

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 343

Modele zarządzania kosztami i dokonaniem

Redaktorzy naukow
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-465-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Benchmarking a konkurencyjność przedsiębiorstwa.....	13
Piotr Bednarek: Samoocena audytu wewnętrznego w Polsce: stan wiedzy i kierunki dalszych badań.....	31
Renata Biadacz: Przesłanki uwzględniania kosztów środowiskowych w MŚP w dobie zrównoważonego rozwoju.....	42
Anna A. Bialek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Krytyczna analiza kalkulacji kosztów kształcenia w szkołach wyższych w Polsce.....	52
Halina Buk: Wpływ dokonań jednostek zależnych na wyniki finansowe grupy kapitałowej.....	69
Jolanta Chluska: Rachunek kosztów standardowych w procesach decyzyjnych podmiotów leczniczych.....	77
Halina Chłodnicka: Sprawozdanie finansowe a pomiar efektów działalności przedsiębiorstwa w zagrożeniu kontynuacji działania.....	87
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Pomiar dokonań w działalności ubezpieczeniowej.....	102
Marlena Ciechan-Kujawa: Funkcja doradcza audytu zewnętrznego i perspektywy jej rozwoju.....	114
Dorota Czerwińska-Kayzer: Propozycja systemu wskaźników rentowności uwzględniającego płynność finansową.....	125
Michał Dyk: Kompetencyjna teoria firmy na przykładzie KPMG.....	134
Izabela Emerling: Rachunek kosztów a nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem.....	143
Beata Iwasieczko: Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności.....	154
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami uczelni niepublicznych w świetle wyników badań.....	164
Elżbieta Jaworska: Specyfika zarządzania błędami w przedsiębiorstwie.....	173
Jacek Jaworski: Znaczenie informacji o kosztach dla zarządzania małym przedsiębiorstwem w opiniach menedżerów.....	183
Magdalena Jaworzyńska: Powiązanie modeli biznesowych z zarządzaniem strategicznym w zakładzie opieki zdrowotnej.....	192
Marcin Jędrzejczyk: Zyskowność a produktywność w procesie pomiaru dokonań podmiotu gospodarczego.....	202
Ilona Kędzierska-Bujak: Zbilansowana karta wyników jako narzędzie wspierające komunikowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa.....	211

Bartosz Kołodziejczuk: Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody <i>hoshin kanri</i>	220
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za przychody i zyski w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	230
Zbigniew Korzeb: Redukcja kosztów osobowych jako element synergii operacyjnej w fuzjach i przejęciach banków komercyjnych.....	241
Mariola Kotłowska: Wpływ statystycznej analizy procesów na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.....	249
Robert Kowalak: Produkcyjne mierniki dokonań w sprawozdawczości zarządczej.....	264
Marcin Kowalewski: Pomiar dokonań podporządkowany zasadom <i>lean management</i>	273
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Koszty infrastruktury w kalkulatorze kosztów kształcenia szkół wyższych.....	282
Justyna Kujawska: Koszty niewykorzystanych zasobów na oddziale szpitalnym.....	295
Paweł Kuźdowicz: Model ewidencyjny rachunku kosztów i dokonań w systemie ERP.....	304
Dorota Kuźdowicz: Rachunek kosztów planowanych źródłem informacji zarządczej.....	315
Zbigniew Leszczyński: Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów w średnim przedsiębiorstwie produkcyjnym zarządzanym procesowo.....	324
Agnieszka Lew: Planowanie i rozliczanie kosztów projektów.....	336
Grzegorz Lew: Rachunek kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych.....	344
Tomasz Lewandowski: Wykorzystanie informacji na potrzeby zarządzania kosztami w branży motoryzacyjnej.....	354
Mariusz Lisowski: Metoda <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA) w ocenie efektywności podmiotów.....	364
Małgorzata Macuda: Jednorodne Grupy Pacjentów w rachunku kosztów i wyników szpitala.....	376
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: Wykorzystanie <i>lean accounting</i> w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa.....	386
Jarosław Mielcarek: Analiza istotnych elementów rachunku kosztów docelowych.....	401
Daria Moskwa-Bęczkowska: Zarządzanie procesowe i jego przydatność do zarządzania kosztami uczelni publicznej.....	417
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Specyfika zrównoważonej karty dokonań w podmiotach leczniczych.....	431
Andrzej Niemiec: Możliwość normalizacji pomiaru osiągnięć na przykładzie miar stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem kurierskim.....	440
Maria Nieplowicz: Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie Urzędu Miasta w Hrubieszowie.....	452

