

Banki w kryzysie – przykłady dobrych praktyk w latach 2008–2009

Streszczenie

Wydarzenia związane ze światowym kryzysem finansowym negatywnie wpłynęły na ekonomikę banków komercyjnych, przyczyniając się do postawienia wielu systemów bankowych w trudnej sytuacji. Niniejsza publikacja porusza kwestie związane z prowadzeniem działalności bankowej w trudnych warunkach rynkowych, panujących w latach 2008-2009. Na wstępie odniesiono się do perturbacji w sektorze finansowym oraz działań podjętych w celu przywrócenia zachwianej równowagi gospodarczej i finansowej największych instytucji pośrednictwa finansowego. Przedstawiono negatywne zjawiska, jakie pojawiły się w największych gospodarkach świata oraz ich wpływ na działalność banków komercyjnych. W pozostałej części publikacji opisano praktyki banków stosowane podczas najtrudniejszych lat kryzysu ze wskazaniem instytucji osiągających najlepszą pozycję rynkową, przywołując niektóre z ich wyników finansowych.

1. Turbulencje na rynkach finansowych

Wydarzenia z końca 2008 r. przyczyniły się do postawienia systemów bankowych na skraj przepaści. Do połowy 2009 r. pozostająca w cieniu idea nacjonalizacji sektora bankowego wydawała się bardzo odległa. Późniejsze odrodzenie się sektora bankowego, jak i całej gospodarki światowej było poprzedzone niespotykanymi na tak wielką skalę działaniami rządów oraz banków centralnych. W Wielkiej Brytanii oraz innych krajach poszczególne banki zostały przejęte i uległy większej lub mniejszej nacjonalizacji. W Stanach Zjednoczonych interwencja państwa miała niespotykany dotychczas wymiar – uruchomiony w tym kraju program naprawy toksycznych aktywów angażujący ponad 700 miliardów USD, który początkowo był kierowany do dziewięciu największych instytucji finansowych, skutecznie wspomógł system finansowy.

Banki centralne utrzymywały historycznie niski poziom stóp procentowych, zdecydowanie zwiększając dostęp do produktów kredytowych dla klientów detalicznych oraz korporacyjnych, co korzystnie wpłynęło na ich płynność. Późniejsze perturbacje wynikające z rozwijającego się kryzysu spowodowały diametralną zmianę sytuacji i zaostrzenie polityki kredytowej instytucji bankowych. Nawet obecnie uzyskanie kredytu przez small business jest trudniejsze, niż miało to miejsce kilka lat temu.

Zwiększenie płynności sektora finansowego poprzez zastrzyk kapitału dokonany przez banki centralne doprowadziło do przywrócenia zaufania wśród inwestorów oraz znacznej odbudowy zaufania publicznego wobec tego sektora. Ekonomiczne skutki kryzysu są już odczuwane przez długie lata, lecz bez wątplenia finansowy kataklizm

został powstrzymany na czas. W następstwie pozytywnych sygnałów płynących z rynku, na początku 2010r. na rynku kapitałowym odnotowano zdecydowane wzrosty notowań. Dla banków prowadzących inwestycje oznaczało to możliwość zwiększenia przychodów. Z uwagi na ograniczony dostęp do kredytów bankowych, emisja obligacji przedsiębiorstw osiągnęła w 2009 r. rekordową wartość, co także skutkowało przyrostem przychodów niektórych banków w wyniku pobierania prowizji związanych z zaangażowaniem w tego rodzaju operacje.

Dużą część toksycznych aktywów usunięto z systemu finansowego w wyniku dynamicznej realizacji wspomaganych przez rządy programów naprawczych oraz dokonanych odpisów bilansowych. Banki musiały jednak nadal zmagać się z wysokim udziałem zagrożonych aktywów w ich bilansach. Ponad 1,3 biliona z łącznej kwoty 6,4 biliona USD kredytów udzielonych na sfinansowanie zakupu nieruchomości użytkowych zostało postawionych w stan wymagalności przed 2012 r.¹

