

SZANSE I ZAGROŻENIA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

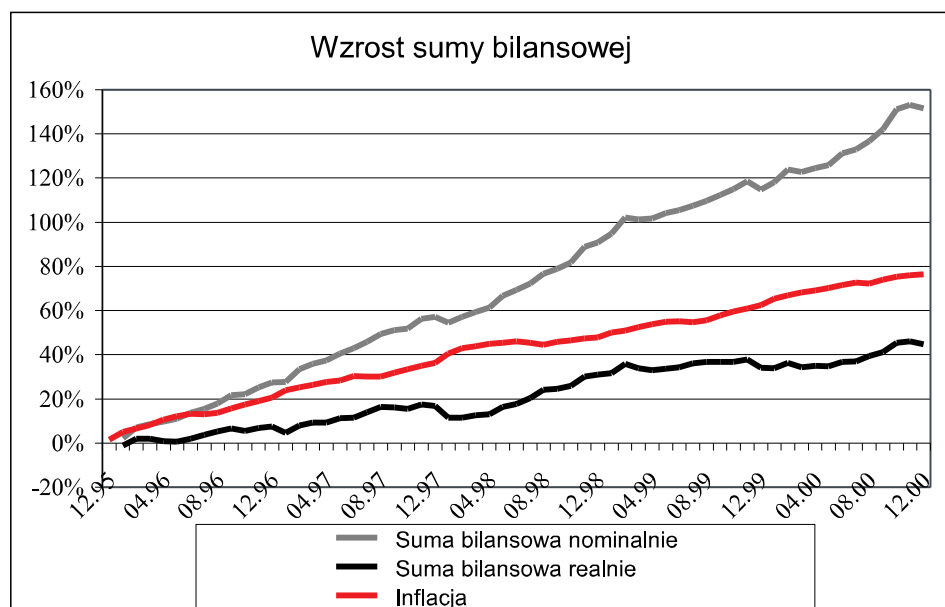
1. OBECNY STAN BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

1.1. Udział w rynku

Sieć banków spółdzielczych, będąca na początku lat 90. wiceliderem w rynku bankowości detalicznej, zdaje się stopniowo kurczyć. Jej udział w rynku na poziomie 5%, gdy punktem wyjścia było procent kilkanaście, jest powodem do poważnej refleksji.

1.2. Dynamika sektora

Trzeba przy tym zaznaczyć: banki spółdzielcze rozwijają się. Jeżeli jako miernik rozwoju przyjąć dynamikę funduszy własnych lub podstawowe pozycje aktywów i pasywów, to dynamika jest dość wysoka (patrz wykres niżej)¹⁾.

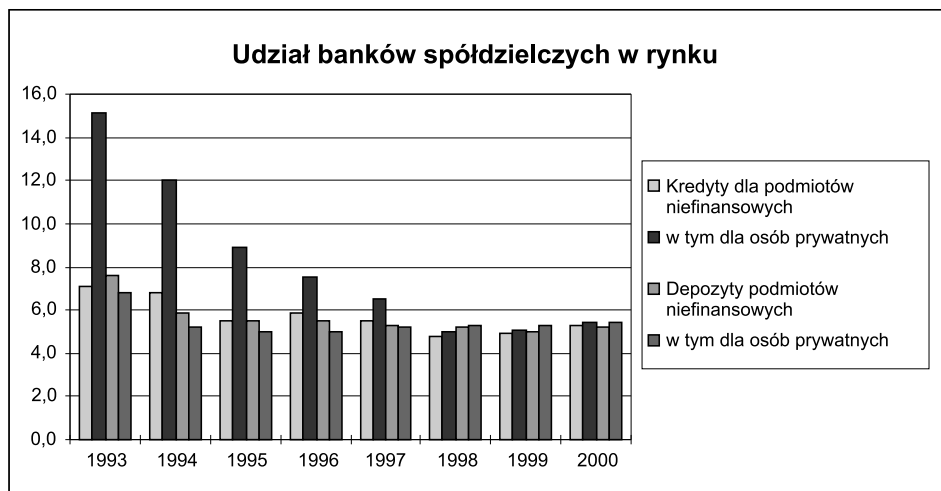


Problemy i poglądy

Wskaźniki przyrostu funduszy własnych i sumy bilansowej regularnie przekraczają wskaźnik inflacji. Problemem nie jest więc dynamika rozwoju banków spółdzielczych – lecz jej **względna** wartość. Po prostu inne banki rozwijają się jeszcze szybciej – oczywiście w sensie wartości średniej, a niekoniecznie każdy z osobna. Oznacza to, że istnieją na rynku warunki do rozwoju, a banki lepiej lub gorzej potrafią je wykorzystać. Te, które tracą rynek faktycznie karłowacieją. W tabeli poniżej przedstawiono zmiany udziału banków spółdzielczych w rynku podstawowych produktów bankowych.

