

Od transformacji do BREaktywacji

BRE Bank świętuje 20-lecie. Choć były w jego historii okresy lepsze i gorsze, zmiany traktował zawsze jako szansę na budowanie przewagi konkurencyjnej. W jubileuszowy rok działalności wszedł z nową strategią BREaktywacji, zmienionym modelem bankowości korporacyjnej oraz dynamicznie rozwijającym się pionem bankowości detalicznej.

JERZY MALERSKI

Bank powstawał w okresie przemian gospodarczych i ustrojowych Polski. W ciągu minionych 20 lat wielokrotnie był pionierem rynku w dziedzinie technologii czy innowacyjnych usług bankowych. Tym samym udowodnił, że wiedza i doświadczenie, w połączeniu z nowatorskim podejściem do rozwiązywania problemów, stanowią najlepszy sposób na sukces. Bank przeszedł długą drogę, od transformacji gospodarki do ery Internetu i nowej strategii biznesu, zapoczątkowanej przez Sławomira Lachowskiego, twórcę sukcesów BRE na rynku bankowości detalicznej.

Początki BRE Banku

W połowie lat 80. pogarszająca się sytuacja gospodarcza zmusiła ówczesne władze do podjęcia próby reformy handlu zagranicznego. Pojawiła się propozycja utworzenia Banku Rozwoju Handlu Zagranicznego, który miał się koncentrować na zagadnieniach eksportu. Ostatecznie 20 czerwca 1986 r., uchwałą Rady Ministrów, powołano do życia Bank Rozwoju Eksportu SA. Działalność operacyjną rozpoczął 2 stycznia 1987 r. Był to czas dużych przemian. BRE rozwijał się bardzo dynamicznie. Szybko, bo już w 1990 r., zdecydowano się na jego prywatyzację. Proces przyjął formę sprzedaży akcji w drodze oferty publicznej przez głównych udziałowców. Przyszłość nie była wcale taka pewna. Z jednej strony, do sektora prywatnego odchodzili doświadczeni

pracownicy, z drugiej zaś zlikwidowano Fundusz Rozwoju Eksportu, którego administrowaniem zajmował się BRE, i który był jednym z głównych źródeł finansowania działalności instytucji. Jednak ówczesny prezes Krzysztof Szwarca szybko odnalazł się w nowej rzeczywistości. Zaczęto aktywnie poszukiwać zagranicznego partnera, ostatecznie został nim niemiecki Commerzbank AG. Strategicznym wyborem, który do dzisiaj stanowi o konkurencyjności banku, okazała się informatyka. W styczniu 1993 r. wdrożono pierwszy w polskiej bankowości system realizujący operacje bankowe w czasie rzeczywistym między wszystkimi jednostkami banku. W tym samym czasie w ofercie BRE pojawiła się kolejna nowość – system bankowości elektronicznej, pozwalający na realizację zleceń wprost z siedziby klienta. Bank zrezygnował z implementacji zachodniego systemu i stworzył swój własny, autorski, pod nazwą BRE-SOK, który szybko stał się synonimem nowoczesnych usług typu home banking w Polsce.

Współpraca z Commerzbankiem

Po rewolucji technologicznej i organizacyjnej, bank potrzebował kapitału, którego brak ograniczał aktywność kredytową, a co za tym idzie – możliwość dalszej ekspansji. Rozpatrywano różne rozwiązania – alianse strategiczne, fuzje bądź poszukiwanie nowych inwestorów.

Ostatecznie zdecydowano się na mariaż z Commerzbankiem. Współpraca pozwoliła na szybkie zwiększenie rozmiarów działalności, a także poprawiła pozycję banku na rynku. Pojawiły się nowe produkty i usługi, a BRE rozpoczął ekspansję na kolejne obszary – bankowość prywatną i inwestycyjną. W ciągu kilkunastu lat współpracy Commerzbank systematycznie zwiększał zaangażowanie kapitałowe w BRE Banku i obecnie posiada ponad 71 proc. akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu. Przez lata nie zmieniło się nastawienie głównego udziałowca – kształtowanie strategii pozostawił polskiemu menedżerom.