Rynek kredytowy oraz rynek nieruchomości nadal odczuwają skutki kryzysu, a na ostateczne konsekwencje jakie wywrze to na sektor bankowy, a w szczególności na proces refinansowania długów hipotecznych będzie trzeba poczekać. Problemy związane ze światowym kryzysem finansowym i gospodarczym, mającym swoje początki na amerykańskim rynku nieruchomości, negatywnie wpłyną na przyszłą stabilizację i organizację światowego systemu finansowego. Pojawiają się także nowe, szersze wyzwania dla banków, które muszą sprostać coraz to większym restrykcjom regulatorów. Nowe zalecenia o charakterze ostrożnościowym mogą oznaczać mniej środków dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Nowe zasady, które stopniowo wprowadzają coraz większe bufony kapitałowe, chroniące banki i umożliwiające przyjęcie przez nie potencjalnych strat finansowych, wpłyną na rynek kredytowy, a efektem tego może być zaostrenie dyscypliny finansowej w odniesieniu do dotychczasowych i przyszłych posiadaczy kart kredytowych, zaostrenie warunków w odniesieniu do kredytów hipotecznych oraz innych rodzajów finansowania. Jednak zanim wymogi Basel III² wejdą w życie, banki mają czas na dostosowanie się aż do 2019 r.³

Biorąc pod uwagę często poruszane w środowisku polityków kwestie, takie jak zasadność premii wypłacanych zarządom banków, niski wolumen udzielanych kredytów oraz wspomniane nowe regulacje ostrożnościowe, można dojść do wniosku, że prowadzenie działalności bankowej i odnoszenie sukcesów na tym polu stało się trudniejsze, niż kiedykolwiek wcześniej. Utrzymujący się w największych gospodarkach świata wysoki poziom bezrobocia wywiera negatywny wpływ na jakość aktywów bankowych. Większość systemów bankowych odbudowała swoją bazę kapitałową za pomocą środków publicznych, lecz w coraz większym stopniu odbywa się to jednak za pomocą kapitału prywatnego. Stanowi to kluczowy element odbudowy zaufania do rynków finansowych, a co za tym idzie wzrastającej pewności inwestorów i innych jego uczestników.

¹ Statistics on payment and settlement systems in selected countries, Bank for International Settlements, Committee on Payment and Settlement Systems, December 2009, s. 238

² <http://www.bis.org/speeches/sp100921.htm>

³ Keller G., Jordans F. Banks get years to adjust to new global rules, "USA Today" 2010, The Associated Press

2. Rynki bankowe wobec kryzysu – przykłady dobrych praktyk

Perspektywy banków mimo wielu problemów z którymi muszą się zmagać są obiecujące. Uzdrowienie nastąpiło wcześniej i szybciej, niż można się tego było spodziewać, również dzięki zyskom z działalności operacyjnej rekompensującym dotychczasowe straty. Mimo oczyszczenia złej jakości aktywów, proces zwiększającej się liczby zagrożonych kredytów nie zakończył się i będzie jeszcze przez jakiś czas trwał. Wydaje się jednak, że kulminacja miała miejsce w 2009 roku i że najgorsze już minęło.

Kryzys odcisnął piętno na sektorach bankowych poszczególnych krajów. Warto jednak przyjrzeć się bliżej zachowaniom oraz wynikom finansowym poszczególnych banków wyróżniających się na tle konkurencji i dobrze radzących sobie w trudnym otoczeniu i okolicznościach, jakie panowały w pierwszych latach załamania gospodarki światowej (2008-2009).

2.1. Europa – wybrane kraje

Niemcy

Deutsche Bank⁴ jako jedyny wielki gracz nie wymagający wsparcia rządu w czasie kryzysu wyróżnił się w Niemczech pod wieloma względami. Skala na jaką był w stanie poprawić swoją kondycję finansową w 2009 r. w stosunku do 2008r. jest zdumiewająca, nawet po uwzględnieniu szybkiej poprawy sytuacji na rynku kapitałowym. Dochód netto za 2009 r. wyniósł 5 mld EUR, a wynik finansowy za 2008 r. stanowił stratę w kwocie 3,9 mld EUR. Zysk przed opodatkowaniem w 2009r. wyniósł 5,2 mld EUR, a strata w 2008r. to 5,7 mld EUR. Dochody netto za ostatni kwartał 2009 r. wyniosły 3,5 mld EUR, podczas gdy w analogicznym okresie czwartego kwartału 2008 r. wynik finansowy zamknął się stratą w wysokości 3 mld EUR⁵. Największe zmiany zaszły jednak w jednostce banku odpowiedzialnej za bankowość korporacyjną i inwestycyjną, gdzie dochód netto za czwarty kwartał 2009 r. wyniósł 2,9 mld w porównaniu do straty wynoszącej 3,7 mld w analogicznym okresie rok wcześniej.

Deutsche Bank wykazał wysoką rentowność, redukując zarazem ryzyko i poprawiając jakość swoich aktywów finansowych. Dobre wyniki finansowe wykorzystano do wzmocnienia bazy kapitałowej banku, co wpłynęło na znaczną poprawę wskaźników finansowych związanych z tym kapitałem. Wskaźnik *tier one capital* wyniósł na koniec 2009r. 12,6%, poprawiając swoją wartość z końca trzeciego kwartału 2009 r., która wynosiła 11,7% (10,1% na koniec 2008 r.). Władze tej instytucji przypisują poprawę sytuacji podjęciem w 2009 r. zdecydowanych działań o charakterze strategicznym.