Udział w rynku (w%)	Lata							
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Kredyty dla podmiotów niefinansowych	7,1	6,8	5,5	5,9	5,5	4,8	4,9	5,3
w tym dla osób prywatnych	15,1	12,0	8,9	7,5	6,5	5,0	5,1	5,4
Depozyty podmiotów niefinansowych	7,6	5,9	5,5	5,5	5,3	5,2	5,0	5,2
w tym dla osób prywatnych	6,8	5,2	5,0	5,0	5,2	5,3	5,3	5,4

Dane te ilustruje poniższy wykres:



1.3. Współpraca z bankami regionalnymi

Problem zaczął być widoczny już w „roku prawdy”, gdy zaistniała konieczność sklasyfikowania portfeli kredytowych. Jako lekarstwo na fale upadłości banków spół-

dzielczych opracowano koncepcję trójszczeblowej struktury bankowości spółdzielczej w Polsce, z powołaniem pośredniego, regionalnego poziomu zrzeszania BS-ów.

Rok 1994 miał być przełomowym momentem dla bankowości spółdzielczej nowej epoki. Ustawa o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ powołała do życia banki regionalne, które miały wzmocnić pozycję banków spółdzielczych. Według początkowych założeń banki regionalne miały realizować takie podstawowe funkcje, jak:

- ❖ obsługa dużych kredytów,
- ❖ wspomaganie decyzji,
- ❖ nadzór,
- ❖ komunikacja,
- ❖ szkolenie,
- ❖ informatyzacja,
- ❖ regulacja przepływów finansowych,
- ❖ skarbiec,
- ❖ trudne kredyty.

Poza ostatnim punktem, którego realizacja wynikała również z mocy ustawy (wykup kredytów straconych za obligacje Skarbu Państwa), banki regionalne w minimalnym stopniu realizowały przewidziane dla nich funkcje, koncentrując się raczej na rozwijaniu własnej działalności operacyjnej. Oczywiście, przyczyna tego leżała w pierwotnej koncepcji zrzeszeń regionalnych jako banków. Jako oddzielne podmioty prawa handlowego i bankowego starają się maksymalizować swój wynik finansowy i realizować plany biznesowe, które były bądź co bądź podstawą do wydania im licencji przez NBP. Takie postępowanie jednak nie wpływa zasadniczo na sytuację banków spółdzielczych i nie doprowadzi również do wzrostu potęgi banków regionalnych.

2. GENEZA BS I JEJ WPLYW NA TERAŹNIEJSZOŚĆ

Powstanie bankowości spółdzielczej, jej dynamiczny rozwój do II wojny światowej, przemiany w okresie powojennym i uzyskanie silnej pozycji w wielu krajach Europy mogą być wskazówką, gdzie szukać źródeł siły i szans rozwojowych dla banków spółdzielczych. Trzeba pamiętać, że banki *bezprzymiotnikowe* do początków XX w. nastawione były wyłącznie na obsługę obrotu gospodarczego i najzamożniejszych klientów indywidualnych. Osoby fizyczne, szczególnie te o przeciętnych lub niższych dochodach, odcięte były od produktów bankowych, a szczególnie od kredytu bankowego. Jedynym źródłem kredytu była lichwa. Zatem ważnym czynnikiem powstawania banków – kas spółdzielczych była potrzeba samopomocy finansowej: gromadzenia kapitału dla własnych potrzeb.

2.1. Spółdzielcze kasy ludowe w Wielkopolsce

Ruch spółdzielczości bankowej rozpoczął się niemalże jednocześnie i równolegle w Wielkopolsce i Galicji, przy czym w Wielkopolsce (lub szerzej: w zaborze pruskim) kasy spółdzielcze wzorowały się na niemieckich kasach Schulzego. Były to oparte na pruskich wzorcach kasy ludowe – *parabanki*, otwarte dla ludności miejskiej i wiejskiej, w tym również dla podmiotów gospodarczych, nastawione jednak na generowanie zysku i opierające swoją działalność na w miarę profesjonalnej, odpowiednio wynagradzanej kadrze. Na ogół mieściły się w miastach, co determinowało strukturę klientów. Byli wśród nich rolnicy (24%), licznie reprezentowani byli również kupcy i rzemieślnicy (ok. 41%). Członkowie – udziałowcy banku mogli oczekiwać godziwej dywidendy, odpowiadali jednak **bez ograniczeń** za zobowiązania banku. Zobowiązani byli również do gromadzenia oszczędności wyłącznie w swoim banku.

W 1913 r. przeciętny bank ludowy liczył ok. 400 członków. Dysponowali oni kapitałem, który w przeliczeniu na złoty polski według kursu z roku 1924 wynosił ponad 600 tys. zł. Była to jednak kwota bardzo znaczna, świadcząca zarówno o gospodarności banku, który wypracowywał na tyle duży zysk, że starczało i na dywidendę, i na tworzenie funduszu rezerwowego, jak i o względnej zamożności. Członkostwo w banku ludowym nie gwarantowało wprawdzie, ale na pewno ułatwiało awans materialny i społeczny jego udziałowcom.