Edward Nowak: Koszty w różnych sytuacjach działalności jednostek gospodarczych.....	462
Piotr Oleksyk: Ewaluacja w działalności jednostki samorządu terytorialnego	470
Ryszard Orliński: Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach ...	478
Michał Poszwa: Zarządzanie kosztami podatkowymi w przedsiębiorstwie	487
Sabina Rokita: Rachunek kosztów działań i analiza wartości kosztów ogólnych jako metody alokacji kosztów pośrednich na projekty.....	496
Wanda Skoczylas: Pomiar dokonań w przedsiębiorstwach sieciowych handlu hurtowego i detalicznego pojazdami samochodowymi i naprawy pojazdów samochodowych	506
Magdalena Szydelko: Benchmarking we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego	519
Alfred Szydelko: Koszty stałe niewykorzystanych normalnych zdolności produkcyjnych jako kategoria zarządcza.....	529
Joanna Świerk: Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina	538
Piotr Urbanek: Problem agencji w warunkach zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią publiczną.....	550
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Analiza komparatywna wykorzystania różnych koncepcji rachunku kosztów w zarządzaniu.....	559
Marcin Wierzbiński: Determinanty konieczności wdrożenia rynku zdolności wytwórczych w energetyce	570
Beata Zaleska: Kalkulacja kosztu jednostkowego procedur medycznych w szpitalu X	582

Summaries

Anna Balicka: Benchmarking vs. competitiveness of an enterprise	30
Piotr Bednarek: Self-assessment of internal auditing in Poland: state of the art and further research perspectives	41
Renata Bładacz: Prerequisites for including environmental costs of SMEs in the era of sustainable development	51
Anna A. Białek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Critical analysis of the higher education costing in Poland.....	68
Halina Buk: Influence of subsidiaries performance on financial results of a consolidated group	76
Jolanta Chluska: Standard costing in decision-making processes of healthcare units	86
Halina Chłodnicka: Financial statement vs. measurement of performance results of an enterprise in the threat of actions continuation	101
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Performance measurement in insurance activity.....	113

Marlena Ciecchan-Kujawa: The advisory function of the external audit and its perspectives	124
Dorota Czerwińska-Kayzer: A proposition to linking financial liquidity with a return on sales ratio system.....	133
Michał Dyk: KPMG as an example of competence company.....	142
Izabela Emerling: Cost accounting and modern company management.....	153
Beata Iwasieczko: Business models and evaluation of the factors of their effectiveness	162
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budgeting as a tool of costs management in non-public higher education institutions (HEIs) in view of the research results.....	172
Elżbieta Jaworska: Specificity of error management in an enterprise	182
Jacek Jaworski: Importance of information on costs in small enterprise management in managers' opinions.....	191
Magdalena Jaworzyńska: Linking business models with strategic management in health care organization.....	201
Marcin Jędrzejczyk: Profitability vs. productivity in the process of assessment of the company achievements	210
Ilona Kędzierska-Bujak: Balanced Scorecard as a tool supporting the communication and implementation of the company strategy.....	219
Bartosz Kołodziejczuk: Cost management by <i>hoshin kanri</i> method	229
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for revenues and profit in building construction enterprises.....	239
Zbigniew Korzeb: Reduction of personnel costs as an element of operating synergy in mergers and acquisitions of commercial banks.....	248
Mariola Kotłowska: Impact of statistical analysis of processes on the creation of corporate value	263
Robert Kowalak: Production performance indicators in management reports.....	272
Marcin Kowalewski: Performance measurement subordinated to lean management	281
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Infrastructure costs in the calculator of teaching costs of universities	294
Justyna Kujawska: Costs of unused resources in a hospital ward	303
Paweł Kuźdowicz: Recording model of cost and achievement accounting in an ERP system.....	314
Dorota Kuźdowicz: Planned cost accounting as a source of management information	323
Zbigniew Leszczyński: Value chain analysis as a tool for cost reduction in the process-based middle enterprise model.....	335
Agnieszka Lew: Planning and accounting projects costs.....	343
Grzegorz Lew: Logistics cost accounting in trade enterprises.....	353
Tomasz Lewandowski: Use of information for cost management in the automotive industry	363

