatyzacji)<sup>2</sup>, albo też dominującemu pogładowi, że jeśli bank oparty na polskim kapitale ma kłopoty, to prościej jest sprzedać go bankowi zagranicznemu czekającemu na otrzymanie polskiej licencji, niż dokonywać jego sanacji bez przekazywania w ręce kapitału zagranicznego.

W konsekwencji w zasadzie nie wypracowano całościowej długookresowej koncepcji zmian systemu finansowego, w tym bankowego. Stopniowo przekazywano więc kolejne instytucje finansowe w ręce kapitału zagranicznego i jednocześnie udzielano nowych licencji podmiotom zagranicznym. Dominował pogląd, że zwiększenie udziału kapitału zagranicznego w systemie finansowym w Polsce jest samo w sobie strategicznym rozwiązaniem stabilizującym polską gospodarkę i stwarzającym pożądane impulsy rozwojowe. Stąd też geneza obecnych problemów z sektorem bankowym w Polsce tkwi nie w kryzysie (ujawnił on tylko strukturalną słabość systemu finansowego w Pol-

sce), lecz w niedocenieniu strukturalnych i systemowych negatywnych uwarunkowań przekształceń sektora bankowego. W Polsce dominowało podejście oparte na incydentalnych decyzjach GINB i NBP spychających problemy sanacji banków na partnerów zagranicznych, a także na decyzjach Ministerstwa Skarbu Państwa (Ministerstwa Przekształceń Własnościowych) wykonującego plany pozyskania środków z prywatyzacji poszczególnych gałęzi polskiej gospodarki, dla którego sektor bankowy był dostawcą pieniędzy z prywatyzacji<sup>3</sup>.

Obecny kryzys tylko ujawnił to, co z każdym miesiącem 2009 r. coraz ostrzej staje się widoczne, czyli nabrzmiewające od dawna negatywne konsekwencje braku strategicznego modelu przemian bankowości w Polsce uwzględniającego długoterminowe cele wzrostu gospodarczego, zmiany systemowe i bezpieczeństwo ekonomiczne<sup>4</sup>. Dzisiaj już chyba ponownie nadszedł czas na krytyczną refleksję dotyczącą dalszych zmian systemowych i zarazem na podjęcie próby ograniczenia negatywnych konsekwencji wynikających z wad specyficznie ukształtowanej struktury własnościowej.

## Skala i tempo

Dominowało podejście, że transfer kapitału zagranicznego do sektora bankowego jest pozytywną wartością samą w sobie,

MIEJ OKO NA  
DŁUŻNIKÓW

sprawdź kontrahentów, odzyskaj należności

InfoMonitor  
Biuro Informacji Gospodarczej S.A.

zastosuj  
system  
wszystkich  
banków

Dołącz do nas.  
Zadbamy o bezpieczeństwo  
Twoich pieniędzy.

Skontaktuj się z Doradcą: nr tel. 0 22 486 56 56,  
e-mail: sprzedaz@infomonitor.pl lub www.infomonitor.pl  
albo zapytaj w Centrum Informacji Gospodarczej  
w Twoim regionie (sprawdź lokalizację: www.cigi.pl,  
wyslij e-mail: biuro@cigi.pl).



a przy tym mocniej wiąże polską gospodarkę z rynkami krajów rozwiniętych, że jest to najlepszy sposób na trwały transfer nowoczesnych technologii, produktów i rozwiązań organizacyjnych. Oczywiście nikt rozsądny nie negował wielu zalet transferu kapitału. Natomiast dla niektórych osób i środowisk, wyłamujących się z jednostronnego bezkrytycznie pozytywnego podejścia do transferu kapitału, powodem do pewnego niepokoju i formułowania zastrzeżeń była skala i tempo zwiększania udziału kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej sektora bankowego w Polsce. Jednakże takie głosy były niechętnie wysłuchiwane, ponieważ przez kilkanaście lat dyskusja o bankowości w Polsce koncentrowała się wokół techniczno-funkcjonalnych aspektów działania banków, co w części wynikało z konieczności wdrożenia dyrektyw bazylejskich oraz unijnych. Koncepcja zniesienia występujących wcześniej luk technologicznych (IT, produkty, organizacja, marketing etc.) zakładała, że skuteczny i efektywny jest wyłącznie transfer

cepcja banków bliźniaczych była w istocie dyskretną (zakamuflowaną) formą *due diligence*. Nieliczne głosy i opinie o konieczności zabezpieczenia strategicznych interesów gospodarki polskiej i państwa w procesie zmian strukturalnych w bankowości komercyjnej były traktowane najczęściej jako przejaw ksenofobii i zacofania.