Francja

W pełnym wyzwań okresie 2008 i 2009 roku dwa banki francuskie Societe Generale and BNP Paribas⁶ wraz z hiszpańskim bankiem Santander należały do grona instytucji euro-

⁴ <http://www.db.com>

⁵ http://www.db.com/ir/en/content/ir_releases_2010_7651.htm

⁶ <http://bank.bnpparibas.com/en/pid496/in-brief.html>

pejskich osiągających najlepsze wyniki. BNP Paribas wiódł prym, ciesząc się w 2009 r. znacząca poprawą wyników finansowych, korzystając z okazji rynkowych jakie stworzył kryzys finansowy na rynku nieruchomości wraz z bankiem Fortis w Belgii i Luksemburgu.

BNP Paribas zyskał znacząco na aktywnym udziale w rynkach kapitałowych, szczególnie w odniesieniu do obligacji przedsiębiorstw, co zaowocowało wzrostem przychodów o ponad 46% oraz rocznego zysku netto o 93%. Na skutek znaczącego obniżenia kosztów, zysk operacyjny brutto był o 87,7% wyższy, niż w roku 2008 r.⁷ Dalsze perspektywy rozwoju tej instytucji wyglądają bardzo korzystnie, a oprócz ekspansji na terenie Europy (kraje śródziemnomorskie) bank planuje również dynamiczny rozwój w Azji.

Austria

Raiffeisen Zentralbank Osterreich⁸ jako jedyny duży bank lokalny w Austrii i zarazem największa grupa bankowa w tym kraju z największą siecią placówek i udziałem w rynku sięgającym ok. 25%, w okresie kryzysu wypadł korzystnie na tle konkurencji, zwiększając w 2009r. swoje zaangażowanie w akcję kredytową o 2,8%, podczas gdy pozostałe austriackie banki uzyskały wynik na poziomie 1,1%. W 2009 r. RZB bez problemu sprostał też wszystkim wymogom kapitałowym, a inwestorzy pokładali wysokie zaufanie wobec strategii i polityki przyjętych przez tego pośrednika finansowego.

Suma bilansowa RZB była o 3,6% niższa pod koniec 2009r., niż miało to miejsce rok wcześniej, lecz 11% wzrost zysku operacyjnego oznaczał, że bank poprawił współczynnik (relację) kosztów do przychodów o 3,2% do 49,6%.

Belgia

Niewiele systemów bankowych sprostało w ostatnich kilku latach tak dużym wyzwaniom, jak belgijski. Mimo że ING Belgium⁹ jest jedynie czwartym największym bankiem na rynku usług finansowych w Belgii, z 13% udziałem w rynku, wydaje się najlepiej predisponowany do wykorzystania przyszłych szans rynkowych, jakie stworzyły ostatnie perturbacje wynikające z kryzysu.

ING Belgium staje się pierwszym belgijskim bezpośrednim bankiem uniwersalnym, oferującym usługi w ramach bankowości detalicznej, jak i korporacyjnej, włączając w to w ramach klientów instytucjonalnych firmy średnie, jak i duże. Realizacja tego celu ma się odbyć za pomocą uproszczenia i unowocześnienia procedur bankowych, m.in. poprzez stworzenie do 2012 roku, w dużej mierze zautomatyzowanych, 520 z działających obecnie 786 placówek banku¹⁰.

Cele jakie postawiło sobie belgijskie ING są ambitne. Instytucja ta zamierza stać się bankiem numer jeden poprzez osiągnięcie 90% penetracji rynku usług bankowych i osiągnięcie statusu banku wiodącego wśród połowy belgijskiej bazy klientów. Opierając się na wynikach z 2009 r. ING pozyskał 125 tysięcy nowych klientów, a zyski po opodatkowaniu wzrosły o imponujące 56%. Wyniki uzyskane w 2009 roku stanowiły solidną podstawę do osiągnięcia tego ambitnego celu.

