

MODELE FUNKCJONOWANIA ZRZESZEŃ W EUROPEJSKIEJ BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ – MOŻLIWOŚCI ADAPTACYJNE W WARUNKACH POLSKICH

SYGN. WIB PAB 16/2022



Raport opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego
Fundacji Warszawski Instytut Bankowości

Warszawa, październik 2022

 PROGRAM
ANALITYCZNO
BADAWCZY

O Raporcie

Raport **Modele funkcjonowania zrzeszeń w europejskiej bankowości spółdzielczej – możliwości adaptacyjne w warunkach polskich** został opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego Fundacji Warszawski Instytut Bankowości

Autorzy:

Raport przygotowany przez zespół w składzie:

dr Krzysztof Kil (Kierownik Projektu)

– adiunkt w Katedrze Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

prof. dr hab. Ewa Miklaszewska

– kierownik Katedry Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

dr hab. Mateusz Folwarski

– adiunkt w Katedrze Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, zastępca dyrektora Instytutu Finansów.

dr Marcin Idzik

– adiunkt w Katedrze Ekonomii Międzynarodowej i Agrobiznesu SGGW w Warszawie.

mgr Bartłomiej Balawejder

– asystent w Katedrze Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

mgr Magdalena Sadowska

– doktorantka w Katedrze Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



O Programie

Program Analityczno-Badawczy przy Fundacji WIB powstał w 2019 roku jako odpowiedź na potrzeby sektora bankowego w zakresie analizy zjawisk, tworzenia opracowań i porządkowania wiedzy w obszarach cyberbezpieczeństwa i nowych technologii, a także szeroko rozumianego otoczenia sektora bankowego, kształtującego warunki działania banków w Polsce. Prace analityczno-badawcze w ramach programu realizowane są pod kątem możliwości praktycznego wykorzystania ich wyników w celu rozwoju sektora bankowego, podnoszenia poziomu bezpieczeństwa usług oraz kreowania wartości dla klientów bankowości. PAB WIB kładzie duży nacisk na rozwój współpracy ze środowiskami akademickimi i eksperckimi, poszukując synergii w zakresie zainteresowań badawczych autorów oraz potrzeb rozwojowych sektora bankowego.

W ramach programu realizowane są analizy i badania w następujących obszarach:

-  **Nowe technologie i cyberbezpieczeństwo**
-  **Zdolność banków do finansowania gospodarki**
-  **Bankowość spółdzielcza**
-  **Rynek nieruchomości**
-  **Zielony ład i finansowanie energetyki odnawialnej**
-  **Finansowanie projektów innowacyjnych**

Kontakt:

dr Andrzej Banasiak
Koordynator Programu
m: 696 405 104
e: abanasiak@wib.org.pl

Jacek Gieorgica
m: 603 626 254
e: jgieorgica@wib.org.pl

Warszawski Instytut Bankowości
00-380 Warszawa, ul. Kruczkowskiego 8
t: (22) 182 31 70
e: pab@wib.org.pl

Agnieszka Nierodka
m: 607 484 391
e: anierodka@wib.org.pl

dr Tomasz Pawlonka
m: 505 917 778
e: tpawlonka@wib.org.pl



Spis treści

	Wstęp	6
	ROZDZIAŁ I. Przegląd i analiza dotychczasowych doświadczeń wybranych krajów UE w zakresie struktury rynku i roli banków spółdzielczych w kontekście stosowanego modelu integracji	8
	1.1. Pozycja banków spółdzielczych na rynku europejskim i ich struktura organizacyjna	9
	1.2. Kraje o zintegrowanym modelu sektora banków spółdzielczych	13
	1.3. Kraje o niezintegrowanym modelu bankowości spółdzielczej	17
	1.4. Rola Systemów Ochrony Instytucjonalnej w reformach europejskiej bankowości spółdzielczej	21
	1.5. Znaczenie banków spółdzielczych działających w modelach zintegrowanych i niezintegrowanych	22
	1.6. Podsumowanie	23
	ROZDZIAŁ II. Efektywność i konsolidacja instytucjonalna banków spółdzielczych w kontekście modeli integracyjnych	24
	2.1. Ogólna charakterystyka efektywności europejskiej bankowości spółdzielczej	25
	2.2. Analiza wskaźnikowa wyników europejskich zrzeszeń spółdzielczych – modele zintegrowane i niezintegrowane	29
	2.3. Konsolidacja instytucjonalna w bankowości spółdzielczej w Niemczech	32
	2.4. Konsolidacja instytucjonalna w bankowości spółdzielczej w Austrii	36
	2.5. Podsumowanie	41
	ROZDZIAŁ III. Wpływ modelu bankowości spółdzielczej na efektywność banków spółdzielczych w wybranych krajach Unii Europejskiej – wyniki badania panelowego	42
	3.1. Opis badania	43
	3.2. Rola modelu integracji w kształtowaniu efektywności banków spółdzielczych w świetle wyników badania panelowego	46
	3.3. Badanie panelowe efektywności banków spółdzielczych z uwzględnieniem okresu pandemii	47
	3.4. Podsumowanie	49
	ROZDZIAŁ IV. Kompetencje i uprawnienia w zakresie wspólnych procesów produktowych oraz innych obszarów działalności bankowej w niemieckich i austriackich grupach banków spółdzielczych	50
	4.1. Obszar analizy	51
	4.2. Raiffeisen Banking Group Austria	51
	4.3. Volksbanken Austria	64
	4.4. Uwspólnianie produktów i procesów w niemieckim sektorze banków spółdzielczych	70
	4.5. Podsumowanie	72



V	ROZDZIAŁ V. Współpraca biznesowa w ramach zrzeszeń banków spółdzielczych Niemiec i Austrii – wyniki badania ankietowego	74
	5.1. Opis badania ankietowego	75
	5.2. Wyniki badania ankietowego w zakresie uwspólnienia produktów w bankach spółdzielczych Austrii i Niemczech	75
	5.3. Wyniki badania ankietowego w zakresie uwspólniania procesów zarządzania ryzykiem	77
	5.4. Wyniki badania ankietowego w zakresie uwspólniania procesów technologicznych	79
	5.5. Wyniki badania ankietowego w zakresie uwspólniania działań marketingowych, budowy marki, relacji z udziałowcami, zarządzania kapitałem i restrukturyzacji oraz struktury rynku	81
	5.6. Podsumowanie	83
VI	ROZDZIAŁ VI. Analiza preferencji kadry zarządzającej w zakresie działań integracyjnych w obszarze produktowym i pozaproduktowym – wyniki badania ankietowego w polskim sektorze banków spółdzielczych	84
	6.1. Opis badania ankietowego	85
	6.2. Analiza wyników badania ankietowego kierowanego do kadr zarządzających bankami spółdzielczymi w Polsce w zakresie obszarów możliwej integracji	85
	6.3. Analiza wyników badania ankietowego kierowanego do kadr zarządzających bankami spółdzielczymi w Polsce w zakresie potencjalnych korzyści i kosztów procesów integracyjnych	90
	6.4. Analiza wyników badania ankietowego w zakresie barier dla procesów integracyjnych	91
	6.5. Podsumowanie	94
VII	ROZDZIAŁ VII. Analiza korzyści biznesowych uwspólniania procesów i usług w polskiej bankowości spółdzielczej oraz kwestii ochrony konkurencji rynkowej w świetle ankiety konsumenckiej	96
	7.1. Motywacja i opis badania ankietowego	97
	7.2. Analiza wyników badania ankietowego w zakresie kierunków uwspólniania usług i procesów	98
	7.3. Analiza wyników badania ankietowego w zakresie konsekwencji dla konkurencji rynkowej	102
	7.4. Podsumowanie i kierunki dla dalszych badań	108
VIII	ROZDZIAŁ VIII. Wnioski i rekomendacje	110
	Bibliografia	113
	Spis tabel	117
	Spis rysunków	119
	Spis wykresów	120
	Aneksy	123
	Aneks 1. Formularz badania ankietowego – kadra zarządzająca banków spółdzielczych w Austrii i Niemczech	123
	Aneks 2. Formularz kwestionariusza ankietowego kierowanego do kadry zarządzającej banków spółdzielczych w Polsce, dotyczącego gotowości do wdrażania wspólnych rozwiązań w zakresie działalności banków spółdzielczych	125
	Aneks 3. Formularz kwestionariusza ankietowego kierowanego do klientów banków spółdzielczych w Polsce, dotyczącego zakresu i satysfakcji z oferty produktowej banków oraz postrzegania procesów integracyjnych w obszarze produktowym jako czynnika zmian konkurencyjnych na rynku właściwym	131

Wstęp

Bankowość spółdzielcza w Europie pełni ważną rolę w rozwoju społeczności lokalnych, nie tylko w zakresie dostarczania kapitału, ale również poprzez działania wspierające lokalne inicjatywy¹. Banki spółdzielcze, mając lokalny zakres działalności, w lepszy sposób dopasowują ofertę do potrzeb osób prywatnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw, stanowiących zdecydowaną większość klientów tych banków. Doświadczenia z lat 2007-2019 pokazały, że lokalny charakter działalności oraz unikanie podejmowania ryzykownych działań ograniczyły negatywny wpływ światowego kryzysu finansowego na europejską bankowość spółdzielczą. Również podczas kryzysu ekonomicznego w 2020 roku wywołanego pandemią koronawirusa, banki spółdzielcze aktywnie włączyły się w działania, mające na celu minimalizowanie skutków kryzysu dla swoich klientów, w szczególności MŚP, które w wielu przypadkach musiały istotnie ograniczyć skalę swojej działalności i niejednokrotnie nie były w stanie regulować swoich zobowiązań².

Banki spółdzielcze stanowią ważną część polskiego sektora bankowego, szczególnie istotną dla obsługi finansowej środowisk lokalnych. Pomimo wysokiego zaufania społecznego, braku negatywnych konsekwencji finansowych i reputacyjnych wynikających z zaangażowania w kredyty mieszkaniowe indeksowane i waloryzowane walutą obcą, ich pozycja konkurencyjna jest w obecnych realiach makroekonomicznych i rynkowych trudna. Dla dalszego rozwoju i poprawy pozycji konkurencyjnej tego segmentu rynku bankowego oprócz tworzenia wartości w wymiarze społecznym, konieczna jest odpowiednia rentowność banków i atrakcyjność ich oferty produktowej dla klienta.

Sprostanie istniejącym (ekonomicznym) i nowym (technologicznym, środowiskowym) wyzwaniom wymaga współpracy całego sektora. W ostatnich latach banki spółdzielcze zdecydowały się, za namową regulatora, na ściślejszą integrację finansową wokół IPS-ów, co zaowocowało wzmocnieniem ich pozycji

konkurencyjnej. Jednak w sektorze banków spółdzielczych ciągle obserwuje się wyjątkowo niski poziom uwspólniania procesów i technologii. Również w zakresie promocji bankowości spółdzielczej, działania prowadzone przez banki i zrzeszenia wydają się być niewystarczające.

Rozwiązania strukturalne w obrębie bankowych grup spółdzielczych i model zarządzania wewnątrz grupy powinny uwzględniać fakt istnienia indywidualnie opracowywanych strategii i celów poszczególnych banków, związanych z koniecznością elastycznego działania w odpowiedzi na potrzeby lokalnych klientów oraz zapewnienia efektywności operacyjnej, w tym osiągnięcia korzyści skali. Ze względu na znajomość rynków lokalnych niezależnie funkcjonujące banki spółdzielcze są w stanie lepiej reagować na potrzeby swoich klientów oraz zaoferować im odpowiednie rozwiązania finansowe i lepiej ocenić poziom ryzyka związanego z udzielanymi kredytami. Jednak korzystając z zalet bankowości relacyjnej, banki spółdzielcze tracą korzyści wynikające z efektów skali działania oraz szerszej promocji marki spółdzielczej. Z tego powodu większość europejskich banków spółdzielczych zdecydowała się na utworzenie lub przekazanie decyzyjnych uprawnień do organizacji centralnych, które umożliwiają im korzystanie z korzyści skali, bez uszczerbku dla ich modelu relacyjności. Pod względem strukturalnym banki spółdzielcze muszą natomiast decydować, które działania zostaną przeniesione do szczebla centralnego, a które pozostaną w bankach lokalnych³.

Integracja banków spółdzielczych stanowi istotny aspekt decyzyjny w zakresie ich działalności, w szczególności w obliczu restrykcyjnych wymogów kapitałowych nałożonych na podmioty bankowe m.in. przez regulacje bazylejskie, oraz malejącej rentowności w całym europejskim sektorze bankowym, częściowo w efekcie pandemii COVID-19⁴. Małe banki spółdzielcze, postawione przed koniecznością wypełnienia

¹ M. Grabowski, J. Skorwider, *Rola banków spółdzielczych w finansowaniu rozwoju obszarów wiejskich*, „Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum”, nr 11 (2), 2012, s. 64-72.

² EACB, *EACB welcomes EC communication on banks and Covid-19*, 2020, <https://www.eacb.coop/en/news/covid-19.html>, dostęp: 20.11.2021 r.

³ T. Theurl, E. Meyer, *Banques coopératives allemandes: structure, gouvernance et nouveaux défis*, „Revue D'économie Financière, Association Déconomie Financière”, nr 0 (2), 2019, s. 265-279.

⁴ É. Fernandez-Bollo, D. Andreeva, M. Grodzicki, L. Handal, R. Portier, *Euro area bank profitability and consolidation*, „Revista de Estabilidad Financiera”, nr 40, 2021.



restrykcyjnych norm dotyczących kapitałów czy płynności, niejednokrotnie samodzielnie nie były w stanie sprostać tym wymogom. Silniejsza integracja grup spółdzielczych, od strony regulacyjnej przejawiająca się m.in. przez wdrożenie instytucjonalnych systemów ochrony, umożliwiła wielu bankom spółdzielczym dalsze funkcjonowanie z przystosowaniem się do pokryzysowych regulacji. Toteż kwestia dalszej integracji sektora spółdzielczego stanowi ważny aspekt badań w zakresie determinant możliwości poprawy efektywności banków spółdzielczych, zarówno w Europie, jak i w Polsce.

Ważnym obszarem decyzyjnym jest nie tylko potencjalna konsolidacja sektora, ale centralizacja procesów przez niezależne podmioty. Pomimo obserwowanych od wielu lat prób podejmowania działań w obszarze centralizacji procesów w bankowości spółdzielczej w Polsce, zarówno na poziomie poszczególnych zrzeszeń, jak i na poziomie międzyzrzeszeniowym, do tej pory jedynie bardzo nieliczne projekty doczekały się realizacji, a wspólne działania mają charakter silnie fragmentaryczny (np. w zakresie bankowości mobilnej). Także potrzeba działań integracyjnych w następstwie pandemii COVID-19, silna w okresie początkowym, znacznie osłabła w ostatnich miesiącach. Trudna sytuacja finansowa banków zrzeszających, wymagająca w ostatnich latach realizacji programów naprawczych i podwyższania kapitału, wynikająca m.in. ze znaczących odpisów z tytułu utraty wartości kredytów i inwestycji, stanowi

dotatkowy argument wspierający postulat konieczności przeprowadzenia analiz w zakresie możliwości ewolucji modelu zrzeszeniowego w Polsce i rozważenia możliwości wykorzystania wzorców wypracowanych w krajach europejskich.

W Europie istnieją modele bankowości spółdzielczej częściowo zintegrowane, oparte na silnej współpracy biznesowej pomiędzy bankami spółdzielczymi a zrzeszeniem, w których obserwuje się istotne efekty skali i zakresu, przy zachowaniu znaczącej autonomii banków zrzeszonych. Przykładem tego typu rozwiązań jest model austriacki oraz model niemiecki, gdzie banki spółdzielcze pozostają niezależnymi podmiotami, ale efektywnie współpracują ze sobą, aby uzyskać dostęp do szerszego katalogu usług, takich jak zaawansowane produkty bankowości korporacyjnej, fundusze inwestycyjne i ubezpieczenia. Jednocześnie wspólny system ochrony instytucjonalnej wymaga istotnej współpracy w zarządzaniu ryzykiem grupy. Niemniej jednak organy centralne grupy nie mają uprawnień do wydawania instrukcji bankom⁵.

W konsekwencji pojawia się pytanie o możliwość wykorzystania dotychczasowych doświadczeń europejskich w zakresie budowania współpracy biznesowej banków spółdzielczych w ramach modeli częściowo zintegrowanych na gruncie polskiego rynku bankowości spółdzielczej, co stanowi główny przedmiot analiz niniejszego raportu.

⁵ T. Theurl, E. Meyer, *Banques coopératives allemandes...*, op. cit.



Przegląd i analiza dotychczasowych doświadczeń wybranych krajów UE w zakresie struktury rynku i roli banków spółdzielczych w kontekście stosowanego modelu integracji





1.1. Pozycja banków spółdzielczych na rynku europejskim i ich struktura organizacyjna

Europejska bankowość spółdzielcza jest silnie zróżnicowana pod względem stopnia rozwoju, wykorzystywanego modelu działalności oraz kondycji finansowej zarówno grup bankowych, jak i poszczególnych banków. Aktualnie najlepiej rozwinięte sektory bankowości spółdzielczej w krajach Unii Europejskiej funkcjonują w Niemczech oraz Francji, gdzie suma aktywów spółdzielczych grup bankowych w 2020 roku przekroczyła 1 mld euro. Sumę bilansową w wysokości przekraczającej 100 mln euro posiadały w 2020 roku banki spółdzielcze w Holandii, Austrii, Włoszech, Danii, Finlandii oraz Hiszpanii (tabela 1). Bankowość spółdzielcza we Francji oraz Niemczech charakteryzuje się także

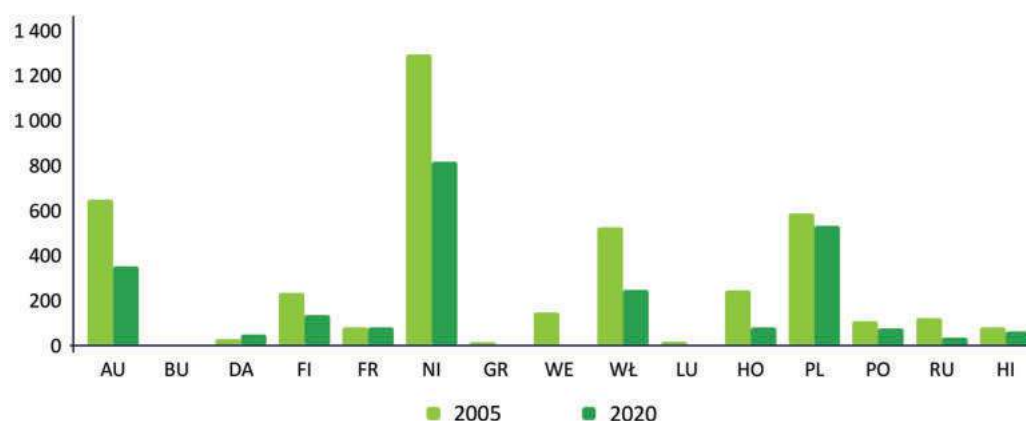
znacznie wyższymi od pozostałych europejskich grup spółdzielczych kwotami udzielonych kredytów oraz przyjętych depozytów. Poszczególne kraje różnią się także liczbą instytucji kredytowych funkcjonujących w formie spółdzielni. Największą ich liczbą jest obserwowana w Niemczech, Polsce i Austrii (wykres 1).

Mimo, iż wszystkie europejskie spółdzielcze grupy bankowe wywodzą się od dwóch niemieckich koncepcji organizacji ruchu spółdzielczego, ich rozwój historycznie ewoluował w różnych kierunkach. Część grup pozostała wierna oryginalnym ideom spółdzielczym i wąsko zdefiniowanemu modelowi działania, podczas gdy inne rozszerzyły swoją działalność o szeroko zdefiniowane i złożone usługi. Ponadto grupy te wykazują różny poziom integracji, co stanowi główny obszar analiz w dalszej części opracowania.

Tabela 1. Największe bankowe grupy spółdzielcze w Unii Europejskiej w 2020 roku

Kraj	Nazwa spółdzielczej grupy bankowej	Suma aktywów (mln EUR)	Depozyty klientów (mln EUR)	Kredyty udzielone klientom (mln EUR)
Francja	Credit Agricole	2 217 512	963 433	965 490
	BPCE	1 446 269	630 837	746 809
	Credit Mutuel	1 021 610	522 100	530 600
Niemcy	Co-operative Financial Network	1 475 929	937 876	890 576
Holandia	Rabobank	632 258	360 985	409 381
Austria	Österreichische Raiffeisenbanken	349 375	227 865	230 780
Włochy	Federacasse (BCC)	254.759	172 374	133 400
Dania	Nykredit	223 865	11 842	191 075
Finlandia	OP Financial Group	160 207	70 940	93 367
Hiszpania	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	123 984	95 065	68 360

Źródło: EACB, Key statistics – financial indicators 2020, <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>, dostęp 01.02.2022 r.



Wykres 1. Liczba banków spółdzielczych w wybranych krajach Europy w latach 2005 i 2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów EACB za lata 2005 i 2020.

**Tabela 2.** Geneza koncepcji organizacyjnej wybranych europejskich grup spółdzielczych

Kraj	Nazwa spółdzielczej grupy bankowej	Pierwotna koncepcja
Francja	Credit Agricole BPCE Credit Mutuel	Raiffeisen Schulze Raiffeisen
Niemcy	Co-operative Financial Network	Raiffeisen/Schulze
Holandia	Rabobank	Raiffeisen
Austria	Österreichische Raiffeisenbanken Volksbanken	Raiffeisen Schulze
Włochy	Federacasse (BCC) Banche Popolari	Raiffeisen Schulze
Finlandia	OP Financial Group POP Group	Raiffeisen Raiffeisen
Polska	SGB BPS	Raiffeisen/Schulze*

* Koncepcja powstawania pierwszych spółdzielni na ziemiach polskich zależna była od geograficznego położenia w ramach poszczególnych zaborów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: EACB, Models of groups and networks of co-operative banks, 2021, <http://www.eacb.coop/en/co-operative-banks-models-groups-and-networks.html>; P. Kalmi, Cooperative Banks in Finland, [w:] Credit Cooperative Institutions in European Countries, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016; R. Ayadi, D.T. Llewellyn, R.H. Schmidt, E. Arbak, W.P. De Groen, Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe. Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks, CEPS, Brussels 2010; S. Karafolas (red.) Credit Cooperative Institutions in European Countries, Springer, Cham 2016; S. Cornée, L. Fattobene, M. Migliorelli, An Overview of Cooperative Banking in Europe, [w:] New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis, M. Migliorelli (red.), Palgrave Macmillan, Cham 2018.

Problematyka poziomu integracji bankowych sieci spółdzielczych nie dotyczy jedynie struktury organizacyjnej, lecz również odnosi się do kwestii takich jak wzajemne wsparcie w ramach grupy czy budowanie wspólnej silnej marki⁶. Integracja może opierać się też m.in. o centralizację wspólnych usług, takich jak reprezentacja podmiotów należących do grupy czy doradztwo strategiczne. Miarą integracji są także kwestie zarządzania ryzykiem, płynnością, nadzór nad bankami lokalnymi czy fuzje i przejęcia dokonywane wewnątrz sieci⁷. Banki spółdzielcze integrują się również po to, aby spełnić wymogi ostrożnościowe wynikające z aktualizowanych regulacji bazylejskich. Dzięki wspólnemu wykazywaniu składników kapitałów, banki te mają możliwość wspólnie wypełniać wymagania regulacyjne. Presje na integrację bankowości spółdzielczej mogą również pochodzić od regulatorów. Instytucje silniejsze kapitałowo, o jasno sprecyzowanym ładzie korporacyjnym, są przez

regulatora postrzegane jako bezpieczniejsze oraz w niektórych przypadkach „zbyt duże, by upaść”⁸, co daje im przewagę w przypadku wystąpienia szoków ekonomicznych.

Na podstawie analizy literatury zidentyfikowano dwa dominujące modele bankowości spółdzielczej występujące w 17 krajach należących do Unii Europejskiej: zintegrowany bądź niezintegrowany (tabela 3). Model zintegrowany charakterystyczny jest dla: Austrii, Bułgarii, Niemiec, Finlandii, Francji, Luksemburga, Holandii, Portugalii oraz Rumunii. Model niezintegrowany występuje w bankowości spółdzielczej w następujących krajach: Cypr, Czechy, Hiszpania, Grecja, Węgry, Irlandia, Włochy oraz Polska.

Wpływ poziomu integracji banków spółdzielczych na ich efektywność pojawia się w literaturze jako częsty problem badawczy. Na przykład M. Destrocher oraz K.P. Fischer w przeprowadzonych badaniach dla okresu 1996–2002 pokazali, że systemy

⁶ R. Ayadi, D.T. Llewellyn, R.H. Schmidt, E. Arbak, W.P. De Groen, *Investigating Diversity...* op. cit., s. 2122.

⁷ D. McKillop, D. French, B. Quinn, A.L. Sobiech, J.O.S. Wilson, *Cooperative financial institutions: a review of the literature*, „International Review of Financial Analysis”, nr 71, 2020, s. 3.

⁸ International Cooperative Banking Association, *Regulation and sustainability of cooperative banks: a cross country study*, Brussels 2020, s. 23.



zintegrowane charakteryzują się zarówno mniejszą zmiennością wyników, jak i mniejszymi preferencjami dotyczącymi wydatków. Ponadto instytucje funkcjonujące w takim modelu mają tendencję do osiągania większej efektywności. Integracja sprzyja również obniżaniu kosztów prowadzenia grupy, poprzez łączenie funkcji planowania strategicznego oraz zarządzania aktywami na poziomie centralnym⁹. Na większą stabilność oraz efektywność systemów zintegrowanych bankowości spółdzielczej wskazują także badania prowadzone przez S. Cornée, L. Fattobene, M. Migliorelli¹⁰.

Poziom integracji instytucji spółdzielczych w Europie determinowany jest także przez ich status prawny. Banki spółdzielcze mają silniej rozwinięte procedury i systemy niż spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe lub pożyczkowe (*credit unions*), co przekłada się na ich wyższy poziom integracji¹¹. Kasy pożyczkowe charakteryzują się z kolei stosunkowo niskim poziomem integracji¹².

Głównym czynnikiem odróżniającym banki spółdzielcze od kas jest struktura własności, ponieważ kasy pożyczkowe stanowią własność zazwyczaj władz publicznych lub prywatnych fundacji, podczas gdy banki spółdzielcze są własnością swoich członków¹³. Brak integracji kas pożyczkowych przyczynia się do ich większej wrażliwości na szoki (np. w Czechach) niż zintegrowanych banków spółdzielczych (np. w Austrii)¹⁴.

Finansowe instytucje spółdzielcze, niezależnie od tego, czy mają formę banków spółdzielczych, kas oszczędnościowo-kredytowych czy spółdzielni kredytowych, różnią się w swojej strukturze także z powodu doświadczeń historycznych, które wpływały na kierunek ich rozwoju w danym kraju. W niektórych krajach Unii Europejskiej rozwinęły się duże banki spółdzielcze o zasięgu ogólnokrajowym, a nawet międzynarodowym, posiadające ugruntowaną pozycję na rynku, podczas gdy w innych krajach model ten został zamieniony na struktury bardziej nowoczesne¹⁵.

⁹ M. Desrochers, K.P. Fischer, *The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance*, „Annals of Public and Cooperative Economics”, nr 76 (3), 2005, s. 307-354.

¹⁰ S. Cornée, L. Fattobene, M. Migliorelli, *Charakterystyka bankowości spółdzielczej w Europie*, [w:] *Nowa bankowość spółdzielcza w Europie. Strategie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie*, M. Migliorelli (red.), Wydawnictwo BODIE, Poznań 2020, s. 33-56.

¹¹ International Cooperative Banking Association, *Regulation and sustainability...*, op. cit., s. 13.

¹² R. Ayadi, *Banking Business Models. Definition, Analytical Framework and Financial Stability Assessment*, Springer, Basingstoke 2019 cyt. za: D. McKillop, D. French, B. Quinn, A.L. Sobiech, J.O.S. Wilson, *Cooperative financial institutions...*, op. cit., s. 3.

¹³ S. Cornée, L. Fattobene, M. Migliorelli, *Charakterystyka bankowości spółdzielczej...*, op. cit., s. 50.

¹⁴ M. Kuc, P. Teply, *a Rollercoaster Ride of Czech Credit Unions*, „Procedia Economics and Finance”, nr 25, 2015, s. 239-248.

¹⁵ S. Karafolas, *Preface*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. vvii.



Tabela 3. Modele bankowości spółdzielczej w wybranych krajach Unii Europejskiej w świetle dotychczasowych badań

Kraj	R. Ayadi i inni 2010	M. Migliorelli (red.) 2018	D. McKillop i inni 2020	S. Karafolas (red.) 2016	ICBA, ICA 2020	Pozostała literatura
Austria	AU	zintegrowany	zintegrowany		zintegrowany	
Bułgaria	BU			zintegrowany		zintegrowany ²⁾
Cypr	CY			niezintegrowany		
Czechy	CZ				niezintegrowany	niezintegrowany ³⁾
Niemcy	NI	zintegrowany	zintegrowany	zintegrowany	zintegrowany	
Hiszpania	HI	niezintegrowany	zintegrowany ¹⁾	niezintegrowany	niezintegrowany	
Finlandia	FI	zintegrowany	zintegrowany	zintegrowany	zintegrowany	
Francja	FR	zintegrowany	zintegrowany	zintegrowany		
Grecja	GR			niezintegrowany		niezintegrowany ⁴⁾
Węgry	WG		niezintegrowany	niezintegrowany		
Irlandia	IR			niezintegrowany	niezintegrowany	
Włochy	WL	niezintegrowany	niezintegrowany	niezintegrowany	niezintegrowany	
Luksemburg	LU		zintegrowany		zintegrowany	
Holandia	HO	zintegrowany	zintegrowany	zintegrowany	zintegrowany	
Polska	PL		niezintegrowany			
Portugalia	PO		zintegrowany	zintegrowany	zintegrowany	
Rumunia	RO			zintegrowany		zintegrowany ⁵⁾

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Ayadi, D.T. Llewellyn, R.H. Schmidt, E. Arbak, W.P. De Groen, Investigating Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe. Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks, *Centre for European Policy Studies, Brussels* 2010; M. Migliorelli (red.), *New Cooperative Banking in Europe, Palgrave Macmillan, Cham* 2018; D. McKillop, D. French, B. Quinn, A.L. Sobiech, J.O.S. Wilson, Cooperative financial institutions: a review of the literature, „*International Review of Financial Analysis*”, nr 71, 2020; S. Karafolas (red.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries, Springer, Cham* 2016 (rozdziały dotyczące: Bułgarii, Cypru, Niemiec, Hiszpanii, Finlandii, Francji, Grecji, Węgier, Irlandii, Włoszech, Holandii, Portugalii oraz Rumunii); K. Kil, E. Miklaszewska, M. Folwarski, M. Idzik, Raport wpływ pandemii COVID-19 na banki spółdzielcze w Polsce: zagrożenia i średniookresowe działania dostosowawcze, *WIB, Warszawa* 2021; ICBA, Regulation and sustainability of cooperative banks: a cross country study, *International Cooperative Banking Association, International Cooperative Alliance, Brussels*, 2020;

¹⁾ Reforma pokryzysowa miała na celu dążenie do integracji sektora bankowości spółdzielczej w tym kraju.

²⁾ <https://www.ccbank.bg/en/about-ccb/profile>, dostęp 5.06.2022 r.;

³⁾ M. Kuc, P. Teply, *A Rollercoaster Ride of Czech Credit Unions*, „*Procedia Economics and Finance*”, nr 25, 2015, s. 239-248.

⁴⁾ <https://www.este.gr/en/co-operative-credit-in-greece>, dostęp 5.06.2022 r.

⁵⁾ <https://noul.creditcoop.ro/ro/o-lume-aparte>, dostęp 5.06.2022 r.



1.2. Kraje o zintegrowanym modelu sektora banków spółdzielczych

Systemy bankowości spółdzielczej o modelu zintegrowanym dzielone są w literaturze na dwa rodzaje:

- 1) całkowicie zintegrowane, oraz
- 2) zintegrowane częściowo¹⁶.

Podział ten uwzględnia zakres czynności przekazywanych z banków lokalnych do wykonania przez instytucję centralną. Integracja sektora bankowości spółdzielczej sprzyja zwiększaniu zyskowności oraz budowaniu odpowiedniej bazy kapitałowej.

Do działań, jakie sektory spółdzielcze mogą wdrożyć w celu większej integracji, należą m.in. współpraca w kwestiach utrzymania systemów informatycznych, obsługa bankomatów, sprawozdawczość, infolinie dla klientów czy bezpieczeństwo teleinformatyczne¹⁷.

Austria

Rozwojowi spółdzielczości kredytowej w Austrii w połowie XIX wieku sprzyjał ekonomiczny liberalizm oraz utrzymujący się od dawna brak wolności spowodowany sytuacją polityczną w kraju¹⁸. Austriackie banki spółdzielcze, mimo iż zakładane były w oparciu o idee niemieckich działaczy społecznych, obecnie charakteryzują się odmiennym sposobem działania. Różnica widoczna jest przede wszystkim w przypadku instytucji centralnych, które w Austrii oprócz pełnienia roli banku centralnego dla banków spółdzielczych, są również dużymi bankami komercyjnymi¹⁹.

Austriackie banki spółdzielcze od niemieckich odróżnia również kwestia instytucji zrzeszającej, która w tym kraju powstała znacznie później. Wynikało to z faktu, iż Austria była krajem wielonarodowościowym, co znacznie utrudniało stworzenie zrzeszenia spółdzielni. Powstanie pierwszej instytucji zrzeszającej możliwe było dopiero w 1872 roku, czyli ponad 20 lat po założeniu, opartego na idei banków ludowych, pierwszego banku spółdzielczego w tym państwie. Idea Raiffeisena dotarła do Austrii później niż koncepcja Schulzego i rozprzestrzeniła się w tym

kraju za pośrednictwem niemieckich publikacji. Celem banków spółdzielczych zakładanych w oparciu o tę filozofię było, podobnie jak w Niemczech, minimalizowanie niedoboru środków finansowych wśród ubogiej wiejskiej ludności²⁰.

Sektor bankowości spółdzielczej w Austrii tworzący przez dwie grupy spółdzielcze (Raiffeisen oraz Volksbanken), podobnie jak w Niemczech ma charakter zintegrowany, jednakże poziom tej integracji jest niższy niż w Finlandii, Francji czy Holandii²¹. Mniejszy stopień koncentracji polega na delegowaniu zadań do instytucji centralnej w bardziej ograniczonym stopniu niż w przypadku modelu w pełni zintegrowanego. W ten sposób banki lokalne oraz regionalne mają dość znaczny zakres niezależności w swojej działalności²². W Austrii i Niemczech model działalności banków spółdzielczych jest istotny również dlatego, gdyż mają one znaczenie systemowe. Główną różnicą w strukturze grup spółdzielczych w tych krajach jest status prawny instytucji centralnej, która w Austrii jest nie tylko bankiem centralnym dla spółdzielni, lecz także dużym bankiem komercyjnym²³.

Banki ludowe *Volksbanken* są grupą dwupoziomową tworzącą sieć *Volksbanken-Verbund*, do której należy instytucja centralna *Volksbank Wien AG* oraz 9 banków regionalnych²⁴. Druga spółdzielcza grupa bankowa w Austrii funkcjonująca pod szyldem Raiffeisena ma strukturę trójstopniową, w której banki lokalne są właścicielami banków regionalnych²⁵. W 2017 roku w wyniku procesów konsolidacyjnych rolę instytucji centralnej dla grupy bankowej Raiffeisen w Austrii przejął Raiffeisen Bank International (RBI). W 2020 roku grupę tworzyły 341 banki lokalne tworzące pierwszy poziom organizacyjny, które podlegały pod osiem banków regionalnych – reprezentantów drugiego poziomu w strukturze grupy²⁶. Szersza analiza podziału kompetencji dla bankowości spółdzielczej w Austrii została zaprezentowana w rozdziale 2.

¹⁶ International Cooperative Banking Association, *Regulation and sustainability*, op. cit., s. 23.

¹⁷ L. Kurkliński, *Zagrożenia egzystencjalne obecnego modelu polskiej bankowości spółdzielczej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 531, 2018, s. 289-298.

¹⁸ J. Brazda, H. Blisse, R. Schediwy, *Cooperative Banks in the Austrian Banking System*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 3.

¹⁹ H. Groeneveld, R. Di Salvo, J.S. Lopez, F. Di Leo, *National initiatives...*, op. cit., s. 135.

²⁰ J. Brazda, H. Blisse, R. Schediwy, *Cooperative Banks...*, op. cit., s. 3-4.

²¹ K. Kil, E. Miklaszewska, M. Folwarski, M. Idzik, *Wpływ pandemii COVID-19...*, op. cit., s. 21.

²² R. Ayadi, D.T. Llewellyn, R.H. Schmidt, E. Arbak, W.P. De Groen, *Investigating Diversity...*, op. cit., s. 101.

²³ H. Groeneveld, R. Di Salvo, J.S. Lopez, F. Di Leo, *Narodowe inicjatywy napędzające ewolucję sektora bankowości spółdzielczej*, [w:] *Nowa bankowość spółdzielcza w Europie. Strategie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie*, M. Migliorelli (red.), Wydawnictwo BODIE, Poznań 2020, s. 152-153.

²⁴ Volksbank Verbund, *Volksbank Verbund-Bericht 2018*, Wien 2019, s. 20.

²⁵ J. Brazda, H. Blisse, R. Schediwy, *Cooperative Banks...*, op. cit., s. 13.

²⁶ RBI, *Raiffeisen Bank International Annual Report 2021*, Vienna 2022, s. 20.



Bułgaria

Całkowicie scentralizowany sektor bankowości spółdzielczej występuje w Bułgarii. Jego podstawę stanowi Centralny Bank Spółdzielczy (Централна кооперативна банка АД – CBB), który jest jedynym bankiem spółdzielczym w tym państwie. Powołany został przez unię instytucji spółdzielczych składającą się z kilku regionalnych kas spółdzielczych oraz ponad 1100 instytucji spółdzielczych²⁷. Celem jego powołania była unifikacja sektora spółdzielczego w Bułgarii. Bank podlega nadzorowi Narodowego Banku Bułgarii. Struktura sektora spółdzielczego nie obejmuje banków regionalnych i lokalnych, jednakże istnieje ponad 250 podległych CBB oddziałów, które świadczą usługi bankowości spółdzielczej w całym kraju²⁸.

Finlandia

Geneza fińskiej bankowości spółdzielczej sięga początków XX wieku, gdy za pośrednictwem profesora helsińskiego uniwersytetu Hannesa Gebharda rozprzestrzeniła się w tym kraju koncepcja spółdzielni Raiffeisena. Mimo znacznej liczby banków oszczędnościowych, w Finlandii brakowało instytucji, które mogłyby kredytować ludność wiejską. Pierwsze tego typu instytucje były niewielkimi spółdzielniami, zazwyczaj obejmującymi obszar jednej parafii, dzięki czemu więzi pomiędzy członkami były silne²⁹.

Obecnie banki spółdzielcze w Finlandii funkcjonują w ramach grupy OP-Pohjola, która powstała w 2014 roku w wyniku licznych połączeń. Grupa reprezentuje jedną z najlepiej skonsolidowanych sieci spółdzielczych w Europie. Struktura funkcjonowania polega na stałym powiązaniu banków lokalnych z instytucją centralną, a kierownictwo wyższego szczebla wydaje instrukcje dla kadry zarządzającej na niższym poziomie. Mimo dużego znaczenia banku centralnego grupy, banki lokalne wciąż zachowują znaczny poziom niezależności, który polega m.in. na istnieniu autonomicznej rady nadzorczej oraz zarządu wybieranego przez członków³⁰.

Odmiernym od pozostałych europejskich grup spółdzielczych jest fakt, iż grupa OP Pohjola posiada dwie instytucje centralne, które dzielą pomiędzy siebie

zadania związane z funkcjonowaniem grupy. Pierwszą z nich jest Pohjola Bank, którego zadaniem jest udostępnianie usług bankowych zarówno dla członków grupy, jak i klientów zewnętrznych oraz zarządzanie pożyczkami międzybankowymi. Ponadto bank ten obsługuje kredyty dla klientów korporacyjnych, ubezpieczenia, a także zarządzanie majątkiem. Pohjola Bank został całkowicie wykupiony przez grupę OP-Pohjola w 2014 roku. Druga instytucja centralna to OP Financial Group Central Cooperative i zajmuje się ona zarządzaniem grupą, nadzorem, szkoleniem kadry zarządzającej, marketingiem oraz systemami płatności³¹.

W obliczu światowego kryzysu finansowego w OP-Pohjola doszło do znacznych zmian organizacyjnych polegających na ustaleniu wspólnej odpowiedzialności banków. Koncepcji tej sprzeciwili się 44 banki, które wystąpiły z grupy i utworzyły własną sieć lokalnych banków spółdzielczych pod nazwą POP Group. Organizacja ta charakteryzuje się brakiem wspólnej odpowiedzialności banków oraz zlecaniem firmom zewnętrznym wielu usług, które w OP-Pohjola organizowane są wewnątrz zrzeszenia. Grupa POP jest znacznie mniejsza oraz mniej znacząca w systemie bankowym Finlandii niż wspomniana wcześniej OP-Pohjola, o czym świadczy nie tylko liczba zatrudnionych, ale również liczba banków pozostających w zrzeszeniu³².

Fiński sektor bankowości spółdzielczej (reprezentowany przez OP Pohjola Group oraz POP Group) w wyniku wielu zmian organizacyjnych w okresie pokryzysowym zmienił się w model silnie zintegrowany uwzględniający wspólną odpowiedzialność wszystkich banków należących do grupy. OP Group stanowi obecnie obok holenderskiego Rabobanku jedną z najbardziej zintegrowanych spółdzielczych grup bankowych w Europie³³.

Francja

Francja jest krajem najczęściej wymienianym wśród przykładów zintegrowanego modelu bankowości spółdzielczej³⁴. Trzy francuskie konglomeraty spółdzielcze, Credit Agricole, Credit Mutuel oraz BPCE znajdują się wśród 15 największych banków w Europie pod względem wielkości aktywów³⁵.

²⁷ <https://www.ccbank.bg/en/za-ckb/history>, dostęp: 23.01.2022 r.

²⁸ M. Cottugno, V. Stefanelli, *Bulgarian Cooperative Banking*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 262.

²⁹ P. Kalmi, *Co-operative Banks in Finland* [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 43-44.

³⁰ H. Groeneveld, R. Di Salvo, J.S. Lopez, F. Di Leo, *National initiatives...*, op. cit., s. 136.

³¹ 8P. Kalmi, *Co-operative Banks in Finland*, op. cit., s. 48.

³² *Ibidem*, s. 46-47, 50.

³³ P. Kalmi, *Co-operative Banks in Finland*, op. cit., s. 43-47; R. Ayadi, D.T. Llewellyn, R.H. Schmidt, E. Arbak, W.P. De Groen, *Investigating Diversity...*, op. cit., s. 100-102.

³⁴ R. Ayadi, D. Cucinelli, W.P. De Groen, *Banking Business Models Monitor 2019: Europe. Performance, Risk, Response to Regulation and Resolution:2005-2017*, CEPS, Brussels, 2019, s. 19.

³⁵ S. Cornée, L. Fattobene, M. Migliorelli, *Charakterystyka bankowości spółdzielczej...*, op. cit., s. 41.



Centralizacja tych grup, mimo różnych sposobów zarządzania, widoczna jest przede wszystkim poprzez znaczny stopień integracji wewnętrznej w postaci mechanizmów wsparcia oraz zarządzania funduszami. Silna centralizacja spółdzielczości bankowej stanowi jednak wyzwanie dla zachowania spółdzielczego charakteru działalności tych instytucji³⁶.

Bankowość spółdzielcza we Francji ma charakter zintegrowanej sieci spółdzielczej, co oznacza, że banki lokalne, regionalne oraz instytucje centralne ściśle ze sobą współpracują³⁷. Model spółdzielczy ma kształt odwróconej piramidy, w której istnieją następujące poziomy: banki lokalne, takie jak Credit Agricole, Credit Mutuel, banki regionalne – Credit Agricole, Credit Mutuel, Caisse d’Epargne oraz instytucja centralna. Banki poziomu lokalnego są spółdzielniami, które są własnością swoich członków oraz kontrolują kolejny poziom – banki regionalne. Banki drugiego poziomu są spółdzielniami, które mają formę prawną oraz organizacyjną spółek akcyjnych. Instytucja centralna jest reprezentantem banków przed rządem oraz czuwa nad odpowiednim funkcjonowaniem tych banków. W przypadku Banque Populaire nie występuje poziom lokalny, natomiast posiadaczami udziałów w bankach regionalnych są bezpośrednio członkowie, osoby fizyczne oraz osoby prawne³⁸.

Pierwsze francuskie banki spółdzielcze powstawały już w pierwszej połowie XIX wieku i były organizacjami zrzeszającymi ludność funkcjonującą w podobnych warunkach ekonomicznych, niewyspecjalizowanych lub wyspecjalizowanych w jednym konkretnym kierunku. Banki te początkowo zajmowały się przyjmowaniem depozytów oraz udzielaniem kredytów, których klienci nie mogliby uzyskać w dużych bankach, kładąc jednocześnie silny nacisk na spółdzielczy charakter działalności. Obecnie banki te mają charakter instytucji uniwersalnych³⁹.

Współcześnie sektor bankowości spółdzielczej we Francji tworzą trzy grupy spółdzielcze: Credit Agricole Group, BPCE Group oraz Credit Mutuel Group. Pierwsza z nich ma charakter grupy zdecentralizowanej i jest największą pod względem kapitałów grupą bankową we Francji oraz drugą w Europie⁴⁰. Pierwsze banki

spółdzielcze Credit Agricole powstały w 1894 roku, natomiast w 1926 roku powołano Narodową Kasę Credit Agricole, która pełniła zadania instytucji centralnej dla grupy. Początkowo bank zajmował się jedynie obsługą rolników, z czasem jednak warunki prawne pozwoliły na rozszerzenie tej działalności także na przedsiębiorców⁴¹. BPCE jest drugą francuską grupą spółdzielczą składającą się z dwóch sieci: Caisse d’Epargne oraz Banque Populaire Group⁴². Banki te powstały głównie w celu bankowej obsługi rzemiosła oraz drobnego handlu, a ich znaczenie w sektorze bankowym Francji jest niższe niż pozostałych dwóch grup spółdzielczych⁴³. Trzecia grupa, Credit Mutuel jest najmniej scentralizowaną grupą spółdzielczą, jednak wykazuje najlepszy wskaźnik kapitału oraz stanowi drugą grupę pod względem udziału w rynku kredytów oraz liczby oddziałów⁴⁴. Geograficznie banki te powiązane są z regionem Alzacji, gdzie w 1882 roku powstała pierwsza taka instytucja. Obecnie mimo ogólnokrajowego zasięgu, największe zagęszczenie tych banków znajduje się w regionie Alzacji i Lotaryngii⁴⁵.

Holandia

Sektor bankowości spółdzielczej w Holandii reprezentowany jest przez grupę bankową Rabobank, która w 2020 roku była piątą wśród banków należących do EACB grupą zarówno pod względem sumy aktywów, jak i depozytów przyjmowanych od klientów oraz udzielanych im kredytów⁴⁶.

Pierwsza spółdzielnia kredytowa w Holandii powstała pod koniec XIX wieku. Bank ten prowadzony był początkowo, zgodnie z ideą Raiffeisena, przez kasjera pobierającego niewielkie wynagrodzenie. Odpowiedzialność członków była solidarna, a depozyt w banku złożyć mógł każdy, niezależnie od członkostwa. Banki centralne stanowiły nie tylko wsparcie w przezwyciężaniu trudności związanych z ograniczonym terenem działalności instytucji lokalnych, lecz zajmowały się również nadzorowaniem i kontrolą tych banków⁴⁷. Podział na północną oraz południową część kraju, którego efektem było powstanie dwóch instytucji centralnych, miał genezę w różnicach wyznaniowych powodujących powstanie podziałów. W części

³⁶ N. Richez-Battesti, G. Leseul, *Cooperative Banks in France...*, op. cit., s. 53-81.

³⁷ H. Groeneveld, R. Di Salvo, J.S. Lopez, F. Di Leo, *National initiatives to drive the evolution of the cooperative banking sector*, [w:] *New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, M. Migliorelli (red.), Palgrave Macmillan, Cham 2018, s. 131.

³⁸ N. Richez-Battesti, G. Leseul, *Cooperative Banks in France: Emergence, Mutations and Issues* [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 62-63.

³⁹ *Ibidem*, s. 55-56.

⁴⁰ EACB, Key Statistics, <https://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>, dostęp: 04.04.2022 r.

⁴¹ A. Alińska, *Bankowość spółdzielcza...*, op. cit., s. 19-20.

⁴² N. Richez-Battesti, G. Leseul, *Cooperative Banks in France...*, op. cit., s. 65-69.

⁴³ A. Alińska, *Bankowość spółdzielcza...*, op. cit., s. 23.

⁴⁴ EACB, Key Statistics, <https://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>, dostęp: 04.04.2022 r.

⁴⁵ A. Alińska, *Bankowość spółdzielcza...*, op. cit., s. 22.

⁴⁶ EACB, Key Statistics, <https://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>, dostęp: 04.04.2022 r.

⁴⁷ H. Groeneveld, *Rabobank before, during and after the credit crisis: from modesty via complacency to fundamental steps*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 170-171.

południowej kraju funkcjonowały katolickie rolnicze kasy pożyczkowe, natomiast na północy w części ewangelickiej rozwijały się banki oparte o model Raiffeisena⁴⁸.

Dzisiejszy Rabobank powstał w 1972 roku, w wyniku połączenia dwóch centralnych instytucji, aby wyeliminować konkurencję pomiędzy bankami lokalnymi na północy i południu kraju oraz wykorzystać efekt skali. Banki lokalne już od połowy XX wieku rozpoczęły świadczenie usług nie tylko dla swoich członków, lecz także dla innych klientów zmieniając jednocześnie charakter swojej działalności w bankowość detaliczną⁴⁹.

W uwagi na fakt, iż geneza tworzenia banków lokalnych oparta była na zasadach stowarzyszenia, członkowie nie posiadają udziałów oraz nie są właścicielami banków, co jest równoznaczne z brakiem prawa do dywidendy. Wszystkie zyski są przeznaczane na fundusze banku, wzmacniając jednocześnie jego pozycję. W wyniku zniesienia w 1998 roku odpowiedzialności członków za zobowiązania banku, obecna relacja między bankiem a jego członkami jest słabsza niż w innych tego typu europejskich instytucjach. Członkiem może zostać każdy, kto jest klientem oraz złoży deklarację i opłaca niewielkie składki członkowskie. Do specjalnych praw członków należy możliwość nabycia certyfikatów członkowskich, na podstawie których można uzyskać procent od zysku banku⁵⁰.

Od 2016 roku Rabobank funkcjonuje jako zdecentralizowana organizacja banków lokalnych, których działalność oparta jest na zasadach spółdzielczych i osadzona jest mocno w społecznościach lokalnych⁵¹. Zmiany te zostały dokonane w związku z decyzją zarządu dotyczącą zmiany ładu korporacyjnego, która doprowadziła do utworzenia jednej organizacji z jedną licencją, pozbawiając tym samym banki lokalne niezależności prawnej. Rabobank obecnie funkcjonuje jako globalny bank oparty na założeniach spółdzielczych, który dostarcza usługi finansowe dotyczące różnych segmentów, takich jak bankowość detaliczna, hipoteczna, prywatna czy leasing. Głównym założeniem działalności jest utrzymanie dobrej pozycji w zakresie bankowości relacyjnej oraz obsługi bankowej rolników na globalnym rynku⁵².

⁴⁸ A. Alińska, *Bankowość spółdzielcza...*, op. cit., s. 25.

⁴⁹ H. Groeneveld, *Rabobank before, during and after...*, op. cit., s. 171-172.

⁵⁰ A. Szelańska, *Współczesna bankowość spółdzielcza*, op. cit., s. 69-70.

⁵¹ H. Groeneveld, *Rabobank before, during and after...*, op. cit., s. 180.

⁵² E. Miklaszewska, *Centralizacja bankowości spółdzielczej w Holandii jako odpowiedź na wyzwania konkurencyjne*, [w:] *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*, L. Kurkliński, E. Miklaszewska (red.), Alterum, Warszawa 2017, s. 119.

Niemcy

Banki spółdzielcze w Niemczech obok banków oszczędnościowych oraz komercyjnych tworzą tzw. trzeci filar niemieckiego systemu bankowego. Odgrywają one znaczącą rolę w tym systemie z uwagi na fakt, iż koncentrują swoją ofertę na małych oraz średnich firmach, które opierają swoje finansowanie na usługach bankowych, gdyż ich dostęp do rynku kapitałowego jest ograniczony⁵³.

Niemiecka bankowość spółdzielcza zorganizowana jest w ramach trójstopniowego modelu, w którym podstawę stanowią banki lokalne, nadzorowane oraz wspierane przez instytucje centralne⁵⁴. Najwyższy poziom modelu stanowiły do 2018 roku dwie instytucje: DZ Bank oraz WGZ Bank, które uległy połączeniu tworząc jedną instytucję centralną DZ Bank. Sieć banków spółdzielczych w tym kraju liczy 815 banków⁵⁵. Mimo znacznego udziału w sektorze bankowym, spółdzielnie kredytowe w Niemczech koncentrują swoją działalność na obszarach wiejskich oraz w małych miastach, jednocześnie ograniczając swoją obecność w dużych miastach, gdzie konkurencja jest zbyt wysoka⁵⁶.

Sektor banków spółdzielczych ma charakter dwuszczeblowy, na który składa się poziom banków ludowych oraz Raiffeisena, a także ich instytucji centralnych oraz poziom zrzeszeniowy obejmujący związek banków spółdzielczych BVR (*Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken*). Banki poziomu podstawowego charakteryzują się niezależnością oraz lokalnym charakterem działalności, w której uczestniczą członkowie spółdzielni. Drugą część pierwszego szczebla stanowią banki regionalne lub instytucje centralne. W przypadku banków niemieckich jest to DZ-Bank pełniący rolę instytucji wspierającej banki spółdzielcze w ich działalności. Najszerszy poziom sektora banków spółdzielczych stanowi organizacja zrzeszająca BVR, która reprezentuje banki na arenie krajowej oraz międzynarodowej, a także pełni rolę nadzorcy⁵⁷. Szersza analiza procesów integracyjnych zawarta jest w rozdziale 2.

Portugalia

Portugalskie banki spółdzielcze funkcjonują w ramach zintegrowanego systemu rolniczych spółdzielni kredytowych. System ten składa się ze spółdzielni

⁵³ M. Biasin, *The German Cooperative Banks. An Economic Overview*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafo-las (red.), Springer, Cham 2016, s. 84.

⁵⁴ H. Groeneveld, R. Di Salvo, J.S. Lopez, F. Di Leo., *National initiatives...*, op. cit., s. 129.

