

BGŻ wchodzi do gry

Odpowiedzialna strategia

Rozmowa z Jackiem Bartkiewiczem,
prezesem Zarządu BGŻ SA.

■ Jaką pozycję zajmuje BGŻ w polskim sektorze bankowym?

BGŻ od lat plasuje się w pierwszej dziesiątce największych banków w Polsce. Jesteśmy w czołówce banków specjalizujących się w obsłudze sektora rolno-spożywczego. Finansowanie rolnictwa, gospodarki żywnościowej i infrastruktury regionalnej zajmują najważniejsze miejsce w naszej działalności. Ale i na rynku bankowości detalicznej bank odnotowuje sukcesy. Na poparcie tych słów powiem, że z naszych usług korzysta ponad milion klientów indywidualnych.

Szansą dla rozwoju BGŻ było z pewnością przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Nie bez powodu właśnie na rolników, naszą czołową grupę klientów, wskazuje się dziś jako na tych, którzy najbardziej skorzystali z napływających do kraju funduszy strukturalnych UE. Nasz bank pomaga im sięgnąć po wsparcie UE nie tylko poprzez specjalistyczną ofertę produktową, ale i doradztwo. Zbyt mały poziom funduszy własnych nie pozwalał BGŻ w ostatnich latach rozwijać się w takim samym tempie, jak konkurencji. Jednak nie oznacza to, że bank ten okres zaprzepaścił. Przeszliśmy głęboką restrukturyzację, udoskonaliśmy procedury, rozwialiśmy ofertę, ale i wdrażaliśmy nowoczesne formy dostępu do usług oparte na technologiach informatycznych – system bankowości elektronicznej e-Integrum, usługę telefoniczną TeleIntegrum oraz Home Banking. Klienci, dzięki Centralnemu Systemowi Informatycznemu wprowadzonemu w połowie ubiegłego roku w sieci ok. 300 placówek banku, mają możliwość korzystania z naszych usług z dowolnego miejsca w kraju i za granicą.

Zeszły rok przyniósł duże zmiany, skutkujące większymi niż dotychczas możliwościami rozwoju. W wyniku objęcia emisji akcji BGŻ pozyskała dwóch renomowanych inwestorów – branżowego i finansowego, którzy legitymując się najwyższymi na świecie ratingami wiarygodności i bezpieczeństwa, wzmocnili bank nie tylko kapitałowo, ale i też swym ogromnym doświadczeniem na rynku unijnym. Co ważne, zarówno Rabobank International, członek Grupy Rabobank – 16. instytucji na świecie – jak i Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, bo o nich tu mowa, traktują swoje zaangażowanie w BGŻ jako długofalową inwestycję.

Warto podkreślić też, że od 1997 r. BGŻ, jako jedyny polski bank, ma swoje przedstawicielstwo w Moskwie. Jest to ważny rynek, ale w najbliższych latach nie wykluczamy ekspan-



NASZ ROZMÓWCA:

Jacek Bartkiewicz

absolwent Wydziału Ekonomiki Produkcji SGPiS (obecnie SGH), dr nauk ekonomicznych Akademii Nauk Społecznych. Od września 2002 r. prezes Zarządu BGŻ SA. Od 2004 r. prezes Rady Giełdy Papierów Wartościowych, przewodniczący Rady Nadzorczej PKN Orlen, członek Rady Dobrych Praktyk PTE. W latach 2001–2002 podsekretarz stanu w Ministerstwie Finansów. Poprzednio wiceprezes, członek Zarządu Banku Śląskiego SA.

sji również do innych krajów zza wschodniej granicy, np. na Ukrainę.

■ Jak długo trwały prace nad strategią rozwoju BGŻ?

