

Ryszard Kata  
Uniwersytet Rzeszowski

## Mikroekonomiczny model działalności banków spółdzielczych w Polsce – dylematy wyboru

### MICROECONOMIC MODEL OF COOPERATIVE BANKS ACTIVITY IN POLAND - DILEMMAS OF CHOICE

*W opracowaniu dokonano oceny kondycji ekonomiczno-finansowej oraz problemów strukturalnych banków spółdzielczych w Polsce w latach 2012-2016 jako przesłanek zmiany mikroekonomicznego modelu funkcjonowania banków spółdzielczych. W kontekście skali i zakresu działalności bankowej oraz rodzaju relacji z klientami, wyodrębniono trzy modele działania banków: konserwatywny, zrównoważony oraz ekspansywny. Dalej opisano atuty i słabości tych modeli, w kontekście rozwoju banków spółdzielczych.*

**Słowa kluczowe:** banki spółdzielcze, model działania banków, bankowość relacyjna

#### Wstęp

Na Forum Liderów Bankowości Spółdzielczej, które miało miejsce w we wrześniu 2017 r. w Warszawie padło znamienne pytanie: *Czym jest dziś bank spółdzielczy i komu jest potrzebny?* Niniejszy artykuł jest głosem w dyskusji na ten temat, odnoszącym się do teoretycznych i empirycznych podstaw modelu działania banku spółdzielczego (BS).

Banki spółdzielcze są jednocześnie bankami i spółdzielniami, których celem działania jest dostarczanie usług finansowych na rzecz lokalnych społeczności. Te społeczności to różne grupy interesariuszy, tj. pracownicy, współwłaściciele banku (członkowie spółdzielni), lokalna ludność, podmioty gospodarcze, jednostki samorządu terytorialnego i instytucje społeczne. Interesariusze banku mogą występować jednocześnie w więcej niż jednej roli (np. pracownik i współwłaściciel). W literaturze podkreśla się, że spółdzielnia działa na rzecz swoich członków, a jej celem nie jest maksymalizacja zysku. Taka konstatacja w przypadku bankowości spółdzielczej jest jednak bardzo idealistyczna, oderwana od realnej rzeczywistości. Od początku przemian ustrojowych bankowość spółdzielczą w Polsce przekształcano w kierunku nadania jej w pełni rynkowych cech. Z perspektywy mikroekonomicznej, chodziło o zdolność banków do utrzymania się i rozwijania swojego biznesu na coraz bardziej konkurencyjnym rynku finansowym.

Obecnie cały sektor bankowości spółdzielczej, jak i poszczególne banki stoją w obliczu wyzwań regulacyjnych, strukturalnych i rynkowych, które wymagają określonych dostosowań. W przypadku pojedynczych banków chodzi o zmiany w mikroekonomicznym modelu ich działania. Jednocześnie cały sektor bankowości spółdzielczej od roku 2015 przechodzi zmiany organizacyjne związane z tworzeniem tzw. systemów ochrony

instytucjonalnej (IPS)<sup>1</sup>. Potrzeba dostosowań w modelu mikroekonomicznym, jak i sektorowym wynika z podobnych przesłanek. Przesłanki te można podzielić na dwie grupy, tj. te, które są tożsame dla całego sektora bankowego (czyli także dla banków komercyjnych) oraz te, które wynikają z aktualnej sytuacji i problemów bankowości spółdzielczej. Do pierwszej grupy przesłanek należy zaliczyć:

- (1) nowe „postkryzysowe” regulacje w bankowości,
- (2) rosnącą konkurencję na rynku bankowym oraz przyspieszający rozwój technologii bankowych,
- (3) utrzymujące się niskie stopy procentowe banku centralnego.

Do drugiej grupy przesłanek można natomiast zaliczyć:

- (1) pogarszającą się w ostatnich latach (2014-2016) efektywność ekonomiczno-finansową banków spółdzielczych i całego sektora BS;
- (2) postępującą polaryzację banków spółdzielczych pod względem skali i zakresu działalności (terytorialnego, produktowego).

W opracowaniu dokonano oceny kondycji ekonomiczno-finansowej oraz problemów strukturalnych banków spółdzielczych w Polsce w latach 2012-2016. Głównym celem artykułu jest określenie, jak te czynniki (finansowe i strukturalne) wpływają oraz mogą wpływać na zmiany mikroekonomicznego modelu funkcjonowania banków spółdzielczych. Na bazie empirycznej obserwacji sektora określono trzy modele działania banków, tj. konserwatywny, zrównoważony i ekspansywny. Dokonano charakterystyki poszczególnych modeli, m.in. w aspekcie skali i zakresu działalności bankowej oraz rodzaju relacji z klientami. Określono także atuty i słabości tych modeli w kontekście rozwoju banków.

Artykuł przygotowano w oparciu o przegląd literatury przedmiotu oraz analizę empiryczną na bazie danych statystycznych sektora bankowego za lata 2010-2016, pozyskanych z Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) oraz NBP.