⁵⁵ European Banking Federation, <https://www.ebf.eu/germany/>, dostęp 04.04.2022 r.

⁵⁶ M. Biasin, *The German Cooperative Banks...*, op. cit., s. 88-89.

⁵⁷ *Ibidem*, s. 95-100.



centralnej (*Caixa Central*) oraz spółdzielni zrzeszonych. Instytucja centralna wraz z bankami lokalnymi są właścicielami kilku specjalistycznych firm tworząc w ten sposób *Credito Agricola Group*. Struktury centralne grupy obejmują instytucję uprawnioną do monitorowania oraz kierowania operacjami w bankach lokalnych oraz instytucję spółdzielczą świadczącą dla grupy usługi specjalistyczne⁵⁸.

Rumunia

Rumuńskie spółdzielnie kredytowe należą do kategorii niebankowych instytucji finansowych, których głównym zadaniem jest dostarczanie kredytów dla małych gospodarstw domowych. Instytucje te zobowiązane są do uczestnictwa w zrzeszeniu oraz wpłaty kapitału zakładowego w wysokości określonej w akcie powołującym instytucję centralną – *Banca Centrală Cooperatistă*. Łącznie z bankiem centralnym instytucje spółdzielcze tworzą sieć spółdzielczą (*CREDITCOOP*), która od 2002 roku jest jedyną siecią posiadającą zgodę na funkcjonowanie w tym kraju⁵⁹. Spółdzielczy bank centralny jest instytucją powołaną przez spółdzielnie kredytowe w celu zarządzania ich wspólnym interesem oraz organizacją działalności. Spółdzielnie kredytowe otrzymują od instytucji centralnej wsparcie finansowe oraz logistyczne, a także są przez nią nadzorowane i reprezentowane⁶⁰.

1.3. Kraje o niezintegrowanym modelu bankowości spółdzielczej

Cypr i Czechy

Niezintegrowane modele bankowości spółdzielczej funkcjonują w takich krajach jak Cypr czy Czechy. Na Cyprze spółdzielcze instytucje kredytowe należą do zrzeszenia zachowując jednocześnie niezależność od jednostki centralnej. Ich autonomia opiera się na własnych organach administracji i zarządzania. Bank centralny zrzeszenia zapewnia wsparcie jego członkom, monitoruje ich sytuację finansową oraz nadzoruje prawidłowość wypełniania wymogów kapitałowych⁶¹. W Czechach funkcjonują spółdzielcze kasy pożyczkowe, których poziom integracji na ogół jest słabszy niż banków spółdzielczych. W tym kraju nie

istnieje żadna instytucja, która integrowałaby kasy w jednej sieci. W przeszłości rolę instytucji zrzeszającej kasy pożyczkowe w Czechach pełnił *Živnobanca*, jednakże system ten upadł podczas II wojny światowej i nie zdołał odrodzić się w czasach rządów komunistycznych w kraju⁶².

Hiszpania

Sektor hiszpańskich banków spółdzielczych podczas kryzysu finansowego w latach 2008-2010 przeszedł gruntowną restrukturyzację. Bank Hiszpanii w obawie o efektywność niewielkich instytucji spółdzielczych zasugerował koncentrację sektora. W efekcie zmian dokonano fuzji i przejęć głównie w obszarze lokalnych kas *Cajas Rurales*. Ostatecznie sektor spółdzielczy ma cechy modelu niezintegrowanego, w którym regiony mają autonomię w zakresie nadzoru ostrożnościowego, podczas gdy Bank Hiszpanii sprawuje nad nimi nadzór oraz jest organem restrukturyzacji oraz uprządkowanej likwidacji⁶³. Obecnie sektor ten składa się z kilkudziesięciu małych instytucji, które posiadają łączny udział w aktywach sektora bankowego na poziomie kilku procent⁶⁴.

Restrukturyzacja sektora spółdzielczego wymuszona przez warunki ekonomiczne wywarła negatywny wpływ na ich pozycję rynkową i zmusiła do procesów konsolidacyjnych – banki grupy *Caja Rural*, która została utworzona w 2018 r. i jest grupą banków oszczędnościowych i innych podmiotów stowarzyszonych (wśród nich *Banco Cooperativo Español*, *RGA* i *RSI*) przystąpiły do sformalizowanego IPSu.

Grecja

W Grecji sektor bankowości spółdzielczej w ostatnich latach rozwijał się i zmieniał charakter działalności. Po wdrożeniu dyrektyw unijnych do prawa krajowego i wzroście wymogów kapitałowych greckie spółdzielnie kredytowe mogą uzyskać pozwolenie Banku Grecji na działalność jako instytucja kredytowa z zachowaniem statusu prawnego oraz nazwy „bank spółdzielczy” oraz zgodę na wykonywanie wszelkich czynności bankowych. Finansowe instytucje spółdzielcze w Grecji utworzyły Stowarzyszenie Banków Spółdzielczych Grecji, które pełni rolę reprezentacyjną⁶⁵. Sektor spółdzielczy w Grecji charakteryzuje się

⁵⁸ P. Cabo, J. Rebelo, *The Portuguese Cooperative Credit System*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 191211.

⁵⁹ D. Pirvu, L. Banica, *The Credit Cooperative System in Romania*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 363378.

⁶⁰ <https://noul.creditcoop.ro/ro/o-lume-aparte>, dostęp: 24.01.2022 r.

⁶¹ A. Kleanthous, A. Hadjimanolis, *Co-operative Credit Institutions in Cyprus*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 19-41.

⁶² M. Kuc, P. Teply, *a Rollercoaster Ride...*, op. cit., s. 239-248.

⁶³ H. Groeneveld, R. Di Salvo, J.S. Lopez, F. Di Leo, *Narodowe inicjatywy...*, op. cit., s. 153.

⁶⁴ G. FajardoGarcia, F. Soler-Tormo, *The Credit Cooperative System in Spain*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 213-232.

⁶⁵ <https://www.este.gr/en/co-operative-credit-in-greece>, dostęp: 31.01.2022 r.

autonomią lokalnych instytucji kredytowych skoncentrowanych na działalności w obrębie własnego obszaru terytorialnego. W kraju tym nie wykształciła się struktura piramidy obejmująca banki lokalne, regionalne oraz instytucję centralną. Niski udział banków spółdzielczych w sumie aktywów sektora bankowego wynika z braku obecności tego typu banków w dwóch największych miastach kraju: Atenach oraz Salonikach, co z kolei jest następstwem wysokiego kapitału początkowego wymaganego do utworzenia banku w tych lokalizacjach⁶⁶.

Węgry

Węgry reprezentują model podstawowy (według klasyfikacji EACB), którego cechą charakterystyczną jest ograniczona centralizacja oraz współpraca pomiędzy bankami spółdzielczymi. Banki te należą do stowarzyszenia, którego celem jest pomoc w dostępie do rynków kredytowych a także wspólne zarządzanie płynnością⁶⁷. Ustawa integracyjna uchwalona w 2013 roku miała na celu wzmocnienie sieci spółdzielczej w tym kraju. Mimo, że działania zmierzające do integracji sektora spółdzielczego na Węgrzech w ostatnim czasie były wzmożone, nie przyniosły one do tej pory przełomu, gdyż brak jest w tym sektorze jednolitego spojrzenia na przyszłość banków spółdzielczych oraz nie zostały ustalone konkretne cele na nadchodzące lata⁶⁸.

Irlandia

W Irlandii, podobnie jak w Czechach i na Cyprze, sektor spółdzielczy składa się głównie z kilkuset spółdzielczych kas pożyczkowych (*credit unions*), które funkcjonują w oparciu o model niezintegrowany, charakterystyczny dla tego typu instytucji. Każda kasa pożyczkowa w tym kraju jest autonomiczna, co oznacza, że cała jej działalność finansowa i operacyjna jest niezależna od innych instytucji. Członkiem kasy mogą zostać osoby posiadające wspólną więź, np. poprzez geograficzne miejsce zamieszkania czy wykonywany zawód⁶⁹.

⁶⁶ S. Karafolas, *The Greek Cooperative Credit System*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 111-126.

⁶⁷ S. Cornée, L. Fattobene, M. Migliorelli, *Charakterystyka bankowości spółdzielczej...*, op. cit., s. 37-38.

⁶⁸ A. Moizs, G.G. Szabó, *The History, the Current System and the Special Features of Savings Cooperatives in Hungary*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 291-307.

⁶⁹ Irish League of Credit Unions, *The Movement. How Ireland's credit unions can play a key role in economic recovery and sustained community development*, Dublin 2020, s. 8; O. McCarthy, S. Farrell, D. Hewson, *The Financial Co-operative System in Ireland*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016, s. 127-147.

Włochy

Banki we Włoszech zakładane były jako spółki akcyjne lub jako banki spółdzielcze, te ostatnie podzielone jako Banche Popolari (BP) i Banche di Credito Cooperativo (BCC). Historia bankowości spółdzielczej we Włoszech sięga 1864 roku, gdy w Lodi założony został pierwszy Banca Popolare (BP). Bank ten powstał na wzór rozpowszechnionej przez Luigi Luzzatti idei banków ludowych, które już od kilku lat funkcjonowały w Niemczech. W 1883 roku założony został pierwszy bank wiejski – Rural Bank (RB), którego model oparty został na idei Raiffeisena⁷⁰. RB w 1993 roku zostały zreformowane i od tego czasu funkcjonują pod nazwą Banche di Credito Cooperativo (BCCs)⁷¹. Zgodnie z ustawą bankową z 1993 roku, Banche di Credito Cooperativo funkcjonują w oparciu o typowy model spółdzielczy – „jedna osoba – jeden głos” i wolno im działać tylko w określonych obszarach geograficznych. Banche Popolari miały natomiast charakter hybrydowy – były zarządzane jako banki spółdzielcze, ale działały na rynku jako banki komercyjne, z możliwością przekształcenia w spółki akcyjne i swobodą ekspansji geograficznej. Ponadto w 2015 r. rząd włoski uchwalił dekret z mocą ustawy, na mocy którego Banche Popolari o aktywach przekraczających 8 mld euro musiały się przekształcić w spółki akcyjne w ciągu 18 miesięcy⁷². Podejmowane przez władze nadzorcze działania skupiały się na działaniach konsolidacyjnych oraz uznawały wyższość banków w formie spółek akcyjnych, co spowodowało, że forma spółdzielcza pozostała przeznaczona dla małych banków⁷³. W konsekwencji reformy z 2015 r., Banche Popolari nie są obecnie zaliczane do włoskiego sektora spółdzielczego.

Banche di Credito Cooperativo stanowią obecnie znaczącą część włoskiego systemu bankowego. Powstałe w drugiej połowie XIX wieku, zdołały się rozwinąć i dostosować do nowego otoczenia społecznego, ekonomicznego i prawnego. Prawo bankowe, które weszło w życie w 1993 r., osłabiło różnice między BCC i bankami komercyjnymi, zachowując jednocześnie mutualizm, demokrację, lokalizm i cele not-for profit w ich funkcjonowaniu. Z banków mających na celu udzielanie małych kredytów lokalnym rolnikom i rzemieślnikom na obszarach wiejskich, stały się zdolne do konkurowania z bankami

⁷⁰ E. Bogacka-Kisiel, D. Fijałkowska, *System bankowy Włoch [w:] Systemy bankowe krajów G-20*, S. Flejterski, K. Solarz (red.), Wydawnictwo Zapol, Szczecin 2012, s. 461-462.

⁷¹ H. Groeneveld, R. Di Salvo, J.S. Lopez, F. Di Leo, *National initiatives...*, op. cit., s. 114.

⁷² M. Botta, L. V. A. Colombo, *The value of voting rights in Italian cooperative banks: a quasi-natural experiment*, „Menagerial Finance”, nr 7 (46), 2020.

⁷³ H. Groeneveld, R. Di Salvo, J.S. Lopez, F. Di Leo, *National initiatives...*, op. cit., s. 117.



komercyjnymi na szerszym obszarze, głównie poprzez integrację – sieci bankowe i stowarzyszeniowe, które pomagają pojedynczym bankom spółdzielczym zwiększyć wydajność i być konkurencyjnymi na rynku bankowym. W porównaniu z innymi europejskimi bankami spółdzielczymi system włoski należy jednak do najmniej zintegrowanych⁷⁴. Do najważniejszych cech BCC należą mutualizm, lokalny charakter, demokracja oraz cel niezarobkowy. Wzajemność polega na oferowaniu kredytów głównie członkom spółdzielni, co oznacza, że według włoskiego prawa, co najmniej połowa ryzykownych aktywów powinna być pożyczana członkom lub inwestowana w obligacje rządowe. W rzeczywistości wartość ta różni się pomiędzy poszczególnymi bankami, w niewielu przypadkach wynosząc powyżej 50%⁷⁵.

Grupa BCC tworzyła historycznie trzypoziomową sieć. Banki należą do 15 regionalnych federacji, które zrzeszają się w ogólnokrajowym stowarzyszeniu zwanym FederCasse. Celem banku zrzeszającego jest koordynacja działalności wszystkich banków oraz dbałość o bezpieczeństwo grupy. Banki regionalne z kolei zajmują się reprezentacją banków przed władzami oraz czynnościami administracyjno-technicznymi⁷⁶. Przynależność do sieci jest nieobowiązkowa, a banki lokalne pozostają niezależnymi jednostkami⁷⁷.

Po kolejnej reformie z 2016 r. grupa BCC ma dwa aspekty strukturalne⁷⁸:

- zrzeszeniowy, oparty na tradycyjnym 3-stopniowym modelu, gdzie stowarzyszenie krajowe FederCasse zapewnia doradztwo strategiczne i komunikację wewnątrz sieci i na zewnątrz; oraz wzmacnia bezpieczeństwo systemu BCC, głównie w oparciu o dwa systemy gwarancyjne: system gwarancji depozytów (FGD) i fundusz gwarancji obligatariuszy (FGO), które były aktywnie używane kryzysu finansowego z lat 2008-2009 i następującego po nim europejskiego kryzysu zadłużeniowego;
- korporacyjny, oparty na dwóch powstałych w 2019 r. sformalizowanych spółdzielczych grupach bankowych i jednej grupie o charakterze IPS.

Reforma z 2016 r. stanowiła, że każdy bank BCC musi przystąpić do nowo utworzonych w 2019 r. Spółdzielczych Grup Bankowych:

- CCREA z siedzibą w Rzymie, do której w 2020 r. należało 142 BCC,
- Cassa Centrale Banca z siedzibą w Trydencie, do której należało 84 BCC;
- 37 banków BCC z Tyrolu wybrało natomiast utworzenie IPS zamiast spółdzielczej grupy bankowej – Cassa Raiffeisen.

Spółdzielcza Grupa Bankowa musi posiadać minimalny próg kapitału własnego w wysokości 1 mld euro, a banki spółdzielcze uczestniczą w niej z większościowym udziałem (51%) w kapitale zakładowym. Inwestorzy zewnętrzni są starannie dobierani na podstawie zgodności celów z misją spółdzielczą. Członkostwo w Spółdzielczej Grupie Bankowej jest warunkiem koniecznym do otrzymania zezwolenia na prowadzenie działalności bankowej. W przypadku, gdy bank spółdzielczy nie zgadzał się z reformą, mógł przekształcić się w spółkę akcyjną. Zostając członkiem grupy, każdy bank musi podpisać umowę, która określa zasady, obowiązki i funkcjonowanie Grupy, szczególnie w zakresie (i) zarządzania i systemu kontroli wewnętrznej, (ii) zgodności z ramami regulacyjnymi w zakresie adekwatności kapitałowej, (iii) wszelkich istotnych decyzji strategicznych, (iv) sankcji w przypadku naruszenia warunków umowy.

Jednostka dominująca Spółdzielczej Grupy Bankowej prowadzi działalność zarządczą i kontrolną charakteryzującą się dwoma celami:

- wspieranie zdolności usługowej BCC wobec członków i klientów oraz zdolności do generowania dodatnich zysków netto;
- zapewnienie stabilności, płynności i zgodności z regulacjami bankowymi – jednostka dominująca może stabilizować pojedyncze banki razem z istniejącymi funduszami gwarancyjnymi FGD i FGO.

Każdy bank lokalny nadal może gromadzić oszczędności i działać niezależnie na swoim terytorium, natomiast Spółdzielcza Grupa Bankowa może dokonać reorganizacji portfela kredytowego poprzez zbycie kredytów zagrożonych lub inne działania delewarujące, przeprowadzić niezbędną kapitalizację, również za pomocą systemu poręczeń wzajemnych, oraz może zrestrukturyzować działalność banku i dokonać niezbędnych inwestycji wymaganych do wprowadzenia innowacji, na przykład wspólnej platformy informatycznej.

⁷⁴ I. Catturani, M.L. Stefani, *Italian Credit Cooperative Banks*, w: *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red), Springer, Cham 2016.

⁷⁵ *Ibidem*, s. 152-153.

⁷⁶ H. Groeneveld, R. Di Salvo, J.S. Lopez, F. Di Leo, *National initiatives...*, op. cit., s. 123.

⁷⁷ I. Catturani, M.L. Stefani, *Italian Credit Cooperative Banks*, op. cit., s. 154, 156.

⁷⁸ Marostegan J., *The Reform of the Italian Cooperative banking sector*, Master Thesis 2021, Ca' Foscari University of Venice, <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/17261/871832-1231458.pdf?sequence=2>.

Na przykład Iccrea Banca, spółka dominująca największej Spółdzielczej Grupy Bankowej Iccrea oraz podmiot zewnętrzny FSI (największy włoski fundusz private equity) podpisały w styczniu 2022 r. strategiczne partnerstwo mające na celu rozwój BCC Pay, nowego gracza w sektorze płatności elektronicznych we Włoszech. BCC Pay zajmie się e-płatnościami w Iccrea Banca (ok. 4 miliony kart płatniczych, ponad 200 000 punktów sprzedaży i około 50 miliardów euro transakcji płatniczych)⁷⁹.

Podsumowując, banki spółdzielcze funkcjonujące we Włoszech zostały mocno dotknięte przez kryzys finansowy w latach 2007-2008. Przeprowadzona w okresie pokryzysowym restrukturyzacja pomogła w stabilizacji ich sytuacji finansowej i pozycji rynkowej⁸⁰.

Polska

Polska również, obok Włoch, stanowi przykład kraju o najbardziej rozdrobnionym sektorze bankowości spółdzielczej w Europie. Obecnie banki spółdzielcze w Polsce należą do instytucjonalnych systemów ochrony lub pozostają samodzielne pod warunkiem posiadania funduszy własnych o równowartości co najmniej 5 mln EUR⁸¹. Analizy ekonometryczne wskazują na negatywny wpływ dużej liczby oddziałów na rentowność banku⁸². Rekomendacja integracji sektora spółdzielczego pojawia się również w Raporcie NBP⁸³, gdzie określono, że powinna ona wynikać nie tylko ze złej sytuacji finansowej, lecz być efektem chęci banków spółdzielczych do współpracy w celu poprawy efektywności oraz wykorzystania efektów skali. Utrudnienia wynikające z rozdrobnienia polskiego sektora spółdzielczości bankowej eskalowane są również szybkim postępem technologicznym, gdyż mniejszym instytucjom ciężko jest dostosować się do zmieniającego się wciąż otoczenia technologicznego⁸⁴.

Zdaniem J. Szambelańczyka sektor bankowości spółdzielczej w Polsce powinien wzmacniać się, tak jak ma to miejsce w niektórych krajach europejskich. Do

realizacji tego celu konieczne jest podążanie przez banki spółdzielcze za potrzebami swoich klientów oraz dostarczanie im nowoczesnych usług bankowych w celu zapobieżenia przenoszeniu się klientów do większych banków komercyjnych oferujących usługi stosowne dla rozwijających się przedsiębiorstw. W Polsce wiele banków spółdzielczych już rozszerzyło swoją ofertę o nowoczesne rozwiązania zmniejszając tym samym przewagi konkurencyjne banków komercyjnych. Jako problem wskazuje się również na duże rozdrobnienie bankowości spółdzielczej w Polsce, gdyż utrzymywanie zbyt wielu podmiotów jest problematyczne ze względu na koszty związane z dostosowaniem małych banków do zmieniającego się otoczenia ekonomicznego oraz regulacyjnego⁸⁵.

Obecnie bankowość spółdzielczą w Polsce charakteryzuje między innymi znaczna liczba banków, które prowadzą działalność na terenie kraju. Największe znaczenie banki te odgrywają w kredytowaniu rolników oraz przyjmowaniu depozytów od instytucji samorządowych⁸⁶. Pozytywnym aspektem charakterystycznym dla polskiego systemu bankowego jest fakt, iż banki te finansowane są kapitałem krajowym. Okazało się to najbardziej znaczące podczas kryzysu finansowego, gdyż podmioty te znacznie lepiej przetrwały wahania na rynkach finansowych⁸⁷.

W przypadku polskich banków spółdzielczych ustawodawca ograniczył zakres czynności bankowych, do których są one uprawnione. Jednakże, zakres czynności dla banków spółdzielczych jest szerszy niż dla kas oszczędnościowo-kredytowych. Ograniczenia nadawane bankom spółdzielczym przez ustawy mają swoje odzwierciedlenie w charakterze działalności tych podmiotów. Widoczne jest to w szczególności w ofercie produktowej, która nie obejmuje się np. produktów inwestycyjnych. Ponadto odmienna od bankowości komercyjnej jest również struktura bilansu banku spółdzielczego, w którym dużo niższe znaczenie odgrywają instrumenty dłużne oraz kapitałowe. Dodatkową różnicą jest znikomy udział zobowiązań pozabilansowych w bankach spółdzielczych, podczas gdy banki komercyjne utrzymują tę wartość na poziomie bliskim 20%. Wspomniane ograniczenia mają jednak także pozytywny aspekt, mianowicie obciążenie ryzykiem banku spółdzielczego jest na dużo niższym poziomie niż w przypadku banków komercyjnych⁸⁸.

⁷⁹ Iccrea Banca and FSI to create BCC Pay, a new Italian digital payments player, <https://www.fondofsi.it/en/press-releases/iccrea-banca-and-fsi-create-bcc-pay>.

⁸⁰ K. Kil, E. Miklaszewska, M. Folwarski, M. Idzik, *Wpływ pandemii COVID-19...*, op. cit., s. 21; D. McKillop, D. French, B. Quinn, A.L. Sobiech, J.O.S. Wilson, *Cooperative financial institutions...*, op. cit., s. 3.

⁸¹ UKNF, *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających ich po II kwartale 2021 r.*, Warszawa 2021, s. 5.

⁸² K. Kil, M. Folwarski, A. Walitza, *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych*, WIB, Warszawa 2020, s. 17; K. Kil, E. Miklaszewska, M. Folwarski, M. Idzik, *Wpływ pandemii COVID19...*, op. cit., s. 93.

⁸³ NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego. Grudzień 2021*, Warszawa 2021, s. 8.

⁸⁴ J. Rąpcia, *W jakim kierunku zmierza bankowość spółdzielcza?*, „Głos Banków Spółdzielczych”, nr 4, 2019, <https://www.kzbs.pl/Glos-Bankow-Spoldzielczych-W-jakim-kierunku-zmierza-bankowosc-spoldzielcza.html>.

⁸⁵ J. Szambelańczyk, *W wielu miejscach w kraju banki spółdzielcze nie mają konkurencji. Rozmowa z Janem Szambelańczykiem* [w:] *Reforma polskiego systemu bankowego w latach 1987-2004 we wspomnieniach jej twórców*, P. Aleksandrowicz, A. Fandrejewska-Tomczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 197-209.

⁸⁶ Według danych KNF po II kwartale 2019 roku.

⁸⁷ Ł. Kozłowski, *Banki spółdzielcze a deponenci...*, op. cit., s. 66-67.

⁸⁸ Ł. Kozłowski, *Banki spółdzielcze a deponenci. Empiryczna analiza oddziaływań dyscyplinujących*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016, s. 69.



Według danych na koniec grudnia 2021 roku w Polsce funkcjonowało 511 banków spółdzielczych, w tym 316 banków uczestniczyło w systemie ochrony IPS BPS, a 184 należało do IPS SGB. Poza tymi systemami działało 11 banków. Instytucje, które nie przystąpiły do systemu ochrony instytucjonalnej posiadające fundusze własne przewyższające równowartość 5 mln euro z mocy ustawy stały się samodzielne. Sytuacja ta dotyczyła 9 banków spółdzielczych. W stosunku do grudnia 2020 roku liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się o 19 podmiotów. Na koniec 2021 roku w Polsce funkcjonowały dwa banki zrzeszające: BPS S.A. w Warszawie oraz SGB-Bank S.A. w Poznaniu⁸⁹.

1.4. Rola Systemów Ochrony Instytucjonalnej w reformach europejskiej bankowości spółdzielczej

Powstanie IPS wynika z idei, że również małe banki, szczególnie w sektorze kas spółdzielczych lub oszczędnościowych, powinny mieć możliwość zrzeszania się w celu zwiększenia efektywności i konkurencyjności oraz stabilności finansowej. Uznanie zrzeszenia za IPS zależy od spełnienia rygorystycznych wymogów i zgody nadzoru. Dla strefy euro EBC SSM wydał bardzo rygorystyczne instrukcje, w jaki sposób wymagania te muszą być spełnione⁹⁰. Koncepcja instytucjonalnych systemów

ochrony (IPS) jest zapisana w art. 113 ust. 7 CRR, który definiuje IPS jako „umowne lub ustawowe umowy, które chronią zrzeszone instytucje, a w szczególności zapewniają ich płynność i wypłacalność w celu uniknięcia upadłości”. Instytucje, które przystępują do IPS, zgadzają się i zobowiązują się umownie do ochrony wszystkich pozostałych instytucji należących do IPS, a w szczególności do zapewnienia ich płynności i wypłacalności w celu uniknięcia upadłości.

Dyrektywa w sprawie systemów gwarancji depozytów (DGSD) z 2014 r. stanowi, że IPS może zostać uznany za system gwarancji depozytów (DGS), jeżeli spełnia wymogi tej dyrektywy. W praktyce jeden IPS w Austrii oraz dwa IPS w Niemczech zostały uznane za systemy gwarancji depozytów. Oznacza to, że fundusz ex ante IPS przejmuje podwójną rolę: zapewnienia płynności i wypłacalności instytucji członkowskich oraz gwarantowania depozytów tych instytucji⁹¹.

IPS różnią się znacznie pod względem wielkości – największe funkcjonują w Niemczech i Austrii. Na koniec 2019 r. systemy ochrony instytucjonalnej istniały w Austrii, Niemczech, Włoszech, Polsce i Hiszpani. W Austrii i Niemczech IPS posiadały dominujące udziały w depozytach gwarantowanych wynoszące odpowiednio 62,7% i 67,2% całości. W strefie euro i UE jako całości udziały IPS w depozytach gwarantowanych są znaczące i wynoszą odpowiednio 23,3% i 21,3%⁹².

Tabela 4. IPS na rynku europejskim – charakterystyka

Kraj	IPS	Liczba banków	Klienci (mil.)	Depozyty (mld)	Uznawane za DGS
Austria	Austrian Savings Banking Group	49	3,8	55	T
	Raiffeisen Banking Group	360	4	88	N
Niemcy	BVR_ISG	841	30	535	T
	Sicherungssystem der Sparkassen Finanzgruppe	395	50	742	T
Włochy	Raiffeisen Sudtirol IPS	40	0,3	7	N
Polska	IPS SGB	193	2,2	9	N
	ZOZ BPS	326	2,8	14	N
Hiszpania	Gruppo Caja Rural	30	4,5	43	N
Razem		2234	97,6	1493	–

Źródło: *Institutional Protection Schemes, 2021, Declaration of institutional protection schemes in Europe*, [https://www.bvr.de/p.nsf/0/10568748536D-2608C12586B9002D8B3E/\\$file/210406_IPS%20Declaration%20CMDL_Summit_final.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/10568748536D-2608C12586B9002D8B3E/$file/210406_IPS%20Declaration%20CMDL_Summit_final.pdf)

⁸⁹ UKNF, *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po IV kwartale 2021 r.*, Warszawa 2021, s. 2, 5

⁹⁰ ECB, *Guide on the approach for the recognition of institutional protection schemes (IPS) for prudential purpose*, July 2016.

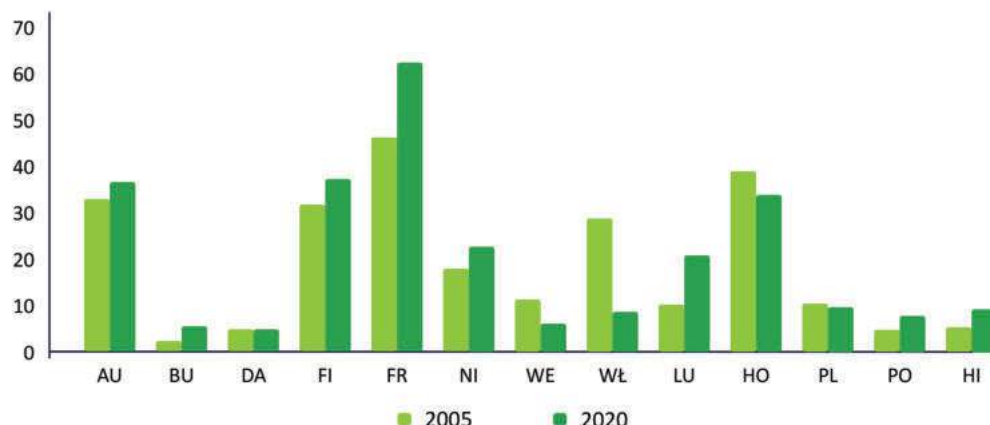
⁹¹ H. Huizinga, *Institutional Protection Schemes – What are their differences, strengths, weaknesses, and track records?* EGOV, European Parliament, PE 699.511, March 2022.

⁹² Ibidem.

1.5. Znaczenie banków spółdzielczych działających w modelach zintegrowanych i niezintegrowanych

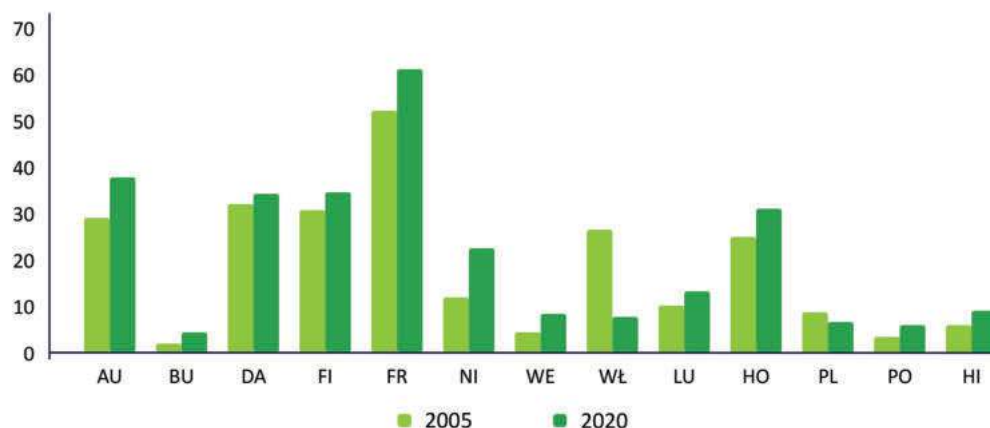
Różnorodność w europejskiej bankowości spółdzielczej znajduje swój przejaw także w istotnym zróżnicowaniu znaczenia banków spółdzielczych jako uczestników rynku bankowego

poszczególnych krajów. Na potrzeby analizy tej roli posłużono się podstawowymi miarami udziału w rynku: w zakresie aktywów ogółem, kredytów dla sektora niefinansowego ogółem oraz kredytów mieszkaniowych. Dla celów porównawczych zestawiono dane za rok 2005 i 2020. Wyniki w tym zakresie zaprezentowano na wykresach 2-4.



Wykres 2. Udział banków spółdzielczych w rynku bankowym wybranych krajów UE według kryterium wartości aktywów w latach 2005 i 2020 (w %)

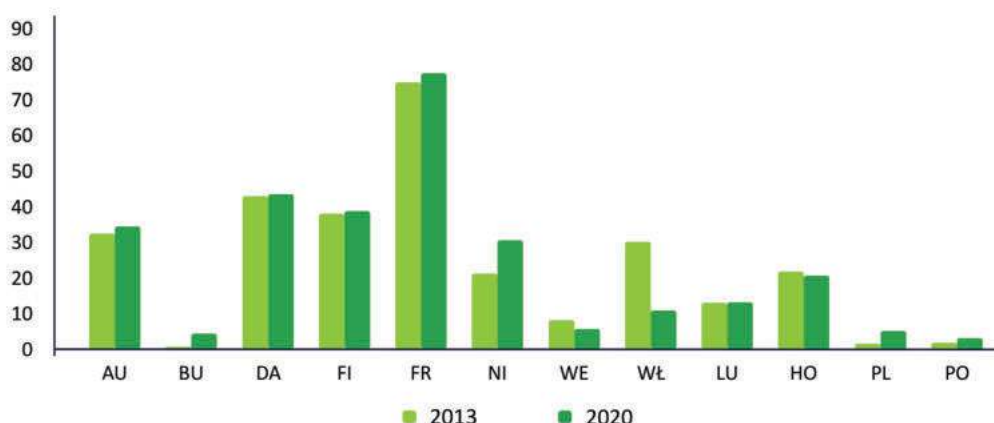
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: EACB, Key Statistics – Financial indicators 2005, 2020, Brussels, <https://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>.



Wykres 3. Udział banków spółdzielczych w rynku bankowym wybranych krajów UE według kryterium wartości kredytów dla sektora niefinansowego w latach 2005 i 2020 (w %)

Uwaga: dane dla Danii dostępne od 2011 roku, dane dla Holandii dostępne do 2012 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: EACB, Key Statistics – Financial indicators 2005, 2020, Brussels, <https://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>.



Wykres 4. Udział banków spółdzielczych w rynku bankowym wybranych krajów UE według kryterium wartości kredytów mieszkaniowych w latach 2005 i 2020 (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: EACB, Key Statistics – Financial indicators 2005, 2020, Brussels, <https://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>.

1.6. Podsumowanie

Analizując dane dotyczące roli banków spółdzielczych na rynkach finansowych poszczególnych krajów należy w szczególności wskazać, że zarówno historycznie (dane dla 2005 roku), jak i obecnie (dane dla 2020 roku) największe znaczenie bankowość spółdzielcza ma we Francji, Finlandii, Austrii, Niemczech i Holandii, to jest w krajach, gdzie spółdzielcze instytucje kredytowe funkcjonują w modelu zintegrowanym w pełni lub częściowo. We wszystkich tych krajach odnotowano także w latach 2005-2020 wzrost udziału rynkowego banków spółdzielczych zarówno według kryterium aktywów, jak i kredytów ogółem dla sektora niefinansowego i kredytów mieszkaniowych.

W przypadku banków spółdzielczych działających w modelach niezintegrowanych odnotowano niskie udziały w rynku bankowym, które dodatkowo poza rynkiem hiszpańskim charakteryzowały się w latach 2005-2020 tendencją spadkową. Pewien wyjątek stanowi także kwestia wzrostu udziału w rynku kredytów mieszkaniowych w Polsce, jednakże nie przełożyło się to na ogólny wzrost siły rynkowej. Ponadto w niektórych krajach działających w modelu silnie zdecentralizowanym, np. we Włoszech, nastąpiły fundamentalne reformy zmierzające albo do zastąpienia formy spółdzielczej przez formę spółki akcyjnej (Banche Popolari) albo przymusowe tworzenie sformalizowanych kontraktowych grup spółdzielczych (warunkujące utrzymanie licencji bankowej) lub systemu IPS (dla banków grupy BCC).



Efektywność i konsolidacja instytucjonalna banków spółdzielczych w kontekście modeli integracyjnych



2.1. Ogólna charakterystyka efektywności europejskiej bankowości spółdzielczej

Analizę efektywności działań europejskich grup banków spółdzielczych przeprowadzono na podstawie danych pozyskanych z EACB, dla banków będących członkami stowarzyszenia w latach 2015-2020. Rozpoczynając analizę należy wskazać, że od kilku lat obserwuje się spadek przychodów z tytułu odsetek niemal we wszystkich europejskich bankach, w tym w bankach spółdzielczych.

Przykładowo, po kryzysie finansowym niemieckie banki spółdzielcze mogły utrzymywać stosunkowo stabilne przychody netto z tytułu odsetek do 2010 roku. W latach 2011-2017 wynik odsetkowy netto spadł z 2,33% do 1,90% aktywów ogółem. Podobny spadek z 1,84% do 1,49% zaobserwowano w skonsolidowanym bilansie całej niemieckiej grupy banków spółdzielczych. Pomimo tych zmian niemieckie banki spółdzielcze i niemiecka grupa banków spółdzielczych pozostały rentowne i zdołały poprawić swoje wskaźniki kapitałowe. Istnieją dwie główne strategie rekompensowania spadku wyniku z tytułu odsetek: dywersyfikacja źródeł dochodów i redukcja wydatków. Ani spółdzielcza grupa bankowa, ani banki spółdzielcze nie były w stanie znacząco zwiększyć swoich

dochodów z tytułu opłat i prowizji. Niemieckie banki spółdzielcze zdołały jednak obniżyć koszty operacyjne. Koszty operacyjne dla banków spółdzielczych zmniejszyły się z 1,88% w 2011 r. do 1,66% aktywów ogółem w 2017 r., a dla grupy koszty te zmniejszyły się z 1,60% do 1,43%⁹³.

Wśród analizowanych europejskich grup banków spółdzielczych zaobserwowano dość istotne różnice w zakresie kształtowania się wskaźników ROA, ROE, C/I. Na poziom rentowności w 2020 roku istotny wpływ miały czynniki szokowe, związane z pandemią COVID-19. Wszystkie spółdzielcze grupy bankowe należące do EACB odnotowały w 2020 roku spadek rentowności aktywów w stosunku do roku 2019. Dużą utratę rentowności aktywów widać w przypadku austriackich banków ludowych, które w latach 2015-2019 sukcesywnie zwiększały poziom ROA odbudowując sytuację finansową po poprzednim kryzysie ekonomicznym, jednakże spadek tego wskaźnika w 2020 roku wynosił aż 87% wartości w stosunku do roku poprzedniego. Duży spadek wartości wskaźnika rentowności aktywów odnotowały również banki węgierskie ($\Delta ROA = -79\%$), hiszpańskie ($\Delta ROA = -33\%$ w grupie UNACC oraz $\Delta ROA = 75\%$ w grupie BCC), Rabobank ($\Delta ROA = -58\%$) oraz grupa BPCE ($\Delta ROA = -57\%$).

Tabela 5. Wartości ROA grup banków spółdzielczych należących do EACB w latach 2015-2020

Grupa/rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2015-20
AT-Raiffeisen	0,56	0,56	0,73	0,77	0,63	0,46	0,62
AT-Volksbanken	-0,24	-0,32	0,24	0,43	0,54	0,07	0,12
BG-Central Co-operative Bank	0,20	0,55	0,70	0,60	0,60	0,32	0,50
DK-Nykredit	0,23	0,38	0,56	0,40	0,46	0,30	0,39
FI-OP Financial Group	0,72	0,70	0,60	0,57	0,50	0,42	0,59
FR-Credit Mutuel	0,43	0,43	0,38	0,43	0,43	0,32	0,40
FR-BPCE	0,28	0,32	0,24	0,24	0,28	0,12	0,25
DE-Co-operative Financial Network	0,60	0,49	0,49	0,42	0,51	0,34	0,48
HU-IHKSZ-Central Body of Integrated Credit Institutions	0,47	b.d.	b.d.	0,57	0,28	0,06	0,35
IT-Federacasse (BCC)	-0,04	-0,04	0,12	0,28	0,30	0,24	0,14
LI-LCCU Group	-2,44	-0,39	0,40	0,29	0,31	b.d.	-0,37
LU-Banque Raiffeissen	0,24	0,23	0,23	0,21	0,19	0,19	0,22
NL-Rabobank	0,33	0,30	0,44	0,50	0,40	0,17	0,36

⁹³ T. Theurl, E. Meyer, *Banques coopératives allemandes...*, op. cit., s. 265-279.



Tabela 5. cd.

Grupa/rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2015-20
PL-BPS i SGB	0,50	0,50	0,60	0,50	0,40	0,30	0,47
PT-Credito Agricola	0,36	0,35	0,85	0,60	0,70	0,40	0,54
RO-Creditcoop	0,42	0,12	0,34	0,33	0,34	0,47	0,34
ES-Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	0,41	0,41	0,45	0,51	0,55	0,37	0,45
ES-Banco de Crédito Cooperativo (BCC)	0,17	0,19	0,20	0,19	0,20	0,05	0,17
Średnia	0,18	0,28	0,45	0,44	0,42	0,27	0,34

Źródło: opracowanie własne na danych EACB Key Statistics za lata 2015-2020, <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>, dostęp: 30.05.2022 r.

Podobna sytuacja występuje dla rentowności kapitałów własnych. Niewielki wzrost rentowności w 2020 roku odnotowały jedynie spółdzielcze grupy bankowe w czterech krajach: Bułgarii, Włoszech, Luksemburgu oraz Rumunii. W przypadku banków bułgarskich oraz luksemburskich widoczne są duże wahania tego wskaźnika w latach 2015-2020. Banki włoskie na początku okresu charakteryzowały się bardzo niską rentownością, która w każdym kolejnym roku notowała wzrost. Przypadek Rumunii pokazuje dużą zmianę procentową wskaźnika ROE w 2020 roku w stosunku

do roku 2019, jednakże poziom tego wskaźnika już w 2019 roku był najniższy spośród wszystkich zaprezentowanych grup bankowych, stąd nieduży wzrost procentowy ROE powoduje dużą zmianę w stosunku do poprzedniego roku. Największy spadek wskaźnika rentowności kapitałów własnych widoczny jest dla austriackich banków ludowych ($\Delta ROE = -82\%$), hiszpańskiej grupy BCC ($\Delta ROE = -75\%$) oraz banków węgierskich ($\Delta ROE = -73\%$). Wymienione grupy bankowe charakteryzowały się w 2020 roku najniższymi wartościami ROA oraz ROE.

Tabela 6. Wartości ROE grup banków spółdzielczych należących do EACB w latach 2015-2020

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2015-2020
AT-Raiffeisen	8,10	8,60	10,90	10,50	13,50	5,60	9,53
AT-Volksbanken	-3,70	-3,80	3,50	6,40	4,90	0,90	1,37
BG-Central Co-operative Bank	1,80	7,00	8,10	7,10	6,40	6,50	6,15
DK-Nykredit	5,20	8,00	10,90	7,50	9,00	6,60	7,87
FI-OP Financial Group	10,30	9,40	8,00	6,90	5,50	5,00	7,52
FR-Credit Mutuel	6,70	6,70	5,80	6,50	6,50	5,10	6,22
FR-BPCE	6,00	6,90	4,80	4,10	3,90	2,10	4,63
DE-Co-operative Financial Network	7,50	6,20	6,00	5,10	6,30	4,20	5,88
HU-IHKSZ-Central Body of Integrated Credit Institutions	6,48	b.d.	b.d.	5,70	2,60	0,70	3,87
IT-Federacasse (BCC)	-0,50	-0,50	1,30	3,10	3,20	3,30	1,65
LI-LCCU Group	-30,80	-4,30	5,00	3,30	3,60	b.d.	-4,64
LU-Banque Raiffeisen	5,40	4,60	4,70	4,70	4,20	4,30	4,65
NL-Rabobank	6,50	5,80	7,20	7,30	5,30	2,70	5,80



Tabela 6. cd.

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2015-2020
PL-BPS i SGB Bank	5,00	5,20	5,80	5,20	5,10	3,80	5,02
PT-Credito Agricola	4,90	4,70	11,30	7,40	7,80	4,90	6,83
RO-Creditcoop	1,33	0,40	1,30	1,30	1,40	2,10	1,31
ES-Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	5,00	5,50	6,00	6,60	7,00	5,30	5,90
ES-Banco de Crédito Cooperativo (BCC)	2,50	2,60	2,60	2,80	2,80	0,70	2,33
Średnia	2,65	4,29	6,07	5,64	5,50	3,75	4,65

Źródło: opracowanie własne na danych EACB Key Statistics za lata 2015-2020, <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>, dostęp: 30.04.2022 r.

Dla wskaźnika C/I, zmiany jakie zaszły pomiędzy 2019 oraz 2020 rokiem są znacznie bardziej zróżnicowane niż w przypadku wskaźników rentowności (tabela 7). Najwyższy przyrost wskaźnika kosztów do dochodów odnotowały polskie banki spółdzielcze ($\Delta C/I=12\%$). Relację C/I na niezmiennym poziomie

zachowały banki Raiffeisena w Austrii oraz Credit Mutuel we Francji. Najwyższy poziom kosztów w relacji do dochodów w całym okresie miały banki rumuńskie oraz węgierskie. C/I w ostatnim roku zdołały obniżyć banki ludowe w Austrii, jednakże jednocześnie banki te utraciły na rentowności.

Tabela 7. Wartości C/I grup banków spółdzielczych należących do EACB w latach 2015-2020

ROK	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2015-2020
AT-Raiffeisen	66,6	71,5	68,3	62,8	59,6	59,6	64,73
AT-Volksbanken	85,4	84,5	84,1	84,7	80,1	73,6	82,07
BG-Central Co-operative Bank	75,5	60,1	59,5	72,3	71,5	66,1	67,50
DK-Nykredit	41,9	40,1	36,2	40,5	36,5	39,6	39,13
FI-OP Financial Group	53,0	52,4	57,0	57,1	60,0	59,0	56,42
FR-Credit Agricole	62,3	64,3	65,1	62,3	64,2	63,3	63,58
FR-Credit Mutuel	63,1	63,5	62,4	64,7	64,2	64,2	63,68
FR-BPCE	68,1	69,0	72,1	73,7	72,3	73,8	71,50
DE-Co-operative Financial Network	63,6	67,0	65,3	69,5	62,2	65,4	65,50
HU-IHKSZ-Central Body of Integrated Credit Institutions	72,3	85,3	84,1	85,4	94,0	96,8	86,32
IT-Federacasse (BCC)	56,2	69,7	68,7	70,0	71,0	67,6	67,20
LI-LCCU Group	57,5	75,7	85,4	93,3	93,3	b.d.	81,04
LU-Banque Raiffeissen	75,1	74,1	73,1	74,9	76,9	72,7	74,47
NL-Rabobank	62,6	67,1	67,1	61,9	59,7	60,7	63,18
PL-BPS i SGB Bank	75,5	70,0	65,8	69,8	66,6	74,8	70,42



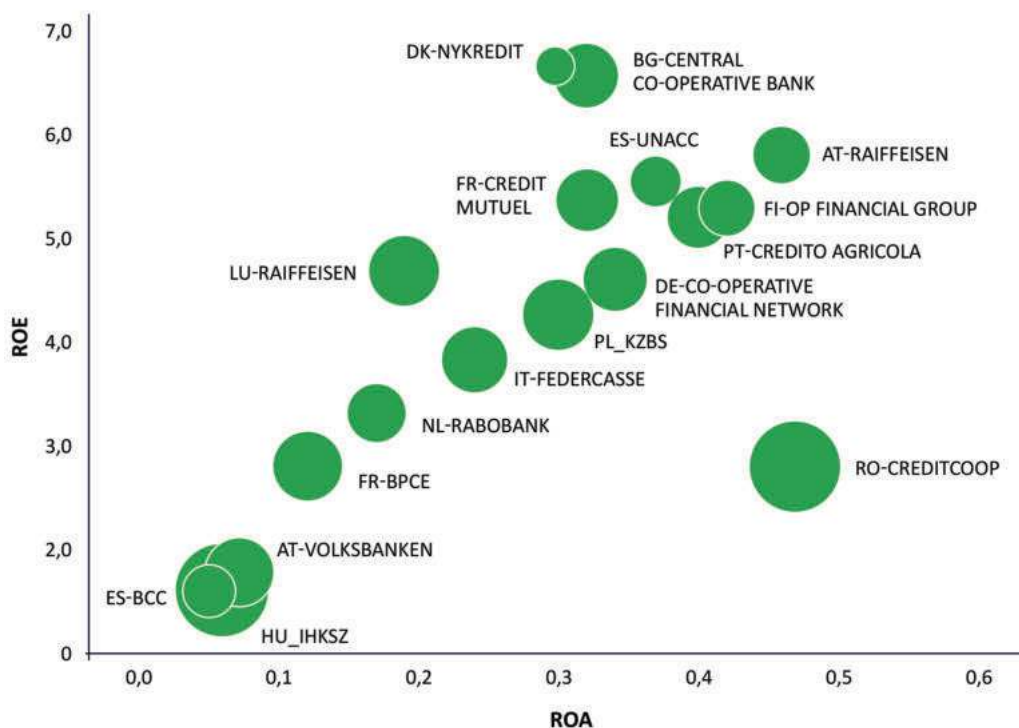
Tabela 7. cd.

ROK	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2015-2020
PT-Credito Agricola	63,8	73,1	60,4	68,4	67,0	64,1	66,13
RO-Creditcoop	98,0	99,2	96,9	96,8	96,7	95,6	97,20
ES-Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	52,4	55,9	57,3	58,5	57,9	55,9	56,32
ES-Banco de Crédito Cooperativo (BCC)	57,4	62,2	62,9	60,6	50,1	54,7	57,98
Średnia	65,8	68,7	68,0	69,9	68,6	67,1	68,02

Źródło: opracowanie własne na danych EACB Key Statistics za lata 2015-2020, <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>, dostęp: 30.04.2022 r.

Rozważając wszystkie trzy wskaźniki łącznie (wykres 5), w najsłabszej sytuacji w 2020 roku znalazły się banki spółdzielcze na Węgrzech, które odnotowały najwyższy poziom wskaźnika C/I przy jednocześnie bardzo niskim poziomie wskaźników rentowności. W podobnej sytuacji w przypadku rentowności znalazły się banki ludowe w Austrii, jednakże zdołały one obniżyć poziom poniesionych kosztów. Hiszpańska grupa BCC charakteryzowała się niskim wskaźnikiem C/I, jednakże poziom rentowności należących do niej banków był jednocześnie najniższy w prezentowanej grupie banków.

Do banków pozostających w dobrej kondycji finansowej w 2020 roku zaliczyć należy grupę Raiffeisen w Austrii, OP Financial Group w Finlandii, Central Co-operative Group w Bułgarii oraz Nykredit w Danii. Ponadto wyniki lepsze od średniej w analizowanej grupie jednocześnie dla ROA, ROE oraz C/I osiągnęły w 2020 roku banki należące do grup: Credit Mutuel (Francja), Co-operative Financial Network (Niemcy), UNACC (Hiszpania), Credito Agricola (Portugalia).



Wykres 5. Indeks C/I na tle wskaźników rentowności europejskich spółdzielczych grup bankowych w 2020 roku

Uwaga: pole koła reprezentuje wartości wskaźnika C/I.

Źródło: opracowanie własne na danych EACB Key Statistics za lata 2015-2020, <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>, dostęp: 30.04.2022 r.

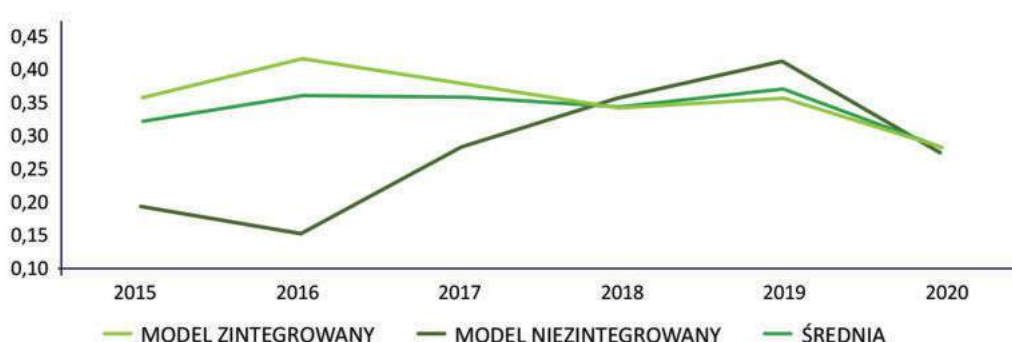


2.2. Analiza wskaźnikowa wyników europejskich zrzeszeń spółdzielczych – modele zintegrowane i niezintegrowane

Wskaźniki rentowności stanowią jedno z najbardziej podstawowych narzędzi stosowanych podczas analizy sytuacji finansowej podmiotu. Wskaźnik efektywności wykorzystania kapitałów własnych określa w jaki sposób bank gospodaruje własnymi funduszami. Mniejsze banki zazwyczaj charakteryzują się niższymi wartościami tego wskaźnika z powodu niepełnego wykorzystania funduszy własnych. Rentowność aktywów informuje o zdolności generowania zysku z określonej wysokości aktywów, co obrazuje jak efektywnie wykorzystywany jest majątek posiadany przez podmiot.

W zakresie rentowności aktywów oraz kapitałów własnych mierzonych odpowiednio wskaźnikami ROAA oraz ROAE, widoczne są wyższe średnie wartości dla

banków działających w modelu zintegrowanej bankowości spółdzielczej. Rentowność aktywów (wykres 6) wykazywała duże zróżnicowanie w analizowanej grupie krajów w latach 2015-2020. Średnią wyższą rentowność, pomimo spadku od roku 2016, osiągnęły banki działające w ramach modelu zintegrowanego (średnia za lata 2015-2020: 0,36%). Spółdzielcze instytucje kredytowe w modelach niezintegrowanych od 2016 do 2019 roku notowały wzrost rentowności aktywów we wszystkich analizowanych krajach (średnia za lata 2015-2020: 0,28%), przekraczając w 2018 roku poziom średni dla obydwu grup. W 2020 roku widoczny jest wyraźny spadek rentowności aktywów w bankach spółdzielczych z tej grupy krajów. Punktem przełomowym, różnicującym efektywność w ramach tych dwóch modeli, jest rok 2018, w którym nastąpiła poprawa rentowności aktywów w grupie krajów o modelu niezintegrowanym, przy czym od 2019 roku wartości te ponownie spadły poniżej średniej w analizowanej grupie banków spółdzielczych.

