

Marek Pulchny

# BZ WBK – irlandzki kontra hiszpański

**Zmiana właściciela BZ WBK niesie za sobą znaczące zmiany nie tylko dla samego banku i jego pracowników, ale także, a może przede wszystkim, dla klientów.**

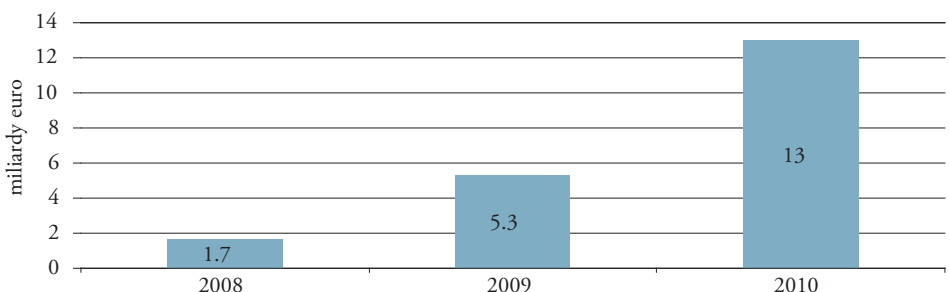
W przypadku irlandzkiego Allied Irish Banks (AIB) inwestycja w Polsce była traktowana jako długoterminowa, i miała przyczynić się do dywersyfikacji jego działalności. Połączenie nie uwzględniało integracji obu banków, gdyż Irlandczycy liczyli się z możliwością sprzedaży banku jako niezależnego podmiotu.

Santander Bank inwestuje w BZ WBK aby znacząco zwiększyć swoją obecność w Europie Środkowej. Zmiana marki i migracja klientów BZ WBK do własnego systemu informatycznego pozwala zakładać, że w odróżnieniu od poprzedniego właściciela Santander Bank nie planuje sprzedaży banku w przyszłości. Dla klientów BZ WBK przejście to oznacza dostęp do międzynarodowego, wręcz globalnego

banku, ale także ryzyko związane z migracją do nowego systemu informatycznego, jaki posiada Santander.

Głównym celem polityki fuzji i przejęć prowadzonej przez bank AIB, drugi pod względem wielkości bank w Irlandii, było zdobycie rynków zagranicznych, a tym samym zapewnianie międzynarodowej dywersyfikacji. Największe inwestycje zostały poczynione w Polsce, a ich ukoronowaniem było przejście 70 proc. udziału w BZ WBK. Jeszcze trzy lata temu wydawało się, że polityka międzynarodowej dywersyfikacji przyczyni się do zmniejszenia negatywnych skutków kryzysu, lecz rzeczywistość okazała się przeczyć tej strategii. Bardzo szybko okazało się, że dywersyfikacja została przeprowadzona na zbyt małą skalę, a portfel kredytów udzielonych na rynku lokalnym w Irlandii jest nieporównywalnie większy od sumy wszystkich kredytów zagranicznych. Utrzymanie zdobytego udziału w

Rysunek 1 **Straty AIB w latach 2008 – 2010 (mld euro)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie AIB, *2010 Preliminary Results Presentation*, PDF, *2010 Financial Summary*, Bernard Byrne, Chief Financial Officer, slide 16.

rynku irlandzkim zmuszało AIB do agresywnej polityki kredytowej, aż do wybuchu kryzysu. Na kilka lat przed kryzysem można było zaobserwować zwiększające się uzależnienie finansowania akcji kredytowej od środków pozyskanych na rynku międzybankowym.

Kryzys nastąpił w najbardziej niekorzystnym dla AIB momencie, uzależniając jego przetrwanie od pomocy publicznej, bez której bank nie miałby szansy działać dalej. W ostatnich trzech latach AIB odnotował straty przekraczające 20 miliardów euro.