Mariusz Lisowski: Data Envelopment Analysis (DEA) – a method for measuring efficiency	375
Małgorzata Macuda: Diagnosis-Related Groups in hospital's costs and results account.....	385
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: The use of lean accounting in performance management	400
Jarosław Mielcarek: Analysis of target costing relevant elements	416
Daria Moskwa-Bęczkowska: Process management and its usefulness to cost management of public university	430
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Distinctive features of Balanced Scorecard in health care organizations	439
Andrzej Niemiec: The possibility of standardization of performance measurement on the example of measures used in the management of courier company	451
Maria Nieplowicz: The use of the Balanced Scorecard for the city on the example of the city of Hrubieszów	461
Edward Nowak: Cost at various stages of company operation.....	469
Piotr Oleksyk: Evaluation in activity of local government units	477
Ryszard Orliński: The use of target costing in hospitals.....	486
Michał Poszwa: Tax cost management in a company	495
Sabina Rokita: Activity based costing and the analysis of general costs value as methods of allocation of indirect costs on projects	505
Wanda Skoczylas: Performance measurement in network-centric companies of wholesale and retail trade of vehicles and automotive repair of motor vehicles .	518
Magdalena Szydelko: Benchmarking in supporting monitoring of processes against the background of the process approach	528
Alfred Szydelko: Fixed costs of unused normal capacity production as a category of management.....	537
Joanna Świerk: The Balanced Scorecard in the process of managing the development strategy of the city of Lublin	549
Piotr Urbanek: Agency problem in the decentralized model of management in a public university	558
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Comparative analysis of the use of different cost accounting concepts in management.....	569
Marcin Wierzbiński: The determinants of introducing the capacity market in energy industry	581
Beata Zaleska: Calculation of the unit costs for medical procedures in X hospital (case study).....	591

Zbigniew Korzeb

Politechnika Białostocka

e-mail: z.korzeb@pb.edu.pl

REDUKCJA KOSZTÓW OSOBOWYCH JAKO ELEMENT SYNERGII OPERACYJNEJ W FUZJACH I PRZEJĘCIACH BANKÓW KOMERCYJNYCH

Streszczenie: Synergia należy do najbardziej pożądaných efektów wynikających z przeprowadzonych fuzji i przejęć. Celem artykułu jest analiza redukcji kosztów osobowych jako elementu synergii operacyjnej w bankach komercyjnych, które uczestniczyły w transakcjach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym. Objęto nią 17 transakcji z udziałem banków komercyjnych spośród wszystkich tego typu przedsięwzięć w polskim sektorze bankowych w latach 1992–2010. W przypadku takich fuzji i przejęć redukcja kosztów operacyjnych była podstawową formą wdrażaną przez akcjonariuszy strategicznych. Dostyc często jednak zapomniano, iż głównymi czynnikami decydującymi o wystąpieniu efektu synergii są: efekt skali i efekt zakresu oraz wzrost efektywności działania.

Słowa kluczowe: synergia, modele zarządzania kosztami, banki komercyjne, fuzje i przejęcia.

DOI: 10.15611/pn.2014.343.22

1. Wstęp

Hipoteza synergii zakłada, iż połączenie zasobów banków uczestniczących w fuzji lub przejęciu pozwoli na osiągnięcie wartości dodatkowej, która byłaby niemożliwa do uzyskania bez przeprowadzenia takiej transakcji. Jest ona najczęściej wymienianym motywem procesów konsolidacyjnych. Niestety bardzo często synergia jest błędnie utożsamiana z restrukturyzacją kosztów, wynikającą z redukcji zatrudnienia w zintegrowanym banku na skutek eliminowania dublujących się etatów w bankach uczestniczących w takich przedsięwzięciach inwestycyjnych. Celem artykułu jest analiza redukcji kosztów pracowniczych w bankach komercyjnych, które uczestniczyły w procesach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym. Analizą objęto 17 transakcji fuzji i przejęć z udziałem banków komercyjnych spośród wszystkich tego typu przedsięwzięć w polskim sektorze bankowym przeprowadzonych w latach 1992–2010.

