

Strategia z debiutem

Rozmowa z Jackiem Bartkiewiczem, prezesem zarządu Banku BGŻ

Na jakim etapie są przygotowania Banku BGŻ do upublicznienia akcji na giełdzie?

Na razie trwają prace wstępne. Walne zgromadzenie akcjonariuszy podjęło decyzję w tej sprawie 23 sierpnia. Miesiąc temu pierwszy raz spotkał się zespół, który zajmuje się tą problematyką. Obecnie określamy warunki, na których będziemy chcieli współpracować z potencjalnym doradcą przy realizacji tego procesu. Zakładamy, że prospekt emisyjny sporządzimy na bazie wyników za cały 2007 r. To bardzo istotny fakt. Gdyby stało się inaczej i akcjonariusze zobowiązali nas do przeprowadzenia IPO na bazie wyników za trzeci kwartał 2007 roku, przygotowanie całego procesu byłoby o wiele bardziej skomplikowane. Dodatkowo nasz bank do końca 2007 r. funkcjonuje solo w polskich standardach rachunkowości. Ten fakt także wpłynąłby na pojawienie się wielu problemów. Zakładamy, że zadowolające wyniki za 2007 r. będą elementem sprzyjającym całej operacji.

Są jeszcze dwie kwestie, które moim zdaniem są ważne dla przyszłej wyceny banku na rynku publicznym. Pierwsza dotyczy wniosku, jaki złożył nasz inwestor strategiczny Rabobank International B.V., o zgodę na przekroczenie pięćdziesięciu procent. Po jej uzyskaniu i odkupieniu akcji od Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju wartość BGŻ jeszcze wzrośnie. Warto przypomnieć, że Rabobank International B.V. ma bardzo dobrą renomę, czego potwierdzeniem jest m.in. znakomity rating – potrójne A – najlepszy wśród banków komercyjnych.

Druga kwestia związana jest z pewnego rodzaju gwarancją stabilności – Rabobank nie zamierza sprzedawać swoich udziałów w Banku BGŻ. Holendrzy podkreślają, że są zadowoleni ze zmian zachodzących w BGŻ i bardzo pozytywnie postrzegają naszą współpracę.

Wciąż nie otrzymaliśmy deklaracji ze strony Ministerstwa Skarbu Państwa dotyczącej wartości pakietu akcji, który ma być sprzedany za pośrednictwem giełdy. Ta informacja jest dla nas bardzo istotna w kwestii rozpoczęcia całego procesu, w tym rozmów z doradcą prywatyzacyjnym. Dodam także, że w chwili obecnej bank nie potrzebuje nowego kapitału, w związku z tym, o nowej emisji akcji na razie nie ma mowy.

Czego spodziewa się Bank BGŻ po upublicznieniu akcji?

Obecność na rynku publicznym stwarza większą transparentność i przejrzystość. Te elementy dla instytucji zaufania publicznego, jaką jest bank, są bardzo ważne. Transparentność i relacje inwestorskie oraz porównywalność z całym sektorem oznacza dla nas wejście do tego samego segmentu, co nasi najwięksi konkurenci. W naszym przypadku upublicznienie akcji to bardzo odważna decyzja inwestora



FOT. ARCHIWUM

NASZ ROZMÓWCY:

Jest absolwentem Wydziału Ekonomiki Produkcji Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (obecnie SGH), doktor nauk ekonomicznych Akademii Nauk Społecznych. Prezes Rady Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (2004–2006). Wiceprzewodniczący Komisji Nadzoru Bankowego, podsekretarz stanu w Ministerstwie Finansów (2001–2002), wiceprzewodniczący Komisji Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych (2001–2002), przewodniczący Komitetu KUKE SA (2001–2002), wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Śląskiego Banku Hipotecznego (2000–2001), członek Zarządu Banków Polskich (2000–2001), przewodniczący Rady Nadzorczej Domu Maklerskiego BSK SA (1999–2001), członek rady Dobrych Praktyk PTE (od października 2004). Zajmował również wiele kierowniczych stanowisk w Banku Śląskim SA oraz pracował naukowo w PAN i w Instytucie Ekonomii Politycznej i Międzynarodowych Stosunków Ek.

strategicznego. Rabobank International B.V., jako podmiot spółdzielczy nie jest nigdzie na świecie notowany na giełdzie. Upublicznienie Banku BGŻ będzie zatem pierwszym notowaniem spółki zależnej Rabobanku na świecie.