## **Model banku spółdzielczego w świetle teorii ekonomii**

W literaturze przedmiotu do wyjaśnienia istoty funkcjonowania spółdzielni oszczędnościowo-kredytowych na rynku, przywołuje się wiele znanych teorii ekonomicznych, zwłaszcza z nurtu ekonomii instytucjonalnej. Wśród nich wymienić można teorię agencji, teorię praw własności i teorię asymetrii informacyjnej. W odniesieniu do teorii agencji [Jansen i Meckling 1976] wskazuje się na naturalną rozbieżność celów (funkcji użyteczności) agenta, którym jest zarząd banku i zwierzchników, którym są członkowie spółdzielni (udziałowcy banku). Problem agencji wynika także z trudności w monitorowaniu agenta przez zwierzchników (asymetria informacji). Ostatni głośny upadek SK Banku<sup>2</sup> wskazuje, że opisane w teorii agencji problemy, m.in. ukrywanie przez zarząd banku informacji przed zwierzchnikiem i innymi interesariuszami (przede wszystkim nadzorem finansowym) ma miejsce w realnej rzeczywistości. Asymetria informacji występuje także w relacjach kontraktowych między bankiem i jego klientami

---

<sup>1</sup> IPS (ang. *Institutional Protection Scheme*) polega na tym, że BS i bank zrzeszający tworzą skonsolidowaną grupę bankową. Celem jest wzajemna gwarancja płynności i wypłacalności uczestników poprzez wspólny fundusz płynnościowy i pomocowy oraz systemu kontroli i zarządzania ryzykiem.

<sup>2</sup> Handlowa nazwa Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie w stosunku, do którego sąd, w dniu 30 grudnia 2015 r., orzekł upadłość.

(np. kredytobiorcami), powodując takie problemy jak pokusa nadużycia (*moral hazard*) i negatywna selekcja (*adverse selection*), co wpływa m.in. na jakość portfela kredytowego i efektywność ekonomiczno-finansową banków. Banki spółdzielcze mają możliwość łagodzenia problemu agencji przez gromadzenie jawnych i ukrytych informacji o klientach i budowanie zaufania w efekcie długotrwałych relacji [Kay 2006]. Jest to jednak możliwe głównie wtedy, gdy bank działa na relatywnie niewielką skalę, na lokalnym rynku finansowym.

Inną teorią ściśle związaną z teorią agencji, która jest przywoływana do wyjaśnienia specyfiki mikroekonomicznego modelu działania banku spółdzielczego jest teoria praw własności. Teoria ta podkreśla znaczenie indywidualnych i transferowalnych praw własności dla efektywnej alokacji zasobów w gospodarce [Zalesko 2007]. W bankach spółdzielczych występuje własność wspólna (*common property*), która jest całkowicie niewyłączna i nietransferowalna [Siudek 2011, s. 71]. Dalej, ze względu na duże rozproszenie tytułów własności (wielu drobnych udziałowców) oraz niską wartość pojedynczych udziałów osłabione są funkcje kontrolne i motywacyjne właścicieli (spółdzielców) względem zarządów banków [Rey i Tirole 2007]. Na walnym zgromadzeniu obowiązuje zasada 1 udziałowiec – 1 głos, co utrudnia podejmowanie decyzji przez właścicieli spółdzielni, w tym zmian w zarządzie i radzie nadzorczej. Ponadto brak silnego prawa własności, brak możliwości zbycia udziałów na rynku wtórnym i nikły wpływ członków na strategiczne decyzje w zarządzaniu bankiem powoduje, że słabo angażują się oni w sprawy spółdzielni. Przywołane wyżej uwarunkowania organizacyjno-prawne banków spółdzielczych zdaniem niektórych badaczy, mają także pozytywne strony. Jedną z nich jest mniejsza presja w zakresie „zwrotu z kapitału” i kreacji wartości dla właścicieli w porównaniu do banków komercyjnych (akceptowany dłuższy horyzont czasowy w aspekcie dyskontowania korzyści dla właścicieli). Fakt, że udziałowcy banków spółdzielczych nie zachowują się jak właściciele w korporacji, może być korzystny dla ich stabilności finansowej, ponieważ mniejszy jest nacisk na zarządzających, aby akceptować większe ryzyko dla większych zysków [Hesse i Čihák 2007; Beltratti i Stulz 2009]. Spółdzielczy charakter własności w dużej mierze determinuje zatem model biznesowy banku spółdzielczego.

Dla zrozumienia istoty i specyfiki działania banków spółdzielczych przywołuje się także koncepcję lokalnych instytucji finansowych oraz koncepcję bankowości relacyjnej. Podkreśla się w nich, iż siłą banków spółdzielczych jest bliskość relacji z klientem, wielość ról pełnionych przez członków oraz silne osadzenie banków w lokalnym środowisku społeczno-gospodarczym, co ułatwia im łagodzenie ograniczeń wynikających z asymetrii informacji. Dzięki temu osadzeniu w lokalnej społeczności, banki te ciszą się zaufaniem klientów i dobrą reputacją, co ma znaczenie dla ich dochodowości [Fonteyne 2007, s. 4; Kata 2008, s. 113-124].

W nurcie ekonomii behawioralnej podkreśla się społeczne aspekty działalności banków spółdzielczych. Wskazuje się na motyw korzyści dla członków lub szerszej lokalnych społeczności, z której wywodzą się współwłaściciele i klienci BS, jako dominujący nad motywem zysku [Taylor 1971]. Z kolei w nurcie ekonomii neoklasycznej banki spółdzielcze traktowane są jako klasyczni pośrednicy finansowi, których głównym celem jest maksymalizacja zysku, gdyż to jest gwarancją ich utrzymania się na rynku [Hempel i Yawitz 1977].