Prace nad nową strategią działania BGŻ na lata 2005–2008 trwały niecałe pół roku. Wkrótce po dokapitalizowaniu, do którego doszło w wyniku objęcia przez nowych akcjonariuszy emisji akcji, Zarząd banku w grudniu ubiegłego roku dokonał wyboru doradcy strategicznego. Od stycznia, już wspólnie z naszymi inwestorami, rozpoczęliśmy prace nad nową strategią, która, zgodnie z przyjętym harmonogramem, była gotowa w maju tego roku. Jednak jej ogłoszenie musiało być poprzedzone uzyskaniem akceptacji przez wszystkich akcjonariuszy, co z powodzeniem stało się podczas czwartej ZWZA BGŻ.

■ Jakie wartości wyznaczają główny kierunek rozwoju banku?

Każda instytucja, która pragnie być wiarogodna, musi kierować się określonymi wartościami przestrzeganymi przez wszystkich jej pracowników. Dotyczy to zarówno relacji ze środowiskiem zewnętrznym – klientami i partnerami – jak i relacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami. Dlatego też w nowej strategii rozwoju BGŻ położyliśmy nacisk na trzy kluczowe wartości, które będą nam towarzyszyć w codziennej pracy: przejrzystość, uczciwość i zaangażowanie.

Przejrzystość oznacza, że jako bank będziemy szczególnie troszczyć się o klarowność naszej oferty dla klientów. Będziemy dbać o to, aby była ona w pełni zrozumiała, formularze łatwe do wypełnienia, a biurokracja ograniczona do minimum. W relacjach wewnątrz banku przejrzystość to jasne określenie kompetencji i odpowiedzialności pracowników, a także czytelne kryteria oceny, na przykład podczas ustalania wynagrodzeń czy też w procesie rekrutacji.

Uczciwość jest cechą oczywistą dla takiej instytucji jak bank. Ponieważ jednak żyjemy w dobie podważania autorytetów, jestem głęboko przekonany, że warto stale przypominać o elementarnych wartościach w działalności biznesowej. W BGŻ uczciwość przekłada się m.in. na rzetelne warunki proponowane naszym klientom, terminowość załatwiania ich spraw, dotrzymywanie danego słowa. Dbamy, aby nasi pracownicy spełniali najwyższe standardy etyczne.

Trzecią wartością jest zaangażowanie. Będziemy jeszcze bardziej aktywni i zaangażowani w sprawy naszych klientów, a także we wspieranie rozwoju lokalnych społeczności. Z drugiej strony, w kontekście relacji wewnątrz banku, zaangażowanie oznacza m.in. stwarzanie optymalnych warunków rozwoju zawodowego. Kompetentni pracownicy są przecież największym dobrem każdej firmy.

■ Jakie są główne założenia nowej strategii?

Nowa strategia to nie tylko przedstawione wcześniej wartości, ale również konkretne wskaźniki finansowe, które chcemy osiągnąć. Zamierzamy rosnać dwukrotnie szybciej niż rynek i jesteśmy głęboko przekonani, że ten cel zrealizujemy. Strategia zakłada uzyskanie do 2008 r. wzrostu udziału w rynku z dzisiejszych 3 proc. do 5 proc. (mierzone przychodami z odsetek i pro-

wizji), poprawę zwrotu z kapitału (ROE) do 15 proc., a także obniżkę wskaźnika kosztów do przychodów (CIR) do 65 proc. Realizacja powyższych celów wymagać będzie zwiększenia do roku 2008 poziomu kredytów i depozytów średnio o ok. 15 proc. W ten sposób, przy zakładanym wzroście sektora o 7 proc. rocznie, BGŻ musi rozwijać się dwa razy szybciej niż rynek bankowy w Polsce.

Dodatkowo w nowej strategii zawarliśmy niezwykle ważną kwestię. Chcemy być bankiem lokalnym, zawsze blisko klienta. Bankiem pierwszego wyboru, rozumiejącym potrzeby klientów i umiającym optymalnie je realizować.

■ W jaki sposób zamierzacie budować swoje relacje z klientami?