2. Hipoteza synergii

Synergia należy do najbardziej pożądaných efektów procesów konsolidacyjnych. Jej praktyczne korzyści są jednak przedmiotem licznych kontrowersji zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i w praktyce [Sirower 2010, s. 19–21]. Jako podstawowe typy synergii, odnoszące się do najważniejszych sfer działalności, wyróżniane są synergie operacyjna i finansowa. Synergia operacyjna przejawia się głównie w zwiększeniu dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa i obniżeniu kosztów jego działalności, natomiast synergia finansowa – w generowaniu wyższych przepływów pieniężnych oraz racjonalnym ich wykorzystaniu.

Osiągnięcie synergii operacyjnej i finansowej dokonuje się przede wszystkim poprzez wykorzystanie efektu zakresu i efektu skali. Efekt zakresu polega na efektywniejszym zarządzaniu zasobami połączonego banku, wynikającym z komplementarności zasobów (np. integracji systemów informatycznych oraz migracji klientów na jedną platformę) i umiejętności, optymalizacji produktów i usług, koncentracji na najbardziej dochodowych segmentach klientów oraz racjonalizacji ponoszonych kosztów (m.in. zredukowania niektórych kosztów stałych, takich jak: koszty zarządzania, księgowości, marketingu itp.), w porównaniu z dotychczasową działalnością niezależnych od siebie banków. Efekt skali jest natomiast utożsamiany z osiągnięciem korzyści powstających jako rezultat wpływu rozmiarów działalności zintegrowanego banku na wysokość kosztów jednostkowych i skrócenie okresu realizacji celów (np. uzyskania licencji na prowadzenie działalności bankowej).

Największy wpływ na wartość synergii w procesach fuzji i przejęć odgrywa jednak efektywność typu X (*X-efficiency*) [Beccalli, Frantz 2013; Yiannaki 2013]. Jest ona określana jako sposób pomiaru skuteczności prowadzonej działalności, wyrażający się relacją pomiędzy produktywnością danego obiektu, mierzoną jako iloraz uzyskanych efektów do poniesionych nakładów użytych do ich uzyskania, a produktywnością obiektu efektywnego, tzn. maksymalną produktywnością możliwą do osiągnięcia w danych warunkach [Rogowski 1998, s. 63]. Efektywność typu X określa zatem, czy wielkość i rodzaj uzyskiwanych efektów są wytwarzane przy optymalnym poziomie i strukturze ponoszonych nakładów [Mester 2008, s. 140]. Pomiar efektywności jest dokonywany w odniesieniu do funkcji celu: maksymalizacji przychodów i zysków oraz minimalizacji kosztów. Jak wyjaśniają J. Marzec i J. Osiewalski, jednym z podstawowych problemów rozważanych w teorii mikroekonomii jest problem maksymalizacji zysku firmy, rozumianego jako różnica między uzyskanym przychodem a poniesionym kosztem. W celu rozwiązania problemu maksymalizacji zysku (przy danych cenach czynników produkcji i produktów) można najpierw rozpatrywać zagadnienie minimalizacji kosztów, a następnie zagadnienie wyboru takiego poziomu przychodów, który jest najbardziej zyskowy. Minimalizacja kosztów produkcji jest warunkiem koniecznym maksymalizacji zysku” [Marzec, Osiewalski 1996/1997, s. 66, 67].

Brak efektywności typu X w wyniku fuzji i przejęć może być skutkiem nieefektywności technicznej lub nieefektywności alokacyjnej albo obu tych efektywności jednocześnie [Hughes, Mester 2008, s. 1–32]. Nieefektywność techniczna oznacza, iż stopień proporcjonalnej redukcji nakładów wykorzystywanych do wytworzenia danych efektów nie jest maksymalny, natomiast nieefektywność alokacyjna występuje w przypadku użycia niewłaściwych proporcji nakładów na wytworzenie danego poziomu i struktury efektów. Jednoczesne wystąpienie efektywności technicznej i efektywności alokacyjnej oznacza zaś, iż bank jest w pełni efektywny w sensie Pareta–Koopmansa.

