

# Paweł Paczowski

---

## Fuzje i przejęcia na rynku bankowym w Polsce

---

International Journal of Management and Economics 25, 191-202

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Paweł Paczowski  
*Studia doktoranckie*

## Fuzje i przejęcia na rynku bankowym w Polsce

### Wstęp

Rynek usług bankowych zaliczany jest, obok rynku kapitałowego oraz rynku usług ubezpieczeniowych, do szerokiego rynku usług finansowych, definiowanych jako usługi związane z przepływem kapitału i płatnościami stanowiącymi część procesu mobilizowania i alokacji zasobów finansowych<sup>1</sup>. Działalność podmiotów funkcjonujących na rynku usług bankowych klasyfikowana jest w Polskiej Klasyfikacji Działalności PKD 2007 w sekcji K (Działalność finansowa i ubezpieczeniowa), dziale 64 (Finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszów emerytalnych), podklasie 64.19.Z (Pozostałe pośrednictwo pieniężne).

Procesy konsolidacji branży bankowej w Polsce, przejawiające się licznymi fuzjami banków komercyjnych, są jednym z najważniejszych procesów przeobrażających w ostatnich latach omawiana branżę.

Celem artykułu jest przedstawienie dynamiki fuzji i przejęć banków komercyjnych działających w Polsce w ciągu ostatnich kilkunastu lat, wskazanie motywów kierujących instytucjami dokonującymi wspomnianych transakcji oraz korzyści, jakie stają się udziałem banków uczestniczących w procesach konsolidacyjnych. Sytuacja w Polsce ukazana została na tle procesów zachodzących w krajach Unii Europejskiej, w szczególności uzasadniona została teza, że zjawiska zachodzące w Polsce są w dużej mierze odzwierciedleniem procesów konsolidacyjnych zagranicznych instytucji finansowych. Zarysowane zostały ponadto perspektywy rozwoju omawianych procesów w najbliższych latach.

### Procesy fuzji i przejęć na rynku usług bankowych w Polsce

**Podstawowe pojęcia.** Przez pojęcie **fuzji** należy rozumieć połączenie majątku dwóch lub więcej instytucji (w przypadku niniejszej pracy banków), **przejęcie** natomiast to nabycie pakietu akcji banku dającego nabywcy możliwość samodzielnego sprawowania kontroli nad bankiem, w tym obsadzania większości stanowisk w radzie nadzorczej oraz zarządzie<sup>2</sup>, przy czym nabyciu akcji nie towarzyszy (tak jak w przypadku fuzji) integracja aktywów oraz utrata osobowości prawnej podmiotów.

Główne motywy fuzji i przejęć to:

- dążenie do zwiększenia zysku dzięki uzyskaniu obniżki kosztów na skutek efektów synergicznych wynikających z korzyści skali, do wzrostu przychodów wynikającego ze zwiększenia udziałów na dotychczasowych rynkach geograficznych oraz wejścia na nowe rynki i rozszerzenia oferty
- dywersyfikacja ryzyka działalności
- motywy menedżerskie (wzrost prestiżu kadry zarządzającej).

Fuzje i przejęcia to (obok nieomawianych w niniejszej pracy aliansów strategicznych) procesy przyczyniające się do konsolidacji w branży bankowej.

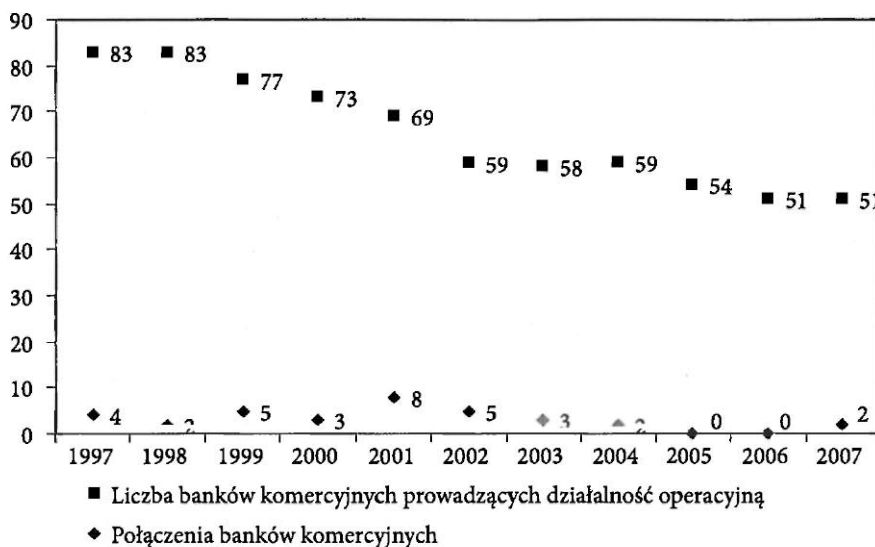
**Etapy rozwoju bankowych fuzji i przejęć w Polsce.** Analizując procesy konsolidacji w branży bankowej w Polsce w ciągu ostatnich kilkunastu lat, wyodrębnić można trzy charakterystyczne etapy<sup>3</sup>.

