

SZANSE I ZAGROŻENIA SEKTORA BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ W POLSCE

Ocena sektorowa, wybrane najnowsze doświadczenia zagraniczne

SYGN. WIB PAB 5/2020



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

Józefów, 23.01.2020

 PROGRAM
ANALITYCZNO
BADAWCZY

O Raporcie

Raport **Szanse i zagrożenia sektora bankowości spółdzielczej w Polsce. Ocena sektorowa, wybrane najnowsze doświadczenia zagraniczne** został opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego Fundacji Warszawski Instytut Bankowości

Autorzy:

Raport przygotowany przez zespół w składzie:

Dr hab. Lech Kurkliński prof. SGH – przewodniczący
Prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz
Dr hab. Eugeniusz Gostomski prof. UG
Dr Błażej Lepczyński
Dr Marcin Idzik (KANTAR)



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
00-394 Warszawa, ul. Solec 38, lok 104
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

	Streszczenie kierownicze	5
	Wnioski	7
	ROZDZIAŁ I. Sytuacja finansowa i rynkowa sektora bankowości spółdzielczej w Polsce	8
	1.1. Pozycja polskiego sektora bankowości spółdzielczej w Europie	9
	1.2. Kondycja finansowa polskiego sektora bankowości spółdzielczej	9
	1.3. Przymusowa restrukturyzacja banku spółdzielczego PBS	10
	1.4. Instytucjonalna ochrona płynności i wypłacalności banków spółdzielczych	11
	1.5. Udział w rynku i dynamika kredytów/depozytów	11
	1.6. Segment MSP	12
	1.7. Odpływ udziałowców	12
	1.8. Konsolidacja sektora	13
	Podsumowanie	13
	ROZDZIAŁ II. Wyniki badania opinii o bankach spółdzielczych wśród przedsiębiorców oraz pracowników banków	14
	2.1. Metodyka badania	15
	2.2. Ocena banków spółdzielczych przez klientów w zakresie MSP	16
	2.3. Relacyjność banków spółdzielczych w opinii pracowników banków i przedsiębiorców	23
	Wnioski	24
	ROZDZIAŁ III. Case study: Procesy konsolidacyjne w niemieckiej bankowości spółdzielczej	25
	3.1. Ilościowa analiza procesów konsolidacyjnych w niemieckiej bankowości spółdzielczej	26
	3.2. Przyczyny nasilania się fuzji w spółdzielczym sektorze bankowym w Niemczech	29
	3.3. Przykład połączenia dwóch banków spółdzielczych i powstanie nowego banku	31
	3.4. Praktyczne aspekty fuzji banków spółdzielczych – doświadczenia niemieckie	33
	ROZDZIAŁ IV. Case study: Ewolucja węgierskiej bankowości spółdzielczej: od rozdrobnionej, prywatnej bankowości spółdzielczej do odgórnej konsolidacji sektora i jego likwidacji	37
	4.1. Początki węgierskich spółdzielni oszczędnościowych	38
	4.2. Takarek jako instytucja centralna	39
	4.3. Nasilanie się procesów konsolidacyjnych i kondycja sektora węgierskich spółdzielni oszczędnościowych	40
	4.4. Reforma sektora bankowego premiera Orbana i nasilenie integracji sektora bankowości spółdzielczej na Węgrzech	42
	4.5. Wchłonięcie regionalnych spółdzielni przez Takarekbank	43
	Wnioski	43



Streszczenie kierownicze

Poniżej prezentujemy wyniki badań i prac analitycznych dotyczących sektora bankowości spółdzielczej w Polsce uzupełnione o odwołania do doświadczeń zagranicznych. W szczególności odnoszą się one do procesów konsolidacji niemieckich i węgierskich banków spółdzielczych.

W pierwszej części przedstawiona jest aktualna sytuacja finansowa i rynkowa sektora bankowości spółdzielczej w Polsce według stanu na koniec pierwszego półrocza 2019 r. oraz częściowo w oparciu o dane z końca tego roku.