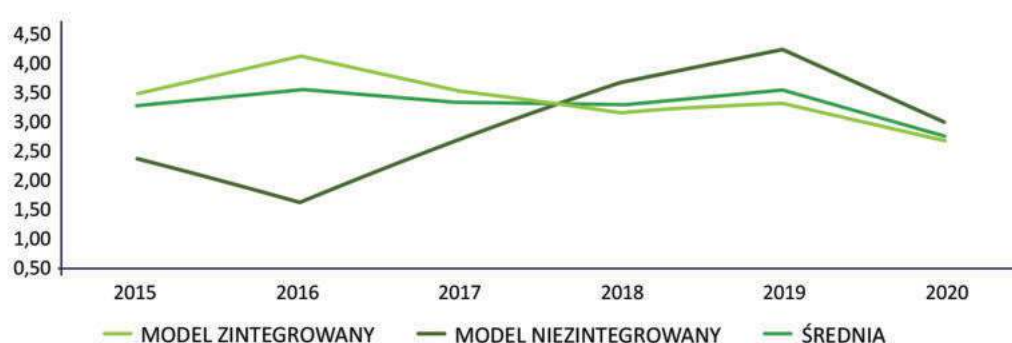


Wykres 6. Wartości średnie stopy zwrotu z aktywów (ROAA) w wybranych krajach Unii Europejskiej o zintegrowanym i niezintegrowanym modelu bankowości spółdzielczej w latach 2015-2020 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Sytuacja w analizowanej grupie banków spółdzielczych jest podobna w zakresie rentowności kapitałów własnych (wykres 7). Podział banków na działające w ramach modelu zintegrowanego oraz niezintegrowanego, daje wyraźnie wyższe średnie wyniki dla podmiotów

działających w modelu zintegrowanym (średnia 3,40%). W modelu niezintegrowanym banki spółdzielcze charakteryzowały się wzrostem rentowności kapitałów powyżej średniej od 2018 roku, notując spadek w 2020 roku. Pomimo znacznego obniżenia wartości wskaźnika



Wykres 7. Wartości średnie stopy zwrotu z kapitałów własnych (ROAE) w wybranych krajach Unii Europejskiej o zintegrowanym i niezintegrowanym modelu bankowości spółdzielczej w latach 2015-2020 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

ROAE w tym roku, grupy spółdzielcze funkcjonujące w modelu niezintegrowanym miały lepszą rentowność kapitałów (3,00%) niż grupy zintegrowane (2,69%). Wśród modeli niezintegrowanych, wysoką rentowność w latach 2015-2020 osiągnęły banki polskie (6,00%).

W odniesieniu do podziału dotyczącego modelu integracji bankowości spółdzielczej należy wskazać, że przeciętna wartość wskaźnika C/I nie przekroczyła 80% (co uznawane jest za podwyższony poziom ryzyka) w bankach w analizowanych krajach (tabela 8). Niższe średnie

wartości poziomu kosztów w relacji do dochodów osiągały banki w krajach, gdzie stosowany jest model zintegrowany (średnia 69,85%). W modelu niezintegrowanym wartość C/I banków spółdzielczych wynosiła średnio 72,63%. Wskaźnik efektywności kosztowej na podwyższonym poziomie jest w szczególności niebezpieczny dla małych banków, które w celu zachowania stabilnego wyniku finansowego muszą dbać o wysoką rentowność na produktach. Obniżenie kosztów w przypadku modelu zintegrowanego związane jest m.in. z uwspólnianiem kosztów działalności w grupie bankowej.

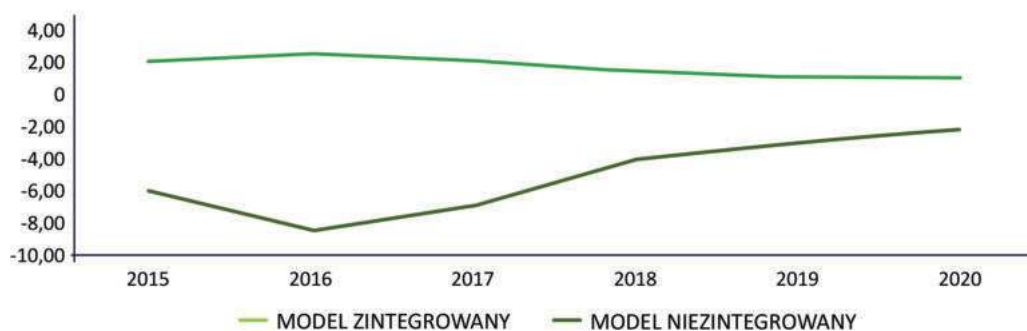
Tabela 8. Wartości średnie współczynnika C/I w wybranych krajach Unii Europejskiej o zintegrowanym i niezintegrowanym modelu bankowości spółdzielczej w latach 2015-2020 (w %)

Model	Kraj	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Średnia
niezintegrowany	Hiszpania	64,68	82,75	75,40	69,99	68,75	70,95	72,10
	Włochy	67,70	75,48	71,96	75,01	73,07	72,02	72,55
	Polska	80,40	73,24	70,20	72,21	70,93	77,60	73,54
	Średnia	68,59	76,08	72,14	73,93	72,20	72,53	72,63
zintegrowany	Austria	74,71	75,07	76,30	74,11	72,07	73,92	74,38
	Niemcy	69,52	69,32	68,40	68,51	69,78	69,23	69,12
	Finlandia	47,91	59,66	63,56	67,69	64,15	66,59	63,87
	Francja	59,32	62,61	63,98	63,14	63,64	64,22	62,81
	Średnia	70,21	69,72	69,93	69,70	69,56	70,05	69,85
Średnia		69,86	71,07	70,39	70,60	70,12	70,61	70,45

Źródło: opracowanie własne.

Do oceny efektywności banków spółdzielczych wykorzystano również pięcioskładnikowy indeks MLPS. Pomiar efektywności oparty o ten wskaźnik wykazuje znaczne zróżnicowanie pomiędzy państwami reprezentującymi model zintegrowany bankowości spółdzielczej a państwami, w których bankowość spółdzielcza działa w oparciu o model niezintegrowany (wykres 8). Średnie wartości MLPS w grupie banków

o zintegrowanym modelu w całym analizowanym okresie były dodatnie (średnia za lata 2015-2020: 2,06). Jedynym krajem, w którym banki spółdzielcze stosują ten model, gdzie zaobserwowano ujemne wartości MLPS w latach 2015-2018 oraz 2020, była Austria. Wszystkie trzy kraje, gdzie bankowość spółdzielcza działa w oparciu o model niezintegrowany, charakteryzowały się ujemnymi wartościami MLPS w całym analizowanym



Wykres 8. Wartości średnie wskaźnika MLPS w wybranych krajach Unii Europejskiej o zintegrowanym i niezintegrowanym modelu bankowości spółdzielczej w latach 2015-2020

Źródło: opracowanie własne.



okresie, stąd też średnia wartość indeksu dla instytucji kredytowych działających w tym modelu pozostaje ujemna (średnia za lata 2015-2020: -6,04).

Interesujące wnioski przynosi także analiza rentowności oparta o miary zatrudnienia. Obserwowane jest bardzo znaczące zróżnicowanie przeciętnych wartości pomiędzy grupą banków działających w modelach zintegrowanych w stosunku do modeli niezintegrowanych. Przeciętna wartość wskaźnika sumy aktywów sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych wybranych krajów UE w latach 2004-2020 w grupie krajów o zintegrowanych modelach bankowości spółdzielczej wynosiła 9,34 mln euro, podczas gdy w grupie krajów o modelu niezintegrowanym była niższa o 52% i wyniosła 4,52 mln euro. Dokonując analizy efektywności

przy wykorzystaniu wskaźnika relacji sumy aktywów sektora banków spółdzielczych przypadających na 1 zatrudnionego należy wskazać, że polski sektor spółdzielczy jest najsilniej nieefektywny w tym obszarze (tabela 9). Wskazuje to jednocześnie na możliwy kierunek koniecznych zmian w zakresie poszukiwania optymalnej ścieżki powrotu do efektywności banków spółdzielczych w Polsce. W związku z tak niekorzystną relacją sumy aktywów przypadających na osoby zatrudnione wskazać można dwie drogi poprawy efektywności – wzrost sumy bilansowej banków spółdzielczych w Polsce oraz redukcję poziomu zatrudnienia. Wskaźnik sumy aktywów sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych w Polsce wskazuje na istotnie wysoki poziom zatrudnienia w sektorze, w porównaniu do innych sektorów spółdzielczych w UE.

Tabela 9. Wartość wskaźnika sumy aktywów sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych wybranych krajów UE w latach 2004-2020, w mln euro

Rok	AU	FI	FR	HO	NI	WŁ	PL	HI
	MODEL ZINTEGROWANY					MODEL NIEZINTEGROWANY		
2004	4,89	4,19	6,59	8,43	5,17	6,69	0,26	3,61
2005	5,58	4,41	7,88	9,93	4,82	4,97	0,31	4,39
2006	6,77	4,90	8,26	9,90	5,14	5,06	0,38	4,98
2007	7,25	5,27	9,27	10,42	5,32	5,12	0,44	5,32
2008	7,87	5,94	10,04	9,26	5,50	5,29	0,43	5,40
2009	7,25	6,43	9,59	9,42	5,44	5,55	0,50	5,76
2010	8,26	6,72	9,61	11,11	5,45	5,68	0,55	5,76
2011	8,58	7,47	10,21	12,26	5,62	5,69	0,55	6,33
2012	9,87	8,29	10,96	12,62	5,74	5,86	0,86	6,69
2013	9,83	9,35	10,16	11,85	5,65	5,86	0,94	7,14
2014	9,56	10,06	11,32	14,11	5,96	5,70	0,96	6,80
2015	9,04	10,32	11,03	14,68	6,20	5,70	1,02	6,91
2016	9,17	10,94	11,45	16,55	6,69	7,14	1,14	7,27
2017	9,40	11,24	11,71	16,22	7,01	7,04	1,34	7,75
2018	10,67	11,47	12,14	16,47	7,42	7,27	1,37	8,22
2019	13,71	12,03	12,97	17,14	7,94	7,58	1,57	8,75
2020	15,08	12,71	14,41	17,95	8,56	8,78	1,68	10,04
Śr. 2004-2010	6,84	5,41	8,75	9,78	5,26	5,48	0,41	5,03
					7,21			3,64
Śr. 2004-2020	8,99	8,34	10,45	12,84	6,10	6,18	0,84	6,54
					9,34			4,52
Śr. 2016-2020	11,61	11,68	12,54	16,87	7,52	7,56	1,42	8,41
					12,04			5,80

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów EACB za lata 2007-2020, w przypadku braku informacji uzupełniono danymi z raportów BSCEE_Review.



Wartość relacji wyniku finansowego netto sektora spółdzielczego przypadającego na jednego zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych, potwierdza wnioski z powyższych analiz. Średnia wartość wyniku finansowego netto sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze

banków spółdzielczych w grupie krajów o zintegrowanym modelu w latach 2007-2020 wynosiła 39,33 tys. euro i była o blisko 220% wyższa niż w bankach spółdzielczych w krajach o modelu niezintegrowanych (12,33 tys. euro). Sektor spółdzielczy w Polsce wykazuje się skrajnie niską efektywnością pracy (tabela 10).

Tabela 10. Wartość wyniku finansowego netto sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych wybranych krajów UE w latach 2007-2020, w tys. euro

Rok	AU	FI	FR	HO	NI	WŁ	PL	HI
	MODEL ZINTEGROWANY					MODEL NIEZINTEGROWANY		
2007	27,96	50,31	32,97	20,67	42,17	60,25	3,83	28,88
2008	11,57	13,68	6,31	0,48	44,68	31,14	5,28	24,60
2009	16,15	21,08	24,78	33,41	37,62	35,01	4,56	18,41
2010	39,07	26,35	46,37	42,60	43,78	28,87	5,05	19,70
2011	84,00	29,11	36,14	29,67	35,17	29,81	5,38	b.d.
2012	21,84	32,15	28,78	49,00	28,27	30,67	6,97	-69,18
2013	43,40	44,32	38,44	34,86	33,34	-4,31	4,39	14,99
2014	4,46	42,59	42,86	39,36	34,33	-31,77	4,40	18,70
2015	48,13	59,72	47,11	34,41	41,64	-37,43	4,82	22,49
2016	48,08	65,42	19,94	27,69	35,56	-2,34	4,71	24,64
2017	65,97	60,34	18,04	29,21	62,10	6,84	5,79	25,66
2018	67,13	58,81	18,63	26,02	73,41	15,97	5,12	28,60
2019	107,82	54,80	42,71	40,42	63,95	23,24	5,42	38,42
2020	81,92	50,86	28,95	29,21	31,12	21,07	3,93	27,88
Śr. 2007-2010	23,69	27,86	27,61	24,29	42,06	38,82	4,68	22,90
					29,10			22,13
Śr. 2007-2020	47,68	43,54	30,86	31,22	43,37	14,79	4,98	17,21
					39,33			12,33
Śr. 2016-2020	74,18	58,05	25,65	30,51	53,23	12,96	4,99	29,04
					48,12			15,66

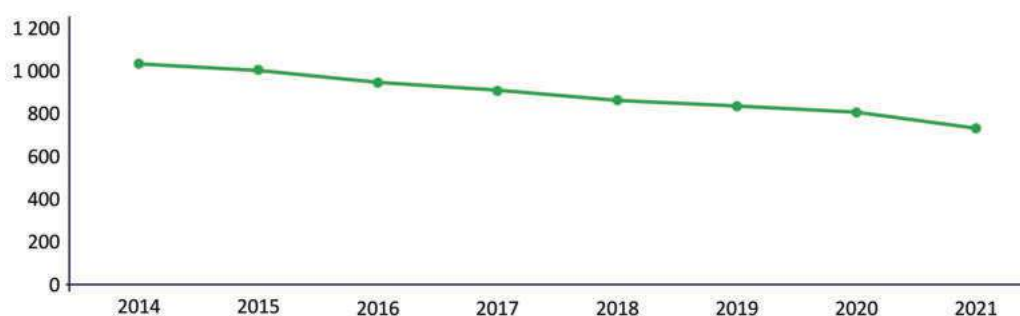
Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów EACB za lata 2007-2020, w przypadku braku informacji uzupełniono danymi z raportów BSCEE_Review.

2.3. Konsolidacja instytucjonalna w bankowości spółdzielczej w Niemczech

W niemieckim sektorze banków spółdzielczych od wielu lat obserwuje się procesy konsolidacyjne sektora. Od 2014 do 2021 roku liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się o 303 instytucje, tj. o blisko 30% (wykres 9). Jednocześnie banki te pozostają

najliczniejszą grupą instytucji depozytowo kredytowych w Niemczech.

Procesom konsolidacyjnym (szczegółowo omówionym w dalszym fragmencie tej części opracowania) towarzyszy systematyczny wzrost przeciętnej wielkości banków. W latach 2014-2021 średnia wartość aktywów banku spółdzielczego w Niemczech wzrosła



Wykres 9. Liczba banków spółdzielczych w Niemczech w latach 2014-2021

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez BVR Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken za pośrednictwem Banks.eu.

z 745,4 mln euro do blisko 1,5 mld euro w 2021 roku. (tabela 11). Co niezwykle ważne, wzrost ten był bardzo równomiernie rozłożony w czasie i dość równomiernie między poszczególnymi bankami (tabela 16).

Banki spółdzielcze w Niemczech, podobnie jak w Polsce, bardzo istotnie różnią się pod względem

wielkości. Wartość aktywów ogółem dla najmniejszych banków wynosiła w latach 2014-2021 od 15,6 do 20,6 mln euro, podczas gdy największe banki miały sumę bilansową o wartości od 35,4 do 67,4 mld euro. W 2021 roku 25% banków miało aktywa o wartości niższej niż 264 mln zł, a 25% o wartości wyższej niż 1624,2 mln zł (tabela 12).

Tabela 11. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wartości aktywów ogółem w niemieckich bankach spółdzielczych w latach 2014-2021 na podstawie danych jednostkowych (mln euro)

Statystyka	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Śr. 2014-21
Średnia	745,4	792,9	870,7	965,2	1057,3	1160,8	1316,9	1470,1	1047,4
Minimum	15,7	15,6	17,0	19,0	19,8	17,3	19,1	20,6	18,0
Maksimum	35391,7	36617,7	38761,5	41570,9	45588,6	49785,0	59354,0	67370,6	46805,0
Odchylenie standardowe	1581,0	1667,8	1789,5	1937,6	2158,1	2352,6	2757,1	3175,9	2177,5
Mediana	821,5	920,2	1052,8	1048,4	1117,8	1165,0	1477,8	1444,8	1131,0
1 kwartył	162,3	169,4	182,2	191,3	201,5	219,7	243,7	264,0	204,3
3 kwartył	792,4	835,3	919,4	1117,7	1228,3	1346,3	1526,4	1624,2	1173,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez BVR Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken za pośrednictwem Banks.eu.

Średnie roczne tempo zmian wartości aktywów dla niemieckich banków spółdzielczych w latach 2014-2021 było dodatnie w każdym roku i wahało się od 5 do 11%. Obserwowano w pojedynczych bankach zmniejszenie sumy bilansowej we wszystkich latach, jednak było to zjawisko rzadkie. Wartość odchylenia standardowego wskazuje na nieco większe zróżnicowanie przyrostu sumy bilansowej w poszczególnych bankach austriackich niż niemieckich (tabela 12).

Dość istotne różnice pomiędzy niemieckimi bankami spółdzielczymi obserwowane są także w prowadzonej polityce kredytowej i wdrożonym modelu biznesowym w zakresie kredytowania sektora niefinansowego. Należy wskazać, że wartość wskaźnika kredytów dla sektora niefinansowego/aktywa wahała się w analizowanym okresie pomiędzy bankami w przedziale od 4% do 95%, przy średniej na poziomie ok. 61% (tabela 13). W 2021 roku 25% banków spółdzielczych działających w Niemczech miało udział kredytów w aktywach niższy niż 52,5%, podczas gdy 25% miało wyższy niż 64,1%.



Tabela 12. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania tempa zmian wartości aktywów ogółem w niemieckich bankach spółdzielczych w latach 2015-2021 na podstawie danych jednostkowych (w %, r/r)

Statystyka	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Śr. 2015-21
Średnia	4,790	6,476	7,780	6,962	7,809	10,844	9,071	7,676
Minimum	-19,746	-17,125	-11,965	-10,920	-12,394	-3,487	-27,710	-14,764
Maksimum	84,416	135,690	160,904	226,189	253,456	171,357	195,761	175,396
Odchylenie standardowe	6,539	11,599	14,996	14,219	18,186	14,103	16,431	13,725
Mediana	3,794	4,670	4,864	4,845	5,255	8,855	6,233	5,502
1 kwartył	2,033	2,717	2,801	3,136	3,291	6,182	3,850	3,430
3 kwartył	5,937	7,044	7,223	6,761	7,049	11,951	9,076	7,863

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez BVR Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken za pośrednictwem Banks.eu.

Tabela 13. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika kredyty/aktywa w niemieckich bankach spółdzielczych w latach 2014-2021 (w %)

Statystyka	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Śr. 2014-21
Średnia	59,602	60,185	60,352	60,702	61,201	61,742	60,481	61,173	60,680
Minimum	17,246	13,676	14,983	12,962	12,727	10,448	3,705	5,630	11,422
Maksimum	92,366	90,356	91,318	94,885	93,743	92,437	91,952	90,228	92,161
Odchylenie standardowe	13,062	13,071	13,034	13,088	13,160	13,012	12,915	13,760	13,138
Mediana	60,048	61,447	60,492	61,604	60,186	61,491	60,153	61,864	60,911
1 kwartył	48,539	50,773	49,920	52,473	52,309	53,977	51,887	52,448	51,541
3 kwartył	64,871	65,811	68,009	65,815	68,949	71,663	68,408	64,093	67,202

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez BVR Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken za pośrednictwem Banks.eu.

Dość duże zróżnicowanie, choć mniejsze niż w przypadku kredytów, obserwuje się w zakresie roli depozytów od sektora niefinansowego w finansowaniu działalności banków spółdzielczych w Niemczech. Wartość wskaźnika depozyty/pasywa wahała się w latach 2014-2021 pomiędzy bankami w przedziale od niespełna 1% do ponad 94%, przy średnim poziomie około 74,5% (tabela 14). 25% banków miało w 2021 roku udział depozytów w pasywach niższy niż 70%, a kolejne 25% wyższy niż 79,2%. Wartość

odchylenia standardowego w przypadku tego wskaźnika jest istotnie niższa niż dla miary kredyty/aktywa.

W celu oceny procesów konsolidacyjnych przeprowadzona została pogłębiona analiza w zakresie parametrów ekonomicznych banków, które w latach 2014-2021 zakończyły działalność w niemieckim sektorze banków spółdzielczych na tle pozostałych instytucji kredytowych, kontynuujących działalność. Wyniki zaprezentowano w tabelach 15–17.



Tabela 14. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika depozyty sektora niefinansowego/pasywa w niemieckich bankach spółdzielczych w latach 2014-2021

Statystyka	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Śr. 2014-21
Średnia	74,187	74,542	74,724	74,460	74,726	75,180	74,421	74,035	74,534
Minimum	2,276	1,778	1,881	1,861	2,334	2,827	0,983	0,247	1,773
Maksimum	93,390	93,922	94,293	94,410	94,216	94,198	94,222	94,103	94,094
Odchylenie standardowe	8,444	8,632	8,784	9,023	9,089	8,972	8,866	8,874	8,836
Mediana	75,290	75,886	76,232	75,950	76,159	76,553	75,926	75,290	75,911
1 kwartyl	70,457	70,616	70,969	70,852	71,365	71,650	70,728	70,067	70,838
3 kwartyl	79,479	80,147	80,166	79,911	80,307	80,690	79,726	79,184	79,951

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez BVR Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken za pośrednictwem Banks.eu.

Tabela 15. Wartość aktywów ogółem niemieckich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2016-2022 na tle banków działających (w%, r/r)

Data zaprzestania działalności	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Średnia 2015-21
2015	278,99								278,99
2016	290,74	302,12							296,19
2017	400,80	427,73	444,12						423,79
2018	411,22	428,11	442,35	460,04					435,43
2019	318,36	358,91	376,74	393,75	422,80				372,41
2020	626,61	670,29	743,56	808,45	848,82	913,06			765,45
2021	485,35	534,29	572,18	594,14	630,97	643,80	713,15		594,66
2022	763,05	770,69	825,98	840,37	883,85	942,61	1043,26	1076,90	893,34
Banki działające	860,09	889,90	950,94	1025,89	1102,40	1196,25	1339,68	1468,71	1100,64
Ogółem	745,42	792,87	870,73	965,23	1057,29	1160,75	1307,20	1467,65	1020,89

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez BVR Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken za pośrednictwem Banks.eu.

Tabela 16. Tempo zmian wartości aktywów ogółem niemieckich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2016-2022 na tle banków działających (w %, r/r)

Data zaprzestania działalności	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Średnia 2015-21
2016	3,042							3,042
2017	3,866	3,798						3,832
2018	3,605	2,982	3,723					3,437
2019	5,267	5,651	4,965	5,788				5,418
2020	5,278	7,224	5,959	4,943	9,499			6,581
2021	4,001	6,456	3,844	9,372	3,927	7,041		5,776
2022	0,782	7,180	1,498	5,156	6,513	10,236	3,467	4,976
Banki działające	5,033	6,817	8,312	6,925	7,970	10,845	8,871	7,805
Ogółem	4,790	6,476	7,780	6,962	7,809	10,654	9,051	7,482

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez BVR Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken za pośrednictwem Banks.eu.

Tabela 17. Wartość wskaźnika kredyty/depozyty sektora niefinansowego niemieckich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2016-2022 na tle banków działających (w %, r/r)

Data zaprzestania działalności	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Średnia 2015-21
2015	77,857								77,857
2016	75,959	74,184							75,109
2017	79,267	77,723	77,130						78,063
2018	79,574	79,020	77,806	77,549					78,487
2019	83,622	83,182	82,821	82,631	82,399				82,952
2020	77,681	77,812	78,186	79,002	79,328	79,456			78,558
2021	85,748	84,053	81,564	82,104	81,028	80,107	77,298		81,762
2022	77,872	80,567	79,976	86,281	89,235	87,482	86,113	86,948	84,309
Banki działające	88,691	90,814	93,392	94,937	92,297	90,855	99,074	135,429	97,917
Ogółem	86,480	88,221	90,790	93,001	91,180	90,007	97,938	135,298	95,433

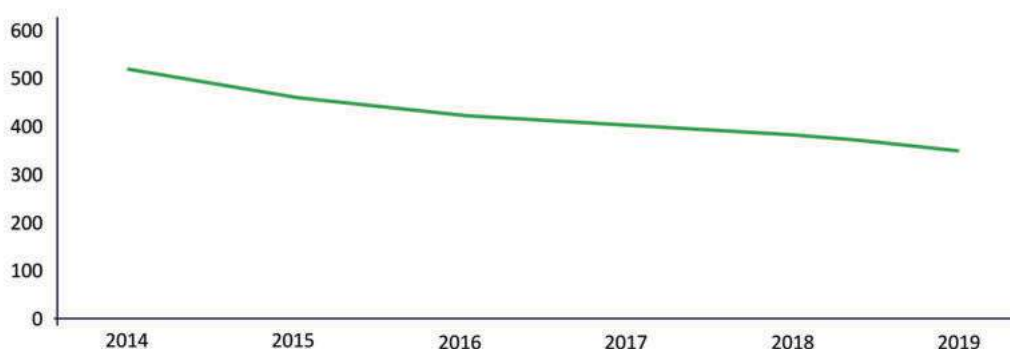
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez BVR Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken za pośrednictwem Banks.eu.

Pogłębiona analiza procesów konsolidacyjnych w niemieckim sektorze banków spółdzielczych pozwala na wyciągnięcie podstawowego wniosku, że w latach 2016-2021 działalność na rynku niemieckim (poprzez przejęcia lub likwidację) zakończyły przede wszystkim banki małe, o niskiej dynamice przyrostu aktywów. Banki narażone na likwidację lub przejęcie wykazywały też znacząco niższą niż pozostałe działające nadal podmioty wartości wskaźnika kredytów do depozytów. Analiza danych z rynku niemieckiego dostarcza więc istotnych wniosków także dla rynku polskiego, z których wynika, że w modelach zintegrowanych, pomimo wdrażania rozwiązań ograniczających wybrane koszty wspólne, prowadzona indywidualnie przez poszczególne banki polityka rozwoju jest istotną determinantą zdolności przetrwania na rynku.

2.4. Konsolidacja instytucjonalna w bankowości spółdzielczej w Austrii

Również w sektorze austriackich banków spółdzielczych następowały w ostatnich latach procesy konsolidacyjne. W okresie 2014-2020 liczba banków zmniejszyła się z 557 do 368 (wykres 10).

Podobnie jak w Niemczech, procesom konsolidacyjnym towarzyszył systematyczny wzrost przeciętnej wielkości banków. W latach 2014-2020 średnia wartość aktywów banku spółdzielczego w Austrii wzrosła z 441,2 mln euro do blisko 755,6 mln euro w 2020 roku. (tabela 18). Wzrost ten był bardzo równomiernie rozłożony w czasie i dość równomiernie między poszczególnymi bankami (tabela 19).



Wykres 10. Liczba banków spółdzielczych w Austrii w latach 2014-2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.



Banki spółdzielcze w Austrii, podobnie jak w Niemczech i w Polsce, bardzo istotnie różnią się pod względem wielkości. Wartość aktywów ogółem dla najmniejszych banków wynosiła w latach 2014-2020 od 10,5 do 27,4 mln euro, podczas gdy

największe banki miały sumę bilansową o wartości od 30,54 do 41,49 mld euro. W 2020 roku 25% banków miało aktywa o wartości niższej niż 124,2 mln zł, a 25% o wartości wyższej niż 481,97 mln zł (tabela 19).

Tabela 18. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wartości aktywów ogółem w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2014-2020 na podstawie danych jednostkowych (mln euro)

Statystyka	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2014-20
Średnia	441,23	445,65	517,81	530,51	588,60	649,51	756,61	561,42
Minimum	10,49	11,53	12,41	19,11	24,19	24,94	27,43	17,30
Maksimum	30542,64	30267,01	32330,40	33709,10	35742,56	37714,71	41485,91	34541,76
Odchylenie standardowe	2116,39	2088,10	2236,26	2232,39	2429,04	2606,50	2952,53	2380,17
Mediana	134,72	137,19	147,04	166,24	187,53	218,35	254,48	177,94
1 kwartył	66,73	68,29	75,85	87,11	94,40	105,91	124,24	88,93
3 kwartył	273,21	276,10	316,94	342,25	390,72	425,46	481,97	358,09

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.

Średnie roczne tempo zmian wartości aktywów dla austriackich banków spółdzielczych w latach 2014-2020 było dodatnie w każdym roku i wahało się od 4,3 do 11,45% i było bardzo zbliżone do obserwowanego wśród niemieckich banków spółdzielczych. Obserwowano

w niektórych bankach zmniejszenie sumy bilansowej we wszystkich latach, jednak było to zjawisko rzadkie. Wartość odchylenia standardowego wskazuje na dość dużą równomierność przyrostu sumy bilansowej w poszczególnych bankach (tabela 19).

Tabela 19. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania tempa zmian wartości aktywów ogółem w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2015-2020 na podstawie danych jednostkowych (w %, r/r)

Statystyka	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2015-20
Średnia	4,391	8,638	7,360	7,544	7,713	11,454	7,850
Minimum	-48,268	-72,023	-63,778	-28,074	-19,919	-15,715	-41,296
Maksimum	213,674	161,488	252,804	188,299	96,822	228,125	190,202
Odchylenie standardowe	14,911	19,384	20,896	14,466	10,832	20,614	16,851
Mediana	2,945	5,006	4,495	5,503	6,007	7,938	5,316
1 kwartył	0,681	2,625	2,128	3,333	4,072	5,789	3,105
3 kwartył	5,293	7,619	6,624	7,393	8,167	10,793	7,648

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.

Dość istotne różnice pomiędzy austriackimi bankami spółdzielczymi obserwowane są także w prowadzonej polityce kredytowej. Należy wskazać, że wartość wskaźnika kredyty dla sektora niefinansowego/aktywa wahała się w analizowanym okresie pomiędzy

bankami w przedziale od 0,3% do 99,1%, przy średniej na poziomie ok. 61% (tabela 20). W 2020 roku 25% banków spółdzielczych działających w Austrii miało udział kredytów w aktywach niższy niż 53,7%, podczas gdy 25% miało wyższy niż 73,1%.



Tabela 20. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika kredyty/aktywa w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2014-2020 (w %)

Statystyka	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2014-20
Średnia	59,131	60,388	59,699	60,418	61,427	62,776	62,830	61,256
Minimum	0,253	5,898	5,680	6,997	20,523	17,526	18,909	12,589
Maksimum	98,061	97,267	86,968	89,616	97,074	98,305	99,108	94,723
Odchylenie standardowe	15,281	14,885	14,784	14,210	13,645	13,655	13,772	14,159
Mediana	60,186	61,717	60,739	61,999	62,963	63,804	63,769	62,498
1 kwartyl	48,578	51,107	50,397	51,125	52,119	54,331	53,710	52,132
3 kwartyl	71,021	71,668	70,295	70,992	71,782	73,724	73,132	71,932

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.

Mniejsze zróżnicowanie obserwuje się pomiędzy austriackimi bankami spółdzielczymi w zakresie roli depozytów od sektora niefinansowego w finansowaniu działalności. Wartość wskaźnika depozyty/pasywa wahała się w latach 2014-2020 pomiędzy bankami w przedziale od nieco ponad 1% do ponad 98%,

przy średnim poziomie około 80,3% (tabela 21). 25% banków miało w 2020 roku udział depozytów w pasywach niższy niż 79,8%, a kolejne 25% wyższy niż 87,2%. Wartość odchylenia standardowego w przypadku tego wskaźnika jest istotnie niższa niż dla miary kredyty/aktywa. Mediana zbliżona jest do średniej.

Tabela 21. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika depozyty sektora niefinansowego/pasywa w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2014-2020 (w %)

Statystyka	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2014-20
Średnia	79,377	79,157	79,392	80,462	80,942	80,894	81,217	80,344
Minimum	1,046	1,464	3,824	7,878	6,923	6,322	5,842	5,375
Maksimum	97,131	98,201	96,221	96,406	98,087	98,099	98,091	97,517
Odchylenie standardowe	12,913	12,873	12,806	11,665	11,643	11,723	12,169	12,146
Mediana	82,258	81,727	82,457	83,158	83,796	83,857	84,286	83,213
1 kwartyl	76,870	76,345	77,413	79,180	79,626	79,651	79,811	78,671
3 kwartyl	86,470	86,164	86,111	86,788	87,092	87,031	87,205	86,732

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.

Austriackie banki spółdzielcze charakteryzuje stabilny poziom rentowności aktywów. W latach 2014-2020 przeciętnie wynosił on 0,5%. Pomiedzy bankami występuje znaczne zróżnicowanie w zakresie osiągniętej stopy zwrotu z aktywów w badanym okresie. Najniższy poziom ROA wynosi -33,6%, podczas gdy najwyższy 17,98% (tabela 22). Ponad 25% banków miało

w badanym okresie ROA nieprzekraczające 0,6%. Mediana ROA jest znacznie wyższa niż wartość średnia, co oznacza, że przeciętnie w sektorze występuje dość niewielka grupa banków charakteryzujących się ponadprzeciętnie wysokimi wartościami stopy zwrotu z aktywów, co w istotny sposób wpływa na wartość średnią (rozkład prawostronnie skośny).



Tabela 22. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika rentowności aktywów (ROA) w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2014-2020 (w %)

Statystyka	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2014-20
Średnia	0.540	0.517	0.612	0.580	0.517	0.487	0.358	0.512
Minimum	-8.655	-20.954	-33.589	-4.992	-8.281	-8.862	-9.528	-14.368
Maksimum	6.774	6.516	17.983	5.678	5.068	5.015	4.628	7.481
Odchylenie standardowe	1.108	1.470	2.091	1.011	0.981	0.932	0.825	1.218
Mediana	0.137	0.142	0.152	0.133	0.125	0.123	0.106	0.130
1 kwartył	0.048	0.045	0.056	0.047	0.050	0.048	0.038	0.047
3 kwartył	0.638	0.714	0.829	0.705	0.641	0.643	0.433	0.661

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.

Działające w Austrii banki spółdzielcze cechuje także dość znaczące zróżnicowanie struktury kreacji zysku z działalności bankowej (tabela 23). Przeciętnie wynik odsetkowy był o ok. 135% wyższy niż wynik z tytułu

provizji i opłat. Wartość odchylenia standardowego (średnio 124,4%) potwierdza brak jednorodnej polityki banków spółdzielczych w zakresie dywersyfikacji źródeł przychodów.

Tabela 23. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika wynik odsetkowy/wynik z opłat i prowizji w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2014-2020

Statystyka	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Śr. 2014-20
Średnia	286,205	253,509	244,993	222,711	237,727	228,947	219,091	234,496
Minimum	-5057,65	-3470,93	-2070,71	-2018,14	29,718	34,197	24,788	-1245,19
Maksimum	11433,3	866,929	692,994	673,973	1366,98	728,278	709,476	839,772
Odchylenie standardowe	547,065	204,347	160,835	133,256	91,919	79,006	76,930	124,382
Mediana	255,531	244,584	241,290	215,230	226,043	214,469	202,640	224,043
1 kwartył	206,852	202,600	198,762	176,144	182,577	176,347	165,411	183,640
3 kwartył	323,810	299,579	294,318	259,459	268,730	258,837	251,516	272,073

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.

W celu oceny procesów konsolidacyjnych przeprowadzona została pogłębiona analiza w zakresie parametrów ekonomicznych banków, które w latach 2014-2021 zakończyły działalność w austriackim sektorze banków

spółdzielczych na tle pozostałych instytucji kredytowych, kontynuujących działalność. Wyniki zaprezentowano w tabelach 24-27.



Tabela 24. Wartość aktywów ogółem austriackich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2015-2022 na tle banków działających (w mln euro)

Data zaprzestania działalności	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Średnia 2014-20
2015	937,29							937,29
2016	182,28	188,29						185,23
2017	615,17	635,63	628,63					626,59
2018	137,27	139,66	145,77	149,40				143,02
2019	78,11	78,95	83,38	87,06	91,45			83,79
2020	162,33	171,00	169,54	140,02	138,75	144,27		154,32
2021	117,54	121,61	126,76	134,43	139,68	146,62	159,37	135,14
Banki działające	504,52	539,53	592,04	620,10	664,66	715,19	787,87	631,63
Ogółem	441,23	446,99	519,57	532,37	590,82	652,01	760,01	549,34

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.

Tabela 25. Tempo zmian wartości aktywów ogółem austriackich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2015-2021 na tle banków działających (w %, r/r)

Data zaprzestania działalności	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Średnia 2015-20
2016	-20,413						-20,413
2017	0,827						0,827
2018	1,921	6,710					4,350
2019	3,062	5,120	3,196				3,793
2020	1,343	5,432	4,656	5,190			4,155
2021	5,939	5,494	1,670	2,588	5,083		4,155
2022	3,586	5,117	8,919	4,947	5,606	8,565	6,123
Banki działające	5,484	9,711	7,811	8,070	8,040	11,668	8,461
Ogółem	4,391	8,747	7,143	7,492	7,734	11,530	7,638

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.

Tabela 26. Wartość wskaźnika kredyty sektora niefinansowego/aktywa ogółem austriackich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2015-2021 na tle banków działających (w %)

Data zaprzestania działalności	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Średnia 14-20
2015	61,005							61,005
2016	62,384	64,066						63,211
2017	53,900	53,219	52,251					53,116
2018	55,547	56,738	56,698	56,785				56,442
2019	44,999	45,609	44,948	45,598	45,509			45,333
2020	61,904	63,069	62,404	61,092	62,512	61,648		62,112
2021	55,633	57,968	59,625	59,912	61,033	62,728	63,172	60,010
Banki działające	59,648	60,984	60,901	61,053	61,865	62,891	62,829	61,448
Ogółem	59,131	60,262	59,649	60,332	61,349	62,801	62,844	60,741

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.



Tabela 27. Wartość wskaźnika ROA austriackich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2015-2021 na tle banków działających (w %)

Data zaprzestania działalności	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Średnia 2014-20
2015	-0,252							-0,252
2016	0,419	0,019						0,221
2017	0,768	0,199	-0,116					0,283
2018	0,747	0,751	0,731	0,685				0,729
2019	0,863	0,936	1,013	0,856	0,667			0,867
2020	0,911	0,947	1,031	0,924	0,864	0,897		0,929
2021	0,708	0,731	0,723	0,651	0,630	0,647	0,417	0,644
Banki działające	0,524	0,544	0,571	0,529	0,474	0,448	0,352	0,492
Ogółem	0,540	0,509	0,574	0,577	0,513	0,487	0,355	0,513

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych Bank Centralny Austrii za pośrednictwem Banks.eu.

Analogicznie jak w przypadku sektora banków spółdzielczych w Niemczech, pogłębiona analiza procesów konsolidacyjnych na austriackim rynku pozwala na wyciągnięcie podstawowego wniosku, że w latach 2015-2021 działalność na rynku niemieckim (poprzez przejęcia lub likwidację) zakończyły przede wszystkim banki małe, o niskiej dynamice przyrostu aktywów. Banki narażone na likwidację lub przejęcie wykazywały też znacząco niższą niż pozostałe działające nadal podmioty wartości wskaźnika kredytów do depozytów.

Interesujące wnioski płyną natomiast z analizy rentowności banków, które w latach 2015-2021 zakończyły działalność. O ile w przypadku banków, które zakończyły działalność w latach 2015-2017, widoczne są wyraźnie niższe przeciętne wartości ich ROA w okresach poprzedzających fuzję lub likwidację, o tyle w przypadku kolejnych lat średnia rentowność aktywów banków kończących działalność była wyższa niż średnia dla podmiotów kontynuujących działalność. Wskazuje to na realizację procesów konsolidacyjnych nie w warunkach przymusu ekonomicznego, związanego z deficytowością i pogorszeniem wypłacalności, a w kontekście poprawy efektywności związanej z efektami skali i zakresu.

Nie zaobserwowano natomiast istotnego zróżnicowania między poziomem wskaźnika wynik

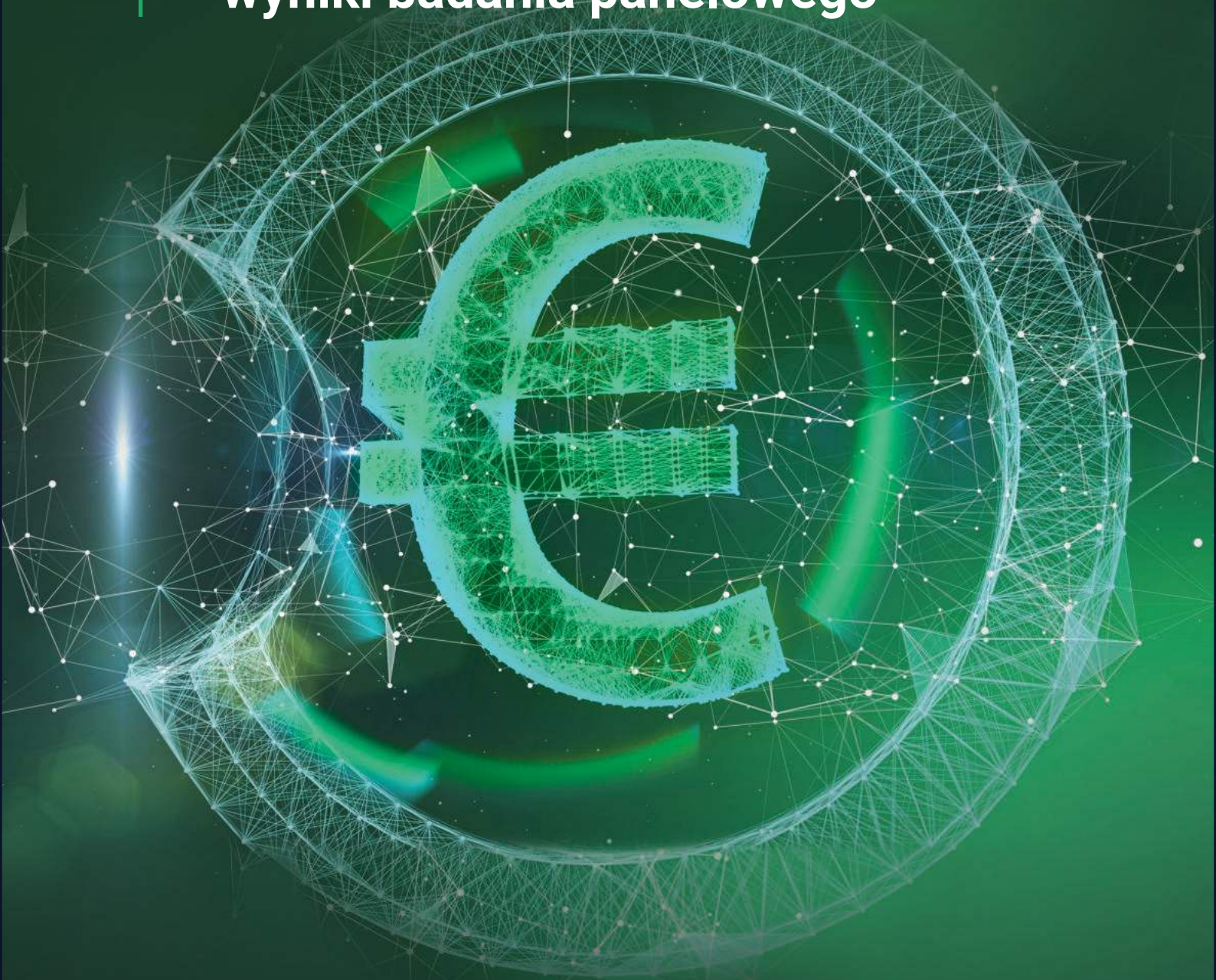
odsetkowy/wyniki z tytułu opłat i prowizji w grupie banków podlegających likwidacji oraz kontynuujących działalność.

2.5. Podsumowanie

Wśród analizowanych europejskich grup banków spółdzielczych zaobserwować można istotne różnice w zakresie rentowności. Na wszystkie spółdzielcze grupy negatywnie wpłynęła też pandemia COVID-19. W zakresie rentowności aktywów oraz kapitałów własnych widoczne są wyższe średnie wartości dla banków działających w modelu zintegrowanej bankowości spółdzielczej. Spółdzielcze instytucje kredytowe w modelach niezintegrowanych od 2016 do 2019 roku notowały wzrost rentowności aktywów we wszystkich analizowanych krajach, lecz w 2020 roku widoczny jest wyraźny spadek ich rentowności. Pomiar efektywności oparty o wskaźnik MLPS wykazuje również znacznie większą efektywność banków w zrzeszeniach zintegrowanych. W rozdziale pokazano też silne procesy konsolidacyjne w sektorach niemieckim i austriackim w latach 2016-2021. Zakończyły tam działalność (poprzez przejęcia lub likwidację) przede wszystkim banki małe, przy czym charakteryzujące się relatywnie wysokimi wskaźnikami rentowności.



Wpływ modelu bankowości spółdzielczej na efektywność banków spółdzielczych w wybranych krajach Unii Europejskiej – wyniki badania panelowego





3.1. Opis badania

Badania determinant efektywności modeli bankowości spółdzielczej w wybranych krajach europejskich z wykorzystaniem metody badania panelowego przeprowadzone zostały w oparciu o dane jednostkowe banków spółdzielczych pozyskane z bazy danych BankFocus. Wybrany okres badawczy to lata 2015-2020, w celu uwzględnienia sytuacji europejskiej bankowości spółdzielczej w okresie pokryzysowym. Po analizie kompletności dostępnych danych, do badań włączono ostatecznie 1760 banków spółdzielczych działających w siedmiu krajach członkowskich UE: Austrii, Niemczech, Hiszpanii, Finlandii, Francji, Włoszech oraz Polsce. W zakres badań zostały włączone podmioty prowadzące działalność w tych krajach, dla których możliwe było pozyskanie danych dotyczących na tyle dużego zbioru zmiennych, aby wyniki pomiędzy poszczególnymi krajami mogły być porównywalne.

Dane wykorzystane w badaniu mają charakter panelowy, co oznacza, że obserwacji dokonywano zarówno w przekroju czasowym jak i poszczególnych jednostek⁹⁴. Do głównych zalet danych panelowych zalicza się zwiększenie liczby stopni swobody, redukcję problemu współliniowości danych, ułatwienie identyfikowalności modeli oraz dokonywania wyborów pomiędzy różnymi hipotezami. Model panelowy umożliwia także redukcję lub eliminację obciążenia estymatorów⁹⁵. Analiza efektywności banków spółdzielczych przy uwzględnieniu modelu integracji dokonana została na podstawie podziału banków działających w wybranych krajach UE na dwie grupy:

- pierwszą, obejmującą spółdzielcze instytucje kredytowe funkcjonujące w oparciu o model zintegrowany (Austria, Niemcy, Finlandia, Francja),
- oraz drugą, do której zaliczono podmioty wykorzystujące niezintegrowany model bankowości spółdzielczej (Hiszpania, Włochy, Polska).

Wnioskowanie statystyczne przeprowadzone zostało w oparciu o zastosowane statyczne modele regresji danych panelowych (z efektami losowymi). Wybór takiej metody wynikał z ograniczeń w zakresie zbioru danych. Podjęto wiele prób zbudowania modelu dynamicznego, jednakże niemożliwe było dobranie takiego zestawu zmiennych, mających oparcie w teorii literatury, którego zastosowanie nie dawałoby podstaw

do odrzucenia hipotezy zerowej, dotyczącej poprawności zastosowanych instrumentów (oznaczającej na podstawie testu Sargana, że nie są one skorelowane ze składnikiem losowym). Brak spełnienia tych warunków powoduje, że wyniki uzyskane w modelu dynamicznym są niewiarygodne. W związku z brakiem możliwości wykorzystania modeli dynamicznych, zdecydowano się na zastosowanie modeli statycznych z efektami losowymi (RE – *random effects*).

Zasadniczo, kryterium wyboru modelu (RE i FE – *fixed effects*) stanowi test Hausmana, stosowany do weryfikacji, czy w analizowanej grupie występują efekty indywidualne stałe czy zmienne. Jednakże, w literaturze istnieją teorie stanowiące, iż istotność testu Hausmana jako kryterium odrzucenia metody RE nie musi być ostatecznym argumentem w wyborze metody⁹⁶. W tym założeniu, test ten stanowi informację o istnieniu efektu kontekstowego oraz różnic pomiędzy efektami międzygrupowymi oraz wewnątrzgrupowymi⁹⁷. W związku z tym test Hausmana odgrywa znaczącą rolę w porównaniu szacunków uzyskanych w modelu FE oraz RE, jednakże nie dostarcza ostatecznej odpowiedzi na pytanie, który z tych modeli powinien być preferowany⁹⁸. Pomimo niskiej istotności testu Hausmana, analizowane zostaną wyniki modeli statycznych z efektami losowymi, gdyż współliniowość zmiennej INTEGR, wynikająca z faktu, że zmienne te mają stałe wartości, uniemożliwia zastosowanie modelu z wykorzystaniem efektów ustalonych.

Ogólna postać estymowanych modeli przyjmuje postać daną wzorem 1.

$$EFEKT_{it} = a_0 + a_1 \times ZM.MAKRO_{it} + a_2 \times ZM.MIKRO_{it} + a_3 \times ZM.MODEL_{it} + v_{it} \quad (1)$$

gdzie:

$EFEKT_{it}$ – miara efektywności banków spółdzielczych;

$ZM.MAKRO_{it}$ – wektor wartości zmiennych makroekonomicznych w okresie t ;

$ZM.MIKRO_{it}$ – wektor zmiennych kontrolnych charakteryzujących specyfikę działania banku spółdzielczego w okresie t ;

⁹⁴ J. Muszyńska, *Modelowanie danych panelowych*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej we Wrocławiu. Ekonomia i Zarządzanie”, nr 1, 2006, s. 213-236.

⁹⁵ B. Dańska-Borsiak, *Dynamiczne modele panelowe w badaniach ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 19-20.

⁹⁶ A. Fielding, *The Role of the Hausman Test and whether Higher Level Effects should be treated as Random or Fixed*, „Multilevel Modeling Newsletter”, nr 2 (16), 2004, s. 38.

⁹⁷ A. Bell, M. Fairbrother, K. Jones, *Fixed and random effects models: making an informed choice*, „Quality & Quantity”, nr 53, 2019, s. 10511074.

⁹⁸ P. Clarke, C. Crawford, F. Steele, A. Vignoles, *Revisiting fixed- and random-effect models: some considerations for policy-relevant education research*, „Education Economics”, nr 3 (3), 2015, s. 259-277.

$ZM.MODEL_{it}$ – zmienna eksperymentalna przedstawiająca model integracji bankowości spółdzielczej.

Opis zmiennych wykorzystanych w analizach determinant efektywności banków spółdzielczych w wybranych krajach UE, a także przewidywany wpływ na zmienne zależne zawarto w tabelach 28 oraz 29. Podstawowe charakterystyki zmiennych objaśnianych oraz objaśniających wykorzystanych w badaniu panelowym determinant efektywności banków spółdzielczych w wybranych krajach UE znajdują się w aneksie.

Ponadto w celu pogłębienia analiz podjęto próbę oceny wpływu pandemii COVID-19 na efektywność modeli banków spółdzielczych, wprowadzając do analiz zmienną interakcyjną (*interaction terms*) $ZM.MODEL \times COV$, co ostatecznie pozwala na przyjęcie ogólnej rozszerzonej postaci danej wzorem 2.

$$EFEKT_{it} = a_0 + a_1 \times ZM.MAKRO_{it} + a_2 \times ZM.MIKRO_{it} + a_3 \times ZM.MODEL_{it} + a_4 \times (ZM.MODEL_{it} \times COV) + v_{it} \quad (2)$$

$ZM.MODEL_{it} \times COV$ – zmienna typu *interaction terms*, będąca iloczynem zmiennej binarnej COV, kodującej rok 2020 jako wartość 1, pozostałe lata jako wartość 0 oraz zmiennej odpowiednio określającej typ modelu integracji bankowości spółdzielczej;

Pozostałe zmienne przyjmują charakterystyki jak we wzorze (1).

Dla zmiennych wykorzystanych w badaniach panelowych obliczono współczynniki korelacji, których wartości zaprezentowano w aneksie nr 4. Na podstawie analizy stopnia korelacji zdecydowano się na włączenie do badań osobno zmiennej INTEGR oraz IPS. Z powodu występowania współliniowości, z modelu wyłączono zmienną HHI, gdyż uniemożliwiała ona przeprowadzenie weryfikacji niektórych testów statystycznych. Odrzucono również zmienną CL_TL, gdyż w znacznym stopniu ograniczała ona liczbę obserwacji objętych badaniem, z powodu dużej liczby brakujących danych.

Tabela 28. Charakterystyka zmiennych objaśnianych wykorzystanych w badaniu panelowym determinant efektywności banków spółdzielczych w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2015-2020

Zmienna	Opis	Źródło danych	Wybrane dotychczasowe badania
ROAA	Przeciętna stopa zwrotu z aktywów	BankFocus	I-R. Diaconu, DC. Oanea (2015), R. Ayadi i inni (2010), M. Pawłowska (2016)
ROAE	Przeciętna stopa zwrotu z kapitałów własnych	BankFocus	R. Ayadi i inni (2010), F.G. Rega (2017)
C_I	Miara efektywności kosztowej, obliczana jako relacja kosztów do przychodów	BankFocus	R. Ayadi i inni (2010), H. Groneveld, B. de Vries (2009)
MLPS	<i>Multi Level Performance Score</i> – pięcioskładnikowy wskaźnik określający kondycję banku opracowany przez E. Miklaszewską oraz K. Kila	Obliczenia własne na podstawie danych z BankFocus	E. Miklaszewska, K. Kil (2015, 2016, 2019)

Źródło: opracowanie własne.