Już w kilka lat po utworzeniu pierwszych banków ludowych w Poznaniu powstało ich pierwsze zrzeszenie, początkowo – od 1871 r. – o charakterze organizacyjnym, później, od 1886 – już jako centrala finansowa.

2.2. Kasy Stefczyka w Galicji

W Galicji kasy tworzone według koncepcji Raiffeisena, choć bywały i wzorowane na koncepcji Schulzego. Kasy miały charakter głównie samopomocowy, obsługiwały uboższą część ludności, pracowano w nich społecznie. Dla upamiętnienia głównego propagatora tych kas w południowo-wschodniej Polsce, kasy te nazwano kasami Stefczyka.

Trzeba podkreślić: kasy Stefczyka nie miały charakteru biznesowego. W dzisiejszym rozumieniu były to instytucje *non-profit*. Ponieważ nie musiały generować zysku a i koszty działania były minimalne, kasy Stefczyka mogły działać nawet w najmniejszych miasteczkach czy wsiach – nie potrzebowały wielu klientów. Oznaczało to znaczne rozdrobnienie kapitałowe.

Przeciętna kasa dysponowała funduszami 70 tys. zł środków własnych (według kursu jak wyżej), na jednego udziałowca przypadało 170 zł. Dzięki temu jednak powszechność kas Raiffeisena była dużo większa, niż w zaborze pruskim. Istniało ponad 10 razy więcej kas spółdzielczych niż banków ludowych. Udziałowcami kas byli niemal wyłącznie chłopci. Nie osiągnęli niemal wcale dywidendy, za to działanie kasy

dawało im dostęp do kredytu na przedwódku i wsparcie moralne, gdyż quasi-misyjna działalność umoralniająca była wpisana w koncepcję Raiffeisena.

2.3. Specyfika Kongresówki

Nieco tylko później, bo w latach 70. XIX w. zaczęły powstawać różne kasy także w zaborze rosyjskim. Pewną przeszkodą były trudniejsze niż w pozostałych zaborach regulacje prawne, uzależniające tworzenie kas od uznania urzędników carskich – działalność była ściśle koncesjonowana. Pomimo to powstawały zarówno kasy Raiffeisena (o tyle, że bez udziałów, czyli bez funduszy własnych), jak i banki Schulzego.

Różnorodność ruchu spółdzielczego (istniały jeszcze kasy oszczędnościowo-kredytowe przy organach administracji terenowej) utrudniała tworzenie jednolitych struktur zrzeszeniowych. Do 1918 r. wykształciły się dwa nurty spółdzielczości, według wzorców omówionych wyżej. Trudno również mówić o średniej wielkości, gdy trzeba by uśrednić duży bank ludowy typu Schulzego z Warszawy czy Lublina z bezudziałową kasą Raiffeisena z poleskiej wsi. Otrzymamy w takim rachunku coś pośredniego między tymi dwoma modelami: średnie fundusze własne 160 tys. zł na bank i 250 zł na udziałowca. Bez znajomości wariancji tego rozkładu (a tego autor nie zna) wielkości te mają jednak charakter orientacyjny.

2.4. Losy BS w okresie międzywojennym

Zręby prawa spółdzielczego powstały w 1920 roku. Od tego też czasu używana jest nazwa „spółdzielnia”, „spółdzielczy”. Jakkolwiek prawo, modyfikowane jeszcze w późniejszych latach było jednakowe dla wszystkich spółdzielni kredytowych, to jednak geneza z kasy Schulzego lub Raiffeisena była na tyle istotna, że dwoistość systemu spółdzielczego widoczna była również w tym okresie. Widać to również na poziomie zrzeszeniowym: dwie organizacje zrzeszające grupy spółdzielcze różnej proveniencji: Zjednoczenie Związków Spółdzielni Rolniczych RP jako organizacja kas Stefczyka, głównie z Małopolski, z centralą finansową w Centralnej Kasie Spółek Rolniczych w Warszawie, i Unia Związków Spółdzielczych, skupiająca banki ludowe typu Schulzego, z poznańską centralą finansową o tradycyjnej nazwie Bank Związku Spółek Zarobkowych. Poza tym istniały mniejsze, lokalne związki spółdzielcze, głównie na Śląsku.

Spółdzielczy sektor bankowy miał się znakomicie w okresie rozwoju gospodarczego, do roku 1930. Miarą rozwoju może być wzrost liczby kas spółdzielczych z 2400 w 1924 roku do ponad 5600 w 1929. Oczywiście, w większości (ok. 70%) były to lżejszego kalibru kasy Stefczyka.

Wielki Kryzys nie ominął również bankowości spółdzielczej. Na początku lat 30. nastąpiła fala upadłości i wzrost zadłużenia zewnętrznego kas w bankach państwowych. Było to jednym z powodów odgórznej próby scentralizowania ruchu spółdzielni kredytowych przez powołanie Związku Spółdzielni Rolniczych i Zarobkowo-Gospo-

Problemy i poglądy

darczyczych RP. Wprowadzono również pewną reglamentację w tworzeniu nowych kas spółdzielczych.

