

# Buduję bank

ROZMOWA Z WOJCIECHEM  
KURYŁKIEM, PREZESEM BANKU  
GOSPODARSTWA KRAJOWEGO

– Panie prezesie, jakie są prognozy makroekonomiczne dla Polski? Pan się na tym zna, a pytanie zadaję nie bez powodu, bo w dalszej części będzie dotyczyło Banku Gospodarstwa Krajowego.

– Nie ma powodu sądzić, żeby w ciągu najbliższych dwóch, trzech lat tempo rozwoju polskiej gospodarki uległo obniżeniu. Myślę, że w tym roku dynamika wzrostu PKB może sięgnąć nawet około 6 proc. Natomiast w kolejnych latach według mnie ta dynamika będzie oscylowała w granicach 5 proc. Muszę wspomnieć, że zmieniła się struktura wzrostu, dlatego że w ciągu dwóch ostatnich lat silny stał się popyt wewnętrzny. Rosnąca rola popytu krajowego uniezależnia naszą gospodarkę od ewentualnego spowolnienia w gospodarce globalnej. Myślę, że w ciągu najbliższych trzech, czterech lat gospodarka będzie rozwijać się stosunkowo szybko przede wszystkim dzięki popytowi wewnętrznemu.

Oczywiście bardzo istotne dla tego rozwoju będą reakcje banku centralnego. Nie sądzę jednak, aby były one tak nerwowe, jak w przeszłości. Myślę, że Rada Polityki Pieniężnej ma też pewne doświadczenie z podnoszenia stóp procentowych w 2004 roku, które spowodowało spowolnienie w 2005 roku. Tutaj nie widzę powodów do niepokoju, bo jestem przekonany, że RPP będzie postępować w taki sposób, żeby sytuacja makroekonomiczna Polski była jak najlepsza.

– **Przyjrzyjmy się teraz sytuacji demograficznej...**

– Sytuacja demograficzna ma wpływ na wzrost gospodarczy, ale w okresie długim, na przykład na przestrzeni 20 lat. Procesy demograficzne charakteryzują się dużą inercją. Zaobserwować można również zjawisko emigracji zarobkowej. Jednakże krajowy rynek pra-

cy staje się coraz bardziej chłonny, co może odwieść część młodych osób od decyzji o wyjeździe za granicę.

– **Ale na razie ta emigracja jest. I jest to emigracja dość mocna. Coraz więcej osób opuszczających kraj, zrywa związki z Polską na stałe, deklaruje, że do kraju nie wróci. Zamykają konta bankowe, pozbywają się nieruchomości. To za dwa, trzy lata doprowadzi do tego, że nie będzie komu zarabiać na budżet, w tym również na dopłaty do kredytów mieszkaniowych.**

– Nie sądzę, żeby było aż tak źle. Mając na uwadze to, że gospodarka przyspiesza, najsilniejszy etap emigracyjny mamy już za sobą. Oczywiście, pozostaje motywacja dotycząca wyższych zarobków oferowanych w krajach starej Unii Europejskiej. Jestem przekonany, że jeśli obecny wzrost gospodarczy utrzyma się przynajmniej przez najbliższe lata, takie wyjazdy staną się relatywnie mniej atrakcyjne niż obecnie czy dwa lata temu. Proszę pamiętać, że część ludzi wyjechała nie tylko dlatego, aby znaleźć lepszą pracę, ale aby w ogóle znaleźć pracę. Uważam, że ta tendencja powoli się zmienia i gros migracji mamy już za sobą.

Podobne szoki migracyjne przechodziły też inne państwa, które wstępowały do UE w latach 80. Mam tu na myśli Hiszpanię czy Portugalię. Największa migracja była tam w pierwszych latach członkostwa, obecnie zaś nie stanowi problemu.

Jeśli chodzi o wpływ tego czynnika na program „Rodzina na swoim”, to nie sądzę, aby czynnik emigracyjny mógł nim zachwiać. Zdecydowana większość młodzieży pozostaje w Polsce. Są to osoby, które założyły w kraju rodziny, a zatem ich skłonność do zmiany miejsca zamieszkania może być mniejsza. Ten program adresowany jest właśnie do tych osób.

– **Z jakimi instytucjami finansowymi BGK podpisał umowy w ramach „Rodziny na swoim”?**

– Mamy podpisane obecnie dwie umowy. W styczniu br. podpisaliśmy umowy z PKO BP oraz z Kasą Krajową



SKOK. Obecnie prowadzimy rozmowy z bankiem Pekao SA. BGK jest zainteresowany podpisaniem jak największej ilości umów z bankami i jak najszerszym rozpowszechnieniem kredytów udzielanych w ramach programu. Szacujemy, że w ciągu tego roku zostanie udzielonych 30 tys. kredytów mieszkaniowych z dopłatą, których łączna wartość będzie oscylować między 3 a 3,5 mld złotych.

