

Barbara Kaleta

<https://doi.org/10.33141/po.2002.04.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (747), 2002, ss. 19-22

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Dywersyfikacja działalności banków w Polsce

Wiele przedsiębiorstw, aby przetrwać w warunkach nieciągłości otoczenia, wybiera strategię dywersyfikacji, która ma poprawić ich siłę ekonomiczną i potencjał rynkowy, a jednocześnie rozproszyć ryzyko działania. W przypadku polskich przedsiębiorstw impulsem do dywersyfikacji po roku 1989 stały się z jednej strony utracone możliwości działania na dotychczasowych rynkach, z drugiej – zmiana prawnych i systemowych warunków działalności. Po okresie gospodarki planowej, wąsko wyspecjalizowane przedsiębiorstwa stanęły w obliczu nowych szans i zagrożeń stworzonych przez gospodarkę rynkową. Zmiany polityczne zapoczątkowane w końcu lat osiemdziesiątych niejako w naturalny sposób przeniosły się również na grunt gospodarki oraz na sferę regulacyjną systemu finansowego i doprowadziły między innymi do dywersyfikacji polskich banków¹⁾.

Dywersyfikacja, rozumiana jako urozmaicenie i zróżnicowanie działalności bankowej, stanowi swego rodzaju rozgałęzienie na różnorodne, pokrewne lub niepokrewne dziedziny, głównie w celu niwelowania strat poniesionych w jednej dziedzinie, zyskami osiągniętymi w innej dziedzinie działania. O dywersyfikacji można mówić wtedy, gdy bank prowadzi działalność na różnych rynkach i oferuje różne produkty i usługi bankowe jako samodzielny podmiot lub w ramach grupy kapitałowej²⁾. Motywem dywersyfikacji jest zwykle pragnienie przekroczenia ograniczeń narzuconych przez rynek, wsparte możliwościami finansowymi.

Dywersyfikacja polskich banków ma dwojaki charakter: z jednej strony banki dywersyfikują swoją działalność przez wchodzenie w sektory inne niż finansowe, obejmując udziały w przedsiębiorstwach niebankowych, z drugiej strony rozszerzają działalność bankową i finansową. Można więc stwierdzić, że dywersyfikacja ma charakter zarówno dywersyfikacji pokrewnej, jak i niepokrewnej (konglomeratowej).

Dywersyfikacja banków polskich przez wchodzenie w inne sektory ma częściowo charakter wymuszony, albowiem polskie banki przejmują na własność w części lub w całości przedsiębiorstwa dłużników. Ponieważ w praktyce nie istnieje rynek przedsiębiorstw, banki nie mają możliwości pozbywania się nabytych przedsiębiorstw i muszą w jakiś sposób nimi zarządzać. Również ze względu na udzielone w okresach wcześniejszych kredyty oraz częściowo z nadmiaru wolnych środków, banki często aktywnie „wchodzą” w grupy przemysłowe i uczestniczą w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Jednocześnie jako instytucje finansowe stają się dla firm partnerami, którzy potrafią przez sfinansowanie należności zapewnić środki pieniężne niezbędne do ciągłości procesu produkcji. Do

tego celu banki uruchamiają kredyty obrotowe, dyskontowe, faktoring itp. Bank finansujący działalność firmy staje się automatycznie jej doradcą finansowym, opiniuje zapisy kontraktowe, a także proponuje zastosowanie różnorodnych narzędzi finansowych gwarantujących powodzenie transakcji (np. akredytywa dokumentowa, gwarancja)³⁾.

Banki poza przymusowym przejmowaniem udziałów w majątkach wierzycieli wchodzą w inne branże i sektory przez uczestnictwo w prywatyzacji przedsiębiorstw. Z tej „ścieżki” dywersyfikacji korzystają (lub korzystały) szczególnie Bank Handlowy, Polski Bank Rozwoju, Bank Przemysłowo-Handlowy, Bank Rozwoju Eksportu. Według danych NBP w połowie 1997 r. 62 banki komercyjne posiadały udziały w przedsiębiorstwach o łącznej wartości 691 milionów złotych. Potentatem w tej dziedzinie jest bank Pekao SA, który ma większościowe udziały w 30 firmach i mniejsze w kolejnych kilkudziesięciu. Wartość udziałów tego banku sięga 230 milionów złotych. Drugim bankiem wyspecjalizowanym w akwizycjach przedsiębiorstw jest Bank Handlowy, który posiada udziały w kilkudziesięciu spółkach, m.in. w Horteksie, Amice Wronki, Stoczni Szczecińskiej i Stoczni Gdańskiej⁴⁾. Ponadto Bank Handlowy aktywnie uczestniczył w procesie prywatyzacji lubelskiej firmy Sipma, lidera sektora maszyn rolniczych.