Tabela 29. Charakterystyka zmiennych objaśniających wykorzystanych do analizy determinant efektywności banków spółdzielczych w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2015-2020

Zmienna	Opis	Źródło danych	Oczekiwany wpływ na efektywność	Wybrane dotychczasowe badania
Zmienne objaśniające – makroekonomiczne (ZM.MAKRO)				
HICP	<i>Harmonised Index of Consumer Prices</i> – zharmonizowany wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych na rynku detalicznym – miara inflacji	Eurostat	pozytywny	T. Siudek, K. Drabarczyk (2015)
PKB	Tempo wzrostu PKB kraju – miara wpływu cyklu koniunkturalnego	Eurostat	negatywny	P. Chodnicka, M. Olszak, K. Niewińska (2015)
HHI	<i>Herfindahl-Hirschman Index</i> – miara koncentracji sektora bankowego	ECB – consolidated banking data	niejednoznaczny	G. Casu, C. Girardore (2006), S. Kozak, A. Wierzbowska (2019), Z. Fungáčová, P. Pessarossi (2012), P. Molyneux, J. Thornton (1992)
SP	Średnia nominalna długoterminowa stopa procentowa	Eurostat	pozytywny	C. Maigua, G. Mouni (2016), C. Pérez Montes, A. Ferrer Pérez (2018)
Zmienne objaśniające – mikroekonomiczne (ZM.MIKRO)				
In TA	Wielkość banku mierzona wysokością jego aktywów (logarytm naturalny aktywów)	Obliczenia własne na podstawie danych z BankFocus	negatywny	I. Řepková (2015) M. Kuc (2017), S. Cristi, L. Anghel, M. Nitoi (2015)
NPL	Wskaźnik należności zagrożonych w należnościach ogółem	BankFocus	negatywny	A. Maghyreh (2004), F. Sufian, M.S. Habibullah (2009), F. Sufian (2009)
L_TA	Udział kredytów w aktywach ogółem – miara ryzyka operacyjnego banku	BankFocus	pozytywny	W.H. Leong, B. Dollery (2002), D.G. McKillop I inni (2002), F. Sufian (2009)
GL_D (LTD ratio)	Relacja kredytów do depozytów klientów – miara profilu działalności banku i stabilności źródeł finansowania	BankFocus	negatywny	European Commission (2017)
NII_OR	Udział dochodów nieodsetkowych w przychodach operacyjnych	BankFocus	pozytywny	A. Maghyreh (2004), F. Sufian, M.S. Habibullah (2009), F. Sufian (2009)
CL_TL	Kredyty dla przedsiębiorstw w relacji do aktywów	Obliczenia własne na podstawie danych z BankFocus	pozytywny	R.E. Ratcliff (1980), A. Greiner, K. Steiner, W. Waschiczek (2019)
GOV SEC	Poziom rządowych papierów wartościowych	BankFocus	pozytywny	R. Bouis (2019)
Zmienna objaśniająca – modele bankowości spółdzielczej (ZM.MODEL)				
INTEGR	Zmienna binarna określająca integrację sektorów bankowości spółdzielczej w poszczególnych państwach, gdzie: 1 – państwa o modelu zintegrowanym, 0 – państwa o modelu niezintegrowanym	Własne analizy w oparciu o literaturę	pozytywny	M. Desrochers, K.P. Fischer (2005), S. Cornée, L. Fattobene, M. Migliorelli (2018)

Źródło: opracowanie własne.



3.2. Rola modelu integracji w kształtowaniu efektywności banków spółdzielczych w świetle wyników badania panelowego

W badaniu panelowym, opisanym w punkcie 3.1., dokonano analizy istotności wpływu zestawu zmiennych mikroekonomicznych oraz makroekonomicznych na efektywność modeli bankowości spółdzielczej w wybranych krajach UE. Do pomiaru efektywności wykorzystano

cztery zmienne: wskaźniki rentowności aktywów oraz kapitałów własnych wskaźnik kosztów do dochodów, pięcioskładnikowy indeks MLPS. Do badania włączono zmienną objaśniającą dotyczącą modelu bankowości spółdzielczej z perspektywy poziomu integracji (INTEGR). Wykorzystano model bazowy oraz poszerzony zgodnie z metodą badawczą zaprezentowaną powyżej.

Wyniki badań panelowych zaprezentowano w tabeli 30.

Tabela 30. Wyniki badania panelowego (modele statyczne) determinant efektywności banków spółdzielczych w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2015-2020 – ocena wpływu poziomu integracji

Zmienna objaśniana	ROAA	ROAE	C_I	MLPS
Const	-0,122 (0,176)	-2,191 (1,531)	84,557*** (6,039)	-15,714*** (1,123)
Zmienna eksperymentalna związana z modelem bankowości spółdzielczej				
INTEGR	0,116 (0,085)	1,541** (0,758)	-3,656 (2,691)	10,583 *** (0,541)
Zmienne mikroekonomiczne				
InTA	0,013 (0,012)	0,129* (0,071)	-2,364*** (0,875)	0,619*** (0,200)
NPL	-0,012 (0,008)	-0,095 (0,059)	0,302 (0,365)	-
GOV SEC	-0,000 (0,000)	0,000** (0,000)	0,000* (0,000)	-0,000* (0,000)
L_TA	0,001 (0,002)	0,023 (0,014)	0,093 (0,088)	-
GL_D	-0,000 (0,000)	-0,200 (0,003)	0,016 (0,020)	0,052*** (0,017)
NII_OR	0,005*** (0,001)	0,051*** (0,014)	-0,136 (0,086)	-0,043*** (0,012)
Zmienne makroekonomiczne				
HICP	-0,035*** (0,007)	-0,460*** (0,075)	0,680** (0,331)	-0,515*** (0,083)
PKB	0,008** (0,004)	0,076** (0,036)	-0,146 (0,099)	-0,183*** (0,025)
SP	0,094*** (0,020)	0,974*** (0,171)	-1,306 (1,141)	1,617*** (0,201)
Charakterystyki badania panelowego				
Liczba obserwacji	5968	5967	5984	8179
Liczba banków	1171	1170	1171	1566
Test Hausmana [istotność]	37,526 [0,000]	48,323 [0,000]	58,876 [0,000]	161,975 [0,000]

W nawiasach podano heteroskedastycznie zgodne błędy standardowe.

Uwaga: *** istotność 1%, ** istotność 5%, * istotność 10%

Źródło: opracowanie własne.



Tabela 31 pokazuje, że wpływ typu modelu bankowości spółdzielczej (według kryterium poziomu integracji) na efektywność banków spółdzielczych w danym kraju w latach 2015-2020 jest dodatni i istotny statystycznie dla wskaźnika rentowności kapitałów własnych oraz indeksu MLPS. Oznacza to, że w krajach stosujących model zintegrowany efektywność w zakresie rentowności kapitałów własnych i kompleksowego indeksu efektywności MLPS jest wyższa niż w przypadku banków działających w ramach modelu niezintegrowanego.

Ponadto, wielkość banku pozytywnie wpływa na rentowność kapitałów własnych, co oznacza, że większe banki lepiej zarządzają kapitałami lub osiągają relatywnie wyższy poziom zysku. Wpływ wartości aktywów ogółem na wskaźnik efektywności kosztowej był w latach 2015-2020 istotnie negatywny (poziom ufności 99%). Zmienna C_I jest destymulantą, co oznacza, że im większy jest bank, tym odnotowano relatywnie niższe koszty jego działalności. Dla MLPS wpływ wielkości banku na efektywność był pozytywny i istotny statystycznie przy poziomie ufności 99%.

Na efektywność mierzoną z wykorzystaniem pięciopięciopunktowego wskaźnika MLPS istotny dodatni wpływ z 99% prawdopodobieństwem, miał wskaźnik kredytów do depozytów. Ujemny istotny wpływ na ten indeks miał udział dochodów nieodsetkowych w przychodach operacyjnych (z poziomem ufności 99%) oraz skala zakupu rządowych papierów wartościowych (z prawdopodobieństwem na poziomie 90%). Pokazuje to, że zwiększenie dochodów nieodsetkowych (NIL_OR) może być dla banku spółdzielczego nieefektywne, gdyż związane jest z presją poszukiwania zysków z innych źródeł niż odsetki, co najczęściej wiąże się z generowaniem wyższego poziomu ryzyka, na który banki spółdzielcze zazwyczaj nie są przygotowane. Jego materializacja osłabia jednocześnie długoterminowo poziom efektywności instytucji. Odmienna sytuacja występuje w przypadku wąskiego ujęcia efektywności opartego na rentowności kapitałów własnych oraz aktywów, które wykazały pozytywny istotny związek z poziomem dochodów nieodsetkowych w przychodach operacyjnych.

Zmienne makroekonomiczne istotnie statystycznie wpływały na wskaźniki rentowności oraz MLPS. Poziom inflacji wykazywał istotną zależność ujemną dla ROAA, ROAE oraz MLPS oraz dodatnią dla destymulanta C_I, co oznacza, że wzrost ogólnego poziomu cen obniżał rentowność banków, jednocześnie przyczyniając się do wzrostu kosztów. Poziom stóp procentowych wykazał istotny pozytywny wpływ na rentowność aktywów i kapitałów własnych, indeks MLPS, co oznacza, że zbyt niski poziom stóp procentowych powoduje pogorszenie dochodowości banków, co w przypadku banków spółdzielczych prowadzących podstawową działalność depozytowo-kredytową jest szczególnie istotne.

W badaniu nie potwierdzono wpływu wskaźnika poziomu kredytów w aktywach oraz relacji kredytów do depozytów na efektywność banków spółdzielczych dla niemal wszystkich zmiennych.

3.3. Badanie panelowe efektywności banków spółdzielczych z uwzględnieniem okresu pandemii

W kolejnych estymacjach do modelu bazowego wprowadzono zmienną typu *interaction terms* INTEGRxCOV (tabela 31), gdzie zmienna COV kodowała rok 2020 jako wartość 1, zaś zmienna INTEGR reprezentowała model bankowości spółdzielczej. Iloczyn tych dwóch zmiennych binarnych obrazuje jednoczesny wpływ modelu oraz pandemii na zmienne objaśniane. Wdrożenie tych zmiennych do modelu wykazało, że kryzys spowodowany pandemią COVID19 zasadniczo nie wpłynął na oddziaływanie modelu banków spółdzielczych na ich efektywność. Ujemny istotny wpływ zmiennych INTEGRxCOV widoczny jest wyłącznie dla efektywności mierzonej za pomocą wskaźnika MLPS (przy poziomie ufności równym 99%). Oznacza to, że w warunkach pandemii COVID19 oddziaływanie modelu banków spółdzielczych według ekonomicznego kryterium poziomu integracji w danym kraju oraz modelu uwzględniającego kryterium regulacyjne na długookresową efektywność banków spółdzielczych jest niższe niż w latach poprzedzających pandemię.

Jednocześnie zastosowanie zmiennych typu *interaction terms* udowodniło stabilność modelu, gdyż wszystkie zmienne eksperymentalne związane z modelem bankowości spółdzielczej zachowały kierunek wpływu oraz istotność na tym samym poziomie, co w badaniu bazowym. Ponadto zmienne objaśniające mikroekonomiczne także zachowały poziom statystyk zbliżony do poprzedniej estymacji w przypadku modelu ze zmienną INTEGRxCOV. Niezależnie należy stwierdzić, że w okresie pandemii rentowność banków spółdzielczych w krajach Unii Europejskiej znacząco zmniejszyła się we wszystkich analizowanych modelach.

Negatywny wpływ kryzysu spowodowanego pandemią koronawirusa na rentowność banków spółdzielczych spowodowany był m.in. większymi obciążeniami fiskalnymi, a także niskim poziomem stóp procentowych, który przyczynił się do obniżenia zysków banków, z powodu obniżenia marży odsetkowej oraz ograniczenia skali działalności w tym czasie. Na pogorszenie efektywności banków podczas pandemii wpłynęły także: brak możliwości poszerzania bazy kapitałowej oraz ograniczenia w rozwijaniu akcji kredytowej, gdyż sytuacja finansowa wielu kredytobiorców uległa znacznemu pogorszeniu.



Tabela 31. Wyniki badania panelowego (modele statyczne) dotyczącego wpływu pandemii COVID-19 na efektywność modeli bankowości spółdzielczej w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2015-2020 – ocena wpływu poziomu integracji

Zmienna objaśniana	ROAA	ROAE	C_I	MLPS
Const	-0,120 (0,173)	-2,132 (1,489)	84,560*** (6,001)	-15,644*** (1,111)
Zmienne eksperymentalne związane z modelem bankowości spółdzielczej				
INTEGR	0,121 (0,089)	1,647** (0,772)	-3,666 (2,782)	11,172*** (0,554)
INTEGRxCOV	-0,020 (0,025)	-0,463 (0,285)	0,029 (0,748)	-3,064 *** (0,317)
Zmienne mikroekonomiczne				
lnTA	0,013 (0,012)	0,135* (0,071)	-2,364*** (0,872)	0,658*** (0,192)
NPL	-0,012 (0,008)	-0,092 (0,059)	0,302 (0,368)	–
GOV SEC	-0,000 (0,000)	0,000 ** (0,000)	0,000 * (0,000)	-0,000 * (0,000)
L_TA	0,001 (0,002)	0,022 (0,013)	0,093 (0,086)	–
GL_D	-0,000 (0,000)	-0,002 (0,003)	0,016 (0,020)	0,048*** (0,016)
NIIL_OR	0,005*** (0,001)	0,051*** (0,014)	-0,136 (0,086)	-0,037*** (0,012)
Zmienne makroekonomiczne				
HICP	-0,036*** (0,007)	-0,473*** (0,072)	0,681** (0,332)	-0,617*** (0,085)
PKB	0,006 (0,005)	0,042 (0,053)	-0,144 (0,134)	-0,444*** (0,044)
SP	0,093*** (0,020)	0,958*** (0,170)	-1,307 (1,145)	1,558*** (0,194)
Charakterystyki badania panelowego				
Liczba obserwacji	5968	5967	5984	8179
Liczba banków	1171	1170	1171	1566
Test Hausmana [istotność]	42,003 [0,000]	50,880 [0,000]	88,226 [0,000]	201,128 [0,000]

W nawiasach podano heteroskedastycznie zgodne błędy standardowe.

Uwaga: *** istotność 1%, ** istotność 5%, * istotność 10%

Źródło: opracowanie własne.



3.4. Podsumowanie

Badania modelowe prezentowane w rozdz. 3 pokazują, że wpływ zintegrowanego modelu bankowości spółdzielczej na poprawę efektywności banków spółdzielczych grupy jest istotny, szczególnie w zakresie zwrotu z kapitału i ogólnego poziomu efektywności mierzonej wskaźnikiem MLPS. Wyniki te pokazują również, że zwiększenie dochodów nieodsetkowych (NIL_OR) może być dla banku spółdzielczego nieefektywne, gdyż związane jest z presją poszukiwana zysków z innych źródeł niż odsetki, co najczęściej wiąże się z generowaniem wyższego poziomu ryzyka. Również wysoki poziom inflacji obniżał rentowność banków, jednocześnie przyczyniając się do wzrostu kosztów. W okresie pandemii rentowność banków spółdzielczych w krajach Unii Europejskiej znacząco

zmniejszyła się we wszystkich analizowanych modelach.

Badania te są w większości także zbieżne z wynikami podobnych badań prezentowanych w literaturze przedmiotu. W badaniach przeprowadzonych przez E. Meyera dotyczących rentowności wybranych banków spółdzielczych w Europie wynika, że lokalne banki niemieckie, reprezentujące model zcentralizowany, osiągały wyższe wskaźniki dochodów odsetkowych netto, opłat i prowizji oraz całkowitego zysku operacyjnego niż w przypadku całej populacji bankowej. Podobne dane dotyczą banków francuskich z grupy Credit Agricole oraz BPCE. Inaczej sytuacja wygląda w austriackiej grupie Raiffeisen, gdzie banki lokalne osiągnęły niższy poziom analizowanych wskaźników niż grupa spółdzielcza jako całość (tabela 32)⁹⁹.

Tabela 32. Porównanie zmiennych dochodowych w relacji do aktywów dla banków spółdzielczych oraz grup spółdzielczych w 2020 roku (w %)

	Niemcy		Raiffeisen (Austria)		Credit Agricole		BPCE	
	Banki	Grupa	Banki	Grupa	Banki	Grupa	Banki	Grupa
Dochody odsetkowe netto	1,46	1,25	1,53	1,59	0,98	0,90	0,98	0,64
Dochody z opłat i prowizji	0,57	0,50	0,67	0,75	0,72	0,43	0,64	0,64
Całkowite dochody operacyjne	2,16	1,86	2,29	2,59	1,76	1,52	1,65	1,56

Źródło: E. Meyer, *Profitability and Digitalisation: The Effects on Cooperative Banks and Their Governance*, [w:] *Contemporary Trends in European Cooperative Banking. Sustainability, Governance, Digital, Transformation, and Health Crisis Response*, M. Migliorelli, E. Lamarque (red.), Cham, 2022, s. 231.

⁹⁹ E. Meyer, *Profitability and Digitalisation: The Effects on Cooperative Banks and Their Governance*, [w:] *Contemporary Trends in European Cooperative Banking. Sustainability, Governance, Digital, Transformation, and Health Crisis Response*, M. Migliorelli, E. Lamarque (red.), Cham, 2022, s. 231.



Kompetencje i uprawnienia w zakresie wspólnych procesów produktowych oraz innych obszarów działalności bankowej w niemieckich i austriackich grupach banków spółdzielczych





4.1. Obszar analizy

Analiza wyników finansowych osiąganych przez banki spółdzielcze nasuwa także konieczność rozważenia, w jaki sposób w ramach danej grupy przebiegają procesy przypisywania bankom zadań oraz rozdzielania ich pomiędzy poziom lokalny a centralny. Każda z zaprezentowanych grup reprezentuje inną formę organizacyjną. Banki Raiffeisen w Austrii funkcjonują w oparciu o trójstopniowy model, w którym występuje duża liczba banków lokalnych. We Francji liczne banki lokalne z grupy Credit Agricole są właścicielami banków regionalnych, natomiast w grupie BPCE to członkowie bezpośrednio są właścicielami banków regionalnych. Odmienna struktura organizacyjna wpływa też na różnice w rentowności na poziomie poszczególnych banków¹⁰⁰.

Analiza skali integracji procesów i produktów podmiotów zrzeszających i zrzeszonych w Niemczech i Austrii przeprowadzona została na podstawie przeglądu literatury oraz sprawozdawczości banków i zaprezentowana poniżej w podziale na następujące obszary działalności bankowej¹⁰¹:

- Produkty;
- Zarządzanie ryzykiem kredytowym;
- Zarządzanie ryzykiem rynkowym;
- Zarządzanie ryzykiem płynności;
- Zarządzanie ryzykiem operacyjnym;
- Rozwiązania technologiczne;
- Marketing i budowa marki;
- Udziałowcy;
- Zarządzanie kapitałem i restrukturyzacja;
- Struktura rynku.

4.2. Raiffeisen Banking Group Austria

Raiffeisen Banking Group Austria (RBG) jest największą grupą bankową w kraju i posiada najgęstszą sieć oddziałów w Austrii. W zakresie finansowania obsługuje przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa handlowe, usługowe, przemysłowe i handlowe,

a także turystykę i rolnictwo. RBG jest podzielony na trzy poziomy: niezależne lokalne banki Raiffeisen (1 poziom), osiem niezależnych regionalnych banków Raiffeisen (2 poziom) i RBI AG (3 poziom). 325 banków Raiffeisen i ich oddziałów, a także regionalne banki Raiffeisen i firmy specjalistyczne tworzą razem kompleksową i rozległą sieć bankową. Banki Raiffeisen to banki uniwersalne, które świadczą pełen zakres usług bankowych, a także są właścicielami swojego regionalnego banku Raiffeisen.

Regionalne banki Raiffeisen (Raiffeisen Landesbanken i Raiffeisenverband) zapewniają równoważenie płynności i inne usługi centralne dla banków Raiffeisen w ich obszarze działalności. Z kolei regionalne banki Raiffeisen są połączone z RBI AG poprzez jego rolę jako centralnej instytucji RBG. Banki regionalne prezentują własne sprawozdania finansowe na poziomie krajów związkowych.

Usługi finansowe oferowane przez grupę bankową Raiffeisen obejmują również usługi finansowe spółek specjalnych Raiffeisen, takich jak towarzystwa funduszy papierów wartościowych Raiffeisen Capital Management, Raiffeisen Versicherung, Raiffeisen-Leasing czy Raiffeisen Bausparkasse, które należą do liderów rynku w Austrii.

Banki Raiffeisen mają w ofercie kredyty na potrzeby mieszkaniowe, takie jak budowa domu (*Bausparfinanzierung*) czy zakup mieszkania (*Wohnkredit*). Klient może wybrać spośród oprocentowania stałego lub zmiennego oraz dostosować okres kredytowania do własnych potrzeb. Strona internetowa grupy Raiffeisen zawiera informację o dostępnych formach kredytów oraz kalkulator kredytowy. Dokładną ofertę można sprawdzić po wybraniu własnego oddziału banku. Klient ma również możliwość zarezerwowania terminu w celu zapoznania się z ofertą kredytową, wybierając preferowaną formę kontaktu (telefon, e-mail). Budowlana Kasa Oszczędnościowa (*Bausparkasse*) jest spółką należącą do grupy Raiffeisen, za pośrednictwem której klienci mogą oszczędzać na cele mieszkaniowe oraz korzystać z kredytów hipotecznych. Warunki kredytowania oraz kwoty maksymalne kredytu znajdują się na stronie internetowej kasy¹⁰².

Doradztwo inwestycyjne dla osób prywatnych oraz firm odbywa się na poziomie własnego banku lokalnego, jednakże oferta jest wspólna dla banków należących do grupy Raiffeisen¹⁰³.

¹⁰⁰ Ibidem, s. 226-231,

¹⁰¹ Z uwagi na znaczące ograniczenia w dostępie do informacji w tym zakresie analizy zostały uzupełnione o badanie ankietowe, którego wyniki zaprezentowano w rozdziale V.

¹⁰² <https://www.raiffeisen.at/de/privatkunden/kredit-leasing/wohnfinanzierung.html>; <https://www.bausparen.at/de/index.html>

¹⁰³ <https://www.raiffeisen.at/de/privatkunden/anlegen.html>; <https://www.raiffeisen.at/de/firmenkunden/finanzieren/investitionen.html>

Grupa bankowa Raiffeisen oferuje szereg produktów ubezpieczeniowych. Oferta znajduje się na stronie głównej grupy bankowej, natomiast szczegółowe informacje klient uzyskać może wybierając własny bank oraz dokonując rezerwacji terminu. Oferta jest generalnie jednakowa, na bankach lokalnych spoczywa obowiązek obsługi klienta oraz przedstawienia szczegółowej oferty¹⁰⁴.

Czynniki decydujące o warunkach kredytu konsumenckiego mogą być różne w poszczególnych bankach Raiffeisen. Aby uzyskać więcej informacji na temat wymagań dotyczących udzielania kredytu konsumenckiego, zalecany jest kontakt ze swoim bankiem Raiffeisen. Bank regionalny w regionie Styria w 2018 roku za swój proces kredytowy uzyskał nagrodę „Process Award” za najlepszy proces w Austrii¹⁰⁵.

Ochrona depozytów i rekompensata dla inwestorów są regulowane w Austrii w federalnej ustawie o ochronie depozytów i rekompensat dla inwestorów w instytucjach kredytowych (ustawa o ochronie depozytów i rekompensat dla inwestorów – ESAEG). Przepisy te stanowią implementację odpowiednich dyrektyw UE do prawa krajowego. Gwarancja depozytów AUSTRIA Ges.m.b.H (ESA) to tak zwany „jednolity” system gwarancji. Każdy bank z siedzibą w Austrii, który akceptuje depozyty klientów, musi być członkiem ESA. Jedynymi wyjątkami od tego obowiązkowego członkostwa w ESA są instytucje kredytowe, które należą do jednego z dwóch austriackich systemów ochrony związanych z instytucjami – SHaftungs GmbH (Sparkassen), Österreichische Raiffeisen-Sicherungseinrichtung eGen (Raiffeisen)¹⁰⁶.

W przypadku zdecydowanej większości banków Raiffeisen, regionalnych banków Raiffeisen, Raiffeisen Bank International AG i jego austriackich spółek zależnych, Österreichische Raiffeisen-Sicherungseinrichtung eGen pełni funkcję ustawowego ubezpieczenia depozytów i rekompensat dla inwestorów (lista podmiotów należących do systemu dostępna jest na stronie internetowej). Od 21 listopada 2021 roku die Österreichische Raiffeisen-Sicherungseinrichtung eGen (ÖRS) przejął funkcję programu ochrony dla powiązanych instytucji.

Od 2019 r. RBI oferuje instrumenty finansowania powiązane z ESG w formie pożyczki, obligacji lub weksła własnego powiązane z uzgodnionymi celami zrównoważonego rozwoju, takimi jak poprawiony rating ESG. Umowa wiąże marżę odsetkową z ratingami ESG wystawianymi przez renomowaną agencję ratingową zrównoważonego rozwoju. Jeśli ocena ESG kredytobiorcy poprawi się, marża, a co za tym idzie oprocentowanie, może wzrosnąć lub spaść¹⁰⁷.

Oferta rachunków bankowych z kartami debetowymi oraz kredytowymi dostępna jest w wybranym banku lokalnym. Płatności zbliżeniowe do 50 euro dokonywać można kartą debetową lub kredytową we wszystkich terminalach kasowych bez konieczności wprowadzania kodu PIN¹⁰⁸.

Usługi faktoringowe oferowane są przez jedną ze spółek specjalnych Raiffeisen Factor Bank (RFB) – banki specjalizujące się w faktoringu i faktoringu odwrotnym w ramach grupy bankowej Raiffeisen. Jest spółką zależną Raiffeisen Bank International (RBI) i, dzięki wysokiemu poziomowi wiedzy o produktach, jest osadzona w całym sektorze Raiffeisen (Raiffeisen Landesbanken i Raiffeisenbanken).

Leasingiem zajmuje się spółka zależna Raiffeisen Leasing, która od 1970 roku oferuje niezawodne rozwiązania finansowe dla klientów prywatnych, korporacyjnych i gmin. Oferta obejmuje klasyczny leasing pojazdów i zarządzanie flotą, leasing ruchomości i nieruchomości, a także umowy deweloperskie¹⁰⁹.

Regionalne banki Raiffeisen (Raiffeisen Landesbanken i Raiffeisenverband) zapewniają równoważenie płynności i inne usługi centralne dla banków Raiffeisen w ich obszarze działalności¹¹⁰.

Strona internetowa grupy bankowej Raiffeisen zawiera wszelkie informacje o poszczególnych segmentach działalności oraz ofercie produktowej. W przypadku poszczególnych produktów, klient ma możliwość wybrać swój bank lokalny i tam zasięgnąć informacji dotyczącej aktualnej oferty. Większość oferowanych produktów jest uwspólniona w ramach grupy bankowej. Banki lokalne posiadają swoje strony internetowe, w ramach których prezentują swoją

¹⁰⁴ <https://www.raiffeisen.at/de/privatkunden/vorsorgen-versichern.html>.

¹⁰⁵ <https://www.raiffeisen.at/stmk/r/b/de/meine-bank/unser-unternehmen/nachhaltigkeit/geschaeftsmodell.html>; <https://www.prozesse.at/assessments/process-award.html>; <https://www.raiffeisen.at/de/privatkunden/kredit-leasing/konsumkredit.html>.

¹⁰⁶ <https://www.raiffeisen.at/de/meine-bank/raiffeisen-bankengruppe/einlagensicherung.html>

<https://www.raiffeisen.at/de/meine-bank/raiffeisen-https://www.einlagensicherung.at/einlagen.php>

¹⁰⁷ <https://www.rbinternational.com/en/sustainability/sustainability-report.html#2021>

¹⁰⁸ <https://www.raiffeisen.at/de/privatkunden/karte.html>

¹⁰⁹ <https://www.raiffeisen.at/de/firmenkunden/finanzieren/leasing.html>;

<https://www.raiffeisen-factorbank.at/de/ueber-uns.html>

¹¹⁰ https://www.rbinternational.com/de/investoren/berichte/geschaeftsberichte/_jcr_content/root/responsivegrid/contentcontainer/contentbox/downloadlist_copy_22.download.html/0/Geschaeftsbericht.pdf



działalność lokalną. Strony te oparte są na jednolitym interfejsie¹¹¹.

Grupa bankowa Raiffeisen posiada wspólną bankowość internetową „Mein ELBA” oraz wspólną aplikację mobilną „Mein ELBA-App”. Za pośrednictwem kanałów elektronicznych klienci mają szybki i wygodny wgląd w finanse oraz mogą kontaktować się z doradcą bankowym. Bankowość elektroniczna umożliwia zarządzanie ubezpieczeniami, rozliczenia z urzędem skarbowym czy elektroniczne składanie dokumentów m.in. związanych z papierami wartościowymi¹¹².

Transakcje w aplikacji mobilnej mogą być podpisywane za pomocą pushTAN, rozwiązania służącego generowaniu jednorazowych haseł do logowania lub podpisywania transakcji do aplikacji mobilnych, które są przesyłane osobnym kanałem w tle transakcji lub logowania¹¹³.

Obsługa klienta realizowana jest poprzez usługi online, mobilne oraz doradztwo w siedzibie banku. Na stronie internetowej grupy bankowej dostępny jest formularz, za pośrednictwem którego klienci mogą kontaktować się z pracownikami banku. Możliwe jest również zarezerwowanie terminu po wybraniu odpowiedniego oddziału banku. Kontakt możliwy jest również za pośrednictwem bankowości internetowej. Infolinia (ELBA-Hotline) dostępna jest na poziomie regionalnym¹¹⁴.

Poszczególne banki regionalne za pośrednictwem swoich stron internetowych informują o własnej działalności na rzecz społeczności regionalnej. Intensywność tej działalności różni się pomiędzy regionami¹¹⁵.

Członkowie spółdzielni mają głos przy podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących banku oraz wyborze jego organów. Otrzymują preferencyjne zaproszenia

na różne wydarzenia, które wykraczają daleko poza bankowość i otrzymują pewne specjalne korzyści. Ponadto bank Raiffeisen oferuje wiele korzyści zakupowych wraz z lokalnymi i regionalnymi partnerami. Oferty te różnią się w zależności od regionu¹¹⁶.

Analiza stron internetowych wybranych losowo banków:

- Raiffeisen-Bezirksbank St. Veit a.d. Glan-Feldkirchen reg.Gen.mbH
- Raiffeisenbank Bodensee-Leiblachtal eGen
- Raiffeisenbank Arzl im Pitztal und Imsterberg reg. Gen.mbH
- Raiffeisenbank Faistenau-Hintersee
- Raiffeisenbank Heideboden, Bankstelle St. Andrä
- Raiffeisenbank Ilz-Großsteinbach-Riegersburg, Bankstelle Ilz
- Raiffeisenbank Moosburg-Tigring

pozwała na stwierdzenie, że podmioty te posiadają uwspólnione interfejsy stron internetowych (wspólna szata graficzna), mają również uwspólnioną ofertę w zakresie kredytu mieszkaniowego – w każdym banku takie samo oprocentowanie kredytu; kredytu konsumpcyjnego – taka sama wysokość odsetek, prowizji kredytu samochodowego – taka sama oferta (dokładnie takie same informacje w zakładce na stronie internetowej). Jednocześnie przeprowadzono pogłębioną analizę stron internetowych w zakresie podstawowego rachunku bankowego oferowanego przez wszystkie banki pod nazwą *Basiskonto*. Zaobserwowano występowanie zróżnicowania parametrów cenowo-kosztowych w części banków włączonych do analiz (tabela 33).

¹¹¹ <https://www.raiffeisen.at/de/meine-bank.html>

¹¹² <https://www.raiffeisen.at/stmk/neumarkt-oberwoelz/de/online-banking/mein-elba/funktionen.html>

¹¹³ <https://www.raiffeisen.at/de/online-banking/apps/mein-elba-app.html>

<https://www.raiffeisen.at/de/meine-bank/vorteile/raiffeisen-mobil.html>

¹¹⁴ <https://www.raiffeisen.at/de/meine-bank/kundenservice.html>

¹¹⁵ <https://www.raiffeisen.at/de/meine-bank/raiffeisen-bankengruppe/mitgspuer.html>

¹¹⁶ <https://www.raiffeisen.at/de/meine-bank/vorteile/mitinhaber-mitgliedschaft.html>



Tabela 33. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w austriackich bankach spółdzielczych w grupie Raiffeisen na przykładzie rachunku bankowego Basiskonto

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR kwartalnie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Amstetten eGen	20,00	0,00	15,00/20,00	N	N	N	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Auersthal-Bockfließ-Gross Schweinbarth	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Region Baden	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenkasse Blindenmarkt eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Bruck – Carnuntum eGen	20,75	0,00	10,00/15,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisen-Regionalbank Gänserndorf	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenkasse Dobersberg-Waldkirchen	20,86	0,00	11,56/17,36	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Eggenburg	20,86	0,00	10,91/16,37	N/0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Thayatal – Mitte	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenkasse Ernstbrunn eGen	20,86			brak informacji o opłatach				
Raiffeisen Regionalbank Mödling eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Seefeld-Hadres reg.Gen.m.b.H.	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenkasse Haidershofen eGen	20,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenkasse Heiligeneich eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Hollabrunn eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Klosterneuburg eGen	20,86	0,00	15,00/20,00	N	N	N	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Korneuburg eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Krems eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Laa/Thaya eGen	20,86	0,00	10,43/15,64	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Oberes Waldviertel eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Langenlois eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Kreuzenstein eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Traisen-Gölsental eGen	20,00	0,00	10,00/15,00	N	N	N	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Schallaburg eGen	20,00	0,00	0,00/0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank im Weinviertel eGen	20,00	0,00	10,00/15,00	N	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenkasse Neusiedl a.d. Zaya eGen	20,00	0,00	10,59/15,89	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region St. Pölten eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Gross Gerungs eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenkasse Orth a.d. Donau eGen	20,86	0,00	11,60/17,40	N	0,00	N	N	27.07.2022
Raiffeisenkasse Pottschach reg.Gen.m.b.H.	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Wienerwald eGen	20,86	0,00	10,00/15,00	N	N	N	N	27.07.2022
Raiffeisenkasse Retz-Pulkautal reg.Gen.m.b.H.	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Region Schwechat eGen.	20,00	0,00	15,00/15,00	N	25,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Stockerau eGen	20,00			brak informacji o opłatach				
Raiffeisenbank Schneebergland eGen	20,00	0,00	10,68/16,02	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Tulln eGen	20,86	0,00	10,00/15,00	N	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022



Tabela 33. cd.

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR kwartalnie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Raiffeisenbank Vitis eGen	20,00							brak informacji o opłatach
Raiffeisenbank Waidhofen an der Thaya eGen	20,00	0,00	11,08/16,61	w cenie	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Ybbstal eGen	20,00							brak informacji o opłatach
Raiffeisenregionalbank Wiener Neustadt eGen	20,00	0,00	10,00/15,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Mittleres Mostviertel	20,00							brak informacji o opłatach
Raiffeisenbank Wolkersdorf eGen	20,86	0,00	10,00/15,00	N	20,51	N	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Weinviertel Nordost	20,00							brak informacji o opłatach
Raiffeisenbank Region Waldviertel Mitte eGen	20,00	0,00	10,00/15,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Wagram-Schmidatal eGen	20,00							brak informacji o opłatach
Raiffeisenbank Region Wiener Alpen	20,86	0,00	11,31/16,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenlandesbank Burgenland und Revisionsverband eGen	20,86	0,00	10,00/15,00	N	N	N	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Seewinkel-Hansag eGen	20,86	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Deutschkreutz-Horitschon eGen	20,86	0,00	N	N	N	N	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Neusiedlersee-Hügelland eGen	20,86	0,00	N	N	N	N	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Draßmarkt-Kobersdorf-St. Martin eGen								brak informacji o opłatach
Raiffeisen Regionalbank Güssing-Jennersdorf eGen	20,86	0,00	10,00/15,00	N	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Neusiedlersee-Seewinkel eGen								brak informacji o opłatach
Raiffeisenbank Dreiländereck Bgld-Nord eGen	20,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Lutzmannsburg-Frankenau eGen	20,86	0,00	N	N	0,00	N	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Burgenland Mitte eGen								brak informacji o opłatach
Raiffeisenbank Region Parndorf eGen	20,86	0,00	N	N	0,00	N	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Purbach eGen								brak informacji o opłatach
Raiffeisenbank Heideboden eGen	20,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Weiden am See eGen	20,00	0,00	N	N	N	N	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Frauenkirchen-Mönchhof-Podersdorf am See eGen	20,00	0,00	N	N	N	N	0,10	27.07.2022
Raiffeisenbezirksbank Oberwart eGen	20,86	0,00	N	N	N	N	N	27.07.2022
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich Aktiengesellschaft	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Aspach-Wildenau eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Altheim eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Braunau eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Grein eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Donau-Ameisberg eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Ennstal eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Eberschwang eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022



Tabela 33. cd.

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR kwartalnie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Raiffeisenbank Edt-Lambach eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Feldkirchen-Goldwörth eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Freistadt eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Gallneukirchen eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Gampern eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Steyr eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Geretsberg eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Bankstelle der Raiffeisenbank Almtal eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Gunskirchen eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Gramastetten-Herzogsdorf eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Handenberg – St. Georgen a. F. eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Hinterstoder-Vorderstoder eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Hörsching-Thening eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Eferding eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Innkreis Mitte eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Kematen-Neuhofen eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Kleinmünchen/Linz eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Kollerschlag eGen	20,00	0,00	7,20/14,41	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Hausruck eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Leonding eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Bad Leonfelden eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Lohnsburg eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Lochen am See eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Neufelden eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Mattigtal eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Maria Schmolln-St. Johann eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Meggenhofen-Kematen eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Mondseeland eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Mühlviertler Alm eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Neukirchen an der Vöckla eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Attersee-Süd eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Oberes Innviertel eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Kirchdorf eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Mittleres Rodltal eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Ohlsdorf eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Rohrbach eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Pöndorf – Frankenmarkt eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022



Tabela 33. cd.

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR kwartalnie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Raiffeisenbank Prambachkirchen eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Pramet eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Peuerbach eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Ried eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Schärding eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Pregarten eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Windischgarsten eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Salzkammergut eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank St. Agatha eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank St. Florian am Inn eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Attergau eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank St. Marien eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank St. Roman eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Inneres Salzkammergut eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Sierning-Enns eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Attersee-Nord eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Schwertberg eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Schwanenstadt eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Steinbach-Grünburg eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Timelkam-Lenzing-Puchkirchen eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Wels eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Vöcklabruck eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Walding-Ottensheim eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Waldzell eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Region Grieskirchen eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Wartberg an der Krems eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Weißkirchen a. d. Traun eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Weyer eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Bad Wimsbach-Neydharting eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Wels Süd eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Perg eGen	20,86	0,00	7,80/15,58	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022



Tabela 33. cd.

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR kwartalnie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Raiffeisenverband Salzburg eGen								
Raiffeisenbank Abtenau-Rußbach reg.Gen.m.b.H.								
Raiffeisenbank Altenmarkt-Flachau-Eben eGen								
Raiffeisenbank Anif-Niederalm eGen								
Raiffeisenbank Annaberg-Lungötz reg.Gen.m.b.H.								
Raiffeisenbank Anthering-Elixhausen eGen								
Raiffeisenbank Hohe Tauern eGen, Bankstelle Kaprun								
Raiffeisenbank Flachgau Mitte eGen								
Raiffeisenbank Faistenau-Hintersee eGen								
Raiffeisenbank Golling-Scheffau-Kellau reg. Gen.m.b.H.								
Raiffeisenbank Grödig eGen								
Raiffeisenbank Großarl-Hüttschlag eGen								
Raiffeisenbank Großgmain eGen								
Raiffeisenbank Wallersee eGen								
Raiffeisenbank Hallein-Oberalm eGen								
Raiffeisenbank Gastein eGen								
Raiffeisenbank Hüttau-St. Martin-Niedernfritz reg.Gen.m.b.H.								
Raiffeisenbank Kuchl-St. Koloman eGen								
Raiffeisenbank Flachgau Nord eGen								
Raiffeisenbank Salzburg Lieferung-Maxglan- Siezenheim eGen								
Raiffeisenbank Oberpinzgau eGen								
Raiffeisenbank Radstadt-Untertauern-Filzmoos- Forstau reg.Gen.m.b.H.								
Raiffeisenbank Rauris-Bucheoben reg.Gen.m.b.H.								
Raiffeisenbank Saalbach-Hinterglemm-Viehhofen eGen								
Raiffeisenbank Pinzgau Mitte, Bankstelle Saalfelden								
Raiffeisenbank Pongau Mitte eGen								
Raiffeisenbank St. Gilgen-Fuschl-Strobl eGen								
Raiffeisenbank St. Martin-Lofer-Weißbach eGen								
Raiffeisenbank Straßwalchen eGen								
Raiffeisenbank Lungau eGen								
Raiffeisenbank Taxenbach reg.Gen.m.b.H.								
Raiffeisenbank Fuschlsee West eGen								
Raiffeisenbank Unken eGen								
Raiffeisenbank St. Johann-Wagrain-Kleinarl eGen, Bankstelle St. Johann								
Raiffeisenbank Wals-Himmelreich reg.Gen.m.b.H.								
Raiffeisenkasse Werfen reg.Gen.m.b.H.								

Brak aktualnych cenników. Dostępne na stronach internetowych banków dane dotyczące produktu pochodzą z 2019 roku.

2019



Tabela 33. cd.

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR kwartalnie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Raiffeisen-Landesbank Tirol AG	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Absam-Thaur eGen	20,00	0,00	00,00/13,87	0,00	0,00	0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Alpbachtal eGen	20,00	1,09	0,00/13,87	0,00	N	0,00/1,50 (okienko/automat samoobsługowy)	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Arzl im Pitztal und Imsterberg reg.Gen.m.b.H.	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Westliches Mittelgebirge eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Brixen im Thale eGen	20,00	0,00	0,00/13,01	0,00	N	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisen Regionalbank Achensee eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Ehrwald-Lermoos-Biberwier eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Oberlechthal eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Erl eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisen Regionalbank Fügen-Kaltenbach-Zell eGen	brak informacji o opłatach							
RaiffeisenBank Going eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenkasse Hart eGen	20,00	0,00	14,30/14,30 (+ 1,37 przelew zwykły w kasie)	0,00	N	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Hippach und Umgebung eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Hopfgarten im Brixental eGen	20,00	0,00	0,00/11,70	0,00	N	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Paznaun eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank St. Anton am Arlberg eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Kematen eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Kirchdorf Tirol reg.Gen.m.b.H.	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Kitzbühel – St. Johann eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Kössen-Schwendt eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Kundl-Münster eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Längenfeld eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Langkampfen eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Matrei am Brenner und Umgebung eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Mayrhofen und Umgebung eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Münster eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenkasse für Mutters, Natters und Kreith reg.Gen.m.b.H.	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Nauders eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Neustift-Mieders-Schönberg im Stubaital eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Vorderes Ötztal eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenkasse Rum-Innsbruck/Arzl eGen	20,00	0,00	5,80/11,59	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022



Tabela 33. cd.

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR kwartalnie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Raiffeisenbank Seefeld-Leutasch-Reith-Scharnitz reg.Gen.m.b.H.	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Serfaus-Fiss-Ried eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Silz-Haiming und Umgebung eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Söll-Scheffau reg.Gen.m.b.H.	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenkasse Schlitters, Bruck und Straß reg. Gen.m.b.H.	brak informacji o opłatach							
Raiffeisen Regionalbank Schwaz eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Sölden eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Wipptal-Stubaital-Mitte eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenkasse Stumm, Stummerberg und Umgebung reg.Gen.m.b.H.	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Tannheimertal eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Telfs-Mieming eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Thiersee eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Tux eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenkasse Volders und Umgebung reg. Gen.m.b.H.	brak informacji o opłatach							
RaiffeisenBank St. Ulrich – Waidring eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Wattens und Umgebung reg. Gen.m.b.H.	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenkasse Weerberg reg.Gen.m.b.H.	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Pitztal eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Westendorf eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Wildschönau eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisen Bezirksbank Kufstein eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisen Regionalbank Hall in Tirol eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Sillian eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenkasse Lienzer Talboden eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Bankstelle der Raiffeisen Regionalbank Matrei i.O. eGen	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenkasse Villgratental reg.Gen.m.b.H.	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Oberland-Reutte reg.Gen.m.b.H.	20,00	0,00	0,00/13,87	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenlandesbank Vorarlberg Waren- und Revisionsverband registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Alberschwende eGen	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Au reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Bezau-Mellau-Bizau eGen	20,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00/0,00	0,09	31.10.2018
Raiffeisenbank Im Rheintal eGen	20,00	0,00	10,00/0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Montfort eGen	20,86	0,00	10,00/10,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022



Tabela 33. cd.

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR kwartalnie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Raiffeisenbank Mittelbregenzerwald eGen	20,00	0,00	5,69/11,37	N	0,00	N	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Bodensee-Leiblachtal eGen.	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	0,09	31.10.2018
Raiffeisenbank Vorderbregenzerwald eGen	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Hohenems reg.Gen.m.b.H.	20,00	0,00	0,00/15,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	01.01.2019
Raiffeisenbank Lech am Arlberg eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank im Walgau eGen	20,00	0,00	2,96/10,19	0,00	0,00	0,00/0,00	0,09	31.10.2018
Raiffeisenbank Bludenz-Montafon	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	0,00	18.03.2019
Bankstelle der Raiffeisenbank Weissachtal eGen	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	0,09	31.10.2018
Raiffeisenbank Vorderland reg.Gen.m.b.H.	20,00	0,00	7,00/10,00	0,00	0,00	0,00/0,00	0,11	31.10.2018
Raiffeisenbank am Hofsteig eGen	20,00	0,00	3,29/11,30	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG	20,00	0,00	6,13/ 12,27	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Admont eGen (mbH)	20,00	0,00	6,51/13,02	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Oststeiermark Nord eGen	6,95 miesięcznie	1,67	7,30/14,60	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Schilcherland eGen (mbH)	20,00	0,00	5,03/10,06	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Süd-Weststeiermark eGen (mbH)	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Region Fehring eGen	20,00	0,00	5,27/10,53	N	N	N	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Mittleres Raabtal eGen	20,00	1,04	5,46/10,92	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Region Fürstenfeld eGen	20,00	0,00	6,28/12,57	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Gamlitz eGen (mbH)	6,66 miesięcznie	0,00	N	N	N	N	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Gleinstätten-Leutschach eGen	20,00	0,00	5,69/11,37	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Region Gleisdorf eGen	20,86	0,00	6,28/12,57	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Gratkorn eGen (mbH)	20,00	0,00	5,49/10,92	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Schladming-Gröbmung eGen (mbH)	6,95 miesięcznie	0,00	6,55/16,38	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Halbenrain-Tieschen eGen (mbH)	20,00	0,00	5,24/10,47	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Mariazellerland eGen (mbH)	20,00	1,60	6,55/13,10	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Hausmannstätten eGen	20,00	0,00	6,41/12,82	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Gratwein-Hitzendorf eGen	20,86	0,00	10,92/10,92	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Ilz-Großsteinbach-Riegersburg eGen	20,86	0,00	0,00/0,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Heiligenkreuz-Kirchbach-St. Georgen eGen	20,00	0,00	N	N	N	N	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Müritzal eGen	20,86	0,00	6,55/13,10	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Weiz-Anger eGen (mbH)	20,86	1,50	6,55/13,10	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Leibnitz eGen	20,95	0,00	6,28/12,57	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Lieboch-Stainz eGen (mbH)	20,00	0,00	5,49/10,98	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Liezen-Rottenmann-Triebsen eGen	20,00	0,00	6,79/13,57	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Liesingtal eGen (mbH)	20,00	1,88	5,49/10,98	N	N	N	N	28.07.2022



Tabela 33. cd.

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR kwartalnie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Raiffeisenbank Murau eGen (mbH)	20,00	0,00	6,55/16,38	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Steirisches Salzkammergut- Öblarn eGen	20,00	3,00	5,27/10,53	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Nestelbach-Eggersdorf eGen	20,00	1,56	6,55/13,10	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Passail eGen (mbH)	20,00	0,00	5,49/10,98	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Region Gleisdorf-Pischelsdorf eGen (mbH)	20,86	0,00	6,28/12,57	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Bad Radkersburg-Klöch eGen (mbH)	21,84	0,00	5,49/10,98	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Aichfeld eGen	20,00	0,00	5,46/10,92	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Turnau-St. Lorenzen eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Graz-St. Peter eGen (mbH)	20,00	3,13	16,38/16,38	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Zirbenland eGen	20,00	2,26	5,49/10,53	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Mureck eGen (mbH)	20,00	0,00	5,46/10,92	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank St. Stefan-Jägerberg-Wolfsberg eGen (mbH)	20,00	1,04	6,51/15,37	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Region Graz Nord eGen	20,00	0,00	6,79/13,57	N	N	N	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Neumarkt-Oberwölz eGen	20,00	0,00	5,49/10,98	N	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Hartberg eGen (mbH)	20,00	0,00	5,33/10,65	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Straß-Spielfeld eGen (mbH)	21,84	0,00	5,49/10,98	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Stallhofen eGen (mbH)	20,86	0,00	5,34/10,69	0,00	24,57	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Straden eGen (mbH)	21,36	0,00	5,49/10,92	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Graz-Straßgang eGen	20,00	0,00	5,46/10,91	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Leoben-Bruck eGen (mbH)	20,00	0,00	5,00/10,00	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Region Graz-Thalerhof eGen (mbH)	20,00	0,00	N	N	N	N	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Lipizzanerheimat eGen	brak informacji o opłatach							
Raiffeisenbank Region Feldbach eGen	20,86	0,00	6,55/13,10	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Wildon-Preding eGen (mbH)	20,00	0,00	N	N	N	N	N	28.07.2022
Raiffeisenlandesbank Kärnten – Rechenzentrum und Revisionsverband, reg. Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	27.07.2022
Raiffeisenbank Althofen-Guttraring reg. Gen.m.b.H.	22,34	0,00	15,64/15,64	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Arnoldstein-Fürnitz eG	brak informacji o opłatach							
Raiffeisen-Bezirksbank Spittal/Drau reg. Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Brückl-Eberstein-Klein St. Paul- Waisenberg, reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Bleiburg reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Eberndorf reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022



Tabela 33. cd.

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR kwartalnie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Raiffeisenbank Lavamünd reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Grafenstein-Magdalensberg und Umgebung reg.Gen.m.b.H.	20,91	0,00	12,52/12,52	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Oberdrautal-Weissensee reg. Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Hüttenberg-Wieting reg. Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Kötschach-Mauthen reg. Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Landskron-Gegendtal reg. Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisen Regionalbank Längsee-Hochosterwitz eGen	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Region Wörthersee eG	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Moosburg-Tigring reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisen Bank Lurnfeld-Mölltal eGen	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Drautal reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Nockberge eGen	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Lieser-Maltatal eG	20,00	0,00	11,24/9,95	N	N	N	N	28.07.2022
Raiffeisen-Bezirksbank St. Veit an der Glan-Feldkirchen, reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Millstättersee eG	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Mittleres Lavanttal eGen	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Rosental reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Oberes Lavanttal reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisen Bank Villach reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank St. Paul im Lavanttal eGen	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Friesach-Metnitztal reg. Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Ossiacher See reg.Gen.m.b.H.	21,42	0,00	5,79/11,55	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Gurktal reg.Gen.m.b.H.	20,00	0,00	12,23/12,23	N	N	N	N	28.07.2022
• Raiffeisenbank Hermagor reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Völkermarkt reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022
Raiffeisenbank Wernberg reg.Gen.m.b.H.	20,86	0,00	12,19/11,97	0,00	0,00	0,00/0,00	N	28.07.2022

Źródło: dane pozyskane ze stron internetowych poszczególnych banków spółdzielczych (<https://www.raiffeisen.at/>)

N – usługa niedostępna

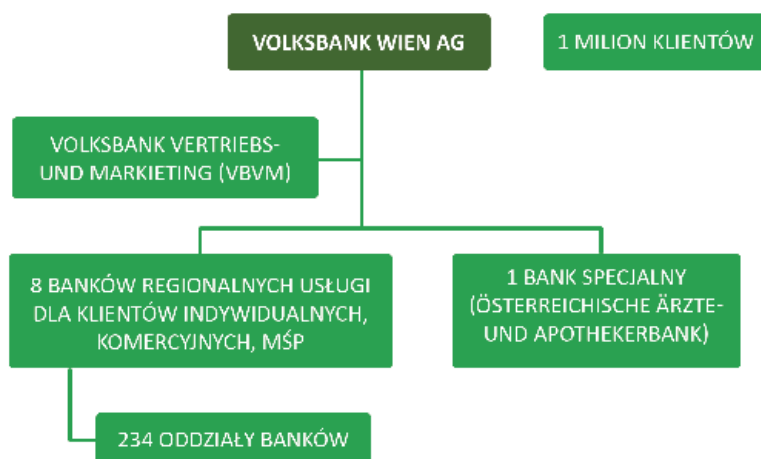
4.3. Volksbanken Austria

Skonsolidowaną spółdzielczą grupę bankową tworzą również austriackie banki ludowe – Volksbanken, które w 2012 roku w oparciu o art. 10 CRR utworzyły sieć instytucji kredytowych i od tego czasu tworzą wspólnotę zarządzania odpowiedzialnością oraz płynnością. Oznacza to, że banki należące do grupy działają wspólnie jako jedna scentralizowana instytucja¹¹⁷.

W ramach tego porozumienia w razie wystąpienia trudności u któregośkolwiek członka grupy banki zobowiązane są do współodpowiedzialności. Dzięki temu systemowi banki regionalne są zwolnione z wielu obowiązków nadzorczych. Jednakże zobowiązane są do utrzymywania płynności określonej przez instytucję centralną. W kolejnych latach w grupie dokonywane były zmiany strukturalne, które ostatecznie doprowadziły do obecnego modelu (rysunek 1), w którym do sieci należy 8 instytucji regionalnych oraz jeden bank specjalny zrzeszający lekarzy oraz farmaceutów. Centralną instytucją grupy banków ludowych jest Volksbank Wien AG, którego zadaniem jest sprawowanie czynności kontrolnych w zakresie kapitałów, płynności banków oraz zarządzania ryzykiem. Oprócz banków do grupy należy także Volksbank Vertriebs- und Marketing, instytucja odpowiedzialna za współpracę w ramach sieci oraz harmonizację procesów¹¹⁸.

Volksbank Wien AG jest instytucją centralną w grupie od lipca 2015. Do tego czasu funkcję tę pełnił Österreichische Volksbanken AG, jednakże z powodu problemów finansowych, wywołanych m.in. ryzykowną działalnością grupy w krajach Europy Wschodniej, instytucja ta zanotowała straty na tyle duże, że doprowadziły do jej upadku. Volksbank Wien AG, przejął funkcję organu centralnego w grupie banków ludowych oraz część majątku ÖVAG¹¹⁹.

Banki regionalne odpowiadają za obsługę klientów indywidualnych, MŚP oraz klientów komercyjnych w poszczególnych regionach. Świadczą one usługi z zakresu obsługi rachunków bankowych, inwestycji, doradztwa w zakresie inwestycji w papiery wartościowe, obsługi transakcji płatniczych czy pośrednictwa w usługach ubezpieczeniowych oraz działalności walutowej¹²⁰. Regionalny charakter grupy opiera się na finansowaniu osób prywatnych i firm w regionie za pomocą środków finansowych przekazanych przez deponentów z tego samego regionu. W ten sposób pieniądze zasadniczo pozostają w regionie, przyczyniając się do pobudzenia regionalnego wzrostu gospodarczego, tworzenia miejsc pracy oraz wzrostu konsumpcji. Dzięki takiemu sposobowi funkcjonowania banków, wnoszą one znaczący wkład w utrzymanie regionalnego cyklu gospodarczego oraz pieniężnego¹²¹.



Rysunek 1. Struktura organizacyjna grupy Volksbanken w Austrii

Źródło: opracowanie własne na podstawie Volksbank Wien & Verbund Investorenpräsentation, Wien 2022, https://www.volksbankwien.at/m101/volksbank/zib/downloads/ir/20220407_vbw_verbund_fy21_e.pdf, dostęp: 09.04.2022 r.

¹¹⁷ IMF, Austria: Publication of Financial Sector Assessment Program Documentation-Technical Note on Bank Resolution and Crisis Management, nr 062, Washington 2020, s. 9.

