

Joanna Korpus  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Strategie rebrandingu w procesach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym

### Streszczenie

Celem artykułu jest zbadanie, jakie strategie rebrandingu stosują banki w kontekście realizowanych transakcji fuzji i przejęć na polskim rynku. Analizie poddano 36 transakcji przeprowadzonych na polskim rynku kontroli w latach 2002-2016 i zidentyfikowano parametry różnicujące zastosowane opcje rebrandingu. Z przeprowadzonych badań wynika, że czynnikami, które różnicują stosowane strategie są: wartość marki uczestników akwizycji, charakter transakcji (fuzja czy przejęcie) oraz charakter inwestora (inwestor strategiczny lub finansowy). Artykuł ma charakter badawczy.

**Słowa kluczowe:** sektor bankowy, fuzje i przejęcia, marka, rebranding.

**Kody JEL:** G21

### Wstęp

Polski sektor bankowy od czasu zmian systemowych, które nastąpiły w 1989 roku podlega ciągłym przeobrażeniom. Kluczową rolę w procesie jego przebudowy odegrały procesy fuzji i przejęć. Początkowo miały charakter sanacyjny i służyły wzmocnieniu oraz uporządkowaniu tworzącego się systemu. W kolejnych latach służyły do wzmocnienia pozycji rynkowej banków i poszerzania obszarów działalności (Buszko 2005), a następnie od 2000 roku konsolidacji krajowej lub transgranicznej umożliwiającej uzyskanie efektów synergii kosztowej oraz ekonomii skali, a w konsekwencji poprawę efektywności (Ramotowski 2015) i maksymalizację lub utrzymanie wartości przedsiębiorstwa w obliczu zwiększonej presji konkurencyjnej (Jones, Critchfield 2005).

Obecnie można zauważyć nasilenie procesów transakcyjnych związanych z wychodzeniem z polskiego rynku tych inwestorów, którym nie udało się zbudować odpowiedniej skali i efektywności. Dezinwestycji dokonują duże zagraniczne banki, zwiększając w ten sposób swoją pozycję kapitałową, a mniejsze, silne kapitałowo podmioty dostrzegają w akwizycjach szansę na zbudowanie efektu skali. Sytuacja ta sprzyja strategii repolonizacji sektora bankowego, zapowiedzianej i realizowanej przez rząd polski.

Przeprowadzenie fuzji lub przejęcia wiąże się z koniecznością określenia sposobu, zakresu i stopnia integracji łączących się podmiotów (Oberger, Tarba 2013). Istotną kwestią wymagającą rozstrzygnięcia jest nazwa i logo, pod którą będą funkcjonować połączone przedsiębiorstwa. Przeprowadzający transakcję menadżerowie muszą podjąć decyzję czy

pozostawić dotychczasowe nazwy firm, czy tylko nazwę nowego właściciela, czy też stworzyć wspólną nazwę, a może zupełnie nową (Lambkin, Muzellec 2008).

Celem artykułu jest zbadanie, jakie strategie rebrandingu stosują banki w kontekście realizowanych transakcji fuzji i przejęć na polskim rynku. Analizie poddano 36 transakcji przeprowadzonych na polskim rynku kontroli w latach 2002-2016 i zidentyfikowano parametry różnicujące zastosowane opcje rebrandingu.

## Przegląd literatury w zakresie strategii rebrandingu w procesach fuzji i przejęć

Zasoby przedsiębiorstwa są kluczowym składnikiem determinującym jego funkcjonowanie. Ilość, jakość oraz struktura zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych decydują o potencjale operacyjnym i strategicznym organizacji, poziomie konkurencyjności oraz możliwości jej wzrostu i rozwoju (Suszyński 2013). Na przestrzeni lat w gospodarce światowej obserwuje się zmniejszenie roli aktywów materialnych w procesie kreowania wartości przedsiębiorstw na rzecz kapitału marek i znaków towarowych oraz kapitału ludzkiego. W przedsiębiorstwach z indeksu S&P 500 udział wartości zasobów niematerialnych w 2015 roku wyniósł 87%, podczas gdy w 1975 roku było to jedynie 17% (Ocean Tomo 2015). Podobne prawidłowości zaobserwowano też w spółkach notowanych na GPW w Warszawie – w 2013 roku wartość zasobów niematerialnych kształtowała się na poziomie 63% wartości rynkowej (Korpus 2016), co potwierdza, że są one istotnymi generatorami wartości rynkowej (Korpus 2015).