- Ogólną sytuację finansową banków spółdzielczych można ocenić jako stabilną. Dotyczy to przede wszystkim wskaźników płynności i adekwatności kapitałowej. Banki spółdzielcze są dobrze wyposażone w fundusze własne, zarówno pod kątem jakościowym, jak i ilościowym zgromadzonych kapitałów. Strukturalnym problemem (niemającym łatwego rozwiązania, a związanym z modelem biznesowym) jest rentowność i efektywność kosztowa sektora banków spółdzielczych. Niepokoi spadająca rentowność ROE i brak istotnego wzrostu wydajności pracy.
- Znaczenie bankowości spółdzielczej od dłuższego czasu nie uległo istotnym zmianom. Udział aktywów banków spółdzielczych w aktywach sektora bankowego pozostaje stabilny i kształtuje się na poziomie ok. 7 proc. Podobnie zachowują się depozyty i kredyty, aczkolwiek dynamika przyrostu depozytów wyraźnie wyprzedza działalność kredytową, a nadwyżki lokowane są w bankach zrzeszających lub w papierach skarbowych. Znaczący wzrost odnotowano w zasadzie tylko w zakresie należności od samorządów. Pewne obawy budzi jakość portfela kredytowego, zwłaszcza w kontekście ewentualnych negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego i trudno przewidywalnych konsekwencji epidemii koronawirusa.
- Pozytywnie należy ocenić rolę istniejących od kilku lat systemów ochrony instytucjonalnej zrzeszeń, aczkolwiek wskazane byłoby zintensyfikowanie i przyspieszenie ich prac. Obecnie systemy ochrony obejmują ponad 90 proc. sektora bankowości

spółdzielczej, posiadają razem prawie 1 mld złotych funduszu pomocowego, znacząco wzmacniającego stabilność obu zrzeszeń. Natomiast sytuacja ekonomiczno-finansowa części banków pozostających poza strukturami IPS-ów stanowi poważne zagrożenie wizerunkowe dla całego sektora.

- Istotny wpływ na postrzeganie sektora bankowości spółdzielczej prawdopodobnie będzie miała uruchomiona w styczniu 2020 r. przymusowa restrukturyzacja Podkarpackiego Banku Spółdzielczego w Sanku. Podstawowe zagrożenie, które wyłania się z tego przypadku to odpływ depozytów samorządowych. W tych warunkach ograniczeniu może też ulec pozostała współpraca jednostek samorządu terytorialnego z bankami spółdzielczymi. Oprócz konsekwencji finansowych niesie to też zagrożenie dla ich roli jako podmiotów współdziałających i wspierających lokalne społeczności. Druga konsekwencja wiąże się z poważnym osłabieniem możliwości pozyskiwania finansowania z rynku obligacji.

W drugiej części przedstawiono wyniki badania ankietowego na temat banków spółdzielczych w sferze obsługi sektora MSP przeprowadzonego na początku stycznia 2020 r. zarówno wśród pracowników samych BS-ów, jak i pracowników banków komercyjnych z oddziałów będących bezpośrednimi ich konkurentami.

- Analiza opinii obu pracowników pozwala stwierdzić, że pozytywne elementy nieznacznie przeważają nad słabościami. Generalnie wypowiedzi respondentów były zbieżne, aczkolwiek samoocena pracowników banków spółdzielczych jest wyraźnie lepsza. Bardzo słabe lub słabe oceny przez pracowników banków dotyczą bankowości internetowej i mobilnej. Niedorozwój w zakresie rozwiązań technologicznych w obszarze rozwiązań mobilnych może stanowić barierę w pozyskiwaniu nowych przedsiębiorców z pokolenia Y. Priorytetem strategicznym powinna stać się cyfryzacja banków spółdzielczych, w tym w obszarze bankowości MSP.

W trzeciej części przedstawiono wyniki równoległe prowadzonego badania ankietowego klientów banków spółdzielczych i komercyjnych z sektora MSP, w podziale na dwie grupy. Pierwszą stanowili klienci



banków spółdzielczych, natomiast drugą klienci banków komercyjnych, jednakże z terenów gdzie aktywnie działają BS-y.