¹¹⁸ Volksbank Verbund, Wien & Verbund Investorenpräsentation, September 2021, <https://www.volksbank.at/volksbanken-verbund/präsentationen>, dostęp: 24.09.2021 r.

¹¹⁹ A. Korzeniowska, J. Węclawski, Sektor bankowy w Austrii, [w:] Sektory bankowe w Unii Europejskiej, J. Cichy, B. Puszer (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2016, s. 56.

¹²⁰ Volksbank Verbund, Volksbank Verbundbericht 2020, Wien 2021, s. 107.

¹²¹ <https://www.volksbank.at/volksbanken-verbund/regionalitaet>, dostęp: 20.05.2022 r.



Sieć banków ludowych w Austrii podczas kryzysu w 2008 roku zmagala się z wieloma trudnościami. Obecnie, po zmianach strukturalnych, grupa ta radzi sobie znacznie lepiej osiągając dobre wyniki finansowe (tabela 34). Banki te wykazują dobry

poziom płynności spełniający z nadwyżką wymogi kapitałowe, a także dobry poziom współczynników dotyczących kapitałów. Jednocześnie charakterystyczny dla tych banków jest wysoki poziom wskaźnika C/I.

Tabela 34. Podstawowe dane finansowe Volksbanken Group w latach 2019-2021

Wskaźnik	31.12.2019	31.12.2020	30.06.2021
Współczynnik kapitałowy	17,8%	19,2%	19,6%
Współczynnik Tier 1	14,4%	15,7%	16,1%
C/I	82,6%	71,6%	77,6%
ROE	11,8%	2,7%	8,0%
NPL	2,5%	2,1%	1,8%
LCR	125,5%	184,9	238,7%
NSFR	127,2%	137,9%	148,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Volksbank Verbund, Halbjahres Bericht zum 30. Juni 2021, Wien 2021, s. 1.

Analiza stron internetowych banków:

- Volksbank Niederösterreich
- Volksbank Salzburg
- Volksbank Steiermark
- Volksbank Tirol
- Volksbank Vorarlberg
- Volksbank
- Volksbank Oberösterreich
- Volksbank Kärnten

pozwala na stwierdzenie, że podmioty te posiadają uwspólnione strony internetowe (wspólna szata graficzna). Jednocześnie przeprowadzono pogłębioną analizę stron internetowych w zakresie podstawowego rachunku bankowego oferowanego przez wszystkie banki, którego oferta skierowana jest dla osób prywatnych. Konto w ofercie banków spółdzielczych występuje w czterech wariantach (w przypadku Volksbank Oberösterreich są to trzy warianty): Klassik, Direkt, Komfort, Exklusiv. Ponadto, w przypadku Volksbank Kärnten, produkt taki występuje w ofercie, jednakże brak jest udostępnionej szczegółowej oferty cenowej. Zaobserwowano występowanie zróżnicowania parametrów cenowo-kosztowych w części banków włączonych do analiz (tabele 35-38).



Tabela 35. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w austriackich bankach ludowych na przykładzie rachunku bankowego Privatkonto – Klassik

		Volksbank Niederö- sterreich	Volks- bank Salzburg	Volks- bank Steier- mark	Volks- bank Tirol	Volks- bank Vorarl- berg	Volks- bank Wien	Volksbank Oberöster- reich
Opłata za prowadzenie rachunku		3,49	3,05	1,92	3,20	2,90	3,06	3,06
Transakcje	Księgowania automatyczne	P	0,30	0,50	0,43	0,39	0,41	BD
	Przelewy (SEPA)	1,90	1,04	2,52	1,71	0,39	1,04	2,10
	Przelewy online (SEPA)	P	0,09	0,09	0,43	0,19	0,09	0,41
	Wypłata gotówki	1,16	1,04	2,52	1,09	0,99	1,04	2,10
	Wpłaty gotówki w kasie	0,53	1,04	2,52	0,45	0,99	1,04	2,10
	Wpłaty/wypłaty w automacie	P	P	P	0,43	P	P	0,41
	Karty							
	Karta bankomatowa (miesięcznie)	2,20	1,99	2,53	2,40	2,49	2,18	2,63
	Karta lojalnościowa (miesięcznie)	1,32	0,99	BD	1	BD	BD	BD
	Karta kredytowa GoldPlus (miesięcznie)	6,24	6,24	6,24	6,17	6,24	6,24	6,24
	Karta kredytowa Black (miesięcznie)	8,10	8,10	8,10	8,00	8,10	8,10	8,10
Pozostałe	Wydruk wyciągu	0,26	1,04	2,00 (2 szt w pakiecie)	0,79	0,99	P	2,10
	Wyciągi w bankowości elektronicznej	P	0,09	P	0,10	0,19	0,09	0,41
	mobile TAN	0,19	BD	BD	0,10	0,19	BD	BD
	Aplikacja ID do podpisu	P	P	P	P	P	P	P
	Bankowość elektroniczna (miesięcznie)	P	P	P	BD	0,90	P	1,05

P – usługa w pakiecie, BD – brak danych o usłudze.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron internetowych banków ludowych w Austrii.



Tabela 36. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w austriackich bankach ludowych na przykładzie rachunku bankowego Privatkonto – Direkt

		Volksbank Niederösterreich	Volksbank Salzburg	Volksbank Steiermark	Volksbank Tirol	Volksbank Vorarlberg	Volksbank Wien
Opłata za prowadzenie rachunku		3,49/8,03	6,22	5,97	6,23	5,90	6,23
Transakcje	Księgowania automatyczne	P	0,09	P	0,10	P	P
	Księgowanie przelewów	5,17	3,15	3,00	3,16	2,99	5,27
	Przelewy online	P	P	P	P	P	P
	Wypłata gotówki	5,17	3,15	3,00	3,16	2,99	5,27
	Wpłaty gotówki w kasie	0,53	3,15	3,00	3,16	2,99	5,27
	Wpłaty/wypłaty w automacie	P	0,51	P	P	P	P
Karty	Karta bankomatowa (miesięcznie)	P	P	P	P	P	P
	Karta lojalnościowa (miesięcznie)	1,32	P	BD	1,00	BD	BD
	Karta kredytowa GoldPlus (miesięcznie)	6,24	6,24	6,24	6,17	6,24	6,24
	Karta kredytowa Black (miesięcznie)	8,10	8,10	8,10	8,00	8,10	8,10
Pozostałe	Wydruk wyciągu	0,26	3,15	2,52	3,16	2,99	P
	Wyciągi w bankowości elektronicznej	P	P	P	P	P	P
	mobile TAN	0,19	BD	BD	P	0,19	BD
	Aplikacja ID do podpisu	P	P	P	P	P	P
	Bankowość elektroniczna (miesięcznie)	P	P	P	BD	P	P

P – usługa w pakiecie, BD – brak danych o usłudze.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron internetowych banków ludowych w Austrii.



Tabela 37. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w austriackich bankach ludowych na przykładzie rachunku bankowego Privatkonto – Komfort

		Volksbank Niederö- sterreich	Volks- bank Salzburg	Volks- bank Steier- mark	Volks- bank Tirol	Volks- bank Vorarl- berg	Volksbank Wien	Volksbank Oberöster- reich
Opłata za prowadzenie rachunku		8,03	10,45	10,00	8,72	9,90	9,40	1046
Transakcje	Księgowania automatyczne	P	P	P	P	P	P	BD
	Przelewy (SEPA)	1,90	0,51	1,00	1,71	0,99	1,04	2,10
	Przelewy online (SEPA)	P	P	P	P	P	P	P
	Wypłata gotówki	1,16	0,51	1,00	1,09	0,99	1,04	2,10
	Wpłaty gotówki w kasie	0,53	0,51	1,00	0,45	0,99	1,04	2,10
	Wpłaty/wypłaty w automacie	P	P	P	P	P	P	P
Karty	Karta bankomatowa (miesięcznie)	P	P	P	P	P	P	P
	Karta lojalnościowa (miesięcznie)	1,32	P	BD	P	BD	BD	BD
	Karta kredytowa GoldPlus (miesięcznie)	6,24	6,24	6,24	6,17	6,24	6,24	3,12
	Karta kredytowa Black (miesięcznie)	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10
Pozostałe	Wydruk wyciągu	0,26	0,51	P	0,79	0,99	P	2,10
	Wyciągi w bankowości elektronicznej	P	P	P	P	P	P	P
	mobile TAN	0,19	BD	BD	10 szt. kolejne 0,10/szt	0,19	BD	BD
	Aplikacja ID do podpisu	P	P	P	P	P	P	P
	Bankowość elektroniczna (miesięcznie)	P	P	P	BD	P	P	P

P – usługa w pakiecie, BD – brak danych o usłudze.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron internetowych banków ludowych w Austrii.



Tabela 38. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w austriackich bankach ludowych na przykładzie rachunku bankowego Privatkonto – Exklusiv

		Volksbank Niederö- sterreich	Volksbank Salzburg	Volks- bank Steier- mark	Volks- bank Tirol	Volks- bank Vorarl- berg	Volks- bank Wien	Volksbank Oberöster- reich*
Opłata za prowadzenie rachunku		17,54	18,90	18,10	18,66	17,90	17,85	18,91
Transakcje	Księgowania automatyczne	P	P	P	P	P	P	BD
	Przelewy (SEPA)	0,95	P	P	P	P	P	P
	Przelewy online (SEPA)	P	P	P	P	P	P	P
	Wypłata gotówki	0,58	P	P	P	P	P	P
	Wpłaty gotówki w kasie	0,26	P	P	P	P	P	P
	Wpłaty/wypłaty w automacie	P	P	P	P	P	P	P
Karty	Karta bankomatowa (miesięcznie)	P	P	P	P	P	P	P
	Karta lojalnościowa (miesięcznie)	P	P	BD	PP	BD	BD	BD
	Karta kredytowa GoldPlus (miesięcznie)	P	P	P	P	P	P	P
	Karta kredytowa Black (miesięcznie)	P	P	P	P	P	P	P
Pozostałe	Wydruk wyciągu	0,26	P	P	P	P	P	P
	Wyciągi w bankowości elektronicznej	P	P	P	P	P	P	P
	mobile TAN	0,19	BD	BD	P	P	P	BD
	Aplikacja ID do podpisu	P	P	P	P	P	P	P
	Bankowość elektroniczna (miesięcznie)	P	P	P	BD	P	P	P

Rachunek nosi nazwę Premium; P – usługa w pakiecie, BD – brak danych o usłudze.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron internetowych banków ludowych w Austrii.

4.4. Uwspólnianie produktów i procesów w niemieckim sektorze banków spółdzielczych

Niemiecki sektor bankowości spółdzielczej należy do największych tego typu w Europie, a niemieckie banki spółdzielcze mogą funkcjonować pod różnymi markami¹²²:

- Volksbanken – miejskie banki ludowe,
- Raiffeisen Banken – banki wiejskie,
- PSD (*Post-Spar- und Darlehnsverein AB*) – dawne banki pracowników poczty,
- Sparda Banken – dawne banki kolejarzy.

Niezależnie jednak od marki, wszystkie banki spółdzielcze w Niemczech należą do Federalnego Zrzeszenia Niemieckich Banków Ludowych i Banków Raiffeisena (BVR – *Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken*).

Z uwagi na fakt, iż skala działania banków spółdzielczych jest znacznie mniejsza niż banków komercyjnych, niemieckie banki spółdzielcze zrzeszone są w odpowiadającym im banku zrzeszającym (centralnym) DZ Bank AG (*Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank*)¹²³.

DZ Bank w formie znanej obecnie powstał w roku 2016 w wyniku fuzji WGSZ Banku AG, który pełnił rolę instytucji centralnej dla banków spółdzielczych działających w rejonie Nadrenii Północnej-Westfalii oraz DZ Banku AG, który pełnił analogiczną funkcję dla banków spółdzielczych zlokalizowanych na pozostałym terytorium Niemiec¹²⁴. Fuzja stanowiła pierwszy element konsolidacji niemieckiego sektora finansowego, zaś nadrzędnym celem banków była poprawa niskiego poziomu rentowności. Oczekiwano, iż połączenie banków przyniesie wymierne efekty w postaci synergii strategicznych, handlowych i regulacyjnych. Oczekiwano, iż fuzja skutkować będzie rocznymi oszczędnościami na poziomie co najmniej 100 mln

EUR. Efektem mają być ponadto następujące przewagi konkurencyjne¹²⁵:

- połączenie sił banków w strategicznej rywalizacji,
- usprawnienie operacji bankowych,
- kontynuacja rozwoju procesów i struktur z ukierunkowaną, przejrzystą i wydajną siecią,
- wzrost przychodów oraz osiąganie synergii kosztowych,
- wzrost wydajności dystrybucji finansowania i udostępniania zasobów.

Niewątpliwie główną rolę w zakresie uwspólniania operacji w niemieckim sektorze banków spółdzielczych pełni DZ Bank AG. Zgodnie z jego statutem, celem DZ Banku jest przede wszystkim promocja niemieckiego sektora spółdzielczego. Ponadto DZ Bank wspiera banki partnerskie w czasach dużego popytu na kredyt lub nadpłynności i dostarcza im całą gamę produktów i usług bankowych, ponieważ nieefektywne byłoby, aby każda lokalna spółdzielnia kredytowa rozwijała je indywidualnie. Ponadto jest centralnym bankiem rozliczeniowym, zarządzającym płynnością i dostawcą usług dla lokalnego sektora bankowości spółdzielczej. Jako grupa obejmuje również działalność związaną z inwestycjami, bankami hipotecznymi, oszczędnościami i pożyczkami, a także leasingiem, faktoringiem, ubezpieczeniami oraz finansowaniem kapitału własnego i projektów¹²⁶.

DZ Bank może zatem absorbować nadwyżki środków pieniężnych w bankach spółdzielczych lub w razie potrzeby uzupełniać ich niedobory. DZ Bank uczestniczy też w konsorcjach kredytowych z lokalnymi bankami spółdzielczymi, co z jednej strony zwiększa ich możliwości kredytowe, a z drugiej przyczynia się do wzrostu konkurencyjności tych podmiotów¹²⁷. DZ Bank jest także dostawcą infrastruktury IT oraz pełni rolę centrum procesowego / hurtowni danych¹²⁸.

Podmioty wchodzące w skład grupy DZ Bank wspierają banki spółdzielcze poprzez dostarczanie im kompleksowych rozwiązań produktowych w takich liniach

¹²² B. Lepczyński, E. Gostomski, *Tendencje rozwojowe oraz sytuacja ekonomiczna niemieckiego i polskiego sektora bankowości spółdzielczej w latach 2010–2017 – analiza porównawcza*, „Bezpieczny Bank” 2018, nr 3(72), s. 32.

¹²³ *Niemiecki system bankowo-finansowy*, pod red. A. Dąbkowskiej i S. Flejterskiego, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2021, s. 68.

¹²⁴ K. Kil, A. Makowiec, *Trójfilarowy model bankowości niemieckiej i pozycja banków spółdzielczych [w:] Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski* pod red. L. Kurlińskiego i E. Miklaszewskiej, ALTE-RUM, Warszawa 2017, s. 92.

¹²⁵ <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-01-18-233-en-n.pdf> (dostęp: 15.06.2022 r.).

¹²⁶ https://www.dzbank.de/content/dzbank_com/en/home/DZ_BANK/profile/dz_bank_and_the_germancooperativefinancialnetwork.html (dostęp: 15.06.2022 r.).

¹²⁷ *Niemiecki system bankowo-finansowy*, pod red. A. Dąbkowskiej i S. Flejterskiego, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2021, s. 68.

¹²⁸ B. Lepczyński, E. Gostomski, *Tendencje rozwojowe oraz sytuacja ekonomiczna niemieckiego i polskiego sektora bankowości spółdzielczej w latach 2010–2017 – analiza porównawcza*, „Bezpieczny Bank” 2018, nr 3(72), s. 32.



biznesowych, jak bankowość detaliczna, korporacyjna, rynki kapitałowe oraz bankowość transakcyjna. Dzięki temu banki spółdzielcze są w stanie zaoferować swoim klientom kompleksowy wachlarz konkurencyjnych usług finansowych¹²⁹.

W skład grupy DZ Bank wchodzi takie podmioty, jak¹³⁰:

- **DZ HYP** – jest to wiodący bank zajmujący się finansowaniem nieruchomości. Stanowi centrum kompetencyjne i holistyczne, jeśli chodzi o finansowanie nieruchomości w niemieckich bankach spółdzielczych. Zdecentralizowane wsparcie dla lokalnych banków spółdzielczych jest kluczowym aspektem działań sprzedażowych DZ HYP. Szeroka, zdecentralizowana struktura i bliskość klientów umożliwiają DZ HYP wspieranie lokalnych banków w ich marketingu regionalnym. W ramach spółdzielczej sieci finansowej DZ HYP ściśle współpracuje z lokalnymi bankami spółdzielczymi w zakresie obsługi klientów detalicznych. Portfolio produktów obejmuje początkowe i uzupełniające finansowanie nowych budynków oraz modernizacje/remonty. Większość tej działalności odbywa się za pośrednictwem lokalnych banków spółdzielczych.
- **BZ PRIVATBANK** – to z kolei podmiot specjalizujący się w zakresie private banking, a także obsłudze funduszy i kredytów we wszystkich walutach w ramach spółdzielczej sieci finansowej. Zakres usług obejmuje usługi właściwe dla sektora private banking. Wszystkie dostępne usługi i produkty oferowane są **zawsze we współpracy z bankiem spółdzielczym**.
- **Schwäbisch Hall** – jest częścią grupy BZ Bank i największym niemieckim towarzystwem budowlanym. Banki spółdzielcze mogą otrzymać od Schwäbisch Hall bardzo szeroką gamę rozwiązań finansowych dotyczących finansowania nieruchomości i programów wsparcia rządowego w tym zakresie.
- **R+V Versicherung** – to wiodąca niemiecka grupa ubezpieczeniowa, która oferuje klientom indywidualnym i instytucjonalnym wszelkiego rodzaju produkty ubezpieczeniowe; reprezentowana jest na terenie całych Niemiec, w placówkach banków spółdzielczych.
- **Union Investment Gruppe** – to podmiot specjalizujący się w zarządzaniu funduszami w ramach spółdzielczej sieci finansowej. Spółka ściśle współpracuje

z bankami spółdzielczymi, aby zapewnić inwestorom detalicznym rozwiązania jak najlepiej dopasowane do ich sytuacji finansowej.

Wśród podmiotów, które nie wchodzi w skład DZ Banku, ale również wspierają banki spółdzielcze w realizowanych przez nie zadaniach można wskazać m.in.¹³¹:

- **VR Smart Finanz** – który jest partnerem banków spółdzielczych w zakresie najprostszyc rozwiązań dla średnich firm,
- **easyCredit** – podmiot specjalizujący się w rozwiązaniach sprzedaży ratalnej za pośrednictwem niemieckich banków spółdzielczych.

Z niemieckimi bankami spółdzielczymi współpracuje też szereg firm technologicznych, które mają za zadanie dostarczyć odpowiednie oprogramowanie i usługi¹³²:

- **VR Payment** – wspiera niemieckie banki spółdzielcze w zakresie obsługi sieci, wydawanie i akceptację kart płatniczych, odpowiada za płatności bezgotówkowe w niemieckich bankach spółdzielczych,
- **DG VERLAG** – jest to firma medialna i handlowa będąca partnerem i usługodawcą Volksbanken i Raiffeisenbanken,
- **F-Call** – specjalizuje się w usługach telefonicznych i wzmacnianiu bezpośredniej działalności Volksbanken i Raiffeisenbanken. Jako spółka stowarzyszona i centralne centrum obsługi sieci spółdzielczych usług finansowych, firma obsługuje liczne usługi bankowe,
- **Atruvia AG** – jest dostawcą usług w zakresie technologii informatycznych w niemieckich bankach spółdzielczych,
- **SDT Service-Direkt** Telemarketing – jest jedną z wiodących firm usługowych w zakresie obsługi telefonicznej i marketingu telefonicznego dla banków spółdzielczych,
- **VR-NetWorld** – jest centralną firmą internetową spółdzielczej grupy finansowej, która łączy i optymalizuje działania internetowe Volksbanken i Raiffeisenbanken,
- **VR-Service-Direkt** – jest pierwszym punktem kontaktu dla Volksbanken i Raiffeisenbanken w zakresie

¹²⁹ <https://annualreport.dzbank.com/index.php/en/dz-bank-group/profile> (dostęp: 18.06.2022 r.).

¹³⁰ <https://annualreport.dzbank.com/index.php/en/dz-bank-group/profile> (dostęp: 18.06.2022 r.); <https://www.genossenschaftsverband.de/mitglieder/kreditgenossenschaften/> (dostęp: 18.06.2022 r.).

¹³¹ <https://www.genossenschaftsverband.de/mitglieder/kreditgenossenschaften/> (dostęp: 18.06.2022 r.).

¹³² <https://www.genossenschaftsverband.de/mitglieder/kreditgenossenschaften/> (dostęp: 18.06.2022 r.).

rozwiązań dla wewnętrznych i zewnętrznych centrów obsługi klienta oraz centrów obsługi rynku.

Ponadto fakt, iż niemieckie Volksbanken i Raiffeisenbanken są częścią jednej sieci spółdzielczej, BVR daje im dostęp do wspólnych rozwiązań w zakresie rozliczeń, płynności i podziału ryzyka za pośrednictwem ich spółdzielczego „banku centralnego” DZ Banku¹³³.

Podsumowując, główną rolę w zakresie uwspólniania procesów i produktów w niemieckich bankach spółdzielczych odgrywa DZ BANK wraz z podmiotami należącymi do grupy kapitałowej. DZ BANK w zakresie uwspólniania odpowiada przede wszystkim za¹³⁴:

- wsparcie modeli biznesowych banków spółdzielczych,
- obsługę płatności,
- kontrolę i regulację płynności grupy,
- dywersyfikację ryzyka i aktywów.

Z kolei podmioty wchodzące w skład grupy DZ BANK AG wspierają banki spółdzielcze w następujący sposób:

- dostarczają infrastruktury IT,
- dostarczają oprogramowania,
- współprojektują produkty i usługi,
- są ośrodkiem innowacji,
- są punktem konsultacyjnym, wsparciem dla banków spółdzielczych,
- dostarczają gotowe rozwiązania produktowe,
- wdrażają innowacje,
- wspierają procesy.

Badania dotyczące niemieckich banków spółdzielczych pokazują, że istotnym czynnikiem wpływającym na procesy konsolidacyjne w tym segmencie rynku finansowego był wzrost intensywności działań

regulacyjnych. Z uwagi na fakt, że koszty administracyjne związane z przestrzeganiem regulacji są relatywnie wyższe w przypadku mniejszych banków niż w przypadku banków większych, w ostatnich latach nasilił się proces fuzji i przejęć¹³⁵. Analogiczne wyniki dotyczą obowiązków sprawozdawczych i regulacji dotyczących problematyki ochrony inwestorów. Dlatego też zdecentralizowane systemy bankowości spółdzielczej, takie jak system niemiecki, oparty na małych bankach lokalnych, są szczególnie dotknięte konsekwencjami wzrostu obciążeń regulacyjnych, ponieważ mają one większy względny wpływ na małe banki pod względem obciążeń finansowych, a tym samym zwykle silniej zmniejszają ich zyski, nie przyczyniając się do poprawy stabilności finansowej.

4.5. Podsumowanie

W analizowanych grupach bankowych banki zrzeszone miały uwspólniony szereg procesów w obszarze dostarczania produktów i usług, np. strony internetowe (szata graficzna) czy rozwiązania płatnicze. Wspólna była też promocja sektora spółdzielczego. Najczęściej bank zrzeszający dostarcza całą gamę produktów i usług bankowych dla lokalnych spółdzielni kredytowych. Ponadto jest centralnym bankiem rozliczeniowym, zarządzającym płynnością i dostawcą usług dla lokalnego sektora bankowości spółdzielczej. Jako grupa obejmuje również działalność związaną z inwestycjami, bankami hipotecznymi, oszczędnościami i pożyczkami, a także leasingiem, faktoringiem, ubezpieczeniami oraz finansowaniem kapitału własnego i projektów. Bank zrzeszający jest także często dostawcą infrastruktury IT oraz pełni rolę centrum procesowego/hurtowni danych. Jednocześnie wykazano dużą autonomię poszczególnych banków w zakresie ustalania warunków cenowo-kosztowych poszczególnych produktów bankowych.

¹³³ <https://www.thenews.coop/93859/sector/what-lessons-can-the-uk-learn-from-germanys-co-operative-banking-sector/> (dostęp: 15.06.2022 r.).

¹³⁴ L. Kurliński, Wyzwania bankowości spółdzielczej w Polsce. Szanse i zagrożenia, <http://alterum.pl/uploaded/Prezentacjastyjzof2.pdf> (dostęp: 18.06.2022 r.).

¹³⁵ Schenkler A., *Die Auswirkungen der Compliance-Regulierung auf deutsche Genossenschaftsbanken – Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Proportionalität der Regulierungskosten*, Aachen 2017; Schenkler A., *Proportionality of Banking Regulation: Evidence from Germany*, <http://www.eacb.coop/en/virtual-library/studies/proportionality-of-banking-regulation-evidence-from-germany-dr-sche-nkel.html>.



Tabela 39. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w wybranych niemieckich bankach spółdzielczych na przykładzie rachunku bankowego Privatkonto – Klassik

Nazwa banku	Prowadzenie konta (EUR miesięcznie)	Bankowość elektroniczna (EUR)	Przelewy natychmiastowe (elektronicznie/ w kasie EUR)	Polecenie zapłaty/ zlecenie stałe (EUR)	Karta debetowa (EUR rocznie)	Wpłaty/ wypłaty gotówkowe (EUR)	Kredyt w rachunku bieżącym (% p.a.)	Data cennika
Sparda-Bank Ostbayern eG	5,95	0	0	0	12,00	N	8,60	9.10.2022
Volksbank Trier eG	4,50	N	0,50	0	N	0,50	10,25	9.10.2022
Volksbank Raiffeisenbank Laupheim-Illertal eG	4,00	0	0,40	0,40	6,00	0,40	9,75	9.10.2022
Rheingauer Volksbank eG	3,90	0	N	0	12,00	0,05	N	9.10.2022
Volksbank Nordschwarzwald eG	5,90	0,40	0,40	0,40	0	0,40	N	9.10.2022
Raiffeisenbank Südhardt eG	3,50	N	0,40	0,50	24,00	0,75	N	9.10.2022
Volksbank eG Mosbach	5,50	N	0,50	0,15	20	0	N	9.10.2022
Volksbank Raiffeisenbank Fürstenfeldbruck eG	5,00	0	0,04	0	0	0,31	11,60	9.10.2022

Współpraca biznesowa w ramach zrzeszeń banków spółdzielczych Niemiec i Austrii – wyniki badania ankietowego





5.1. Opis badania ankietowego

Celem zbadania dotychczasowych doświadczeń banków zrzeszonych, regionalnych i centralnych w zakresie działań dotyczących integracji, ich poziomu zaawansowania, ekonomicznych, społecznych i organizacyjnych skutków dla sektora bankowości spółdzielczej w Austrii i w Niemczech, przeprowadzono badania ankietowe celowane. Analizie poddano także zakres rozbieżności między aktualnym stanem integracji w poszczególnych obszarach, a oczekiwanym poziomem integracji. Formularze badania rozesłano imiennie za pośrednictwem poczty elektronicznej (oraz częściowo tradycyjnej papierowej) do grupy ponad 1000 austriackich i niemieckich banków spółdzielczych. Finałnie w ankiecie wzięło udział 21 podmiotów – 13 banków spółdzielczych działających na terenie Austrii oraz 8 banków spółdzielczych prowadzących działalność w Niemczech.

W pierwszej kolejności w ankiecie poproszono zarządy banków spółdzielczych o wskazanie w skali od 1 do 5 aktualnego oraz oczekiwanego poziomu integracji (gdzie 1 to bardzo niski, a 5 – bardzo wysoki poziom uwspólnienia) w następujących obszarach:

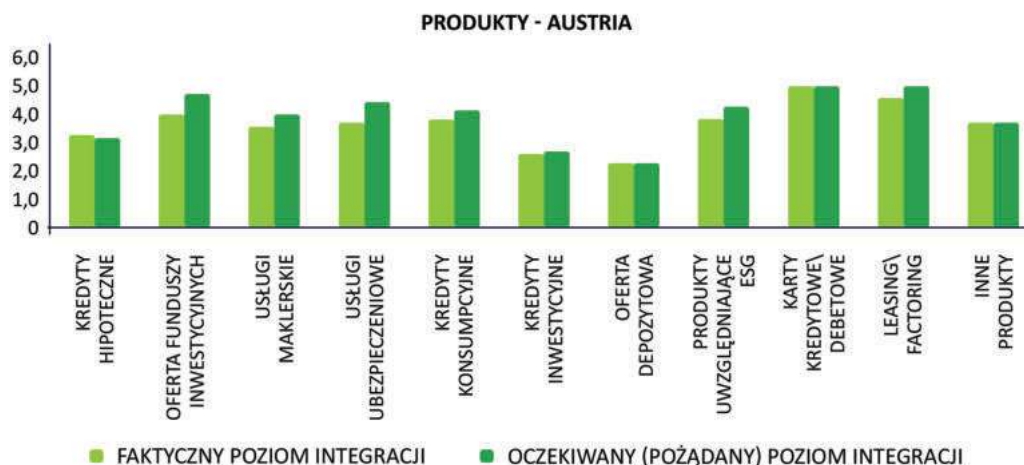
- produkty,
- zarządzanie ryzykiem kredytowym,
- zarządzanie ryzykiem rynkowym,
- zarządzanie ryzykiem płynności,
- zarządzanie ryzykiem operacyjnym,

- rozwiązania technologiczne,
- marketing i budowanie marki,
- udziałowcy,
- zarządzanie kapitałem i restrukturyzacja,
- struktura rynku.

Respondentów poproszono także o wskazanie korzyści ekonomicznych oraz społecznych i organizacyjnych osiąganych dzięki aktualnemu poziomowi integracji.

5.2. Wyniki badania ankietowego w zakresie uwspólnienia produktów w bankach spółdzielczych Austrii i Niemczech

Na podstawie badania ankietowego można stwierdzić, że w przypadku banków spółdzielczych prowadzących działalność w Austrii, najwyższy poziom uwspólnienia w obszarze produktowym obserwowany jest w przypadku kart kredytowych/debetowych (średnia 5,00), natomiast najniższy w przypadku oferty depozytowej (średnia 2,29) (wyk. 11). Analizowane banki oczekują wzrostu poziomu integracji w przypadku oferty funduszy inwestycyjnych, usług maklerskich, usług ubezpieczeniowych, kredytów konsumpcyjnych, kredytów inwestycyjnych, produktów uwzględniających ESG oraz leasingu/factoringu. Wyższe oczekiwania w zakresie samodzielności decyzyjnej obserwuje się natomiast w przypadku kredytów hipotecznych. W przypadku pozostałych produktów nie zaobserwowano zmian preferencji banków.

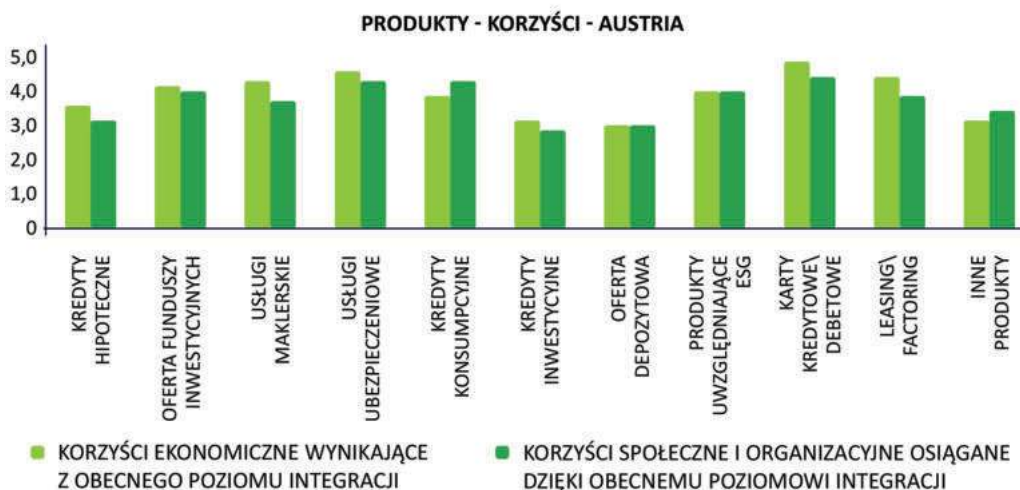


Wykres 11. Faktyczny oraz oczekiwany poziom integracji w obszarze produktów w Austrii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

Motywy uwspólniania określonych obszarów działalności banków spółdzielczych jest osiąganie wymiernych korzyści. W przypadku banków austriackich, najwyższy poziom korzyści ekonomicznych wynikających z obecnego poziomu integracji zaobserwowano w przypadku kart kredytowych/debetowych (średnia

4,86), zaś najniższy – w przypadku oferty depozytowej (średnia 3,00). Największe korzyści społeczne i organizacyjne odnotowano również w przypadku kart kredytowych/debetowych (średnia 4,43), a najniższe – w obszarze kredytów inwestycyjnych (średnia 2,86) (wyk. 12).

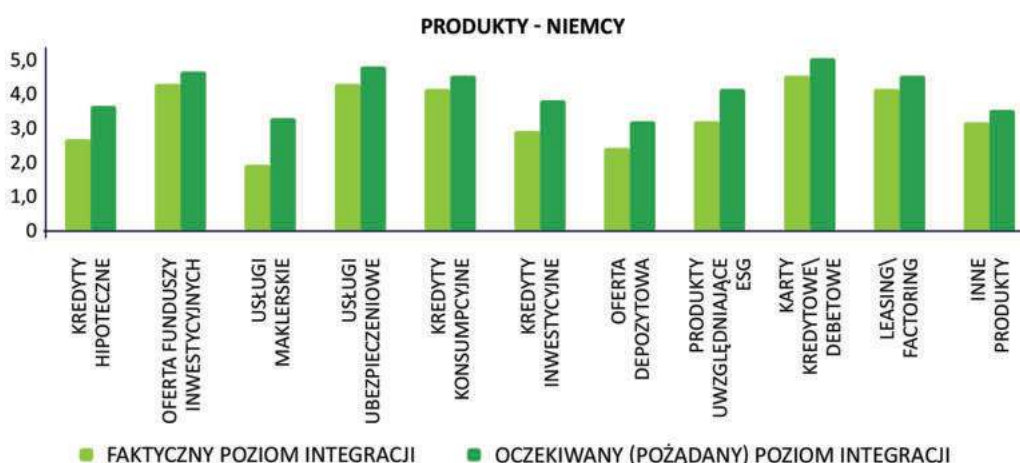


Wykres 12. Ekonomiczne, społeczne i organizacyjne korzyści wynikające z integracji banków spółdzielczych w Austrii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

Analiza odpowiedzi niemieckich banków spółdzielczych wskazuje na pewne podobieństwa z rynkiem austriackim. W tym przypadku najwyższy poziom uwspólnienia również odnotowano w przypadku kart kredytowych/debetowych (średnia 4,50), zaś

najniższy – w zakresie usług maklerskich (średnia 1,88). Niemieckie banki spółdzielcze, w odróżnieniu od banków austriackich, oczekują wzrostu konsolidacji we wszystkich analizowanych obszarach produktowych (wyk. 13).

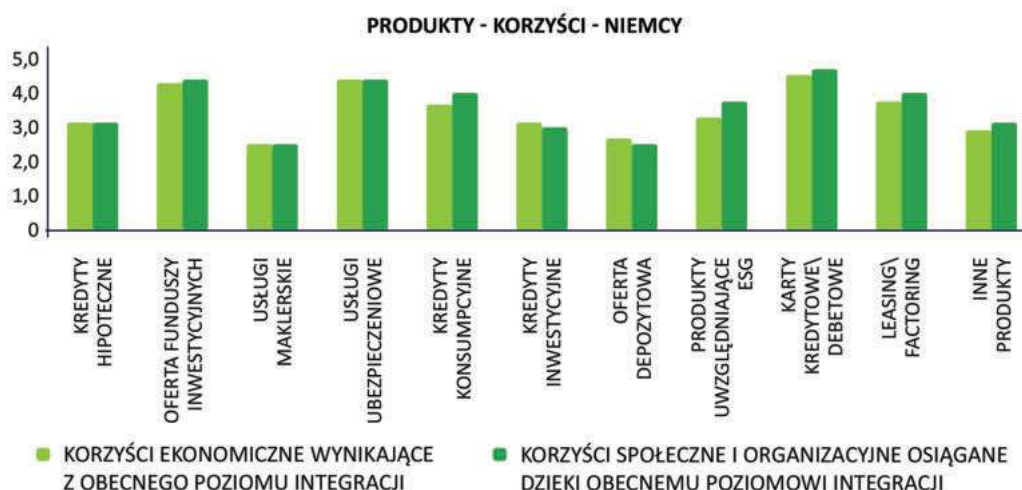


Wykres 13. Faktyczny oraz oczekiwany poziom integracji w obszarze produktów w Niemczech

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

Wśród banków niemieckich, największe korzyści ekonomiczne, ale także społeczne i organizacyjne odnotowano w przypadku kart kredytowych i debetowych (średnia odpowiednio 4,50 i 4,63), zaś najniższe w przypadku

usług maklerskich. Widać więc, że uwspólnianie usług w zakresie kart kredytowych i debetowych przyniosło największe korzyści zarówno w przypadku banków działających w Austrii, jak i w Niemczech (wyk. 14).



Wykres 14. Ekonomiczne, społeczne i organizacyjne korzyści wynikające z integracji banków spółdzielczych w Niemczech

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

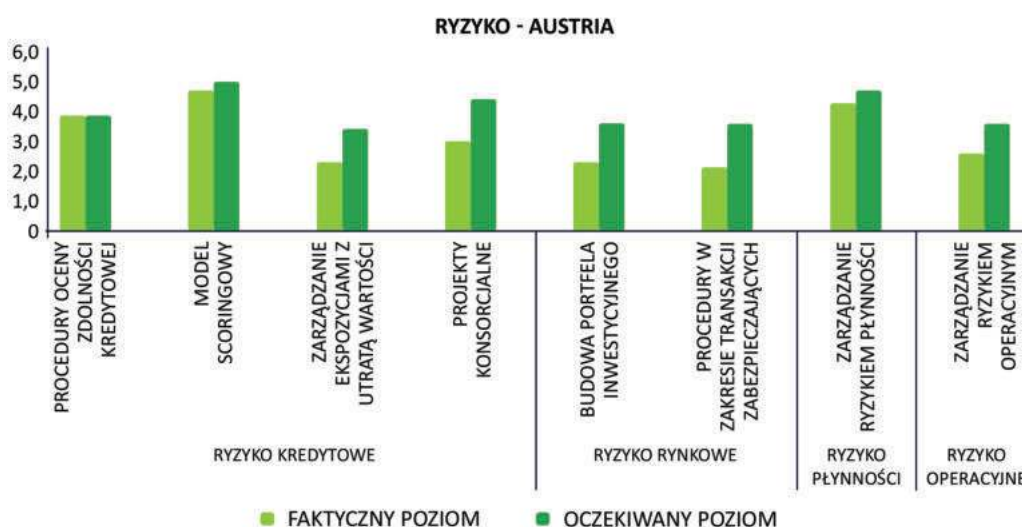
5.3. Wyniki badania ankietowego w zakresie uwspólniania procesów zarządzania ryzykiem

W zakresie uwspólniania procesów zarządzania ryzykiem skupiono się na ryzyku kredytowym, rynkowym, płynności i operacyjnym, a wyniki badania ankietowego zestawiono na wykresach 15-18.

W przypadku banków austriackich, najwyższy poziom uwspólnienia, jeśli chodzi o zarządzanie ryzykiem, odnotowano w zakresie modeli scoringowych, stanowiących element zarządzania ryzykiem kredytowym (średnia 4,71), zaś najniższy wśród procedur z zakresu transakcji zabezpieczających (średnia 2,14). Analizowane banki oczekują wzrostu konsolidacji we

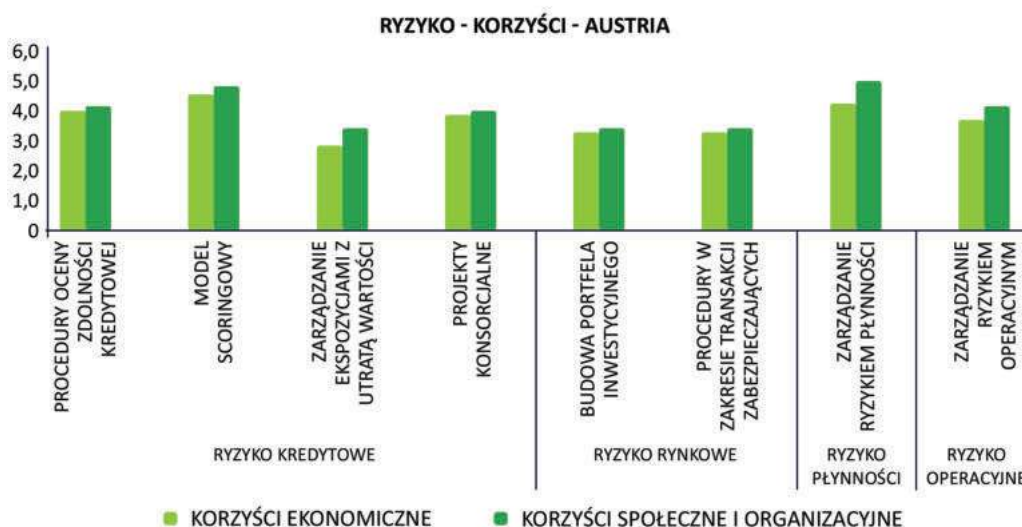
wszystkich badanych obszarach, z wyjątkiem procedur oceny zdolności kredytowej, gdzie deklarowana jest chęć utrzymania obecnego poziomu samodzielności decyzyjnej.

Respondenci zarządzający bankami w Austrii wskazywali też, że największe korzyści ekonomiczne, wynikające z obecnego poziomu uwspólnienia osiągnięte są w przypadku modeli scoringowych (średnia 4,57), zaś najniższe w przypadku zarządzania ekspozycjami z utratą wartości (średnia 2,86). Jeśli natomiast mowa o korzyściach społecznych i organizacyjnych, to największe odnotowano w zakresie zarządzania ryzykiem płynności (średnia 5,00), a najmniejsze – w zakresie zarządzania ekspozycjami z utratą wartości (średnia 2,86).



Wykres 15. Faktyczny oraz oczekiwany poziom integracji w obszarze ryzyka w Austrii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

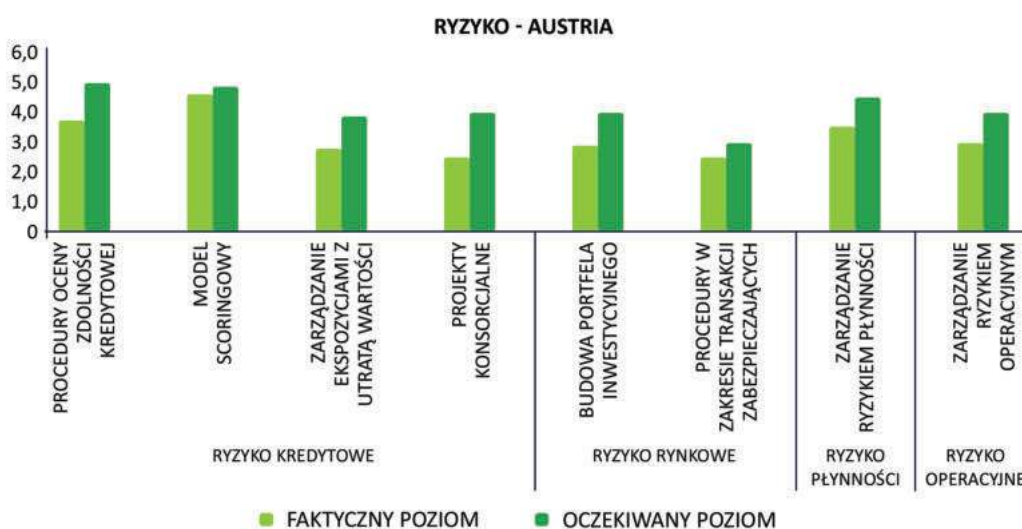


Wykres 16. Ekonomiczne, społeczne i organizacyjne korzyści wynikające z integracji banków spółdzielczych w obszarze ryzyka w Austrii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

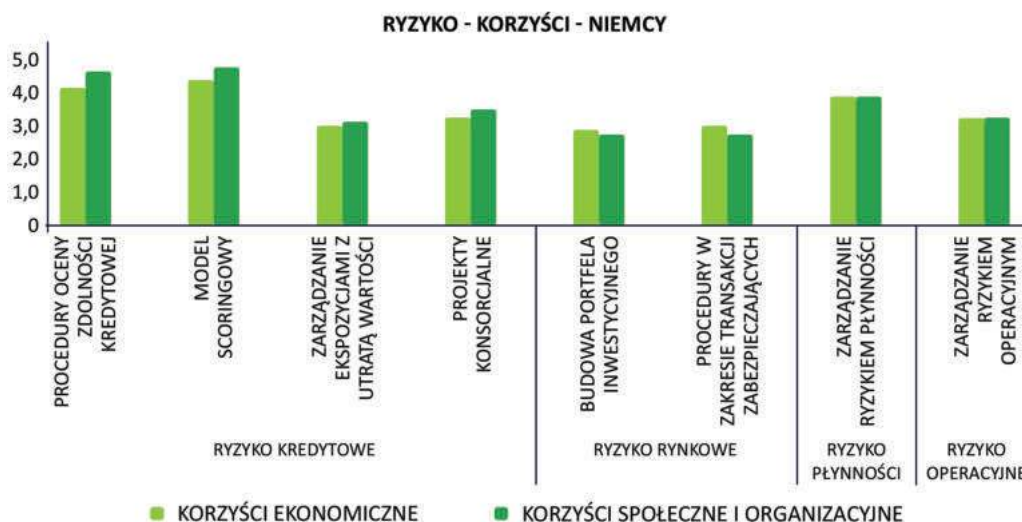
Analizując niemieckie banki spółdzielcze należy zwrócić uwagę, iż najwyższy poziom konsolidacji odnotowano również w zakresie modeli scoringowych (średnia 4,63), zaś najniższy w przypadku projektów konsorcjalnych (średnia 2,50). Badane banki oczekują wzrostu konsolidacji we wszystkich badanych obszarach zarządzania ryzykiem, co może być podyktowane potencjalnie dużymi w ich ocenie korzyściami związanymi z uwspólnianiem usług.

Wśród banków niemieckich, największe korzyści ekonomiczne wynikające z obecnego poziomu integracji odnotowano, podobnie, jak w przypadku banków austriackich w zakresie modeli scoringowych (średnia 4,38), zaś najniższe – w zakresie budowy portfela inwestycyjnego (średnia 2,88). Największe korzyści społeczne i organizacyjne odnotowano także w zakresie modeli scoringowych (średnia 4,75), a najniższe w zakresie budowy portfela inwestycyjnego i procedur w zakresie transakcji zabezpieczających (średnie 2,75).



Wykres 17. Faktyczny oraz oczekiwany poziom integracji w obszarze ryzyka w Niemczech

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.



Wykres 18. Ekonomiczne, społeczne i organizacyjne korzyści wynikające z integracji banków spółdzielczych w obszarze ryzyka w Niemczech

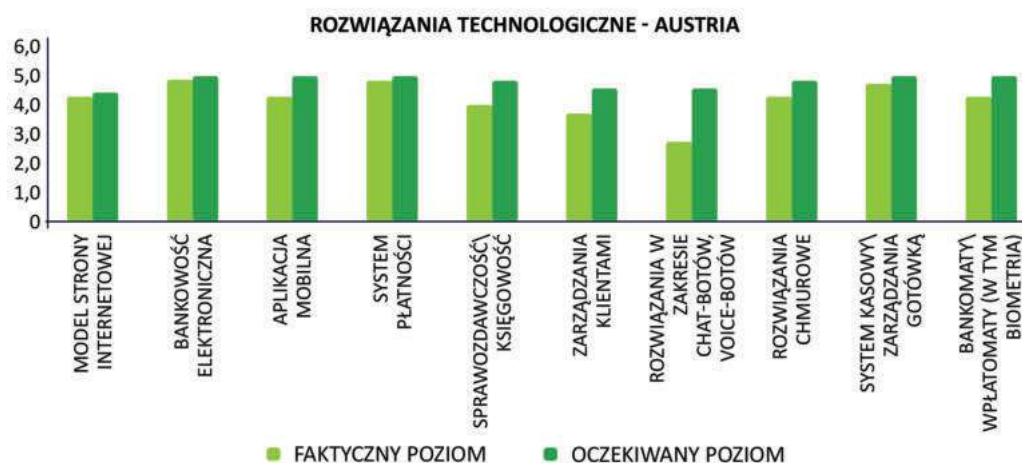
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

5.4. Wyniki badania ankietowego w zakresie uwspólniania procesów technologicznych

Wyniki badań dotyczących oceny korzyści wynikających z **większej integracji procesowej w obszarze rozwiązań technologicznych w świetle odpowiedzi ankietowych zaprezentowano** na wykresach 19-22.

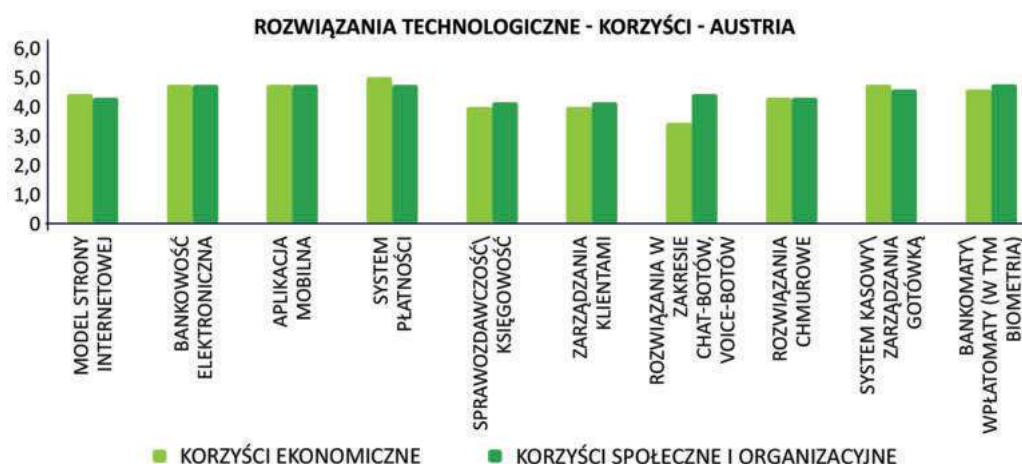
W austriackich bankach spółdzielczych najwyższy poziom konsolidacji rozwiązań technologicznych odnotowano w obszarze bankowości elektronicznej oraz systemów płatności (średnia 4,86). Najmniej uwspólnionym obszarem pozostają bez wątpienia rozwiązania związane z chat-botami i voice-botami (średnia 2,71). Obszar rozwiązań technologicznych to niewątpliwie jeden z ważniejszych obszarów działalności banku. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych

badań, które jednoznacznie wskazują, iż austriackie banki oczekują wzrostu poziomu integracji we wszystkich analizowanych obszarach, od modeli stron internetowych, przez system zarządzania klientami, po kwestie związane z obsługą bankomatów i wpłatomatów (wyk. 19). Analizując austriackie banki warto zwrócić uwagę na to, jak zarządzający wysoko ocenili korzyści, które płyną z integracji rozwiązań technologicznych. Największe korzyści ekonomiczne zaobserwowano w wyniku uwspólniania systemów płatności (średnia 5,0), a najniższe w przypadku rozwiązań związanych z chat-botami i voice-botami (średnia 3,43). Z kolei wśród korzyści społecznych i organizacyjnych najbardziej dostrzegane są te wynikające z integracji bankowości elektronicznej, aplikacji mobilnych, systemów płatności oraz bankomatów/wpłatomatów i rozwiązań biometrycznych (średnia 4,71) (wyk. 20).



Wykres 19. Faktyczny oraz oczekiwany poziom integracji w obszarze rozwiązań technologicznych w Austrii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022

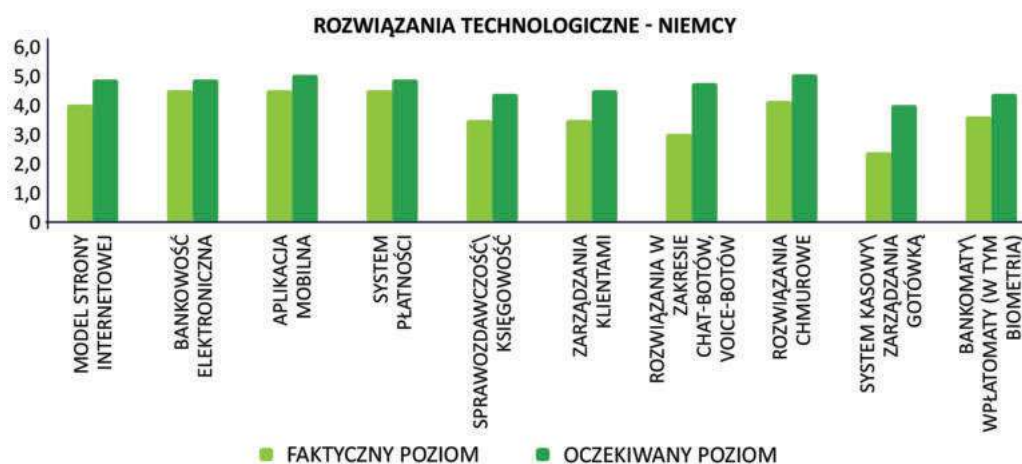


Wykres 20. Ekonomiczne, społeczne i organizacyjne korzyści wynikające z integracji banków spółdzielczych w obszarze rozwiązań technologicznych w Austrii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

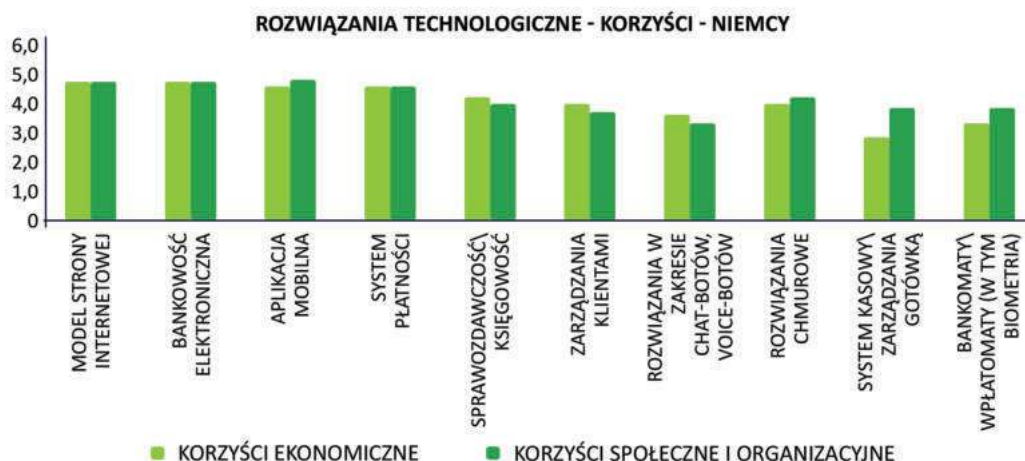
W niemieckich bankach, podobnie, jak w austriackich, najbardziej skonsolidowanym obecnie obszarem jest bankowość elektroniczna, aplikacje mobilne i systemy płatności (średnia 4,50), natomiast najmniej – system zarządzania gotówką (średnia 2,38). W tym przypadku również banki oczekują wzrostu konsolidacji we wszystkich analizowanych obszarach (wyk. 21). Wśród korzyści ekonomicznych, prezesi niemieckich banków spółdzielczych

wysoko ocenili korzyści ekonomiczne płynące z uwspólniania modeli stron internetowych oraz bankowości elektronicznej (średnia 4,75), zaś najmniej – w przypadku systemów kasowych i zarządzania gotówką (średnia 2,88). Z kolei najwyższej ocenione korzyści społeczne i organizacyjne, to te związane z integracją aplikacji mobilnych (średnia 4,88), a najmniej związane z systemem kasowym i zarządzaniem gotówką (średnia 3,50) (wyk. 22)



Wykres 21. Faktyczny oraz oczekiwany poziom integracji w obszarze rozwiązań technologicznych w Niemczech

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.