Głównym celem akcjonariuszy strategicznych w przypadku fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym było osiągnięcie synergii operacyjnej. A. Damodaran wskazuje, że ten rodzaj synergii może ujawnić się w którejś z czterech form:

- korzyściach skali – dwa połączone banki mogą mieć niższe koszty i wyższy zysk jednostkowy, niż gdyby działały osobno,
- większej sile przetargowej – wynikającej z ograniczenia konkurencji i zwiększenia udziału w rynku, co przekłada się na wyższe marże i zysk operacyjny,
- połączeniu silnych obszarów funkcjonalnych obu banków – na przykład, gdy bank z silnym marketingiem przejmuje bank z dobrą linią produktów,
- wyższym tempie wzrostu na istniejących lub nowych rynkach – jeżeli bank posiadający rozwinięte kanały dystrybucji i silną markę przejmuje spółkę działającą od niedawna i „użycza” jej swoich mocnych stron [Damodaran 2007, s. 1276].

Szczegółową analizę źródeł osiągania tej formy synergii przedstawia K. Bösecke [2009, s. 28]. Wyjaśnia ona, iż synergia zachodzi jedynie wówczas, gdy dwa łączące się podmioty działają skuteczniej (np. poprzez redukcję kosztów) i/lub bardziej efektywnie (np. poprzez racjonalniejsze zarządzanie zasobami), niż miałyby to miejsce w przypadku prowadzenia samodzielnej działalności. K. Bösecke wyróżnia trzy główne możliwości osiągnięcia synergii: osiągnięcie korzyści skali i wzrostu siły rynkowej, podniesienie efektywności oraz dywersyfikację ryzyka.

P.A. Gaughan zwraca uwagę, iż uzyskanie nowych, niedostępnych dotąd korzyści operacyjnych jest znacznie trudniejsze w porównaniu z uzyskaniem synergii z tytułu redukcji kosztów [Gaughan 2007, s. 126]. Podkreśla też, że fuzja lub połączenie nie przyniosą zamierzonych efektów, jeżeli cały proces połączenia lub nabycia będzie jedynie zwykłym przejęciem dotychczasowych aktywów funkcjonującego samodzielnie banku i nie zostanie podporządkowany wdrożeniu rzeczywistych zmian w jego działalności.

3. Metoda badania

W przeprowadzonym badaniu dokonano analizy redukcji kosztów związanych z optymalizacją zatrudnienia w wyniku przeprowadzonych fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym. Spośród wszystkich 106 przedsięwzięć z lat 1992–2010 wybrano próbę 17 transakcji. Badanie przeprowadzono na podstawie analizy:

- kształtowania się poziomu zatrudnienia w bankach uczestniczących w fuzjach i przejęciach,
- kształtowania się kosztów wynagrodzeń pracowniczych,
- kształtowania się poziomu wynagrodzeń zarządów banków,
- poziomu wskaźnika *C/I* w bankach uczestniczących w połączeniach lub nabyciach.

Punktem odniesienia analizowanych transakcji był poziom wyżej wymienionych elementów w okresie dwóch lat przed ostatecznej daty przejęcia lub fuzji ($t = -2$). Wprawdzie głównym determinantem powodzenia przedsięwzięć inwestycyjnych jest jak najkrótszy okres realizacji, to jednak przyjęcie okresu jednego roku przed dokonaniem fuzji i przejęcia mogłoby nie być adekwatne do rzeczywistej sytuacji panującej w bankach. Zasadniczym problemem w fazie przygotowań do połączenia lub nabycia stają się działania menedżerskie, skoncentrowane na osiągnięciu jak najlepszej pozycji w negocjacjach integracyjnych. Mogą one w istotny sposób wpływać na zniekształcenie wybranych elementów i poszczególnych pozycji bilansu oraz rachunku zysków i strat, przyczyniając się do błędnej oceny standingu banku. Następnie dokonano analizy wyżej wymienionych elementów w okresie trzech lat po dacie fuzji lub przejęcia ($t = 3$). Okres ten powinien być wystarczający do uzyskania efektów synergii operacyjnej, co w konsekwencji powinno przyczynić się do restrukturyzacji ponoszonych kosztów w zintegrowanej jednostce. Rozpatrywanie dalszych okresów mogłoby się okazać dosyć trudne ze względu na konieczność rozróżnienia, w jakim stopniu wzrost wartości dla akcjonariuszy jest kreowany w wyniku synergii będącej następstwem fuzji lub przejęcia, a na ile jest spowodowany ogólną koniunkturą w sektorze bankowym.