Pierwszy etap rozpoczął się na początku lat 90. i trwał mniej więcej do roku 1996. W tym okresie omawiana branża przeszła zasadniczą transformację, polegającą na stopniowym dostosowaniu systemu bankowego do warunków gospodarki rynkowej: NBP przekształcono w nowoczesny bank centralny (z którego struktur wyłączono wcześniej 9 banków mających prowadzić działalność komercyjną), rozpoczęto proces powoływania banków komercyjnych oraz umożliwiano prywatyzację banków. Liberalna początkowo polityka licencyjna (w rekordowym 1990 r. wydano 45 licencji<sup>4</sup>) skutkowała powstaniem licznej grupy małych i słabych banków. Transakcje fuzji i przejęć dokonywane we wspomnianym okresie miały przede wszystkim charakter sanacyjny i służyły wzmocnieniu i uporządkowaniu tworzącego się systemu. W 1991 r. NBP zastrzył politykę licencyjną w celu uniknięcia tworzenia dużej liczby małych i słabych finansowo banków. Wspomniana restrykcyjna polityka licencyjna wraz z przepisami ograniczającymi inwestorom zagranicznym możliwość tworzenia własnych filii oraz oddziałów wymuszała niejako na inwestorach zagranicznych nabywanie akcji prywatyzowanych banków państwowych oraz przejmowanie kontroli nad małymi bankami prywatnymi znajdującymi się w trudnej sytuacji finansowej<sup>5</sup>.

W 1997 r. rozpoczął się drugi, trwający do 1999 r., etap procesów konsolidacyjnych, związany z procesem prywatyzacji banków państwowych. Celem fuzji i przejęć nie było już w owym czasie ratowanie banków zagrożonych upadłością, lecz chęć wzmocnienia pozycji rynkowej banków, wchodzenia na nowe obszary działalności oraz rozpoczynania działalności w tych regionach Polski, w których banki nie były wcześniej obecne. Pod koniec omawianego okresu zasadnicze procesy prywatyzacyjne zostały zakończone, a inwestorzy zagraniczni sprawowali kontrolę nad większością dużych i średnich banków.

W 2000 r. rozpoczął się trzeci, trwający w zasadzie do dziś etap konsolidacji w branży bankowej, w którym dominujące motywy dokonywanych fuzji i przejęć to chęć uproszczenia struktur organizacyjnych bankowych grup kapitałowych oraz wyeliminowania konkurencji między podmiotami kontrolowanymi przez tego samego inwestora (rezultatem procesów prywatyzacyjnych była bowiem sytuacja, w której różne banki miały

tego samego właściciela). Omawiany okres cechował się największym spadkiem liczby banków oraz największą liczbą dokonanych fuzji, co ilustruje rysunek 1.



**Rysunek 1. Liczba banków komercyjnych prowadzących działalność operacyjną oraz liczba połączeń banków komercyjnych w latach 1997–2006**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Stefański, *Polski system bankowy w okresie transformacji*, „Bank Kredyt” luty 2005, s. 30; *Sytuacja finansowa banków w 2005 r. Synteza*, Warszawa 2006, s. 6; *Sytuacja finansowa banków w 2006 r. Synteza*, Warszawa 2007, s. 7 oraz informacji z posiedzeń Komisji Nadzoru Bankowego [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl). (17.06.2008).

W latach 1989–2006 miało miejsce w Polsce około pięćdziesięciu połączeń banków komercyjnych<sup>6</sup>. Kulminacyjny okres procesu konsolidacji przypadł na lata 1999–2002, a w szczytowym 2001 r. nastąpiło 8 fuzji bankowych. W omawianym okresie dominowały cztery typy połączeń:

- połączenie między bankiem krajowym (kontrolowanym przez bank zagraniczny) a spółką banku zagranicznego działającą w Polsce, czego przykładem było połączenie Citibanku Poland S.A. z Bankiem Handlowym w Warszawie, kontrolowanych przez Citibank Overseas Investment Corp.
- połączenie między dwoma bankami krajowymi mającymi tego samego inwestora zagranicznego, czego przykładem była fuzja Banku Zachodniego S.A. i Wielkopolskiego Banku Kredytowego S.A., zależnych od Allied Irish Bank European Investments Ltd.
- połączenie banków działających w ramach jednej grupy kapitałowej, czego przykładem była fuzja BIG Banku S.A. i BIG Banku Gdańskiego S.A.