Na początku 2010 roku było bardzo prawdopodobne, że bank będzie musiał pozbyć się swoich zagranicznych aktywów, w tym pakietu BZ WBK. W artykule *Czy bank BZ WBK jest na sprzedaż?* opublikowanym w „Kwartalniku Nauk o Przedsiębiorstwie” w marcu 2010 r. zasugerowałem, że głównym powodem sprzedaży 70 proc. pakietu BZ WBK przez AIB będzie konieczność podwyższenia kapitału, z powodu braku możliwości pozyskania dodatkowego kapitału od inwestorów prywatnych i instytucjonalnych. W 2010 roku rząd Irlandii uzależnił dalszą pomoc dla AIB od sprzedaży zagranicznych aktywów, co było słusznym posunięciem z punktu widzenia rządu, ponieważ zmniejszało to i tak ogromne zapotrzebowanie na kapitał ze strony AIB. Oznaczało to także koniec międzynarodowej dywersyfikacji działalności banku, i zmusiło

do wystawienia na sprzedaż wszystkich zagranicznych aktywów. W dniu 9 września 2010 roku AIB ogłosił, że zwycięzcą w wyścigu po pakiet akcji BZ WBK został hiszpański Santander Bank. Kwota transakcji została ustalona na 3,1 mld euro.

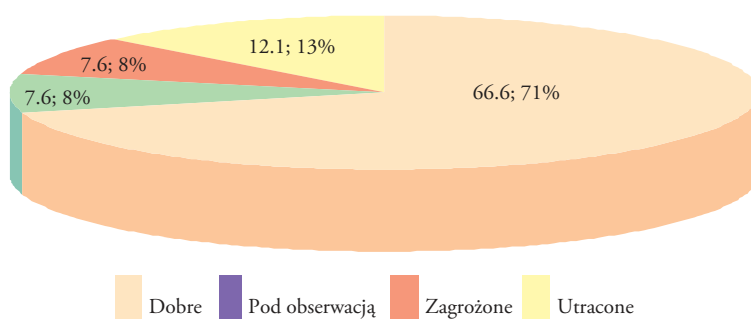
### AIB – przyszłość uzależniona od decyzji politycznych

Na koniec 2010 r. portfel udzielonych kredytów w AIB wynosił 94 mld euro, z czego za dobre kredyty uznawanych było tylko 67 mld euro. Kredyty obserwowane (gdzie nastąpiło pogorszenie sytuacji finansowej kredytobiorcy), zagrożone i utracone, stanowiły 29 proc. całego portfela (27 mld euro). Utworzona rezerwa na powyższe kredyty wynosiła na koniec 2010 roku tylko 7,3 mld euro.

Spodziewam się, że rezerwy w całym portfelu kredytów będą stopniowo podwyższane (wykazywane straty) w miarę pozyskiwania dodatkowego kapitału, gdyż nie jest możliwe jednorazowe uporządkowanie całego portfela kredytów, przy obecnym kapitale wynoszącym 9 mld euro (nie można ogłosić, że bank ma ujemne kapitały własne). Pomimo sprzedaży zagranicznych aktywów, sprzedaży części kredytów do NAMA i podjętych działań restrukturyzacyjnych, sytuacja AIB nadal jest bardzo trudna, a jego przyszłość bardziej uzależniona jest od decyzji politycznych (dodatkowej pomocy ze strony podatników), niż od samego banku.

## Rysunek 2 Struktura portfela kredytowego AIB w 2010 roku

Portfel kredytowy AIB w 2010 roku 93.9 miliardy euro



## Irlandzki BZ WBK

Historia BZ WBK pod skrzydłami AIB rozpoczęła się na przełomie 1995/96, od zakupu przez AIB 60 proc. Wielkopolskiego Banku Kredytowego, a następnie 70 proc. Banku Zachodniego w 1999 r. Fuzja tych podmiotów w 2001 r. spowodowała utworzenie BZ WBK, w którym AIB otrzymał 70 proc. udziałów. W ten sposób BZ WBK stał się największą inwestycją zagraniczną irlandzkiego banku w tamtym okresie.