Unormowanie zasad dokonywania przez banki komercyjne inwestycji kapitałowych, w tym swoboda nabywania pakietów strategicznych, pozwoliło im operować w innych segmentach rynku w ramach grup finansowych, których poszczególne ogniwka wyspecjalizowane są w obsłudze określonych segmentów rynku. Bariere dywersyfikacji banków stawia jednak Prawo Bankowe⁵⁾, określając limit udziału banku w innych przedsiębiorstwach na 25% sumy funduszy własnych banku. Zgodnie z przepisami ustawy Prawo Bankowe zaangażowanie kapitałowe w stosunku do jednej osoby prawnej nie będącej bankiem nie może przekroczyć 15% funduszy własnych banku, a zaangażowanie kredytowe (także gwarancje i poręczenia) w stosunku do jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych organizacyjnie i kapitałowo nie może przekroczyć 25% funduszy własnych banku. Praktyczne wykorzystanie możliwości inwestycyjnych przez polskie banki uzależnione jest więc od ich siły kapitałowej. Jednocześnie Prawo Bankowe ogranicza ryzyko koncentracji dużych kredytów. Limit globalny wszystkich dużych wierzytelności banku (jako duże koncentracje traktuje się kredyty, które stanowią powyżej 10% funduszy własnych) nie może przekroczyć 800% funduszy. Regulacje te mają na celu ograniczenie ryzyka wynikającego z nadmiernej koncentracji kredytów

i uzależnienia banku od kondycji finansowej małej liczby kredytobiorców. Ograniczenia tego rodzaju regulują aktywną część działalności bankowej, dbają o właściwą dywersyfikację portfela kredytów i ograniczają ryzyko kredytowe.

Początkiem dywersyfikacji działalności bankowej i finansowej, a więc rozwoju sektora bankowości w Polsce było rozdzielenie bankowości komercyjnej od bankowości centralnej i stworzenie w roku 1989 podstaw adekwatnego do potrzeb gospodarki rynkowej systemu regulacyjnego, tj. uchwalenia przez Sejm ustawy Prawo Bankowe. Nowe regulacje prawne stworzyły podstawę do tworzenia banków uniwersalnych, oferujących nie tylko tradycyjne produkty depozytowo-kredytowe, ale również możliwość udziału w operacjach rynku kapitałowego i pieniężnego oraz świadczenie szeroko pojętych usług bankowości inwestycyjnej⁶⁾. Stworzono tym samym bankom komercyjnym możliwość oferowania w ramach jednej instytucji innych rodzajów usług finansowych, poza ubezpieczeniami, co stanowiło podstawę do dywersyfikacji ich działalności. Ponadto, typowy polski bank komercyjny w okresie wysokiej inflacji i braku popytu na kredyty inwestycyjne nie mógłby przetrwać bez różnicowania swego portfela inwestycyjnego. Rozwój rynku kapitałowego w naturalny sposób wprowadził do działalności banków komercyjnych takie sektory, jak: usługi maklerskie, doradztwo inwestycyjne, obsługę leasingu. Wiele banków korzystając z wolnych zasobów finansowych i sieci punktów bankowych zróżnicowało swą działalność w kierunku sektora ubezpieczeniowego przez posiadanie udziałów w firmach ubezpieczeniowych. Przykładem może być Pekao SA, udziałowiec firmy ubezpieczeniowej Amlico-Life Polska, czy ING Bank Śląski SA – współpracujący i powiązany kapitałowo z ING Nationale Nederlanden Polska SA⁷⁾.

Pojęcie dywersyfikacji jest w bankowości bardzo ważne i pojawia się właściwie w każdym obszarze dzia-

łalności bankowej. Dywersyfikować można obszar terytorialny, ofertę produktową, ale także strukturę aktywów i określone ich klasy, strukturę depozytów i funduszy banku⁸⁾. W zakresie dywersyfikacji terytorialno-produktowej możliwe są dwa modele aktywności bankowej: model zintegrowany – „wiele aktywności w ramach jednego banku” i model zdeintegrowany – „wiele aktywności w grupie bankowej” (por. rys. 1).

Pierwszy model polega na rozszerzaniu działalności bazując na strukturze jednego banku (wszystko pod jednym dachem). Model ten bliski jest systemowi bankowości uniwersalnej, w którym jeden podmiot świadczy cały zakres usług finansowych. Za poszczególne obszary działalności odpowiedzialne są jednostki organizacyjne – departamenty banku.