- połączenie banków działających w Polsce, do którego doszło w wyniku fuzji ich właścicieli poza granicami kraju, czego przykładem było połączenie PBK S.A. i BPH S.A. będące efektem fuzji HypoVereinsbanku i Banku Austria Creditanstalt<sup>7</sup>.

Podkreślić należy, iż nie każda fuzja obejmowała dwa banki: w 1999 r. doszło np. do przejęcia przez Bank Pekao S.A. trzech z dziewięciu banków wyodrębnionych ze struktur NBP jeszcze w lutym 1989 r., tj. Pomorskiego Banku Kredytowego w Szczecinie, Banku Depozytowo-Kredytowego w Lublinie oraz Powszechnego Banku Gospodarczego w Łodzi.

W latach 2005 i 2006 nie było fuzji banków komercyjnych w Polsce, w 2007 r. natomiast Komisja Nadzoru Bankowego (KNB) podjęła decyzje umożliwiające dokonanie dwóch fuzji bankowych: 3 października 2007 r. KNB wydała zezwolenie na połączenie Banku DnB Nord Polska S.A. oraz Banku Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych S.A., jak również wydała zgodę na podział Banku BPH S.A., który to podział był warunkiem dokonania fuzji banków BPH S.A. i Banku Polska Kasa Opieki S.A. (Banku Pekao S.A.).

Druga ze wspomnianych fuzji, będąca następstwem połączenia dwóch europejskich grup kapitałowych, tj. UniCredito (czyli właściciela Banku Pekao S.A.) oraz HVB (właściciela Banku BPH S.A.) budziła przez wiele miesięcy gorące emocje. Wynikały one m.in. z faktu, że kontrowersyjna konsolidacja dotyczyła drugiego i trzeciego banku na polskim rynku. Procesowi konsolidacji wspomnianych instytucji próbował zapobiec polski rząd, argumentując, że efektem omawianej fuzji będzie nadmierna koncentracja branży bankowej w Polsce wynikająca ze skupienia znaczącej części aktywów, depozytów i kredytów w rękach zaledwie kilku podmiotów, kontrolowanych w dodatku (za wyjątkiem Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego S.A., w skrócie banku PKO BP S.A.) przez zagraniczny kapitał. Nie mając narzędzi umożliwiających wstrzymanie konsolidacji, rząd wymógł jednakże podział Banku BPH S.A., polegający na wyłączeniu ze struktur Banku BPH S.A. liczącego 200 oddziałów tzw. mini-BPH, który został następnie odsprzedany za 625,5 mln euro bankowi GE Money. W celu umożliwienia fuzji Sejm RP znowelizował w 2006 r. ustawę Prawo bankowe, która przed zmianą nie pozwalała na podziały banków działających w formie spółek akcyjnych. W wyniku fuzji 6650 pracowników Banku BPH S.A.<sup>8</sup> przeszło do Banku Pekao S.A.; Bank Pekao S.A. przejął także ponad 70% z około 2,5 mln klientów Banku BPH S.A., podczas gdy infrastruktura informatyczna pozostała w mini-BPH.

W dniu 7 marca 2007 r. Komisja Nadzoru Bankowego wydał ponadto zgodę na wykonywanie przez Fortis Brussels SA/NV, za pośrednictwem spółki Dominet S.A., prawa ponad 75% głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy Dominet Banku S.A. z siedzibą w Lubinie<sup>9</sup>. Uzyskanie zgody stanowiło jeden z pierwszych etapów procedury połączenia tych banków. Przewidywany termin fuzji prawnej wspomnianych instytucji to 1 lipca 2009 r.

Procesy fuzji i przejęć, których skala uległa pewnemu ograniczeniu w latach 2003–2008, mogą ponownie nabrać tempa w 2009 r. w związku z kryzysem na światowych rynkach finansowych. Podkreślić należy, że zjawiska zachodzące w Polsce będą w głównej mierze odzwierciedleniem zjawisk zachodzących poza granicami: przewiduje się, że te banki zagraniczne, które w wyniku kryzysu znalazły się w szczególnie trudnej sytuacji, dążąc

mogą do sprzedaży spółek zależnych. Można przyjąć, że w pierwszej kolejności pozbywać się będą instytucji funkcjonujących na rynkach, które nie są kluczowe z punktu widzenia ich strategii, a takim rynkiem dla banków zachodnioeuropejskich czy amerykańskich jest rynek polski. Głównym nabywcą omawianych banków będą zapewne instytucje już funkcjonujące na polskim rynku, planujące dalszą na nim ekspansję. Eksperti firmy Deloitte szacują, że w 2009 r. właściciela może zmienić nawet klika z dwudziestu największych polskich banków<sup>10</sup>. Przyczyną fuzji może być ponadto chęć ograniczenia kosztów przez podmioty będące właścicielami więcej niż jednego banku. W styczniu 2009 r. zapowiedziana została fuzja dwóch banków należących do Leszka Czarneckiego: detalicznego Getin Banku oraz skierowanego do zamożnych osób Noble Banku. Deklarowane przyczyny fuzji to m.in. wzmocnienie kapitałowe banków, poprawa ich płynności, poszerzenie sieci sprzedaży oraz umocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku<sup>11</sup>.