⁷ <http://invest.bnpparibas.com/en/pid738/annual-report.html>

⁸ www.raiffeisen.at

⁹ <http://www.ing.be/about/index.jsp?lang=EN>

¹⁰ http://www.ing.be/about/showdoc.jsp?docid=308511_en&menopt=ent|rec|chi

Szwecja

Handelsbanken¹¹ – drugi pod względem wielkości aktywów największy bank szwedzki przetrwał kryzys finansowy, częściowo dzięki ograniczonej ekspozycji na kraje bałtyckie, w przeciwieństwie do swoich konkurentów. Bank ten posiadający 461 placówek w samej Szwecji oraz 62 jednostki w Wielkiej Brytanii, gdzie przewiduje szybki wzrost, nie wymagał rządowego wsparcia i utrzymał rentowność przez cały okres turbulencji rynkowych wynikających z kryzysu.

W 2009r. zysk operacyjny spadł, lecz istnieje kilka obszarów wyraźnego wzrostu: przychody netto z tytułu oprocentowania kredytów wzrosły o 14%, liczba udzielonych kredytów wzrosła o 8%, liczba rachunków lokat terminowych należących do gospodarstw domowych wzrosła o 16%, a przychody netto z tytułu pobieranych prowizji i opłat bankowych wzrosły o 9%. Biorąc pod uwagę fakt, że Handelsbanken nie wymagał dokapitalizowania żadnymi środkami publicznymi, elementem sprawiającym największe wrażenie jest zwiększenie w 2009 r. *tier one capital* z poziomu 10,5% do poziomu 14,5%¹².

Finlandia

Bank Nordea¹³ jest największym regionalnym kredytodawcą skandynawskim i mimo ogólnego spowolnienia gospodarczego spowodowanego kryzysem zarówno w skali lokalnej, jak i w odniesieniu do sąsiadujących krajów bałtyckich, radził sobie dobrze.

Dochód tej instytucji za 2009 r. wzrósł o 11%. Nordea wykorzystała niszę rynkową oraz słabość konkurencji i zwiększyła liczbę klientów VIP-owskich korzystających z *private banking* o 158 tys. Mimo niekorzystnych warunków gospodarowania, dochód z obsługi klientów korporacyjnych wzrósł o 8%¹⁴. Korzystając z okazji jakie przyniosły dobre wyniki finansowe Nordea rozpoczęła szereg inicjatyw strategicznych zmierzających do zapewnienia dalszego rozwoju do 2012 r., polegających m. in. na uruchomieniu sieci 50 nowych placówek w Polsce oraz wzmocnieniu procesu pozyskiwania nowych klientów w na terenie Skandynawii. Okres trudnej sytuacji rynkowej wynikającej z kryzysu przetrwano dzięki zorientowaniu na klienta i odpowiedniej strategii prowadzonej na polu bankowości relacyjnej.

Grecja

Mimo turbulencji mających miejsce w gospodarce greckiej, EFG Eurobank¹⁵ przedstawił bardzo pozytywne wyniki. Zysk netto za trzeci kwartał 2009 r. był o 26,6% wyższy, niż miało to miejsce rok wcześniej, a zysk wzrósł o 6,4%. Jednocześnie EFG Eurobank prowadził restrykcyjną politykę kosztową, dzięki czemu koszty operacyjne spadły w 2009 r. zachowując coroczną tendencję wynoszącą 6,6%, co stanowiło najlepszy wynik wśród greckich banków.

¹¹ <http://www.handelsbanken.com/shb/inet/!CentSv.nsf/default/qB363A48A780D94E2C12575FA003FE444?Opendocument>

¹² [http://www.handelsbanken.com/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_q3_10_eng_fact/\\$file/hbq310eng_fakt.pdf](http://www.handelsbanken.com/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_q3_10_eng_fact/$file/hbq310eng_fakt.pdf)

¹³ <http://www.nordea.com/About+Nordea/Nordea+overview/Facts+and+figures/1081354.html>

¹⁴ <http://www.nordea.com/Investor+Relations/Financial+reports/Annual+reports/804982.html>

¹⁵ <http://www.eurobank.gr/online/home/index.aspx?lang=en>

Fundamenty kapitałowe banku również pozostały trwałe. Wskaźniki adekwatności kapitału były właściwe i poprawiały się, zachowując *tier one capital* na poziomie 11,5%¹⁶ pod koniec 2009 r. EFG Eurobank był w stanie w 2009r. pozyskać 2,8 mld EUR na rynku międzynarodowym, bez gwarancji greckiego skarbu państwa, co nie udało się żadnemu z dużych banków europejskich.

Włochy

Wiodącym graczem we włoskim sektorze bankowym jest bank Intesa Sanpaolo¹⁷, posiadający ponad 15% udziału rynkowego w większości regionów kraju. Rozległa sieć ponad 6000 placówek obsługuje łącznie 11,1 miliona klientów.