Z praktycznego punktu widzenia rozstrzygnięcie dylematu co do zasadniczego celu działania banku spółdzielczego, tj. czy jest nim tylko zysk, czy wiązka celów, w których zysk nie ma najbardziej determinującego znaczenia, ma kluczowy wpływ na wybór mikroekonomicznego modelu działania banku. W niniejszym opracowaniu przyjmujemy tezę, że współcześnie, na bardzo konkurencyjnym i wymagającym rynku finansowym, działalność banku spółdzielczego musi być nakierowana na osiąganie zysków i tym samym wysokiej efektywności ekonomiczno-finansowej. Realizacja tego bezpośredniego celu umożliwia bowiem budowanie kapitałów własnych i stabilnych podstaw finansowych dla prowadzonego biznesu, a to z kolei jest warunkiem osiągania innych celów skierowanych na różne grupy interesariuszy banku (udziałowców, pracowników, lokalną społeczność itd.).

Do wymienionych wcześniej ograniczeń dla wysokiej efektywności ekonomiczno-finansowej banków spółdzielczych, tkwiących w ich specyficznej formie organizacyjno-prawnej, możemy także dodać kolejne, tj. [Siudek 2011, s. 72-75]:

- brak silnej motywacji do obniżania kosztów działalności, w tym dostosowania zatrudnienia do poziomu zapewniającego wyższą produktywność pracy (prymat interesu zarządu i pracowników nad interesem rozproszonych właścicieli);
- zwykle zachowawcze podejście do ryzyka i do podejmowania szybkich decyzji;
- traktowanie kapitału własnego pozyskanego od członków jako „nieatrakcyjnego roszczenia”;
- barierę popytu na usługi bankowe z uwagi na funkcjonowanie na lokalnych rynkach finansowych;
- wysokie koszty kreacji i dystrybucji nowych produktów bankowych oraz postępu technologicznego i innowacji z uwagi na małą skalę działalności.

Z kolei wśród atutów banków spółdzielczych, w kontekście ich efektywności ekonomicznej i konkurencyjności na rynku bankowym, badacze tematu wskazują na wiele cech odnoszących się do ich „lokalności” i bankowości relacyjnej [Guider 2009; Fonteyne 2007; Kata 2016]. Obok tego formułują także następujące atuty:

- banki spółdzielcze świadczą głównie tradycyjne usługi bankowości detalicznej i osiągają „zdrowe” wyniki finansowe w oparciu o te usługi;
- udzielają kredytów hipotecznych (mieszkaniowych) w oparciu o zdolność kredytową klientów, a nie niepewną przyszłą wartość finansowanych aktywów;
- przez bliskość przestrzenną i budowanie długotrwałych relacji z klientami potrafią lepiej kontrolować kredytobiorców, niż banki komercyjne;
- działając w zintegrowanej grupie spółdzielczej mogą czerpać korzyści ekonomii skali i zakresu (m.in. redukować koszty działania poprzez wspólne zakupy, wspólne systemy informatyczne itd.).

Oczywiście wymienione atuty mają charakter potencjalny i nie dotyczą jednakowo wszystkich banków. Przykładowo te banki spółdzielcze, które upodabniają się do banków komercyjnych w zakresie transakcyjnych relacji z klientami i wychodzą poza lokalny rynek finansowy, tracą stopniowo te walory, ale za to mogą z kolei zyskiwać inne atuty wynikające chociażby z większej skali działalności, przełamywania bariery popytu na produkty bankowe na lokalnym rynku finansowym itd. Stąd pojawia się właśnie dylemat wyboru mikroekonomicznego modelu działalności, jaki stoi przed zarządzającymi i pośrednio właścicielami każdego banku.

## Przesłanki zmiany modelu działania banków spółdzielczych w Polsce i warianty wyboru

Na koniec 2016 r. działalność prowadziło 558 banków spółdzielczych, tj. o 14 mniej niż na koniec 2012 r. Spośród nich 355 było zrzeszonych w BPS SA w Warszawie, a 201 w SGB-Banku SA w Poznaniu (poza zrzeszeniami działały 2 BS). Większość BS spełnia nadzorcze wymogi kapitałowe i płynnościowe, niemniej w latach 2014-2016 banki spółdzielcze dosyć istotnie obniżyły swoją efektywność ekonomiczno-finansową (tab. 1). Banki spółdzielcze jako sektor zanotowały w 2016 r. zysk rzędu 567,7 mln zł, tj. o 400 mln zł (41,3%) niższy, niż pięć lat wcześniej, czyli w roku 2012. Z kolei na wynikach finansowych sektora w roku 2015 bardzo negatywnie wpłynął upadek największego wówczas pod względem sumy bilansowej banku spółdzielczego, tj. SK Banku w Wołominie. Biorąc pod uwagę straty tego banku (ponad 1,8 mld zł), cały sektor odnotował wówczas stratę rzędu 1184 mln zł, natomiast pomijając wyniki tego banku, sektor osiągnął zysk rzędu 462,8 mln zł. Upadek SK Banku, a także BS w Lesznowoli w 2015 r. oraz zawieszenie działalności BS w Nadarzyni w 2016 r., to pierwsze od ponad dekady bankructwa banków spółdzielczych w Polsce.

