

Szanowni Państwo,

Jasne jest, że przyszłość sektora bankowego w Polsce będzie zupełnie inna niż jego przeszłość.

W ostatnich latach niełatwo było bankom podnosić, czy chociażby utrzymywać marże. Teraz i w dającej się przewidzieć przyszłości należy w dalszym ciągu spodziewać się presji na kształtowanie cen produktów i usług bankowych. Spodziewamy się też, że stopy procentowe pozostaną na niskim poziomie, wymogi kapitałowe i obciążenia podatkowe będą rosnąć oraz wciąż będą pojawiać się nowe i kosztowne dla banków regulacje. Wreszcie, co być może najważniejsze, utrzymująca się niepewność co do bardzo kontrowersyjnej kwestii rozwiązań prawnych dotyczących kredytów hipotecznych we franku szwajcarskim stanowi poważne wyzwanie dla przyszłości sektora i całej gospodarki. Wszystko to oznacza, że sam organiczny wzrost rynku nie będzie w stanie zagwarantować wzrostu przychodów niezbędnego do tego, aby sektor bankowy zachował swój obecny kształt.

Nasz Bank jest klasycznym przykładem tego zjawiska. Na przestrzeni ostatnich lat wymienione czynniki wpłynęły na obniżenie marży, a tym samym przychodów Banku. Zostało to spotęgowane przez zmianę koncentracji naszego biznesu z portfeli kredytowych o wyższym ryzyku na portfele mniej ryzykowne. Jednocześnie nasze minimalne wymogi kapitałowe wzrosły do ponad 16% i niewykluczony jest ich dalszy wzrost w przyszłości. Lista regulacji, których wdrożenie miało znaczący wpływ na koszty działania, jest długa, a w przygotowaniu są już kolejne. Wszystkie te czynniki wpływają na politykę cenową, polityki w zakresie ryzyka, źródła przychodów i wiążą się z istotnymi dodatkowymi kosztami dla wielu obszarów Banku. Sam model bankowości też podlega ewolucji. Przejście klientów z oddziałów do kanałów zdalnych nie nastąpi wprawdzie z dnia na dzień, jak przewidują niektórzy, jednak jasne jest, że trend w kierunku „bankowości cyfrowej” właśnie się dokonuje i jest nieodwracalny. Oznacza to powolną, ale fundamentalną zmianę modeli dystrybucji w bankowości w najbliższym dziesięcioleciu i konieczność poczynienia znaczących inwestycji w obszarze IT.

Chcę jasno stwierdzić, że powodem przytaczania wszystkich tych okoliczności nie jest narzekanie. Takie są realia rynku, i tak jak każda inna branża, musimy je zaakceptować i wypracować odpowiednie metody reagowania na nie.

W ciągu ostatnich kilku lat skupiliśmy się na rozwoju segmentu bankowości komercyjnej i MŚP, który teraz dynamicznie wzrasta. Rozwijaliśmy też ofertę dla segmentu klienta zamożnego. Obie te inicjatywy wspierały przychody z portfela naszych kluczowych produktów detalicznych, kompensując częściowo negatywną presję na marże. Ponadto przeprowadziliśmy szeroko zakrojone programy redukcji kosztów i głęboko przebudowaliśmy jakość naszego portfela. A co najważniejsze, wypracowaliśmy bezpieczne i stabilne poziomy kapitałów i płynności, wysyłając naszym klientom czytelny sygnał, iż pomimo niesprzyjającego otoczenia nasz Bank pozostaje instytucją stabilną i bezpieczną.

Ale co nas czeka w najbliższej przyszłości?

Bank ogłosił i aktualnie wdraża innowacyjną transformację modelu dystrybucji, przechodząc od oddziałów własnych na placówki franczyzowe, wprowadzając jednocześnie w całej organizacji

szereg innych oszczędności. Bank oczekuje, że planowane jednorazowe koszty transformacji nie przekroczą 212 mln zł, a większa część tej kwoty uwzględniona jest już w zawiązanej w 2015 roku rezerwie. Oczekujemy, że poczynszy od 2017 roku oszczędności z tego tytułu powinny sięgnąć 200 mln złotych w skali roku. Znaczna część tych oszczędności zostanie zainwestowana w projekty technologiczne. Pozwoli nam to dotrzymać kroku ewolucji oczekiwań klientów coraz częściej korzystających z platform cyfrowych, przy jednoczesnym utrzymaniu naszej obecności poprzez sieć placówek w całym kraju. Placówki franczyzowe będą niewielkimi oddziałami zarządzanymi przez zmotywowanych właścicieli, skoncentrowanych na obsłudze klientów i sprzedaży produktów. Wiemy, że model taki się sprawdza, ponieważ z placówkami franczyzowymi pracujemy od wielu lat i widzimy ich większą skuteczność i efektywność w porównaniu z oddziałami własnymi. Wierzymy, że te działania będą miały znaczący i pozytywny wpływ na zyskowność naszego Banku, co doprowadzi do wzrostu wartości dla jego potencjalnych nabywców. To sprowadza mnie do głównego tematu mojego listu.