Proszę wymienić główne elementy strategii – oczywiście oprócz zaistnienia na giełdzie?

Strategia banku została uchwalona przez zarząd, zaakceptowana przez radę nadzorczą i walne zgromadzenie w 2005 roku. Określała perspektywę na lata 2005–2008. Jesteśmy w końcowej fazie realizacji pierwszego etapu. Jego głównym założeniem było spowodowanie, aby nasz bank stał się rzeczywiście komercyjną instytucją finansową, działającą w trzech podstawowych segmentach: na rynku detalicznym, małych i średnich przedsiębiorstwach oraz finansowaniu agrobiznesu. Dzisiaj mogę z pełnym przekonaniem powiedzieć,

że cele, które ponad dwa lata temu wyznaczyliśmy – zrealizujemy. W pewnych aspektach wyprzedzamy harmonogram. Dotyczy to np. kredytów hipotecznych. Zdecydowanie zwiększył się udział naszego banku w rynku takich kredytów. Wynosi on obecnie 3 proc. Szczególnie od czwartego kwartału 2006 r. obserwujemy bardzo intensywny wzrost sprzedaży, przekraczający nasze oczekiwania. Tylko w samym 2007 roku udzieliliśmy kredytów hipotecznych o wartości przekraczającej 1,3 mld zł. W naszej strategii założyliśmy, iż musimy rosnąć dwa razy szybciej niż rynek. Elementem tego programu oczywiście była zmiana wizerunku banku. Wprowadziliśmy nowe logo, które zdecydowanie odświeża i unowocześnia wizerunek banku przy jednoczesnym zachowaniu wypracowanego przez długie lata zaufania i wiarygodności. Wciąż chcemy zachować pewne tradycje, gdyż Bank BGŻ to firma dobrze znana Polakom. Potwierdziły to przeprowadzone przez nas badania.

Rozszerzamy bazę klientów w zakresie małych i średnich przedsiębiorstw. Nasze nowe produkty spotkały się z bardzo dobrym przyjęciem. Natomiast w agrobiznesie jesteśmy przede wszystkim nastawieni na górną półkę tego sektora, czyli największych graczy.

■ Jak przebiega rozbudowa sieci placówek w odniesieniu właśnie do strategii oraz tworzenie platformy elektronicznej? Jakie produkty są najbardziej konkurencyjne i dlaczego klienci akurat do was przychodzą?

Na przestrzeni ostatnich pięciu lat w istotny sposób zmniejszyliśmy liczbę oddziałów, co nie jest powszechnym zjawiskiem w sektorze. Wynikało to z wielu uzasadnionych przyczyn. Przeprowadzona przez nas analiza pokazała, że część oddziałów była tworzona niegdyś ad hoc, na zasadzie, że klient będzie z nami pracował, jak otworzymy w jego firmie oddział. Potem klient bankrutował albo ograniczał działalność, a my wciąż prowadziliśmy oddział, który był niedostępny dla klientów zewnętrznych. Właśnie tego typu placówki zostały zlikwidowane. Zrezygnowaliśmy też z prowadzenia nierentownych oddziałów. Bank komercyjny musi zarabiać. Nie może sobie pozwolić na utrzymywanie oddziałów nieprzynoszących zysków. Posiadaliśmy też oddziały, które były salą operacyjną na piętrze w banku spółdzielczym. Takie placówki są zupełnie niekomercyjne. W związku z tym przeprowadziliśmy bardzo głęboki program restrukturyzacji sieci wraz z wdrożeniem nowego logo, modernizacją tych placówek, realokacją ich do miejsc, które są najbardziej do tego predestynowane. W tej chwili przystępujemy do projektu rozwoju sieci. Chcemy jeszcze w tym roku, stworzyć kilka dużych oddziałów. Będzie to od czterech do pięciu, tak zwanych centrów mikroregionów. Zaczynamy też projekt stworzenia kolejnych dwudziestu pięciu mniejszych oddziałów, które wzmocnią naszą powiatową – mikroregionalną obecność. Do tego pracujemy oczywiście z agentami zewnętrznymi. Korzystamy ze współpracy z największymi pośrednikami kredytowymi – Open Finance, Expander. Pracujemy także nad projektem wykorzystującym franchising. W tej chwili przygotowujemy elementy logistyczno-proceduralne i zakładamy, że w przyszłym roku bardzo ostro zaczniemy otwierać placówki partnerskie.