Pogorszenie efektywności ekonomiczno-finansowej BS było pochodną zarówno uwarunkowań zewnętrznych (utrzymujące się od 2013 r. niskie stopy procentowe), jak i czynników wewnętrznych, które ogólnie można określić jako wyczerpywanie się dotychczasowego modelu funkcjonowania banków spółdzielczych i modelu organizacyjno-biznesowego całego sektora. Najważniejsze z tych finansowych i strukturalnych problemów zostały opisane w tabeli 2.

**Tabela 1.** Efektywność ekonomiczno-finansowa BS na tle całego sektora bankowego (SkB) w Polsce w latach 2012-2016

Wyszczególnienie		2012	2013	2014	2015*	2016	Zmiana 2016/2012
ROA (%)	BS	1,18	0,82	0,76	0,40	0,51	-0,67
	SkB	1,17	1,11	1,08	0,71	0,84	-0,33
ROE (%)	BS	12,6	8,6	7,6	4,4	5,2	-7,4
	SkB	13,7	12,1	11,8	8,81	9,02	-4,7
C/I	BS	65,8	70,8	68,9	76,5	70,0	4,2
	SkB	50,9	52,8	50,9	58,6	56,4	5,5
Kredyty zagrożone (%)	BS	6,3	6,5	7,1	8,9	7,6	1,3
	SkB	8,9	8,5	8,1	7,6	7,0	-1,9
Aktywa na zatrudnionego (w mln zł)	BS	2,6	3,1	3,4	3,5	3,8	1,2
	SkB	7,7	8,1	8,9	9,4	10,1	2,4
Wynik finansowy netto/zatrudnienie (tys. zł)	BS	29,6	22,6	23,1	14,5	18,0	-11,6
	SkB	88,3	87,0	91,9	65,4	82,4	-5,9
Relacja kredyty/depozyty (%)	BS	73,2	69,6	70,2	68,3	63,4	-9,8
	SkB	111,9	108,0	100,1	98,2	94,7	-17,2
Marża odsetkowa NIM (%)	BS	4,31	3,50	3,38	3,00	2,83	-1,48
	SkB	2,68	2,48	2,53	2,26	2,30	-0,38
Dochody pozaodsetkowe/aktywa (%)	BS	1,28	1,15	1,07	1,02	0,96	-0,32
	SkB	1,8	1,5	1,4	1,31	1,29	-0,51
Wynik finansowy netto sektora BS (mln zł)		967,5	757,0	752,7	462,8	567,7	-399,8

\* wielkości ustalone dla sektora BS nie uwzględniają strat SK Banku

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych KNF z lat 2012-2016.

**Tabela 2.** Problemy finansowe i strukturalne w działalności banków spółdzielczych w Polsce

Rodzaj problemu	Charakterystyka
Niska dochodowość BS	Dochody BS są uzależnione głównie od utrzymania wysokiego tempa depozytów i ich przekazywania w formie lokat bankowi zrzeszającemu lub lokowania w dłużne papiery wartościowe NBP i Skarbu Państwa. W sytuacji spadku stóp procentowych banki zrzeszające były zmuszone obniżyć oprocentowanie depozytów BS, co mocno wpłynęło na przychody odsetkowe BS, które spadały szybciej, niż koszty z tytułu obniżek oprocentowania depozytów klientów*. Spadek stóp procentowych powodował także spadek rentowności papierów dłużnych, w których BS lokowały nadwyżki płynności.
Wysokie uzależnienie wyniku finansowego od wysokości stóp procentowych	Spadek stóp procentowych spowodował obniżenie się marży odsetkowej. Banki spółdzielcze są mniej „odporne” na negatywny wpływ niskich stóp procentowych od banków komercyjnych (BK). W latach 2012-2016 dochody odsetkowe w BS stanowiły ok. 75-77% dochodów z działalności bankowej, podczas gdy w BK około 60-65%.
Notoryczna nadwyżka depozytów nad kredytami	W latach 2012-2016 nadwyżka ta wzrosła z 26,8% do 36,6%. Tak duża „nadwyżka depozytowa” świadczy o: niskim popycie na kredyty na lokalnych rynkach finansowych, niewystarczającej aktywności BS na tych rynkach, a także braku zorganizowanego mechanizmu dystrybucji depozytów i ich transformacji na kredyty wewnątrz zrzeszeń.
Wysokie koszty działania	Banki spółdzielcze charakteryzuje znacznie wyższy poziom kosztów działania w porównaniu do całego sektora bankowego (tab. 1). Na koszty te składają się głównie koszty pracy (ok. 2/3), gdyż w BS poziom zatrudnienia w relacji do skali działalności jest znacznie wyższy niż w BK. Skutkuje to niską efektywnością ekonomiczną zatrudnienia (tab. 1). Taka struktura kosztów powoduje także dużą trudność w ich redukcji.
Niskie nakłady na rozwój (technologię bankową)	Nakłady na nowe systemy i programy informatyczne są około 5-krotnie niższe (w relacji na zatrudnionego), niż w bankach komercyjnych. W małych BS relacja ta jest jeszcze gorsza.
Obniżenie konkurencyjności	Wynika z ww. niskich nakładów na nowe technologie i nowe produkty oraz pogorszenia warunków cenowych produktów dla klientów (obniżenie oprocentowania depozytów, podniesienie opłat i prowizji).
Brak centrum usług wspólnych na poziomie zrzeszeń. Niska integracja „biznesowa” zrzeszeń	Przeważająca część działalności BS oparta jest na własnych rozwiązaniach technologicznych i organizacyjnych. Banki samodzielnie zmagają się z wypełnieniem wymogów sprawozdawczych nakładanych przez regulatorów, co „wiąże” znaczne zasoby ludzkie, które mogłyby być przekierowane do obsługi klientów. Brakuje także wspólnych dla zrzeszenia: zakupów, inwestycji w systemy informatyczne, oferty produktowej itd.
Mała skala działalności wielu BS	Jest to bariera dla wzrostu przychodów, obniżenia kosztów stałych i rozwoju banków (niskie nakłady na rozwój, wielozadaniowość pracowników).
Eskalacja ryzyka w dużych BS	Działalność dużych BS charakteryzuje ekspansja na rynki miejskie i skoncentrowanie na kredytowaniu przedsiębiorstw. Banki te nie posiadają umiejętności zarządzania ryzykiem kredytowym w tych segmentach rynku, tak jak na rynku lokalnym.

