

Kurs na emigrację?

PKO BP wejście na brytyjski rynek podjęło dla budowy i wzmocnienia prestiżu banku jako instytucji działającej globalnie, zyskania medialnego rozgłosu i zaspokojenia ambicji politycznych nadzorujących decydentów. Ze oto budują wielką narodową organizację.

KRZYSZTOF SOWA

Poprzedni zarząd praktycznie zainwestował PKO BP, zwłaszcza ekspansję na zagraniczne rynki. Z uznaniem zatem należy odnieść się do decyzji Rafała Juszczyka, nowego prezesa banku. Zainteresował się on nie tylko na rynku brytyjskim, ale i ukraińskim.

GRA NA DWÓCH FRONTACH

PKO BP zamierza zainwestować 100 mln dolarów w Kredobank Ukraina, w którym ma 98,2 proc. akcji. Bank ten zajmuje 20–22 pozycję na lokalnym rynku pod względem wartości aktywów z prawie dwuprocentowym w nim udziałem. Dysponuje 140 placówkami, obsługuje ćwierć miliona klientów, 70 proc. aktywów stanowią aktywa korporacyjne. W ciągu pięciu lat PKO chce wprowadzić Kredobank do pierwszej piątki, zwiększyć do 10 proc. udział w rynku oraz zmienić strukturę aktywów na rzecz segmentu detalicznego (wzrost do 70 proc.) i przekształcić go z instytucji regionalnej w bank ogólnoukraiński. Zamierza to osiągnąć, wprowadzając nowe produkty (kredyty hipoteczne, ratalne i gotówkowe) oraz rozwijając bankowość inwestycyjną.

W Wielkiej Brytanii PKO BP planuje obsługę 10 proc. polskich emigrantów. Zamierza otworzyć oddziały operacyjne w Londynie (ewentualnie i innych największych miastach), a w przyszłości być może także w Irlandii. Oferta (m.in. kredyty hipoteczne i płatności) będzie skierowana przede wszystkim do klientów detalicznych, którzy

– na podstawie umowy podpisanej w lipcu br. z Bank National Westminster (Grupa Royal Bank of Scotland) – już mogą realizować darmowe przelewy z kont obu banków. Nie można obecnie ocenić szczegółowo tych działań i ich wyników, zwłaszcza projektu brytyjskiego – a to ze względu na:

- poufność informacji odnośnie tak strategicznych działań banku, jakimi jest ekspansja na zagraniczne rynki,
 - wstępną fazę tego projektu, który nawet nie został jeszcze wprowadzony w życie, a jest w trakcie przygotowania.
- Wygląda na to, że projekt „ukraiński” oparty jest na „poszukiwaniu rynków i zasobów”. Tamtejszy sektor finansowy i bankowy nie prezentuje wyższego niż polski poziomu, zwłaszcza jeśli chodzi o konkurencję, wiedzę, kwalifikacje czy kompetencje. Zasadne jest zatem niekoncentrowanie się na „poszukiwaniu strategicznych aktywów i zdolności” możliwych do przejścia na ukraińskim rynku i wykorzystaniu również w Polsce oraz bazowanie na polskich rozwiązaniach i modelach biznesowych.

Jeśli chodzi o wejście na brytyjski rynek, to można odnieść wrażenie, że uczyniono to przede wszystkim dla budowy i wzmocnienia prestiżu banku jako instytucji działającej globalnie oraz medialnego rozgłosu. Po trosze także i dla zaspokojenia próżnych ambicji politycznych decydentów nadzorujących PKO BP, że oto budują wielką narodową organizację, promieniującą na całą Europę. Tymczasem umiędzynarodowienie działalności i ekspansja na zagraniczny

rynek, jako jedna z najtrudniejszych i najbardziej skomplikowanych strategii biznesowych – a zarazem umożliwiająca odniesienie olbrzymich korzyści – powinna być podejmowana i realizowana przede wszystkim na podstawie zimnych przesłanek ekonomicznych i finansowych.