Kierunek – bankowość inwestycyjna

Następcą pierwszego prezesa BRE – Krzysztofa Szwarca, twórcy sukcesów banku w obszarze bankowości korporacyjnej, został, w maju 1998 r., Wojciech Kostrzewa. Nowy prezes pracę w BRE rozpoczął dwa lata wcześniej, opuszczając fotel szefa Polskiego Banku Rozwoju. Nie był to przypadek, a dowód dojrzałości menedżerskiej Szwarca, który wyszukał i przygotował do nowej roli własnego następcę. Wybór Kostrzewy wiązał się ściśle z postawieniem na bankowość inwestycyjną jako kolejny segment, który przynosił w ówczesnych realiach widoczne zyski i poprawiał pozycję konkurencyjną banku. Aktywność BRE i pozycja na tym rynku wzrosła jeszcze bardziej po połączeniu z Polskim Bankiem Rozwoju, który uznawany był za innowatora i pioniera usług bankowości inwestycyjnej. Zarząd BRE Banku podjął decyzję o połączeniu działalności tych dwóch podmiotów 5 maja 1998 r. Fuzja była przykładem dużej sprawności organizacyjnej – pełne połączenie nastąpiło w ciągu 86 dni. Sukces ten zaostrzył apetyty na szybkie zwiększanie udziałów w rynku przez fuzje. Także dlatego w 1999 r. rozpoczęły się negocjacje pomiędzy prezesami BRE Banku i Banku Handlowego na temat ewentualnej fuzji. Kie-

dy były już poważnie zaawansowane, sprzeciw zgłosił Skarb Państwa. Bank Handlowy został ostatecznie sprzedany Citibankowi, co przekreśliło rysującą się szansę na powstanie jednego z największych ówczesnie banków Europy Środkowej i Wschodniej.

Detaliczna ofensywa

Fiasko fuzji wywarło istotny wpływ na BRE, musiał po prostu poszukiwać innych możliwości rozwoju. Powróciły zatem dyskusje nad stworzeniem detalicznego ramienia banku. Z nowatorskim pomysłem wejścia na ten rynek zgłosił się do Wojciecha Kostrzewy Sławomir Lachowski (obecny prezes BRE Banku), który w maju 2000 r. objął funkcję członka Zarządu BRE. Miesiąc po swoim przybyciu, Lachowski zaproponował śmiały pomysł – szybkie uruchomienie pierwszego w Polsce banku wirtualnego. Idea spodobała się Zarządowi i po 100 dniach od jej akceptacji, 26 listopada 2000 r., rozpoczął działalność mBank, którego centralę ulokowano w Łodzi. Odnosił niebywały sukces na rynku. Niedługo potem, we wrześniu 2001 r. pojawił się MultiBank, drugie detaliczne ramię BRE Banku.

mBank i MultiBank zmieniły obraz nowoczesnej bankowości detalicznej w Polsce. mBank – był pierwszym w pełni wirtualnym bankiem w kraju i w ciągu 5 lat działalności stał się jedną z 10 największych tego typu instytucji w Europie. Pod względem udzielanych kredytów hipotecznych i prowadzonych rachunków BRE Bank wszedł w 2005 r. do pierwszej czwórki największych polskich banków na tym rynku. Dzięki takim pomysłom jak Supermarket Funduszy Inwestycyjnych i Supermarket Ubezpieczeń, pozwalającym na sprzedaż produktów inwestycyjnych i ubezpieczeniowych online, oraz: mSzop (sklep internetowy), eMakler (internetowa usługa maklerska) czy MultiTransfer (mechanizm ułatwiający płatności w Internecie), mBank oraz MultiBank stałe o krok wyprzedzają konkurencję. BRE Bank nie zapomniał również o ekspansji na rynku usług dla najbogatszych klientów, świadczonych w ramach Private Banking. Był pionierem tego typu oferty w Polsce i z każdym rokiem, dzięki odpowiednim strategiom i działaniom, ugruntowywał wiodącą pozycję rynkową w tym segmencie usług.

Wiele czasu i energii BRE Bank poświęcił też na budowę nowoczesnej grupy finansowej i dziś postrzegany jest przez pryzmat nie tylko usług stricte bankowych, ale i takich jak leasing, faktoring,

usługi maklerskie czy doradcze. Dzięki bliskiej współpracy ze spółkami Grupy BRE Banku (m. in. Dom Inwestycyjny BRE Banku, BRE Corporate Finance, BRE Bank Hipoteczny, BRE Leasing, Intermarket Bank, Polfactor, Skarbiec TFI, BRE. locum) jest obecny na wielu rynkach produktów i usług finansowych – zarówno dla klientów indywidualnych, jaki korporacyjnych.

