

Synonim banku

PAWEŁ PIETKUN

*Rozmowa
z Rafałem
Juszczakiem,
prezesem banku
PKO BP*

- Panie prezesie, nie boi się pan zmian? Zmienił się rząd a bank jest spółką, w której większościowy pakiet akcji ma Skarb Państwa. Jak świat światem, po wyborach w spółkach Skarbu Państwa odbywały się zmiany w zarządach, zmiany wokół zarządów.

- Użyję tego samego stwierdzenia, którego użyłem ostatnio w trakcie czatu z pracownikami - staram się nie przejmować zmianami, na które nie mam wpływu.

- Jednak tak naprawdę pytam, czy nie będzie się pan bał tego, że Ministerstwo Skarbu Państwa będzie bankowi dobierało współpracowników, ot, choćby dyrektorów departamentów?

- Do tej pory z takim zjawiskiem się nie spotkałem. Przypadków zatrudniania po linii, powiedzmy politycznej, nie było w ogóle. Dobierając sobie współpracowników zawsze kierowałem się wyłącznie kryterium fachowości i kompetencji. Każdy inny przypadek byłby dla mnie niemożliwy do zaakceptowania.

- Jaka jest tak naprawdę pozycja PKO BP na polskim rynku usług bankowych? Pytam z perspektywy ostatniej dekady, kiedy nastąpiła prawdziwa eksplozja banków zagranicznych, bankowości elektronicznej, internetowej, banków takich, które - stosując dumping bądź nie - są często tańsze z punktu widze-

FOT. PKO BP

*PKO BP
w ogóle kojarzy
się z polską
bankowością,
a dla wielu
szczególnie
starszych klientów
jest niemal
synonimem
banku*



nia klienta detalicznego, oferując darmowe przelewy, wyciągi, SMS-y, informacje o saldzie.

- Nie sądzę, aby pojęcie dumping w przypadku banków działających w naszym kraju było właściwe. Można natomiast powiedzieć, że banki obniżają koszty. Jest to świadome działanie w ramach realizowanej polityki cenowej. Jeśli zaś chodzi o moje obawy dotyczące rynku, to najpierw powinniśmy określić kto jest dla PKO BP konkurencją. W krótkiej perspektywie mniej obawiamy się wchodzących na rynek banków, nawet zagranicznych. Nasza pozycja rynkowa opiera się na trzech, trudnych do pokonania w takim okresie przez konkurentów filarach - olbrzymiej skali działania, doskonałej znajomości przez społeczeństwo naszej marki oraz na mierzonej w milionach liczbie klientów. Zarządzając bankiem staramy się maksymalnie wykorzystać te przewagi konkurencyjne.

Obecnie naszym największym konkurentem są znajdujące się na etapie fuzji Pekao i BPH. Można powiedzieć, że ten połączony bank oraz PKO BP, jeśli chodzi o skalę działania, stanowią w Polsce pierwszą ligę. Pozostałe duże banki bardzo uważnie obserwujemy. Mamy świadomość, że w dłuższej perspektywie mogą za-

grozić naszej pozycji rynkowej. Natomiast analizujemy wszystkie oferty rynkowe banków dużych i małych, zwłaszcza pod kątem wprowadzanych produktów.

- Jednak te właśnie niewielkie dziś banki internetowe przyzwyczajają klientów do swojej obecności. Pięć najsprawniejszych banków internetowych ułatwia klientom zakładanie kont dla dzieci. To jest przyzwyczajanie do marki kolejnego pokolenia. Bo jeśli dziecko dostanie konto i kartę płatniczą, kiedy skończy 18 lat i pójdzie na studia to tego konta nie zlikwiduje - dostanie po prostu nową ofertę. To jest uczenie marki, pozyskiwanie klientów w długiej perspektywie.

- Oczywiście, że tak. Nasza strategia działania uwzględnia te elementy. Proszę zauważyć, że nasza bankowość elektroniczna jest liderem na rynku. Z PKO Inteligo korzysta najwięcej klientów. Wcale to nie znaczy, że ciesząc się z tego sukcesu nie pracujemy nad doskonaleniem produktów i usług. Mamy świadomość, że konkurencja również nie śpi. Z całą odpowiedzialnością mogę stwierdzić, że oferta PKO BP jest naprawdę jedną z najlepszych w bankowości detalicznej w Polsce.

- Bank jest kojarzony przede wszystkim ze starszym pokoleniem...