Ze względu na stosunkowo małą wielkość próby oraz jej niejednorodność do uzyskanych wyników badania należy podchodzić z pewną ostrożnością. Złożoność oraz zindywidualizowanie fuzji i przejęć w sektorze bankowym sprawiają, iż w zasadzie każda transakcja powinna być rozpatrywana w sposób jednostkowy. Duży wpływ na ostateczne wyniki miało również to, iż horyzont czasowy badania obejmował okres 1992–2010, a więc ogromnie zróżnicowany pod względem kształtowania się warunków ekonomicznych, koniunktury gospodarczej czy poziomu rozwoju sektora bankowego.

4. Wyniki badania

Pomimo zaistnienia wspomnianych problemów, mających bezpośredni wpływ na ostateczne rezultaty badania, przeprowadzona analiza pozwoliła na zaobserwowanie pewnych wyraźnych tendencji dotyczących kondycji finansowej banków uczestniczących w procesach konsolidacyjnych polskiego sektora bankowego.

Śród analizowanych 17 transakcji fuzji i przejęć aż w 10 z nich odnotowano znaczne redukcje zatrudnionych pracowników w okresie trzech lat po dacie fuzji lub przejęcia ($t = 3$), a tylko w jednym odnotowano wzrost liczby pracowników w kolej-

nych trzech latach. Wprawdzie w całym sektorze odnotowywano zmniejszenie liczby zatrudnionych osób w niektórych okresach objętych badaniem, to jednak zmiany nie były tak radykalne (tab. 1).

Tabela 1. Liczba osób zatrudnionych w bankach komercyjnych w analizowanym okresie

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
119 733	128 705	136 048	144 201	147 095	149 067	149 638	144 237	138 822
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
131 878	124 093	122 005	124 689	127 201	133 724	145 406	137 941	139 042

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raportów o sytuacji banków KNF* i *Syntezy finansowej banków KNB*.

Ponadto tak wyraźna redukcja zatrudnienia nie wystąpiła w okresie od $t = -2$ do daty przeprowadzenia fuzji i przejęcia w analizowanych transakcjach. Symptomatyczny jest natomiast wzrost wynagrodzeń w okresie $t = 0$ (dotyczy to zarówno odpraw pracowniczych, jak i podnoszenia płac w bezpośrednim okresie przed transakcją).

Uzyskane wyniki zostały następnie pogrupowane na rozłączne podgrupy, którym przyporządkowano cztery kategorie: nigdy – redukcja pracowników nie wystąpiła w okresie trzech po dacie fuzji lub przejęcia ($t = 3$), mało – redukcja nastąpiła w wybranych latach (ostateczna liczba zatrudnionych pracowników była większa niż w okresie $t = 0$); dużo – redukcja nastąpiła w wybranych latach (ostateczna liczba zatrudnionych pracowników była mniejsza niż w okresie $t = 0$); zawsze – redukcja pracowników następowała w każdym roku po nabyciu akcji banku przez akcjonariuszy. Następnie zbadano zależności pomiędzy uzyskanymi wynikami związanymi z redukcją zatrudnienia w bankach uczestniczących w procesach fuzji i przejęć a poprawą kształtowaniu się poziomu wskaźnika C/I w tych bankach.

Analiza otrzymanych rezultatów w postaci tablic wielodzzielczych została przeprowadzona przy użyciu programu STATISTICA firmy StatSoft. Otrzymany arkusz wyników z obliczonymi statystykami: testami χ^2 , współczynnikiem kontyngencji oraz τ Kendalla został zaprezentowany w tab. 2.

Wyniki pokazują, że nie można jednoznacznie stwierdzić, aby redukcja zatrudnienia przyczyniała się do radykalnego polepszenia wskaźnika C/I . Potwierdza to także analiza kształtowania się kosztów wynagrodzeń pracowniczych (tylko trzy przypadki zmniejszenia wartości kosztów) oraz kształtowania się poziomu wynagrodzeń zarządów banków (tylko dwa takie przypadki).