Ożywienie gospodarcze drugiej połowy lat 30. pozwoliło odbudować w znacznym stopniu potencjał spółdzielczy. W 1938 r. liczba spółdzielni bankowych wynosiła znowu ponad 5500, w tym 2/3 stanowiły rolnicze spółdzielnie oszczędnościowo-kredytowe.

2.5. Struktura udziałowców

Trzeba zaznaczyć, że o ile w początkowym okresie rozwoju kasa spółdzielcza liczyła przeciętnie ok. 300–400 członków, to w latach 30. w kasach Stefczyka było niespełna 100 osób. Przy niskim, właściwie symbolicznym poziomie kapitałów własnych i zasadach samoobsługowych (tzn. kasy obsługiwały tylko udziałowców i ich rodziny) oznacza to, że banki te nie miały zdolności tworzenia kapitału inwestycyjnego, mogły jedynie udzielać tymczasowego wsparcia „na przetrzymanie”. Taki system spółdzielczy istniał w tysiącach wsi i miasteczek, korzystały z niego setki tysięcy ludzi ze swoimi rodzinami (niektórzy z nich jeszcze to pamiętają).

Inaczej było w kasach typu Schulzego. Tu bank mógł już spełniać funkcje katalizatora rozwoju gospodarczego i ekonomicznego awansu swoich członków.

Nie ulega wątpliwości, że współczesne banki spółdzielcze są bardziej podobne do spółek zarobkowych typu Schulzego niż do kas Raiffeisena, jednak z pewnymi różnicami. Różnice te widać najbardziej w:

- ❖ liczbie członków (ponad 1000 w przeciętnym BS, kilkakrotnie więcej niż w tradycyjnej kasie spółdzielczej),
- ❖ wysokości pojedynczego udziału (1000 przedwojennych złotych to wielokrotnie więcej niż przeciętne 200 PLN obecnie),
- ❖ poziomie kapitałów własnych banku (600 tys. to ok. 6 mln PLN – kapitał osiągnięty przez pojedyncze, największe banki spółdzielcze w Polsce).

Widać więc, że banki poszły w stronę powszechności członkostwa poprzez obniżenie wymagań kapitałowych, nie uzyskując (poza nielicznymi) odpowiedniego przełożenia na wielkość zgromadzonych funduszy własnych. Powszechność dostępu, niska jednostka udziałowa i małe kapitały własne to cechy dawniejszych kas Raiffeisena.

Oczywiście to normalne, że po stu latach rozwoju powstaje coś, co łączy różne cechy swoich pierwowzorów. Najlepiej jednak, kiedy po przodkach dziedziczy się ich najlepsze cechy. Osiągnięcie progów kapitałowych do 1 mln euro włącznie oznacza, że udziały powinny być stosunkowo wysokie, co trudno pogodzić z ich powszechnością. Wzmocni to z pewnością banki w sensie kapitałowym, czyniąc je jednak nieco bardziej elitarnymi niż są dotąd. Czy jednak powszechność rzeczywiście służyła bankom spółdzielczym?

Komentarza wymaga pierwsza z wymienionych wyżej różnic między dawnym a obecnym bankiem spółdzielczym: większa niż dawniej liczba członków banku.

Kilkadziesiąt, a nawet kilkaset osób można znać osobiście. Zapamiętać twarze i nazwiska, zgromadzić na jednej sali. Nie można już tego powiedzieć o liczbie osób idącej w tysiące. Oznacza to konieczność budowy pośredniej struktury członkow-

Bezpieczny Bank

skiej w postaci przedstawicieli grup członkowskich. Jest to jakby przejście z bezpośredniej demokracji typu ateńskiego do bardziej współczesnego modelu demokracji opartej na organach przedstawicielskich. System przedstawicielski oddala członków spółdzielni od ich organizacji, utrudnia utożsamienie się z nią, zmniejsza motywację do włączania się w zarządzanie i kontrolę. Im jednak uczestnicy demokracji przedstawicielskiej mają do niej większe zaufanie, im bardziej przywykli do demokracji we współczesnej formie, tym słabiej odczuwana będzie różnica między bezpośrednią a pośrednią formą zarządzania spółdzielnią.

Bank spółdzielczy przez wielu członków przestaje być traktowany jako coś własnego, zaczyna być obiektem roszczeń. Dowodami ewolucji postaw członków mogą być, dobrze znane w środowisku spółdzielczym zjawiska:

- ❖ brak wierności w zakresie korzystania z produktów (np. zaciąganie kredytu w banku spółdzielczym i lokowanie środków u konkurencji, dającej lepsze warunki finansowe lub odwrotnie),
- ❖ znaczne oczekiwania związane z dywidendą,
- ❖ trudności z wyłonieniem ciał właścicielskich.

Pośrednim efektem przedstawionych zjawisk jest osłabienie nadzoru właścicielskiego i, być może, mniejsza od oczekiwanej rola banków spółdzielczych w gospodarczej aktywizacji członków.