- Zgadza się, że tak potocznie kojarzony jest nasz bank. Ja bym powiedział nawet coś więcej. PKO BP w ogóle kojarzy się z polską bankowością, a dla wielu naszych szczególnie starszych klientów jest niemal synonimem banku. Zbadaliśmy strukturę wiekową naszych klientów. Okazuje się, że jest ona zbliżona do struktury wiekowej całego społeczeństwa. Wśród blisko siedmiu milionów naszych klientów detalicznych około 1,5 mln to osoby, które można określić mianem starszego pokolenia. Nawiasem mówiąc stanowią oni bardzo atrakcyjny dla banku segment rynku. Planujemy skierować do nich specjalną kampanię marketingową promującą m.in. nowe konto jeszcze bardziej dostosowane do oczekiwań tej grupy klientów.

- Jak wygląda dalekosiężna strategia banku, jeśli chodzi o zdobywanie rynków zagranicznych? Patrząc na wschód - czy będziecie zdobywać Ukrainę, Białoruś, Kaukaz?

- Dzisiaj mogę powiedzieć, że w przewidywalnej przyszłości nie pojawimy się na Kaukazie. Ekspansja na wschód jest przedsięwzięciem bardzo złożonym. Proszę pamiętać, że nie sztuką jest kupić bank, ale sztuką jest nim tak zarządzać, aby odnosić sukcesy zarówno rynkowe, jak i finansowe. Z takim ryzykiem się już zmierzaliśmy. Mam na myśli działający na Ukrainie Kredobank, w którym nasze zaangażowanie finansowe zwiększyliśmy w bieżącym roku do 99 proc. Ten bank szybko się rozwija - ma już prawie 200 oddziałów, blisko 300 tys. klientów, pierwsze na tamtejszym rynku usługi bankowości internetowej. Chcemy, aby w perspektywie kilku najbliższych lat znalazł się w gronie największych banków funkcjonujących na tym wielkim i perspektywnym rynku.

- Jaką część rynku ukraińskiego zdobędziecie do 2010 roku?

- Powiedzmy, że do 2012 r. będziemy w pierwszej dziesiątce banków w tym kraju. Pod kątem zarządzania aktywami szacuję, że znajdziemy się nawet wśród pierwszych pięciu. Ukraiński rynek bardzo szybko się rozwija i chcemy naszą tam obecność możliwie najlepiej wykorzystać. W tej chwili Kredobank jest 24. bankiem na Ukrainie, więc awansowanie do pierwszej dziesiątki będzie ogromnym osiągnięciem. Cel ten stanowi dla banku duże wyzwanie. Bardzo do-

W zestawieniu największych banków na świecie jesteście na 238 miejscu, sukcesem byłoby w ciągu trzech lat znaleźć się wśród pierwszych 15

kładnie obserwujemy tamtejszy rynek. Co jakiś czas pojawiają się możliwości akwizycji, musimy jednak pamiętać, że nasza ekspansja poza granicami kraju to tylko jeden z kierunków rozwoju PKO BP.

- A południe i zachód? Spójrzmy na Czechy i Słowację - oddziały detaliczne BRE Banku zaczęły tam ekspansję na rynku detalicznym.

- Obserwujemy to z dużym zainteresowaniem. Tylko że mBank i MultiBank trudno porównywać z PKO BP. I to zarówno pod względem skali działania, jak i osiąganych wyników finansowych. Mamy także trochę inne priorytety nakreślone przez naszą strategię na lata 2007-2012. Podkreślam raz jeszcze - z dużym zainteresowaniem obserwuję mBank, który stara się budować swoją markę w Europie Środkowej. Naszym zaś obecnie największym wyzwaniem jest zakończenie prac nad koncepcją restrukturyzacji wewnętrznej.

Obecnie naszym największym konkurentem są znajdujące się na etapie fuzji Pekao i BPH

- To znaczy?

- Nie chcę na razie zdradzać szczegółów. Skonstruowanie mocniejszej i działającej efektywniej struktury organizacyjnej ułatwiłoby osiąganie celów biznesowych na rynku krajowym. Pamiętajmy, że dla PKO BP jest to podstawowy kierunek działania i tutaj będziemy zwiększać przychody. Z naszej strategii działania wynika, że aż 80 proc. przychodów pochodzić powinno z intensyfikacji relacji bank - jego dotychczasowi klienci. Źródłem pozostałych 20 proc. przychodów powinny być efekty działalności PKO BP na nowych rynkach, z nowymi klientami. To też pokazuje skalę wyzwań - na Ukrainie Kredobank wypracował w ciągu roku 20 mln zysku netto, zaś PKO BP w kraju 2,5 mld zł!

- A inwestycje w Rumunii, Bułgarii, „nowej europie”? Jak wygląda debiut PKO BP na rynku brytyjskim?

