

PERSPEKTYWY ROZWOJU BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ W POLSCE U PROGU XXI WIEKU

Polska w dalszym ciągu będzie liberalizowała gospodarkę, co wiązać się będzie między innymi z nasilaniem się konkurencji na rynku usług finansowych. Konkurencja między bankami jest postrzegana przez samych bankowców jako zjawisko równocześnie pozytywne, jak i negatywne. Analiza podłoża wielu kryzysów bankowych na świecie dowodzi, że ocena taka ma racjonalne podstawy. Nie może być jednak żadnej wątpliwości co do tego, iż konkurencja między bankami spółdzielczymi działającymi na terenie tej samej gminy/powiatu będzie miała charakter wyniszczający i docelowo musi doprowadzić do przejęcia, likwidacji bądź upadłości części banków spółdzielczych, o ile w porę przez odpowiednie rozwiązania organizacyjne nie zlikwiduje się tego typu zagrożeń.

Nie można również wykluczyć i takiego zagrożenia, iż zaostrzająca się walka konkurencyjna na rynku usług finansowych doprowadzi do sytuacji, w której podmioty finansowe (banki, firmy ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne i inne) i ich inwestorzy strategiczni zauważą atrakcyjność obszarów tradycyjnie obsługiwanych dotychczas przez banki spółdzielcze. Pamiętać należy również i o tym, iż zaostrzająca się walka konkurencyjna musi doprowadzić do spadku marży odsetkowej oraz obniżenia kosztów działalności.

W pracach nad aktualną, jak i docelową strukturą bankowości spółdzielczej w Polsce należy wykluczyć sytuację, w której banki zrzeszające utraciłyby wsparcie swoich akcjonariuszy – banków spółdzielczych, bez wypracowanych wcześniej scenariuszy postępowania.

Ustawa z 7 grudnia 2000 roku o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających zakończyła okres burzliwych dyskusji, sporów i jest kompromisem, porozumieniem wszystkich sił politycznych, czego dowodzi wynik głosowania w parlamencie.

Z istotnych postulatów zgłoszonych przez banki spółdzielcze na Forum w Mikołajkach nie udało się pozytywnie załatwić dwóch postulatów. Najbardziej dotkliwą sprawą jest brak zgody parlamentu na ulgę w podatku dochodowym od osób prawnych dla banków spółdzielczych, przeznaczających co najmniej trzy czwarte zysków na powiększenie funduszy własnych w okresie dochodzenia do kolejnych progów kapitałowych.

Nie udało się również, po myśli banków spółdzielczych, załatwić środków z obligacji restrukturyzacyjnych serii D. Część środków z umorzonych obligacji trafi jed-

Problemy i poglądy

nak, za pośrednictwem Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, do banków spółdzielczych na wspieranie procesów konsolidacji i niskooprocentowane pożyczki restrukturyzacyjne. Z pewnością określenie przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny formy i trybu udzielania pomocy odbędzie się przy aktywnym współuczestnictwie banków spółdzielczych i zrzeszających.

Niezaprzeczną wartością uchwalonej ustawy, która stworzyła nowe zasady formalnoprawne działalności sektora bankowości spółdzielczej w Polsce, jest umożliwienie wyboru własnej drogi rozwoju zarówno bankom spółdzielczym, jak i zrzeszającym oraz wypracowanie w czasie docelowego modelu z opcją przejęcia 76% własności BGŻ S.A.

W dalszym ciągu istnieje zagrożenie, iż partykularne interesy, krańcowo odmienne poglądy i koncepcje organizacyjne, brak wypracowania kompromisu mogą uniemożliwić powstanie w przyszłości jednolitej struktury organizacyjnej. Taki scenariusz prowadziłby do osłabienia sektora bankowości spółdzielczej i niewykorzystania, na skutek kłótni, sporów i prywatyzacji, historycznej szansy, jaką stworzył ustawodawca.

Podjęcie już dziś prac przygotowawczych nad wypracowaniem docelowego modelu rozwoju spółdzielczości bankowej w Polsce należałoby uznać za zadanie strategiczne, nad którym koncentrować powinny się prace w nadchodzących latach. Aby wypracować optymalny model rozwoju bankowości spółdzielczej, nie wystarczą dziś tylko deklaracje o współpracy. Wypracowania wymaga nie tylko kierunek dalszego rozwoju, docelowy model organizacyjny, lecz również horyzont czasowy i drogi wiodące do celu. Czas natomiast zweryfikuje, czy historyczna szansa, jaką stworzył ustawodawca, została właściwie wykorzystana dla dalszego rozwoju spółdzielczości bankowej w Polsce.

Ludzie zaangażowani w ostatnich 10 latach w walkę o przetrwanie i rozwój spółdzielczości bankowej powinni szukać poprawnej odpowiedzi na pytania:

- ❖ w jakim czasie musiałaby powstać jednolita struktura spółdzielczości bankowej?
- ❖ jak potoczy się dalszy rozwój spółdzielczości bankowej, o ile banki spółdzielcze i zrzeszające nie wykorzystają opcji zostania strategicznym właścicielem BGŻ SA?
- ❖ czy brak jednolitej, silnej struktury bankowości spółdzielczej może stanowić realne zagrożenie dla przetrwania na wysoce konkurencyjnym rynku Unii Europejskiej?
- ❖ czy dokapitalizowany i sprywatyzowany, z udziałem inwestora zagranicznego, BGŻ SA wyprze banki spółdzielcze z ich dotychczasowych tradycyjnych obszarów działania?

Na te i wiele innych pytań muszą poszukiwać odpowiedzi banki spółdzielcze i zrzeszające przed podjęciem ostatecznej decyzji dotyczącej kierunków rozwoju sektora w kilku najbliższych latach.