Jednym ze składników wartości niematerialnych firmy jest marka, często utożsamiana ze znakiem towarowym. Zgodnie z definicją American Marketing Association, marka to „nazwa, termin, znak, symbol, wzór, lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr i usług sprzedawcy albo ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji” (Kotler, Armstrong 2014, s. 673). Silna marka jest jednym z najważniejszych zasobów, który posiada przedsiębiorstwo, a jej skumulowana wartość jest zbiorem wszystkich materialnych i niematerialnych aktywów, które przynoszą korzyści rynkowe właścicielowi marki (Upshaw 1995).

Wraz z rozwojem firmy, rozszerzeniem bądź zmianą profilu działalności, zmianami organizacyjnymi i struktury własności, jej kierownictwo może stanąć wobec konieczności odświeżenia przestarzałego wizerunku, repozycjonowania produktu bądź zmiany nazwy firmy (Johann 2013). Proces zmiany postrzegania danej marki, w którym dokonuje się modyfikacji pewnych elementów, za pomocą których firma komunikuje się z odbiorcą, określany jest mianem rebrandingu. W tej kategorii mieści się zmiana nazwy, znaku, symbolu, wzoru lub ich kombinacji (Muzellec, Lambkin 2006).

Rebranding może dotyczyć trzech poziomów organizacji (Lambkin, Muzellec 2008):

- korporacji (*corporate rebranding*),
- strategicznych jednostek biznesowych (*strategic business unit branding*),

- produktu/usługi (*product/services level branding*).

Rebranding na poziomie korporacji oznacza zaplanowane i skoordynowane działania ukierunkowane na zwiększenie, przekazanie, zdobycie oraz/lub odtworzenie korporacyjnego kapitału marki (Muzellec, Lambkin 2006). Często wiąże się ze zmianą nazwy całego podmiotu, co oznacza istotną zmianę strategiczną lub repozycjonowanie. Rebranding strategicznych jednostek biznesowych ma miejsce w sytuacji, kiedy spółka zależna lub oddział w dużej korporacji otrzymuje unikalną nazwę, aby utworzyć indywidualną tożsamość odrębną od spółki-matki. Rebranding poszczególnych produktów może być taktycznym posunięciem, mającym na celu stworzenie marki znanej na całym świecie, pozwalającej na uzyskanie efektu skali w komunikacji marketingowej oraz korzystanie z efektów pośrednich w świadomości marki ponad granicami geograficznymi (Lambkin, Muzellec 2008).

Korporacje międzynarodowe posiadają dziesiątki, a nawet setki marek, które powinny być ustrukturyzowane w taki sposób, aby zarządzanie całym portfolio było efektywne. W procesie tym istotną rolę odgrywa architektura marek (struktura marek), która powinna jak najlepiej wspomagać firmę w realizacji jej strategicznych celów (Skorek 2013). Proces tworzenia architektury marek wymaga uwzględnienia wizerunku danej marki, reputacji korporacyjnej firmy, udziału danych produktów w obrotach firmy czy działań konkurencji (Witek-Hajduk 2001).

Ważną częścią strategii przedsiębiorstwa i kluczowym czynnikiem sukcesu w budowaniu długoterminowej przewagi konkurencyjnej jest odpowiednie zarządzanie portfelem marek. Badania potwierdzają istnienie zależności między wynikami finansowymi firmy a portfelem marek, którym dysponuje (Wiles, Morgan, Rego 2012). Każde przedsiębiorstwo powinno więc mieć indywidualnie zaplanowaną strukturę portfela marek.

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się dwie strategie zarządzania portfelem marek (Aaker, Joachimstaler 2000):

