

Mateusz Folwarski

Katedra Finansów

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wpływ fuzji i przejęć banków w Polsce na wynagrodzenia kadry zarządzającej

Wstęp

Kryzys finansowy 2007–2009 był przyczyną licznych przejęć i fuzji na globalnych rynkach finansowych. Celem artykułu jest ukazanie, czy po przejęciu lub fuzji instytucji finansowych, wynagrodzenie całkowite kadry zarządzającej w istotny sposób się zmienia, w stosunku do tendencji przyjętych w sektorze. Roczne wynagrodzenie całkowite przedstawione zostanie jako wynagrodzenie całkowite kadry zarządzającej, jakie otrzymane zostało w ciągu całego roku oraz całkowite wynagrodzenie prezesa danej instytucji finansowej. W artykule analizie zostały poddane największe banki, działające na polskim rynku bankowym od 2004 roku.

Istota i funkcje wynagrodzeń

Wynagrodzenie za pracę wzbudza wiele kontrowersji i jest przedmiotem wielu dyskusji. Według A. Poczowskiego, wynagrodzenia są jednym z podstawowych narzędzi podnoszenia efektywności pracy na poziomie jednostek, zespołów i całej organizacji [Poczowski 2011, s. 43]. Problem podejścia do zapłaty za pracę pojawił się w Księdze Zachariasza w Starym Testamencie. Spór ten został rozwiązany przez pracownika, który stwierdził: Jeśli to jest dobre w oczach waszych, dajcie mi zapłatę, a jeżeli nie – zostawcie ją sobie [Biblia Tysiąclecia, rozdz. 11, werset 12]. W XXI wieku taka sytuacja występuje bardzo rzadko, a każdy pracownik oczekuje godziwej zapłaty za wykonywaną pracę. Zapłata za pracę posiada szeroką terminologię, występującą pod postacią: wynagrodzenia, płacy oraz dochodu z pracy.

Wynagrodzenie stanowi obligatoryjną zapłatę za pracę podporządkowaną, świadczoną na rzecz pracodawcy w ramach stosunku pracy.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele innych definicji wynagrodzenia. A. Poczowski wynagrodzenia przedstawia jako ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń [Poczowski 2007, s. 328]. Z kolei T. Oleksyn wprowadza pojęcie pracy najemnej, definiując wynagrodzenie jako świadczenie należne z tytułu wykonywania pracy najemnej w następstwie uprzedniego zawarcia umowy o pracę [Oleksyn 1997, s. 162]. Wprowadzenie pojęcia pracy najemnej może być charakterystyczne dla członków kadr zarządzających, którzy, kierując się chęcią uzyskania jak najwyższego wynagrodzenia, mogą podejmować wysokie ryzyko w celu realizacji krótkookresowych celów, pomijając dbałość o długookresową stabilizację przedsiębiorstwa. Z. Czajka pojęcie wynagrodzenia opisuje poprzez zawartą umowę między pracownikiem a pracodawcą. Według niego pojęcie wynagrodzenie obejmuje wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze, wypłacane bezpośrednio pracownikom lub innym osobom fizycznym, stanowiące wydatki ponoszone na opłacenie wykonywanej pracy, niezależnie od źródeł finansowania tych wypłat oraz bez względu na podstawę stosunku pracy bądź innego stosunku prawnego lub czynności prawnej, na podstawie których jest świadczona praca [Czajka 2009, s. 12]. Definicja wynagrodzenia jako stosunku pracy na rzecz pracodawcy występuje w pracach:

- M. Kopertyńskiej [Kopertyńska 2000, s. 13] – płaca jako cena pracy, kategoria dochodu jest wynagrodzeniem za usługę pracy,
- Z. Jacukowicz [Jacukowicz 1999, s. 38] – wynagrodzenie oznacza wszelkie wypłaty należne pracownikowi za pracę wykonywaną w ramach wynikającego stosunku pracy,
- U. Feliniak [Feliniak 2004, s. 11] – wynagrodzenie stanowi zapłatę za pracę podporządkowaną, wykonywaną na rzecz pracodawcy.

