

Fuzja lokalnych banków ma sens, o ile wzmacnia potencjał ich rozwoju

Z **JACKIEM ZACHAREWICZEM**, prezesem zarządu ESBANKU Banku Spółdzielczego, rozmawiali **Michał Węgrzyn** i **Wiesław Ostoja**.

Kto zainicjował koncepcję fuzji, jak zdefiniowano jej cele oraz jak przebiegał proces od strony procedur statutowych organów każdego z partnerów projektu?

– Konsolidacja polskich banków spółdzielczych niesie ze sobą wiele korzyści dla klientów, udziałowców, lokalnej gospodarki, a także całego systemu finansowego. Mocniejsi możemy sprawniej funkcjonować i rozwijać swoje biznesy, co jest szczególnie ważne w branży tak konkurencyjnej jak nasza. Wymagające otoczenie prawne, w jakim funkcjonują banki, także motywuje je do procesów łączeniowych. ESBANK Bank Spółdzielczy, jako jeden z największych i najmocniejszych kapitałowo podmiotów w Grupie SGB, umacnia swoją pozycję, łącząc siły z Bankiem Spółdzielczym w Kleszczowie. Dodatkowo wzmacniamy pozytywny wizerunek zrzeszenia i przyczyniamy się do ograniczania ryzyka w Spółdzielczym Systemie Ochrony SGB. Fuzja to wyzwanie, ale i szansa na przyszłość.

Potrzeba znalezienia silnego partnera przez Bank Spółdzielczy w Kleszczowie spotkała się z wizją rozwoju, jaką wcielamy w życie w ESBANKU Banku Spółdzielczym. Postanowiliśmy połączyć siły i działać pod marką ESBANK Bank Spółdzielczy, w strukturach którego dotychczasowy Bank Spółdzielczy w Kleszczowie jest naszym siódmym oddziałem. Głównym celem fuzji było stworzenie lokalnej, stabilnej, spółdzielczej instytucji bankowej, silnej ekonomicznie oraz wizerunkowo.

Wolę łączenia zarządy i rady nadzorcze obu banków formalnie wyraziły w uchwałach z maja 2021 r. Zgody naszych zebrań przedstawicieli uzyskaliśmy jesienią ub.r. 28 listopada 2021 r. w imieniu obu instytucji zaczęły działać Rada Nadzorcza oraz Zarząd ESBANKU Banku Spółdzielczego. Kluczową dla procesu łączenia zgodę na przejęcie kleszczowskiego banku wraz z jego mieniem i zobowiązaniami Komisja Nadzoru Finansowego wydała 3 grudnia 2021 r. Uruchomiło to szereg działań technicznych i formalnych, na czele z finalnym połączeniem, przypadającym na 31 grudnia ub.r.

Co każdy z partnerów wniósł we wianie, a także w jakich obszarach spodziewacie się Państwo efektu synergii?



– Zaczę od kapitału ludzkiego. Każdy bank dysponował profesjonalną kadrami. Fuzja i przejście pracowników Banku Spółdzielczego w Kleszczowie pozwoli bez dodatkowej rekrutacji zasilić nasze zespoły wsparcia i obsługi. Doświadczenie, wiedza, znajomość procesów bankowych i wieloletnie zaangażowanie w budowę relacji z klientami oraz lokalną społecznością pracowników Banku Spółdzielczego w Kleszczowie doskonale wpisze się w naszą strategię. Połączenie pozwoli uzyskać efekt synergii w procesach obsługi klienta, jak i organizacji pracy.

Trzeba podkreślić, że Bank Spółdzielczy w Kleszczowie świadczył usługi na terenie najbogatszych gmin w Polsce. Działa tam silna podstrefa Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, według danych GUS, zarejestrowana jest znacząca liczba podmiotów gospodarczych, obserwuje się także perspektywiczną dla naszego biznesu strukturę demograficzną mieszkańców. To obszar sąsiadujący, a częściowo wspólny z terenem działania naszego banku, całkiem niezły nam znany. W fuzji dostrzegliśmy potencjał poszerzenia skali działania i zdobywania nowego rynku. Integracja pozwoli efektywniej wykorzystać potencjał nowego rynku poprzez zastosowanie naszego know-how w zakresie obsługi klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych. Zyskujemy przestrzeń do uproduktowania aktualnych klientów instytucji przejmowanej oraz pozyskania nowych z tego terenu.