3. DETERMINANTY ROZWOJU

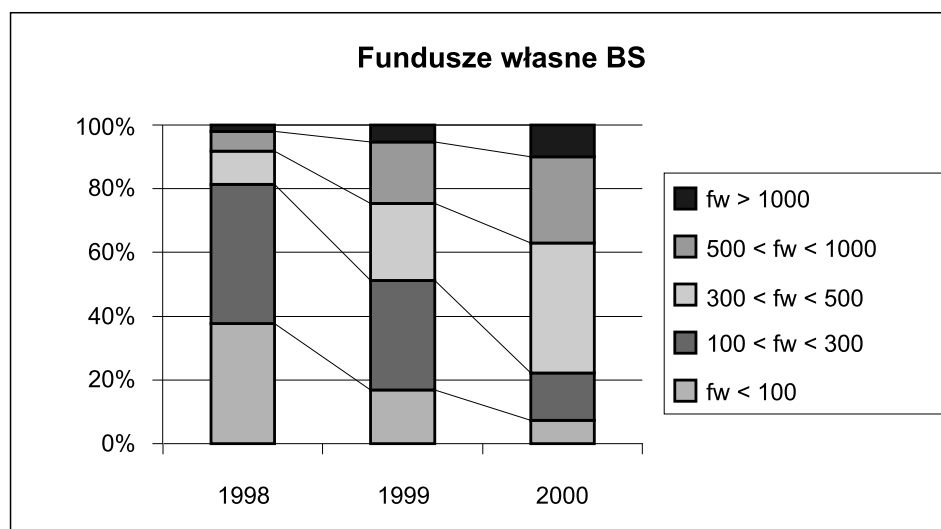
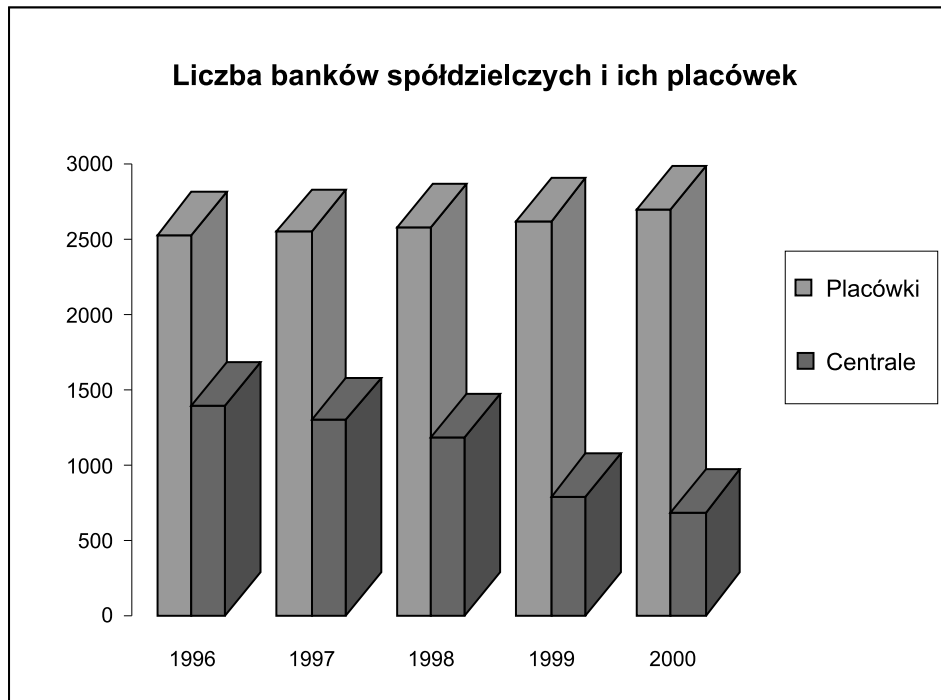
3.1. Otoczenie prawne

Ustawa o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ była z jednej strony czynnikiem stabilizującym strukturę BS-ów, z drugiej jednak – istotnie limitowała możliwości ich rozwoju. Już od 1997 r. oczywiste było, że konieczna jest zasadnicza zmiana konstytucji banków spółdzielczych. Ostatecznie nowa ustawa o zrzeszaniu banków spółdzielczych weszła w życie w lutym 2001 r. Jednocześnie, w okresie 1997–2001, rozważana była kwestia tzw. progów kapitałowych - minimalnych wartości funduszy własnych, jakimi powinny dysponować banki spółdzielcze. Wymóg ten, początkowo mający charakter zarządzenia Prezesa NBP, znajdował swoje odzwierciedlenie w ustawach, przesuwając termin osiągnięcia pierwszego progu (300 tys. euro) kolejno z roku 1998 do 2001. Ponadto, wprowadzono dalsze progi kapitałowe (500 tys. i 1 mln euro) do osiągnięcia w bardziej odległych terminach. W związku z tym głównym obszarem działań banków spółdzielczych było osiągnięcie tych progów

Stan na	Centrale	Oddziały	Pozostałe placówki	Ogółem
31.12.96	1394	502	634	2530
31.12.97	1295	581	674	2550
31.12.98	1189	668	730	2587
31.12.99	781	1048	790	2619
31.12.00	680	1148	875	2703

Problemy i poglądy

kapitałowych, zwłaszcza – pierwszego z nich. Wysiłki te można zilustrować danymi przedstawionymi w tabeli (str. 36).