Podczas kryzysu Intesa Sanpaolo przyjął strategię stabilnego wzrostu opartą na priorytetach wobec zrównoważonego poziomu rentowności, popartą odpowiednimi decyzjami strategicznymi, uwzględniającymi nie tylko maksymalizację zysków i minimalizację kosztów, ale również utrzymywanie wysokiego stopnia wypłacalności oraz przyjęcie konserwatywnej postawy w zarządzaniu ryzykiem.

Hiszpania

Santander¹⁸ bank jako jeden z nielicznych podczas kryzysu uniknął nacjonalizacji w wyniku pomocy rządowej. Na uwagę zasługują właściwe decyzje strategiczne i ocena sytuacji na rynku, pozwalające na kontynuację rozwoju w Europie i na świecie, podczas gdy konkurenci zmagając się z problemami, pozostali w tyle.

Współczynnik adekwatności kapitału i normy płynności Santandera pozostają na wyższym poziomie, niż na początku kryzysu, co sprawia, że instytucja ta jest jedną z najbardziej wypłacalnych na świecie. Od 2008 r. został on włączony do grona trzech banków o największej rentowności na świecie. Zysk operacyjny banku z dziesięciu podstawowych rynków na których funkcjonuje wzrósł w 2009 r. o 24%, podczas gdy całkowity zysk wzrósł o 44%¹⁹.

Szwajcaria

Mimo tego, że Credit Suisse²⁰ wykazał zdecydowanie lepszą efektywność niemal na wszystkich polach działania, niż jego główny konkurent UBS, z trudem uniknął skutków kryzysu finansowego. Instytucja ta dobrze przystosowała się do nowych warunków panujących na rynku, prowadząc zorientowaną na klienta, efektywną pod względem operacyjnym strategię oraz zapewniając dostęp do finansowania szerokiej rzeszy klientów. Wykazał on również mocną bazę kapitałową spełniającą wymogi kapitałowe i inne zalecenia szwajcarskiej FINMA²¹, które mają wejść w życie dopiero w 2013 r.

¹⁶ <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=30&mid=360&lang=en>

¹⁷ http://www.group.intesasnpaolo.com/scripts/sir0/si09/eng_index.jsp#/chi_siamo/eng_wp_chi_siamo.jsp

¹⁸ http://www.santander.com/csgs/Satellite?accessibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1148925257148&empr=SANCorporativo&leng=en_GB&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContentedorGeneral

¹⁹ http://www.santander.com/csgs/Satellite?accessibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1237862585405&empr=SANCorporativo&leng=en_GB&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContentedorGeneral

²⁰ https://www.credit-suisse.com/who_we_are/en/what_we_do.jsp

²¹ <http://www.finma.ch/e/Pages/default.aspx>

Credit Suisse odnotował w 2009r. zysk netto w wysokości ok. 6,25 mld USD, zwrot na kapitale własnym 18,3%, nowe aktywa netto o wartości ponad 41 mld USD oraz wskaźnik *tier one capital* w wysokości 16,3%²².

Wielka Brytania

Santander bank przejął Abbey National w 2004 r. Wcześniej był mało znaną wśród brytyjskich kręgów finansowych instytucją funkcjonującą na rynku krajowym. Po przejęciu Abbey National, Santander podtrzymywał na rynku przez pewien czas tą dobrze rozpoznawalną markę brytyjską, pozostając jako anonimowy nowy właściciel. Sytuacja zmieniła się w okresie kryzysu finansowego, podczas którego okazało się, że Santander ma unikalny, mimo zaistniałych trudnych warunków kryzysowych, potencjał stworzenia palety usług finansowych w atrakcyjnej cenie.

29 września 2008 r. nastąpiło kolejne przejęcie, tym razem podmiotu Bradford & Bingley wraz z jego siecią placówek²³, a miesiąc później podmiotu Alliance & Leicester²⁴. Obecnie wszystkie przejęte instytucje finansowe oferują produkty finansowe pod szyldem banku Santander. Ta hiszpańska instytucja finansowa w okresie sześciu lat stała się na rynku brytyjskim trzecim co do wielkości bankiem, posiadającym ponad 1000 placówek.

Tak szybka ekspansja mogła przyczynić się do spadku zysków tego banku, jednakże w ostatnim kwartale 2009 roku na podstawie operacji zrealizowanych na brytyjskim rynku odnotowano piąty z rzędu coroczny wzrost wyników finansowych. Zysk przed opodatkowaniem za ostatni kwartał 2009 r. wzrósł o ponad 30%. Zysk za cały 2009 r. wzrósł o ponad 20%, podczas gdy współczynnik kosztów do dochodu wzrósł o ponad 8%, zbliżając się do poziomu 40%²⁵ i czyniąc ten bank najbardziej efektywnym wśród brytyjskich konkurentów.