**Wpływ fuzji i przejęć na koncentrację w sektorze bankowym.** Procesy fuzji i przejęć dokonane w latach 1999–2002 wpłynęły na strukturę branży bankowej w Polsce: dzięki dokonanej konsolidacji, w której trakcie duże podmioty przejmowały banki średniej wielkości, powiększył się dystans pomiędzy dziesięcioma największymi bankami w Polsce a pozostałymi bankami<sup>12</sup>. Poziom koncentracji w branży bankowej nie uległ jednakże znaczącym zmianom.

Istnieje wiele miar koncentracji w branży bankowej. Do najpopularniejszych zaliczyć można miary obrazujące udział aktywów (depozytów, kredytów) grupy banków (najczęściej pięciu, rzadziej dziesięciu czy piętnastu) charakteryzujących się najwyższym poziomem analizowanej wartości do sumy danej wartości dla całej branży oraz wskaźnik Herfindahla-Hirschmana stanowiący sumę kwadratów udziałów poszczególnych podmiotów w łącznej wartości branży.

$$\text{Wskaźnik Herfindahla-Hirschmana (WHH)} = \sum_{i=1}^n u_i^2$$

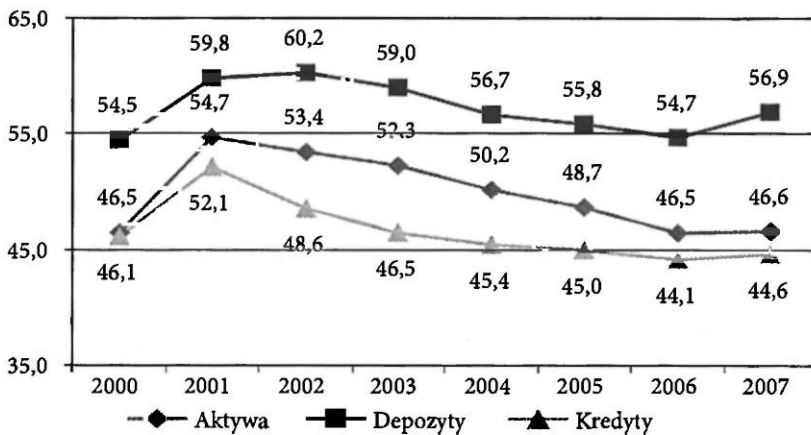
gdzie  $n$  to liczba podmiotów w branży;  $u_i$  to udział aktywów (depozytów, kredytów)  $i$ -tego banku w aktywach (depozytach, kredytach) całej branży.

Wskaźnik WHH przejmuje wartości od  $1/n$  (w przypadku równomiernego rozłożenia cechy) do 1 (w sytuacji doskonałej koncentracji danej cechy)<sup>13</sup>. Przyjmuje się, że gdy WHH jest mniejsze niż 0,1, branżę bankową danego kraju uważa się za nieskoncentrowaną, natomiast gdy jest większy niż 0,18 – za skoncentrowaną<sup>14</sup>.

Udziały pięciu największych banków w rynku (pod względem aktywów, depozytów i kredytów) oraz wskaźniki koncentracji Herfindahla-Hirschmana w latach 2000–2006 ilustrują rysunki 2 i 3.

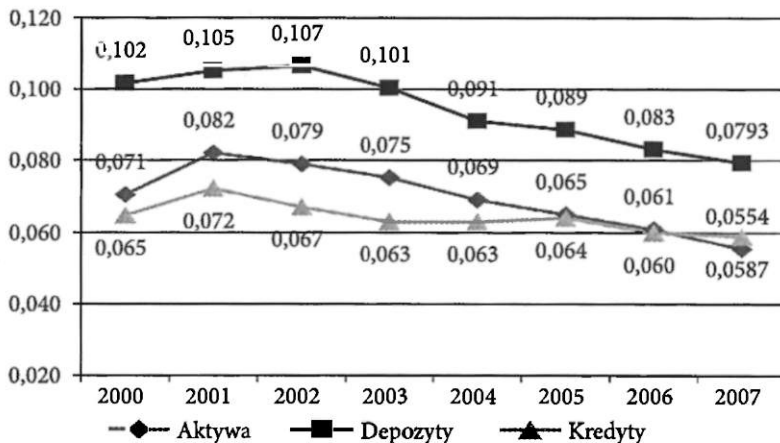
Analiza powyższych danych wskazuje, że fala fuzji w latach 1999–2002 nie przełożyła się na znaczący wzrost poziomu koncentracji branży bankowej w Polsce. Podkreślić należy przy tym, że rynek usług bankowych w Polsce jest jednym z mniej skoncentrowanych rynków w krajach UE. Najbardziej skoncentrowane rynki mają Estonia, Belgia i Ho-