Wykres 22. Ekonomiczne, społeczne i organizacyjne korzyści wynikające z integracji banków spółdzielczych w obszarze rozwiązań technologicznych w Niemczech

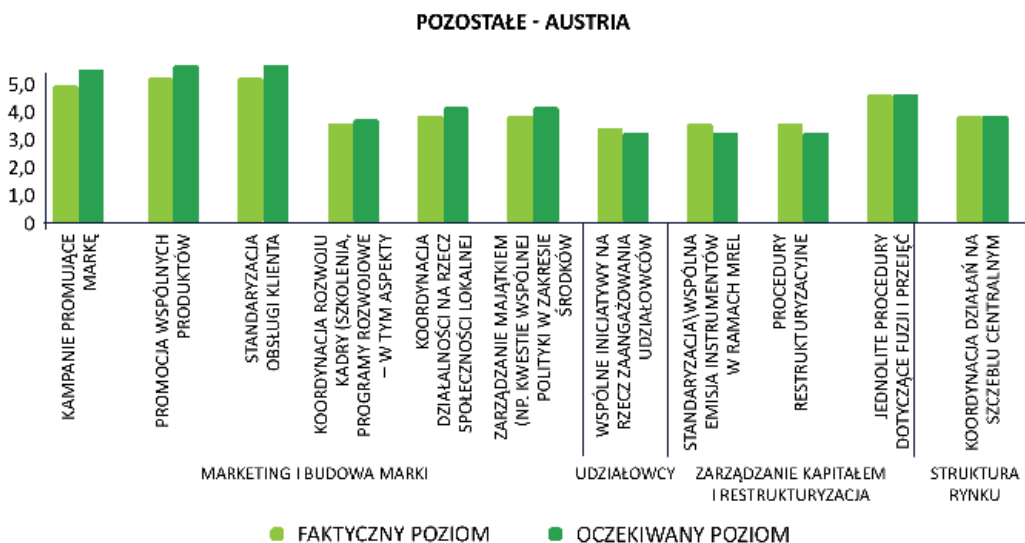
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

5.5. Wyniki badania ankietowego w zakresie uwspólniania działań marketingowych, budowy marki, relacji z udziałowcami, zarządzania kapitałem i restrukturyzacji oraz struktury rynku

Ostatnim analizowanym w ankiecie obszarem było uwspólnianie usług z zakresu marketingu i budowania marki, relacji z udziałowcami, zarządzania kapitałem i restrukturyzacji oraz struktury rynku. Informacje na ten temat zestawiono na wykresach 23-26.

Wśród badanych uwspólnianych usług najwyższy poziom integracji dostrzeżono w zakresie promocji wspólnych produktów (średnia 4,57), zaś najniższy w przypadku zarządzania majątkiem (średnia 2,14). Co

ciekawe, banki austriackie oczekują wzrostu integracji we wszystkich analizowanych obszarach, z wyjątkiem promocji wspólnych produktów, gdzie wskazano na potrzebę zwiększenia samodzielności decyzyjnej (wyk.23). Respondenci pracujący w austriackich bankach najwyższe korzyści ekonomiczne wskazali w obszarze promocji wspólnych produktów (średnia 4,57), co wydaje się być zrozumiałe z uwagi na relatywnie wysokie koszty marketingowe. Dziwić może nieco zatem fakt, że to właśnie w obszarze promocji produktów zaobserwowano potrzebę wzrostu samodzielności decyzyjnej. Najniższe korzyści ekonomiczne wskazano natomiast w zakresie zarządzania majątkiem (średnia 3,43). Najwyższe korzyści społeczne i organizacyjne wskazano z kolei w przypadku kampanii promujących markę, a najniższe – w przypadku wspólnych inicjatyw na rzecz zaangażowania udziałowców (wyk. 24).

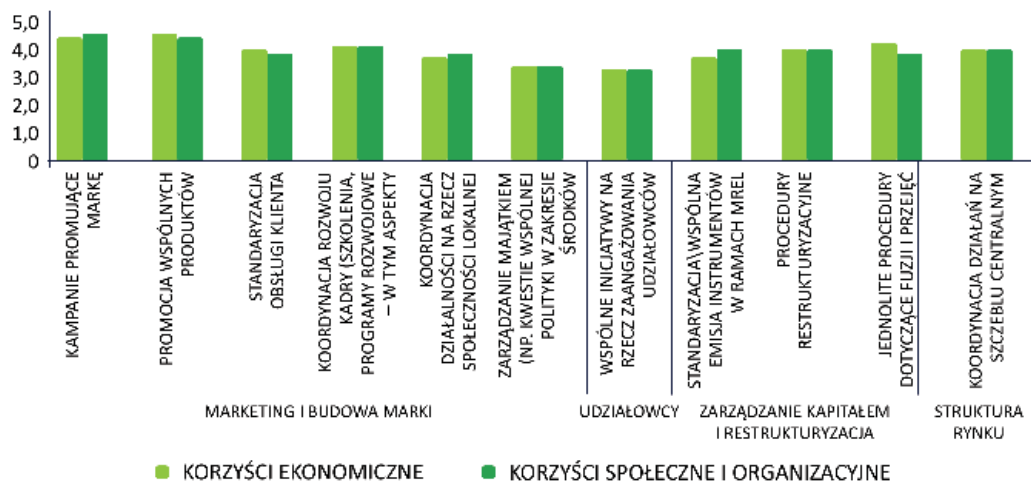


Wykres 23. Faktyczny oraz oczekiwany poziom integracji w pozostałych obszarach w Austrii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.



POZOSTAŁE - KORZYŚCI - AUSTRIA



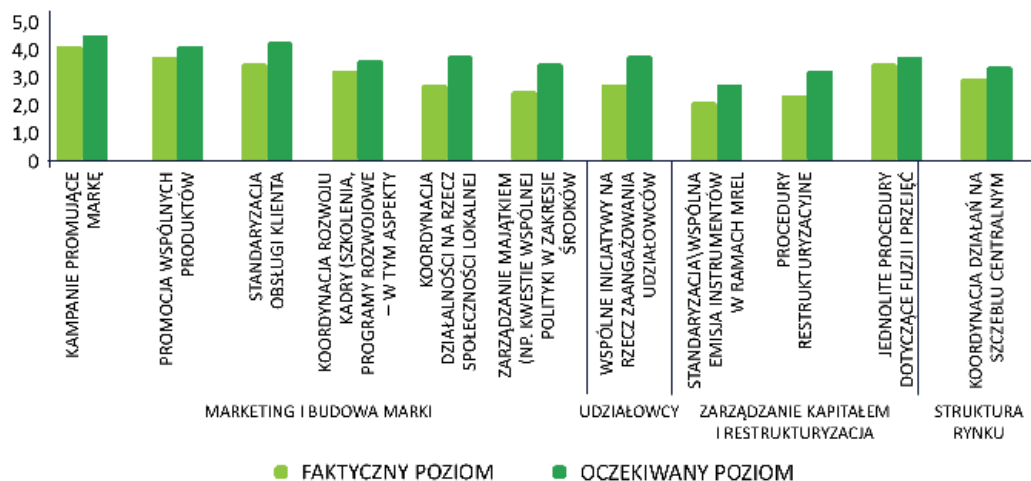
Wykres 24. Ekonomiczne, społeczne i organizacyjne korzyści wynikające z integracji banków spółdzielczych w pozostałych obszarach w Austrii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

Jeśli z kolei chodzi o niemieckie banki spółdzielcze, to najbardziej skonsolidowanym obszarem według przyjętego kryterium jest obszar związany z kampaniami promującymi markę (średnia 4,13), zaś najmniej – związany ze standaryzacją/wspólną emisją instrumentów w ramach MREL (średnia 2,13). Banki oczekują wzrostu integracji we wszystkich analizowanych obszarach (wyk. 25). Niemieckie banki największe korzyści

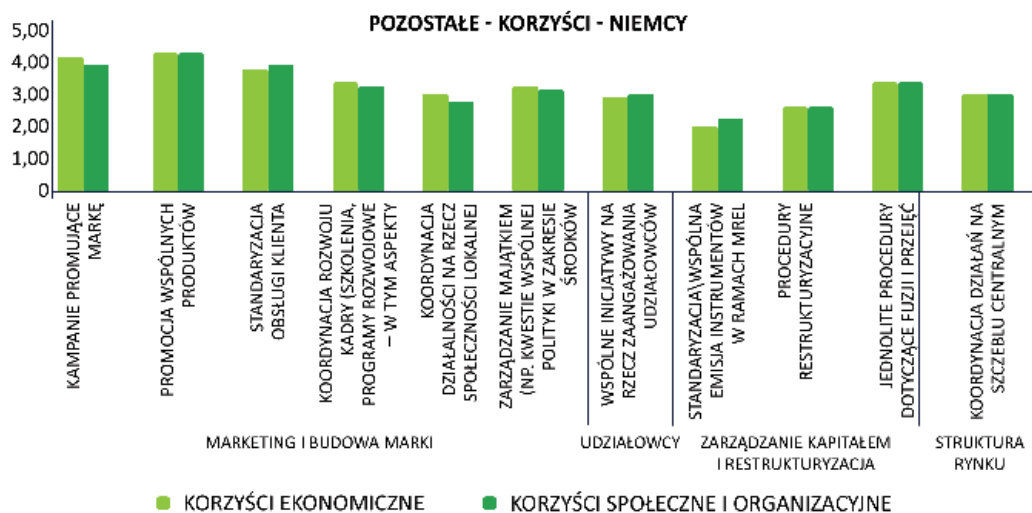
ekonomiczne wskazują w odniesieniu do promocji wspólnych produktów (średnia 4,25), zaś najmniejsze – w odniesieniu do standaryzacji i wspólnej emisji instrumentów w ramach MREL (średnia 2,0). Wśród korzyści społecznych i ekonomicznych również najwyżej oceniono promocję wspólnych produktów (średnia 4,25), zaś najniżej – standaryzację i wspólną emisję instrumentów w ramach MREL (średnia 2,25) (wyk. 26).

POZOSTAŁE - NIEMCY



Wykres 25. Faktyczny oraz oczekiwany poziom integracji w pozostałych obszarach w Niemczech

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.



Wykres 26. Ekonomiczne, społeczne i organizacyjne korzyści wynikające z integracji banków spółdzielczych w pozostałych obszarach w Niemczech

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, 2022.

5.6. Podsumowanie

Podsumowując wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród banków spółdzielczych w Austrii i Niemczech można zauważyć, że uwspólnianie określonych obszarów produktowych i usług

przynosi niemieckim i austriackim bankom spółdzielczym wymierne korzyści, zarówno ekonomiczne, jak i społeczne. Korzyści te mogą być powodem, dla którego banki wskazały, że oczekują jeszcze wyższego poziomu integracji w większości analizowanych obszarów.



Analiza preferencji kadry zarządzającej w zakresie działań integracyjnych w obszarze produktowym i pozaproduktowym – wyniki badania ankietowego w polskim sektorze banków spółdzielczych



6.1. Opis badania ankietowego

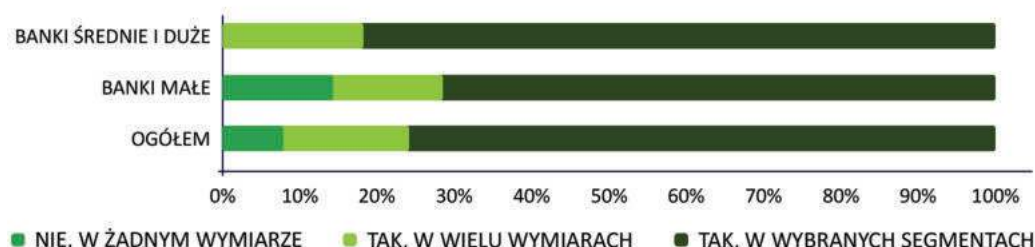
Na podstawie analizy tendencji na rynku europejskich grup spółdzielczych dokonano selekcji kluczowych obszarów, w których można podjąć działania w zakresie budowy potencjalnych korzyści skali i zakresu w polskim sektorze bankowości spółdzielczej. Opracowano także formularz badania ankietowego skierowanego do kadry zarządzającej polskich banków spółdzielczych w zakresie gotowości do podejmowania działań konsolidacji operacyjnej i produktowej oraz postrzegania możliwości wypracowania efektów skali i zakresu w wyniku podjętych działań. Podjęto też próbę identyfikacji najważniejszych barier związanych z procesami integracyjnymi. Wzór ankiety zaprezentowano w aneksie.

Badanie przeprowadzono przez Minds & Roses (dawniej Kantar Polska) na podstawie formularza przygotowanego przez Autorów. Dobór próby był celowy, uwzględniający strukturę geograficzną oraz wielkość podmiotów rynku banków spółdzielczych w Polsce. W badaniu wzięli udział prezesi lub wiceprezesi 50 banków spółdzielczych działających w Polsce. Na potrzeby analiz wyników podzielono badane banki na grupę banków małych (aktywa na 31.12.2021 roku o wartości do 300 mln zł) oraz średnich i dużych (wartość aktywów na koniec 2021 roku powyżej 300 mln zł). Próba dotycząca banków

małych objęła 28 podmiotów, banków średnich i dużych – 22 instytucje.

6.2. Analiza wyników badania ankietowego kierowanego do kadr zarządzających bankami spółdzielczymi w Polsce w zakresie obszarów możliwej integracji

Wyniki ankiety pokazują, że banki spółdzielcze w Polsce zauważają potrzebę uwspólniania usług i produktów finansowych. Ich preferencje są zależne zarówno od skali i głębokości poziomu uwspólniania, jak też obszarów, których uwspólnianie miałoby być przedmiotem. Warto również podkreślić różne potrzeby sektora spółdzielczego w zależności od wielkości banku. Na podstawie wykresu 27 można zauważyć, że banki spółdzielcze klasyfikowane jako średnie i duże wskazują silną potrzebę uwspólniania w wielu segmentach prowadzenia działalności. Warto podkreślić, że żaden z banków spółdzielczych z tej grupy banków nie zauważył braku konieczności uwspólniania wybranych usług i produktów finansowych. Mniejsze banki spółdzielcze ostrożniej podchodzą do uwspólniania pewnych segmentów ich działalności, ale nie wykluczają takiej konieczności. Spowodowane to może być obawą w zakresie utraty decyzyjności w wybranych segmentach działalności.



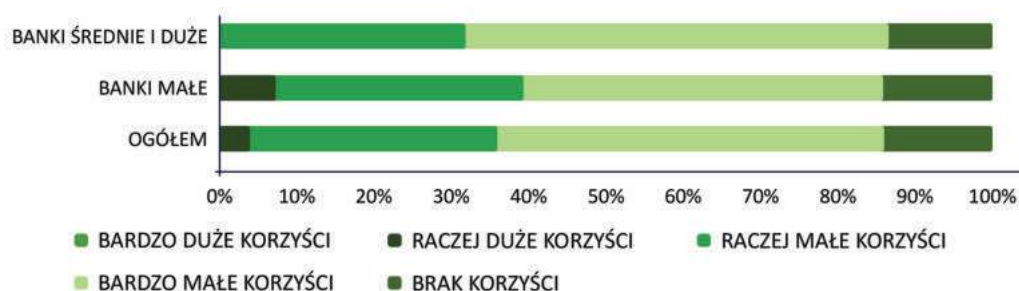
Wykres 27. Potrzeba uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W celu szczegółowej analizy wyzwań w zakresie uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych, w badaniu ankietowym skierowano szereg pytań w zakresie potencjalnych korzyści wynikających z pogłębionej współpracy.

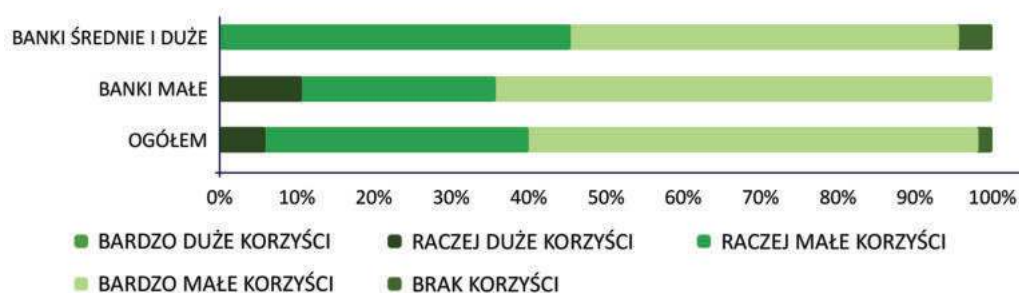
Banki spółdzielcze w Polsce zauważają raczej małe lub bardzo małe korzyści po stronie ograniczania kosztów jak i zwiększania zysków w zakresie uwspólniania usług i produktów finansowych (wykresy 28–29). Może być to spowodowane brakiem zaufania do tego typu

działań, jak i ostrożnością w podchodzeniu do tego typu inicjatyw. W związku z tym, działania polegające na uwspólnianiu wybranych usług i produktów powinny być poprzedzone dogłębną analizą finansową wskazującą istotne różnice w zakresie ponoszonych przez banki spółdzielcze kosztów związanych z możliwym uwspólnianiem danego segmentu działalności banków spółdzielczych. Ponadto bardzo ważne są działania informacyjne oraz dyskusje na wielu płaszczyznach w zakresie możliwych, podejmowanych działań.



Wykres 28. Potencjalne korzyści w zakresie ograniczenia kosztów, wynikające z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

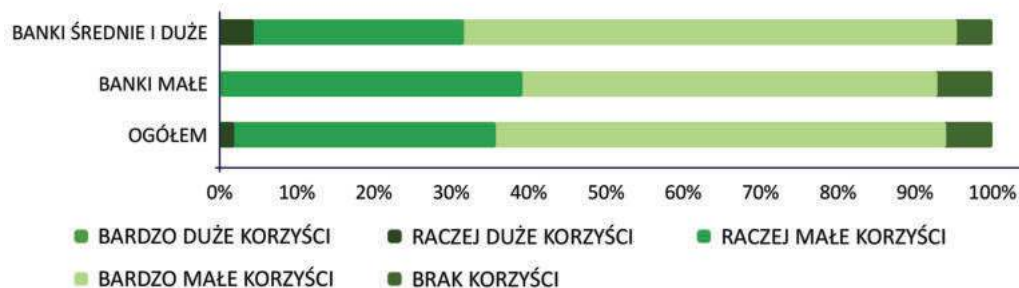


Wykres 29. Potencjalny wyższy poziom zysków dzięki synergii, wynikający z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

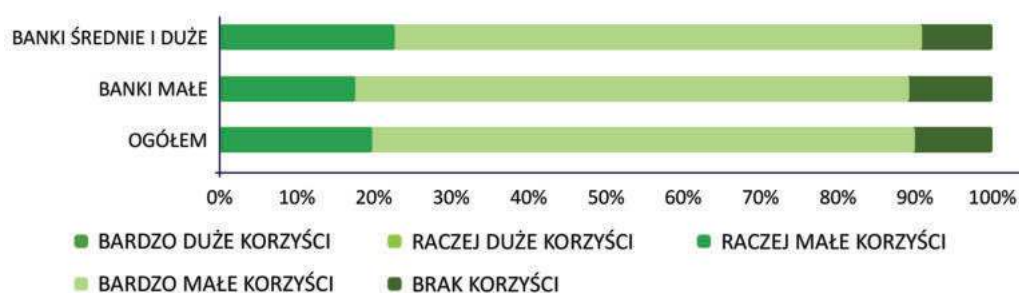
Brak szerokiej i pogłębionej dyskusji może prowadzić do tego, że w opinii banków spółdzielczych wykazywany jest brak korzyści wynikających z uwspólniania wybranych usług i produktów finansowych, który miałby wpływ na poprawę reputacji banków spółdzielczych (wykres 30), poprawę konkurencyjności w stosunku do działalności banków komercyjnych (wykres 31) jak i raczej małe korzyści w zakresie poprawy bezpieczeństwa całego sektora, jak i poszczególnych banków spółdzielczych (wykres 32). Z przeprowadzonego badania wynika, że banki spółdzielcze są raczej zdystansowane w zakresie ewentualnych pozytywnych aspektów uwspólniania usług i produktów oferowanych na rynku finansowym. Może to wykazywać na istotną

barierę w zakresie wdrożenia takich rozwiązań, chociaż z drugiej strony te same banki zauważyły ich konieczność w kilku obszarach (wykres 27). Brak postrzegania korzyści płynących z uwspólniania niektórych usług i produktów finansowych może być też spowodowany brakiem wskazania, które z tych segmentów miałyby być uwspólniane oraz na jakim poziomie uwspólnienia miałyby to być wdrożone (oraz przez jaką instytucję). Opinia banków spółdzielczych dotycząca poziomu uwspólniania może być odbierana poprzez utratę autonomii prowadzenia działalności, ale również warto pamiętać, że banki spółdzielcze bardzo często mają również wiążące umowy na dostarczanie niektórych usług finansowych. Dlatego też proces zaproponowania



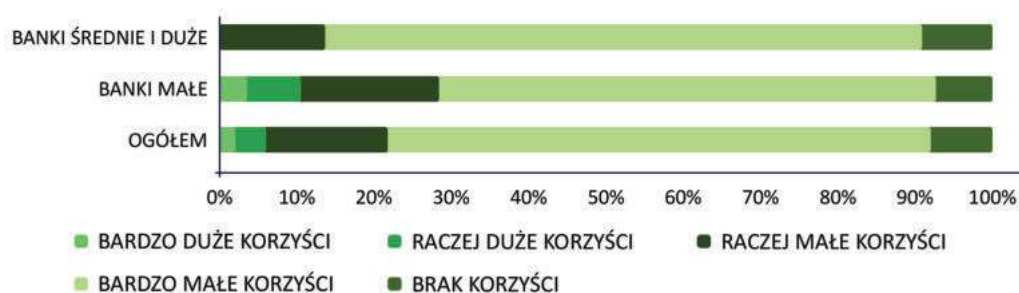
Wykres 30. Potencjalna poprawa reputacji banków spółdzielczych, wynikająca z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 31. Potencjalna poprawa konkurencyjności banków spółdzielczych w stosunku do banków komercyjnych, wynikająca z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



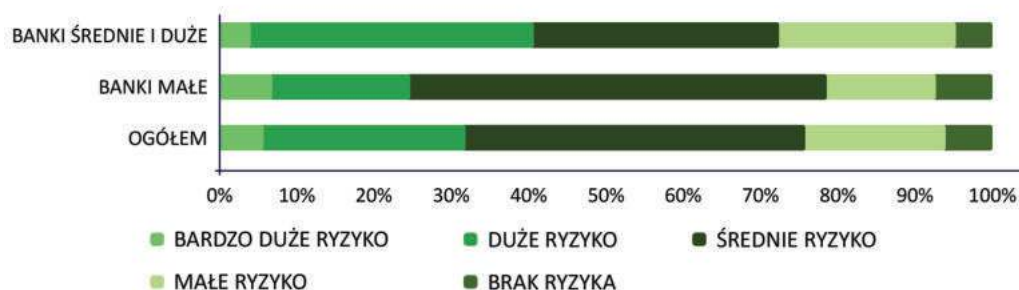
Wykres 32. Potencjalna poprawa bezpieczeństwa całego sektora banków spółdzielczych jak i poszczególnych banków spółdzielczych, wynikająca z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

uwspólniania wybranych usług i produktów finansowych powinien być poprzedzony dogłębną dyskusją w całym środowisku banków spółdzielczych, podczas której uwzględniono by potrzeby małych, średnich jak i dużych banków oraz jednoznacznie wykazano na korzyści płynące z tego procesu dla każdej z grup banków spółdzielczych, jak i całego sektora bankowości spółdzielczej w Polsce.

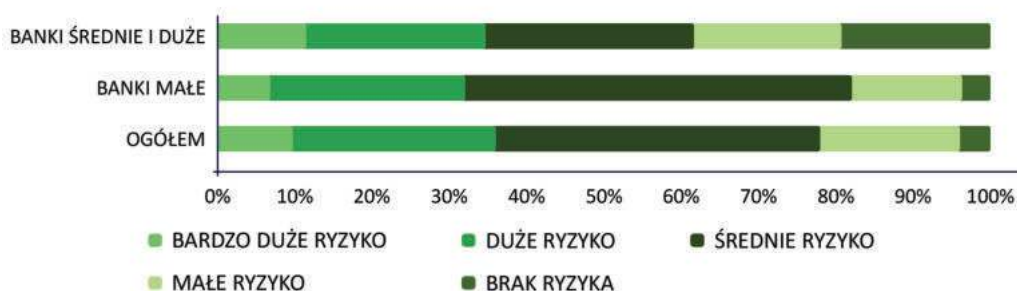
W celu identyfikacji obaw banków spółdzielczych przed uwspólnianiem niektórych usług i produktów finansowych dokonano badania ich opinii w zakresie możliwej utraty niezależności decyzyjnej i operacyjnej (wykres 33) oraz prawnej – jako potencjalny, pierwszy krok w kierunku konsolidacji (wykres 34).

Warto zwrócić uwagę, że wyniki nie są jednoznaczne. Średnie i duże banki spółdzielcze bardziej obawiają się utraty niezależności decyzyjnej i operacyjnej aniżeli małe banki spółdzielcze. Ale duża część sektora zauważa średnie ryzyko utraty samodzielności w tych segmentach. Zauważalny jest również brak jednoznacznej opinii w zakresie potencjalnej konsolidacji i utraty niezależności prawnej banków spółdzielczych w wyniku uwspólniania wybranych usług i produktów finansowych. Wynikać to może z braku świadomości oraz przedstawienia konkretnych rozwiązań wskazujących na wpływ danego uwspólniania na działalność operacyjną i prawną, jak i swobodę decyzyjności sektora spółdzielczego.



Wykres 33. Potencjalna utrata niezależności decyzyjnej i operacyjnej banków spółdzielczych, wynikająca z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 34. Potencjalna utrata niezależności prawnej banków spółdzielczych (krok w kierunku konsolidacji sektora), wynikająca z wspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

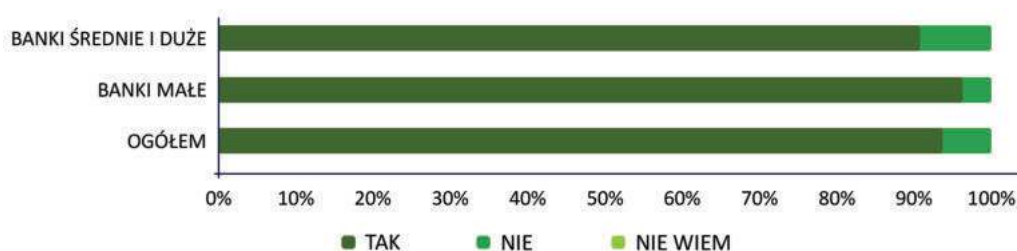
Aby w odpowiedni sposób zidentyfikować ewentualne potrzeby sektora banków spółdzielczych w Polsce w zakresie wspólniania niektórych usług i produktów finansowych zapytano o opinię banki spółdzielcze, które z ich segmentów działalności powinny być wspólniane, a które nie (wykresy 35–39). W opinii banków spółdzielczych koniecznością powinno być wspólnianie szkoleń, które są niezbędne do prowadzenia ich działalności (wykres 35). Jednoznaczna opinia banków spółdzielczych – zarówno średnich, dużych, jak i mniejszych, wskazuje na potrzebę sektora w zakresie przedstawienia przez np. instytucje regulujące i nadzorujące sektor spółdzielczy, rozwiązań w zakresie jednolitych szkoleń w sektorze spółdzielczym.

Banki spółdzielcze również zauważają bardzo wysoką konieczność wspólniania marketingu i reklamy – zarówno działalności banków spółdzielczych jak i poszczególnych usług i produktów finansowych (wykres 36). Wspólna działalność marketingowa w opinii banków spółdzielczych w istotny sposób mogłaby zostać wspólniona, a to niosłoby za sobą istotne korzyści zarówno dla poszczególnych banków, jak i całego sektora.

Warto podkreślić, że banki spółdzielcze wskazują na potrzebę wspólniania usług i produktów technologicznych (wykres 38). Proces postępującej digitalizacji usług i produktów finansowych w sektorze

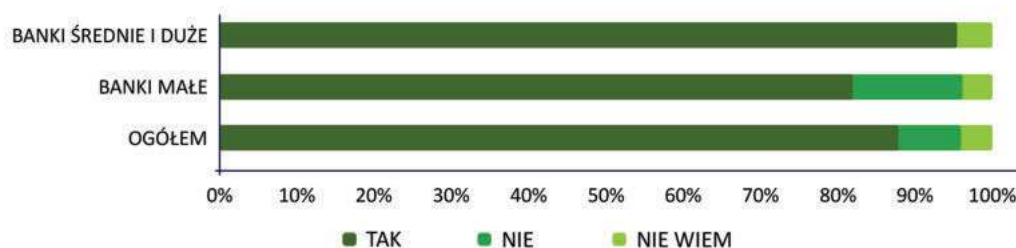
bankowym jest istotnym wyzwaniem dla poszczególnych banków spółdzielczych – zwłaszcza w zakresie spełnienia oczekiwań klientów, jak i konkurencji z firmami technologicznymi jak i bankami komercyjnymi. Dlatego też, wspólnianie rozwiązań technologicznych – zarówno w zakresie zdalnych kanałów dystrybucji usług i produktów finansowych, jak i różnego rodzaju procesów w bankach spółdzielczych mogłoby poprawić konkurencyjność całego sektora. Dość istotnym wyzwaniem dla poszczególnych banków spółdzielczych są koszty wdrażania innowacyjnych, technologicznych rozwiązań – które poprzez wspólnianie mogłyby istotnie zostać ograniczone.

Banki spółdzielcze nie mają jednoznacznej opinii w zakresie potencjalnego wspólniania polityki i infrastruktury kredytowej (wykres 39). Wynikać to może z braku przedstawienia konkretnych propozycji oraz ustalenia możliwego poziomu decyzyjności poszczególnych banków spółdzielczych w zakresie poziomu wspólniania usług/produktów finansowych. Banki spółdzielcze w Polsce raczej nie zauważają innych (poza wymienionymi) segmentów ich działalności, które mogłyby być wspólniane (wykres 40). Co może potwierdzać spostrzeżenia dotyczące braku pogłębionej dyskusji oraz przedstawienia potencjalnych korzyści wynikających z wspólniania wybranych ich segmentów działalności oraz wskazania zachowania/utraty decyzyjności/niezależności po wspólnieniu usługi/produktu.



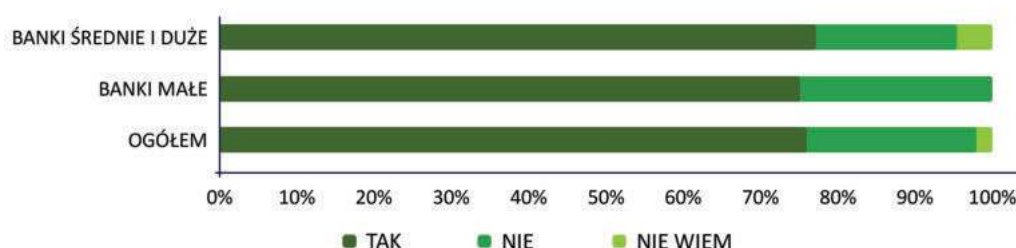
Wykres 35. Potrzeba wspólniania szkoleń dla banków spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



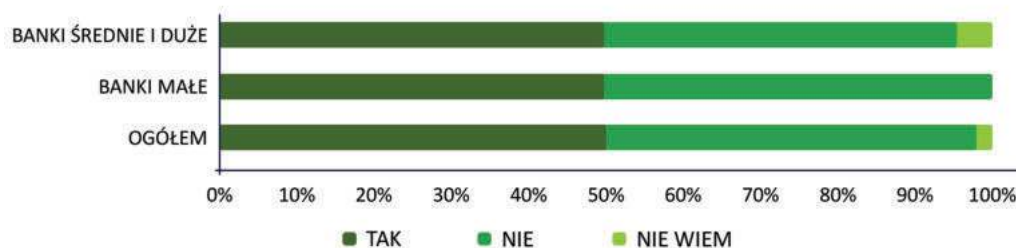
Wykres 36. Potrzeba uwspólniania **marketingu i reklamy** w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



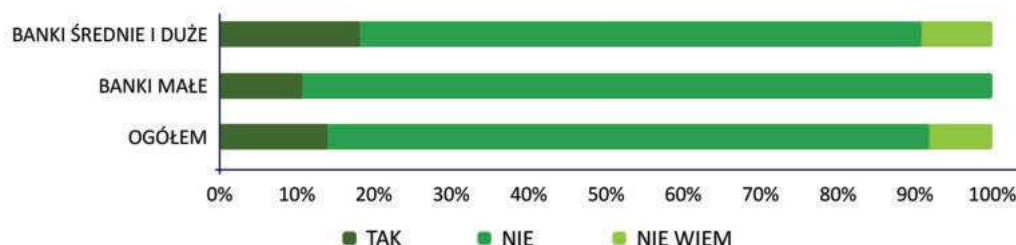
Wykres 37. Potrzeba uwspólniania **usług/produktów technologicznych** w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 38. Potrzeba uwspólniania **polityki/infrastruktury kredytowej** w bankach spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



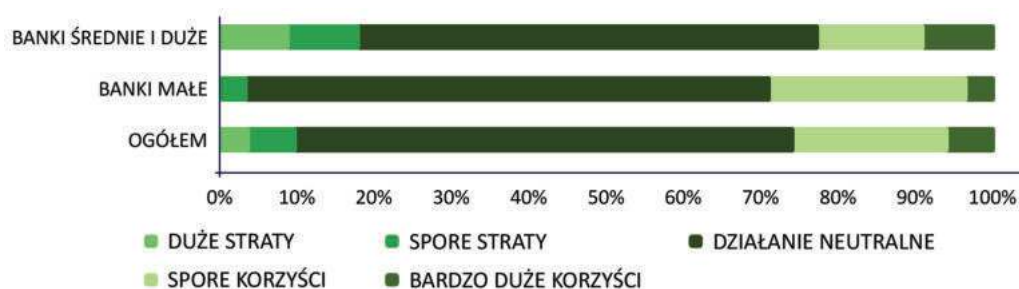
Wykres 39. Potrzeba uwspólniania **innych segmentów działalności** banków spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

6.3. Analiza wyników badania ankietowego kierowanego do kadr zarządzających bankami spółdzielczymi w Polsce w zakresie potencjalnych korzyści i kosztów procesów integracyjnych

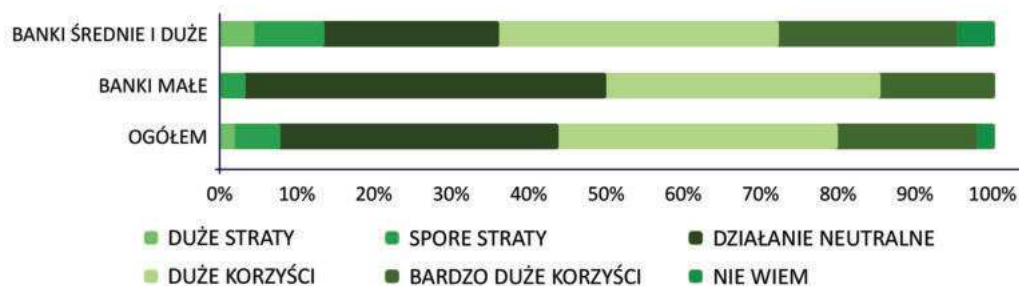
W celu identyfikacji bardziej szczegółowych, możliwych płaszczyzn wspólniania usług i produktów w sektorze bankowości spółdzielczej, pokazano na wykresach 40–41 opinie banków spółdzielczych w zakresie potencjalnych korzyści jak i strat związanych z integracją produktowa lub usług. W zakresie

uwspólnienia strony internetowej (wykres 40) jak i aplikacji mobilnej (wykres 41), tylko nieliczne banki spółdzielcze zauważają potencjalne straty związane z uwspólnieniem tych rozwiązań technologicznych. Bardzo duża część instytucji zauważa bardzo duże oraz duże korzyści wynikające z uwspólnienia aplikacji mobilnej banków spółdzielczych, zaś w przypadku strony internetowej, banki postrzegają to w dużej mierze jako działanie neutralne. Niemniej jednak dla banków małych, uwspólnienie strony internetowej może przynieść istotne korzyści – na co wskazują respondenci.



Wykres 40. Potencjalne, oczekiwane przez sektor spółdzielczy korzyści/straty w zakresie uwspólnienia **strony internetowej** banków spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



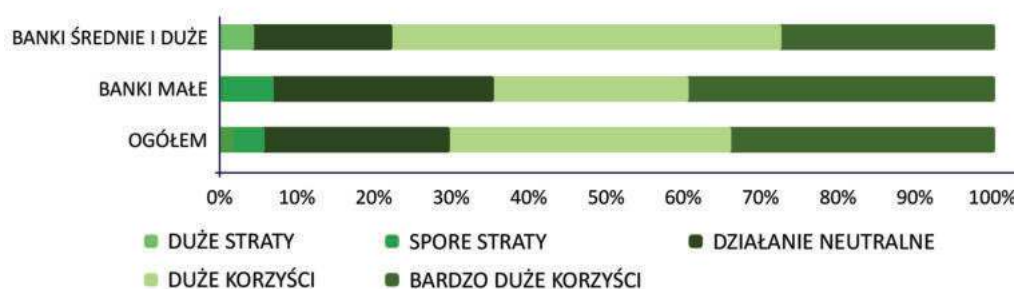
Wykres 41. Potencjalne, oczekiwane przez sektor spółdzielczy korzyści/straty w zakresie uwspólnienia **aplikacji mobilnej** banków spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Bardzo istotna w zakresie rozwiązań technologicznych może być również potencjalna próba uwspólnienia sieci bankomatów (wykres 42). Wspólna sieć bankomatów banków spółdzielczych, w opinii zarówno dużych i średnich banków, jak i małych – może przynieść potencjalnie istotne korzyści. Dlatego też, warto zwrócić uwagę na możliwe uwspólnienia rozwiązań technologicznych opartych na wspólnej aplikacji mobilnej oraz sieci bankomatów, a dodatkowo rozważyć możliwość wsparcia małych banków spółdzielczych w zakresie wspólnej strony internetowej banków. W dalszej części analizy wskazano na potwierdzenie tej konieczności – zarówno w przypadku uwolnień bankomatów jak i wpłatomatów – zauważając

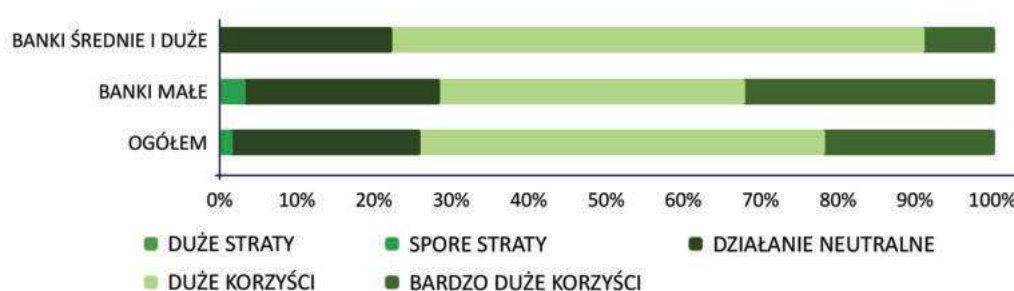
potrzebę wdrożenia w nich wspólnych rozwiązań opartych na biometrii.

W wyniku przeprowadzonych badań można zauważyć, że banki spółdzielcze w Polsce oczekują dyskusji w zakresie możliwego uwspólnienia usług i produktów finansowych na poziomie wyższym – tj. wspólnej instytucji szkoleniowej (wykres 43) oraz możliwych procesów w ramach uwspólnienia sprawozdawczości prowadzonej przez banki spółdzielcze (wykres 44). W opinii banków spółdzielczych takie działania mogłyby przynieść bardzo duże i duże korzyści w zakresie ich działalności, co z pewnością niesłoby poprawę efektywności ich działania. Co warto podkreślić,



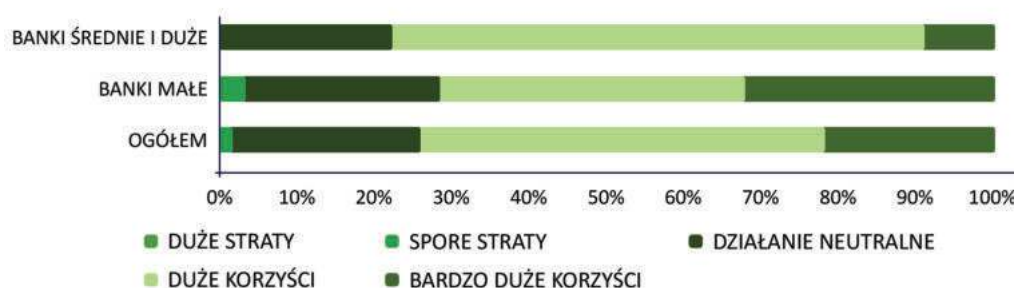
Wykres 42. Potencjalne, oczekiwane przez sektor spółdzielczy korzyści/straty w zakresie uwspólnienia **sieci bankomatów** banków spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 43. Potencjalne, oczekiwane przez sektor spółdzielczy korzyści/straty w zakresie prowadzenia szkoleń dla banków spółdzielczych przez wspólną **instytucję szkoleniową**

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 44. Potencjalne, oczekiwane przez sektor spółdzielczy korzyści/straty w zakresie uwspólnienia **sprawozdawczości** banków spółdzielczych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

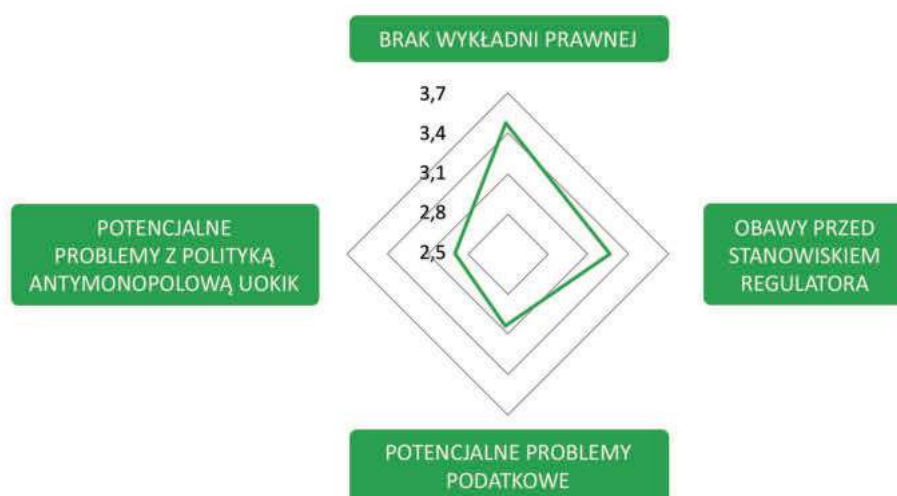
banki spółdzielcze raczej nie wskazują na jakiegokolwiek straty, które mogłyby przynieść te rozwiązania dla ich działalności.

6.4. Analiza wyników badania ankietowego w zakresie barier dla procesów integracyjnych

Możliwość uwspólniania usług i produktów jest dla polskiej bankowości spółdzielczej nowym projektem. Dlatego też banki spółdzielcze zostały poproszone o wyrażenie opinii w kwestiach

znaczenia wybranych zewnętrznych przeszkód we wdrażaniu inicjatyw w obszarze uwspólniania usług.

W opinii banków spółdzielczych istnieją istotne przeszkody w kwestii uwspólniania usług i produktów, związane z brakiem odpowiedniej wykładni prawnej. Brak osadzenia w przepisach prawa form i szczegółowości uwspólniania usług i produktów powoduje coraz większy niepokój i niepewność, które nie sprzyjają potencjalnemu procesowi uwspólniania usług i produktów (wykres 45). Co ciekawe, najmniej zagrożeń i barier w zakresie uwspólniania usług,



Wykres 45. Znaczenie wybranych zewnętrznych przeszkód we wdrażaniu inicjatyw w obszarze uwspólniania usług (im dalej od środka, tym istotniejsza przeszkoda)

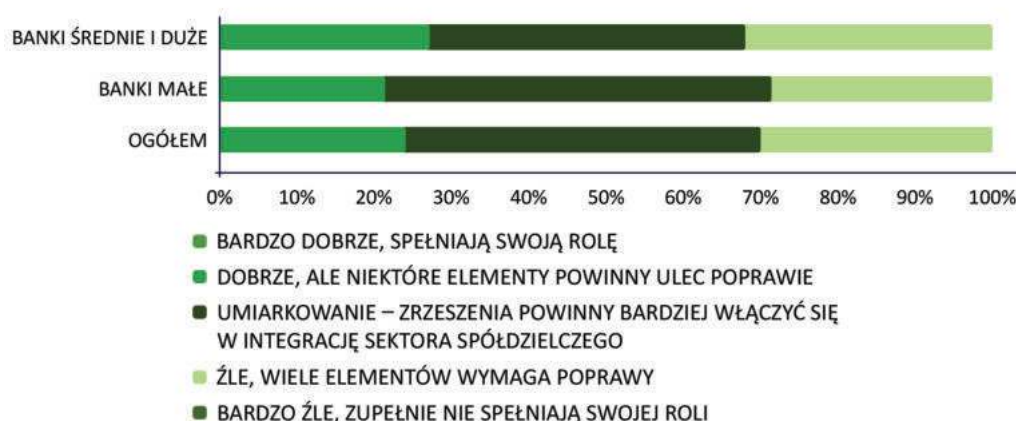
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

banki spółdzielcze zauważają w potencjalnych problemach z polityką antymonopolową UOKiKu – nie widząc zagrożenia dla potencjalnego monopolizowania rynku spółdzielczego.

Banki spółdzielcze w Polsce rozważają możliwość podjęcia dyskusji w zakresie uwspólniania usług i produktów finansowych. Niemniej jednak są dość sceptycznie nastawione do tego projektu, zwłaszcza w aspekcie dotychczasowych doświadczeń działalności zrzeszeń. Sektor spółdzielczy ocenia współpracę ze zrzeszeniami umiarkowanie pozytywnie, zauważając, że zrzeszenia powinny bardziej się zaangażować w proces uwspólniania usług i produktów w bankowości spółdzielczej (wykres 46). W opinii banków spółdzielczych współpracę

ze zrzeszeniami źle ocenia ok. 30% respondentów, zauważając, że wiele elementów współpracy wymaga istotnej poprawy, a prawie połowa zauważa, że zrzeszenia niewystarczająco włączają się w integrację sektora.

Banki spółdzielcze jednoznacznie stwierdzają, że to banki zrzeszające powinny być odpowiedzialne za potencjalne uwspólnianie wszelkich obszarów. To właśnie na poziomie zrzeszeń powinien odbywać się proces uwspólniania – co ciekawe banki wskazywały, że mogą być to oba istniejące zrzeszenia BS, aczkolwiek można rozważyć poziom uwspólniania w ramach jednego zrzeszenia BS. Sektor spółdzielczy w zdecydowanej mniejszości wskazywał możliwość potencjalnego uwspólniania



Wykres 46. Ocena dotychczasowej działalności zrzeszeń BS w obszarze zdolności do uwspólniania procesów w bankowości spółdzielczej w Polsce

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



usług i produktów na poziomie Krajowego Związku Banków Spółdzielczych, istniejących IPSów czy też niezależnych platform biznesowych. Jedynie obszary związane z ewentualnymi procesami łączeniowymi czy też restrukturyzacją banków spółdzielczych, w opinii respondentów mogłyby być rozważane w zakresie uwspólniania tych procesów na poziomie IPSów. Ewentualne działania w tym kierunku uwspólniania usług, mogłyby być potem pogłębione w zakresie uwspólniania na poziomie procesów związanych z zarządzaniem ryzykiem (głównie płynności).

Procesy uwspólniania mogą prowadzić do obaw sektora spółdzielczego w zakresie utraty

autonomii w prowadzeniu działalności. Dlatego też, w pogłębionym badaniu opinii kadry zarządzającej doprecyzowano ich stanowisko w zakresie obszarów, w których banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji (wykres 47). Banki spółdzielcze raczej zauważają szanse w uwspólnianiu większości obszarów, niemniej jednak najbardziej obawiają się utraty autonomii w obszarze potencjalnych dyskusji w zakresie uwspólniania udziałowców oraz zarządzania ryzykiem kredytowym (blisko 70% badanych woli zachować autonomię). Z drugiej strony, sektor spółdzielczy zauważa dużą przestrzeń w zakresie konieczności uwspólnienia obszarów: marketingu i budowy marki oraz rozwiązań



Wykres 47. Obszary, w których banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji (im dalej od środka, tym większa potrzeba uwspólnienia)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

technologicznych (blisko 70% badanych), co potwierdza wcześniejsze wnioski, dotyczące potencjalnych obszarów uwspólniania usług i produktów finansowych.

W zakresie oferty usług i produktów finansowych, banki spółdzielcze wyraźnie zaznaczają, które z nich w ich opinii zagrażają ich autonomii, a w których powinno dojść do uwspólnienia (wykres 48). W opinii badanych banków spółdzielczych – w zakresie podstawowych produktów finansowych powinna zostać zachowana ich autonomia i nie powinno dokonywać się uwspólniania tych produktów. Jest to stanowisko dotyczące przede wszystkim oferty depozytowej oraz kredytowej – czyli podstawowych produktów banku spółdzielczego. Niemniej jednak, banki spółdzielcze wskazują na szereg produktów i usług, które mogłyby być uwspólniane – są to w szczególności

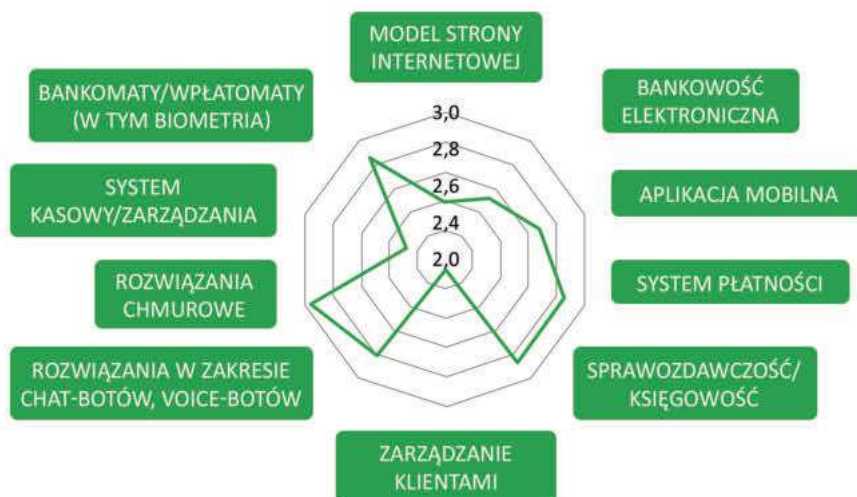
usługi maklerskie, oferta funduszy inwestycyjnych oraz leasing i factoring.

Aby jeszcze bardziej uszczegółowić obszary współpracy/uwspólniania przeprowadzono badanie wśród kadry zarządzającej bankami spółdzielczymi, z prośbą o wskazanie konkretnych rozwiązań, które mogłyby być przedmiotem uwspólniania, oraz wskazanie tych, które raczej powinny zostać w ramach autonomii prowadzenia procesów biznesowych przez banki spółdzielcze w Polsce (wykres 49). W wyniku badań, jednoznacznie wskazywana jest przestrzeń do współpracy w ramach wspólnych bankomatów i wpłatomatów (również wyposażonych w rozwiązania biometryczne), jak i rozwiązań opartych na chmurze. Dodatkowo banki spółdzielcze mogłyby być zainteresowane uwspólnianiem rozwiązań opartych na wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w obsłudze klienta – takich



Wykres 48. Produkty i usługi, w jakich banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji (im dalej od środka, tym większa potrzeba uwspólnienia)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 49. Obszary (1) w jakich banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji (im dalej od środka, tym większa potrzeba uwspólnienia)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

jak chatboty/voiceboty, oraz sprawozdawczości i księgowości – z pewnością ze względu na nadmiar obciążeń regulacyjnych, stawianych przed sektorem spółdzielczym. Z drugiej strony banki spółdzielcze jednoznacznie wskazują, że wołałyby, aby zarządzanie ich relacjami z klientami było w ich autonomii i nie było przedmiotem dyskusji w zakresie uwspólnienia tego rodzaju usług oferowanych przez banki spółdzielcze.