Hipoteza synergii była podawana jako główny motyw przeprowadzania procesów konsolidacyjnych również w polskim sektorze bankowym. Jak pokazują badania, dosyć często jednak zapominano, iż głównymi czynnikami decydującymi o wystąpieniu efektu synergii są: efekt skali i efekt zakresu oraz wzrost efektywności. Restrukturyzacja zatrudnienia, likwidacja pokrywających się placówek i stanowisk oraz stosowanie *outsourcingu* (bardzo często z wykorzystaniem spółek wchodzą-

Tabela 2. Arkusz wyników dla zmiennych: redukcja zatrudnienia i poziom wskaźnika CV

Statystyki:	Statystyki: CV(2) × redukcja zatrudnienia(4)		
	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
χ^2 Pearsona	9,589744	<i>df</i> = 3	<i>p</i> = ,02240
χ^2 NW	10,91205	<i>df</i> = 3	<i>p</i> = ,01221
ϕ	,7510676		
Wsp. kontyngencji	,6005462		
<i>V</i> Craméra	,7510676		
τb i c Kendalla	<i>b</i> = ,5068914	<i>c</i> = ,4982699	

Źródło: opracowanie własne.

cych w skład grupy kapitałowej akcjonariusza strategicznego) należały do kluczowych inicjatyw podejmowanych przez akcjonariuszy strategicznych. Badania pokazują jednak, iż działania te nie przełożyły się bezpośrednio na wymierne korzyści.

Jeżeli strategia kosztowa ma być rzeczywiście skuteczna, to musi ona opierać się na racjonalizacji ponoszonych kosztów, a nie na ich bezmyślnej redukcji. K. Obłój podkreśla, że „grzechem pierworodnym jest nie tyle sam poziom kosztów, ile słaba kontrola nad kosztami i brak koncentracji na naprawdę istotnych kosztach. Firmy potrafią zabierać swoim pracownikom kawę i herbatę w ramach oszczędności, zwolnić najbardziej zasłużonych i lojalnych pracowników, dokonać najgłębszych cięć, jednocześnie nie mając kontroli nad kosztami produkcji, sprzedaży, dywersyfikacji oraz funkcjonowania swoich zarządów” [Obłój 2002, s. 16]. Tymczasem bardzo często zdarza się w bankach komercyjnych, iż w imię błędnie rozumianych oszczędności dokonuje się niezrozumiałych posunięć w organizacji funkcjonowania banku, które w efekcie doprowadzają do obniżenia jakości obsługi klientów.

Od kilku lat po raz kolejny próbuje się eliminować tradycyjne struktury banków komercyjnych (głównie poprzez przesunięcia pracowników w kierunku *front office*). Już wcześniej okazało się, że banki elektroniczne wcale nie są tak efektywne w stosunku do banków tradycyjnych, jak pierwotnie sądzono. Nieproporcjonalność poszczególnych składników sumy bilansowej w porównaniu z tradycyjnymi bankami (utrzymywanie wysoko oprocentowanych rachunków przy jednoczesnym braku kredytów dla podmiotów gospodarczych), występujące problemy w przypadku awarii telekomunikacyjnych i technicznych znajdowały natychmiast odzwierciedlenie w wynikach finansowych wyspecjalizowanych banków.

Kapitał intelektualny, czyli wiedza zarządu banku i zatrudnionych osób, należy do najbardziej cennych aktywów banku. Wszystkie inne zasoby mogą zostać powielone, skopiowane lub stać się przedmiotem naśladowania. To zarząd i zatrudnieni pracownicy tak naprawdę decydują o maksymalizacji wartości banku. Profesjonalizm, wiedza i umiejętności zarządu oraz personelu pozwolą przetrwać i przezwyciężyć najtrudniejsze kryzysy. I odwrotnie – nawet najlepszy bank osiągną trudno-