■ Jaką rolę w działalności odgrywa obsługa transferów środków w Unii Europejskiej dla agrobiznesu i do rolników?

Prowadzimy kilkadziesiąt tysięcy rachunków rolniczych, na które wpływają dopłaty bezpośrednio. Mocno angażujemy się w tak zwane projekty strukturalne związane z transferem tych środków i inwestycjami, zarówno w sektorze rolno-spożywczym, jak i samorządach lokalnych. W przeszłości, jeszcze w przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, byliśmy największą instytucją finansową, obsługującą program SAPARD. W ramach tego programu aż 40 proc. środków przepływało przez Bank BGŻ. Wcześniej zdobyliśmy doświadczenie i dzisiaj włączamy się w główny

nurt dalszych działań. Od roku w zarządzie naszego banku jest pan Andrzej Chmielecki. Jego rolą, oprócz dbania o pion agrobiznesu, jest współpraca z bankami spółdzielczymi, także w zakresie dystrybucji środków unijnych.

■ Jakie działania prowadzi bank na rynkach zagranicznych, jakie są plany ewentualnej ekspansji poza Polskę?

Nie planujemy ekspansji. Już od dziesięciu lat mamy jedno przedstawicielstwo poza granicami Polski, w Moskwie. Zajmuje się ono kojarzeniem naszych eksporterów z partnerami rosyjskimi. Takie działania pozwalają usprawnić finansowanie polskiego eksportu w kierunku rosyjskim. Nasz strategiczny akcjonariusz też zwraca uwagę na ten rynek i jest nim zainteresowany. Dodatkowo wspólnie z naszym inwestorem strategicznym, myślimy na temat oferty dla klientów indywidualnych, którzy pracują poza granicami kraju – w Londynie, Irlandii i Holandii.

■ Jaka jest rola inwestora strategicznego w kształtowaniu wizerunku BGŻ oraz tworzeniu kultury korporacyjnej?

Rabobank ma bardzo dobrą reputację. Korzystając z pewnych doświadczeń i podpowiedzi naszego inwestora doszliśmy do wniosku, że najważniejszą kwestią jest lokalna obecność i lokalna przedsiębiorczość. Można powiedzieć, że w scentralizowanych strukturach



FOT. ARCHIWUM

sieć na dole to głównie ludzie, którzy akwirują biznes. Osoby podejmujące wiążące decyzje siedzą gdzieś dalej. U nas dyrektor czy menedżer równocześnie poszukuje klientów, prowadzi z nimi rozmowy, negocjuje i zawiera umowę. Wszystko to dzieje się w ramach kompetencji i limitów, które posiada. Przedsiębiorca rozmawia zatem bezpośrednio z osobą, która może i potrafi podjąć ostateczną decyzję. To jest ważna kwestia, bo menedżer, który jest blisko lokalnej społeczności najlepiej wie, jak funkcjonuje biznes danego przedsiębiorcy. Oznacza to także lepsze zarządzanie ryzykiem. Proszę pamiętać, że w Banku BGŻ w 2003 r. udział kredytów nieregularnych sięgał prawie 30 proc., a dzisiaj wynosi on mniej niż 5 proc. Przyzwyczajamy w ten sposób naszych menedżerów do tego, że samodzielnie i szybko muszą podejmować decyzje, za które potem odpowiadają.

Rozmawiał: Janusz Grobicki