Przystąpienie do programu jest opłacalne dla banków, które posiadają dobrze rozbudowaną sieć sprzedaży, pozwalającą na dotarcie do potencjalnych beneficjentów programu. Program jest skierowany głównie do mieszkańców ►

małych miejscowości. Banki skoncentrowane na obsłudze klientów indywidualnych w dużych aglomeracjach nie są zainteresowane współpracą w ramach programu „Rodzina na swoim”.

Wzór umowy pomiędzy bankiem kredytującym, a BGK w ramach rządowego programu „Rodzina na swoim” został wprowadzony rozporządzeniem. Wymaga on jednak określenia szczegółowych rozwiązań w wielu kwestiach. Przykładowo ustalić należy zasady dokonywania rozliczeń finansowych z tytułu dopłat, warunki i terminy zwrotu dopłat oraz formy i tryb weryfikowania informacji o osobach, które są lub były stroną umowy kredytu preferencyjnego.

Kredyt z dopłatą stanowi dużą ulgę dla młodych ludzi. Jest on bardzo korzystny, bo oznacza wyraźne obniżenie rat kredytu. Jest to również atrakcyjna oferta dla banków, ponieważ jest szansą pozyskania nowych klientów i w związku z tym zdynamizowania sprzedaży kredytów. Na samym produkcie stworzonym w oparciu o program „Rodzina na swoim” można realizować również relatywnie korzystne marże.

**– Zostawmy więc „Rodzinę na swoim” i porozmawiajmy o wynikach finansowych BGK.**

– Wyniki banku są bardzo dobre. Za 2006 rok wynik netto kształtował się na poziomie 165 mln złotych, choć są to jeszcze wyniki przed audytem. To oznacza wzrost wobec 2005 roku o 224 proc. Osiągnęliśmy także znaczący wzrost sumy bilansowej o 34 proc. w ubiegłym roku. Cały czas trzymamy koszty pod kontrolą. Relacja kosztów do dochodów została obniżona do poziomu 40 proc. Sukcesy, o których mówię są bardzo wymierne i dobrze je widać. Jednym z nich, być może najważniejszym, jest zachodząca zmiana mentalności w instytucji, która stopniowo przemienia się ze struktury urzędu obsługującego petentów, w profesjonalny bank. Prowadzimy szereg działań, które mają na celu wzmocnienie potencjału sprzedażowego banku. Bank historycznie jest związany z obsługą jednostek centralnych sektora finansów publicznych, samorządu terytorialnego, podmiotów działających w przemyśle zbrojeniowym oraz podmiotów z sektora budownictwa i finansowania nieruchomości. Będziemy się starali, zgod-

nie z obraną przez nas strategią, aby w przyszłości BGK nie był bankiem uniwersalnym, tak jak próbował do tej pory. Nie jesteśmy w stanie odegrać istotnej roli na wszystkich rynkach.

**– To dlatego nie mam u was konta?**

– BGK nie będzie bankiem detalicznym, bo takim bankiem być nie może. Nie mamy znaczącej i rozpoznawalnej w tym segmencie marki oraz odpowiednio rozwiniętej sieci dystrybucji. Znacząca obecność na rynku detalicznym wymaga istotnych wydatków, przekraczających znacznie 100 milionów złotych. Ponadto nie sądzę, aby najlepszym pomysłem było tworzenie przez państwo kolejnego banku detalicznego na polskim rynku. To rynek dobrze rozwinięty i bardzo konkurencyjny.

Naszą działalność będziemy traktowali selektywnie. Będziemy się starali specjalizować w wąskich polach działania i być tam lepszymi niż konkurencja. Dlatego też świadomie musimy z pewnych działań zrezygnować. Obecnie z jednej strony reorganizujemy sprzedaż w obszarze działalności komercyjnej, z drugiej strony staramy się, aby działalność zlecona nam przez państwo prowadzona była efektywnie. Planujemy optymalizację procesów wewnątrz banku, która z jednej strony spowoduje, że prowadzona działalność będzie tańsza, a z drugiej, że będzie ona bardziej efektywna w sensie dotarcia do klientów. Chcemy, aby bank przez cały czas był dla państwa bankiem pierwszego wyboru. Żeby obsługa rządowych funduszy i programów była bardziej efektywna niż do tej pory. Przykładowo: w ciągu ostatnich lat wraz ze wzrostem skali działania znacząco wzrastało zatrudnienie. W bieżącym roku przy dalszym wroście skali działania – szacujemy, że uda się osiągnąć wynik w granicach 280 mln złotych. – nie planujemy wzrostu zatrudnienia, ale osiągnięcie wzrostu efektywności kosztowej.