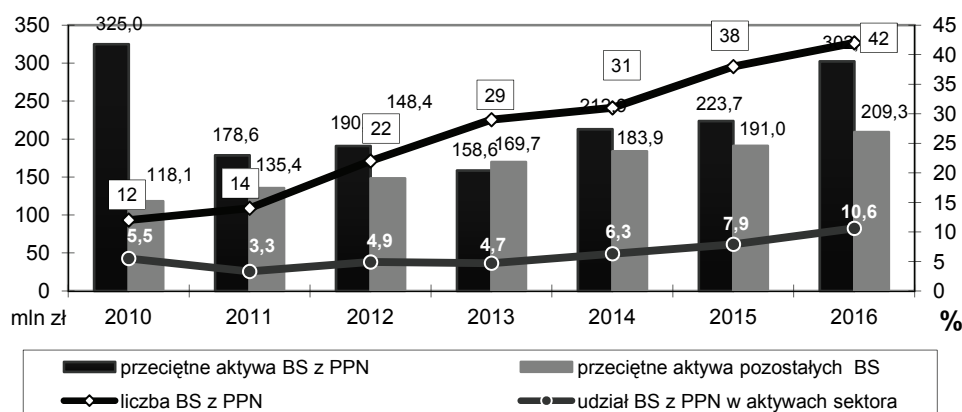
\* Oprocentowanie depozytów bieżących BS w bankach zrzeszających spadło pomiędzy końcem 2012 r. a końcem 2016 r., z 0,84% do ok. 0,4%, natomiast depozytów terminowych z 4,93% do ok. 1,35%. W tym czasie BS obniżyły przeciętne oprocentowanie złotych depozytów terminowych osób prywatnych i przedsiębiorstw z 4,77% do 1,76%, natomiast depozytów bieżących z 1,46% do 0,3%.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KNF oraz [Banasiak 2014; Kata 2016].

Dla ekonomiki banków spółdzielczych spadek stóp procentowych NBP od 2013 r. miał silniejsze negatywne skutki niż dla banków komercyjnych. Banki spółdzielcze cechują się mniejszą dywersyfikacją źródeł swoich dochodów, więc zmniejszenie marży odsetkowej nie mogło być zrekomensowane wzrostem dochodów z innych źródeł. W tych warunkach część banków podjęła działalność biznesową w tych obszarach rynku, na których wcześniej nie były one obecne, m.in. otwierając placówki na terenie dużych miast. W 2013 roku 8,9% oddziałów BS ulokowanych było w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców, a 16,7% w miastach o wielkości od 20 do 100 tys. mieszkańców [Bana-

siak 2014]. W latach kolejnych można było obserwować coraz więcej BS wchodzących na rynek miejski oraz podejmujących się kredytowania przedsiębiorstw z sektorów gospodarki dotychczas rzadko finansowanych przez banki lokalne (np. inwestycje developerów w nieruchomości mieszkaniowe i komercyjne). Spowodowało to znaczny wzrost aktywów tych banków, ale następnie część z nich wykazała znaczne pogorszenie jakości portfela kredytowego oraz wzrost poziomu rezerw. Częściowo była to cena zapłacona za brak doświadczenia na nowym rynku.

Próby przełamania problemów finansowych i strukturalnych oraz sprostania wyzwaniom rynkowym przez banki spółdzielcze są najczęściej ukierunkowane, na zwiększenie skali działalności, jej zakresu terytorialnego i produktowego oraz upodabnianie działalności do banków komercyjnych. W ich efekcie sektor staje się coraz bardziej zróżnicowany pod względem wielkości aktywów banków, liczby placówek i miejsca prowadzenia działalności, ale także kondycji finansowej, czy jakości portfela kredytowego.

W latach 2010-2016 liczba banków objętych postępowaniem naprawczym wzrosła z 12 do 42, a ich udział w aktywach sektora wzrósł z 5,5% do 10,6% (rys. 1). Znamienne jest także to, że w tym okresie przeciętna wartość aktywów banków objętych postępowaniem naprawczym była znacząco wyższa (za wyjątkiem 2013 r.) od aktywów pozostałych BS (rys. 1). Oznacza to, że banki duże, szybko powiększające swoje aktywa napotykały na wyższe ryzyko kredytowe, z którym nie zawsze dobrze sobie radzą, czego jaskrawym przykładem był SK Bank.