Specyficzna bitwa o banki rozegrała się w Polsce w czterech płaszczyznach:

- w płaszczyźnie przekształceń starej struktury, tj. w odniesieniu do dziewiątki post-NBP-owskich banków plus PBI SA oraz Banku Handlowego SA, PEKAO SA i BGŻ SA – w tym zakresie głównym moderatorem zmian był Skarb Państwa;
- w płaszczyźnie nowych, w większości niewielkich, banków powstających w Polsce na bazie krajowego kapitału, w odniesieniu do których w przypadku wystąpienia zagrożeń związanych ze zbyt dużym ryzykiem kredytowym lub/i nieadekwatnością kapitałową – w tym zakresie głównym moderatorem zmian był GINB i NBP;

go, dlatego że był on symbolem nawiązania do tradycji ekonomicznej II RP, a w części dlatego, że podobne banki występują w systemach wielu tzw. starych krajów UE.

## Co dalej?

Tym bardziej jest więc uzasadnione pytanie o makroekonomiczne konsekwencje przyjętych w Polsce rozwiązań w zakresie struktury własnościowej systemu bankowego w kontekście doświadczeń globalnego i europejskiego kryzysu systemu finansowego oraz jego oddziaływania na sposób prowadzenia działalności przez dominujące w Polsce zagraniczne banki komercyjne.

W związku z tym zasadne jest też postawienie pytania, czy ukształtuje się model bankowości komercyjnej adekwatny do wyzwań rozwojowych i wymogów bezpieczeństwa ekonomicznego Polski, czy też nastąpi, m.in. w konsekwencji związków kapitałowych, kolejny okres replikowania zewnętrznych modeli bankowości komercyjnej z wszystkimi zaletami i wadami pochodnych rozwiązań dla krajowych przedsiębiorstw, dla klientów indywidualnych oraz dla sektora publicznego?

Najbardziej znamiennym przejawem zmiany podejścia wielu banków zagranicznych działających w Polsce do rynku polskiego była skala spekulacji w obszarze kursu złotego oraz sprzedaż produktów finansowych w sposób naruszający interesy klientów. Jeszcze 10 lat temu banki te w większości nie miałyby aż takiej swobody i pewności siebie aby, jak niektóre, występować w charakterze doradcy rządu i krajowych podmiotów, a jednocześnie podejmować próby destabilizacyjnego oddziaływania spekulacyjnego w zakresie kursu złotego.

Kapitał zagraniczny, który uzyskał dominację w systemie bankowym w Polsce od lat 90., osiąga znaczące korzyści finansowe dzięki m.in. przyjaznym rozwiązaniom fiskalnym umożliwiającym wysokie zyski, transfer dywidend, tolerowanym przez polskie organy podatkowe systemom cen transferowych, opłat marketingowych i produktowych, opłat doradztwa i szkolenia etc. Nie tylko zamortyzowało to pierwotne nakłady kapitałowe, ale także pozwoliło osiągnąć ponadprzeciętne zyski netto. Do tego należy

Z dzisiejszej perspektywy coraz trudniej jest akceptować polskim podatnikom, przedsiębiorcom i indywidualnym konsumentom usług finansowych, dotychczasowe sposoby postępowania kapitału zagranicznego w krytycznych dla polskiej gospodarki momentach rozwojowych.

technologii, organizacji i *know-how* oparty na bezpośrednich inwestycjach banków zagranicznych. Konsekwencją było stwarzanie bardzo dobrych warunków do przejmowania istniejących banków i szybkie tempo wydawania nowych licencji bankowych dla podmiotów zagranicznych.

Na podstawie powyższych założeń wypracowano np. koncepcję banków bliźniaczych adresowaną do dziewiątki banków utworzonych na bazie struktury oddziałów operacyjnych NBP. Konsekwencją takiego podejścia stało się stosunkowo szybkie przekazanie w ręce inwestorów zagranicznych tych banków, czyli ok. 50 proc. sektora bankowego w Polsce. Oficjalna kon-

- w płaszczyźnie bankowości spółdzielczej, w której dotychczas udało się utrzymać dominację kapitału krajowego, mimo nacisku zagranicznych spółdzielczych zrzeszeń bankowych – w tym zakresie moderatorem był GINB i instytucje spółdzielcze;
- w odniesieniu do największego banku detalicznego w Polsce, czyli PKO BP SA, gdzie jak dotychczas udało się pogodzić apetyt Skarbu Państwa na dochody z prywatyzacji ze zdrowym rozsądkiem polegającym na utrzymaniu dominacji kapitału krajowego.