- Obserwujemy te rynki, przede wszystkim Rumunię. Pamiętajmy, że PKO BP jest od tego roku obecny w Londynie, gdzie pracują już nasi doradcy. W najbliższym czasie przewidujemy tam otwarcie naszego oddziału. HSBC, najpopularniejszy bank na Wyspach Brytyjskich, jest w europejskim rankingu banków na pierwszym miejscu, PKO BP zaś na 105. pozycji. Nie zamierzamy więc konkurować ani z HSBC, ani z innymi tam działającymi od lat wielkimi bankami. Byłoby to irracjonalne. Skoncentrujemy się na zaproponowaniu pewnych produktów i usług przede wszystkim polskiej emigracji zarobkowej. To jednak nie jedyne przejawy naszej działalności w Wielkiej Brytanii. Ponadto, jako jedyni, oferujemy dzięki współpracy z bankiem NatWest darmowe przelewy z Anglii i do Anglii. Zapewniam, że nasza obecność na rynku brytyjskim będzie się rozwijać.

- Czy PKO BP przygotowuje się do obsługi klientów zagranicznych - chodzi mi o rezydentów ze Wschodu, którzy będą tymczasowo mieszkać w Polsce i którzy będą wykorzystywani np. w budownictwie?

- Warto się nad tym zastanowić. Pomysł jest dobry i z pewnością należy go przeanalizować.

- Czy PKO BP jest gotów przyjąć rolę banku wprowadzającego euro do obiegu w Polsce?

- Mamy tak dużo różnorodnych doświadczeń, że z pewnością bylibyśmy w stanie podjąć się takiego zadania. Ale też nie ma w tej chwili żadnych analiz ze strony NBP, które by precyzowały zasady i warunki wprowadzenia euro. Jest jednak za wcześnie, dysponujemy za małą wiedzą, aby o tym rozmawiać.

- Które produkty PKO BP zamknie, jako nie rokujące, nie przynoszące efektów, jako obciążające portfolio banku? Czy są takie produkty?

- Nasza oferta produktowa jest bardzo bogata i z pewnością znajdziemy w niej zbyt rozbudowane grupy produktów. Przykładem jest oferta adresowana do małych i średnich przedsiębiorstw - mamy w niej blisko 14 rodzajów kredytów, a chcemy mieć jedynie cztery. Prowadzone są również analizy dochodowości poszczególnych linii produktowych. Zapewniam, że w banku cały czas trwają prace nad dostosowywaniem oferty do oczekiwań poszczególnych grup klientów. W ich efekcie podejmujemy decyzje zmieniające parametry i warunki naszych produktów.

- W jakim miejscu będzie bank w 2010 roku?

- Moim głównym zamierzeniem jest, aby klienci w coraz większym stopniu postrzegali ten bank jako instytucję dynamiczną, szybko się unowocześniającą, kreującą na rynku standardy postępowania i rozwiązań.

Myszę również, że powinniśmy poprawić naszą pozycję w zestawieniu największych banków na świecie. Obecnie jesteśmy na 238. miejscu, sukcesem byłoby w ciągu trzech lat znaleźć się wśród pierwszych 150. Rozwijając się wyłącznie w sposób organiczny nie jesteśmy w stanie osiągnąć wyższej pozycji. Chyba że udałoby się pomyślnie zrealizować jakąś akwizycję poza granicami kraju...

Na razie możemy podzielić się informacjami na temat bardzo dobrych efektów naszej pracy w III kwartale br. Oferta emisji obligacji podporządkowanych PKO BP zakończyła się ponad 30-proc. nadsubskrypcją o zwiększenie kwoty tej emisji. W efekcie dług podporządkowany na rynku, przekładający się na wzrost kapitałów własnych banku, wyniósł 1,6 mld zł. Proszę zwrócić uwagę, że z naszej oferty skorzystało szerokie grono bardzo zróżnicowanych instytucji finansowych, kierujących się przede wszystkim rachunkiem ekonomicznym. Cieszy nas ta reakcja rynku, ocena funkcjonowania banku, również w ujęciu perspektywicznym. Właśnie trafił do nas rating, który podtrzymuje naszą ocenę na poziomie A2. Proszę również spojrzeć na efekty aktywności biznesowej PKO TFI. W III kwartale wzrost aktywów zarządzanych przez wszystkie TFI wyniósł 400 mln zł, zaś w tym samym okresie aktywa zarządzane przez PKO TFI powiększyły się o 1,9 mld zł.

Udaje się nam bezproblemowo wdrażać na masową skalę do placówek bankowych nowy zintegrowany system informatyczny. Praktycznie klienci nie zauważają tego wielkiego procesu. Nowy system obsługuje już ponad milion rachunków!

- Czy i w jaki sposób odbędzie się, pana zdaniem, prywatyzacja PKO BP?

- Dalsza prywatyzacja banku jest realna. Pytać się o nią proszę nie tyle mnie, co ministra Skarbu Państwa. W jego kompetencjach leżą decyzje dotyczące przyszłości spółek z udziałami Skarbu Państwa. ●