**– Jak w takim razie wygląda strategia banku?**

– Najważniejszym punktem jest efektywna obsługa działalności zleconej przez państwo. Najważniejszymi klientami są jednostki centralne sektora finansów publicznych, jednostki samorządu terytorialnego oraz spółki z nimi powiązane, duże przedsiębiorstwa, które mają wspólnego właściciela, czyli

Skarb Państwa i które działają w branżach o strategicznym znaczeniu dla kraju, czyli takich jak np. przemysł zbrojeniowy. Chcemy również rozwijać się w branżach, gdzie posiadamy już klientów, czyli np. w sektorze budownictwa. Obsługując spółki Skarbu Państwa będziemy rozwijać odpowiednią ofertę produktową i dbać o to, aby operacyjnie konkurować z innymi bankami.

**– Jak chcecie zdobyć rynek samorządowy?**

– W tej chwili jednym z problemów związanych z obsługą jednostek samorządu terytorialnego jest to, że marże realizowane na tych produktach są stosunkowo niskie. Bank opracowuje produkty, które z jednej strony pozwolą na zaspokojenie potrzeb samorządów, natomiast z drugiej strony pozwolą na wygenerowanie przez bank dodatkowych dochodów. Powstają również nowe produkty dla przedsiębiorstw, m.in. tutaj staramy się poprawić naszą ofertę finansowania. Chcemy być bankiem aktywnym na rynku i zabiegającym o klientów. Zamierzamy również bardziej agresywnie walczyć o inne segmenty. Bank wymagał dużej restrukturyzacji. To może wydawać się dziwne, ale w tym banku nie było na przykład celów określanych dla poszczególnych pracowników, nie było choćby najprostszego CRM-u, który pozwoliłby na sprawne zarządzanie sprzedażą. W tej chwili to wszystko zmieniamy, m.in. prowadzimy prace nad systemem motywacyjnym, aby ludziom opłacało się pracować bardziej intensywnie i efektywnie.

**– Jeśli spotkamy się za rok, rozwinę mapę Polski, mapę polskiego sektora bankowego i zapytam pana, co osiągnęliście, to co usłyszę?**

– Geograficznie nie planujemy dalszej rozbudowy sieci oddziałów, gdyż jest ona typowa dla modelu banku korporacyjnego. Tak samo, jak do tej pory będziemy obecni w obsłudze instytucji publicznych oraz samorządów terytorialnych. Będziemy oferowali rozwiązania, które łączą sprawy istotne dla samorządów i pozwalające nam na generowanie zysków. Dotychczas nie było ich w ofercie banku. Z pierwszym takim produktem weszliśmy już na rynek. Będziemy również pracować nad przebudowaniem

oferty w innych obszarach, dzięki czemu z pewnością powiększymy nasz udział w rynku. W ciągu najbliższego miesiąca podpiszemy list intencyjny ze Polską Izbą Producentów na rzecz Obronności, co pomoże nam w budowaniu lepszych relacji z tym segmentem. Kolejna sprawa – na pewno będziemy się rozwijali na szeroko pojętym rynku finansowania nieruchomości. Po trzecie myślę, że będziemy mieli swój udział w obsłudze strategicznych dla kraju przedsiębiorstw. Na razie jest za wcześnie, żebym tu stawiał jasne deklaracje, jakie to będą przedsiębiorstwa, ale takie mamy plany.

– **Czyli buduje pan niemal nowy bank?**

– Dotychczas w BGK za sprawą zarządu została wykonana ogromna praca. Potrzebujemy młodych ludzi, których zapał i pomysły mają pchnąć bank do przodu. Dzień pracy kadry menedżerskiej szybko zrównał się ze standardami rynkowymi, a niejednokrotnie je przekroczył. Dotychczas bank stał na uboczu procesów zachodzących w polskim sektorze bankowym. Teraz planujemy zwiększenie przychodów i racjonalizację kosztów. Musimy zbudować, stworzyć instytucję działającą tak jak nasza komercyjna konkurencja, bo organizacja, która będzie chciała przetrwać na rynku musi być sprawna i nie może się przed zmianami bronić. Zmiany, które przeprowadzamy powodują, że ten bank państwowy zaczyna doganiać standardy rynkowe. W wielu sprawach zamierzamy być lepsi i sprawniejsi od naszej konkurencji, aby móc w jak najlepszym stopniu zaspokajać potrzeby naszych klientów. Chcemy, aby rola tego banku była jeszcze większa. Już teraz jesteśmy bardziej widoczni na zewnątrz – na przykład otrzymaliśmy nagrodę od jednej ze stacji telewizyjnych za najlepszy debiut w 2006 roku. Bycie rozpoznawalnym i tworzenie marki są niezbędne dla każdej instytucji finansowej. Chcemy, aby BGK był bardziej bankiem niż urzędem, który aktywnie pomaga klientom w zaspokajaniu ich potrzeb, a nie pasywnie obsługuje petentów. •