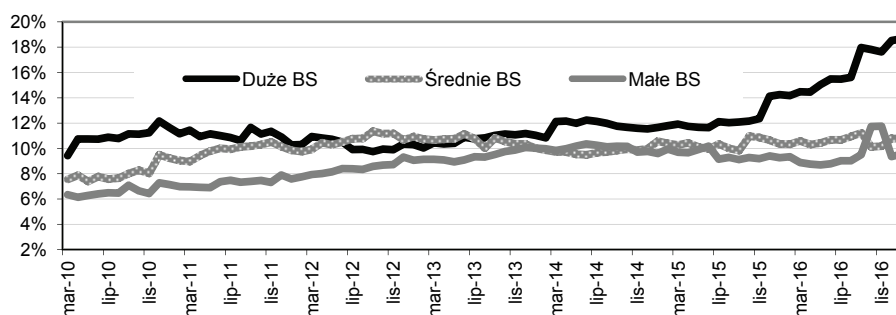


**Rysunek 1.** Liczba banków spółdzielczych objętych programem postępowania naprawczego (PPN), oraz ich przeciętne aktywa (w mln zł) i udział w aktywach sektora (w %)

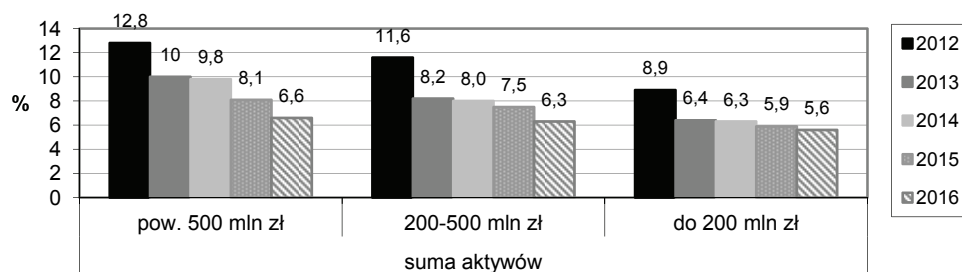
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych KNF [2017].

Wskaźnik kredytów zagrożonych gospodarstw domowych w małych BS (aktywa <200 mln zł) wynosił na koniec 2016 r. 2,81% i wzrósł w porównaniu do 2010 r. zaledwie o 0,12 p.p. W średnich BS (aktywa 200-500 mln zł) wskaźnik ten wynosił na koniec 2016 r. 3,61%, tj. o 1,72 p.p. mniej, niż na koniec 2010 r. Natomiast w dużych BS (aktywa >500 mln zł) wskaźnik ten wynosił 8,39% i wzrósł w porównaniu do 2010 r. o 1,38 p.p. Z kolei, wskaźnik kredytów zagrożonych dla przedsiębiorstw w średnich i

małych BS w latach 2010-2013 wykazywał tendencję wzrostową, zaś w latach 2014-2016 ustabilizował się na poziomie ok. 10% (rys. 2). Natomiast w bankach dużych wskaźnik ten wyraźnie pogarszał się. W latach 2013-2016 wzrósł on z 11,2%, aż do 18,7%, a wynik ten byłby jeszcze gorszy, gdyby nie pominięcie SK Banku. Potwierdza to tezę, że wzrost zaangażowania dużych BS w kredytowanie przedsiębiorstw działających na rynkach wielkomijskich (np. developerów) czy takich, które nie są „naturalnymi” klientami banków spółdzielczych, rodzi wiele zagrożeń w aspekcie stabilności finansowej tych banków.



**Rysunek 2.** Wskaźnik kredytów zagrożonych dla przedsiębiorstw w BS o różnej sumie aktywów\*  
 \* małe BS - aktywa do 200 mln zł, średnie 200-500 mln zł, duże > 500 mln zł (z wyłączeniem SK Banku).  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP [2017].



**Rysunek 3.** Przeciętny poziom wskaźnika ROE netto w BS o różnej sumie aktywów (2012-2016)  
 Źródło: obliczenia własne na podstawie danych KNF.

Z drugiej strony, banki spółdzielcze o największych aktywach wykazują się lepszą efektywnością ekonomiczno-finansową w porównaniu do średnich i małych BS. Świadczą o tym dane dotyczące przeciętnego poziomu wskaźnika rentowności kapitału (ROE netto) w latach 2012-2016 (rys. 3). Trzeba jednak podkreślić, iż w tej grupie banków wskaźnik ten uległ największemu spadkowi w badanym okresie (rys. 3). Inne parametry ekonomiczno-finansowe, np. poziom wskaźnika kosztów operacyjnych C/I, czy wynik finansowy brutto przypadający na zatrudnionego potwierdzają jednak, że banki duże, cechują się wyższą efektywnością kosztową i wydajnością zatrudnienia, niż banki średnie, a tym bardziej banki małe. Wskaźnik C/I, w latach 2012-2016 kształtował się w



bankach dużych na poziomie około 66%, tj. ok. 4 p.p. niższym, niż w bankach średnich i ok. 9 p.p. niższym w porównaniu do małych BS. Z kolei wynik finansowy na zatrudnionego był przeciętnie w tym okresie wyższy w bankach dużych w porównaniu do małych o ok. 50%, a w porównaniu do banków średnich o ok. 32% [KNF 2015; KNF 2017].