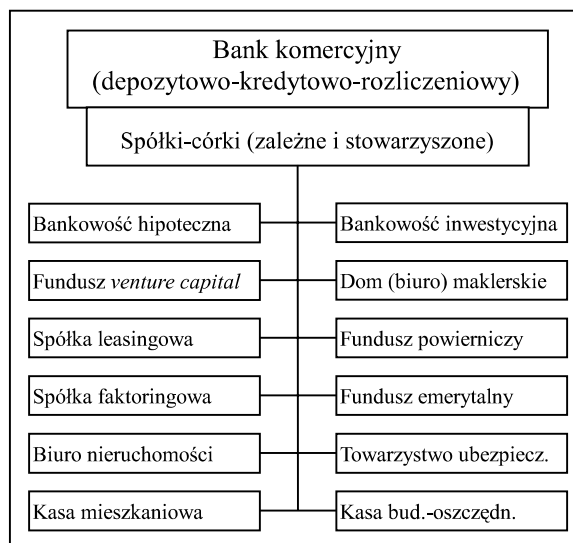
Drugi model dywersyfikacji zakłada tworzenie odrębnych podmiotów – domów maklerskich, firm leasingowych, banków hipotecznych – przeznaczonych do obsługi ściśle określonych sfer działalności. Model ten można uznać za rodzaj dywersyfikacji kapitałowej, ponieważ bank tworząc nowe podmioty dokonuje w istocie różnicowania inwestycji kapitałowych. Taki model ma mniejszy wpływ na podwyższanie bezpieczeństwa banku, ponieważ słabsze są powiązania finansowe występujące pomiędzy podmiotami. Wyniki finansowe podmiotów zależnych nie przenoszą się w sposób bezpośredni na wyniki całej grupy finansowej utworzonej wokół banku-matki. Tworzenie nowych podmiotów gospodarczych niesie jednak ze sobą konieczność ponoszenia kosztów inwestycji kapitałowych. W polskim sektorze bankowym czynnik ten ma szczególnie znaczenie z uwagi na niski poziom kapitałów i ograniczony do nich dostęp.

Banki uniwersalne mają w praktyce niewielkie możliwości wkraczania w nowe obszary działalności. Zgodnie z Prawem Bankowym jednym z obszarów zastrzeżonych dla wyspecjalizowanych podmiotów jest bankowość hipoteczna. Bank uniwersalny może rozpocząć działalność hipoteczną, jeżeli utworzy nowy

Dziedziny aktywności uniwersalnego banku X

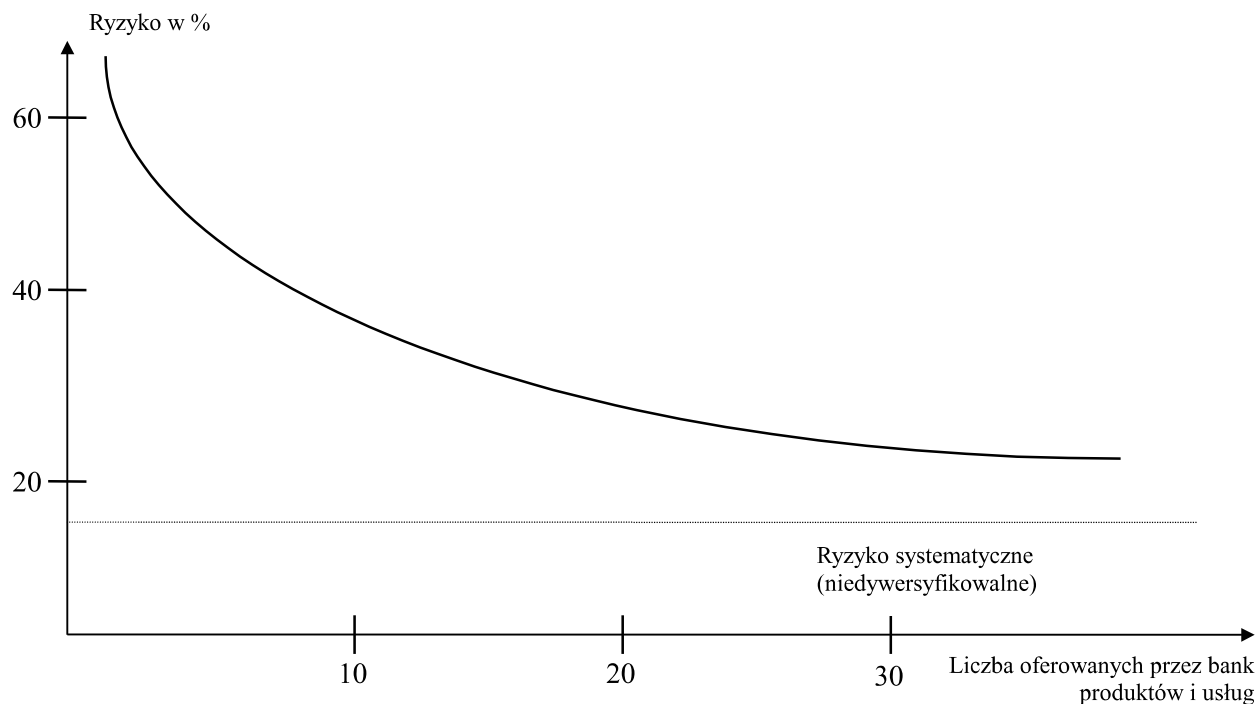
- Bankowość detaliczna (w tym *private banking*)
- Bankowość korporacyjna
- Usługi w zakresie bankowości hipotecznej
- Bankowość inwestycyjna
- Zarządzanie aktywami
- Leasing
- Faktoring
- Obrót nieruchomościami
- Konsulting i doradztwo