2.2. Reszta świata – wybrane kraje

Stany Zjednoczone

Bankiem który funkcjonował w dobie kryzysu lepiej, niż jakikolwiek inny w USA jest JPMorgan Chase²⁶. Utrzymał on swoją wiarygodność, dotychczasową bazę klientów oraz niezależność. Instytucja ta była również w stanie przejąć Washington Mutual oraz RBS Sempra Commodities²⁷.

W 2009 roku JPMorgan Chase legitymował się zyskiem netto w wysokości 11,7 mld USD w oparciu o rekordowy poziom przychodów wynoszących 108,6 mld USD. Ponadto w przeciwieństwie do innych banków, takich jak Goldman Sachs, posiada on szeroka bazę klientów korporacyjnych, którzy zapewnią w przyszłości stabilny wzrost, jako że re-

²² https://www.credit-suisse.com/investors/en/reports/2009_annual_report.jsp

²³ <http://www.bradford-bingley.co.uk/>

²⁴ <http://www.alliance-leicester.co.uk/home/index.aspx>

²⁵ http://www.santander.com/cs/cs/Satellite?accessibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1148970501289&empr=SANCorporativo&leng=en_GB&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContentedorGeneral

²⁶ <http://www.jpmorganchase.com/corporate/Home/home.htm>

²⁷ <http://www.rbssempra.com/>

guła Volckera (byłego szefa FED) wobec banków, które prowadzą działalność obciążoną wysokim ryzykiem ogranicza m.in. obrót papierami wartościowymi na własny rachunek.

W 2009 r. JPMorgan Chase przyznano pierwsze miejsce w kategorii „*global investment banking fees*”. Otworzył on w samym 2009 roku ponad 6 milionów nowych rachunków bieżących, co było możliwe dzięki rozległej sieci przedstawicielstw działających na zasadach franchisingu.

Mimo burzliwego okresu JPMorgan Chase nie przerwał zaangażowania operacyjnego w podstawowe czynniki wzrostu, jakimi są same przedsiębiorstwa. Posiada solidne fundamenty finansowe, a *tier one capital* wzrósł w 2009 roku do poziomu 11,1%²⁸. Po podjęciu odpowiednich kroków o charakterze politycznym i społecznym uruchomiono nową inicjatywę prowadzącą do zwiększenia zaangażowania banku w finansowanie small businessu w 2010 r. do poziomu 4 mld USD.

Kanada

Kanadyjski system bankowy przeszedł przez kryzys obronną ręką. Jego reputacja wynika z prowadzenia rozważnej, ostrożnej polityki rozwoju, co okazało się zbawienne wobec problemów, które pojawiły się w trakcie kryzysu. Pozwoliło to także na wykorzystanie nowych szans rynkowych, jakie powstały w wyniku perturbacji na rynku finansowym.

Banki kanadyjskie stały się aktywnymi graczami na rynku amerykańskim, ponieważ wielu ich klientów prowadzi działalność gospodarczą także na terenie USA. Sytuacja ta sprzyjała wejściu na ten wymagający i wysoce konkurencyjny rynek. Po dokonaniu rejestracji i uzyskaniu statusu *chartered bank* są one zobowiązane do przestrzegania wszystkich regulacji o charakterze prawnym i organizacyjno-nadzorczym wiążących instytucje finansowe na terenie Stanów Zjednoczonych.

Wśród banków kanadyjskich instytucją, która odniosła największe sukcesy podczas pierwszych lat kryzysu finansowego jest Royal Bank of Canada²⁹. W 2009r. odnotował on przychód netto w kwocie 5,03 mld USD. Jest on wyższy od wyniku osiągniętego w 2008 r. o 357 mln. USD³⁰. Bank ten wdrożył zdywersyfikowany model biznesowy, utrzymuje zdiscyplinowaną politykę ograniczania kosztów i jest mocno zorientowany na klienta. Solidna baza kapitałowa powinna umożliwić RBC zachowanie pozycji lidera na rynku kanadyjskim oraz stworzenie dodatkowych możliwości ekspansji.