W efekcie niemal wszystkie banki spółdzielcze osiągną wymagany na koniec 2001 r. próg kapitałowy 300 tys. euro.

3.2. Klienci

Struktura klientów banków spółdzielczych również ewoluuje. Coraz mniejszy udział w aktywach banków spółdzielczych mają kredyty dla rolników indywidualnych. W ciągu ostatnich pięciu lat udział kredytów preferencyjnych, niegdyś podstawowego produktu BS-ów spadł z ponad 60 do 34%. Oznacza to, że dynamika wzrostu, uzyskiwana w ostatnich 2 latach, i odzyskiwanie pozycji rynkowej dokonywały się jako efekt walki konkurencyjnej o klienta indywidualnego. Dzięki otwieraniu nowych placówek bankowych, przede wszystkim w miastach, częściowo udało się uzyskać nową grupę klientów. Następuje więc substytucja klientów wiejskich, przede wszystkim rolników przez klientów miejskich.

Odczuwalną, niekorzystną zmianą jest spadek należności i zobowiązań od budżetów terenowych. Obecnie, dla całego systemu spółdzielczego jest to poniżej 1% aktywów i ok. 18% pasywów. Jeszcze niedawno były to wartości dwukrotnie większe! Zwykle powodem jest konieczność ogłaszania przez samorzady przetargów na usługi bankowe. Jeżeli głównym kryterium oceny jest cena, banki spółdzielcze działające przy większym *spreadzie* oddają pole innym bankom.

3.3. Produkty

Korzystne zmiany w ciągu ostatnich 2–3 lat dokonały się bez zasadniczych zmian w ofercie produktowej banków. Według dostępnych informacji, większość banków spółdzielczych i zrzeszeń regionalnych nie dysponuje pełną ofertą produktową, choć następują tu zmiany na lepsze.

Konserwatywnego traktowania oferty produktowej nie można utrzymywać na dłuższą metę. Niedostosowanie oferty może być w przyszłości barierą rozwojową. Oczekiwanymi produktami byłyby z pewnością:

- kredyty mieszkaniowe,
- pakiety produktów i usług związanych z kontami osobistymi,
- doradztwo dla mikrofirm,
- usługi typu *allfinanz*, kumulujące w jednej placówce usługi finansowe jak m.in. ubezpieczenia, fundusze inwestycyjne itp.

3.4. Dotychczasowe i przyszłe czynniki rozwojowe

Można więc sądzić, że źródła sukcesów banków spółdzielczych są następujące:

- sięgnięcie do prostych rezerw w zakresie zasobów klientów, organizacji i finansów,

Problemy i poglądy

- efekt skali, wynikający z łączenia banków w drodze do osiągnięcia progów kapitałowych,
- wyższa jakość zarządzania jako efekt szkoleń i (w części) zmiany pokoleniowej.

Jeżeli taka teza dałaby się utrzymać oznaczałoby to, że przy zachowaniu przynajmniej części tych czynników można osiągnąć dalszą poprawę sytuacji tych banków. Należy się jednak obawiać, że nastąpią zmiany czynników rozwojowych, które można przewidzieć już teraz.

Rezerwy proste

Jeszcze przez 3–4 lata prostą rezerwą pozostaną klienci, którzy dotąd nie posiadają rachunków w bankach. Dotyczy to zwłaszcza środowisk poza wielkimi miastami, głównie na wsi. Odnosi się to głównie do podstawowego produktu bankowego – konta osobistego. Poniższa tabela ilustruje prognozę wzrostu liczby tych rachunków:

Dynamika w poszczególnych segmentach klientów może się układać inaczej, przede wszystkim można oczekiwać szybszego nasycenia w środowiskach wielkomiejskich i osiągnięcia poziomu 120 kont na 1000 mieszkańców w mniejszych ośrodkach dopiero pod koniec bieżącej dekady.