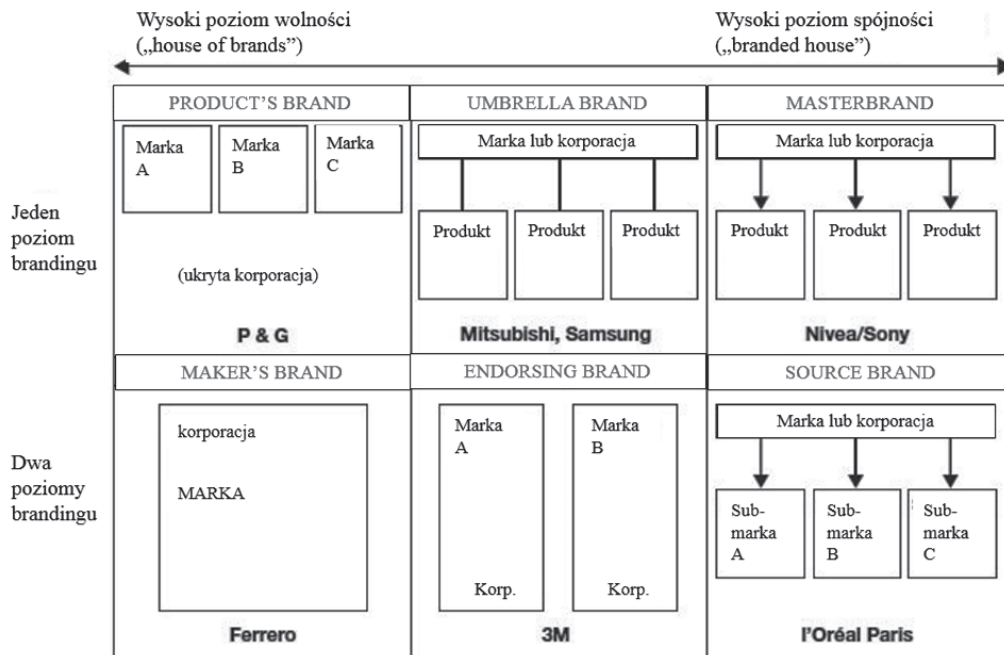
- „*branded house*” (markowy dom) – marka korporacyjna jest parasolem dla wszystkich marek jej przedsiębiorstw i produktów;
- „*house of brands*” (dom marek) – zbiór niezależnych, indywidualnych marek z różnymi nazwami jednostek biznesowych i produktów, skupionych w strukturze firmy.

Inną klasyfikację architektury marek przedstawia Kapferer (2012) wyróżniając sześć strategii: strategię marki indywidualnej (*product's brand strategy*), strategię marki produkcyjnej (*maker's brand strategy*), strategię marki wspierającej (*endorsing brand strategy*), strategię marki źródłowej (*source brand strategy*), strategię marki zasadniczej (*master brand strategy*) oraz strategię marki parasolowej (*umbrella brand strategy*), co przedstawiono na schemacie 1.

Strategia zarządzania markami nabiera szczególnego znaczenia w obliczu procesów fuzji i przejęć, jest kluczowa dla przyszłego sukcesu rynkowego łączących się podmiotów. Różne strategie integracji i rozwiązania w zakresie struktur organizacyjnych połączonych podmiotów determinują decyzje dotyczące marki korporacyjnej.

## Schemat 1

## Architektura marek w podziale na sześć kategorii wg J.N. Kapferera



Źródło: Kapferer (2012, s. 315).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można kilka propozycji dotyczących rebrandingu łączących się podmiotów. Knowles, Dinner i Mizik (2011) wskazują na trzy główne rodzaje strategii marki korporacyjnej w procesach fuzji i przejęć. Są to:

- asymilacja (*asymilations*) – organizacja zachowuje nazwę i logo jednej z firm (przejmującej lub przejmowanej);
- zachowanie dotychczasowych marek (*business as usual*) – każde z przedsiębiorstw zachowuje swoją nazwę i logo;
- połączenie nazw (*fuzjon*) – po połączeniu zachowywane są elementy brandingowe obu firm, albo przez połączenie dwóch nazw lub poprzez przyjęcie nazwy jednej firmy i logo drugiej.

Autorzy wskazują też na czwartą możliwość – utworzenie zupełnie nowej nazwy, która ich zdaniem w praktyce jest jednak rzadką strategią stosowaną w połączeniach podmiotów.

Na podobne opcje rebrandingu mające zastosowanie w procesach fuzji i przejęć wskazuje Basu (2006) Wyróżnia on cztery możliwości:

- jedna marka, zazwyczaj jednostki przejmującej (firma A);

- wspólna marka, w przypadku której nazwy jednostki przejmującej i przejmowanej są połączone (A-B);
- elastyczna marka, gdzie obie marki są zachowane i wykorzystywane selektywnie (A i B);
- nowa marka, gdzie obie poprzednie marki są zastąpione zupełnie nową marką (C).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu (Altunbas, Marques 2008; Berger, Demsetz, Strahan 1999; Hannan, Pilloff 2009; Jones, Critchfield 2005; Korzeb 2010; Walkner, Raes 2005) można wskazać, że istotnymi parametrami mającymi wpływ na strategię rebrandingu korporacyjnego w procesach fuzji i przejęć są m.in.:

- wielkość i siła rynkowa łączących się spółek;
- wartość marki uczestników akwizycji;
- rodzaj transakcji (fuzja czy przejęcie);
- charakter inwestora (inwestor strategiczny lub finansowy),
- rodzaj produktów i usług,
- odległość geograficzna.