ZŁA STRATEGIA DOCELOWA

Bank nie docenił znanej zasady „myśl globalnie, a działaj lokalnie”, ponieważ w projekcie brytyjskim zastosowano prawie taki sam motyw działalności jak w ukraińskim, czyli „poszukiwanie rynku”. Z tą różnicą, że oferta jest skierowana przede wszystkim do polskiej emigracji (podążanie za klientem). Obsługa bankowa Polaków została uznana za strategię docelową, zaś powinna być jedynie wyściową. Rynek brytyjski potraktowano tak samo jak inne rynki europejskie. Zastosowano motywy i cele ekspansji, których nie stosują profesjonalne banki o międzynarodowych ambicjach w projektach wejścia na strategiczne rynki. Wielka Brytania zaś, a zwłaszcza Londyn jest najważniejszym rynkiem i centrum finansowym w Europie i jednym z najważniejszych na świecie. Działają tu największe banki międzynarodowe, ale również instytucje zagraniczne rozpoczynające proces umiędzynarodowienia. Najważniejszym strategicznie i finalnym celem wejścia do Wielkiej Brytanii nie jest typowe poszukiwanie rynku dla swoich usług (nawet na zasadzie podążania za klientem), lecz przede wszystkim poszukiwanie strategicznych aktywów i dostęp do najnowocześniejszych, zaawansowanych innowacyjnie i technologicznie produktów i usług bankowych, modeli biznesowych, metod zarządzania, wzorców angielskiej i globalnej kultury korporacyjnej, wiedzy, ponadprzeciętnych umiejętności i zdolności organizacyjnych, dostępnych w londyńskim City. Te unikalne niematerialne aktywa i wartości powinny być wykorzystywane przez całe PKO BP dla przejścia do wyższej klasy działań biznesowych – przekształcenia lokalnego banku w nowoczesną instytucję potrafiącą wykorzystywać globalnie dostępne zasoby i aktywa, zapewniając jednocześnie swoim klientom wysokiej jakości usługi na międzynarodowym poziomie. Klientom nie tylko w ujęciu globalnym, ale również w Polsce – wzmocniając tym samym swoją pozycję na polskim rynku bankowym, na którym działają konkurenci (w tym również oddziały publicznych niemieckich, francuskich i skandynawskich banków), posiadający dostęp do tych globalnych i międzynarodowych rozwiązań, które jeszcze nie są dostępne dla PKO.

Obecność w Londynie nie powinna więc sprowadzać się do sieci punktów sprzedaży oraz ewentualnie małej regionalnej centra-

TRANSGRANICZNE FUZJE I PRZEJĘCIA (CB M&A DEALS) *

Lp.	Wartość transakcji w mld USD)	Przejmowany bank		Przejmujący bank	
		Nazwa	Kraj pochodzenia	Nazwa	Kraj pochodzenia
1	18,3	Bayerische Hypo- und Vereins	Niemcy	Unicredito Italiano SpA	Włochy
2	5,0	Absa Group Ltd.	RPA	Barclays PLC	UK
3	3,8	Banknorth Group Inc., ME	USA	Toronto – Dominion Bank	Kanada
4	3,3	Korea First Bank	Korea Pld.	Standard Chartered PLC	UK
5	3,3	Bank Austria Creditanstalt AG	Austria	Unicredito Italiano SpA	Włochy
6	3,1	Bank of China Ltd.	Chiny	Investor Group	UK
7	2,3	AS Hansapank	Estonia	FoereningsSparbanken AB	Szwecja
8	1,9	Northern Bank Ltd.	UK	Danske Bank A/S	Dania
9	1,6	Turkiye Garanti Bankasi AS	Turcja	GE Consumer Finance	USA
10	1,1	Turk dis Ticaret Bankasi	Turcja	Fortis Group	Belgia
11	1,0	JSPPB Aval	Ukraina	Raiffeisen International AG	Austria

Źródło: WIR (2006): World Investment Report 2006, * o wartości przekraczającej 1 mld dolarów, w 2005 roku