Wkład ESBANKU Banku Spółdzielczego to nie tylko zasoby finansowe, bezpieczna struktura czy powiew świeżości dla klientów, połączony z dobrze znanym logo Grupy SGB. Moim zdaniem, kluczowe jest nasze know-how i nowoczesne spojrzenie na bankowość w spółdzielczym wydaniu. Jesteśmy aktywnym uczestnikiem „Mobilnego przyspieszenia SGB” – jako pionierzy wdrażamy kolejne zrzeszeniowe rozwiązania, jak konto na selfie przez aplikację SGB Mobile czy wewnętrzne systemy wspierające. Posiadamy szereg rozwiązań, jak BLIK na telefon, które dotąd były niedostępne dla klientów Banku Spółdzielczego w Kleszczowie. Naszą mocną stroną jest doświadczenie i wiele sukcesów w zakresie obsługi sektora MŚP. Ponadto świadomie wzmacniamy swoją markę, dbamy o społeczną odpowiedzialność biznesu, wysokie standardy obsługi i rozwój pracowników. Taką właśnie wizję biznesu oraz kulturę organizacyjną uznalibyśmy za nasze wiano.

Efekt synergii, jaki wynika z naszego połączenia, to poza wzmocnieniem pozycji rynkowej, także silniejsza pozycja kapitałowa. Jako połączony bank przekraczamy sumę bilansową 1 mld zł. Połączone zasoby kapitałowe pozwolą na zwiększenie akcji kredytowej, jak i efektywną alokację środków. Ugruntowuje to bezpieczeństwo i stabilność obsługi klientów na całym, poszerzonym terenie działania.

Czy proces poprzedziły audyty lub studia przeprowadzone przez wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne ?

– Podejmując decyzję o włączeniu Banku Spółdzielczego w Kleszczowie do struktury ESBANKU Banku Spółdzielczego, korzystaliśmy z analiz i badań, jakim podlegał bank przejmowany, w tym audytów Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB. Byliśmy w stałym kontakcie z SSO SGB oraz z bankiem zrzeszającym, które wspie-

rają takie dobrowolne fuzje, wyprzedzające pogorszenie się sytuacji małych BS-ów. To dawało nam pewność, co do słuszności kierunku zmian.

Jak zdefiniowano zadania dla załóg w poszczególnych bankach, czy odbyło się to w drodze odgórnych wytycznych, czy wewnętrznych konsultacji i co zdecydowało o wyborze obranej drogi?

– Idea bankowości spółdzielczej została zbudowana na współpracy i ona jest kluczowa dla naszego banku. Nasze połączenie ma charakter dobrowolny, partnerski i przyjazny. Od samego początku byliśmy w stałym kontakcie z zarządem Banku Spółdzielczego w Kleszczowie, czując pełne zaangażowanie. Dzięki wspólnej wizji przyszłości wszystkim nam zależało na sprawnej wymianie informacji i jak najszybszym oraz jak najlepszym przygotowaniu fundamentu naszego łączenia.

Przed nami wiele pracy, w tym pełna integracja informatyczna, ponieważ Odział Kleszczów działa na innym niż nasz systemie bankowym. Działania prowadzimy w sposób projektowy, z merytorycznym i technicznym wsparciem SGB-Banku oraz naszego partnera technologicznego, firmy Asseco. Ustalono priorytety, uwzględniając wymogi prawne i regulacyjne oraz dobre praktyki, a koordynujący z naszej strony projekt **Tomasz Kowalski**, dyrektor ds. wsparcia i rozwoju, zaangażował do poszczególnych grup roboczych pracowników obu banków. Działamy we wszystkich obszarach, począwszy od IT, komunikacji, kadr, produktów i wsparcia sprzedaży, poprzez ryzyko bankowe, compliance, zarządzanie danymi osobowymi, na kwestiach księgowo-finansowych kończąc. Takie mieszane zespoły to podstawa synergii i efektywności w działaniu.

Czy proces poprzedziła kampania informacyjna adresowana do interesariuszy i klientów każdego z banków?

– W ESBANKU Banku Spółdzielczym w świadomy sposób realizujemy procesy komunikacyjne, uwzględniając nie tylko nasze obowiązki, ale i potrzeby informacyjne klientów. O woli łączenia informowaliśmy na etapie decyzji zebrania przedstawicieli. O sytuacji i pozytywach, jakie niesie ze sobą fuzja, odpowiednio wcześniej uzyskały wiedzę rady nadzorcze naszych banków. Szerszą komunikację do interesariuszy – wewnętrzną do pracowników obu podmiotów oraz zewnętrzną do klientów, kontrahentów, obligatariuszy notowanego →

na Giełdzie Papierów Wartościowych Catalyst ESBANKU Banku Spółdzielczego oraz mediów i lokalnej społeczności – rozpoczęliśmy po zebraniu przedstawicieli 28 października ub.r.

