

Każda zmiana, to zmiana na lepsze? Szanse i zagrożenia przejęć i fuzji

Jedną z coraz częściej stosowanych metod zwiększenia skali działalności, poprawy konkurencyjności, wzmocnienia kapitałowego oraz zwiększenia efektywności działania, w tym w szczególności efektywności kosztowej w sektorze bankowym są fuzje i przejęcia bankowe, których obserwowane nasilenie określa się mianem fali fuzji i przejęć (falowanie konsolidacji jest związane ze zmieniającą się aktywnością gospodarczą mierzoną dynamiką PKB). Prowadzą one do konsolidacji i wzrostu koncentracji sektora bankowego w Polsce.

dr Krzysztof Waliszewski



– Wiązą się one zarówno z szansami, jakie ma za sobą nieść konsolidacja banków, jak i potencjalnymi i realnymi zagrożeniami z nimi związanymi, w szczególności z punktu widzenia pracowników łączących się banków i ich klientów. Jest wiele przyczyn współcześnie ożywionej aktywności na rynku M&A banków. W warunkach hiperkonkurencji, globalizacji gospodarek i rynków finansowych, zmian zachowań i potrzeb konsumentów oraz obniżania się ich lojalności, metodą szybszego niż typowy wzrost organiczny osiągnięcia założonych celów rynkowych i związanych ze zwiększaniem wartości dla akcjonariuszy jest połączenie lub fuzja banków.

Założenia bankowych fuzji i przejęć

Dodatkowym czynnikiem, skłaniającym banki do łączenia się jest zwiększanie wymogów kapitałowych banków jako efekt prac Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego, a objawiającym się w postaci Bazylei I, Bazylei II i wdrażanej w latach 2013-2019 Bazylei III. Znane w ekonomii zjawiska ekonomii skali i zakresu działania są ważnymi przyczynami do łączenia się mniejszych lub średnich banków, skupionych na świadczeniu usług określonej grupie klientów lub na ograniczonym obszarze geograficznym. Łączenie banków ma prowadzić również do likwidacji dublujących się komórek, a przez to do zmniejszenia zatrudnienia i zmniejszenia kosztów stałych działania banku.

Cel? Rozwój!

Poza fuzjami i przejęciami dyktowanymi przez

rynek, należy również wymienić te związane z restrukturyzacją sektora bankowego i kreowane przez KNF. W przeszłości warunkiem wejścia inwestora zagranicznego do polskiego sektora bankowego było przejęcie działającego już i mającego problemy finansowe banku w Polsce. Duża liczba takich przejęć wynikała z liberalnej polityki licencyjnej NBP na początku lat 90. XX w., kiedy powstało wiele słabych kapitałowo banków. Warto również dodać, że w Polsce dużej konsolidacji podlegał sektor bankowości spółdzielczej, co było podyktowane w głównej mierze potrzebą wzmocnienia kapitałowego banków działających na lokalnych rynkach.

Niezastąpiona analiza i badania

Realizacja planu fuzji lub przejęcia wiąże się z wieloma ryzykami, które mogą ujawnić się i zrealizować nie tylko na etapie przygotowania do połączenia, lecz także już w trakcie fuzji prawnej, operacyjnej czy technologicznej. Pierwsze pytanie pojawia się już na etapie wyboru banku do konsolidacji – czy będzie to odpowiedni partner. Dodatkowo podstawowa obawa dotyczy wyceny banków uczestniczących w konsolidacji. Od wyceny zależy bowiem cena płacona za przejęcie kon-

troli nad bankiem jego właścicielom. Zawyżona wycena rynkowa spowoduje przeplacanie za aktywa banku przejmowanego. Dlatego ważnym etapem przygotowania do fuzji czy przejęcia jest wielopłaszczyznowe due diligence, które ma zidentyfikować potencjalne ryzyka i zagrożenia celu fuzji lub przejęcia.