Jesteśmy świadomi faktu, że dla banku najważniejsi są jego klienci. Na co dzień musimy odczytywać potrzeby klientów i na nie odpowiadać. Uważam, że klucz do sukcesu stanowią relacje długofalowe. BGŻ chce towarzyszyć klientowi w każdej sytuacji. Jeśli jest to firma z obsługiwanego przez



Przede wszystkim będziemy wspierać styl zarządzania nakierowany na wzmocnienie roli i przedsiębiorczości pracowników. Decyzje sprzedażowe będą podejmowane blisko klienta.

bank segmentu, znana od dawna bankowi, nie tylko kredytująca się w nim, ale i lokująca swoje nadwyżki finansowe, może liczyć na naszą pomoc zarówno wtedy, gdy doskonale jej się wiedzie, jak i podczas trudnego procesu restrukturyzacyjnego.

Ale aby być blisko klienta, tak jak jest to zapisane w nowej strategii, planujemy nie tylko doskonalić nasze relacje z nim, lecz również być bliżej jego działalności. Na poparcie tych słów powiem, że zamierzamy otworzyć do 2008 r. co najmniej 50 nowych placówek w miastach liczących od 25 tys. do 150 tys. mieszkańców.

■ Na jakich klientów liczycie?

Rozwój BGŻ będzie się opierał na obsłudze trzech segmentów klientów. Chcemy rozwijać współpracę z klientami indywidualnymi osiągającymi przeciętne dochody. Zamierzamy rozwijać sieć placówek w Polsce powiatowej. Drugim ważnym segmentem klientów, zgodnym z naszą tradycją,

jest szeroko rozumiany agrobiznes. Pragniemy wzmacniać naszą obecność i doskonalić ofertę zapewniającą dogodne finansowanie całego łańcucha produkcji, począwszy od producentów i wytwórców, poprzez zakłady przetwórstwa rolno-spożywczego, na hurtowniach sprzedających finalne produkty skończywszy. Nadal oczywiście będziemy adresować ofertę również do dużych firm. W tym celu zainwestujemy w kilkanaście specjalnych centrów na terenie całego kraju, w których będą obsługiwane przedsiębiorstwa.

Chcę przy tym wyraźnie zaznaczyć, że nie zamierzamy walczyć o klienta ceną, ale najwyższą jakością oferowanych usług i ich jak najlepszym dostosowaniem do jego potrzeb.

■ Jaką rolę w realizacji strategii rozwoju BGŻ ma odgrywać inwestor strategiczny – Rabobank?

Nasz inwestor strategiczny, Rabobank, jest największym bankiem na rynku holenderskim, ale też jedną z czołowych instytucji świadczącej usługi finansowe w ponad 40 krajach świata. Wystarczy powiedzieć, że Rabobank w samej Holandii ma aż 9 mln klientów. Jest też największym bankiem internetowym Europy. Co szczególnie dla nas ważne, jest to bank specjalizujący się, podobnie jak

BGŻ, w obsłudze klientów sektora rolno-spożywczego i agrobiznesu. Ma również tak istotne dla nas doświadczenie na rynku unijnym i z niego bez wątplenia będziemy korzystać tak, by i nasi klienci mogli na tym rynku jak najlepiej się rozwijać.

■ Jak nowa strategia rozwoju wpłynie na system zarządzania kadrami banku?

Przede wszystkim będziemy wspierać styl zarządzania nakierowany na wzmocnienie roli i przedsiębiorczości pracowników. Decyzje sprzedażowe będą podejmowane blisko klienta. To lokalni menedżerowie mają oceniać lokalne potrzeby, na podstawie swojej wiedzy i doświadczeń szacować ryzyko, np. udzielanych kredytów. Decentralizacja decyzji oznaczać będzie jednocześnie wyższy poziom odpowiedzialności poszczególnych osób. Z naszych badań wynika, że pracownicy są takim kierunkiem rozwoju banku zainteresowani.

Rozmawiał: Janusz Grobicki