**Tabela 3.** Charakterystyka mikroekonomicznych modeli działania banków spółdzielczych

Wyszczególnienie	Model konserwatywny	Model rozwoju zrównoważonego	Model ekspansywny
Koncepcja rozwoju	Trwanie na dotychczasowym lokalnym rynku, powolne dostosowania	Wzrost organiczny, realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju	Maksymalne tempo wzrostu i rozwoju biznesu
Strategia działalności bankowej	Obsługa dotychczasowych klientów, konserwatywizm oferty, unikanie ryzyka	Stopniowe, zrównoważone poszerzenie zakresu terytorialnego i produktowego	Wykorzystywanie okazji, ekspansja terytorialna, nowe obszary działania
Innowacje bankowe	Wprowadzane z opóźnieniem i na małą skalę	Wprowadzane systematycznie, lecz po ich uprzednim sprawdzeniu się na rynku	Dotrzymanie kroku, a nawet wyprzedzenie konkurencji w aspekcie innowacji
Istota przewagi konkurencyjnej	Utrzymywanie stabilności finansowej i więzi z lokalnym środowiskiem	Efektywność rynkowa powiązana ze społeczną odpowiedzialnością	Efektywność (kosztowa, produktowa, cenowa) i innowacje
Model bankowości	Bankowość lokalna i relacyjna	Model mieszany z przewagą relacyjnego	Głównie bankowość transakcyjna
Obsługa klientów bezpośrednia vs. elektroniczna	Przewaga obsługi tradycyjnej	Równowaga między obsługą w placówkach a samoobsługą klientów	Przewaga obsługi poprzez kanały elektroniczne
Metody weryfikacji zdolności kredytowej	Niski stopień komputeryzacji, indywidualne podejście, znaczenie „zabezpieczenia reputacyjnego”	Metody zautomatyzowane jako wsparcie decyzji, uwzględnienie relacji	W znacznej mierze zautomatyzowane (metody scoringowe i inne)
Rola pracowników	Tradycyjna obsługa klientów	Obsługa-doradztwo	Głównie doradztwo finansowe
Zagrożenia wynikające z realizacji modelu (ścieżki rozwojowej)	Stopniowa utrata konkurencyjności, nienadążanie za wymaganiami klientów i rozwojem technologii bankowej, niska dochodowość	Trudność w łączeniu elementów bankowości relacyjnej i transakcyjnej, mnogość i niespójność celów, preferowanie działań krótkoterminowych	Odpersonalizowanie relacji, osłabienie więzi lokalnych, osłabienie możliwości łagodzenia asymetrii informacyjnej, wzrost ryzyka działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kata 2016].

Działania dostosowawcze banków spółdzielczych do wymagań rynku finansowego, jakie możemy obserwować w ostatnich latach (2014-2016), pozwalają na sformułowanie trzech modeli działalności BS, które związane są z wyborem określonej ścieżki rozwoju banku (tab. 3).

Z pośród wymienionych modeli, formuła konserwatywna jest wciąż realizowana przez wiele banków spółdzielczych. Wyniki finansowe BS w ostatnich latach wskazują jednak, że formuła ta uległa już wyczerpaniu, jeżeli chodzi o możliwości rozwoju banków. Za jej odrzuceniem przemawia nie tylko niska efektywność finansowa banków

realizujących tego typu model działania, ale także fakt, że tempo rozwoju ekonomicznego wielu klientów jest szybsze niż tempo rozwoju banków, które ich obsługują. To może powodować odpływ najbardziej dynamicznie rozwijających się firm do konkurencji. Ponadto szybki postęp bankowości elektronicznej stanowi zagrożenie dla bankowości bezpośredniej. Dla pracowników BS oznacza to, że powinni swoją przyszłość widzieć raczej w doradztwie niż w tradycyjnej obsłudze. Te i inne fakty przemawiają za zmianą konserwatywnego modelu działania banków spółdzielczych. Zbyt bliskie upodobnienie się BS do banków komercyjnych, jakie wiąże się z realizacją ekspansywnego modelu rozwoju (tab. 3), rodzi z kolei inne zagrożenia. Przede wszystkim pozbawia banki spółdzielcze ich atutów wynikających z silnego osadzenia w środowisku lokalnym oraz prowadzenia bankowości relacyjnej. Pogoń za efektami skali (ekspansja terytorialna), efektami zakresu (poszerzanie palety usług) oraz aktywność w zakresie wdrażania postępu technologicznego wymagają wysokich nakładów kapitałowych, na które wiele BS nie stać. Ponadto nakłady te niekoniecznie przynoszą adekwatny wzrost przychodów (przykładem może być technologia biometryczna wprowadzona w jednym z BS). Banki wchodząc na rynek miejski oraz angażując się w finansowanie przedsięwzięć biznesowych z poza ich tradycyjnego kręgu działalności, narażają się na wysokie ryzyko, bowiem nie dysponują taką umiejętnością i doświadczeniem w ocenie ryzyka tego typu klientów, jak banki komercyjne. Brakuje im również *know how* w zakresie zarządzania relacjami z takimi klientami na etapie spłaty kredytu.