- Zwraca uwagę bardzo dobra, a nawet doskonała ocena swoich banków wyrażona przez klientów z sektora spółdzielczego (71 proc.). Dlatego też za pewien paradoks należy uznać wysoki odsetek (24 proc.) przedsiębiorców obsługiwanych przez banki komercyjne, którzy wcześniej korzystali, a potem zrezygnowali z usług BS-ów. Poglobionej, dalszej analizy wymagają przyczyny rezygnacji w sytuacji ogólnego, wysokiego zadowolenia z banków spółdzielczych.
- Poważnym wyzwaniem dla bankowości spółdzielczej jest zdobywanie nowych klientów. Przede wszystkim potencjalni, nowi klienci bardzo często nic nie wiedzą o ofercie BS-ów (47 proc.), a w konsekwencji nie są zainteresowani współpracą z nimi (zdecydowanie nie odpowiedziało aż 49 proc.). Dominuje stereotypowe postrzeganie bankowości spółdzielczej jako sektora mało innowacyjnego, generalnie o niskiej atrakcyjności (47 proc. respondentów nie potrafiło wymienić przyczyn braku zainteresowania ofertą BS-ów). Wyniki badań jednoznacznie wskazują na konieczność zintensyfikowania działań na rzecz poprawy wizerunku całego sektora, co także potwierdzają wspólne ustalenia z kolejnych posiedzeń Konwentu na Rzecz Współpracy i Rozwoju Polskiej Bankowości Spółdzielczej w Józefowie.
- Szczegółowe wyniki badań ankietowych zarówno pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych oraz przedsiębiorców z sektora MSP zawarte są w załączniku nr 1.

Czwartą część opracowania stanowią analizy dwóch przypadków (case study) procesów konsolidacyjnych. Pierwszy dotyczy sektora bankowości spółdzielczej w Niemczech, a drugi na Węgrzech.

Niemcy

- Niemiecki sektor bankowości spółdzielczej podlega silnym procesom konsolidacyjnym. W latach 2016-2018 miało miejsce 146 połączeń banków. W tym okresie tempo to w Polsce było ponad 5-krotnie mniejsze. Ogólna ocena procesów konsolidacyjnych w Niemczech nie jest jednoznaczna. Tylko część fuzji w sektorze spółdzielczym kończy się wyraźnym sukcesem rozumianym w kategoriach osiągnięcia wszystkich zaplanowanych synergii, a więc obniżenia kosztów działania banku w relacji do sumy bilansowej, zwiększenia sprzedaży produktów bankowych w przeliczeniu na jednego pracownika i na jedną placówkę bankową oraz poprawienia wskaźni-

ków rentowności. Natomiast nie ma zasadniczo problemów z ujednoliceniem systemów informatycznych i kultury organizacyjnej w powstałych w wyniku fuzji banków. Z reguły udaje się zmniejszyć koszty administracyjne i poprawić strukturę zatrudnienia na bardziej prosperującą.

- Pojawiają się opinie wskazujące, że tradycyjne banki spółdzielcze były blisko swoich lokalnych społeczności, a ze względu na małe rozmiary miały przejrzystą strukturę organizacyjną i bardzo dobrze znały swoich klientów i miejscowe uwarunkowania gospodarcze. W wyniku fuzji nierzadko odchodzi się od tradycyjnych wartości ruchu spółdzielczego. Jednakże z drugiej strony należy wyraźnie stwierdzić, że systematycznie wzrasta liczba członków. Fuzje mogą prowadzić do poszerzenia i większego zróżnicowania palety oferowanych produktów, co jest korzystne dla powiększonego banku (wzrost sprzedaży, większa dywersyfikacja ryzyka). Bank mając wyższe fundusze własne, może udzielać wyższych kredytów, przez co staje się atrakcyjniejszy dla większych przedsiębiorstw, a także co ważne jest w kontekście Polski, osłabia skłonność do rezygnowania z jego usług dla firm mających ponadlokalne ambicje.
- W Niemczech silną presję na konsolidację wywiera instytucja nadzorująca banki. Podstawową motywacją wydaje się być chęć wzmocnienia niemieckiej bankowości spółdzielczej w obliczu dynamicznych zmian technologicznych i regulacyjnych. Wymienianą przesłanką konsolidacji jest również brak możliwości sprostania wymogom administracyjnym przez małe podmioty, przy tak silnie rozdrobnionej strukturze.