## Metodyka badań

Powyższe rozważania stały się podstawą do realizacji badań, mających na celu określenie, jakie opcje rebrandingu stosują banki komercyjne i inwestorzy finansowi w kontekście realizowanych transakcji fuzji i przejęć na polskim rynku. Na podstawie przeglądu literatury i własnych obserwacji dotyczących specyfiki transakcji realizowanych w polskim sektorze bankowym sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Zastosowana opcja rebrandingu zależy od wartości marki banków uczestniczących w transakcji. Zmiana nazwy przejmowanego/przylącanego banku jest bardziej prawdopodobna w sytuacji, gdy wartość jego marki jest niska. Wysoka wartość nabywanej marki wpływa na decyzje o jej zachowaniu.

H2: Zastosowana opcja rebrandingu zależy od rodzaju transakcji (fuzja czy przejęcie). Zmiana nazwy przejmowanego banku jest bardziej prawdopodobna w sytuacji, gdy jest on przejmowany przez inwestora strategicznego lub finansowego, niż w sytuacji, gdy dochodzi do przyjaznego połączenia dwóch banków.

H3: Zastosowana opcja rebrandingu zależy od typu inwestorów zaangażowanych w transakcję. Utworzenie zupełnie nowej nazwy banku jest bardziej prawdopodobne w przypadku realizacji akwizycji przez inwestorów finansowych. Inwestorzy strategiczni będą bardziej skłonni do zmiany nazwy przejmowanego banku na markę podmiotu nabywającego lub utworzenia nazwy nawiązującej do nazw łączących się spółek.

Aby zweryfikować sformułowane hipotezy badawcze przeprowadzono szczegółową analizę transakcji zrealizowanych na polskim rynku kontroli, w których uczestniczyły banki komercyjne i inwestorzy finansowi. Analizą objęto 36 akwizycji dokonanych w latach 2002-2016, w wyniku których przeprowadzono następujące typy rebrandingu:

- zachowanie tylko marki jednostki przejmującej (A) – w 19 transakcjach;

- utworzenie wspólnej marki powstałej z połączenia nazwy jednostki przejmującej i przejmowanej (AB) – w 5 połączeniach;
- zachowanie marki jednostki przejmowanej i uzupełnienie jej o nazwę grupy kapitałowej, do której przynależy po akwizycji ( $B^A$ ) – w 2 akwizycjach;
- zachowanie niezależnych obu marek (A i B) – w 3 transakcjach;
- utworzenie nowej marki, zastępującej poprzednie nazwy (C) – w 3 nabyciach;
- utworzenie nowej marki nawiązującej swoją nazwą do jednostki przejmującej ( $C^A$ ) – w 4 połączeniach.

### **Analiza wyników badań**

Wyniki badań zaprezentowano w trzech podpunktach, zgodnie z przyjętymi hipotezami badawczymi.

#### ***Opcja rebrandingu a wartości marek banków uczestniczących w transakcji***

Przystępując do weryfikacji hipotezy pierwszej (H1) podjęto próbę identyfikacji wartości marek banków biorących udział w analizowanych transakcjach. Ze względu na niedostępność takich danych dla całej próby badawczej w analizowanym okresie, wartości marek ustalono jedynie dla największych banków na podstawie zestawień: *Polskie marki w top 500 banking brands* oraz *TOP10 polskich marek finansowych*. Przyjęto, że marki banków, które nie zostały ujęte w powyższych rankingach charakteryzują się niską wartością w porównaniu z głównymi konkurentami.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w transakcjach, których celem przejęcia były banki posiadające wartościowe marki, przeprowadzony rebranding polegał na utworzeniu wspólnej marki (AB) powstałej z połączenia nazwy jednostki przejmującej i przejmowanej (Getin Noble Bank SA, PNB Paribas Fortis Bank SA) lub zachowaniu marki jednostki przejmowanej i uzupełnienie jej o nazwę grupy kapitałowej ( $B^A$ ), do której przynależy po akwizycji (Bank BPH SA Grupa GE Capital, Bank Zachodni WBK SA Grupa Santander).