li. Głównym celem powinno być stworzenie dużego centrum biznesowego, obejmującego również najważniejsze strategiczne decyzje i kompetencje, obecnie lokowane w centrali w Polsce. To powszechny model biznesowy realizowany nie tylko przez banki prywatne, ale również publiczne niemieckie, francuskie czy skandynawskie, kontrolowane bezpośrednio lub pośrednio przez administrację państwową i/lub samorządową, w tym również koncentrujące się na segmencie bankowości detalicznej. Tego typu działań strategicznych nie można interpretować jako wyprowadzania miejsc pracy i aktywów z państwowego banku, lecz jako osiągnięcie nadzwyczajnych korzyści, które mają wzmocnić pozycję rynkową i konkurencyjną banku również w Polsce. Nie można przy tym zapominać, że Londyn jest dla wielu zagranicznych banków centrum penetracji innych rynków, nie tylko w Europie, ale również Afryce, na Bliskim Wschodzie, a nawet w Ameryce Południowej – przede wszystkim w segmencie bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej. Oczywiście tak strategiczne działania nie leżą w kompetencjach zarządu PKO BP czy też nawet rady nadzorczej. Istotna jest jednak zmiana mentalności politycznych nadzorców banku i zrozumienie pewnych zjawisk występujących w gospodarce światowej oraz w globalnym systemie bankowym i finansowym.

PRZECHWYCIĆ EMIGRANTÓW

Powyższa strategia docelowa nie powinna oczywiście przysłonić strategii cząstkowej, która winna być również wyjściową – czyli kompleksowej i profesjonalnej obsługi polskiej emigracji. Grupa ta cieszy się dużym zainteresowaniem banków brytyjskich – zatrudniają one polskich pracowników obsługi, dysponują dwujęzykową wersją dokumentacji itd. PKO BP powinien w szybkim

tempie przygotować sieć oddziałów, zapewniających klientom szeroką ofertę produktową i usługową, bardzo dokładnie dopasowaną do ich potrzeb i warunków brytyjskich, także pod względem kosztowym. W ofercie znaleźć się powinno m.in. prowadzenie rachunków bankowych, wszelkiego rodzaju przelewy, kredyty hipoteczne, bieżące i inwestycyjne, karty kredytowe, bankowość elektroniczna, ale również produkty depozytowe i konta oszczędnościowe. Powinna ona być skierowana nie tylko do klientów

**Bank nie docenił
znanej zasady „myśl
globalnie, a działaj
lokalnie”, ponieważ
w projekcie brytyjskim
zastosowano
prawie taki sam
model działalności
jak w ukraińskim.**

detalicznych, ale również korporacyjnych, zwłaszcza z segmentu małych i średnich firm, powstających obecnie w Wielkiej Brytanii w tempie astronomicznym.

Proces budowy oddziałów na zagranicznych rynkach jest zawsze bardzo trudny i skomplikowany. Jednak zastanawiające jest nie tylko bardzo wolne jego tempo, ale i skromna liczba placówek i także plany obsługi – docelowo zaledwie 10 proc. polskich emigrantów. Nie powinny one być zbyt optymi-

styczne, ale można odnieść wrażenie, że nawet projekt obsługi Polaków na wyspach brytyjskich jest traktowany jako ważny medialnie, a nie strategicznie. A powinien być za taki uznany, bowiem milion osób z dużym potencjałem wzrostu zamożności oraz sympatią i sentymentem do polskiej marki może stanowić trwałe fundamenty portfela klientów w Wielkiej Brytanii, generującego imponujące wyniki finansowe. Chociaż 90 proc. polskich emigrantów już otworzyło rachunki (zazwyczaj w bankach brytyjskich), to wydaje się, że szanse ich odzyskania są realne – i to w dużej skali. Ważne jednak, aby zaczęto to robić jak najszybciej, a nie za 5 czy 10 lat. Wtedy relacje Polaków z ich brytyjskimi bankami będą tak silne, że proces ich pozyskiwania będzie bardzo utrudniony. Tym bardziej że wówczas zamożniejsi Polacy korzystający z wielu produktów i usług bankowych będą bardzo atrakcyjną grupą klientów, której żaden bank brytyjski nie będzie chciał stracić. PKO BP powinien zatem uznać projekt brytyjski za strategicznie ważny.