Komunikat z informacją o zapoczątkowanym procesie łączeniowym podkreślał jego cele, korzyści oraz zapewniał o naszym dążeniu, by konsolidacja przebiegła w sposób jak najmniej odczuwalny dla klientów banku przejmowanego. W grudniu, po otrzymaniu zgody KNF i oczekując na formalne połączenie, wyrażone wpisem w KRS, rozpoczęliśmy szkolenia pracowników Banku Spółdzielczego w Kleszczowie w zakresie naszych systemów i produktów. Ruszyliśmy też z celową komunikacją do klientów nowego oddziału. Wspieramy ich pełną informacją w listach, mejlach i na specjalnej zakładce „Oddział Kleszczów” na naszej stronie internetowej. W bankowości opartej na relacji kluczową jest rozmowa, stąd duży nacisk kładziemy na bezpośredni kontakt z klientami w placówkach. Jako dodatkowe wsparcie i materiał wizerunkowy przygotowujemy także specjalne wydanie biuletynu „ESBANK z bliska”, by zaprezentować nasz bank i naszą ofertę mieszkańcom na poszerzonym terenie działania.

Jak zaplanowano proces rebrandingu, integracji operacyjnej i migracji kont, w oparciu o jakie rozwiązanie informatyczne, i czy zapewni to niezakłóconą obsługę i bezpieczeństwo danych?

– Rozpoczęcie procesu rebrandingu było zależne od zmian w Krajowym Rejestrze Sądowym. To moment, gdy marka ESBANKU Banku Spółdzielczego zastępuje nazwę i logo Banku Spółdzielczego w Kleszczowie. Logo Grupy SGB zapewne ułatwia nam komunikację z klientami. Zmiana oznakowania, standardu wizualizacyjnego placówek – to kwestie, którymi zapoczątkujemy pełną integrację banków.

Przed nami wyzwanie – wymagający okres przejściowy, od połączenia prawnego do finalnej migracji danych z systemu bankowego Oddziału Kleszczów do naszego systemu def3000, planowanej na początek kwietnia 2022 r. Przez pierwszy kwartał jako jeden bank będziemy działać na dwóch różnych systemach transakcyjnych, z różnymi bankowościami internetowymi i mobilnymi.

Jedna oferta, wspólne taryfy opłat i prowizji, jedna bankowość internetowa SGB24 i SGB24 Biznes oraz mobilna – SGB Mobile, a także możliwość obsługi stacjonarnej klientów, którzy podjęli



Zdjęcie: ESBANK

współpracę jeszcze z Bankiem Spółdzielczym w Kleszczowie, w każdej z 19 lokalizacji ESBANKU Banku Spółdzielczego na terenie województwa łódzkiego i śląskiego – będą dostępne od kwietnia br.

Jestem przekonany, że doświadczenie, jakie zdobyła kadra naszego banku przy dużej migracji danych wszystkich naszych klientów przy zmianie ówczesnego systemu na Zintegrowane Rozwiązanie Zrzeszeniowe w 2019 r. i wypracowane standardy współpracy z firmą Asseco zaprocentują i pozytywnie zakończymy kwietniową migrację.

Dołożymy wszelkich starań, by cały proces zmian był możliwie najmniej odczuwalny dla klientów nowego Oddziału Kleszczów. Jesteśmy pełni nadziei, że te ewentualne niedogodności zniweluje pakiet korzyści w postaci nowoczesnej oferty, z szeroką gamą usług mobilnych, z jakich będą korzystać wszyscy klienci połączonego banku.

Co ulegnie przeobrażeniu w modelu biznesowym?

– Poszerzenie skali działania zbiega się i częściowo determinuje nową strategię rozwoju ESBANKU Banku Spółdzielczego na lata 2022–2024. Powiedziałbym, że jest to strategia stabilnego rozwoju w kooperacji z bankiem zrzeszającym. Chcemy ją kontynuować, bogatsi o szerszą strukturę sieci sprzedaży – m.in. w dodatkowych lokalizacjach, jak Kleszczów czy Sulmierzyce – oraz o silniejszy zespół pracowniczy.

Jeśli chodzi o model biznesowy, to w dużej mierze pandemia determinuje dążenie do efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów i oszczędności. Integracja daje nam takie możliwości. Budowanie wspólnej przyszłości opieramy na doświadczeniu łączących się banków, z uwzględnieniem wyzwań wynikających z bardzo konkurencyjnego otoczenia, dynamicznie postępującej cyfryzacji klientów oraz nowych, dostępnych możliwości technologicznych, w szczególności w zakresie bankowości mobilnej.

To wszystko przełoży się na szereg korzyści dla naszych aktualnych i przyszłych klientów. Oferując lokalnej społeczności dostęp do szerokiego wachlarza nowoczesnych produktów, na czele z aplikacją mobilną SGB Mobile z kontem na selfie i BLIKIEM na telefon, a także finansowania, które pozwala na rozwój i spełnianie marzeń, wspólnie będziemy realizować misję ESBANKU Banku Spółdzielczego – wyrażoną słowami „Wspieramy ludzi stąd” i hasłem „Jesteśmy dla Ciebie”. •