Globalna decyzja GE o wycofaniu się z sektora usług finansowych zapadła kilka miesięcy po decyzji o rozważaniu strategicznych opcji w zakresie większościowych udziałów w naszym Banku. Wobec braku dalszego zaangażowania inwestora strategicznego w sektor bankowy, musieliśmy zrezygnować z krytycznej dla nas opcji poszukiwania możliwości akwizycji, która miała przynieść nam większą skalę działania i przyspieszyć osiągnięcie wyższej zyskowności. W obecnych okolicznościach uważamy, że powinniśmy wspierać GE w działaniach zmierzających do sprzedaży Banku. Pozwoli nam ona na połączenie sił z działającym na rynku podmiotem i czerpanie korzyści z przyszłej skali i wsparcia właściciela zaangażowanego w branżę. To z kolei przyspieszy osiągnięcie prognozowanych przez nas pozytywnych wyników finansowych.

Dostrzegamy duże zainteresowanie Bankiem, co świadczy o jego wartości i potencjale, budowanym przez wszystkich zaangażowanych w jego rozwój. Mamy nadzieję, że po długim okresie dyskusji GE uzgodni transakcję z odpowiednim oferentem.

Mamy jednakże świadomość, że GE nabyło Bank zaledwie kilka miesięcy przed pojawieniem się pierwszych symptomów globalnego kryzysu finansowego. W Polsce, tak jak na większości rynków światowych, kryzys wraz z utrzymującą się presją na aktualne i przyszłe prognozy zysków spowodował obniżenie poziomu wskaźników ceny do wartości księgowej. Wszystkie te czynniki miały istotny wpływ na projekcje dotyczące przyszłej dochodowości, a także potencjalnych dywidend Banku BPH, jak również sprawiły, że Zarząd Banku zwrócił się do bezpośrednich akcjonariuszy z Grupy GE o potwierdzenie, iż prawdopodobieństwo, że potencjalna transakcja sprzedaży Banku BPH osiągnie cenę przekraczającą wartość księgową netto jest małe. To potwierdzenie, otrzymane 20 marca 2016 roku, wraz ze zrewidowanymi projekcjami przyszłych przychodów, doprowadziło do decyzji Zarządu Banku o dokonaniu odpisu wartości firmy w wysokości 155 mln zł na poziomie Banku (plus dodatkowe 761 mln zł na poziomie Grupy). Odpis ten ma charakter wyłącznie księgowy i jest zgodny z międzynarodowymi standardami rachunkowości oraz nie ma wpływu na aktualną i przyszłą pozycję gotówkową i płynnościową, ani na adekwatność kapitałową Banku.

Od początku 2016 roku realizujemy program, który znacząco poprawi naszą bazę kosztową i przyczyni się do wzrostu sprzedaży. Nabyciem Banku jest zainteresowanych kilku potencjalnych oferentów. Podjęliśmy decyzję o uwzględnieniu opisanego powyżej zdarzenia jednorazowego w naszym bilansie, aby właściwie odzwierciedlić wartość Banku w obecnej sytuacji rynkowej. Nasze kapitały, płynność i przepływy gotówkowe plasują się na wysokim poziomie, zapewniając naszym klientom bezpieczeństwo i stabilność. Mamy satysfakcję z portfela kredytowego wysokiej jakości i rosnącej liczby klientów. Pracujemy ze świetnym zespołem ludzi, którzy angażują się w tym trudnym okresie niepewności i oczekiwania na wynik działań GE oraz następstwa szybko zmieniającego się otoczenia rynkowego. Zdajemy sobie sprawę z zagrożenia ze strony zmian

regulacyjnych, które mogą dotknąć nasz znaczący portfel kredytowy we franku szwajcarskim oraz z utrzymującej się niepewności dotyczącej przyszłego właściciela Banku, jednak nie obawiamy się żadnego z tych wydarzeń. Jesteśmy ambitną instytucją, działającą profesjonalnie i uczciwie na zmieniającym się rynku i poradzimy sobie z wyzwaniami, jakie stawiają nam realia rynkowe.

Chciałbym teraz powrócić do tego, o czym napisałem na początku. Bank BPH to prawdziwy mikrokosmos całej branży bankowej. Podlega ona wyzwaniom rynkowym, prowadzącym do zmiany wycen, zwiększonej potrzeby osiągnięcia skali i efektywności oraz konieczności znaczącego inwestowania w nowe technologie. Uważam, że wszystkie te czynniki doprowadzą do konsolidacji sektora bankowego w nadchodzących latach, zaś my jesteśmy zdeterminowani, by w tym procesie uczestniczyć.

Z poważaniem,

Richard Gaskin
Prezes Zarządu Banku BPH
Warszawa, marzec 2016 roku