**PROFESJONALIZM
WZMOCNIONY DOŚWIADCZENIEM**

Fundamentalne znaczenie w strategiach ekspansji na zagraniczne rynki ma profesjonalna kadra zarządzająca o bogatym i ponadprzeciętnym doświadczeniu w komercyjnych instytucjach o charakterze globalnym – czyli najlepsi z najlepszych. PKO BP, w przeciwieństwie np. do Getin Banku, nie do końca zdaje się to rozumieć. Dobrze, że bank jest zainteresowany pozyskiwaniem młodej i dobrze rokującej kadry, jednak celowe byłoby powierzenie tego typu projektu menedżerowi z nadzwyczajnym doświadczeniem, zwłaszcza w zakresie efektywnego kierowania podobnym projektem za granicą, najlepiej w Wielkiej Brytanii. Dotyczy to zarówno pozycji szefa całości w centrali PKO BP, jak również osoby bezpośrednio ulokowanej na Wyspach. Dobrym rozwiązaniem byłoby zatrudnienie kogoś z najwyższej półki z londyńskiego CITY, dla którego rynek brytyjski jest macierzysty i który wprowadzał nań – skutecznie i efektywnie – zagraniczne banki. W kraju mamy przynajmniej kilkanaście osób spełniających te wymagania, m.in. kilku byłych lub obecnych pracowników banku BPH. A jeśli polityczni nadzorczy państwowych banków nie mają zaufania do rodzimych menedżerów wysokiego szczebla, powinni wybrać zagranicznych o ponadprzeciętnym doświadczeniu i wiedzy, z której cały bank, również centrala w Polsce, może czerpać niewymierne korzyści. Są oni całkowicie apolityczni i koncentrują się na profesjonalnym wykonaniu swojego zadania. Zatrudnianie zagranicznych menedżerów w niemieckich, francuskich czy skandynaw-

skich publicznych bankach to standard. Skala i rozmiar działalności PKO BP sprawiają, że dodatkowe koszty wynagrodzeń nawet rzędu 5–10 mln euro nie będą dla niego odczuwalne, a przecież stwarzają szansę generowania wielokrotnie większych zysków. Pewnym utrudnieniem są zapisy tzw. ustawy kominowej w przypadku wynagrodzeń zarządu. Istotnym elementem osłabiającym wagę i znaczenie ekspansji PKO BP na rynek brytyjski jest relatywnie niska pozycja menedżera projektu w strukturze organizacyjnej banku – zastępca dyrektora Centrum Bankowości Zagranicznej. Tak strategiczny projekt powinien realizować menedżer pełniący funkcję członka zarządu banku. Nie chodzi o formalne nadzorowanie, a pełną koncentrację i aktywny udział.

A INNE RYNKI?

Skala działalności i rozmiar PKO BP są na tyle duże, że poza rynkiem brytyjskim i ukraińskim powinien aktywnie uczestniczyć w procesie transgranicznego rozwoju na innych płaszczyznach. Powinien zainteresować się projektami akwizycyjnymi, zwłaszcza na Bałkanach (Rumunia, Bułgaria i kraje b. Jugosławii) i w Rosji. Drugim kierunkiem zagranicznej ekspansji powinny być kraje starej UE, zwłaszcza Niemcy. Ten rynek bankowy zaliczany jest do bardzo konkurencyjnych i trudnych biznesowo o dużej aktywności niemieckich i zagranicznych instytucji. Co więcej, każdy z tamtejszych banków jest nieporównywalnie większy od każdego polskiego, nawet od PKO BP. Wartość aktywów średniego z nich znacznie przewyższa aktywa całego sektora bankowego w Polsce.

PKO BP z funduszami własnymi na poziomie 6,6 mld zł (ok. 1,7 mld euro) i aktywami o wartości 101,2 mld zł (ok. 26,6 mld euro) nie może skutecznie uczestniczyć w projektach akwizycyjnych na rynku niemieckim. Wydaje się jednak, że zupełne jego ignorowanie i pomijanie jest strategicznym błędem. Bankowość niemiecka

jest jedną z najbardziej rozwiniętych, nowoczesnych i innowacyjnych na świecie. Kluczowym motywem ekspansji na ten rynek powinien zatem być dostęp do tych rozwiniętych, nowoczesnych i innowacyjnych modeli biznesowych, wiedzy i umiejętności, metod zarządzania, know-how, wzorców niemieckiej i globalnej kultury korporacyjnej. Potem powinny być one wykorzystane, nie tylko tam, ale również w Polsce – także w rywalizacji z niemieckimi bankami, tak bardzo aktywnymi na naszym rynku. Tylko w Berlinie funkcjonuje kilkadziesiąt tysięcy polskich firm – mogą one stanowić optymalną bazę potencjalnych klientów. Na tak trudnym rynku, należy skoncentrować się na tej właśnie niszy

rynkowej – i na niej oprzeć strategię wyjściową przy ekspansji do Niemiec. Mamy właśnie optymalny moment na taką aktywność. Proces powinien być przeprowadzony bardzo sprawnie i profesjonalnie. A kierować nim winni doświadczeni menedżerowie z górnej półki, znający rynek niemiecki i wprowadzający tam – z sukcesem – zagraniczne banki. Tak jak i projektami akwizycyjnymi w Europie środkowo-wschodniej. Nie wystarczy jedynie korzystanie ze wsparcia biznesowego nawet bardzo renomowanych międzynarodowych firm doradczych i banków inwestycyjnych. PKO BP nie powinien mieć kompleksów, że nie posiada takiej kadry, bowiem nie prowadził tego typu projektów wcześniej.