Nie można zapominać o tym, iż wdrażanie najważniejszych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych, nowoczesnych narzędzi, które pozwolą na wygranie walki konkurencyjnej, musi się odbywać z uwzględnieniem redukcji kosztów oraz skracaniem okresu wdrożenia. Prace te powinny wyzwolić w poszczególnych bankach spółdzielczych i zrzeszających siły, które mogłyby się skupić na ekspansji rynkowej. Dobre rozeznanie lokalnego rynku, potrzeb lokalnej społeczności, daje prze-

Bezpieczny Bank

wagę konkurencyjną nad bankami komercyjnymi przy organizowanych przetargach na obsługę kredytową samorządów terytorialnych oraz przy prowadzeniu rachunków budżetu gmin. Ekspansja podmiotów finansowych oraz banków z przewagą kapitału zagranicznego, próby wypierania banków spółdzielczych z ich tradycyjnego obszaru działania powinny być czynnikiem mobilizującym bankowość spółdzielczą do wypracowania optymalnych rozwiązań organizacyjnych oraz wieloletniej strategii i kierunków rozwoju. W nowej rzeczywistości banki spółdzielcze będą wymagały od banków zrzeszających większej kreatywności, szybkości w podejmowaniu działań sprzyjających wygrywaniu walki konkurencyjnej.

O ile okres przejściowy – czyli etap pośredni – w którym będzie działało kilka grup zrzeszających trwał będzie zbyt długo, a spółdzielczość bankowa w krótkim czasie nie podejmie wspólnego wysiłku udźwignięcia prywatyzacji BGŻ SA i budowy docelowego modelu jednolitej struktury bankowości spółdzielczej, istnieje duże prawdopodobieństwo, iż historyczna szansa na osiągnięcie sukcesu, którą środowisku ofiarował parlament, zmieni się, na własne życzenie, w dotkliwą porażkę. Aby bankowość spółdzielcza mogła się dalej rozwijać bezpiecznie i efektywnie, konieczna jest integracja i pełna współpraca całego środowiska oraz zgoda i wsparcie budowy docelowego modelu jednolitej struktury. Środowisko stoi dziś przed wieloma zadaniami, którym musi sprostać, aby nie tylko zachować dotychczasowy udział w rynku, ale wykorzystać potencjalne możliwości dalszego jego zwiększenia. Oto kilka z nich:

- ❖ jasne zdefiniowanie misji oraz określenie wyraźnych celów i zadań sektora bankowości spółdzielczej w dziedzinie współpracy i wspierania rozwoju lokalnych społeczności,
- ❖ pełne wykorzystanie wiedzy, doświadczeń i zaangażowania tych wszystkich, którzy od podstaw budowali i rozwijali struktury regionalne i zrzeszające, celem opracowania optymalnych rozwiązań organizacyjnych dla docelowego modelu bankowości spółdzielczej, któremu przyjdzie realizować zadania w wysoce konkurencyjnych strukturach Unii Europejskiej,
- ❖ podjęcie kierunkowych prac nad zwiększeniem systemowego bezpieczeństwa i stabilności sektora spółdzielczości bankowej przez wdrażanie nowoczesnych systemów, baz danych, narzędzi i metodyki kompleksowego zarządzania ryzykiem w docelowej strukturze organizacyjnej,
- ❖ rozwinięcie prac analitycznych dotyczących opracowania strategii i sposobów rezeźnowania rynku, tworzenia prognoz dla rozwoju poszczególnych jego segmentów i rodzaju produktów,
- ❖ opracowanie strategii poszerzenia dotychczasowego udziału w rynku, konkurowania z podmiotami finansowymi, wdrażania nowoczesnych narzędzi zarządzania relacjami z klientami,
- ❖ dalsze doskonalenie metod wykorzystania technologii informatycznych i handlu elektronicznego dla przyspieszenia rozwoju i skutecznego konkurowania,
- ❖ wdrażanie nowoczesnych kanałów dystrybucji i narzędzi, skracanie czasu obsługi, podnoszenie efektywności sprzedaży usług i produktów,
- ❖ badanie stopnia zadowolenia klientów dla zagwarantowania najwyższej jakości usług i produktów bieżąco dostosowywanych do zmieniających się zindywidualizowanych potrzeb i wymagań klientów,

Problemy i poglądy

- ❖ doskonalenie metod wykorzystania przewagi konkurencyjnej banków spółdzielczych, wynikającej z silnych więzi lokalnych, doskonalenie oferty produktowej na rzecz szeroko rozumianych społeczności lokalnych,
- ❖ wykorzystanie braku polityki regionalnej państwa, co zaowocowało brakiem banków komunalnych. Zdefiniowanie misji w tym zakresie, nawiązanie i pogłębianie współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, pozyskiwanie informacji o dostępnych dla regionów programów i inicjatyw Unii Europejskiej i źródłach finansowania projektów infrastrukturalnych dla regionów,
- ❖ przeanalizowanie ewentualnych korzyści dla sektora bankowości spółdzielczej z utworzenia przedstawicielstwa w Brukseli.

Należy mieć nadzieję, że środowisko w porę dostrzeże potrzebę powołania zintegrowanej, silnej struktury, zdolnej aktywnie współuczestniczyć w przekształceniach strukturalnych terenów wiejskich i rolnictwa, które towarzyszyć będą procesowi włączania Polski do struktur Unii Europejskiej.

Rozważania na temat zagrożeń i szans sektora bankowości spółdzielczej u progu XXI wieku skłaniają do konkluzji, iż znacznie łatwiej jest osiągnąć sukces, jeśli się wie, dokąd się zmierza.