landia, w których to krajach udział aktywów pięciu największych banków w aktywach branży wynosi odpowiednio 98,1%, 85,2% i 84,8%, natomiast najmniej skoncentrowane Wielka Brytania, Luksemburg, Włochy i Niemcy, w których wskaźnik ten przyjmuje wartości wynoszące odpowiednio 36,3%, 30,7%, 26,7% oraz 21,6%<sup>16</sup>.



Rysunek 2. Udziały pięciu największych banków w rynku (pod względem aktywów, depozytów oraz kredytów) w latach 2000–2007 (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sytuacja finansowa banków w 2006 r. Synteza, NBP, Warszawa 2007, s. 12, Sytuacja finansowa banków w 2004 r. Synteza, NBP, Warszawa 2005, s. 15, Raport o sytuacji banków w 2007 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2008, s. 79.



Rysunek 3. Wskaźniki koncentracji Herfindahla-Hirschmana w latach 2000–2007<sup>15</sup>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sytuacja finansowa banków w 2006 r. op.cit., s. 13 oraz Sytuacja finansowa banków w 2004 r. op.cit., s. 15, Synteza raportu o sytuacji sektora bankowego w I półroczu 2007 r., NBP, Warszawa 2007, s. 10.

## Fuzje i przejęcia jako element strategii banków

Fuzje i przejęcia innych podmiotów nie są traktowane przez banki działające w Polsce jako główna metoda rozwoju banku. Spośród 29 banków ankietowanych przez M. Buszko, charakteryzujących się aktywami o łącznej wysokości przekraczającej 80% aktywów całej polskiej branży bankowej, żaden nie wskazał procesu przejmowania innych banków jako zasadniczego elementu strategii rozwoju banku, 9 (tj. 31% ankietowanych banków) uznało omawiany proces za jedną z kilku ważnych metod rozwoju banku, natomiast przedstawiciele 3 (tj. 10% badanych) banków podkreślili, iż przejęcia mają charakter okazjonalny i nie mają większego wpływu na rozwój danej instytucji. W przypadku fuzji jedynie jeden bank uznał proces przejmowania innych banków za główną metodę swojego rozwoju, podczas gdy 9 (czyli 31% ankietowanych) banków uznało połączenia za ważną metodę rozwoju<sup>17</sup>.

Podkreślić należy, iż w transakcjach fuzji i przejęć uczestniczyła w Polsce mniej niż połowa podmiotów branży. Większość dokonanych konsolidacji inicjowana była ponadto za granicą lub też wymagała wcześniejszej akceptacji zagranicznych właścicieli<sup>18</sup>. Za najbardziej pożądane podmioty przejęcia uchodzą banki uniwersalne, oferujące duży wybór produktów, których przejęcie umożliwi znaczące zwiększenie udziału w rynku w stosunkowo krótkim czasie przy jednoczesnym rozproszeniu ryzyka działalności, co zmniejsza podatność banku na wahania koniunkturalne w gospodarce. Z o wiele mniejszym zainteresowaniem spotykają się natomiast banki wyspecjalizowane, takie jak banki korporacyjne, samochodowe czy hipoteczne.

Banki działające w Polsce są w znikomym stopniu zainteresowane potencjalnym przejmowaniem banków za granicą, co jest następstwem zjawiska określanego jako „wewnętrzne umiędzynarodowienie rynku usług bankowych”, polegającego na jednostronnym napływie kapitału zagranicznego. Zagraniczni właściciele ograniczają ponadnarodową ekspansję polskich banków, gdyż nie chcą dopuścić do powstania dodatkowej konkurencji dla kontrolowanych przez siebie podmiotów za granicą oraz dublowania działalności instytucji w ramach jednej grupy kapitałowej<sup>19</sup>.

Ponad 70% ankietowanych banków odczuwa wpływ procesów fuzji i przejęć dokonywanych w branży na swoją działalność. Wspomniany wysoki procent wynika z faktu, że transakcje konsolidacyjne w Polsce dokonywane są z reguły pomiędzy podmiotami o silnej pozycji w branży. Efektem dokonanych konsolidacji jest zaostrzenie konkurencji cenowej oraz podnoszenie jakości oferowanych usług. Zaostrzenie konkurencji cenowej jest związane z efektem synergii i korzyściami skali, dzięki którym rośnie efektywność finansowa banku, umożliwiającą z kolei zaoferowanie tańszych od konkurencji kredytów i droższych depozytów. Konsolidujące się banki obniżają ponadto często swoje marże, chcąc wypromować nową markę oraz zdobyć udział w rynku umożliwiający utrzymanie się w branży przez dłuższy czas. Z kolei poprawa jakości oferowanych usług jest m.in.