Australia

Commonwealth Bank of Australia (CBA)³¹ podczas kryzysu stał się na rynku rodzimym wyraźnym liderem, szczególnie w sektorze bankowości detalicznej. Pod względem wartości aktywów jest bez wątpienia największym bankiem w Australii. Wynika to m. in. z faktu przejęcia funkcjonującej na terenie Australii, przeżywającej trudności, placówki brytyjskiego banku HBOS³² oraz banku BankWest³³ w październiku 2008r., co przyniosło dodat-

²⁸ <http://investor.shareholder.com/jpmorganchase/annual.cfm>

²⁹ www.rbc.com

³⁰ http://www.rbc.com/investorrelations/ir_annual_report.html#2009

³¹ <http://www.commbank.com.au/>

³² <http://www.guardian.co.uk/business/2010/sep/20/eric-daniels-lloyds-hbos-takeover>

³³ http://www.bankwest.com.au/About_Us/History/index.aspx

kowe korzyści z tytułu dywersyfikacji działalności. Ponadto przyczyniło się to do zwiększenia zysków CBA, na którym to polu odnotowano 54% wzrost między 2008 a 2009 r. Zwrot na kapitale własnym wyniósł 18,5%³⁴. Mimo podwyższenia oprocentowania depozytów przez banki konkurencyjne, CBA utrzymał dotychczasowe oprocentowanie, co spowodowało dodatkowy przyrost depozytów o 4,3%.

Japonia

Sumitomo Mitsui Financial Group³⁵ miało bardzo zły start na początku kryzysu, kiedy to zmagало się ze złymi kredytami oraz zaangażowało dużą część kapitału własnego w finansowanie swoich klientów korporacyjnych, co w konsekwencji drastycznie wpłynęło na spadek zysków. Ten trzeci co do wielkości aktywów bank japoński nadrobił jednak swoje straty i już w 2009r. posiadał na tyle dobrą kondycję finansową, że dokonał zakupu firmy brokerskiej od japońskiego przedstawicielstwa grupy City³⁶ za kwotę 5,5 mld USD, jak również firmy Nikko Cordial Securities³⁷, wzmacniając ich lokalną pozycję rynkową.

Wszystkie największe banki japońskie odrobiły w 2009 r. straty, lecz wyniki finansowe Sumitomo Mitsui Financial Group dowodzą, że instytucja ta była pod tym względem liderem. W okresie dziewięciu miesięcy poprzedzających koniec 2009 r. instytucja ta odnotowała zdumiewający wzrost dochodów netto o 197%³⁸. Wtedy to japoński rynek kapitałowy podniósł się z zapaści, a poziom złych kredytów spadł – w przypadku Sumitomo Mitsui Banking Corporation w trzecim kwartale koszty związane ze złymi kredytami spadły w porównaniu do poprzedniego roku o niemal 35%.

Hong Kong

Wśród dwóch globalnych banków uniwersalnych konkurujących na tym rynku, tj. HSBC oraz Citi, mocniejszym w czasie kryzysu okazał się ten pierwszy. HSBC³⁹ oparł się próbom udzielenia pomocy publicznej kierowanej przez rząd brytyjski do brytyjskiego sektora bankowego i pozyskał dodatkowy kapitał poprzez sprzedaż dotychczasowym akcjonariuszom dodatkowego pakietu akcji.

Zysk HSBC przed opodatkowaniem za 2009r. wzrósł o 56% do 13,3 mld USD, dzięki czemu powiększono bazę kapitałową o 10,2 mld USD⁴⁰. Nie odnotowano straty finansowej od początku kryzysu. Bank podkreśla swoje zaangażowanie w działalność na terytorium Hong Kongu oraz szerszym obszarze geograficznym tej części świata.

Singapur

Największy bank w Azji Południowo-Wschodniej to DBS⁴¹. Dokonał on wielkich zmian prowadząc bardziej agresywną ekspansję poza granicami kraju oraz Hong Kongiem, co udowodnił otwierając w styczniu 2010 r. nową placówkę zlokalizowaną w Chinach

³⁴ <http://www.commbank.com.au/about-us/shareholders/financial-information/annual-reports/>

³⁵ www.smfg.co.jp/english

³⁶ <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=am.LY0UCs4Wk&refer=worldwide>

³⁷ http://www.nikko.co.jp/SEC/e_home.html

³⁸ http://www.smfg.co.jp/english/investor/financial/past_statement.html

³⁹ <http://www.hsbc.pl/1/2/en/home/home?langToggle=langToggle&lang=en&changelanguage.language=en&changelanguage.country=pl>

⁴⁰ <http://www.hsbc.pl/1/2/en/about-us/download-centre/personal-banking>

⁴¹ <http://www.dbs.com/dbsgroup/about/default.aspx>

(Shanghai) i koncentrując się na segmentach rynku o wysokim potencjale wzrostu. Bank ten odnotował w 2009 r. 67% wzrost dochodu m. in. dzięki podniesieniu o 36% prowizji i opłat bankowych, które zrównoważyły gwałtowny 43% wzrost zagrożonych kredytów.