Strategia AIB zakładała pozostawienie zarządowi w Polsce dużej swobody zarówno w polityce marketingowej, systemów IT, jak i oferowanych produktów. Taka strategia szybko przyniosła wymierne efekty. BZ WBK, posiadając dużego branżowego inwestora zapewniającego niezbędny kapitał na rozwój i dostęp do

*know-how*, rozwijał się bardzo dynamicznie, i obecnie jest trzecim bankiem w Polsce. Do ujemnych stron takiej polityki należy zaliczyć doprowadzenie do sytuacji, w której bank BZ WBK posiada lepszy system informatyczny dla bankowości detalicznej niż AIB, jak również brak obecności marki AIB na polskim rynku. Brak konsolidacji marki oraz systemów informatycznych sugerował, że AIB traktuje inwestycje w Polsce jako krótko- lub średniookresowe, pozostawiając sobie możliwość szybkiej sprzedaży udziałów.

## Santander Bank i jego system informatyczny

Santander Bank został utworzony przez królową Izabelę II w 1857 roku, na potrzeby rozliczeń morskiego handlu między portem Santander w północnej

Tablica 1 **Fuzje i przejęcia Santander Bank od 1990 do kwietnia 2011 roku**

Rok	Przejęcia	Zakup udziałów	Sprzedaż części lub całości przedsiębiorstwa
2011	0	0	1
2010	4	1	9
2009	5	1	7
2008	14	1	10
2007	4	2	6
2006	4	5	11
2005	2	3	4
2004	4	1	8
2003	7	5	25
2002	6	5	8
2001	5	8	8
2000	7	24	15
1999	10	13	10
1998	9	2	10
1997	4	8	9
1996	5	5	11
1995	5	4	7
1994	3	6	4
1993	1	4	12
1992	3	10	11
1991	3	7	5
1990	3	5	2
<b>Suma</b>	<b>108</b>	<b>120</b>	<b>193</b>

Tablica 2 **Najważniejsze różnice pomiędzy irlandzkim a hiszpańskim właścicielem BZ WBK**

	AIB	Santander
<b>Zarządzanie strategiczne</b>	na poziomie kraju (Polska)	globalne
<b>Niezależność zarządu</b>	wysoka	niska
<b>Strategia marketingowa</b>	lokalna (Polska)	wspólna (Santander)
<b>System informatyczny</b>	własny	wspólny (Partenon)
<b>Marka</b>	własna (BZ WBK)	wspólna (Santander)

Źródło: opracowanie własne.

Hiszpanii a Ameryką Łacińską. Fuzje i przejęcia stanowią najważniejsze punkty zwrotne w jego 154-letniej historii, aż do uzyskania statusu jednego z największych banków na świecie. Na temat fuzji i przejęć, w które był zaangażowany Santander Bank, można napisać niejedną książkę, tylko w ciągu ostatnich dziesięciu lat było ich ponad pięćdziesiąt (tablica 1). Można powiedzieć, że Hiszpanie opanowali sztukę fuzji i przejęć do perfekcji.

Konserwatywne podejście do bankowości, a tym samym unikanie skomplikowanych instrumentów strukturyzowanych, tak promowanych przez banki z Wall Street, zamierzone czy nie, nie tylko umożliwiło bankowi Santander przetrwanie kryzysu, ale wręcz umocniło jego pozycję na rynku międzynarodowym. Osłabienie konkurencji przez dotkliwe straty wywołane przez kryzys pomogło kontynuować agresywną globalną ekspansję.

Santander posiada własny system informatyczny, zwany Partenon, który jest obecnie uważany za jeden z najbardziej zaawansowanych systemów bankowych na świecie. Wdrożenie jednego systemu informatycznego dla wszystkich produktów pozwoliło na scentralizowanie danych o klientach w jednej bazie danych. Przyjęcie takiego rozwiązania zmniejsza ogólną wielkość baz danych i koszty ich obsługi. Każdy upoważniony pracownik

ma dostęp do danych klienta i wszystkich sprzedanych produktów w jednej aplikacji (*single-customer view*).