ści finansowe oraz zostaną zaprzepaszczone jego dotychczasowe osiągnięcia, jeśli kierowaniem i realizacją kreowania wartości zajmą się osoby zupełnie do tego nieprzygotowane, które nie będą dostrzegać i właściwie interpretować potencjalnych źródeł ryzyka bankowego. Banki komercyjne muszą więc być zainteresowane pozyskiwaniem i kształceniem pracowników z jednej strony zorientowanych na osiągnięcie wytyczonych celów i rozwiązujących w sposób kreatywny zaistniałe problemy, a z drugiej osób odznaczających się wysoką etyką postępowania. Problemem jest nie tylko dobór i wykształcenie personelu, ale także utrzymanie najlepszych pracowników. Wiedza, umiejętności, zaangażowanie, empatia osobistego doradcy lub osoby, z którą klient kontaktuje się w banku, mają czasami o wiele większe znaczenie niż wielkie programy pozyskiwania klientów i sprzedaży produktów, opracowane przez zarząd banku.

5. Zakończenie

Preferowanie maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć przyczynia się do upowszechnienia pewnych standardowych modeli zarządzania kosztami, eksponujących uniwersalizm i masowość. Banki komercyjne stały się kolejnym segmentem rynku po dużych sieciach handlowych, liniach lotniczych, hotelach, firmach zajmujących się wynajmem samochodów, usługach pocztowych, stacjach paliw i myjniach samochodowych, który rozpoczął wprowadzanie rozwiązań, polegających na zautomatyzowanej obsłudze klienta. Wdrażanie bankowych samoobsługowych punktów obsługi klienta jest w intencji autorów kolejną redukcją kosztów osobowych poprzez likwidację części tradycyjnych miejsc pracy. Należy jednak pamiętać, iż odwiedzając budynek banku i załatwiając sprawę w okienku lub przy kasie, klienci instynktownie odczuwają atmosferę danego miejsca, czują się doceniani w przypadku oferowania im przywilejów, przyzwyczajają się do konkretnych osób, przez które są obsługiwani, utożsamiają się w pewnym sensie ze swoim bankiem. Standardowa obsługa daje większe poczucie wiarygodności i bezpieczeństwa. Każdy klient chciałby być traktowany w sposób indywidualny, a nie tylko jako kolejny numer w bezpodmiotowej populacji klientów banku.

Literatura

- Beccalli E., Frantz P., 2013, *The determinants of mergers and acquisitions in banking*, Journal of Financial Services Research, vol. 43, no. 3, s. 265–291.
- Bösecke K., 2009, *Value Creation in Mergers and Acquisitions, and Alliances*, Gabler Verlag/GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Damodaran A., 2007, *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice.
- Gaughan P.A., 2007, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Hughes J.P., Mester L.J., 2008, *Efficiency in Banking: Theory, Practice, and Evidence*, Working Paper no. 08-1, Federal Reserve Bank of Philadelphia.

- Marzec J., Osiewalski J., 1996/1997, *Pomiar efektywności kosztowej banków: zarys metodologii*, Folia Oeconomica Cracoviensia, vol. 39/40.
- Mester L.J., 2008, *Optimal industrial structure in banking*, [w:] A.V. Thakor, A. Boot (red.), *Handbook of Financial Intermediation and Banking*, North-Holland, Amsterdam.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Rogowski G., 1998, *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Sirower M.L., 2010, *The Synergy Trap. How Companies Lose the Acquisition Game*, The Free Press, New York.
- Yiannaki S.M., 2013, *Tales of motives in bank M&As in emerging markets*, Thunderbird International Business Review, vol. 55, no. 5, s. 579–592.

REDUCTION OF PERSONNEL COSTS AS AN ELEMENT OF OPERATING SYNERGY IN MERGERS AND ACQUISITIONS OF COMMERCIAL BANKS

Summary: Synergy is one of the most desired outcomes of mergers and acquisitions. The objective of the article is to analyse the reduction of personnel costs as an element of operating synergy in commercial banks participating in mergers and acquisitions in the Polish banking sector. The analysis concerns 17 transactions of mergers and acquisitions, chosen from all the operations of this kind within the Polish banking sector in the years 1992–2010. In the case of mergers and acquisitions taking place in the Polish banking sector, the reduction of operating costs was the basic form introduced by strategic shareholders. However, it was very often forgotten that the main factors determining whether synergy occurs are: the economies of scale, the economies of scope and X-efficiency.

Keywords: synergy, cost management models, commercial banks, mergers and acquisitions.