Przytoczone wyżej przykłady dynamicznie rozwijających się instytucji bankowych dowodzą, że nawet w niezwykle trudnych warunkach gospodarczych, jakie miały miejsce w latach 2008–2009, możliwe jest osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników finansowych. Dodatkowym wyzwaniem dla dotkniętego przez kryzys sektora bankowego pozostaje sprośanie coraz to większym restrykcjom ostrożnościowym regulatorów, co może doprowadzić do spadku rentowności oraz zmniejszenia dostępu środków pieniężnych dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych.

Literatura

1. Keller G., Jordans F. Banks get years to adjust to new global rules, "USA Today" 2010, The Associated Press
2. Statistics on payment and settlement systems in selected countries, Bank for International Settlements Committee on Payment and Settlement Systems, December 2009
3. <http://www.bis.org/speeches/sp100921.htm>
4. <http://www.db.com>
5. http://www.db.com/ir/en/content/ir_releases_2010_7651.htm
6. <http://bank.bnpparibas.com/en/pid496/in-brief.html>
7. <http://invest.bnpparibas.com/en/pid738/annual-report.html>
8. <http://www.raiffeisen.at>
9. <http://www.ing.be/about/index.jsp?lang=EN>
10. http://www.ing.be/about/showdoc.jsp?docid=308511_en&menopt=ent|rec|chi
11. <http://www.handelsbanken.com/shb/Inet/ICentSv.nsf/default/qB363A48A780D94E2C-12575FA003FE444?Opendocument>
12. [http://www.handelsbanken.com/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_q3_10_eng_fact/\\$file/hbq310eng_fakt.pdf](http://www.handelsbanken.com/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_q3_10_eng_fact/$file/hbq310eng_fakt.pdf)
13. <http://www.nordea.com/About+Nordea/Nordea+overview/Facts+and+figures/1081354.html>
14. <http://www.nordea.com/Investor+Relations/Financial+reports/Annual+reports/804982.html>
15. <http://www.eurobank.gr/online/home/index.aspx?lang=en>
16. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=30&mid=360&lang=en>
17. http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptlsir0/si09/eng_index.jsp#/chi_siamo/eng_wp_chi_siamo.js
18. http://www.santander.com/csgs/Satellite?accesibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1148925257148&empr=SANCorporativo&leng=en_GB&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContentedorGeneral

19. http://www.santander.com/csgs/Satellite?accesibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1237862585405&empr=SANCorporativo&leng=en_GB&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContenedorGeneral
20. https://www.credit-suisse.com/who_we_are/en/what_we_do.jsp
21. <http://www.finma.ch/e/Pages/default.aspx>
22. https://www.credit-suisse.com/investors/en/reports/2009_annual_report.jsp
23. <http://www.bradford-bingley.co.uk>
24. <http://www.alliance-leicester.co.uk/home/index.aspx>
25. http://www.santander.com/csgs/Satellite?accesibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1148970501289&empr=SANCorporativo&leng=en_GB&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContenedorGeneral
26. <http://www.jpmmorganchase.com/corporate/Home/home.htm>
27. <http://www.rbssempra.com/>
28. <http://investor.shareholder.com/jpmorganchase/annual.cfm>
29. <http://www.rbc.com>
30. http://www.rbc.com/investorrelations/ir_annual_report.html#2009
31. <http://www.commbank.com.au/>
32. <http://www.guardian.co.uk/business/2010/sep/20/eric-daniels-lloyds-hbos-takeover>
33. http://www.bankwest.com.au/About_Us/History/index.aspx
34. <http://www.commbank.com.au/about-us/shareholders/financial-information/annual-reports/>
35. <http://www.smfg.co.jp/english>
36. <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=am.LY0UCs4Wk&refer=worldwide>
37. http://www.nikko.co.jp/SEC/e_home.html
38. http://www.smfg.co.jp/english/investor/financial/past_statement.html
39. <http://www.hsbc.pl/1/2/en/home/home?langToggle=langToggle&lang=en&changelanguage.language=en&changelanguage.country=pl>
40. <http://www.hsbc.pl/1/2/en/about-us/download-centre/personal-banking>
41. <http://www.dbs.com/dbsgroup/about/default.aspx>

Banks under pressure – the examples of best practices in 2008–2009

Summary

The recent financial turmoil influenced the economics of many banks around the world. Many major financial institutions as well as the whole financial systems were seriously troubled. This article deals with the issues of conducting banking activity in difficult market conditions of 2008 and 2009. Opportunities and threats resulting from the policy of particular banks and the groups of banks were listed. Moreover, the examples of the most efficient banks, both in Europe and other parts of the world as well as their best practices and financial data were discussed.