Na całe szczęście zmiany własnościowe nie objęły Banku Gospodarstwa Krajowe-

dodać trudno kwantyfikowalne korzyści tych banków i macierzystych holdingów finansowych wynikające z efektów synergicznych związanych z obsługą i wsparciem działalności ich międzynarodowych klientów. Wiele operacji M&A w polskiej gospodarce budzi emocje i rosnącą nieufność do rzetelności kupieckiej niektórych banków zagranicznych. W tej sytuacji zrozumiałe jest zainteresowanie, a nawet wręcz presja z zagranicy na władze polskie, aby je skłonić do kontynuacji tej liberalnej polityki wobec zagranicznych podmiotów na polskim rynku finansowym bez ponoszenia adekwatnych do skali biznesu zobowiązań wobec krajowych uczestników życia gospodarczego oraz władz państwowych.

### Współczesne wyzwania

Polska gospodarka, kontynuując realizację ścieżki przyspieszonego rozwoju rynkowego, będzie musiała efektywnie reagować nie tylko na wyzwania związane z tradycyjnie rozumianym bezpieczeństwem działalności banków, ale także na zagrożenia makroekonomiczne porównywalne z obecnym kryzysem. Wiele przesłanek wskazuje na ryzyko tzw. wstrząsów wtórnych związanych z przeobrażeniami gospodarki w ujęciu globalnym w okresie kilku, a nawet kilkunastu najbliższych lat. Będzie to zarówno konsekwencją nie tylko procesów wychodzenia z kryzysu, ale

także w coraz większym stopniu kształtowania się nowego bardziej policentrycznego światowego ładu ekonomicznego. Relatywnie młode *emerging markets*, takie jak Polska, staną się w perspektywie wielu lat szczególnie wrażliwe na te przemiany oraz bardzo wrażliwe na cykle (fale) zmian w przepływach kapitałów. Dlatego kwestia struktury systemu finansowego, w tym bankowego, jest tak strategicznie ważna.

Współcześnie dominacja kapitału zagranicznego w systemie bankowym w Polsce prowadzi m.in. do następujących konsekwencji:

- ryzyko depozytów ponosi cały system bankowy, BFG i podatnicy krajowi, nawet w przypadku, kiedy decyzje dotyczące transferu kapitału pieniężnego, inaczej realokacji aktywów, podejmuje centrala holdingu ulokowana poza granicami kraju;
- podobnie ryzyko struktury aktywów powodujące ryzyko depozytariuszy i ryzyko krajowych kredytobiorców, którym bank zagraniczny odmówił kredytowania, ponosi gospodarka polska i polscy podatnicy;
- konsekwencje i koszty udziału globalnych i europejskich holdingów finansowych w globalnym hazardzie ryzyka spekulacyjnego są i nadal będą przerzucane pośrednio w rosnącym zakresie na krajowych podatników państw niebędących siedzibami central tych holdingów;

- wzmocnione zostają nadmiernie negatywne impulsy wynikające z kryzysu finansowego i recesji (dekoniunktury) sfery realnej państw macierzystych central holdingów. Można więc mówić wręcz o systemowej płaszczyźnie transmisji negatywnych impulsów monetarnych via struktury holdingów finansowych.

Na tym tle zasadnicze wątpliwości budzi również sposób podejścia działających w gospodarce polskiej banków zagranicznych do przestrzegania zasad ładu korporacyjnego (*corporate governance*), które *de facto* sprowadziły w praktyce te zasady do dyscypliny publikacji raportów finansowych i kilku podstawowych informacji o danej instytucji. W warunkach gospodarki polskiej niektóre działające w niej banki zagraniczne nie chcą pamiętać, że współczesne rozumienie ładu korporacyjnego oznacza również działanie w sposób niekoludujący, a zwłaszcza niezagrażający otoczeniu biznesowemu korporacji. W tym ujęciu chodzi o wielopłaszczyznową realizację *corporate governance* akcentowaną zasadami: bądź staranny i transparentny dla udziałowców, klientów, partnerów, państwa, któremu należą się nie tylko podatki, ale zrozumienie i wsparcie jego działań o charakterze makro, mezo i mikro, a także bądź odpowiedzialny za środowisko biznesowe, za środowisko społeczne i za środowisko naturalne, w którym prowadzisz swoją działalność.