Dziedziny aktywności grupy bankowej (finansowej) Y



Rys. 1. Teoretyczne modele dywersyfikacji banku

Źródło: S. FLEJTERSKI, *Dywersyfikacja działalności jako czynnik podwyższania finansowego bezpieczeństwa banku*, „Bezpieczny Bank”, 1999 nr 1.



Rys. 2. Hipotetyczna krzywa dywersyfikacji ryzyka banku w zależności od liczby oferowanych produktów i usług

Źródło: S. FLEJTERSKI, *Dywersyfikacja działalności jako czynnik podwyższania finansowego bezpieczeństwa banku*, „Bezpieczny Bank”, 1999 nr 1.

podmiot, co pociąga za sobą konieczność poniesienia znacznych nakładów. Takie rozwiązanie prawne należy uznać za preferencyjne dla banków najsilniejszych kapitałowo, szczególnie dla banków zagranicznych. W rzeczywistości nie chodzi o wybór pomiędzy bankiem specjalistycznym o wysokim stopniu sprawności a bankiem uniwersalnym. W przyszłości można oczekiwać, że banki będą łączyć obie te strategie, a modelowym bankiem będzie bank elastyczny, który będzie działał efektywnie w wielu dziedzinach, potrafiąc jednocześnie szybko zmieniać akcenty swej aktywności w najbardziej pożądanym kierunkach⁹⁾.

Poziom zdywersyfikowania banku jest czynnikiem mającym istotny wpływ na ryzyko jego działalności. Banki, prowadząc działalność w wielu dziedzinach, ograniczają w ten sposób możliwość poniesienia zbyt wielkich strat. Dywersyfikacja wpływa także na ograniczenie ryzyka systemowego, wynikającego z wpływu niezależnych czynników zewnętrznych.

Korzyści dla bezpieczeństwa banku płynące z dywersyfikacji jego działalności są niezaprzeczalne. Im większa jest liczba ryzyk niezależnych, z których składa się ryzyko ogólne banku, tym działalność banku jest bezpieczniejsza. Jeżeli jednak zostanie uwzględniony aspekt organizacyjno-technologiczny, wtedy należy przyjąć, że może istnieć punkt optymalnej dywersyfikacji, poza którym działanie banku należy uznać za przedywersyfikowane i powodujące wyższe ryzyko. Jednym z elementów, który może wskazywać na sytuację zbyt szeroko rozbudowanej oferty produktowej jest moment, kiedy przy wprowadzaniu nowego produktu następuje pogorszenie jakości innych usług i dzieje się tak za sprawą ograniczonych możli-

wości organizacyjnych lub technologicznych. Wynika więc z tego, że bank nie powinien dokonywać dywersyfikacji produktowej kosztem jakości dotychczas oferowanych usług.

Ograniczenia dotyczące poziomu dywersyfikacji banków pojawiają się także w aspekcie finansowym w kontekście celu funkcjonowania banku. Celem istnienia banku jest maksymalizacja jego wartości w długim okresie. Ponieważ dywersyfikacja bezpośrednio wpływa na zyski banku, to w długim okresie wpływa także na jego wartość. Istnieje więc optymalny punkt dywersyfikacji, poza którym zyski banku ulegają ograniczeniu, a rozszerzenie działalności na nowe obszary należy uznać za nieefektywne.