Utworzenie wspólnej marki powstałej z połączenia nazwy jednostki przejmującej i przejmowanej miało też miejsce w przypadku, gdy marka przejmowana nie charakteryzowała się tak wysoką wartością jak, wymienione wyżej (np.: Pekao Bank Hipoteczny SA, Raiffeisen Polbank SA, Bank BGŻ BNP Paribas SA). Wydaje się, że przyczyny takiego rozwiązania są następujące: BPH Bank Hipoteczny SA był rozpoznawalną marką o dobrym wizerunku na rynku kredytów hipotecznych, Polbank EFG SA był inicjatorem transakcji poszukującym inwestora strategicznego, a Bank BGŻ był najbardziej rozpoznawalnym bankiem w segmencie rolno-spożywczym. Te czynniki mogły przyczynić się do zachowania marki i połączenia jej z nazwą banku przejmującego.

Na uwagę zasługują też dwie transakcje, w przypadku których inwestor nie zmienił nazwy przejmowanego banku. Mowa tu o Banku Społem SA i Euro Banku. Pierwszy z pod-

miotów został przejęty przez fundusz inwestycyjny i w ciągu roku dokonał przejęcia Banku Wschodniego SA. Rebranding po pierwszej transakcji wydawał się bezcelowy, przeprowadzono go po drugiej transakcji – wówczas powstał Euro Bank SA. Po przejęciu Euro Banku SA przez Societe Generale również nie dokonano rebrandingu. Grupa francuska dzięki tej transakcji weszła na polski rynek i do regionu Europy Środkowo-Wschodniej, w której była słabo rozpoznawalna, natomiast Euro Bank SA rozwijał się bardzo szybko i agresywnie powiększał swój udział w rynku. Societe Generale podjęła decyzję o kontynuowaniu tego wzrostu pod rozpoznawalną marką.

W odniesieniu do pozostałych 26 transakcji nabywający dokonał zmiany nazwy przejmowanego/przylączanego banku na markę własną (A) lub nową (C), w tym nawiązującą do nazwy jednostki przejmującej (C<sup>A</sup>). Wydaje się, że na podstawie przeprowadzonych analiz można uznać, że hipoteza pierwsza (H1) została zweryfikowana pozytywnie.

### ***Opcja rebrandingu a rodzaj transakcji – fuzja czy przejęcie***

Z przeprowadzonych badań wynika, że fuzje banków, do których dochodziło na rynku polskim, były często kolejnym etapem integracji banków na rynku międzynarodowym lub efektem integracji grup kapitałowych w Polsce. W pierwszym przypadku nazwa połączonych banków (Pekao Bank Hipoteczny SA, BNP Paribas Fortis SA) powstawała z połączenia nazwy jednostki przejmującej i przejmowanej, nazwę banku przejmowanego zmieniano na nazwę banku przejmującego (BRE Bank SA, Bank Pekao SA), podobnie jak za granicą, lub utworzono nową nazwę (GE Money Bank SA) nawiązującą do nazwy banku inicjującego integrację. W drugim przypadku, czyli integracji grupy kapitałowej w Polsce, dominującym rozwiązaniem była zmiana nazwy banku włączanego w strukturę grupy na nazwę spółki-matki (Nordea Bank Polska SA, Sygma Bank Polska SA, ING Bank Śląski SA, Deutsche Bank Polska SA, Bank Zachodni WBK SA, Bank BGŻ BNP Paribas SA) lub utworzenie nazwy zintegrowanego banku z nazw łączących się podmiotów (Getin Noble Bank SA). Najczęściej następstwem transakcji w formie przejęć, które ukierunkowane były na rozszerzenie oferty produktów lub uzyskanie efektu skali, była zmiana nazwy banku przejmowanego na nazwę banku przejmującego (A). Taką prawidłowość odnotowano w 15 na 24 akwizycji. Wydaje się, że takie wyniki pozwalają na potwierdzenie hipotezy drugiej (H2).