Najważniejsze połączenia banków w Polsce w latach 2004–2013

Kryzys finansowy zapoczątkowany na rynku *subprime* w Stanach Zjednoczonych w 2007 roku nasilił dyskusje na całym świecie dotyczące wynagrodzeń kadr zarządzających w bankach. Banki, jako instytucje nastawione na maksymalizację zysku, są szczególnym rodzajem przedsiębiorstwa o charakterze instytucji zaufania publicznego. Jednym z wyzwania badawczych i praktycznych jest rozpoznanie skutków kryzysu finansowego. Kryzys finansowy lat 2007–2009

był zaskakujący, m.in. z powodu jego głębokości, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, oraz ze względu na fakt szybkiego przenoszenia się jego skutków na wiele innych krajów [Owsiak 2011, s. 128–133]. Jedną z przyczyn kryzysu finansowego 2007–2009 były niewłaściwie zaprojektowane systemy wynagrodzeń kadry kierowniczej w instytucjach finansowych, które prowadziły do realizacji krótkookresowych zysków, pomijając dbałość o długookresowy wzrost instytucji i realizację celów strategicznych. Wysokie premie i bonusy, które były gwarantowane, stały się w wielu przypadkach podstawą wynagradzania kadr zarządzających w bankach. Banki mają charakter dualny: są bowiem nie tylko „klasycznymi” przedsiębiorstwami, ale instytucjami zaufania publicznego [Flejterski 2008, s. 18]. Na zachowania etyczne szczególną uwagę zwraca S. Flejterski przypominając, że etyka finansów skupia się na odpowiedzialności m.in. pracowników banku, agentów ubezpieczeniowych, maklerów giełdowych, menedżerów finansowych przedsiębiorstw i reprezentantów świata finansów [Flejterski 2007, s. 141]. Kryzys finansowy podważył rolę banku jako instytucji zaufania publicznego. Spostrzeżenia te mocno argumentuje L. Dziawgo, zwracając uwagę na niewiarygodne błędy w zarządzaniu, niemal zerowy poziom kwalifikacji zawodowych i moralnych, zbyt liczne grupy menedżerów bankowych różnego szczebla, w tym także najwyższego. Sugeruje również, że tzw. wykorzystanie klienta jest uważane w bankach za sukces sprzedażowy i menedżerski, a jako niepodważalną doktrynę uważa presję na szybkie i wysokie zyski, bez względu na okoliczności – etyczne i ekonomiczne [Dziawgo 2009, s. 125–127]. Warto zwrócić uwagę na to, że banki w swoich ofertach pracy poszukują przede wszystkim dobrych sprzedawców, którzy mają do zrealizowania ściśle określone plany sprzedażowe. Kwalifikacje zawodowe bardzo często schodzą na dalszy plan lub nie są wymagane do pracy w tych instytucjach.

W tabeli 1 ukazano najważniejsze fuzje i przejęcia w polskim sektorze bankowym od 2004 roku. Rok ten wyznaczony został jako rok bazowy, ponieważ wynagrodzenia kadr zarządzających są publikowane obligatoryjnie w sprawozdaniach finansowych od 2004 roku. Najważniejsze przejęcia i fuzje na rynku bankowym w Polsce miały miejsce w 2007 roku oraz w okresie po kryzysie finansowym 2007–2009. W 2007 roku na polskim rynku finansowym doszło do przejęcia większej części banku BPH S.A. przez bank PEKAO S.A. Przyłączenie banku BPH S.A. miało związek z globalnym przejęciem niemieckiego banku HVB przez włoską grupę finansową Unicredit. Nieprzejęta przez bank PEKAO S.A. część banku BPH S.A. została sprzedana amerykańskiemu koncernowi General Electric. W 2009 roku, na skutek upadku grupy Fortis, spółka zależna działająca tej instytucji w Polsce – Fortis Bank Polska S.A. została przejęta przez francuską grupę finansową BNP Paribas S.A. Na początku 2010 roku doszło do fuzji w ramach dwóch spółek zależnych Getin Holdingu S.A. – banku Ge-