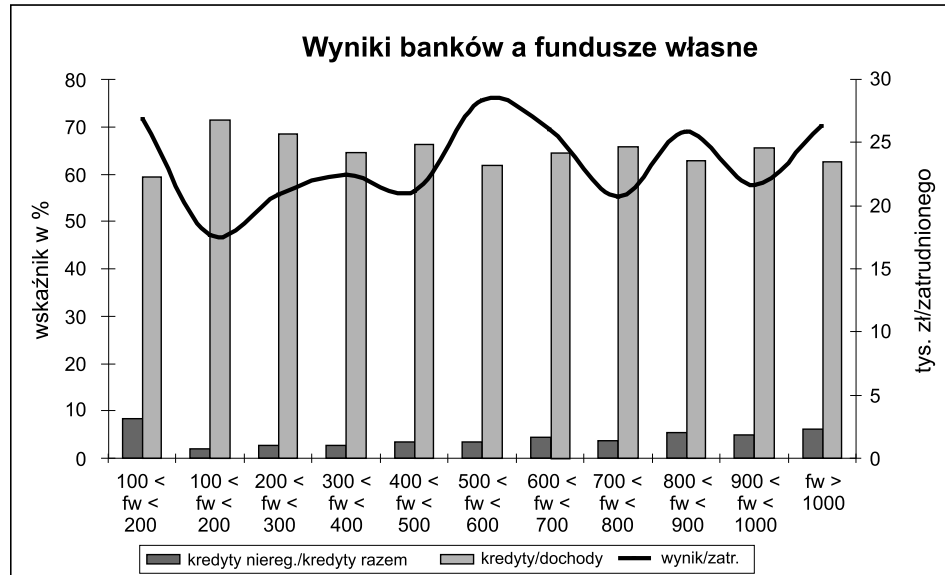
Łączenie banków i efekt skali

Kwestia efektu skali i jego przełożenia na pozycję banków spółdzielczych jest złożona. Doświadczenia ostatnich lat wydają się dowodzić wysokiej korelacji między średnimi funduszami własnymi banków a ich pozycją konkurencyjną mierzoną udziałem w rynku oraz wskaźnikami efektywnościowymi.

Jednak trzeba stwierdzić, że nie jest to zależność monotoniczna. Już z wcześniejszych badań, z lat 96–97²⁾ można było wyciągnąć wniosek o pewnej optymalnej wielkości banku spółdzielczego, powyżej której przestaje rosnąć jego efektywność. Co więcej, można było dostrzec dwa takie lokalne maksima wielkości banków: średnie, z funduszami własnymi ok. 1 000 000 zł, i duże, z funduszami ok. 4 000 000 zł. Banki o wielkości (mierzonej funduszami) poniżej 1 mln były średnio mniej efektywne niż pozostałe. Co ciekawe, podobnie z bankami największymi, z funduszami znacznie przekraczającymi 1 mln euro. W dodatku, dla banków o rozmiarze pośrednim występowało wyraźne lokalne minimum jakościowe. Pewne echa takiej zależności widać również w bieżących wskaźnikach BS-ów.

Lata	Liczba kont osobistych w milionach
Szacunki	
1995	2,9
1996	4,2
1997	5,3
1998	7,1
1999	8,9
2000	11,0
Prognoza	
2001	13,0
2002	15,0
2003	17,0
2004	18,0
2005	19,0

Bezpieczny Bank



Tak więc osiąganie kolejnych progów kapitałowych w następnych latach może działać destymulująco na wyniki sieci banków spółdzielczych. W każdym razie dalsze powiększanie funduszy własnych przestanie być czynnikiem poprawy ich kondycji.

Zasoby ludzkie

Nadal łatwą do wykorzystania rezerwą wydają się zasoby ludzkie. Wyższy poziom informatyzacji, lepsza organizacja i zarządzanie mogą przynieść korzystne efekty mierzone wskaźnikami rentowności i bezpieczeństwa banków. Ta teza ma swoje źródło w wieloletnim doświadczeniu autora w organizacji i prowadzeniu szkoleń dla banków. Trzeba jednak podkreślić: dystans wiedzy bankowców środowiska spółdzielczego do reszty tego środowiska jest bardzo szybko nadrabiany i w tej chwili ta rezerwa prosta wyczerpuje się. Możliwe to było do osiągnięcia dzięki wielkiemu wysiłkowi zrzeszeń regionalnych i samych banków spółdzielczych. W ostatnich pięciu latach średnio każdy pracownik banku spółdzielczego uczestniczył częściej niż dwukrotnie w szkoleniu. Jest to bardzo wysoki wskaźnik.

Dodatkowym czynnikiem utrudniającym utrzymanie korzystnych tendencji w sektorze bankowym będzie ograniczenie liczby szkoleń oferowanych po cenach niższych od rynkowych. Banki spółdzielcze przestały być priorytetem wielu instytucji pomocowych (USAID, PHARE, Know-How Fund i innych). Dzieje się tak w sytuacji, gdy przed wieloma bankami spółdzielczymi staje wyzwanie reorganizacji struktur zarządzania, związanej ze wzrostem ilości placówek, liczbą udziałowców

Problemy i poglądy

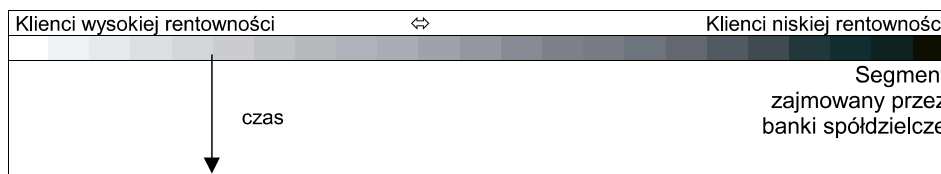
itp. Spowolni to proces nadrabiania dystansu, co więcej, może doprowadzić do jego ponownego zwiększenia.