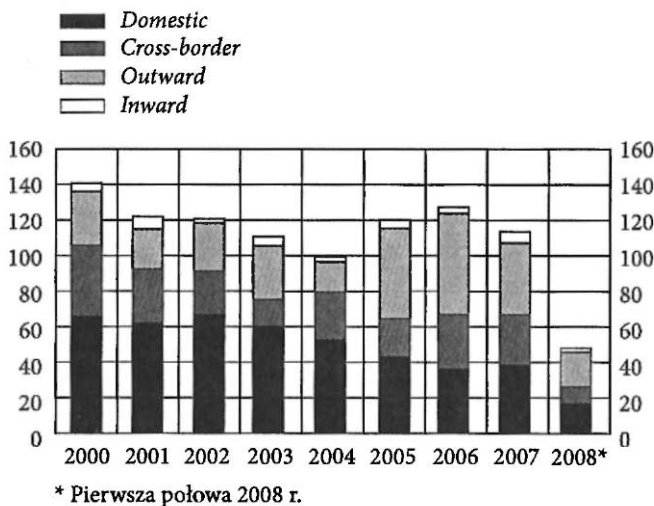
następstwem wprowadzania nowoczesnych rozwiązań oferowanych na rynkach Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych<sup>20</sup>.

## Perspektywy procesów fuzji i przejęć w Polsce w świetle tendencji obserwowanych w krajach Unii Europejskiej

Porównując dynamikę procesów fuzji i przejęć w Polsce i krajach Unii Europejskiej, dostrzec można szereg istotnych podobieństw: zarówno w Polsce, jak i w UE największe nasilenie omawianych transakcji nastąpiło na przełomie wieków (w Polsce rekordowy pod względem liczby fuzji był rok 2001, podczas gdy w krajach UE najwięcej fuzji i przejęć miało miejsce w roku 2000), po czym nastąpiło wyraźne zmniejszenie liczby połączeń i przejęć.

Podkreślić jednakże należy, że o ile liczba fuzji i przejęć wykazuje od kilku lat tendencję spadkową, to wspomnianej prawidłowości nie można dostrzec, analizując wartość dokonywanych transakcji (w tym przypadku rokiem rekordowym był rok 2006). Opisane zjawisko wynika z faktu, że w ostatnich latach fuzje i przejęcia banków są co prawda nieco rzadsze niż jeszcze kilka lat temu, dotyczą jednak znacznie większych instytucji.

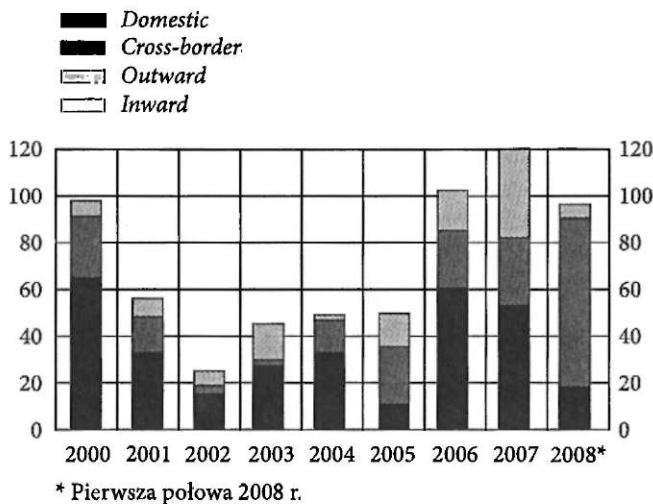
Liczbę i wartość fuzji i przejęć w branży bankowej krajów Unii Europejskiej w latach 2000–2008 ilustrują rysunki 4 i 5.



Rysunek 4. Liczba fuzji i przejęć wśród instytucji kredytowych krajów Unii Europejskiej w latach 2000–2008

Źródło: EU Banking Structures, European Central Bank 2008, s. 8.

Transakcje oznaczone jako *domestic* to fuzje i przejęcia banków pochodzących z jednego kraju UE, *cross-border* dotyczy sytuacji, w których bank z kraju UE łączy się lub przejmuje bank z innego kraju UE, *outward* to fuzje i przejęcia banków spoza UE przez banki z krajów Wspólnoty, podczas gdy *inward* dotyczy transakcji, w których bankiem przejmującym bank z kraju UE jest instytucja finansowa spoza Wspólnoty.