### ***Opcja rebrandingu a typ inwestorów – strategiczny czy finansowy***

Zupełnie nowa nazwa banku (Euro Bank SA, Meritum Bank ICB SA, Nest Bank SA) została utworzona w następstwie trzech transakcji. We wszystkich przypadkach podmiotem podejmującym taką decyzję był inwestor finansowy. Inwestorzy strategiczni najczęściej dokonywali zmiany nazwy nabywanego banku na nazwę własną (w 19 transakcjach) lub połączenia nazw banków (w 5 połączeniach). W trzech akwizycjach zdecydowali się na utworzenie nowej nazwy wyraźnie nawiązującej do marki banku przejmującego (Dominet Bank SA, Santander Consumer Bank SA, GE Money Bank SA), w dwóch – na pozostawienie

nazwy przejętego banku i rozszerzenie jej o nazwę grupy kapitałowej, do której przynależy po akwizycji (Bank BPH SA Grupa GE Capital, Bank Zachodni WBK SA Grupa Santander) oraz w dwóch – na pozostawienie niezmienionej nazwy przejętej spółki (Euro Bank SA, BGŻ SA). Takie wyniki analizy pozwalają pozytywnie zweryfikować hipotezę trzecią (H3).

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury można wskazać na istnienie ścisłego związku zachodzącego między problematyką rebrandingu oraz transakcji fuzji i przejęć. Wydaje się, że wykazanie tej zależności w przypadku sektora bankowego i szerzej finansowego jest szczególnie istotne ze względu na fakt, iż zagadnienie zarządzania marką w tym sektorze było przez długi okres traktowane marginalnie. W ostatnich kilku latach wśród międzynarodowych instytucji finansowych można dostrzec istotny wzrost zainteresowania zagadnieniami budowy i zarządzania markami, co wydaje się być konsekwencją dostrzeżenia niewykorzystanych do tej pory możliwości w tym obszarze (Urbanek 2012).

Przeprowadzone badania empiryczne potwierdzają, że zastosowana opcja rebrandingu zależy od wartości marki banków uczestniczących w akwizycji, od rodzaju transakcji (fuzja czy przejęcie) oraz od typu inwestorów (strategiczny czy finansowy). Na podstawie dokonanej analizy transakcji można sformułować następujące wnioski:

- zmiana nazwy przejmowanego/przyłączonego banku jest bardziej prawdopodobna w sytuacji, gdy wartość jego marki jest niska;
- wysoka wartość nabywanej marki wpływa na decyzje o jej zachowaniu;
- zmiana nazwy przejmowanego banku jest bardziej prawdopodobna w sytuacji, gdy jest on przejmowany przez inwestora finansowego lub strategicznego, niż w sytuacji, gdy dochodzi do fuzji dwóch banków;
- w przypadku fuzji łączące się banki dążą do zachowania swoich marek i stosują takie opcje rebrandingu, które na to pozwalają;
- utworzenie zupełnie nowej nazwy banku jest bardziej prawdopodobne w przypadku realizacji akwizycji przez inwestorów finansowych;
- inwestorzy strategiczni są bardziej skłonni do zmiany nazwy przejmowanego banku na markę podmiotu nabywającego lub utworzenia nazwy nawiązującej do nazw łączących się spółek.

## Bibliografia

- Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000), *The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge*, "California Management Review", Vol. 42, No. 4.
- Altunbasy Y., Marques-Ibanez D. (2008), *Mergers and acquisitions and bank performance in Europe. The role of strategic similarities*, "Journal of Economics and Business", No. 60(3), May.
- Basu K. (2006), *Merging brands after mergers*, "California Management Review", Vol. 48, No. 4.