Ostatnie udane migracje nowych klientów, będące następstwem przejęć innych banków przez Santander pokazały, że Partenon jest systemem, który po dostosowaniu do warunków panujących na danym rynku, umożliwia sprawne przeniesienie informacji o nich do centralnej bazy danych. Posiadanie jednego własnego systemu informatycznego daje Santander przewagę nad konkurencją, która używa różnych systemów informatycznych, często dostarczonych i obsługiwanych przez firmy zewnętrzne.

### Hiszpański BZ WBK

Zakup BZ WBK nie jest pierwszą inwestycją Grupy Santander w Polsce. Najważniejsze wcześniejsze inwestycje w naszym kraju to przejęcia Bank of America, Polskiego Towarzystwa Finansowego i AIG Bank Polska. Obecnie wszystkie wyżej wymienione podmioty działają pod wspólną marką Santander Consumer Bank, co jest zgodne z globalną polityką banku.

Santander, którego wartość marki wyceniana jest na 17,4 mld euro, zajmuje 4 miejsce w rankingu Top 500 Banking Brands, opublikowanym przez „The Banker. Financial Times” w lutym 2011. Poli-

tyka banku zakłada używanie jednej marki we wszystkich krajach. Przesądziło to o zmianie marki BZ WBK, która zajmuje 274 pozycję na liście Top 500 Banking Brands, i jest wyceniana na 266 mln euro.

Zakładając, że przejęcie BZ WBK od Irlandczyków nie różni się od innych przejęć dokonanych przez Santander Bank, należy spodziewać się migracji klientów BZ WBK do systemu informatycznego Santander – Partenonu. Zmniejszy to znacząco koszty utrzymania systemu, jak i zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników IT w Polsce.

Zmiana właściciela zmienia znacząco pozycję BZ WBK w stosunkach z jednostką macierzystą. Dla AIB polski bank był prestiżową i największą inwestycją zagraniczną. Stanowił znaczący punkt za-

równo przychodów i zysków, jak również najważniejszy filar międzynarodowej dywersyfikacji. Dla Santander, polski bank stanowi raczej oddział w Europie Środkowej niż najważniejszy element w dywersyfikacji działalności.

Jest to także zmiana jakościowa zarówno dla klientów indywidualnych, jak i przedsiębiorstw, które otrzymają dostęp do banku działającego globalnie. Tablica 2 przedstawia najważniejsze różnice między irlandzkim a hiszpańskim właścicielem BZ WBK.

Najbliższe lata pokażą, czy Hiszpanom uda się zrealizować założone przez nich korzyści płynące z całościowej integracji BZ WBK w struktury Grupy Santander, i czy obrana strategia pozwoli bankowi na tak dynamiczny rozwój jak dotychczas.

### Bibliografia:

1. *Banco Santander SA Mergers and Acquisitions*, Alacra Store Premium Business Information Source, kwiecień 2011, <http://www.alacrastore.com>.
2. Hałabuz N., *BZ WBK idzie pod młotek!*, Reuters, „Gazeta Wyborcza”, 31 marca 2010.
3. Huber N., *IT integration essential for Santander's M&A strategy*, [www.computerWeekly.com](http://www.computerWeekly.com), 2 czerwca 2009.
4. Howley V., *Santander leads bank M&A as profits rise*, Reuters, Londyn, 6 sierpnia 2010, <http://www.reuters.com>.
5. *Irish banks? And then there was one*, „Independent”, 17.IV.2011, <http://www.independent.ie/business/irish>.
6. Pulchny M., *Bank BZ WBK na sprzedaż?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 1 (14), styczeń-marzec 2010.
7. Samcik M., *Nowe logo PKO BP: zmiany pochłoną setki milionów*, [wyborcza.biz](http://wyborcza.biz/biznes), 1 kwietnia 2011, <http://wyborcza.biz/biznes>.
8. *Santander Consumer Bank Poland*, <https://www.santanderconsumer.pl>.
9. *Santander Group*, <http://www.santander.com>.
10. *The Top 500 Banking Brands*, „The Banker, FT Business”, Fabruary 2011.