**Rysunek 5. Wartość fuzji i przejęć wśród instytucji kredytowych krajów Unii Europejskiej w latach 2000–2008 (mld euro)**

Źródło: Jak w rys. 4.

Warto wspomnieć, że w Stanach Zjednoczonych największe nasilenie procesów konsolidacyjnych miało miejsce wcześniej niż w krajach UE, bowiem w pierwszej połowie lat 90. (z rekordowym pod względem liczby transakcji rokiem 1994<sup>21</sup>).

Czynnikiem dynamizującym procesy fuzji i przejęć w najbliższej przyszłości może być obserwowany od 2007 r. kryzys na rynkach finansowych. Wyraźne tego przejawy zaobserwować można było już w 2008 r. zarówno w Stanach Zjednoczonych (przejęcie Bear Sterns przez JP Morgan, banku Merrill Lynch przez Bank of America czy nasilenie ekspansji banków hiszpańskich przejmujących kolejne banki amerykańskie), jak również w Europie (np. przejęcie Dresdner Banku przez Commerzbank). Głównym motorem wspomnianych procesów jest znaczny spadek cen akcji wielu instytucji, umożliwiający ich dotychczasowym a będącym w lepszej kondycji rywalom przejęcie aktywów konkurentów na korzystnych warunkach.

Struktura właścicielska banków prowadzących działalność operacyjną w Polsce, charakteryzująca się dominacją kapitału zagranicznego pochodzącego głównie z krajów Unii Europejskiej sprawia, że ewentualne przyszłe przejęcia i połączenia banków

działających w Polsce będą efektem decyzji podjętych poza granicami kraju i wynikać będą z transakcji zawieranych pomiędzy zagranicznymi właścicielami polskich banków. Skala procesów konsolidacyjnych będzie zatem dość silnie skorelowana z analogiczną skalą procesów zachodzących w największych krajach UE.

## Podsumowanie

W ciągu ostatnich kilkunastu lat miało miejsce w Polsce ponad 50 bankowych fuzji i przejęć, co można uznać za liczbę znaczącą, biorąc pod uwagę relatywnie niewielkie rozmiary polskiej branży bankowej w porównaniu z wieloma krajami Unii Europejskiej oraz dość krótki okres funkcjonowania w Polsce gospodarki rynkowej. Po okresie 1999–2002, w którym proces konsolidacji w branży bankowej był najbardziej nasilony, liczba dokonywanych fuzji i przejęć zmalała. Proces ten nie został jednakże zakończony, czego przykładem jest niedawno dokonana konsolidacja dwóch znaczących graczy na polskim rynku, tj. Banku Pekao S.A. oraz Banku BPH S.A., czy też trwające obecnie przygotowania do połączenia Fortis Banku i Dominet Banku oraz fuzji Getin Banku i Noble Banku. Nie można wykluczyć, że w najbliższym czasie nastąpią kolejne fuzje i przejęcia. Konsolidacja branży bankowej ma bowiem to do siebie, że związane z nią transakcje fuzji i przejęć występują falami: po okresie kilkuletniego dynamicznego wzrostu liczby i wartości zawieranych transakcji następuje widoczny spadek. Pod koniec 2008 r. pojawiły się sygnały świadczące o tym, że z kolejną falą omawianego procesu możemy mieć do czynienia w 2009 r. Kryzys na światowych rynkach finansowych sprawić może, że banki zagraniczne będące w szczególności trudnej sytuacji dążyć będą do sprzedaży spółek zależnych działających w Polsce. Przyjąć można, że sprzedane banki przejęte zostaną przede wszystkim przez instytucje już funkcjonujące na polskim rynku.

---

## Przypisy

<sup>1</sup> Współczesna ekonomika usług, red. S. Flejterski, WN PWN, Warszawa 2005, s. 328.

<sup>2</sup> M. Buszko, Fuzje i przejęcia banków komercyjnych w Polsce – wyniki badania ankietowego, „Bank i Kredyt” sierpień 2005, s. 41.

<sup>3</sup> Dane dotyczące fuzji i przejęć banków oraz analiza wspomnianych procesów przedstawione w niniejszej pracy nie dotyczy banków spółdzielczych.

<sup>4</sup> M. Stefański, Polski system bankowy w okresie transformacji – wybrane zagadnienia, „Bank i Kredyt” luty 2005, s. 29.