M&A sieje strach w kadrach

Dodatkowo ogłoszenie planów łączenia się banków rodzi wśród pracowników negatywne reakcje. Nawet najbardziej wartościowi pracownicy, w obawie przed utratą pracy, zaczynają poszukiwać jej w innych bankach i występują ryzyko ich utraty. Sama fuzja czy połączenie banków może budzić obawy klientów związane z bezpieczeństwem i niezawodnością systemów bankowych, przez co część niezadowolonych klientów może odejść od banku. Fuzje i przejęcia bankowe wiążą się również z wysokimi kosztami przeprowadzenia takich operacji – zatrudnienia specjalistów, badania sprawozdań finansowych, komunikowania opinii publicznej planów związanych z połączeniem.

Autor jest adiunktem w Katedrze Bankowości Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, współautorem książki „Instytucje parabankowe na rynku usług bankowych w Polsce” wyd. CeDeWu, Warszawa 2012

Fundusze private equity w roku 2012

Miniony rok dla znacznej części funduszy private equity operujących w Europie zaczął się od wzmoczonej koncentracji na zarządzaniu portfelami, gromadzeniu kapitału oraz oczekiwaniu na dalszy rozwój wydarzeń, mających na celu ustabilizowanie sytuacji politycznej i ekonomicznej w strefie euro, a także w Stanach Zjednoczonych. Zachowawczość funduszy potwierdza EVCA Quarterly Activity Indicator, prezentowany przez European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA), który wskazuje, że I półrocze 2012 r. było kontynuacją trwającego od końca III kwartału 2011 r. trendu spadkowego wartości zainwestowanego kapitału.

Tomasz Berezowski – Pozy-



tywne zmiany w nastrojach inwestorów przyszyły dopiero wiosną, co znalazło swoje odzwierciedlenie we wzroście aktywności funduszy w III kwartale 2012 r.

Pierwsze trzy miesiące roku na europejskim rynku private equity przyniosły spadek wartości inwestycji oraz dezinwestycji (liczonej w koscie wejścia) odpowiednio o 25 proc. i 48 proc. do 7,6 mld euro i 3,3 mld euro

Nastroje są bardzo mieszane, a fundusze ostrożnie podchodzą do nowych inwestycji portfelowych

względem ostatnich trzech miesięcy 2011 r. Koncentracja uwagi funduszy w tym czasie została skierowana na fundraising, co przyniosło im 9,1 mld euro nowej gotówki do zainwestowania, tj. o 18 proc. więcej niż w IV kwartale 2011 r. Drugi kwartał minionego roku również przyniósł podtrzymanie spadku wartości zainwestowanego kapitału w ujęciu kwartalnym do 5,6 mld euro, a także znaczne zmniejszenie liczby zebranych środków z fundraisingu, w ramach którego do funduszy trafiło 1,1 mld euro. Aktywność tym razem była szczególnie zauważalna w obszarze dezinwestycji, gdzie dokonano transakcji na 5,2 mld euro.

W pierwszym półroczu fundusze private equity wydały na nowe projekty 13,2 mld euro, organizując kapitał do rozdysponowania rzędu 18,7 mld euro. Okres III kwartału 2012 r. przyniósł zdecydowane ożywienie na rynku nowych transakcji. Inwestorzy wydali na zakupy 9,1 mld euro i zebrali 3,5 mld euro w ramach fundraisingu, podczas gdy

wartość dezinwestycji uległa nieznacznej zmniejszeniu do poziomu 4,6 mld euro.

Najaktywniejsze fundusze Enterprise Investors

Patrząc na polski rynek transakcji zawieranych od stycznia do października 2012 r. szczególnie dużą aktywnością wykazały się fundusze Enterprise Investors (Cancer Diagnostics and Therapy, United Oilfield Services, Wento), Krokus Private Equity (Info-TV-Operator, Polwax), Abris Capital Partners (BPH TFI, Polski Bank Przedsiębiorczości), Penta Investments (NFI Empik Media & Fashion, Clar System), Advent International (EKO Holding, Carint Scanmed) oraz MCI Management (pośrednio lub bezpośrednio – Moje-biuro.pl, Frisco.pl, NetPress Digital). Mając na względzie dokonane inwestycje, największym zainteresowaniem cieszyły się firmy z branż – usługowej, głównie w segmencie B2B, odnawialnych źródeł energii, usług medycznych, a także produkcyjnej i handlowej w obszarze FMCG.