Tabela 1

Najważniejsze przejęcia i fuzje na polskim rynku bankowym

Nazwa banku powstałego po połączeniu	Banki uczestniczące w połączeniu	Rok połączenia
Societe Generale	Societe Generale, Euro Bank	2005
Getin Bank S.A.	Getin Bank S.A., Wschodni Bank Cukrownictwa	2005
Bank DnB NORD Polska S.A.	NORD/LB Bank Polska S.A., Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych	2007
Bank Pekao S.A.	Bank Pekao S.A., Bank Przemysłowo-Handlowy	2007
GE Money Bank	GE Money Bank, Bank Przemysłowo-Handlowy	2007
Bank BPH S.A.	GE Money Bank, Bank Przemysłowo-Handlowy	2009
BNP Paribas Bank Polska S.A.	Fortis Bank Polska, Dominet Bank	2009
Getin Noble Bank S.A.	Getin Bank S.A., Noble Bank S.A.	2010
Bank Zachodni WBK S.A.	Bank Zachodni WBK S.A. (właściciel AIB) oraz Santander Bank	2010
BRE Bank S.A.	Przejęcie oddziału Commerzbanku	2010
Santander Consumer Bank S.A.	AIG Bank Polska, Santander Consumer Bank	2011
Raiffeisen Bank Polska S.A.	Raiffeisen Bank Polska S.A., Polbank EFG S.A.	2012
Bank Zachodni WBK S.A.	Bank Zachodni WBK S.A., Kredyt Bank S.A.	2012
PKO BP S.A.	PKO BP S.A., Nordea S.A.	2013

Źródło: M. Pawłowska, *Konkurencyjność w sektorze bankowym*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2014, s. 233–236.

tin Bank S.A. oraz Banku Noble S.A. Nowa instytucja rozpoczęła działalność pod nazwą Getin Noble Bank S.A. W 2010 roku irlandzka grupa finansowa AIB w wyniku problemów finansowych została znacjonalizowana i zmuszona do sprzedaży wszystkich swoich spółek zależnych – w Polsce m.in. banku BZ WBK S.A. Zainteresowanie tym bankiem wyrażały liczne instytucje finansowe działające na całym świecie. Niemniej jednak bank BZ WBK S.A. został przejęty przez hiszpańską grupę finansową Santander, która na polskim rynku bankowym posiadała już udziały w banku Santander Consumer Bank. W 2012 roku na polskim rynku finansowym doszło do dwóch znaczących przejęć w ramach instytucji działających w sektorze bankowym. Grecki oddział banku EFG Euro Ergasia – działający w Polsce pod nazwą Polbank S.A. – jako oddział instytucji zagranicznej został przejęty przez austriacką grupę finansową Raiffeisen Bank Polska S.A. W wyniku kryzysu finansowego 2007–2009 belgijska grupa finansowa – KBC sprzedała bank Kredyt Bank S.A. hiszpańskiemu inwestorowi Santander Bank, który był już większościowym właścicielem banku BZ WBK S.A.

W 2013 roku największy bank w Polsce pod względem sumy aktywów PKO BP S.A. przejął skandynawski bank – Nordea Bank S.A.

W tabeli 2 ukazano w procentach roczne wynagrodzenie całkowite jakie zostało wypłacone kadrze zarządzającej instytucją finansową przy założeniu, że roczne wynagrodzenie całkowite otrzymane przez zarządy banków w 2004 roku stanowiły podstawę dalszych rozważań. W dwóch przypadkach – banku Getin Noble Bank S.A. oraz Santander Consumer Bank S.A. – rok bazowy został przesunięty na lata (odpowiednio) 2008 i 2011. Spowodowane jest to brakiem dostępności danych. W Banku PEKAO S.A. wynagrodzenie całkowite kadry zarządzającej w 2007 roku stanowiło 123% wynagrodzenia otrzymanego w 2004 roku. Było to wynagrodzenie wyższe o 16 punktów procentowych od średniej tendencji wynagradzania kadry zarządzającej w 2007 roku. Znaczny wzrost rocznego wynagrodzenia całkowitego zauważany jest w banku BZ WBK S.A. w 2012 roku.

Tabela 2

Dynamika całkowitego wynagrodzenia kadry zarządzającej, rok 2004 = 100 [%]

Bank	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PKO BP	116	145	130	195	145	535	856	916	907
PEKAO	108	101	123	124	119	106	141	71	111
BRE	58	62	43	95	98	118	89	146	115
ING	95	105	95	83	64	74	70	77	66
BZWBK	145	134	216	106	123	130	115	139	120
GNB	–	–	–	100	128	139	166	119	98
Millenium	70	80	76	80	79	40	67	61	54
CITI	53	101	81	89	69	71	98	121	100
Kredyt	112	185	123	151	109	113	88	163	–
BPH	111	156	159	120	101	68	56	50	55
Nordea	109	108	120	121	127	134	222	118	238
BOŚ	144	139	90	125	97	114	101	136	–
BNP Paribas	97	106	124	132	103	171	131	171	168
Santander Consumer Bank	–	–	–	–	–	–	100	78	61
Tendencja średnia	92	108	107	112	103	102	127	123	106