**LIDER W BRANŻY ODZYSKIWANIA DANYCH!**

- NAJNOWOCZEŚNIEJSZE LABORATORIUM W POLSCE
- NAJWYŻSZA SKUTECZNOŚĆ
- BEZPŁATNA ANALIZA USZKODZENIA
- CAŁODOBOWA OBSŁUGA

24h 663-690-690

**ODZYSKAJ SPOKÓJ**



**UL. POŁCZYŃSKA 21A, 01-377 WARSZAWA, TEL. (22)533-11-55, WWW.RECOVERY.PL**

Współcześnie pojęcie *corporate governance* zrosło się stopniowo z pojęciem *corporate responsibility (social and economic)*. Pomijając nieliczne inaczej postępujące banki zagraniczne, można stwierdzić, że znaczna część banków zagranicznych działających w Polsce, stosując werbalnie zasady *corporate governance*, podporządkowała je w praktyce odpowiedzialności (lojalności) wobec central holdingów<sup>5</sup>. Sprowadza się to do postępowania w myśl zasady: informuj o sobie w Polsce tyle, ile musisz, np. bo takie są wymagania krajowego regulatora w zakresie obowiązków informacyjnych podmiotów notowanych na GPW, płac podatki na tyle, na ile egzekwują je od ciebie, a spowiadaj się wobec holdingu i tylko jego dyspozycje wykonuj bezwarunkowo. Losy polskiej gospodarki i polskich krajowych klientów są w tej sytuacji drugo- bądź trzeciorzędne. W makroskali banki zagraniczne w Polsce potwierdzają słusność ironicznego stwierdzenia, że oferują krajowym klientom parasol, gdy deszcz przestaje padać, a zabierają go, gdy pojawia się deszczowa prognoza (z poprawką, że prognoza nie dotyczy nawet polskiego rynku tylko ich rodzimego).

Destrukcja polskiego rynku międzybankowego, szczególnie w okresie listopad–kwiecień 2009 r., i spotęgowanie wielu branżowych zatorów płatniczych przez banki zagraniczne, a także wstrzymanie finansowania wielu projektów inwestycyjnych w Polsce, miało swoje faktyczne umotyowanie nie w kondycji polskiej gospodarki i krajowych przedsiębiorstw, lecz w decyzjach zarządzających aktywami w zagranicznych centralach holdingów finansowych.

W konsekwencji polityka gospodarcza, budżetowa i monetarna stały się zakładnikami dominujących w Polsce banków zagranicznych. Stąd bezpieczeństwo ekonomiczne Polski w aspekcie monetarnym oraz sfery gospodarki realnej (a także socjalnej) jest uzależnione w dużym stopniu od tego, czy banki zagraniczne będą chciały uczestniczyć niewerbalnie w realizacji działań antykryzysowych w Polsce.

### Zadania krajowego systemu bankowego

W perspektywie dążenia Polski do strefy euro, aby w miarę szybko i sprawnie z dopuszczalnym ryzykiem systemowym

i monetarnym przyjąć wspólną walutę, pojawia się też pytanie, na ile banki zagraniczne będą w tym procesie pomagać, a na ile przeszkadzać, prowadząc gry spekulacyjne wraz z globalnymi funduszami inwestycyjnymi. Mieliśmy niedawno przykłady podejmowanych działań spekulacyjnych zmierzających do destabilizacji sytuacji monetarnej Polski. W tym zakresie linia kredytowa MFW otwarta dla Polski jest koniecznym działaniem, ale daleko niewystarczającym, kiedy brak jest silnego systemu krajowych banków komercyjnych mających doświadczenie i realnie obecnych na międzynarodowych rynkach finansowych.