- Berger A.N., Demsetz R.S., Strahan P.E. (1999), *The consolidation of the financial services industry: causes, consequences, and implications for the future*, "Journal of Banking and Finance", Vol. 23, No. 2-4.
- Buszko M. (2005), *Fuzje i przejęcia banków komercyjnych w Polsce - wyniki badania ankietowego*, „Bank i Kredyt”, sierpień.
- Hannan T.H., Pilloff S.J. (2009), *Acquisitions targets and motives in the banking industry*, "Journal of Money, Credit and Banking", No. 41(6), September.
- Johann M. (2013), *Rebranding, czyli strategia zmiany wizerunku marki*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 1(7).
- Jones K.D., Critchfield T. (2005), *Consolidation in the US banking industry: is the 'long, strange trip' about to end?*, "FDIC Banking Review", Vol. 17, No. 4.
- Kapferer J.N. (2012), *The new strategic brand management. Advanced insights and strategic thinking*, ed. 5, Kogan Page, London.
- Knowles J., Dinner I., Mizik N. (2011), *Why fusing company identities can add value*, "Harvard Business Review", <https://hbr.org/2011/09/why-fusing-company-identities-can-add-value> [dostęp: 12.02.2017].
- Korpus J. (2015), *Zasoby niematerialne a wartość rynkowa przedsiębiorstw rozwijających się poprzez fuzje i przejęcia*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, Vol. 13, No. 3/1, [http://zif.wzr.pl/pim/2015\\_3\\_1\\_16.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2015_3_1_16.pdf) [dostęp: 10.02.2017].
- Korpus J. (2016), *Zasoby niematerialne w optyce strategicznych pól konkurowania*, (w): Poniatowska-Jaksch M. (red.), *Strategiczne pola konkurowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Korzeb Z. (2010), *Teoria kreowania wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym*, Difin, Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G. (2014), *Principles of marketing*, Pearson Education Limited, 15, London.
- Lambkin M., Muzellec L. (2008), *Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions*, "International Journal of Bank Marketing", Vol. 26, Iss. 5.
- Muzellec L., Lambkin M. (2006), *Corporate Rebranding: destroying, transferring, and recreating brand equity*, "European Journal of Marketing", Vol. 40, No.7/8.
- Oberg C., Tarba S.Y. (2013), *What do we know about post-merger integration following international acquisitions?* "Advances in International Management", No. 26(1).
- Ocean Tomo (2015), *Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo, LLC*, <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/> [dostęp: 14.02.2017].
- Ramotowski J. (2015), *Europejskie fuzje mogą zagrozić „repolonizacji” banków*, „Obserwator Finansowy”, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/europejskie-fuzje-moga-zagrozic-repolonizacji-bankow/> [dostęp: 10.02.2017].
- Skorek M. (2013), *Marka we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Suszyński C. (2013), *Business Enterprise. The integration of approaches. Theoretical Dilemmas vs. Challenges of Practice*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Upshaw L.B. (1995), *Building Brand Identity*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Walkner C., Raes, J.P. (2005), *Integration and consolidation in EU banking – an unfinished business*, "European Commission Economic Papers", No. 226, April, European Commission, Brussels.

- Urbanek G. (2012), *Siła marki a wyniki finansowe banków*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, Vol. 10, nr 4/2, [http://jmf.wzr.pl/pim/2012\\_4\\_2\\_26.pdf](http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_2_26.pdf) [dostęp: 10.02.2017].
- Wiles M., Morgan N., Rego L. (2012), *The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns*, “Journal of Marketing”, January.
- Witek-Hajduk M. (2001), *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa.

## Strategies of Rebranding in Mergers and Acquisitions in the Polish Banking Industry

### Summary

The paper aims to examine how banking groups in the Polish market for corporate control manage their branding in the context of successive mergers and acquisitions. The analysis comprised 36 transactions carried out in the Polish market for corporate control in the period 2002-2016 and identified the factors that influence the choice of options for rebranding. The main factors that differentiate the used strategies are: the brand value of acquisitions participants, the nature of the transaction (merger or acquisition) and the nature of the investor (strategic or financial investor). This is a research article.

**Key words:** banking industry, mergers and acquisitions, brand, rebranding.

**JEL codes:** G21

## Стратегии ребрендинга в процессах слияния и поглощения в польском банковском секторе

### Резюме

Цель статьи – изучить, какие стратегии ребрендинга применяют банки в контексте осуществляемых сделок слияния и поглощения на польском рынке. Анализировали 36 сделок, осуществленных на польском рынке корпоративного контроля в 2002-2016 гг., и выявили параметры, дифференцирующие примененные опции ребрендинга. Проведенные исследования показывают, что факторами, дифференцирующими применяемые стратегии, являются: ценности бренда участников поглощения, вид сделки (слияние или поглощение), а также вид инвестора (стратегический или финансовый инвестор). Статья имеет исследовательский характер.

**Ключевые слова:** банковский сектор, слияния и поглощения, бренд, ребрендинг.

**Коды JEL:** G21

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:  
dr inż. Joanna Korpus  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Instytut Rynków i Konkurencji  
Al. Niepodległości 162  
02-554 Warszawa  
e-mail: jkorpus@sgh.waw.pl