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

Procentowy poziom wynagrodzenia prezesów największych banków prowadzących działalność w Polsce (w odniesieniu do roku 2004) przedstawione zostały w tabeli 3. Prezes banku BPH S.A. w 2007 roku uzyskał wynagrodzenie całkowite na poziomie 170% wynagrodzenia otrzymanego w 2004 roku. Rów-

niez wysoki poziom wynagrodzenia całkowitego jest charakterystyczny dla prezesa Getin Noble Banku S.A., który po fuzji w 2010 roku otrzymał wynagrodzenie na poziomie 156% wynagrodzenia otrzymanego w 2008 roku.

Tabela 3

Dynamika całkowitego wynagrodzenia prezesów banków, rok 2004 = 100 [%]

Bank	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PKO BP	103	89	94	61	112	427	769	982	844
PEKAO	91	93	100	190	605	225	235	314	587
BRE	85	85	87	99	137	383	151	288	245
ING	85	86	104	107	80	80	81	93	72
BZWBK	141	172	507	166	138	137	146	147	153
GNB	–	–	–	100	118	156	136	74	78
Millenium	54	60	61	104	181	81	114	129	106
CITI	98	127	158	146	153	161	156	156	199
Kredyt	171	482	88	292	142	133	118	208	–
BPH	101	99	170	184	70	65	96	75	73
Nordea	106	128	139	139	142	155	678	157	183
BOŚ	139	96	120	156	107	142	163	185	–
BNP Paribas	38	49	74	54	55	70	114	111	98
Tendencja średnia	95	124	136	162	172	165	188	177	170

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

W celu zweryfikowania zależności wynagrodzeń kadry zarządzającej z np. wynikiem finansowym netto w tabeli 4 ukazano korelację wyniku finansowego netto z wynagrodzeniami całkowitymi kadry zarządzającej. Analiza zależności tych zmienności została dokonana nie tylko na przykładzie polskich banków, ale również największych instytucji działających w Niemczech oraz Holandii. Korelacja obejmuje lata 2004–2012. W wyniku przeprowadzonej korelacji wyniku finansowego netto z wynagrodzeniami całkowitymi kadry zarządzającej statystycznie istotną korelację wykazywało jedynie 5 banków, z czego w każdym banku była to korelacja dodatnia (wraz ze wzrostem/spadkiem wyniku finansowego netto wynagrodzenia kadr zarządzających rosną/maleją). Najsilniej, przy zachowaniu istotności statystycznej, zmienność wyniku finansowego netto opisała zmienność wynagrodzeń w holenderskim banku ABN AMRO – 81%. W tym banku wraz ze wzrostem wyniku finansowego o 1 mld euro wynagrodzenia wzrosną o 3 mln euro. Najsilniej – pod wpływem wyniku finansowego netto – zmieniały się wynagrodzenia zarządu w banku Nordea SA. W tym banku wraz ze wzrostem wyniku finansowego netto 1 mld PLN, wynagrodzenia zarządu rosły o 16,5 mln PLN.

Tabela 4

Korelacja wyniku finansowego netto z wynagrodzeniami całkowitymi kadry zarządzającej

Bank	Korelacja całkowita		
	R ²	p	β
Commerzbank	0,2557	0,1648	1 553
<i>Deutsche Bank</i>	<i>0,6716</i>	<i>0,0069</i>	2 286
KfW	0,0692	0,4942	49
Postbank	0,0779	0,4671	-4 240
DZ Bank	0,0110	0,7883	241
Landesbank	0,0969	0,4149	-253
Bayerische	0,0095	0,8030	31
ING Bank NV	0,0717	0,4861	836
Rabobank	0,0065	0,8362	205
<i>ABN AMRO</i>	<i>0,8084</i>	<i>0,0009</i>	2 944
Bank NG	0,0308	0,6777	585
SNS Bank N.V.	0,8887	0,4732	957
Delta Lloyd NV	0,0200	0,7165	-126
NW NV	0,3256	0,1810	-4 531
NIBC Bank NV	0,0801	0,4606	3 675
<i>PKO BP SA</i>	<i>0,6677</i>	<i>0,0072</i>	4 164
PEKAO SA	0,0470	0,5754	1 031
BRE SA	0,0667	0,5023	2 260
ING SA	0,3040	0,1238	-7 557
BZWBK SA	0,0674	0,5000	2 785
Millenium SA	0,3051	0,1230	-11 770
Handlowy SA	0,1373	0,3262	7 867
Kredyt SA	0,4203	0,0589	9 682
<i>BPH SA</i>	<i>0,6682</i>	<i>0,0071</i>	7 922
<i>Nordea SA</i>	<i>0,5837</i>	<i>0,0165</i>	16 373
BOŚ SA	0,0134	0,7669	4 826
BNP Paribas SA	0,6216	0,1130	5 740