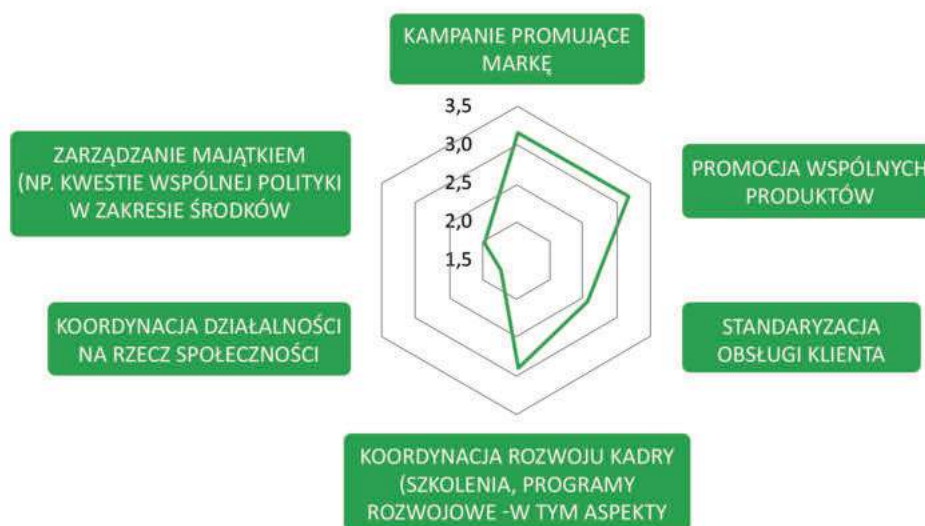
6.5. Podsumowanie

Podsumowując rozważania w zakresie dyskusji w sektorze dotyczących ewentualnych uwspólnień usług/produktów oferowanych przez banki spółdzielcze w Polsce, jednoznacznie można wskazać na pozytywną reakcję banków, wskazujących na możliwe płaszczyzny do dyskusji w zakresie uwspólnienia, aczkolwiek przy potrzebie zachowania swojego charakteru prowadzonej działalności. Bankowość relacyjna zmienia się, niemniej jednak bankowość spółdzielcza oparta na lokalności i wzajemnym zrozumieniu regionalnych relacji jest i powinna zostać



kluczowym aspektem podejmowanych prób uwspólniania usług/produktów w sektorze spółdzielczym. Jest to potwierdzone w opinii banków spółdzielczych, które jednoznacznie wskazują na brak konieczności uwspólniania koordynacji działalności na rzecz

lokalnej społeczności oraz zarządzania majątkiem banków spółdzielczych, będąc jednocześnie bardzo otwartymi na dyskusję w zakresie uwspólniania kampanii promujących markę i wspólnych produktów (na pewnym poziomie ogólności) – wykres 50.



Wykres 50. Obszary (2) w jakich banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji (im dalej od środka, tym większa potrzeba uwspólnienia)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Analiza korzyści biznesowych uwspólniania procesów i usług w polskiej bankowości spółdzielczej oraz kwestii ochrony konkurencji rynkowej w świetle ankiety konsumenckiej





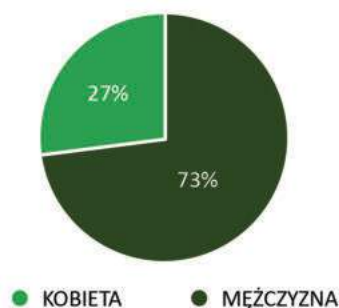
7.1. Motywacja i opis badania ankietowego

Analizowane w poprzednich rozdziałach wyniki badań wskazują jednoznacznie na pozytywny wpływ integracji produktowo-procesowej na efektywność banków spółdzielczych, realizowane korzyści ekonomiczne oraz organizacyjno-społeczne przez banki austriackie i niemieckie. Sugerują one możliwość zidentyfikowania korzyści skali i zakresu także dla rynku polskiego. W świetle wyzwań technologicznych, społecznych i gospodarczych stanowią one bardzo poważny argument wskazujący na słuszność rozszerzania zakresu integracji w bankowości spółdzielczej w Polsce.

W tym kontekście niezwykle ważna jest także duża gotowość banków spółdzielczych w Polsce do podejmowania działań w tym zakresie, pomimo wskazywania na istotne obawy, dotyczące w szczególności braku wykładni prawnej w zakresie możliwości realizacji procesów wspólniania poszczególnych obszarów działalności. Kwestie niejednoznaczności regulacyjnej widoczne są na wielu rynkach, w tym zintegrowanych, tj. w Austrii i w Niemczech, dlatego konieczne jest podjęcie także szerszej dyskusji nad zagadnieniami prawnymi związanymi z ochroną konkurencji na rynku bankowym, co zostało omówione szeroko przez zespół J. Bełdowskiego, P. Szczesniańka, M. Wanika¹³⁶.

Ważne jest też poznanie opinii klientów banków spółdzielczych, toteż w tym celu zostało przeprowadzone badanie ankietowe **wśród klientów banków spółdzielczych w zakresie oferty produktowej banków spółdzielczych na ich rynku właściwym** oraz postrzegania procesów wspólniania procesów produktowych. Badanie zostało przeprowadzone przez Minds & Roses (dawniej Kantar Polska) w oparciu

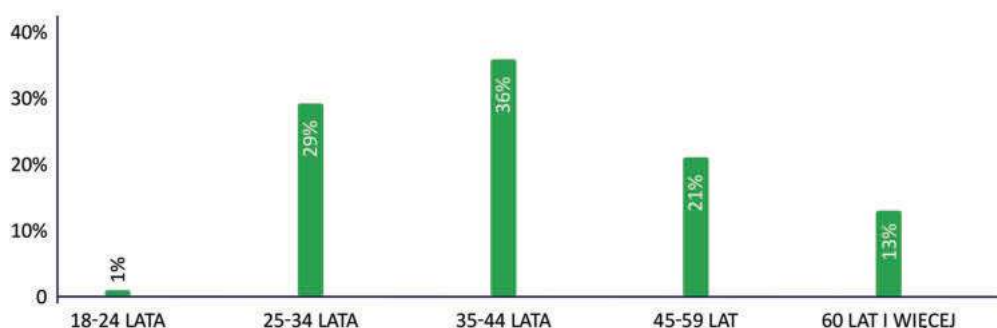
o formularz przygotowany przez autorów raportu. Dobór próby miał charakter celowy, uwzględniający cechy demograficzno-społeczne klientów banków spółdzielczych. W ankiecie wzięło udział 100 respondentów, którzy deklarują korzystanie z usług banku spółdzielczego. Przeważająca część z nich (88% ankietowanych), to osoby, które są klientami banku spółdzielczego od ponad 5 lat, pozostali respondenci, to osoby, które deklarują korzystanie z usług banku spółdzielczego w okresie poniżej 5 lat. 73% ankietowanych stanowiły kobiety, natomiast 27% to mężczyźni. Struktura płci ankietowanych klientów została zestawiona na wykresie 51.



Wykres 51. Struktura płci respondentów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Wśród ankietowanych klientów najwięcej było osób w przedziale wieku od 35 do 44 lat (36% respondentów), drugą najliczniejszą grupą były osoby w wieku od 25 do 34 lat (29%). Szczegółowe zestawienie wieku ankietowanych klientów banków spółdzielczych przedstawiono na wykresie 52.



Wykres 52. Struktura wieku respondentów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

¹³⁶ J. Bełdowski, P. Szczesniańka, M. Wanik, *Wspólne rozwijanie działalności depozytowo-kredytowej przez banki spółdzielcze w Polsce na przykładzie wybranych krajów europejskich. Analiza prawno-ekonomiczna*, WIB, Warszawa 2022.

Ponad połowa ankietyowanych klientów zadeklarowała posiadanie średniego wykształcenia (59%). Wykształcenie wyższe zadeklarowało 30% respondentów.

Pozostali uczestnicy badania posiadali wykształcenie zasadnicze zawodowe (8%) lub podstawowe, gimnazjalne (3%) – wykres 53.

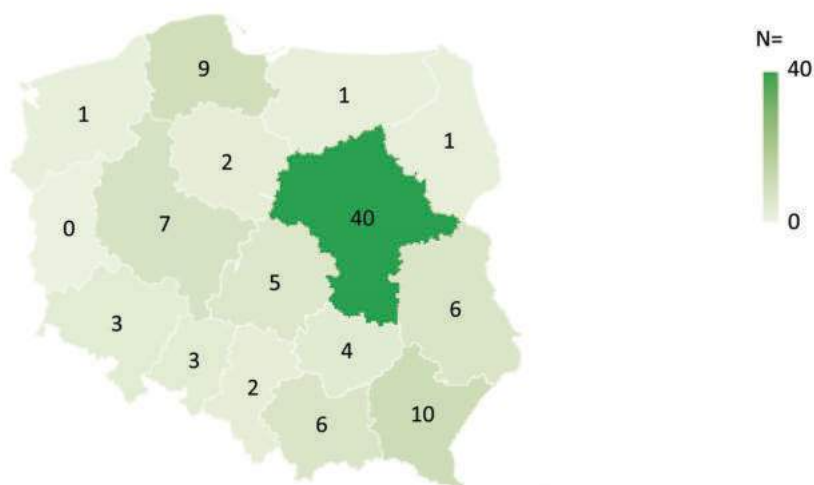


Wykres 53. Wykształcenie ankietyowanych klientów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Największa grupa ankietyowanych klientów deklarowała, że mieszka w województwie mazowieckim

(40 osób). Struktura odpowiedzi z pozostałych województw została zaprezentowana na wykresie 54.



Wykres 54. Województwo zamieszkania ankietyowanych

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

7.2. Analiza wyników badania ankietowego w zakresie kierunków uwspólniania usług i procesów

W pierwszej części ankiety zapytano klientów banków spółdzielczych o to, czy bank, z którego usług korzystają, ma w swojej ofercie następujące produkty bankowe:

- rachunek oszczędnościowo rozliczeniowy, tzw. ROR,
- kredyty konsumpcyjne,

- kredyty mieszkaniowe,
- lokaty terminowe,
- lokaty strukturyzowane,
- produkty ubezpieczeniowe,
- fundusze inwestycyjne,
- bankowość mobilną,



- bankowość internetową,
- dostęp do e-administracji publicznej poprzez bankowość elektroniczną,
- dodatkowe usługi oferowane w ramach bankowości elektronicznej: zakup biletów komunikacyjnych, biletów parkingowych, opłat autostradowych,
- gwarancje bankowe,
- karty kredytowe,
- karty debetowe wydawane do rachunku ROR,
- skrytki sejfowe,
- kredyty dla przedsiębiorstw.

Zaskakująco duża część ankietowanych odpowiedziała, że w ich banku spółdzielczym nie są oferowane takie produkty, jak:

- kredyty mieszkaniowe (14% respondentów),
- produkty ubezpieczeniowe (15% respondentów),
- fundusze inwestycyjne (17% respondentów),
- dodatkowe usługi oferowane w ramach bankowości elektronicznej: zakup biletów komunikacyjnych,

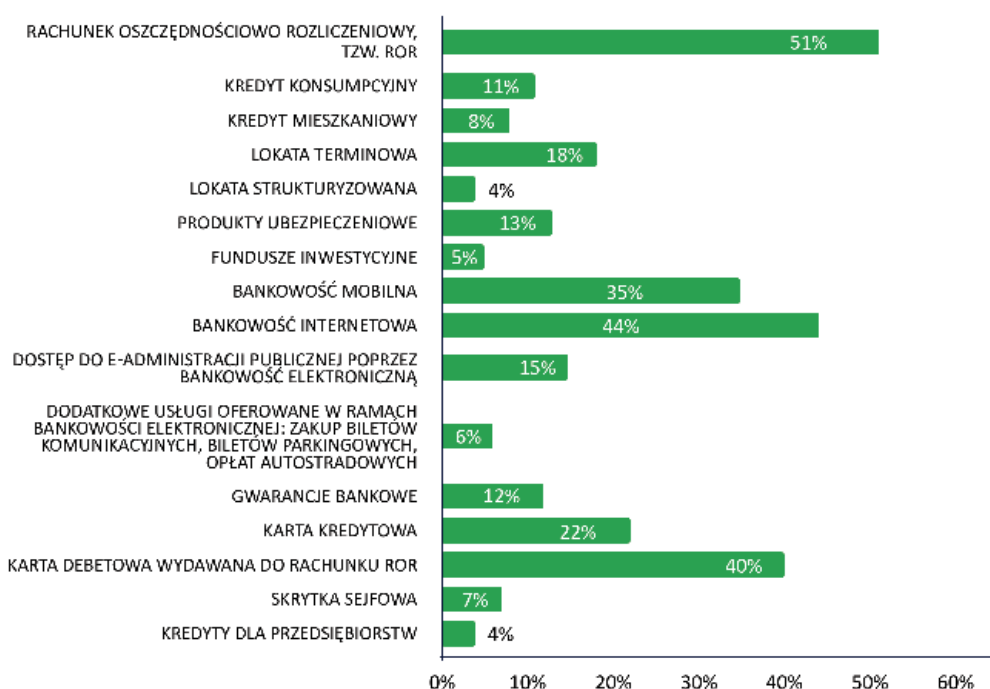
biletów parkingowych, opłat autostradowych (21% respondentów),

- skrytki sejfowe (19% respondentów).

Szczególne zdziwienie mogą powodować odpowiedzi klientów, że ich banki spółdzielcze nie oferują kredytów mieszkaniowych czy możliwości zakupu jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych. Takie odpowiedzi mogą sugerować stosunkowo niski poziom świadomości finansowej ankietowanych.

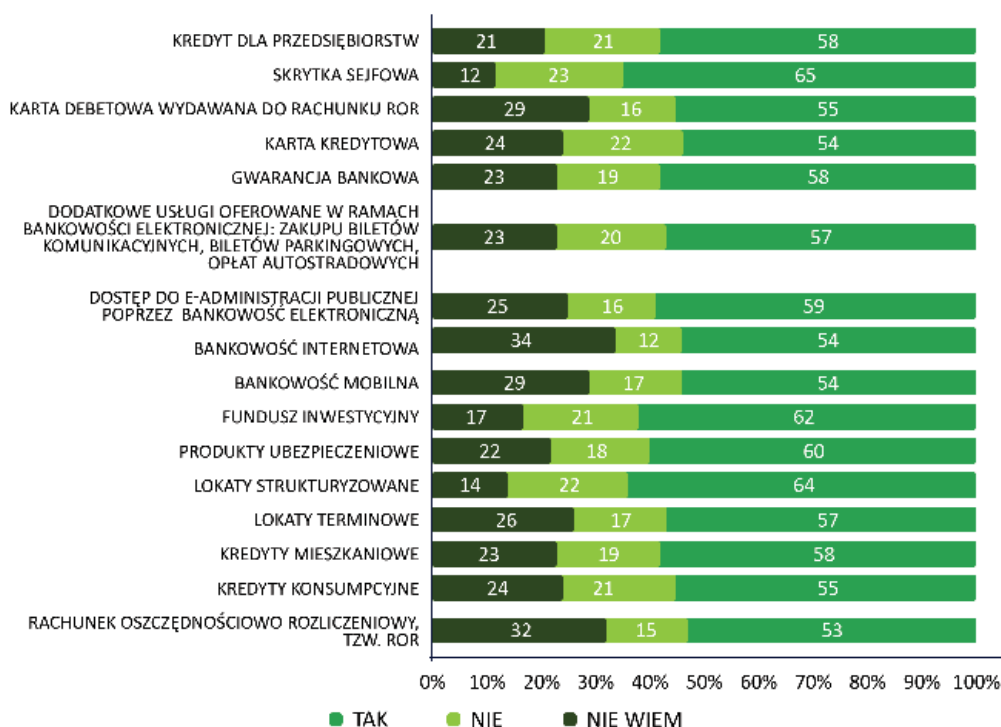
W dalszej części badań zapytano klientów, czy korzystają z produktów wymienionych wyżej. Najwięcej klientów korzysta z najbardziej podstawowych produktów oferowanych przez banki, to jest w szczególności z rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego (51% ankietowanych), z bankowości internetowej – 44%, karty debetowej wydawanej do rachunku ROR – 40% oraz bankowości mobilnej – 35%. Najmniejszy odsetek klientów korzystał z takich produktów, jak lokaty strukturyzowane – 4% respondentów, kredyty dla przedsiębiorstw – 4% oraz fundusze inwestycyjne – 5%. Skalę korzystania z pozostałych produktów przedstawiono na wykresie 55.

Ważnym aspektem podjętego badania była ocena kompletności oferty i efektywności dystrybucyjnej produktów w bankowości spółdzielczej z perspektywy klienckiej. Dla potrzeb realizacji tego celu zadano klientom pytanie o to, w zakresie których produktów istnieje potrzeba wzbogacenia oferty w ich banku



Wykres 55. Korzystanie przez klientów z produktów bankowych oferowanych przez bank spółdzielczy

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 56. Oczekiwania klientów w zakresie wzbogacenia oferty produktowej banku spółdzielczego

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

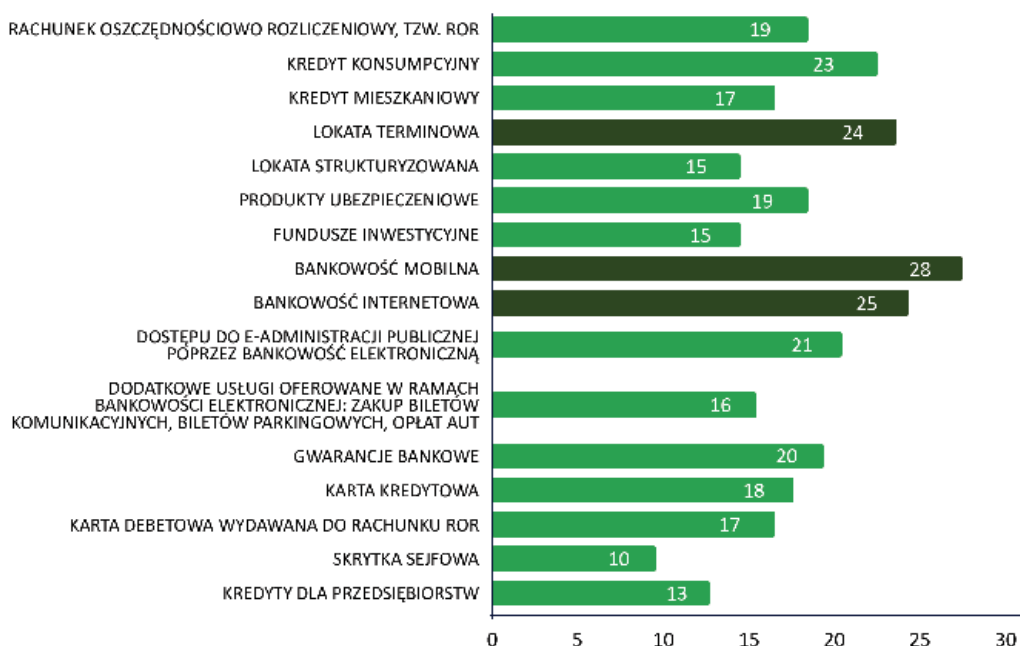
spółdzielczym. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że największą potrzebę wzbogacenia oferty klienci dostrzegają w zakresie bankowości internetowej (34% ankietowanych).

Zakres funkcjonalności bankowości internetowej w bankach spółdzielczych często w znaczącym stopniu odbiega od oferty banków komercyjnych. Pewne mankamenty dostrzegane są także w zakresie przejrzystości i intuicyjności serwisów internetowych w tej grupie instytucji kredytowych. Naturalnym więc wydają się być oczekiwania klientów co do poprawy oferty w tym zakresie. Kolejnym obszarem, w którym klienci oczekują wzbogacenia oferty jest rachunek oszczędnościowo rozliczeniowy (32% ankietowanych) oraz bankowość mobilna i karta debetowa wydawana do rachunku ROR – 29% ankietowanych. Najmniejszą potrzebę wzbogacenia oferty klienci dostrzegają w zakresie skrytek sejfowych (12% respondentów) i lokat strukturyzowanych (14%). Struktura odpowiedzi w zakresie pozostałych analizowanych produktów została przedstawiona na wykresie 56. W konsekwencji należy stwierdzić, że w zakresie polepszenia dystrybucji produktów w bankach spółdzielczych, a w konsekwencji wzrostu satysfakcji klienta, jest w obszarze oferty banków spółdzielczych dość znacząca przestrzeń do zagospodarowania.

Uczestnicy ankiety zostali też poproszeni o wskazanie 3 produktów z listy, w zakresie których potrzeba wzbogacenia oferty banku spółdzielczego jest największa. Wyniki przeprowadzonego badania

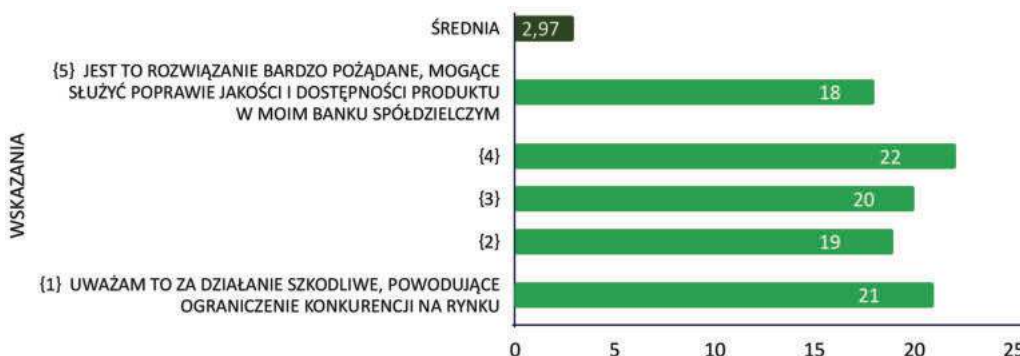
ankietowego pokazują, że produkty z największą liczbą wskazań to bankowość mobilna (28 wskazań), bankowość internetowa (25 wskazań) oraz lokaty terminowe (24 wskazania). Szczegółowe wyniki zaprezentowano na wykresie 57. Zawężenie możliwości wskazań do 3 odpowiedzi pozwoliło na uzyskanie zbliżonych wyników i potwierdziło hipotezę o znaczącym obszarze możliwości polepszenia satysfakcji klientów w wyniku wzbogacenia oferty banków spółdzielczych o produkty z wszystkich obszarów działalności realizowanej na rzecz sektora niefinansowego.

Istotnym elementem badania była potrzeba poznania oceny klientów w zakresie tworzenia przez banki spółdzielcze wspólnych produktów bankowych z zachowaniem zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży swoich produktów i usług (uwspólnienie procesu produktowego). Klienci zostali poproszeni o wyrażenie oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę bardzo negatywną (uważam to za działanie szkodliwe, powodujące ograniczenie konkurencji na rynku), a 5 ocenę bardzo pozytywną (jest to rozwiązanie bardzo pożądane, mogące służyć poprawie jakości i dostępności produktu w moim banku spółdzielczym). Analizę przeprowadzono na 4 płaszczyznach – w zakresie opinii ogólnej uwspólniania procesu produktowego, uwspólniania procesu produktowego w obszarze technologicznym; uwspólniania procesu produktowego w obszarze sprawozdawczym i proceduralnym; uwspólnienia procesu produktowego w obszarze marketingowym. Wyniki zaprezentowano na wykresach 58-61.



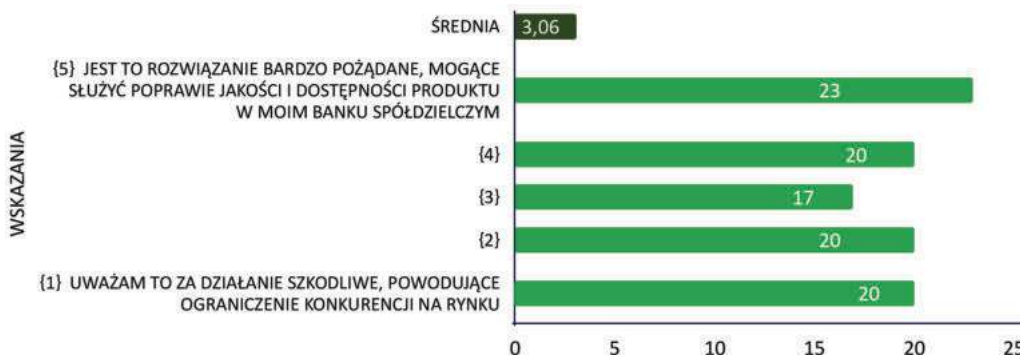
Wykres 57. Deklaracja klientów dotycząca 3 produktów, w przypadku których potrzeba wzbogacenia oferty banku spółdzielczego jest największa

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



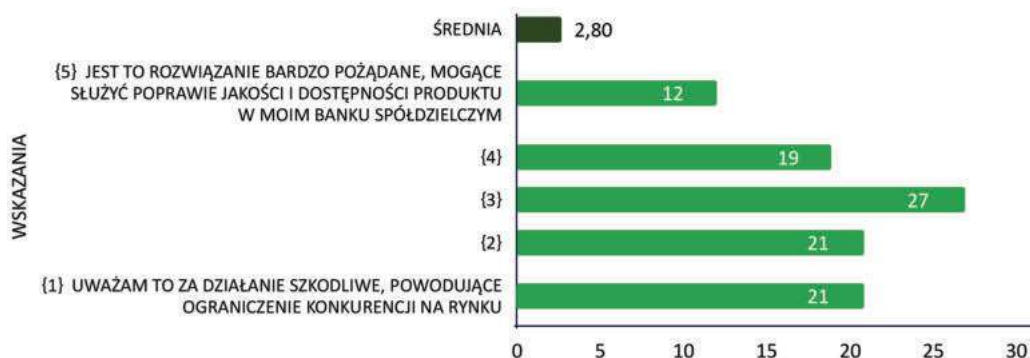
Wykres 58. Ocena ogólna klientów w zakresie tworzenia przez banki spółdzielcze wspólnych produktów bankowych z zachowaniem zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży swoich produktów i usług (wspólnienie procesu produktowego)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



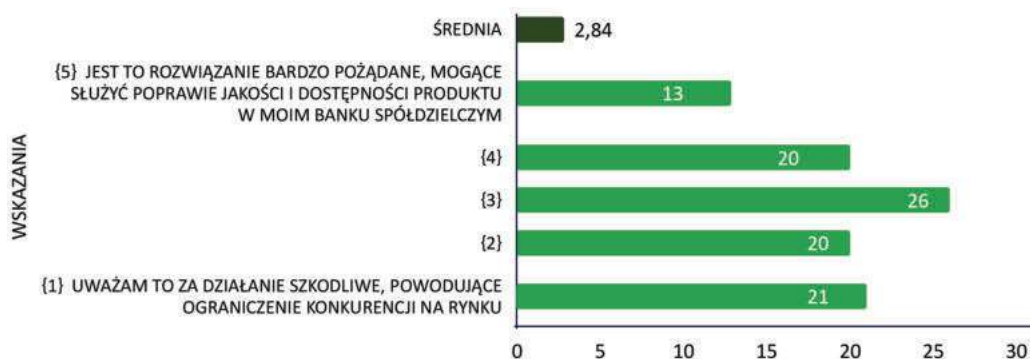
Wykres 59. Ocena klientów tworzenia przez banki spółdzielcze wspólnego procesu technologicznego w zakresie produktów bankowych z zachowaniem zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży swoich produktów i usług (wspólnienie procesu produktowego w obszarze technologicznym)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 60. Ocena klientów tworzenia przez banki spółdzielcze wspólnego procesu sprawozdawczego i proceduralnego w zakresie produktów bankowych z zachowaniem zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży swoich produktów i usług (uwspólnienie procesu produktowego w obszarze sprawozdawczym i proceduralnym)

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 61. Ocena klientów tworzenia przez banki spółdzielcze wspólnego procesu marketingowego w zakresie produktów bankowych z zachowaniem zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży swoich produktów i usług (uwspólnienie procesu produktowego w obszarze marketingowym)

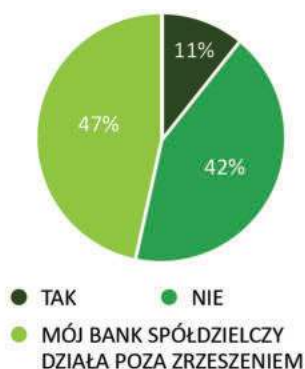
Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

7.3. Analiza wyników badania ankietowego w zakresie konsekwencji dla konkurencji rynkowej

ankietowanych z kolei odpowiada, że jego bank działa poza zrzeszeniem, przy czym rzeczywisty udział klientów banków będących poza zrzeszeniem wynosił 5%.

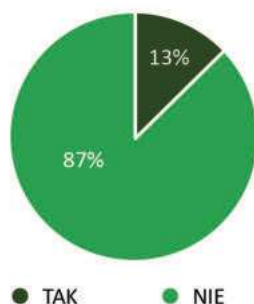
Nieliczni klienci banków spółdzielczych (11%) wiedzą, do jakiego zrzeszenia przynależy ich bank. 47%

Przeważająca część klientów (87%) deklaruje, że w czasie korzystania z usług swojego banku



Wykres 62. Znajomość nazwy zrzeszenia, do którego przynależy bank spółdzielczy ankietowanych

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 63. Konieczność skorzystania z usług innego banku spółdzielczego lub banku komercyjnego z uwagi na brak danego produktu w ofercie banku lub zbyt ograniczoną funkcjonalność produktu

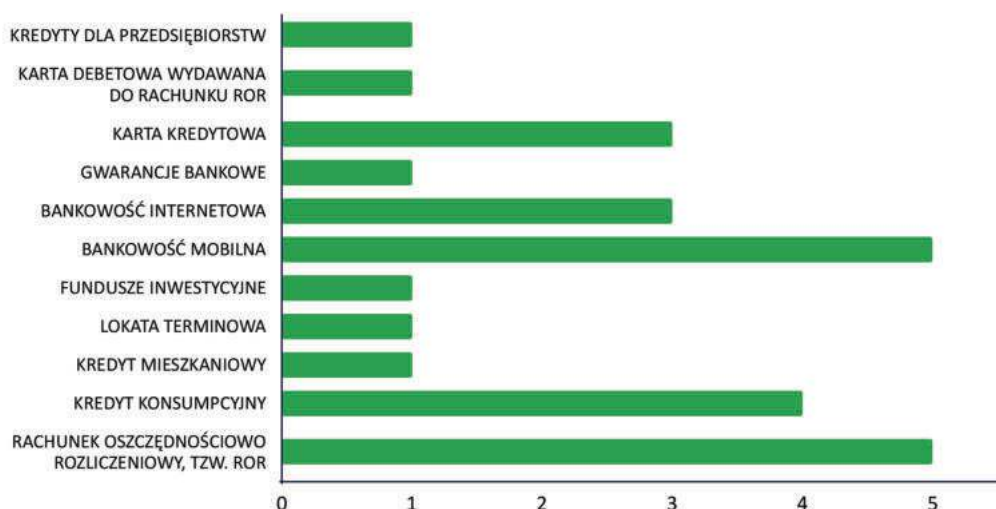
Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

spółdzielczego nie miała potrzeby korzystania z usług innego banku. Świadczy to, że oferta ich banku spółdzielczego jest dla nich wystarczająca. Jednakże 13% ankietowanych miało potrzebę skorzystania z usług innego banku.

Produkty, z których respondenci musieli korzystać w innym banku, to przede wszystkim rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy, bankowość

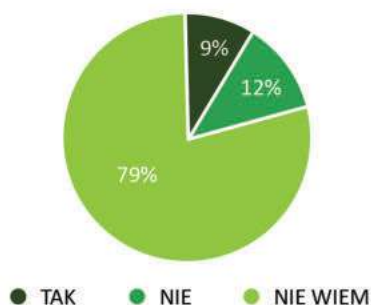
mobilna, kredyt konsumpcyjny, karta kredytowa i bankowość internetowa. Pozostałe odpowiedzi przedstawiono na wykresie 64.

Klientów banków spółdzielczych zapytano też, czy ich zdaniem istnieją produkty, które są w ofercie innych banków spółdzielczych, ale nie ma do nich dostępu w ich banku. 9% ankietowanych wskazało, że takie produkty występują (wykres 65).



Wykres 64. Konieczność zmiany dostawcy usług bankowych z uwagi na braki w ofercie – ujęcie produktowe

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

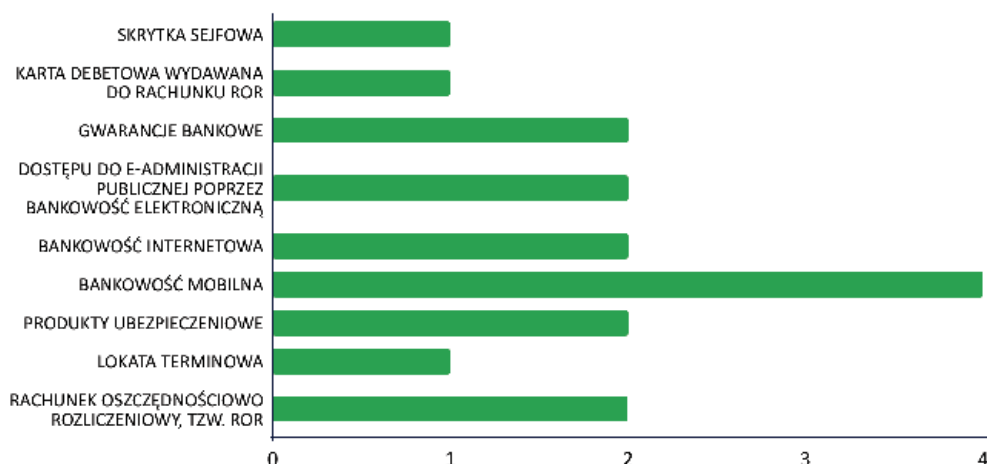


Wykres 65. Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy w ofercie innych banków spółdzielczych są produkty, których nie ma w Pana (i) banku spółdzielczym, a do których chciał(a)by Pan(i) mieć dostęp też w swoim banku spółdzielczym?

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Klienci zauważają, że w swoim banku chcieliby mieć dostęp przede wszystkim do takich produktów, jak

lepszą bankowość mobilną (4 wskazania). Pozostałe odpowiedzi obrazuje wykres 66.



Wykres 66. Produkty, do których klienci chcieliby mieć dostęp także w swoim banku spółdzielczym

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Respondentom zadano też pytanie, czy chcieliby mieć dostęp do produktów, które są w ofercie banków komercyjnych, a nie ma ich w banku spółdzielczym, z którego usług obecnie korzystają. Potrzebę taką wskazało 9% ankietowanych (wykres 67).

Wśród produktów oferowanych przez banki komercyjne, respondenci chcieliby mieć dostęp w szczególności do bankowości internetowej o szerszym zakresie, gwarancji bankowych i rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego o bardziej rozbudowanej



Wykres 67. Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy w ofercie innych banków komercyjnych są produkty, których nie ma w Pana(i) banku spółdzielczym, a do których chciał(a)by Pan(i) mieć dostęp też w swoim banku spółdzielczym?

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

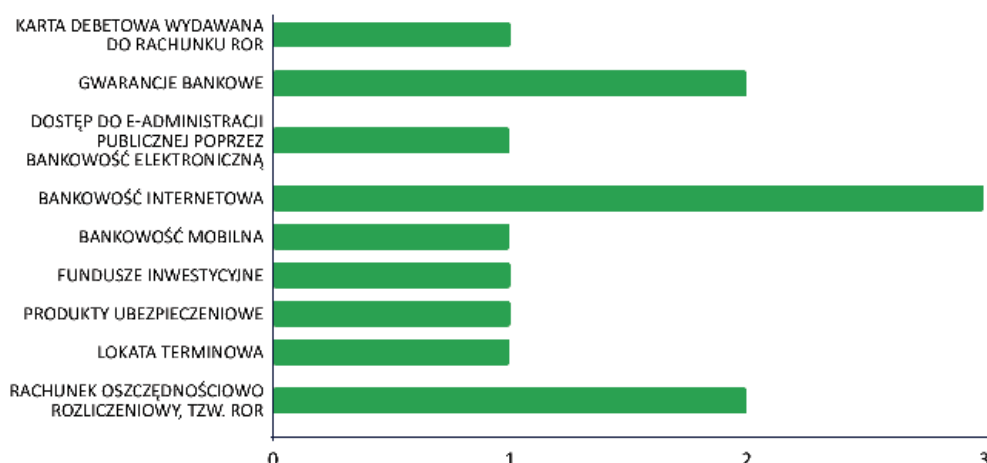
funkcjonalności. Pozostałe odpowiedzi ankietowanych zaprezentowano na wykresie 68.

Klienci banków spółdzielczych mają problem z oceną poziomu konkurencji pomiędzy bankami w ich otoczeniu lokalnym. Połowa ankietowanych nie jest w stanie odpowiedzieć na tak postawione pytanie. 29% ankietowanych ocenia poziom konkurencji jako raczej duży lub duży (wykres 69).

Biorąc pod uwagę to, jak konkretne czynniki mogą wpływać na poziom konkurencji na lokalnym rynku

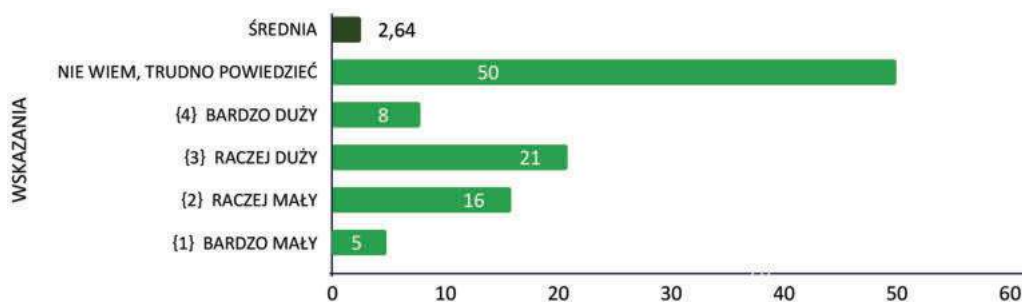
bankowym, na podstawie ocen klientów w skali od 1 do 5, można stworzyć następujący ranking:

1. warunki cenowe poszczególnych produktów (średnia odpowiedzi 3,05) – wykres 70,
2. zakres oferty produktowej poszczególnych banków (średnia 2,92) – wykres 71,
3. możliwość skorzystania z usług zarówno banków komercyjnych, jak i spółdzielczych (średnia 2,85) – wykres 72,



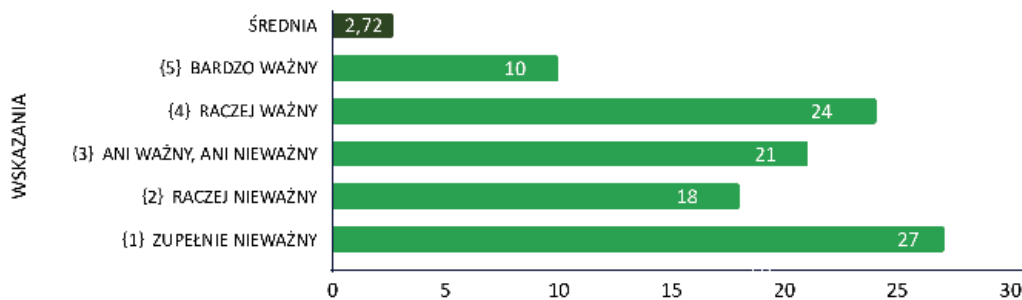
Wykres 68. Produkty z oferty banków komercyjnych, których dostępność jest pożądana przez klientów banków spółdzielczych

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 69. Ocena aktualnego poziomu konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 70. Ocena istotności liczby banków działających na danym obszarze dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku

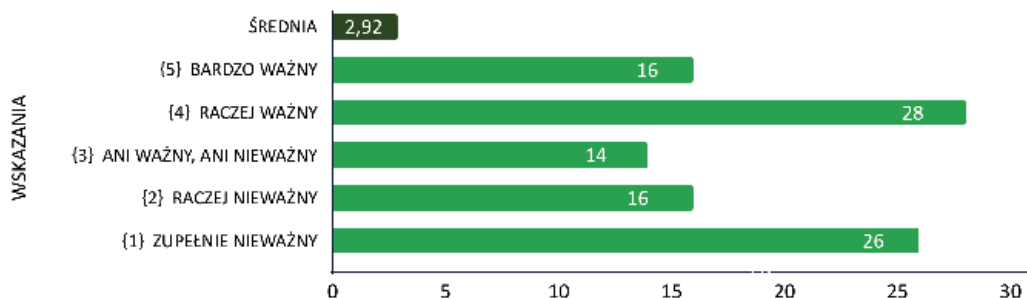
Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

4. możliwość skorzystania z usług kilku różnych banków spółdzielczych (średnia 2,81) – wykres 73,

5. możliwość korzystania z usług banków niemających

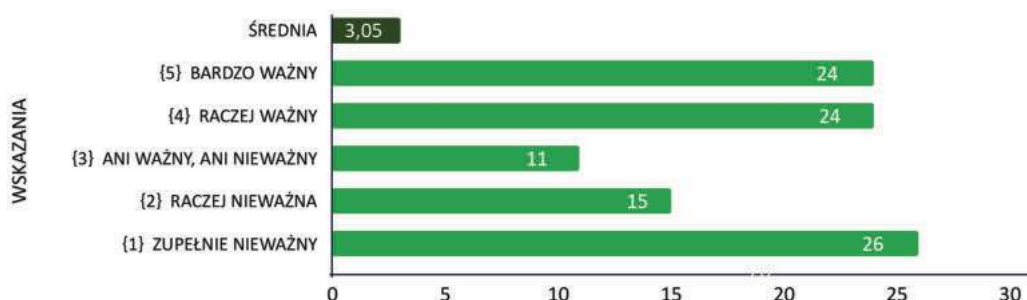
siedziby na lokalnym rynku, w ramach zdalnych kanałów (średnia 2,77) – wykres 74,

6. liczba banków działających na danym obszarze (średnia 2,72) – wykres 75.



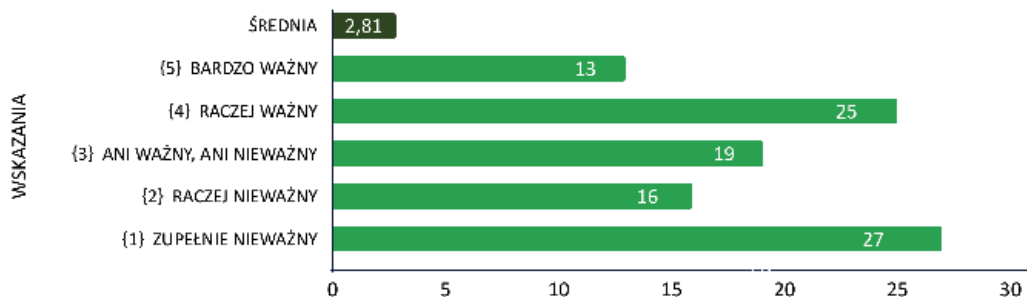
Wykres 71. Ocena istotności zakresu oferty produktowej poszczególnych banków dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



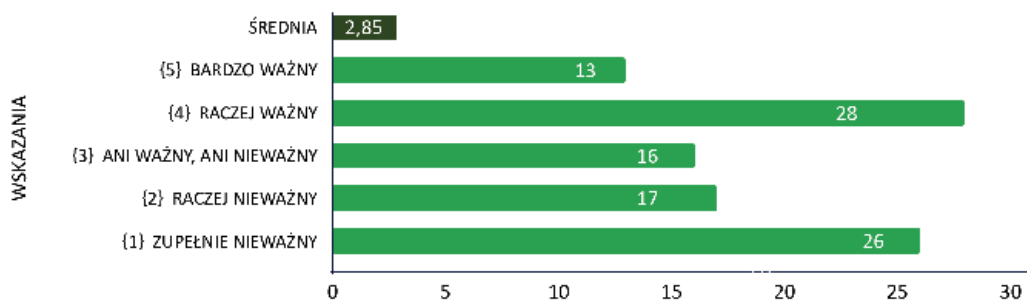
Wykres 72. Ocena istotności warunków cenowych poszczególnych produktów dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



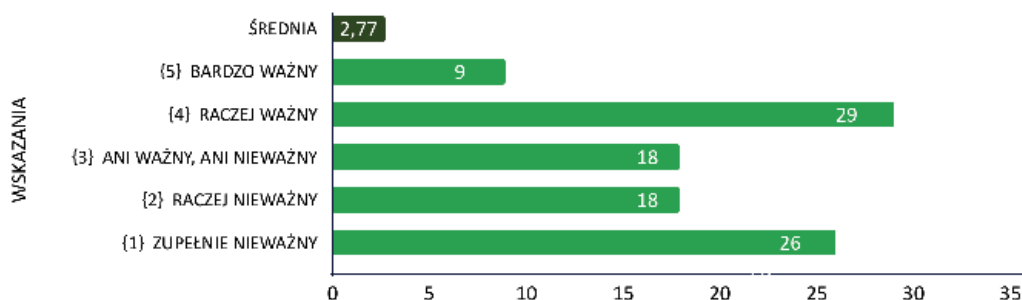
Wykres 73. Ocena istotności możliwości skorzystania z usług kilku różnych banków spółdzielczych dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 74. Ocena istotności możliwości skorzystania z usług zarówno banków komercyjnych, jak i spółdzielczych dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



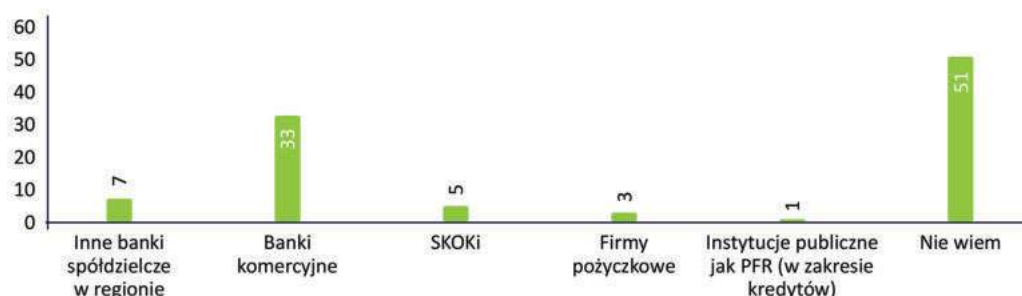
Wykres 75. Ocena istotności możliwości korzystania z usług banków niemających siedziby na lokalnym rynku, w ramach zdalnych kanałów dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Zdaniem klientów banków spółdzielczych największą konkurencją dla banków spółdzielczych są banki komercyjne (33% ankietowanych), inne banki spółdzielcze (7% ankietowanych) oraz SKOKi – 5% respondentów. Jak wynika z danych zestawionych na wykresie 73, 51% ankietowanych nie było w stanie udzielić odpowiedzi na postawione pytanie.

Ważnym elementem badania była ocena postrzegania konsekwencji wprowadzenia wspólnych

procesów i produktów przez banki spółdzielcze w ramach zrzeszenia lub jego części dla konkurencji oferty bankowej w regionie. 30% ankietowanych uważa, że takie rozwiązanie byłoby pozytywne, ponieważ spowodowałoby obniżenie cen i poprawę dostępności produktów. Jedynie 13% ankietowanych twierdzi, że rozwiązanie to spowodowałoby, że banki skupiłyby się na walce konkurencyjnej kosztem jakości obsługi klienta. Pozostali respondenci nie potrafili wyrazić swojego zdania w tym temacie (wykres 77).



Wykres 76. Postrzeganie konkurencji dla banku spółdzielczego – ujęcie podmiotowe

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 77. Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy większa konkurencja oferty bankowej w regionie, wynikająca z wprowadzenia wspólnych procesów i produktów przez banki spółdzielcze w ramach zrzeszenia lub jego części, byłaby Pana(i) zdaniem pożyteczna?

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

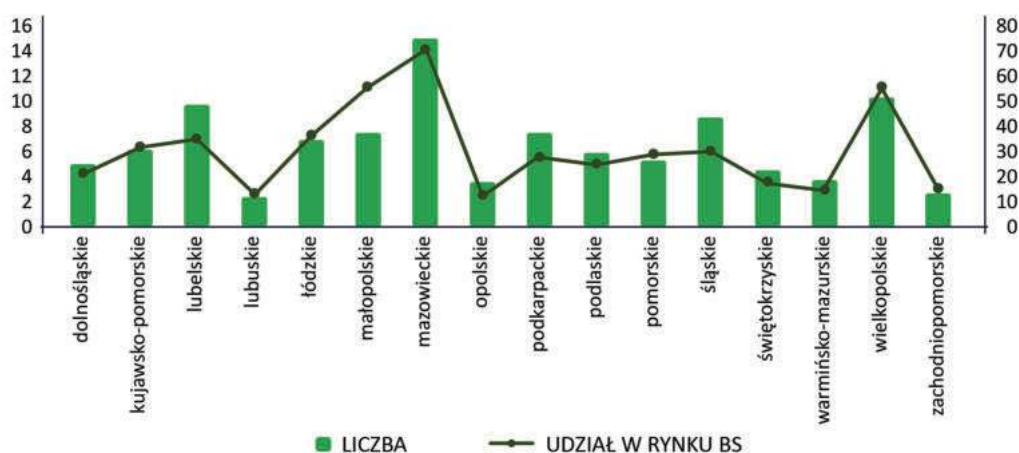
7.4. Podsumowanie i kierunki dla dalszych badań

Ważnym aspektem podjętych badań była ocena kompletności oferty i efektywności dystrybucyjnej produktów w bankowości spółdzielczej z perspektywy klientkiej. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że największą potrzebę wzbogacenia oferty klientki dostrzegają w zakresie bankowości internetowej i mobilnej. Zdaniem klientów banków spółdzielczych największą konkurencją dla banków spółdzielczych są banki komercyjne. Inne banki spółdzielcze i SKOKi są daleko w tyle. Ważnym elementem badania była ocena postrzegania konsekwencji wprowadzenia wspólnych procesów i produktów w ramach zrzeszenia dla konkurencji i oferty bankowej w regionie. Większość ankietowanych uważała, że takie rozwiązanie byłoby pozytywne, ponieważ spowodowałoby obniżenie cen i poprawę dostępności produktów.

W kontekście zaprezentowanych badań oraz rozważań w literaturze przedmiotu pojawia się kwestia poprawnego zdefiniowania rynku właściwego i pozycji konkurencyjnej banków spółdzielczych. Według stanu na 31 marca 2022 roku w Polsce działały 502 banki spółdzielcze, tj. o 27 mniej niż w marcu 2021 r., z których 312 było członkami systemu ochrony IPS BPS, 180 IPS SGB, a poza IPS funkcjonowało 10 banków¹³⁷. Fundusze własne wyższe niż równowartość 5 mln euro posiadały w grudniu 2021 r. 193 banki, tj. 37,8% wszystkich podmiotów, przy czym kurs przyjęty do przeliczeń był równy 4,5994, podczas gdy 7.10.2022

kurs przekroczył już wartość 4,85 i w konsekwencji zmniejszył się liczba banków o kapitałach umożliwiających samodzielną działalność. Zgodnie z danymi miesięcznymi KNF na koniec lipca 2022 udział banków spółdzielczych (bez banków zrzeszających) w aktywach ogółem sektora (z uwzględnieniem oddziałów instytucji kredytowych) wynosił 6,56%, a w portfelu B należności od sektora niefinansowego 5,61%. Nieco większy udział ma sektor banków spółdzielczych po uwzględnieniu banków zrzeszających – niespełna 9% w aktywach ogółem, 6,5% w należnościach od sektora niefinansowego oraz 9,1% w depozytach.

Uwzględniając z kolei dane szczegółowe można wskazać, że na koniec 2020 roku banki należące do zrzeszenia BPS miały 56,31% udziału w aktywach banków spółdzielczych ogółem, tj. 4,01% rynku bankowego ogółem, banki należące do zrzeszenia SGB miały 35,83% udziału w aktywach banków spółdzielczych, tj. 2,55% sektora bankowego ogółem, natomiast banki działające samodzielnie 7,86% sektora banków spółdzielczych, tj. 0,56% rynku bankowego w Polsce. Działało 19 banków o aktywach powyżej 1 mld zł, 67 banku o aktywach z przedziału 0,5-1 mld zł; 205 banków mających sumę bilansową z przedziału 200-500 mln zł, 149 banków z aktywami o wartości 100-200 mln zł oraz 74 podmioty o sumie bilansowej poniżej 100 mln zł. Łączne aktywa wszystkich działających banków miały wartość równą ok. 48,56% aktywów PKO BP SA. Największy bank spółdzielczy miał aktywa o wartości 3,62 mld zł, co stanowi 1,05% w relacji do aktywów PKO BP SA.



Wykres 78. Struktura geograficzna bankowości spółdzielczej w Polsce według siedziby podmiotu – stan na 31.12.2020 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BPS, SGB oraz KRS.

¹³⁷ UKNF, Sytuacja banków spółdzielczych i zrzeszających po I kwartale 2022 r., Warszawa 2022, https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Sytuacja_bankow_spoldzielczych_i_zrzeszajacych_po_I_kwartale_2022_79461.pdf (10.09.2022).



Rozkład geograficzny siedzib-central banków spółdzielczych, a w konsekwencji także obszaru ich działalności (co wynika z ograniczeń ustawowych) jest w Polsce dość równomierny, a nieznaczne różnice są zbieżne z różnicami w zakresie liczebności populacji (wykres 78).

Biorąc pod uwagę kryterium geograficzne oraz poziom kapitałów własnych banków można wskazać, że w zdecydowanej większości województw liczba banków, które posiadają silne ograniczenia obszaru działalności jest większa niż podmiotów mogących prowadzić nieograniczoną terytorialnie działalność (tabela 40).

Tabela 40. Struktura geograficzna rynku banków spółdzielczych w Polsce według kryterium wartości kapitału – stan na 31.12.2020 roku

Województwo	Liczba banków z kapitałem własnym powyżej 5 mln euro	Udział banków z kapitałem własnym powyżej 5 mln euro (%)
dolnośląskie	9	36,00
kujawsko-pomorskie	13	44,83
lubelskie	18	38,30
lubuskie	5	41,67
łódzkie	9	25,71
małopolskie	16	45,71
mazowieckie	29	41,43
opolskie	4	23,53
podkarpackie	6	16,22
podlaskie	14	48,28
pomorskie	15	55,56
śląskie	13	29,55
świętokrzyskie	6	26,09
warmińsko-mazurskie	5	29,41
wielkopolskie	27	52,94
zachodniopomorskie	9	64,29

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BPS, SGB oraz KRS.

W wyniku analiz należy zatem stwierdzić, że banki spółdzielcze nie stanowią istotnego zagrożenia konkurencyjnego na rynku bankowym z uwagi na niewielką skalę prowadzonej działalności i udział w rynku. Ograniczenia terytorialne i dość znaczące rozproszenie geograficzne stanowią istotne przesłanki wskazujące na brak lub bardzo niewielką

skalę dotychczasowych działań konkurencyjnych pomiędzy bankami spółdzielczymi. Jednocześnie wdrożenie wspólnego procesu produktowego może przyczynić się do poprawy dostępności oferty i jej jakości, tym samym przenosząc pozytywne konsekwencje ekonomiczne także na klientów i udziałowców.

Wnioski i rekomendacje





Zróznicowanie modeli bankowości spółdzielczej w krajach Unii Europejskiej pozwala na analizę doświadczeń innych krajów i wykorzystanie dobrze funkcjonujących rozwiązań do rozważenia możliwości modyfikacji funkcjonowania modelu krajowego. Pogłębiona analiza modeli częściowo oraz w pełni zintegrowanych oraz niezintegrowanych funkcjonujących w bankowości europejskiej pozwala na stwierdzenie, że w krajach, gdzie banki korzystają ze wspólnych rozwiązań w zakresie procesów produktowych, a skala ich integracji jest silna, obserwuje się szybszy rozwój rynku banków spółdzielczych, większy udział tych podmiotów w rynku bankowym oraz istotny wzrost udziału w rynku kredytowym (ogółem i kredytów mieszkaniowych) w ostatnich latach.