Nowa strategia

Lata 2002-2004 były mniej udane w historii BRE Banku. Słabe wyniki finansowe zmusiły do szukania oszczędności. Kiepska koniunktura na giełdzie doprowadziła do strat z działalności inwestycyjnej, na to nałożyły się wydatki związane z ciągle rozwijającą się bankowością detaliczną.

Po rezygnacji Wojciecha Kostrzewy ze stanowiska prezesa Zarządu, stery banku, w listopadzie 2004 r., objął twórcą sukcesów BRE na rynku bankowości detalicznej – Sławomir Lachowski. Nowy prezes postawił sobie ambitne zadanie – powrót do czasów świetności i odzyskanie przywództwa w sektorze finansowym. Sformułował i wdrożył nową stra-



W ciągu kilkunastu lat współpracy Commerzbank systematycznie zwiększał zaangażowanie kapitałowe w BRE Banku i obecnie posiada ponad 71 proc. akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu. Przez lata nie zmieniło się nastawienie głównego udziałowca – kształtowanie strategii pozostawił polskim menedżerom.



tegię, zwaną w Banku BREaktywacją, gdyż – zgodnie z misją – jej celem było uczynienie z BRE Banku „najlepszej instytucji finansowej dla wymagających klientów korporacyjnych, indywidualnych i przedsiębiorców”. Lachowski postawił na aktywację potencjału drzemącego w BRE i jego pracownikach. Stworzył zręby nowego modelu biznesowego banku, stawiając na dynamiczny rozwój w obszarach bankowości korporacyjnej oraz inwestycyjnej (ale już bez ryzykownych inwestycji własnych) oraz oczywiście detalicznej. Na rynku usług dla firm skupił się na wybranych grupach klientów, przy czym głównym segmentem ekspansji pozostały duże przedsiębiorstwa, a obszarami uzupełniającymi – małe i średnie firmy oraz największe korporacje i przedsiębiorstwa międzynarodowe. Kluczem do sukcesu stało się za-

pewnienie klientom kompleksowej i nowoczesnej oferty usług finansowych, dostosowanych do ich wielkości, wymagań i specyficznych potrzeb. Wyróżnikiem w stosunku do konkurencji pozostała wysoka jakość obsługi – bank stawia na profesjonalizm pracowników i ciągłe doskonalenie wiedzy i postaw. To pozwala na zapewnienie przedsiębiorcom najwyższego standardu doradztwa. Z tego też względu integralną częścią nowej strategii BRE, oprócz zadowolenia klientów, stało się wdrożenie programu „Wyróżniamy się przez naszych ludzi”. Jest to droga do pozostania najlepszym bankiem, także z punktu widzenia pracowników. Bez tego nie da się osiągnąć pozostałych celów, w tym i ostatniego elementu nowej strategii – powrotu do grona najlepszych spółek z punktu widzenia inwestorów i otoczenia.

Efekty BREaktywacji są już widoczne. Na koniec 2005 r. BRE Bank wypracował 337,9 mln zł skonsolidowanego zysku brutto, przekraczając nie tylko pierwotne (290 mln zł zysku brutto), ale i podwyższone (330 mln zł) cele finansowe. Zysk netto był najwyższy od czterech lat. Tym samym po okresie słabszych wyników w latach 2002-2004 BRE

Bank odbudował silną pozycję finansową i w jubileuszowy rok działalności wszedł wzmocniony strukturalną zmianą strategii pionu bankowości korporacyjnej oraz dynamicznie rozwijającym się pionem bankowości detalicznej. BRE Bank pokonał długą drogę – od czasów transformacji polskiej gospodarki poprzez erę wolnego rynku, akcesję polski

do UE i funkcjonowanie w warunkach silnej konkurencji rynkowej. Na drodze tej nie zabrakło ostrych zakrętów, które owszem wywierały wpływ na strategię rynkową banku, ale nigdy na bliskie i trwałe relacje z jego klientami. Wartości stanowiące podstawę kultury organizacyjnej BRE – dobre kontakty z klientami, otwartość na zmiany, odpowiedzialność za podejmowanie decyzji i angażowanie się w procesy rozwoju rodzimej gospodarki – pozwoliły wyciągać wnioski zarówno z niepowodzeń, jak i sukcesów. BRE Bank zyskał w ciągu 20 lat doświadczenie, co i jak robić, by przeszłe porażki przekuwać w sukcesy, a zmiany rynkowe wykorzystywać dla utrzymania szybkiego tempa rozwoju prowadzonego biznesu i ulepszania oferty oraz obsługi klientów. ■