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

Zakończenie

Liczne fuzje i przejęcia na polskim rynku bankowym spowodowane były globalny kryzysem finansowym w latach 2007–2009. Zmiany w architekturze właścicielskiej polskich banków mogły wpływać w różny sposób na poziom wy-

nagrodzeń kadry zarządzającej instytucjami finansowymi. W artykule wyróżniono znaczny wzrost wynagrodzeń kadry zarządzającej w banku PEKAO S.A. po przejęciu części banku BPH S.A. w 2007 roku. Prezes banku BHP S.A. w 2007 roku otrzymał wynagrodzenie wyższe (o 70%) od otrzymanego wynagrodzenia w 2004 roku. Przejęcia i fuzje w sektorze finansowym sprzyjają wysokiemu nagradzaniu kadry zarządzającej instytucjami finansowymi.

Literatura

- Biblia Tysiąclecia, Stary Testament, Księga Zachariasza.
- BORKOWSKA S., 2006: *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- CZAJKA Z., 2009: *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- DZIAWGO L., 2009: *Status instytucji zaufania publicznego we współczesnej bankowości: pomiędzy partnership banking a killer banking?*, [w:] red. K. Brzozowska, S. Flejterski, *Finanse 2009 – Teoria i praktyka*. Bankowość, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- FELINIAK U., 2004: *Istota i funkcje wynagrodzeń*, [w:] red. S. Borkowska, *Wynagrodzenia, rozwiązywanie problemów w praktyce*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- FLEJTERSKI S., 2007: *Metodologia finansów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- FLEJTERSKI S., 2008: *Zaufanie do instytucji bankowo-finansowych jako fundament stabilnego systemu finansowego*, [w:] red. J. Nowakowski, T. Famulska, *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- JACUKOWICZ Z., 1999: *Systemy wynagrodzeń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- KOPERTYŃSKA M., 2000: *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- OLEKSYN T., 1997: *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- OWSIAK S., 2011: *Jawna i ukryta redystrybucja dochodów na skutek kryzysu finansowego*, [w:] K. Jajuga, *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Problemy wiodące*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- POCZTOWSKI A., 2007: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- POCZTOWSKI A., 2011: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Abstrakt

Wynagrodzenia kadr zarządzających w instytucjach finansowych w czasie kryzysu finansowego 2007–2009 podlegały szczególnej krytyce. Wysoki ich poziom często nie zależał od sytuacji ekonomicznej danego banku. Dokonano próby oceny kształtowania się poziomu wynagrodzeń w polskich bankach w latach 2004–2013. Szczególną uwagę zwrócono na moment fuzji/przejęcia instytucji

finansowej w analizowanym okresie. Analizie poddane zostały roczne całkowite wynagrodzenia kadry zarządzającej daną instytucją finansową oraz roczne, całkowite wynagrodzenia prezesów zarządzających bankiem. W szczególności sposób zauważany jest wzrost wynagrodzenia w banku PEKAO S.A. oraz BPH S.A. po przejęciu części banku BPH S.A. przez włoskiego inwestora strategicznego banku PEKAO S.A.

Słowa kluczowe: bank, kadra zarządzająca, fuzje i przejęcia, wynagrodzenia

The impact of mergers and acquisitions of banks in Poland on the remuneration of the managers

Abstract

Remuneration of managers in financial institutions during the financial crisis 2007–2009 was subject to strong criticism. High wages often did not depend on the economic situation of the banks. This paper analyses the level of wages in Polish banks in years 2004–2013. Particular attention was paid to the moment of the merger/acquisition of a financial institution. Annual total remuneration of management of the financial institutions were analysed, as well as annual total remuneration of the presidents of the banks. It was revealed that the wages have risen significantly, particularly in banks PEKAO S.A. and BPH S.A. after taking over part of BPH S.A. by a strategic Italian investor of the bank PEKAO S.A.

Key words: bank, managers, compensation, mergers and acquisitions