Z pośród wymienionych mikroekonomicznych modeli działalności najbardziej korzystny wydaje się model rozwoju zrównoważonego, który ma silne osadzenie w koncepcji banku spółdzielczego jako banku lokalnego, preferującego bankowość relacyjną, silnie związanego z środowiskiem społeczno-gospodarczym, w którym od lat funkcjonuje. Jednocześnie koncepcja ta zakłada, iż banki będą kierować się także silną motywacją przedsiębiorczą, stopniowo poszerzając zakres swojej działalności i podążając za efektami skali. Cała trudność polega tu jednak na utrzymaniu odpowiedniej równowagi, między motywacjami *stricto* komercyjnymi a tymi wyniesionymi z idei ekonomii społecznej i bankowości lokalnej.

## Podsumowanie

Pogorszenie efektywności ekonomiczno-finansowej banków spółdzielczych obserwowane w latach 2014-2016 dowodzi, że dominujący obecnie model biznesowy BS, który możemy określić jako konserwatywny, utracił swoją skuteczność w warunkach niskich stóp procentowych. O powolnym „wyczerpywaniu się” tego modelu działania decydują także szybkie zmiany technologiczne i postępujące procesy konsolidacji w sektorze bankowym. Powstaje zatem pytanie w jakim kierunku powinny podążać przekształcenia mikroekonomicznego modelu banków spółdzielczych. W tym zakresie nie sposób udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Obserwacja sytuacji ekonomiczno-finansowej banków w ostatnich latach przekonuje jednak, że model ekspansywny rodzi znacznie więcej zagrożeń i ryzyk, niż model rozwoju zrównoważonego. Bez wątpienia rdzeniem działalności BS powinna pozostać ich lokalność, bankowość relacyjna oraz społeczna odpowiedzialność. Kluczem do sukcesu jest efektywne wykorzystanie obszarów działalności, w których banki spółdzielcze posiadają naturalne przewagi. Chodzi o obsługę klientów indywidualnych, rolników, MSP oraz samorządów lokalnych.

## Literatura

- BANASIAK A., 2014: *Efektywność działalności bankowości spółdzielczej*, BFG, Forum Liderów Banków Spółdzielczych, 09.09.2014 r., [www.zbp.flbs.2014.bfg.02.pdf](http://www.zbp.flbs.2014.bfg.02.pdf).
- BELTRATTI A., STULZ R.M., 2009: *Why Did Some Banks Perform Better During the Credit Crisis? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation*, Finance Working Paper 254, 1-38.
- FONTEYNE W., 2007: *Cooperative Banks in Europe – Policy Issues*, IMF Working Paper 159, 1-68.
- GUIDER H., 2009: *European Co-operative Banks in Financial and Economic Turmoil*, International Year of Co-operatives United Nations, 28-30 April 2009, New York.
- HEMPEL G., YAWITZ J., 1977: *Financial management of financial institutions*. Prentice-Hall, New Jersey.
- HESSE H., ČIHÁK M., 2007: *Co-operative Banks and Financial Stability*, IMF Working Paper 2, 1-36.
- JENSEN M.C., MECKLING W.C., 1976: *The Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics 3, 305-360.
- KATA R., 2008: *Koncepcja relationship banking w działaniu banków spółdzielczych na rynku finansowym*, OPTIMUM - Studia Ekonomiczne 2(38), 113-124.
- KATA R., 2016: *Zmiany w mikroekonomicznym i sektorowym modelu bankowości spółdzielczej w Polsce*, Roczniki Naukowe SERiA XVIII(4), 131-138.
- KAY J., 2006: *The mutual interest in building trust still remains*, Financial Times, April 26.
- KNF, 2015: *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa.
- KNF, 2017: *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2016 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa.
- NBP, 2017: *Raport o stabilności systemu finansowego*, NBP, Warszawa.
- REY P., TIROLE J., 2007. *Financing and Access in Cooperatives*, International Journal of Industrial Organization 25, 1061-1088.
- SIUDEK T., 2011: *Bankowość spółdzielcza w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej – wymiar ekonomiczny, organizacyjny i społeczny*, Wyd. SGGW, Warszawa.
- TAYLOR R.A., 1971: *The Credit Union as a Cooperative Institution*, Review of Social Economy 29, 206-217.
- ZALESKO M., 2007: *Wybrane aspekty teorii praw własności*, [w]: B. Polzakiewicz, J. Boehlke (red.), *Własność i kontrola w teorii i praktyce*, Wyd. UMK, Toruń.

## Summary

The paper analyzes the economic and financial condition and structural problems of co-operative banks in Poland in the years 2012-2016 as reasons to change the microeconomic model of cooperative banks. In the context of the scale and scope of banking activity and the type of relationship with customers, three models of banks' operations have been identified: conservative, sustainable and expansive. The advantages and weaknesses of these models have also been described in the context of the development of cooperative banks.

**Key words:** cooperative banks, banks' business model, relationship banking

### Informacja o autorze:

**Dr hab. Ryszard Kata Prof. UR**

Uniwersytet Rzeszowski,  
Wydział Ekonomii,  
Katedra Finansów  
ul. M. Cwiklińskiej 2,  
35-601 Rzeszów  
e-mail: rkata@univ.rzeszow.pl