Współczesny bank, działający w „burzliwym otoczeniu”, zmuszony jest do stałego poszukiwania efektywnej kompozycji swojego portfela produktowo-rynkowego. Wraz ze wzbogaceniem palety oferowanych przez bank produktów i usług poziom ryzyka zmniejsza się (rys. 2).

Prawidłowość ta, dobrze znana w finansach, zwłaszcza w teorii rynku kapitałowego, na gruncie bankowości jest aktualna, traktowana jest jednak raczej jako „schemat analityczny”, a nie model pozwalający na precyzyjne znalezienie optymalnej liczby różnych produktów i usług w ofercie.

Ustalenie zakresu działania i grupy klientów, z którymi bank zamierza współdziałać, nie przesądza jeszcze o tym, ile i które produkty, usługi i operacje zostaną klientom zaoferowane. Bank dywersyfikując zakres swojej działalności i paletę oferowanych produktów i usług, powinien wziąć pod uwagę fakt, że pewne produkty powinny być oferowane, gdyż przy-

czynią się do wzrostu dochodów banku, inne natomiast powinny być oferowane ze względu na to, że są przedmiotem zainteresowania klientów. Różnice te należy uwzględnić przy konstruowaniu portfela produktowo-usługowego, biorąc pod uwagę¹⁰⁾:

- produkty, na które należy zwrócić szczególną uwagę, gdyż tworzą podstawową część dochodów lub zapewniają znaczny dopływ środków (pasywa),
- produkty, które nie przynoszą znacznych dochodów ani nie zapewniają dopływu środków, ale muszą być oferowane klientom, aby zapewnić im niezbędną paletę usług,
- produkty, którymi bank jeszcze nie zarządza, ale powinny być wprowadzone w celu zachowania konkurencyjności z innymi bankami,
- produkty, które nie zapewniają żadnych korzyści i mogłyby być stopniowo wycofane oraz zastąpione substytutami.

Różnicowanie działalności operacyjnej jest dla wielu banków koniecznością ekonomiczną, albowiem podstawowa do niedawna sfera działalności depozytowo-kredytowej jest dla większości banków nisko rentowna lub wręcz nieopłacalna. Aby przetrwać na rynku banki muszą angażować się w nowe produkty lub nowe rodzaje działalności, które odznaczają się wyższą efektywnością finansową. Dotychczas rosnące zapotrzebowanie na usługi bankowe oddziaływało korzystnie na dywersyfikację działalności banków w Polsce, powodując wprowadzanie nowych produktów oraz rozszerzanie działalności bankowej i finansowej. Zarówno dywersyfikacja działalności banków przez wchodzenie w sektory inne niż finansowe oraz rozszerzanie działalności bankowej i finansowej mają istotny wpływ na dalszy rozwój sektora bankowego w Polsce. Efektem jej jest bowiem minimalizacja ryzyka oraz jego rozłożenie na różne rodzaje działalności, co ogranicza stopień niepewności i zwiększa poziom bezpieczeństwa nie tylko pojedynczego banku, ale całego sektora bankowego.

Barbara Kaleta

PRZYPISY

- ¹⁾ Dywersyfikacja sektora bankowego traktowana jest jako jedna z pięciu tzw. ścieżek dywersyfikacji. Por. M. ROMANOWSKA, *Dywersyfikacja polskich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 3.
- ²⁾ ŚWIDERSKI J., *Pomiar poziomu dywersyfikacji portfela i kwantyfikacja wpływu na współczynnik bezpieczeństwa finansowego banku*, „Bezpieczny Bank” 1999, nr 1/2.
- ³⁾ P. DOMAGAŁA, M. GORYNIA, *Rola banków w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 10–11.
- ⁴⁾ M. ROMANOWSKA, *Strategie polskich grup kapitałowych*, „Życie Gospodarcze” 1998, nr 9.
- ⁵⁾ Ustawa Prawo Bankowe uchwalona została w dniu 31 stycznia 1989 r.; nowelizacja nastąpiła 29 sierpnia 1997 (Dz.U. z 1997 r. Nr 140, poz. 939 wraz z późniejszymi zmianami).
- ⁶⁾ J. ZAREBA, *Charakterystyka rozwoju sektora bankowego w Polsce*, „Zeszyty Finansowe” 1997, nr 3.
- ⁷⁾ M. ROMANOWSKA, *Dywersyfikacja polskich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 3.
- ⁸⁾ T. OBAL, *Dywersyfikacja – zabezpieczenie przed zagrożeniami*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 1999, nr 3.
- ⁹⁾ T. OBAL, op. cit.
- ¹⁰⁾ S. FLEJTERSKI, op. cit.