Wobec tego ze strategicznego punktu widzenia pojawia się pytanie o to, czy można traktować – jak do tej pory zakładano – strukturę systemu bankowego w Polsce jako wyłącznie czynnik prorozwojowy, czy wprost przeciwnie jako coraz bardziej niebezpieczny komponent destabilizujący potencjalnie i realnie procesy gospodarcze oraz monetarne w gospodarce polskiej w okresie co najmniej kilku najbliższych lat. **Z dzisiejszej perspektywy coraz trudniej jest akceptować polskim podatnikom, przedsiębiorcom i indywidualnym konsumentom usługi finansowych dotychczasowe sposoby postępowania kapitału zagranicznego w krytycznych dla polskiej gospodarki momentach rozwojowych.** Jest to tym bardziej istotne, że wpływa też negatywnie na warunki i sposoby prowadzenia działalności przez krajowe banki i instytucje finansowe, np. w wyniku zakłócenia normalnego funkcjonowania krajowego rynku międzybankowego.

Jeżeli władze polskie nie zmienią swojego biernego podejścia do systemu bankowego w Polsce i nie dostrzegą konieczności posiadania w grupie wzmocnionych polskich banków naturalnego długookresowego sojusznika, to można przewidywać, że w najbliższych 10 latach utrzymają się obecne proporcje strukturalne w systemie bankowym w Polsce.

Ekonomicznym absurdem można nazwać dążenie w warunkach kryzysu do osłabienia krajowych podmiotów gospodarczych, w tym banków, w których kapitał państwowy ma znaczący udział, przez wypłatę dywidend. Szczególnie w odniesieniu do instytucji finansowych typu PKO

BP SA czy PZU SA. W sytuacji gdy inne kraje UE wzmacniają swoje krajowe instytucje finansowe, w naszym kraju wprost przeciwnie, kolejny polski rząd w imię krótkowzrocznych bieżących potrzeb budżetowych podejmuje decyzje osłabiające potencjał kluczowych dla bezpieczeństwa ekonomicznego i monetarnego instytucji finansowych.

W konsekwencji jeszcze silniej niż do tej pory będzie dominować subsystem banków zagranicznych, w których przejściowo istotnie zwiększył się pośredni (via banki macierzyste) udział zagranicznego kapitału państwowego. Nastąpiło to w wyniku wymuszonej kryzysem finansowym „renacjonalizacji” części banków zagranicznych. W konsekwencji czeka ten subsystem okres intensywnych zmian typu M&A powodujący nie tylko zmiany właścicielskie, ale także rosnący stopień koncentracji kapitału i decyzji w tej części systemu bankowego w Polsce. Proces koncentracji w subsystemie banków zagranicznych oznaczać będzie coraz silniejsze uzależnienie wielu procesów gospodarczych w Polsce od decyzji zewnętrznych, np. w zakresie portfelowego zarządzania aktywami holdingów finansowych, dla których rynek i gospodarka polska jest jedynie jednym z pól na szachownicy związanej z portfelowym zarządzaniem aktywami. Prowadzić to będzie m.in. obiektywnie do okresowego nasilania się zjawisk dopływu i odpływu kapitału, co będzie istotnym czynnikiem destabilizującym.

W tym kontekście można przewidywać, że jeżeli nawet utrzyma swoją pozycję (ok. 30 proc. aktywów) subsystem banków z dominującym udziałem kapitału krajowego złożony z PKO BP SA, BGK, BOŚ SA, kilku średnich i małych banków komercyjnych typu Getin Bank SA oraz grupy banków spółdzielczych (które nadal – zwłaszcza w grupie trzech banków zrzeszających – będą podlegać ewolucyjnie procesowi dalszej konsolidacji, a ponadto stopniowo będzie zrosła się z bankowością spółdzielczą subsystem spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych jako osobne zrzeszenie banków o charakterze lokalnym), to bez skutecznej realizacji już od 2009 r. długookresowej koncepcji systematycznego wzmacniania ich pozy-

cji kapitałowej i systemowej banki te nie będą silnym wspierającym partnerem polskich władz monetarnych i gospodarczych w realizacji historycznych wyzwań gospodarczych, np. związanych z efektywnym wprowadzeniem euro.

Ponadto w takiej sytuacji jednym ze szczególnych podstawowych wyzwań dla krajowego subsystemu bankowego będzie tempo przekształcania poszczególnych jego podmiotów w krajowe holdingi finansowe złożone nie tylko z banków, ale też z całej grupy innych rodzajów pośredników finansowych, takich jak ubezpieczyciele, fundusze inwestycyjne, fundusze emerytalne etc. Od stworzenia odpowiednich warunków do ukształtowania jednego dużego i kilku średnich holdingów finansowych zależy zdolność przetrwania krajowego subsystemu bankowego (a *de facto* finansowego) w konkurencyjnym otoczeniu krajowym i unijnym.