Ciekawym przyczynkiem do wspomnianego wyżej stanu kadry jest badanie preferencji tematów szkoleniowych, przeprowadzone na zlecenie Agrolinii 2000. Wynika z niego, że znacznie wzrasta zapotrzebowanie na szkolenia o charakterze menedżerskim (zarządzanie, marketing, organizacja) przy relatywnie mniejszym zainteresowaniu tematami czysto produktowymi (kredyty, depozyty, rozliczenia). Jest to diagnoza sformułowana w środowisku przez samych zainteresowanych.

3.5. Banki spółdzielcze a rozwój lokalny

Zarówno z przyczyn historycznych, jak i w wyniku walki konkurencyjnej o najmniej rentownych klientów banki spółdzielcze operują na grupie klientów mniej rentownych. Świadectwem tego jest fakt, że obsługa ok. 20% klientów, liczonych osobami, oznacza udział na poziomie 5% zarówno w depozytach, jak w kredytach czy przepływach systemu bankowego. Proces ten przebiega poniekąd jako uboczny efekt walki pomiędzy bankami komercyjnymi o najatrakcyjniejsze segmenty klientów.

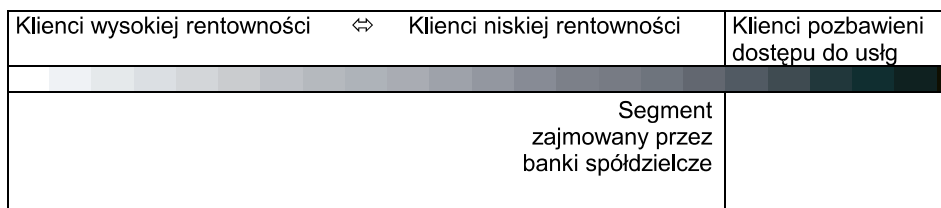
Można to zobrazować przejrzystym schematem:



W efekcie daje to podwyższanie jednostkowych kosztów transakcyjnych, w konsekwencji – trudność w konkurowaniu ceną. W najbliższym czasie nie można oczekiwać istotnych zmian w tym względzie, być może z wyjątkiem kilku największych banków, formalnie pozostających w sektorze spółdzielczym.

Uboycznymi, niezamierzonymi efektami forsowania dalszego zwiększania kapitałów i mierzenia jakości banków wskaźnikami typu *zysk/zatrudnionego* mogą być:

- pozbawienie ich atutu działalności w dobrze znanym terenie, pracy z wiarygodnymi klientami, a w efekcie pogorszenie portfela kredytowego,
- likwidacja placówek bankowych o najniższej rentowności, a tym samym likwidacja infrastruktury finansowej miasteczek i wsi.



Bezpieczny Bank

Trzeba bowiem stwierdzić, że banki spółdzielcze tworzą właśnie taki rodzaj infrastruktury, równie istotnej jak infrastruktura telekomunikacyjna czy drogowa. Bez niej utrudniony będzie rozwój mniejszych ośrodków i pogłębiona nierównowaga rozwoju.

Banki spółdzielcze są jednak tylko potencjalnym czynnikiem rozwoju.

Miarą ich prorozwojowej funkcji byłyby np.³⁾:

- wskaźnik *kredyty/depozyty* określający, jaka część depozytów zgromadzonych w BS-ach przetransformowała się w kredyty w innych bankach,
- wskaźnik *kredyty inwestycyjne/kredyty ogółem* obrazujący kapitałotwórczą rolę banków spółdzielczych.

Pierwszy z nich jest dostępny. Jego wartości ilustruje poniższa tabela:

Rok	1998	1999	2000
Kredyty/depozyty	64,5%	71,7%	72,3%

Widać, że następuje pewna poprawa, jednak ok. 30% środków lokalnych finansuje rozwój centrów finansowych.

Można rozważyć również inne prorozwojowe wskaźniki, związane np. z innowacyjnością kapitału. Bez pogłębionych badań są to jednak tylko hipotezy.

WNIOSKI

1. Banki spółdzielcze mają wewnętrzny potencjał rozwojowy.
2. Podnoszenie progów kapitałowych nie prowadzi do jego lepszego wykorzystania.
3. Odpowiednie wykorzystanie możliwości banków spółdzielczych sprzyja zrównoważonemu rozwojowi.

Przypisy

¹⁾ Dane liczbowe i wykres pochodzą z Biura Banków Spółdzielczych Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego, podobnie jak w większości pozostałych tabel i wykresów. W związku z tym oddzielnie zaznaczone zostały tylko pozostałe źródła.

²⁾ Badania własne, przeprowadzone na próbie 1240 banków zrzeszenia krajowego, z wykorzystaniem oceny jakości banku metodą CAMEL, z ważonymi wartościami wskaźników: jakości portfela kredytowego, płynności, współczynnika wypłacalności i dynamiki.

³⁾ Takie badania zostały podjęte przez naukowców z Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.