- <sup>5</sup> M. Buszko, Fuzje i przejęcia..., s. 41.
- <sup>6</sup> Ibidem, s. 49.
- <sup>7</sup> M. Pawłowska, Wpływ fuzji i przejęć na efektywność banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2001, „Bank i Kredyt” luty 2003, s. 22.
- <sup>8</sup> P. Pietkun, Fuzja z przeszkodami, „Gazeta Bankowa” nr 42 (990), 15.10.2007.
- <sup>9</sup> Komunikat prasowy z posiedzenia Komisji Nadzoru Bankowego w dniu 7 marca 2007 r., [http://www.knf.gov.pl/Images/knb\\_070307\\_tcm20-8815.pdf](http://www.knf.gov.pl/Images/knb_070307_tcm20-8815.pdf) (13.01.2008).
- <sup>10</sup> E. Więclaw, Banki będą sprzedane, „Rzeczpospolita” 5.02.2009, s. B 08.
- <sup>11</sup> K. Ostrowska, Powstanie Noble Getin Bank, „Rzeczpospolita” 30.01.2009, s. B 07.
- <sup>12</sup> M. Buszko, Fuzje i przejęcia..., s. 49.
- <sup>13</sup> K. Jackowicz, O. Kowalewski, Koncentracja działalności sektora bankowego w Polsce w latach 1990–2000, „Materiały i Studia” NBP 2002, nr 143, s. 14.
- <sup>14</sup> NBP, Sytuacja finansowa banków w 2006 r. Synteza, Warszawa 2007, s. 11.
- <sup>15</sup> W przypadku 2007 dane wg stanu na czerwiec 2007 r.
- <sup>16</sup> NBP, Sytuacja finansowa..., s. 12.
- <sup>17</sup> M. Buszko, Fuzje i przejęcia..., s. 45.
- <sup>18</sup> Ibidem, s. 46.
- <sup>19</sup> Ibidem, s. 48.
- <sup>20</sup> Ibidem, s. 49.
- <sup>21</sup> E. Chrabonszczewska, Międzynarodowe strategie banków, Instytut Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2006, s. 30.

## Bibliografia

- Buszko M., Fuzje i przejęcia banków komercyjnych w Polsce – wyniki badania ankietowego, „Bank i Kredyt” sierpień 2005
- Chrabonszczewska E., Międzynarodowe strategie banków, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2006
- EU Banking Structures, European Central Bank 2008
- Komunikat prasowy z posiedzenia Komisji Nadzoru Bankowego w dniu 7 marca 2007 r., [http://www.knf.gov.pl/Images/knb\\_070307\\_tcm20-8815.pdf](http://www.knf.gov.pl/Images/knb_070307_tcm20-8815.pdf) (13.01.2008).
- Ostrowska K., Powstanie Noble Getin Bank, „Rzeczpospolita” 30.01.2009.
- Pawłowska M., Wpływ fuzji i przejęć na efektywność banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2001, „Bank i Kredyt” luty 2003
- Pietkun P., Fuzja z przeszkodami, „Gazeta Bankowa” nr 42 (990) 15.10.2007.
- Raport o sytuacji banków w 2007 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2008.
- Stefański M., Polski system bankowy w okresie transformacji – wybrane zagadnienia, „Bank i Kredyt” luty 2005.

Synteza raportu o sytuacji sektora bankowego w I półroczu 2007 r., NBP, Warszawa 2007

Sytuacja finansowa banków w 2004 r. Synteza, NBP, Warszawa 2005

Sytuacja finansowa banków w 2006 r. Synteza, NBP, Warszawa 2007

Więclaw E., Banki będą sprzedane, „Rzeczpospolita” 5.02.2009

Współczesna ekonomika usług, red. S. Flejterski, WN PWN, Warszawa 2005

## Mergers and Acquisitions in the Polish Banking Market

### Summary

The consolidation processes in the banking industry in Poland that can be seen in numerous commercial bank mergers are among the most important processes that have been reshaping this industry over the recent years.

The aim of the paper is to present the dynamics of mergers and acquisitions among commercial banks operating in Poland over the recent two decades and to point out the motives of institutes engaged in M&A transactions as well as advantages shared by banks that take part in consolidation processes. The developments in Poland have been presented against the background of processes taking place in the EU countries. In particular, a thesis has been confirmed that the developments in Poland to a vital extent reflect consolidation processes among the foreign financial institutes. Further, M&A perspectives for the coming years have been drafted.

Summing up, the author indicates that over the recent two decades there have been over fifty mergers or acquisitions in the banking industry. The number might be assessed as significant in particular if to take a relatively small size of the Polish banking industry in comparison to many EU countries and the relatively short time experience of market economy system in Poland. After the period between 1999-2002 that was characterised by the most intensive consolidation processes, the number of M&As executed has fallen. The process has not been however completed yet. We cannot exclude that in the coming future some new mergers and acquisitions will take place. Typical for the consolidation of the banking industry is that M&A transactions take place in waves: after a couple of years of a dynamic increase in number and value of deals set there comes a noteworthy fall. By the end of 2008 some signs have been seen that we will deal with the next wave in the course of 2009. The crisis in the world financial markets may cause that foreign banks finding themselves in a particularly difficult position will be keen to sell subsidiaries operating in Poland.