Na podstawie analiz ekonometrycznych wykazano ponadto, że wyższa integracja pozwala na osiągnięcie wyższego poziomu efektywności, mierzonego zarówno przez ROE, jak i indeks MLPS. Szczególnie duże dysproporcje w zakresie oceny rentowności działalności widoczne są w przypadku wykorzystania miar opartych o efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego. Średni poziom wskaźników aktywa na zatrudnionego i wynik finansowy na zatrudnionego był w latach 2005-2020 o ponad 70% niższy w bankach spółdzielczych o modelu niezintegrowanym niż w bankach działających w modelu zintegrowanym. W kontekście analizy korzyści ekonomicznych, także w ujęciu makroekonomicznym, jest to bardzo istotny czynnik świadczący o nieefektywności wykorzystania zasobów.

Wyższy poziom integracji procesowej i produktowej przekłada się na inny niż w Polsce model konsolidacji banków spółdzielczych. Zaprezentowane w rozdziale 3 badania dotyczące sytuacji finansowej banków, które w latach 2015-2020 zakończyły działalność wskazują, że w modelach silniej zintegrowanych działania związane z konsolidacją podmiotową realizowane są w warunkach wysokiej rentowności instytucji kredytowych przejmowanych, a główną determinantą przejęć są oczekiwane efekty skali (działalność kończą przede wszystkim banki małe, o niższym niż średnia dla rynku tempie zmian wartości aktywów, jednak o wysokiej rentowności aktywów).

Omówione w rozdziale 4 wyniki przeglądu literatury, raportów oraz stron internetowych banków zrzeszonych oraz podmiotów centralnych wskazują na wysoki poziom integracji procesów produktowych (w wymiarze technologicznym, marketingowym, sprawozdawczym) w niemieckim i austriackim sektorze banków spółdzielczych, z zachowaniem dużej autonomii poszczególnych banków w zakresie decyzji cenowo-kosztowych.

Badania ankietowe przeprowadzone przez Zespół wśród kadry zarządzającej banków spółdzielczych w Austrii i Niemczech potwierdzają wysoki poziom integracji, zróznicowany jednak istotnie w poszczególnych obszarach działalności bankowej. Zgodnie z deklaracjami prezesów zarządów, najwyższy poziom integracji produktowej (ponad 3 w skali 1-5) obserwuje się w zakresie kart kredytowych, leasingu i factoringu, oferty funduszy inwestycyjnych usług ubezpieczeniowych, kredytów konsumpcyjnych oraz produktów uwzględniających ESG. Najniższy zakres integracji związany jest z ofertą depozytową. Ponadto pożądaný poziom integracji produktowej w obydwu krajach jest wyższy niż faktyczny, co wskazuje na dążenie banków spółdzielczych do dalszego pogłębiania integracji.

Znajduje to także wyraz w ocenie ekonomicznych, społecznych i organizacyjnych korzyści integracji wdrożonej do tej pory w austriackiej i niemieckiej bankowości spółdzielczej. W modelu austriackim korzyści ekonomiczne oceniane są wyżej niż korzyści społeczne i organizacyjne. W niemieckim sektorze bankowym ocena korzyści w obu obszarach jest zbieżna. Jednocześnie we wszystkich obszarach ocenionych jako wysoko zintegrowane, ocena korzyści ekonomicznych i społeczno-organizacyjnych jest bardzo wysoka, zarówno dla banków austriackich, jak i niemieckich.

Również w obszarach pozaproduktowych występują wysokie oceny poziomu integracji oraz osiągniętych w ich wyniku korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych. Jest to widoczne w szczególności w zakresie wspólnej procedury oceny zdolności kredytowej, modelu scoringowego, zarządzania ryzykiem płynności oraz niemal we wszystkich obszarach związanych z rozwiązaniami technologicznymi. Niezwykle wysoko oceniono poziom uwspólnienia oraz korzyści ekonomicznych w zakresie kampanii promujących markę, promocji wspólnych produktów, ale też działań w obszarze restrukturyzacji i standaryzacji wewnętrznych procedur związanych z fuzjami i przejęciami.

Banki spółdzielcze w Polsce zauważają potrzebę uwspólniania usług i produktów finansowych. Skala i zakres integracji w ramach procesów uwspólniania jest zależna od wielkości banku i segmentu w zakresie potencjalnej propozycji uwspólnienia. Wśród głównych barier w zakresie działań dotyczących uwspólniania usług i produktów finansowych, banki spółdzielcze wskazują na brak wykładni prawnej oraz obawy przed zmiennym stanowiskiem regulatorów rynku w zakresie postrzegania i interpretacji skutków uwspólniania usług i produktów finansowych. Ponadto w opinii banków spółdzielczych nie powinny wystąpić problemy związane ze zmniejszeniem konkurencji

na rynku bankowym w Polsce (przy uwzględnieniu ich aktualnej pozycji konkurencyjnej i siły rynkowej), a potencjalne próby uwspólnienia usług i produktów finansowych nie miałyby większego wpływu na politykę antymonopolową w sektorze finansowym. Banki spółdzielcze wskazują na brak szerokiej i pogłębionej dyskusji w zakresie budowy wspólnych procesów produktowych, która uwzględniałaby głos sektora spółdzielczego oraz jasno określała potencjalne korzyści wynikające z uwspólnienia procesów.

Analizując opinię klientów w zakresie uwspólniania procesów produktowych w bankowości spółdzielczej należy wskazać, że jednoznacznie identyfikowane są braki w ofercie produktowej banków spółdzielczych, utrudniające w pełni efektywne korzystanie z możliwości pośrednictwa finansowego tych instytucji kredytowych. Klienci oczekują wzbogacenia oferty banków spółdzielczych niemal we wszystkich obszarach działalności. W szczególności silna potrzeba wzbogacenia oferty dotyczy bankowości mobilnej i internetowej, w zakresie których poprawa użyteczności i zakresu oferty wymaga istotnych nakładów na technologię, w tym w obszarze cyberbezpieczeństwa, co w przypadku małych banków może być niezwykle trudne. Około 60% klientów banków spółdzielczych pozytywnie lub neutralnie ocenia wpływ tworzenia przez banki spółdzielcze wspólnych produktów bankowych z zachowaniem zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży swoich produktów i usług (uwspólnienie procesu produktowego), wskazując, że jest to rozwiązanie pożądane, mogące służyć poprawie dostępności produktu w danym banku (na danym rynku lokalnym – rynku właściwym). Ponadto część klientów wskazuje, że z uwagi na brak produktu w ofercie ich banku konieczne było skorzystanie z oferty innego banku spółdzielczego lub banku komercyjnego.

Wśród czynników wpływających na postrzeganie poziomu konkurencji na rynku bankowym największe znaczenie w ocenie klientów mają warunki cenowe poszczególnych produktów oraz zakres oferty produktowej poszczególnych banków. Klienci bardzo rzadko postrzegają inne banki spółdzielcze w regionie jako konkurencję dla swojego banku spółdzielczego, wskazując jako głównego konkurenta banki komercyjne. Blisko 70% klientów posiadających opinię w kwestii tego, czy większa konkurencja oferty bankowej

w regionie, wynikająca z wprowadzenia wspólnych procesów i produktów przez banki spółdzielcze w ramach zrzeszenia lub jego części byłaby pożyteczna wskazało, że wdrożenie tego typu rozwiązań spowodowałoby obniżenie cen i poprawę dostępności produktów. Natomiast bardzo niska świadomość klienta co do przynależności zrzeszeniowej ich banku świadczy o braku efektywności budowania marki na poziomie zrzeszeniowym.

W świetle przeprowadzonych badań i analiz widać, że proces uwspólnienia procesów produktowych przyczynia się do poprawy efektywności działalności bankowej i zwiększa dostępność produktów, ograniczając tym samym występowanie zjawiska wykluczenia finansowego, w szczególności na terenach wiejskich, które są głównym obszarem działalności banków spółdzielczych. Tym samym, biorąc pod uwagę kwestię specyfiki banków spółdzielczych, jako podmiotów, które oprócz generowania zysku realizują też działalność na rzecz społeczności lokalnej, należy wskazać, że korzyści ekonomiczne związane z integracją zostaną także zdyskontowane przez klientów banków. Czerpiąc z doświadczeń modelu austriackiego i niemieckiego rekomendowane jest jednak pozostawienie pełnej autonomii bankom spółdzielczym, po pierwsze w zakresie korzystania z uwspólnionego procesu produktowego, jak też możliwości ustalania parametrów cenowo-kosztowych, stanowiących istotę produktu. Na przykładzie analiz rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego w Niemczech i Austrii widać bowiem wyraźnie, że poszczególne banki podejmują indywidualnie decyzje zarówno w zakresie korzystania z dostarczonego procesu, jak też ustanawiają ceny w postaci oprocentowania, opłat czy prowizji.

W kontekście powyższych ustaleń oraz biorąc pod uwagę ograniczony zakres działalności większości banków spółdzielczych wynikający z regulacji ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, a także niewielką siłę rynkową obydwu zrzeszeń, w opinii Zespołu tworzenie wspólnych procesów produktowych i usługowych (w szczególności w obszarze technologicznym, marketingowym i sprawozdawczym) jest bardzo pożądane i nie będzie miało negatywnego wpływu na poziom konkurencji na lokalnym rynku bankowym.



Bibliografia

Literatura

- Alińska A., *Bankowość spółdzielcza w krajach Unii Europejskiej*, Twigger, Warszawa 2007.
- Ayadi R., *Banking Business Models. Definition, Analytical Framework and Financial Stability Assessment*, Springer, Basingstoke 2019.
- Ayadi R., Cucinelli D., De Groen W.P., *Banking Business Models Monitor 2019: Europe. Performance, Risk, Response to Regulation and Resolution: 2005-2017*, Centre for European Policy Studies, Brussels, 2019.
- Ayadi R., Llewellyn D.T., Schmidt R.H., Arbak E., De Groen W.P., *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe*, Centre for European Policy Studies, Brussels 2010.
- Bell A., Fairbrother M., Jones K., *Fixed and random effects models: making an informed choice*, „Quality & Quantity”, nr 53, 2019.
- Bełdowski J., Szcześniak P., Wanik M., *Wspólne rozwijanie działalności depozytowo-kredytowej przez banki spółdzielcze w Polsce na przykładzie wybranych krajów europejskich. Analiza prawno-ekonomiczna*, WIB, Warszawa 2022.
- Biasin M., *The German Cooperative Banks. An Economic Overview*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Bogacka-Kisiel E., Fijałkowska D., *System bankowy Włoch* [w:] *Systemy bankowe krajów G-20*, S. Flejterski, K. Solarz (red.), Wydawnictwo Zapol, Szczecin 2012.
- Brazda J., Blisse H., Schediwy R., *Cooperative Banks in Austrian banking System*, [w:] *Credit Cooperative Institution in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer International Publishing Switzerland 2016.
- Bülbül D., Schmidt R.H., Schüwer U., *Savings Banks and Cooperative Banks in Europe*, „Revue d'Économie Financière”, Vol. 111, 2013.
- Cabo P., Rebelo J., *The Portuguese Cooperative Credit System*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Catturani I., Stefani M.L., *Italian Credit Cooperative Banks*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Clarke P., Crawford C., Steele F., Vignoles A., *Revisiting fixed- and random-effect models: some considerations for policy-relevant education research*, „Education Economics”, nr 3 (3), 2015.
- Cornée S., Fattobene L., Migliorelli M., *Charakterystyka bankowości spółdzielczej w Europie*, [w:] *Nowa bankowość spółdzielcza w Europie. Strategie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie*, M. Migliorelli (red.), Wydawnictwo BODIE, Poznań 2020.
- Cornée S., Fattobene L., Migliorelli M., *An Overview of Cooperative Banking in Europe*, [w:] *New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, M. Migliorelli (red.), Palgrave Macmillan, Cham 2018.
- Cottugno M., Stefanelli V., *Bulgarian Cooperative Banking*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Dańska-Borsiak B., *Dynamiczne modele panelowe w badaniach ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Desrochers M., Fischer K.P., *The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance*, „Annals of Public and Cooperative Economics”, nr 76 (3), 2005.
- EACB Key Statistics za lata 2015-2020, <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>, dostęp: 30.05.2022 r.
- EACB, *EACB welcomes EC communication on banks and Covid-19*, Brussels 2020.

- EACB, *Key Statistics – Financial indicators 2005, 2020*, Brussels 2006, 2021.
- EACB, *Models of groups and networks of co-operative banks, 2021*
- ECB, *Guide on the approach for the recognition of institutional protection schemes (IPS) for prudential purpose*, Frankfurt am Main 2016.
- FajardoGarcia G., Soler-Tormo F., *The Credit Cooperative System in Spain*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Fielding A., *The Role of the Hausman Test and whether Higher Level Effects should be treated as Random of Fixed*, „Multilevel Modelling Newsletter”, nr 2 (16), 2004.
- Grabowski M., Skorwider J., *Rola banków spółdzielczych w finansowaniu rozwoju obszarów wiejskich*, „Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum”, nr 11 (2), 2012.
- Groeneveld H., Di Salvo R., Lopez J.S., Di Leo F., *Narodowe inicjatywy napędzające ewolucję sektora bankowości spółdzielczej*, [w:], *Nowa bankowość spółdzielcza w Europie. Strategie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie*, M. Migliorelli (red.), Wydawnictwo BODIE, Poznań 2020.
- Groeneveld H., Di Salvo R., Lopez J.S., Di Leo F., *National initiatives to drive the evolution of the cooperative banking sector*, [w:] *New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, M. Migliorelli (red.), Palgrave Macmillan, Cham 2018.
- Groeneveld H., *Rabobank before, during and after the credit crisis: from modesty via complacency to fundamental steps*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Huizinga H., *Systemy ochrony instytucjonalnej – jakie są ich różnice, mocne strony, słabości i osiągnięcia?*, EGOV, Parlament Europejski 2022.
- ICBA, *Regulation and sustainability of cooperative banks: a cross country study*, International Cooperative Banking Association, International Cooperative Alliance, Brussels, 2020.
- IMF, *Austria: Publication of Financial Sector Assessment Program Documentation-Technical Note on Bank Resolution and Crisis Management*, nr 062, Washington 2020.
- International Cooperative Banking Association, *Regulation and sustainability of cooperative banks: a cross country study*, Brussels 2020.
- Irish League of Credit Unions, *The Movement. How Ireland's credit unions can play a key role in economic recovery and sustained community development*, Dublin 2020.
- Kalmi P., *Co-operative Banks in Finland* [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Karafolas S., *Preface*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Karafolas S., *The Greek Cooperative Credit System*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Kil K., Folwarski M., Walitza A., *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych*, WIB, Warszawa 2020.
- Kil K., Makowiec A., *Trójfilarowy model bankowości niemieckiej i pozycja banków spółdzielczych* [w:] *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski pod red. L. Kurlińskiego i E. Miklaszewskiej*, ALTERUM, Warszawa 2017.
- Kil K., Miklaszewska E., Folwarski M., Idzik M., *Wpływ pandemii COVID-19 na banki spółdzielcze w Polsce: zagrożenia i średniookresowe działania dostosowawcze*, WIB, Warszawa 2021.
- Kleanthous A., Hadjimanolis A., *Co-operative Credit Institutions in Cyprus*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Korzeniowska A., Węclawski J., *Sektor bankowy w Austrii*, [w:] *Sektory bankowe w Unii Europejskiej*, J. Cichy, B. Puszer (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2016.
- Kozłowski Ł., *Banki spółdzielcze a deponenci. Empiryczna analiza oddziaływań dyscyplinujących*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016.
- Kuc M., Teply P., *a Rollercoaster Ride of Czech Credit Unions*, „Procedia Economics and Finance”, nr 25, 2015.
- Kurkliński L., *Zagrożenia egzystencjalne obecnego modelu polskiej bankowości spółdzielczej*, „Prace



- Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 531, 2018.
- Kurliński L., *Wyzwania bankowości spółdzielczej w Polsce. Szanse i zagrożenia*, <http://alterum.pl/uploaded/PrezentacjaJozef2.pdf> (dostęp: 18.06.2022 r.).
- Lepczyński B., Gostomski E., *Tendencje rozwojowe oraz sytuacja ekonomiczna niemieckiego i polskiego sektora bankowości spółdzielczej w latach 2010–2017 – analiza porównawcza*, „Bezpieczny Bank” 2018, nr 3(72).
- Marostegan J., *The Reform of the Italian Cooperative banking sector*, Foscari University of Venice, 2020.
- McCarthy O., Farrell S., Hewson D., *The Financial Co-operative System in Ireland*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- McKillop D., French D., Quinn B., Sobiech A.L., Wilson J.O.S., *Cooperative financial institutions: a review of the literature*, „International Review of Financial Analysis”, nr 71, 2020.
- Meyer E., *Profitability and Digitalisation: The Effects on Cooperative Banks and Their Governance*, [w:] *Contemporary Trends in European Cooperative Banking. Sustainability, Governance, Digital, Transformation, and Health Crisis Response*, M. Migliorelli, E. Lamarque (red.), Cham, 2022.
- Migliorelli M. (red.), *New Cooperative Banking in Europe*, Palgrave Macmillan, Cham 2018.
- Miklaszewska E., *Centralizacja bankowości spółdzielczej w Holandii jako odpowiedź na wyzwania konkurencyjne*, [w:] *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskimi ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*, L. Kurkliński, E. Miklaszewska (red.), Alterum, Warszawa 2017.
- Miklaszewska E., *Problemy zdecentralizowanych rynków spółdzielczych – model włoski*, [w:] *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskimi ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*, L. Kurkliński, E. Miklaszewska (red.), Alterum, Warszawa 2017.
- Moizs A., Szabó G.G., *The History, the Current System and the Special Features of Savings Cooperatives in Hungary*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Muszyńska J., *Modelowanie danych panelowych*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej we Włocławku. Ekonomia i Zarządzanie”, nr 1, 2006.
- NBP, *Raport o stabilności systemu finansowego. Grudzień 2021*, Warszawa 2021.
- Niemiecki system bankowo-finansowy, pod red. A. Dąbrowskiej i S. Flejterskiego, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2021.
- Pirvu D., Banica L., *The Credit Cooperative System in Romania*, [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Rapcia J., *W jakim kierunku zmierza bankowość spółdzielcza?*, „Głos Banków Spółdzielczych”, nr 4, 2019, <https://www.kzbs.pl/Glos-Bankow-Spoldzielczych-W-jakim-kierunku-zmierza-bankowosc-spoldzielcza.html>.
- RBI, *Raiffeisen Bank International Annual Report 2021*, Vienna 2022.
- Richez-Battesti N., Leseul G., *Cooperative Banks in France: Emergence, Mutations and Issues* [w:] *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, S. Karafolas (red.), Springer, Cham 2016.
- Schenklen A., *Proportionality of Banking Regulation: Evidence from Germany*, <http://www.eacb.coop/en/virtual-library/studies/proportionality-of-banking-regulation-evidence-from-germany-dr-schenkel.html>.
- Schenkler A., *Die Auswirkungen der Compliance-Regulierung auf deutsche Genossenschaftsbanken – Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Proportionalität der Regulierungskosten*, Aachen 2017.
- Szambelańczyk J., *W wielu miejscach w kraju banki spółdzielcze nie mają konkurencji. Rozmowa z Janem Szambelańczykiem* [w:] *Reforma polskiego systemu bankowego w latach 1987-2004 we wspomnieniach jej twórców*, P. Aleksandrowicz, A. Fandrejewska-Tomczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Szelągowska A., *Współczesna bankowość spółdzielcza*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Theurl T, Meyer E., *Banques coopératives allemandes: structure, gouvernance et nouveaux défis*, „Revue D'économie Financière, Association Déconomie Financière”, nr. 0 (2), 2019.



- UKNF, *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po IV kwartale 2021 r.*, Warszawa 2021.
- Volksbank Verbund, *Halbjahres Bericht zum 30. Juni 2021*, Wien 2021.
- Volksbank Verbund, *Volksbank Verbund-Bericht 2018*, Wien 2019.
- Volksbank Verbund, *Volksbank Verbundbericht 2020*, Wien 2021.
- Volksbank Verbund, *Wien & Verbund Investorenpräsentation*, Wien 2021.
- Źródła internetowe:**
- <https://www.eacb.coop/en/co-operative-banks-models-groups-and-networks.html>; (dostęp: 30.07.2022 r.).
- <https://annualreport.dzbank.com/index.php/en/dz-bank-group/profile> (dostęp: 18.06.2022 r.).
- <https://annualreport.dzbank.com/index.php/en/dz-bank-group/profile> (dostęp: 18.06.2022 r.); <https://www.genossenschaftsverband.de/mitglieder/kreditgenossenschaften/> (dostęp: 18.06.2022 r.).
- <https://www.ebf.eu/germany/>, (dostęp 04.04.2022 r.).
- <https://noul.creditcoop.ro/ro/o-lume-aparte>, (dostęp 5.06.2022 r.).
- <https://noul.creditcoop.ro/ro/o-lume-aparte>, (dostęp: 24.01.2022 r.).
- <https://www.ccbank.bg/en/about-ccb/profile>, (dostęp 5.06.2022 r.).
- <https://www.ccbank.bg/en/za-ckb/history>, (dostęp: 23.01.2022 r.).
- https://www.dzbank.de/content/dzbank_com/en/home/DZ_BANK/profile/dz_bank_and_the_germancooperativefinancialnetwork.html (dostęp: 15.06.2022 r.).
- <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-01-18-233-en-n.pdf> (dostęp: 15.06.2022 r.).
- <https://www.este.gr/en/co-operative-credit-in-greece>, (dostęp 5.06.2022 r.).
- <https://www.fondofsi.it/en/press-releases/iccrea-banca-and-fsi-create-bcc-pay/> (dostęp: 30.09.2022 r.).
- <https://www.genossenschaftsverband.de/mitglieder/kreditgenossenschaften/> (dostęp: 18.06.2022 r.).
- <https://www.genossenschaftsverband.de/mitglieder/kreditgenossenschaften/> (dostęp: 18.06.2022 r.).
- <https://www.raiffeisen.lu/fr/membres-raiffeisen/la-banque-cooperative>, (dostęp 25.01.2022 r.).
- <https://www.thenews.coop/93859/sector/what-lessons-can-the-uk-learn-from-germanys-co-operative-banking-sector/> (dostęp: 15.06.2022 r.).
- <https://www.volksbank.at/volksbanken-verbund/regionalitaet>, (dostęp: 20.05.2022 r.).
- https://www.volksbankwien.at/m101/volksbank/zib/downloads/ir/20220407_vbw__verbund_fy21_e.pdf, (dostęp: 09.04.2022 r.).



Spis tabel

Tabela 1. Największe bankowe grupy spółdzielcze w Unii Europejskiej w 2020 roku	9	Tabela 15. Wartość aktywów ogółem niemieckich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2016-2022 na tle banków działających (w %, r/r)	35
Tabela 2. Geneza koncepcji organizacyjnej wybranych europejskich grup spółdzielczych	10	Tabela 16. Tempo zmian wartości aktywów ogółem niemieckich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2016-2022 na tle banków działających (w %, r/r)	35
Tabela 3. Modele bankowości spółdzielczej w wybranych krajach Unii Europejskiej w świetle dotychczasowych badań	12	Tabela 17. Wartość wskaźnika kredyty/depozyty sektora niefinansowego niemieckich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2016-2022 na tle banków działających (w %, r/r)	36
Tabela 4. IPS na rynku europejskim – charakterystyka	21	Tabela 18. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wartości aktywów ogółem w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2014-2020 na podstawie danych jednostkowych (mln euro)	37
Tabela 5. Wartości ROA grup banków spółdzielczych należących do EACB w latach 2015-2020	25	Tabela 19. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania tempa zmian wartości aktywów ogółem w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2015-2020 na podstawie danych jednostkowych (w %, r/r)	37
Tabela 6. Wartości ROE grup banków spółdzielczych należących do EACB w latach 2015-2020	26	Tabela 20. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika kredyty/aktywa w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2014-2020 (w %)	38
Tabela 7. Wartości C/I grup banków spółdzielczych należących do EACB w latach 2015-2020	27	Tabela 21. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika depozyty sektora niefinansowego/pasywa w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2014-2020 (w %)	38
Tabela 8. Wartości średnie współczynnika C/I w wybranych krajach Unii Europejskiej o zintegrowanym i niezintegrowanym modelu bankowości spółdzielczej w latach 2015-2020 (w %)	30	Tabela 22. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika rentowności aktywów (ROA) w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2014-2020 (w %)	39
Tabela 9. Wartość wskaźnika sumy aktywów sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych wybranych krajów UE w latach 2004-2020, w mln euro	31	Tabela 23. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika wynik odsetkowy/wynik z opłat i prowizji w austriackich bankach spółdzielczych w latach 2014-2020	39
Tabela 10. Wartość wyniku finansowego netto sektora spółdzielczego przypadającego na 1 zatrudnionego w sektorze banków spółdzielczych wybranych krajów UE w latach 2007-2020, w tys. euro	32	Tabela 24. Wartość aktywów ogółem austriackich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2015-2022 na tle banków działających (w mln euro)	40
Tabela 11. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wartości aktywów ogółem w niemieckich bankach spółdzielczych w latach 2014-2021 na podstawie danych jednostkowych (mln euro)	33	Tabela 25. Tempo zmian wartości aktywów ogółem austriackich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2015-2021 na tle banków działających (w %, r/r)	40
Tabela 12. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania tempa zmian wartości aktywów ogółem w niemieckich bankach spółdzielczych w latach 2015-2021 na podstawie danych jednostkowych (w %, r/r)	34	Tabela 26. Wartość wskaźnika kredyty sektora niefinansowego/aktywa ogółem austriackich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2015-2021 na tle banków działających (w %)	40
Tabela 13. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika kredyty/aktywa w niemieckich bankach spółdzielczych w latach 2014-2021 (w %)	34		
Tabela 14. Statystyki opisowe dotyczące skali i zróżnicowania wskaźnika depozyty sektora niefinansowego/pasywa w niemieckich bankach spółdzielczych w latach 2014-2021	35		

Tabela 27. Wartość wskaźnika ROA austriackich banków spółdzielczych, które zakończyły działalność w latach 2015-2021 na tle banków działających (w %)	41	Tabela 34. Podstawowe dane finansowe Volksbanken Group w latach 2019-2021	65
Tabela 28. Charakterystyka zmiennych objaśnianych wykorzystanych w badaniu panelowym determinant efektywności banków spółdzielczych w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2015-2020	44	Tabela 35. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w austriackich bankach ludowych na przykładzie rachunku bankowego Privatkonto – Klassik	66
Tabela 29. Charakterystyka zmiennych objaśniających wykorzystanych do analizy determinant efektywności banków spółdzielczych w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2015-2020	45	Tabela 36. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w austriackich bankach ludowych na przykładzie rachunku bankowego Privatkonto – Direkt	67
Tabela 30. Wyniki badania panelowego (modele statyczne) determinant efektywności banków spółdzielczych w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2015-2020 ocena wpływu poziomu integracji	46	Tabela 37. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w austriackich bankach ludowych na przykładzie rachunku bankowego Privatkonto – Komfort	68
Tabela 31. Wyniki badania panelowego (modele statyczne) dotyczącego wpływu pandemii COVID-19 na efektywność modeli bankowości spółdzielczej w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2015-2020 – ocena wpływu poziomu integracji	48	Tabela 38. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w austriackich bankach ludowych na przykładzie rachunku bankowego Privatkonto – Exklusiv	69
Tabela 32. Porównanie zmiennych dochodowych w relacji do aktywów dla banków spółdzielczych oraz grup spółdzielczych w 2020 roku (w %)	49	Tabela 39. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w wybranych niemieckich bankach spółdzielczych na przykładzie rachunku bankowego Privatkonto – Klassik	73
Tabela 33. Charakterystyka parametrów cenowych i funkcjonalnych rachunku bankowego w austriackich bankach spółdzielczych w grupie Raiffeisen na przykładzie rachunku bankowego Basiskonto	54	Tabela 40. Struktura geograficzna rynku banków spółdzielczych w Polsce według kryterium wartości kapitału – stan na 31.12.2020 roku	109



Spis rysunków

Rysunek 1. Struktura organizacyjna grupy Volksbanken
w Austrii 64



Wykres 28. Potencjalne korzyści w zakresie ograniczenia kosztów, wynikające z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych	86
Wykres 29. Potencjalny wyższy poziom zysków dzięki synergii, wynikający z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych	86
Wykres 30. Potencjalna poprawa reputacji banków spółdzielczych, wynikająca z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych	86
Wykres 31. Potencjalna poprawa konkurencyjności banków spółdzielczych w stosunku do banków komercyjnych, wynikająca z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych	87
Wykres 32. Potencjalna poprawa bezpieczeństwa całego sektora banków spółdzielczych jak i poszczególnych banków spółdzielczych, wynikająca z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych	87
Wykres 33. Potencjalna utrata niezależności decyzyjnej i operacyjnej banków spółdzielczych, wynikająca z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych	87
Wykres 34. Potencjalna utrata niezależności prawnej banków spółdzielczych (krok w kierunku konsolidacji sektora), wynikająca z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych	88
Wykres 35. Potrzeba uwspólniania szkoleń dla banków spółdzielczych	88
Wykres 36. Potrzeba uwspólniania marketingu i reklamy w bankach spółdzielczych	89
Wykres 37. Potrzeba uwspólniania usług/produktów technologicznych w bankach spółdzielczych	89
Wykres 38. Potrzeba uwspólniania polityki/infrastruktury kredytowej w bankach spółdzielczych	89
Wykres 39. Potrzeba uwspólniania innych segmentów działalności banków spółdzielczych	89
Wykres 40. Potencjalne, oczekiwane przez sektor spółdzielczy korzyści/straty w zakresie uwspólnienia strony internetowej banków spółdzielczych	90
Wykres 41. Potencjalne, oczekiwane przez sektor spółdzielczy korzyści/straty w zakresie uwspólnienia aplikacji mobilnej banków spółdzielczych	90
Wykres 42. Potencjalne, oczekiwane przez sektor spółdzielczy korzyści/straty w zakresie uwspólnienia sieci bankomatów banków spółdzielczych	91
Wykres 43. Potencjalne, oczekiwane przez sektor spółdzielczy korzyści/straty w zakresie prowadzenia szkoleń dla banków spółdzielczych przez wspólną instytucję szkoleniową	91
Wykres 44. Potencjalne, oczekiwane przez sektor spółdzielczy korzyści/straty w zakresie uwspólnienia sprawozdawczości banków spółdzielczych	91
Wykres 45. Znaczenie wybranych zewnętrznych przeszkód we wdrażaniu inicjatyw w obszarze uwspólniania usług (im dalej od środka tym istotniejsza przeszkoda)	92
Wykres 46. Ocena dotychczasowej działalności zrzeszeń BS w obszarze zdolności do uwspólniania procesów w bankowości spółdzielczej w Polsce	92
Wykres 47. Obszary w jakich banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji (im dalej od środka, tym większa potrzeba uwspólnienia)	93
Wykres 48. Produkty i usługi w jakich banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji (im dalej od środka, tym większa potrzeba uwspólnienia)	94
Wykres 49. Obszary (1) w jakich banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji (im dalej od środka, tym większa potrzeba uwspólnienia)	94
Wykres 50. Obszary (2) w jakich banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji (im dalej od środka, tym większa potrzeba uwspólnienia)	95
Wykres 52. Struktura wieku respondentów	97
Wykres 51. Struktura płci respondentów	97
Wykres 53. Wykształcenie ankietowanych klientów	98
Wykres 54. Województwo zamieszkania ankietowanych	98
Wykres 55. Korzystanie przez klientów z produktów bankowych oferowanych przez bank spółdzielczy	99
Wykres 56. Oczekiwania klientów w zakresie wzbogacenia oferty produktowej banku spółdzielczego	100
Wykres 57. Deklaracja klientów dotycząca 3 produktów, w przypadku których potrzeba wzbogacenia oferty banku spółdzielczego jest największa	101
Wykres 58. Ocena ogólna klientów w zakresie tworzenia przez banki spółdzielcze wspólnych produktów bankowych z zachowaniem zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży swoich produktów i usług (uwspólnienie procesu produktowego)	101
Wykres 59. Ocena klientów tworzenia przez banki spółdzielcze wspólnego procesu technologicznego w zakresie produktów bankowych z zachowaniem zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży swoich produktów i usług (uwspólnienie procesu produktowego w obszarze technologicznym)	101

- Wykres 60.** Ocena klientów tworzenia przez banki spółdzielcze wspólnego procesu sprawozdawczego i proceduralnego w zakresie produktów bankowych z zachowaniem zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży swoich produktów i usług (uwspólnienie procesu produktowego w obszarze sprawozdawczym i proceduralnym) 102
- Wykres 61.** Ocena klientów tworzenia przez banki spółdzielcze wspólnego procesu marketingowego w zakresie produktów bankowych z zachowaniem zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży swoich produktów i usług (uwspólnienie procesu produktowego w obszarze marketingowym) 102
- Wykres 62.** Znajomość nazwy zrzeszenia, do którego należy bank spółdzielczy ankietowanych 102
- Wykres 63.** Konieczność skorzystania z usług innego banku spółdzielczego lub banku komercyjnego z uwagi na brak danego produktu w ofercie banku lub zbyt ograniczoną funkcjonalność produktu 103
- Wykres 64.** Konieczność zmiany dostawcy usług bankowych z uwagi na braki w ofercie – ujęcie produktowe 103
- Wykres 65.** Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy w ofercie innych banków spółdzielczych są produkty, których nie ma w Pana (i) banku spółdzielczym, a do których chciał(a)by Pan(i) mieć dostęp też w swoim banku spółdzielczym? 103
- Wykres 66.** Produkty, do których klienci chcieliby mieć dostęp także w swoim banku spółdzielczym 104
- Wykres 67.** Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy w ofercie innych banków komercyjnych są produkty, których nie ma w Pana(i) banku spółdzielczym, a do których chciał(a)by Pan(i) mieć dostęp też w swoim banku spółdzielczym? 104
- Wykres 68.** Produkty z oferty banków komercyjnych, których dostępność jest pożądana przez klientów banków spółdzielczych 105
- Wykres 69.** Ocena aktualnego poziomu konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku 105
- Wykres 70.** Ocena istotności liczby banków działających na danym obszarze dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku 105
- Wykres 71.** Ocena istotności zakresu oferty produktowej poszczególnych banków dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku 106
- Wykres 72.** Ocena istotności warunków cenowych poszczególnych produktów dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku 106
- Wykres 73.** Ocena istotności możliwości skorzystania z usług kilku różnych banków spółdzielczych dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku 106
- Wykres 74.** Ocena istotności możliwości skorzystania z usług zarówno banków komercyjnych, jak i spółdzielczych dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku 106
- Wykres 75.** Ocena istotności możliwości korzystania z usług banków nie mających siedziby na lokalnym rynku, w ramach zdalnych kanałów dla kształtowania opinii o poziomie konkurencji pomiędzy bankami na lokalnym rynku 107
- Wykres 76.** Postrzeganie konkurencji dla banku spółdzielczego – ujęcie podmiotowe 107
- Wykres 77.** Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy większa konkurencja oferty bankowej w regionie, wynikająca z wprowadzenia wspólnych procesów i produktów przez banki spółdzielcze w ramach zrzeszenia lub jego części, byłaby Pana(i) zdaniem pożyteczna? 107
- Wykres 78.** Struktura geograficzna bankowości spółdzielczej w Polsce według siedziby podmiotu – stan na 31.12.2020 roku 108

Aneksy

Aneks 1. Formularz badania ankietowego – kadra zarządzająca banków spółdzielczych w Austrii i Niemczech

Tätigkeitsbereich	Kategorie	Derzeitiger Grad der Integration 1 – sehr niedrig (Aufgaben werden nur von angeschlossenen Banken ausgeführt) 5 – sehr hoch (vollständige Gemeinsamkeit, standardisierte Tätigkeiten innerhalb der Gruppe)	Gewünschter (erwarteter) Integrationsgrad 1 – sehr niedrig (Aufgaben werden nur von angeschlossenen Banken ausgeführt) 5 – sehr hoch (vollständige Gemeinsamkeit, standardisierte Tätigkeiten innerhalb der Gruppe)	Wirtschaftlicher Nutzen des derzeitigen Integrationsniveaus 1 – kein Nutzen 5 – sehr großer Nutzen	Soziale und aorganisatorische Vorteile, die durch das derzeitige Integrationsniveau erzielt werden 1 – kein Nutzen 5 – sehr wichtiger Nutzen	Zusatzinformation
Produkte	Gemeinsame Hypotheken					
	Gemeinsames Investmentfondsangebot					
	Gemeinsame Vermittlungsdienste					
	Gemeinsame Versicherungsdienstleistungen					
	Verbraucherkreditstandards					
	Investitionskredite					
	Gemeinsames Einlagenangebot					
	ESG-konforme Produkte					
	Kredit-/Debitkarten					
	Leasing/Factoring					
	Andere dem Verband gemeinsame Produkte (bevorzugt)					
Kreditrisikomanagement	Bonitätsprüfungsverfahren					
	Scoring-Modell					
	Management von gefährdeten Forderungen					
	Konsortiale Projekte					
Marktrisikomanagement	Aufbau eines Anlageportfolios					
	Verfahren für Hedging-Transaktionen					
Liquiditätsrisikomanagement	Gemeinsames Liquiditäts- und Liquiditätsrisikomanagementmodell					
Operatives Risikomanagement	Strategie, Geschäftsmodell					

Tätigkeitsbereich	Kategorie	Derzeitiger Grad der Integration 1 – sehr niedrig (Aufgaben werden nur von angeschlossenen Banken ausgeführt) 5 – sehr hoch (vollständige Gemeinsamkeit, standardisierte Tätigkeiten innerhalb der Gruppe)	Gewünschter (erwarteter) Integrationsgrad 1 – sehr niedrig (Aufgaben werden nur von angeschlossenen Banken ausgeführt) 5 – sehr hoch (vollständige Gemeinsamkeit, standardisierte Tätigkeiten innerhalb der Gruppe)	Wirtschaftlicher Nutzen des derzeitigen Integrationsniveaus 1 – kein Nutzen 5 – sehr großer Nutzen	Soziale und aorganisatorische Vorteile, die durch das derzeitige Integrationsniveau erzielt werden 1 – kein Nutzen 5 – sehr wichtiger Nutzen	Zusatzinformation
Technologische Lösungen	Gemeinsames Website-Modell					
	Gemeinsames E-Banking					
	Gemeinsame Handy-App					
	Gemeinsames Zahlungssystem					
	Gemeinsame Reporting-/Buchhaltungstechnologien					
	Gemeinsame Lösungen für das Kundenmanagement					
	Gemeinsame Lösungen für Chat-Bots, Voice-Bots					
	Gemeinsame Cloud-Lösungen					
	Gemeinsames Kassen-/Cash-Management-System					
	Einzahlungs- und Geldautomaten (inkl. Biometrie)					
Marketing und Branding	Gemeinsame Marken-Promotion-Kampagnen					
	Gemeinsame Werbung für gemeinsame Produkte					
	Standardisierung des Kundenservice					
	Koordination der Personalentwicklung (Ausbildung, Entwicklungsprogramme – einschließlich technologischer Aspekte)					
	Koordination der Aktivitäten für die lokale Gemeinschaft					
	Vermögensverwaltung (z.B. gemeinsame Fragen der Anlagepolitik – gemeinsamer Erwerb von Vermögenswerten, operatives/finanzielles Leasing, usw.)					
Aktieninhaber	Gemeinsame Initiativen zur Einbindung von Stakeholdern					
Kapitalmanagement und Restrukturierung	Normung/gemeinsame Ausgabe von Instrumenten unter MREL					
	Restrukturierungsverfahren					
Marktstruktur	Einheitliche Verfahren für Fusionen und Übernahmen					
	Koordination der Aktivitäten auf zentraler Ebene					



Aneks 2. Formularz kwestionariusza ankietowego kierowanego do kadry zarządzającej banków spółdzielczych w Polsce, dotyczącego gotowości do wdrażania wspólnych rozwiązań w zakresie działalności banków spółdzielczych

1. Czy widzą Państwo potrzebę uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych?

nie, w żadnym wymiarze

tak, w wielu wymiarach

tak, w wybranych segmentach

nie wiem, trudno powiedzieć

2. Jak oceniają Państwo potencjalne korzyści z uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych biorąc pod uwagę...?

ograniczenie kosztów

większe zyski dzięki synergii

poprawa reputacji banków spółdzielczych

poprawa konkurencyjności w stosunku do banków komercyjnych

poprawa bezpieczeństwa sektora i poszczególnych banków

Bardzo duże korzyści

Raczej duże korzyści

Raczej małe korzyści

Bardzo małe korzyści

Brak korzyści

3. Jak oceniają Państwo główne niebezpieczeństwa i obawy dotyczące uwspólniania niektórych usług i produktów w bankach spółdzielczych pod względem...

utrata niezależności decyzyjnej i operacyjnej

ryzyko, że jest to pierwszy krok do konsolidacji i utraty niezależności prawnej

redukcja kosztów jest pozorna

Bardzo duże ryzyko

Duże ryzyko

Średnie ryzyko

Małe ryzyko

Brak ryzyka

4. Czy uwspólnianie powinno dotyczyć:

produktów/usług technologicznych

polityki i infrastruktury kredytowej

marketingu i reklamy

szkoleń

inne

Tak

Nie

UKRYTE: Nie wiem



5. Jak duże korzyści lub straty widzą Państwo z uwspólniania następujących produktów:

jednolita strona internetowa banków spółdzielczych
wspólna aplikacja mobilna banków spółdzielczych
wspólna sieć bankomatów banków spółdzielczych
wspólna instytucja szkoleniowa
wspólne produkty hipoteczne
wspólne produkty bankowości korporacyjnej
wspólna sprawozdawczość

Bardzo duże korzyści
Spore korzyści
Działanie neutralne
Spore straty
Duże straty
UKRYTE: Nie wiem

6. Jak duże korzyści lub straty widzą Państwo z silniejszej integracji produktowej biorąc pod uwagę...?

wspólne centrum ubezpieczeń dla klientów
wspólna oferta funduszy inwestycyjny dla klientów banków spółdzielczych
wspólna instytucja zarządzająca niespłacalnymi kredytami
wspólna instytucja szkoleniowa
wspólna instytucja raportująca wybrane obszar, np. ryzyko ESG

Bardzo duże korzyści
Spore korzyści
Działanie neutralne
Spore straty
Duże straty
UKRYTE: Nie wiem

7. Proszę ocenić znaczenie wybranych zewnętrznych przeszkód we wdrażaniu inicjatyw w obszarze uwspólniania usług...?

brak wykładani prawej
obawy przed stanowiskiem regulatora
potencjalne problemy podatkowe
potencjalne problemy z polityką antymonopolową UOKiK-u

Bardzo duża przeszkoda
Raczej duża przeszkoda
Umiarkowana przeszkoda
Mała przeszkoda
Brak przeszkody
UKRYTE: Nie wiem



8. Jak oceniana jest dotychczasowa działalność zrzeszeń BS w obszarze zdolności do wspólniania procesów w bankowości spółdzielczej w Polsce?

- bardzo dobrze, spełniają swoją rolę
- dobrze, ale niektóre elementy powinny ulec poprawie
- umiarkowanie – zrzeszenia powinny bardziej włączyć się w integrację sektora spółdzielczego
- źle, wiele elementów wymaga poprawy
- bardzo źle, zupełnie nie spełniają swojej roli

9. Potencjalne wspólnianie w takich obszarach jak:... powinno odbywać się na płaszczyźnie?

- Produkty
- Zarządzanie ryzykiem kredytowym
- Zarządzanie ryzykiem rynkowym
- Zarządzanie ryzykiem płynności
- Zarządzanie ryzykiem operacyjnym
- Rozwiązania technologiczne
- Marketing i budowa marki
- Udziałowcy
- Zarządzanie kapitałem i restrukturyzacja
- Fuzje i przejęcia
 - jednego zrzeszenia
 - dwóch zrzeszeń
 - KZBS
 - IPS-ów
 - niezależnej nowej platformy biznesowej (np. Centrum Usług Wspólnych BS)
 - inny podmiot zewnętrzny

10. Jak duże korzyści lub straty *ekonomiczne* mogą wynikać dla banków spółdzielczych z wspólnienia w obszarach takich jak:

- Produkty
- Zarządzanie ryzykiem kredytowym
- Zarządzanie ryzykiem rynkowym
- Zarządzanie ryzykiem płynności
- Zarządzanie ryzykiem operacyjnym
- Rozwiązania technologiczne
- Marketing i budowa marki
- Udziałowcy
- Zarządzanie kapitałem i restrukturyzacja
- Fuzje i przejęcia
 - Bardzo duże korzyści
 - Spore korzyści



Działanie neutralne

Spore straty

Duże straty

UKRYTE: Nie wiem

11. Jak duże korzyści lub straty społeczne i organizacyjne mogą wynikać dla banków spółdzielczych z uwspólnienia w obszarach takich jak:

Produkty

Zarządzanie ryzykiem kredytowym

Zarządzanie ryzykiem rynkowym

Zarządzanie ryzykiem płynności

Zarządzanie ryzykiem operacyjnym

Rozwiązania technologiczne

Marketing i budowa marki

Udziałowcy

Zarządzanie kapitałem i restrukturyzacja

Fuzje i przejęcia

Bardzo duże korzyści

Spore korzyści

Działanie neutralne

Spore straty

Duże straty

UKRYTE: Nie wiem

12. W których obszarach banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji biorąc pod uwagę takie obszary jak...?

Produkty

Zarządzanie ryzykiem kredytowym

Zarządzanie ryzykiem rynkowym

Zarządzanie ryzykiem płynności

Zarządzanie ryzykiem operacyjnym

Rozwiązania technologiczne

Marketing i budowa marki

Udziałowcy

Zarządzanie kapitałem i restrukturyzacja

Fuzje i przejęcia

Zdecydowanie zachować autonomię

Raczej zachować autonomię

Raczej dokonać uwspólnienia

Zdecydowanie dokonać uwspólnienia

Nie wiem



13. W których obszarach banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji biorąc pod uwagę produkty?

- Kredyty hipoteczne
- Oferta funduszy inwestycyjnych
- Usługi maklerskie
- Usługi ubezpieczeniowe
- Kredyty konsumpcyjne
- Kredyty inwestycyjne
- Oferta depozytowa
- Produkty uwzględniające ESG
- Karty kredytowe/debetowe
- Leasing/factoring
 - Zdecydowanie zachować autonomię
 - Raczej zachować autonomię
 - Raczej dokonać uwspólnienia
 - Zdecydowanie dokonać uwspólnienia
 - Nie wiem

14. W których obszarach banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji biorąc pod uwagę zarządzanie ryzykiem kredytowym w takich obszarach jak...?

- Procedury oceny zdolności kredytowej
- Model scoringowy
- Zarządzanie ekspozycjami z utratą wartości
- Projekty konsorcjalne
 - Zdecydowanie zachować autonomię
 - Raczej zachować autonomię
 - Raczej dokonać uwspólnienia
 - Zdecydowanie dokonać uwspólnienia
 - Nie wiem

15. W których obszarach banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji biorąc pod uwagę rozwiązania technologiczne takie jak ...?

- Model strony internetowej
- Bankowość elektroniczna
- Aplikacja mobilna
- System płatności
- Sprawozdawczość/księgowość
- Zarządzania klientami
- Rozwiązania w zakresie chat-botów, voice-botów
- Rozwiązania chmurowe
- System kasowy/zarządzania gotówką
- Bankomaty/wpłatomaty (w tym biometria)



Zdecydowanie zachować autonomię

Raczej zachować autonomię

Raczej dokonać uwspólnienia

Zdecydowanie dokonać uwspólnienia

Nie wiem

16. W których obszarach banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji biorąc pod uwagę marketing i budowę marki w takich obszarach jak ...?

Kampanie promujące markę

Promocja wspólnych produktów

Standaryzacja obsługi klienta

Koordinacja rozwoju kadry (szkolenia, programy rozwojowe -w tym aspekty technologiczne)

Koordinacja działalności na rzecz społeczności lokalnej

Zarządzanie majątkiem (np. kwestie wspólnej polityki w zakresie środków trwałych – wspólny zakup ŚT, leasing operacyjny/finansowy itd.)

Zdecydowanie zachować autonomię

Raczej zachować autonomię

Raczej dokonać uwspólnienia

Zdecydowanie dokonać uwspólnienia

Nie wiem

17. W których obszarach banki spółdzielcze powinny zachować autonomię, a w których powinno dojść do integracji biorąc pod uwagę marketing i budowę marki w takich obszarach jak ...?

Wspólne inicjatywy na rzecz zaangażowania udziałowców

Standaryzacja/wspólna emisja instrumentów w ramach MREL

Procedury restrukturyzacyjne

Jednolite procedury w zakresie fuzji i przejęć

Zdecydowanie zachować autonomię

Raczej zachować autonomię

Raczej dokonać uwspólnienia

Zdecydowanie dokonać uwspólnienia

Nie wiem

Aneks 3. Formularz kwestionariusza ankietowego kierowanego do klientów banków spółdzielczych w Polsce, dotyczącego zakresu i satysfakcji z oferty produktowej banków oraz postrzegania procesów integracyjnych w obszarze produktowym jako czynnika zmian konkurencyjnych na rynku właściwym

1. Nazwa lub siedziba banku spółdzielczego, z którego usług Pan/Pani korzysta:

2. Od kiedy Pan/Pani korzysta z usług banku spółdzielczego:

- do 1 roku
- 1-3 lata
- 3-5 lat
- ponad 5 lat

3. Miejsce zamieszkania

- Miasto powyżej 200 tys. mieszkańców
- Miasto do 200 tys. mieszkańców
- Wieś

4. Zestaw pytań z odpowiedziami opartymi o listę produktów:

- a) Czy korzysta Pan/i z: [TAK/NIE]
- b) Czy poniższe produkty są oferowane w Pana banku: [TAK/NIE/ nie wiem]
- c) Czy w zakresie poniższych produktów oczekiwał(a)by Pani wzbogacenia oferty w swoim banku spółdzielczym: [tak/nie/nie mam zdania]
- d) Proszę wskazać 3 produkty (z poniższych), w zakresie których potrzeba wzbogacenia oferty jest największa [jeśli w c klient wskaże więcej niż 3 na TAK]
- e) Czy zdaniem Pana/i banki spółdzielcze w ramach zrzeseń (lub ich części) powinny tworzyć wspólne procesy produktowe w zakresie: (wyjaśnienie dla ankietowanego – wspólne procesy produktowe należy rozumieć jako wspólne projekty technologiczne, sprawozdawcze, proceduralne lub marketingowe, umożliwiające jednocześnie zachowanie zróżnicowanych cen i warunków sprzedaży końcowego produktu) [1-uwzględam to za działanie szkodliwe, powodujące ograniczenie konkurencji na rynku; 5-jest to rozwiązanie bardzo pożądane, mogące służyć poprawie jakości i dostępności produktu w moim banku spółdzielczym]
 - produktów kredytowych dla przedsiębiorstw
 - kredytów konsumpcyjnych
 - kredytów mieszkaniowych
 - lokat strukturyzowanych
 - produktów ubezpieczeniowych
 - produktów zbiorowego inwestowania (fundusze inwestycyjne)
 - aplikacji mobilnej banku
 - bankowości internetowej w zakresie bezpośredniej obsługi rachunku i zleceń płatniczych
 - dostępu do e-administracji publicznej poprzez bankowość elektroniczną
 - dodatkowych usług oferowanych w ramach bankowości elektronicznej: zakupu biletów komunikacyjnych, biletów parkingowych w strefach płatnego parkowania, opłat autostradowych
 - gwarancji bankowych
 - kart kredytowych
 - kart debetowych
 - przechowywania przedmiotów i papierów wartościowych oraz udostępnianie skrytek sejfowych;

5. Czy zna Pan/i nazwę zrzeczenia, do którego przynależy Pan/i bank spółdzielczy: [tak, jest to.../nie/mój bank spółdzielczy działa poza zrzeczeniem]

6a. Czy w okresie korzystania z usług banku spółdzielczego musiał/a Pan/i skorzystać z usług innego banku spółdzielczego lub banku komercyjnego z uwagi na brak danego produktu w ofercie Pana/i banku lub zbyt ograniczoną funkcjonalność produktu?: [TAK/NIE]

6b) Jeśli tak, jakich produktów dotyczył ten problem: (pytanie otwarte)

7a. Czy przeglądając ofertę innych banków spółdzielczych zauważył/a Pan/i kiedyś produkt, do którego chciał(a)by Pan/i mieć dostęp też w swoim banku spółdzielczym? [TAK/NIE]

7b) Jeśli tak, jakich produktów to dotyczy: (pytanie otwarte)

8a. Czy przeglądając ofertę banków komercyjnych zauważył/a Pan/i kiedyś produkt, do którego chciał(a)by Pan/i mieć dostęp też w swoim banku spółdzielczym? [TAK/NIE]

8b. Jeśli tak, jakich produktów to dotyczy: (pytanie otwarte)

9. Jak aktualnie (w skali 1-5) ocenia Pan/i poziom konkurencji na lokalnym rynku bankowym (według regionu Pana zamieszkania): [1-bardzo mały; 5-bardzo duży]

10. Proszę ocenić w skali 1-5 istotność poniższych czynników wpływających na Pani/Pana ocenę poziomu konkurencji na lokalnym rynku bankowym [1-nieistotny; 5-bardzo istotny]:

- liczba banków działających na danym obszarze
- zakres oferty produktowej poszczególnych banków działających na danym obszarze
- warunki cenowe poszczególnych produktów banków działających na danym obszarze
- możliwość skorzystania z usług kilku różnych banków spółdzielczych działających na danym obszarze
- możliwość skorzystania z usług zarówno banków komercyjnych, jak i spółdzielczych działających na danym obszarze
- możliwość korzystania z usług banków niemających siedziby na lokalnym rynku, w ramach zdalnych kanałów dostępu do produktów bankowych

11. Jakie podmioty zdaniem Pana/i stanowią największą konkurencję dla Pana/i banku spółdzielczego?

- inne banki spółdzielcze w regionie
- banki komercyjne
- SKOKi
- firmy pożyczkowe
- instytucje publiczne jak PFR (w zakresie kredytów)

12. Czy większa konkurencja oferty bankowej w regionie, wynikająca z wprowadzenia wspólnych procesów produktów produktowych przez banki spółdzielcze w ramach zrzeczenia lub jego części, byłaby Pana/i zdaniem pożyteczna?

- Tak, gdyż spowodowałaby obniżenie cen i poprawę dostępności produktów
- Nie, gdyż banki skupiłby się na walce konkurencyjnej kosztem jakości obsługi klienta



Raport przygotowany na zlecenie Fundacji
Warszawski Instytut Bankowości



PROGRAM
ANALITYCZNO
BADAWCZY