Pasywność banku w zakresie ekspansji na zagraniczne rynki, zwłaszcza Wielkiej Brytanii i Niemiec, nie można tłumaczyć brakiem wiedzy, doświadczenia, umiejętności, odpowiedniej kadry czy też koniecznością koncentracji biznesowej na rynku polskim i społeczną misją instytucji. Osiągnięcie kompleksowych lub cząstkowych celów na zagranicznym rynku stwarza możliwość kontynuowania działań penetracyjnych na nowych rynkach i nowych segmentach. Przede wszystkim zaś umożliwi osiągnięcie potężnych korzyści (dla akcjonariuszy, czyli również Skarbu Państwa), których nie uzyska firma prowadząca działalność wyłącznie na krajowym rynku.

Strategiczna zmiana charakteru i zasięgu geograficznego działalności PKO BP (nie zaś akcjonariatu) wymaga zmiany mentalności politycznych nadzorców banku. Dziś koncentrują oni swoją uwagę przede wszystkim na dostarczaniu budżetowi państwa wysokich dywidend. Drenują bank, nie myśląc przy tym o jego długofalowym rozwoju – otwarciu na nowe rynki i segmenty bankowości. A przecież to kolejna szansa na wzrost wartości aktywów Skarbu Państwa. Nie zapominajmy przy tym o zgoła politycznym projekcie fuzji PKO BP z PZU, którego realizacja doprowadziłaby do powstania klonu koreańskiego czebola – czyli wielkiej firmy na glinianych nogach, niezdolnej do skutecznej rywalizacji z rynkowymi konkurentami. Na tak trudny projekt nie zdecydował się nawet niemiecki Allianz (właściciel Dresdner Bank AG), a doświadczenie i kwalifikacje tych korporacji na pewno nie są niższe niż naszych dwóch pereł finansowych (PKO BP i PZU). Na wprowadzeniu takiego projektu ucierpiałaby aktywność PKO BP na zagranicznych rynkach. Wciąż jednak wielu ekonomistów i polskich praktyków bankowych ignoruje lub przynajmniej nie docenia korzyści wynikających z umiędzynarodowienia i globalizacji działalności średnich lub małych banków.

POZIOM PENETRACJI BANKÓW MIĘDZYNARODOWYCH W UNII EUROPEJSKIEJ *

Lp.	2005	Krajowe banki	Banki z innych państw UE	Banki z państw poza UE
1	Stara UE – 15 państw	75	17	8
2	Nowe kraje EU – 10 państw	35	60	5
3	UE (razem) – 25 państw	74	18	8

Źródło: D. Schoenmaker, *The Future Architecture of the Financial Safety Net in the EU*; * w proc.

Londyn jest dla wielu zagranicznych banków centrum penetracji innych rynków.

WYNIKI FINANSOWE PKO BP *

Lp.	Pozycja	2005	2006	Zmiana (proc.)
1		6 161,3	6 622,4	(+) 7,5
2	Aktywa	91 613,2	101 246,2	(+) 10,5
3	Kredyty i pożyczki	46 874,6	58 938,9	(+) 25,7
4	Depozyty	76 747,6	82 900,1	(+) 8,0
5	Przychody z działalności podstawowej	9 012,4	9 211,9	(+) 2,2
6	Zysk netto	1 755,6	2 182,4	(+) 24,3
7	Współczynnik wypłacalności	14,1 proc.	11,7 proc.	
8	Wzrost na kapitale (ROE)	28,5 proc.	32,9 proc.	
9	Koszty do dochodów (C/I)	73,0 proc.	66,9 proc.	

Źródło: Dodatek do „Miesięcznika Finansowego BANK” (06/2007; * w latach 2005–2006, w mln złotych)