Jednocześnie od tego zależy, czy władze Polski – gospodarcze i monetarne – będą posiadać naturalne i oczywiste w krajach „starej” piętnastki UE zaplecze w silnych krajowych podmiotach finansowych. Oczywiście tworzenie krajowych holdingów finansowych wymaga skutecznego wsparcia ze strony rządu. W przeciwnym razie krajowe instytucje finansowe, w tym banki komercyjne, będzie czekać stopniowe zmniejszanie ich znaczenia i marginalizacja na rynku krajowym.

### Sugestie pozytywne

Analiza wydarzeń w systemie bankowym w Polsce w okresie od trzeciego kwartału 2008 r. do drugiego 2009 r. prowadzi do wniosku, że dotychczasowa struktura systemu bankowego w Polsce (i szerzej systemu instytucji pośrednictwa finansowego) przestaje być pozytywnym czynnikiem prorozwojowym, a staje się niebezpiecznym i negatywnym (bądź przy najbardziej ostrożnym sformułowaniu – trudno przewidywalnym) uwarunkowaniem. Jednak nadchodzi dogodny moment przeprowadzenia pewnych istotnych zmian strukturalnych w systemie bankowym w Polsce, umożliwiających częściowe wzmocnienie krajowego subsystemu bankowego. Należy więc wzmocniać banki krajowe, a nie je osłabiać przez wypłaty dywidend.

Może więc fakt, że pochodzący z różnych krajów kapitał państwowy stał się istotnym komponentem właścicielskim holdingów finansowych będących właścicielami wielu banków działających w Polsce powinien prowadzić do pytania o warunki i determinanty, które na porządku dziennym postawią problem repolonizacji części systemu finansowego w Polsce<sup>6</sup>. W tej sytuacji należy rozważyć możliwość wykupu przez polskie instytucje finansowe wspierane przez środki publiczne wybranych banków zagranicznych, zwłaszcza tych, w których bankach matkach znaczący lub dominujący wpływ uzyskały państwa macierzyste, ratujące te

banki w warunkach kryzysu. Byłoby to rozwiązanie wykorzystujące aktualną sytuację (ale można przypuszczać, że jest to dobry moment z punktu widzenia interesów polskich na podjęcie takich działań). Środki mogłyby być zebrane m.in. przez emisje specjalnych obligacji zabezpieczonych wykupywanymi akcjami banków zagranicznych. Jeżeli Skarb Państwa zamierza ratować zagrożone bankrutem instytucje finansowe, to tym bardziej powinien rozpatrzyć wariant wsparcia kapitałowego istniejącego jeszcze polskiego subsystemu bankowego poprzez wykup wybranych banków zagranicznych, np. przez PZU SA, przez PKO BP SA i konsorcja innych banków. W przeciwnym razie po upływie kilkunastu lat o polskich bankach komercyjnych będą pisać jedynie historycy. ■

Dr Zbigniew R. Wierzbicki jest pracownikiem Centrum Rozwiązań Menedżerskich SA oraz Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie

- 1 Z.R. Wierzbicki, *Dylematy bankowości komercyjnej w Polsce*
- 2 *Banki polskie u progu XXI wieku*, pr. zb., (red.) W.L. Jaworski, Poltext, Warszawa 1999, s. 90.
- 3 A. Szelągowska, *Kapitał zagraniczny w polskich bankach*, Poltext, Warszawa 2004, s. 98.
- 4 *Współczesny bank*, pr. zb., (red.) W.L. Jaworski, Poltext, Warszawa 1998, s. 83–88.
- 5 A. Szelągowska, *Kapitał zagraniczny w polskich bankach*, op. cit., s. 162.
- 6 M. Macierzyński, Ł. Radomski, *Czy w Polsce dojdzie do nacjonalizacji banków?*, www.bankier.pl, 09.01.2009.



**plettac**

Twój kompetentny PARTNER w pokonywaniu WYSOKOŚCI



montaż - demontaż rusztowań,  
zabezpieczeń zimowych, estrad i trybun

24 godzinny serwis rusztowań

wynajem rusztowań jezdnych,  
ogrodzeń tymczasowych

projektowanie



BIS plettac sp z o.o. | ul. Kościuszki 19 | 63-500 Ostrzeszów | tel. 062 587 01 00 | fax 062 586 17 00 | www.plettac.pl | office@plettac.pl