Jak może wyglądać przyszłość rynku private equity?

Nastroje są bardzo mieszane, a fundusze ostrożnie podchodzą do nowych inwestycji portfelowych. Z pewnością decyzje o jakichkolwiek ruchach będą podejmowane bardzo selektywnie, a myślenie o kolejnych zakupach nadal może być głównie ukierunkowane na liderów rynku lub firm, które w krótkim czasie mogą się nimi stać. Największe szanse na pozyskanie kapitału nadal mogą mieć spółki o wysokiej marżowości, z branż, w przypadku których istnieją wysokie bariery wejścia, operujących na rozwijających się rynkach i sprzedających wyspecjalizowane produkty lub usługi, które może być trudno zastąpić innym komplementarnym rozwiązaniem w krótkim czasie.

Autor jest analitykiem rynków finansowych Certus Capital S.A.

Kalendarium fuzji i przejęć banków w Polsce w latach 2000-2013

Przejmujący	Przejmowany	Nowy podmiot
2000		
Powszechny Bank Kredytowy	Bank Austria Creditanstalt	Powszechny Bank Kredytowy
Wielkopolski Bank Kredytowy	Gliwicki Bank Handlowy	Wielkopolski Bank Kredytowy
Bank Współpracy Regionalnej	BWR Real Bank	Bank Współpracy Regionalnej
2001		
BIG Bank Gdański	Big Bank	BIG Bank Gdański
CITIBANK	Bank Handlowy	Bank Handlowy
Wielkopolski Bank Kredytowy	Bank Zachodni	Bank Zachodni -WBK
ING Bank Śląski	Oddział ING Bank, Wielkopolski Bank Rolniczy	ING Bank Śląski
Gospodarczy Bank Wielkopolski	Bałtycki Bank Regionalny	Gospodarczy Bank Wielkopolski
NORDEA Bank Polska	Bank Własności Pracowniczej- Unibank	NORDEA Bank Polska
Powszechny Bank Handlowy	Powszechny Bank Kredytowy	Powszechny Bank Handlowy -PBK
2002		
Kredyt Bank	Polski Kredyt Bank	Kredyt Bank
Gospodarczy Bank Południowo-Zachodni	Małopolski Bank Regionalny, Warmińsko-Mazurski Bank Regionalny, Bank Unii Gospodarczej, Lubelski Bank Regionalny, Rzeszowski Bank Regionalny, Dolnośląski Bank Regionalny	Bank Polskiej Spółdzielczości
Gospodarczy Bank Wielkopolski	Pomorsko-Kujawski Bank Regionalny	Gospodarczy Bank Wielkopolski
Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych	Cukrobank	Bank Inicjatyw Społeczno- Ekonomicznych

2003		
BRE Bank	Bank Częstochowa	BRE Bank
NORDEA Bank Polska	LG Petro Bank	NORDEA Bank Polska
Bank Wschodni	Bank Spółem	Bank Wschodni
2004		
Bank BPH	Spółdzielczy Bank Rozwoju Samopomoc Chłopska	Bank BPH
GE Capital Bank	GE Bank Mieszkaniowy	GE Money Bank
Getin Bank	Bank Przemysłowy	Getin Bank
2005		
Getin Bank	Wschodni Bank Cukrownictwa	Getin Bank
2006		
Brak fuzji		
2007		
Bank DnB Nord	Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych	Bank DnB Nord
Pekao SA	Bank BPH	Pekao SA
2008		
Brak fuzji		
2009		
Bank BPH	GE Money Bank	Bank BPH
Fortis Bank	Dominet Bank	Fortis Bank
Syigma Bank	Cetelem Bank	Syigma Bank
2010		
Getin Bank	Noble Bank	Getin Noble Bank
2011		
AIG Bank Polska	Santander Consumer Bank	Santander Consumer Bank
2012		
Get Bank (d. Allianz Bank)	Getin Noble Bank	Getin Noble Bank
2012/2013		
Kredyt Bank	BZ WBK	BZ WBK
Polbank	Raiffeisen Bank Polska	Raiffeisen Polbank