Węgry

- Węgry są pierwszym europejskim krajem, w którym *de facto* nastąpił koniec ponad 150-letniej historii idei spółdzielczości. Na jej bazie powstał duży bank uniwersalny (Takarekbank), zależny od kapitału państwowego.
- Proces konsolidacji węgierskiego sektora spółdzielni oszczędnościowych można podzielić na dwie zasadnicze fazy. Pierwsza faza, która trwała aż do reform premiera Orbana i polegała na konsolidacji oddolnej, motywowanej przede wszystkim przesłankami ekonomicznymi. Druga faza konsolidacji to przykład jak czynniki polityczne, głównie związane z chęcią zwiększenia roli kapitału krajowego w sektorze bankowym i utworzeniem przeciwwagi dla największego na Węgrzech banku OTP doprowadziły do konsolidacji a następnie likwidacji klasycznej bankowości



spółdzielczej. Demontaż węgierskiej bankowości spółdzielczej był możliwy z uwagi na jej słabość, która uwidoczniła się w warunkach rosnącej presji regulacyjnej.

- Wymuszona administracyjnie (regulacyjnie) konsolidacja mogłaby mieć miejsce w Polsce tylko w sytuacji znacznego pogorszenia się kondycji ekonomicznej banków spółdzielczych. W zasadzie przedstawiciel Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego na Forum Liderów Banków Spółdzielczych we wrześniu 2019 r. takie ostrzeżenie wygłosił. Zachodzące na rynku bankowym zmiany oraz ogromna niepewność gospodarcza nie wykluczają takiego scenariusza. Dlatego też polski sektor bankowości spółdzielczej winien się przygotowywać do obrony swoich pozycji m.in. poprzez kontrolowany przez siebie proces konsolidacji zarówno poziomej (łączenie się banków), jak i pionowej (stworzenie skonsolidowanego zaplecza operacyjnego).

Wnioski

- Sytuacja finansowa banków spółdzielczych jest stabilna. Świadczą o tym przede wszystkim wskaźniki płynności (LCR) i adekwatności kapitałowej. Banki spółdzielcze są również dobrze wyposażone w fundusze własne, zarówno pod kątem jakości, jak i ilości. Strukturalnym problemem (niemającym łatwego rozwiązania) jest rentowność i efektywność kosztowa sektora banków spółdzielczych. Niepokoi spadający wskaźnik ROE i brak istotnego wzrostu wydajności pracy. Są to obszary wymagające podjęcia najpilniejszych działań.
- Znaczenie bankowości spółdzielczej od dłuższego czasu nie uległo istotnym zmianom. Udział aktywów banków spółdzielczych w aktywach sektora bankowego pozostaje stabilny i kształtuje się na poziomie 7 proc. Podobnie zachowują się kredyty i depozyty, aczkolwiek utrzymuje się, a nawet lekko pogłębia dysproporcja pomiędzy tymi wielkościami. Oznacza to konieczność zaktywizowania banków spółdzielczych w celu zwiększania (zdrowej) akcji kredytowej. Tej niekorzystnej tendencji nie kompensuje wzrost w zakresie należności od samorządów.
- Pozytywnie należy ocenić rolę istniejących od kilku lat systemów ochrony zrzeczeń IPS, niemniej wskazane byłoby zintensyfikowanie i przyspieszenie ich prac, zwłaszcza w dziedzinie standaryzacji zasad zarządzania ryzykiem. Obecnie systemy ochrony zrzeczeń obejmują ponad 90 proc. sektora bankowości spółdzielczej, posiadające razem prawie 1 mld złotych funduszu pomocowego znacząco wzmacniając stabilność obu zrzeczeń. Natomiast banki pozostające poza strukturami IPS-ów stanowią poważne zagrożenie wizerunkowe dla całego sektora. Jest to problem stojący głównie przed nadzorem bankowym, który powinien zostać rozwiązany w sposób nieosłabiający banków objętych ochroną IPS-ów.
- Istotny wpływ na postrzeganie sektora bankowości spółdzielczej prawdopodobnie będzie miała uruchomiona w styczniu 2020 r. przymusowa restrukturyzacja banku spółdzielczego PBS. Podstawowe zagrożenia, które wyłaniają się z tego przypadku, to odpływ depozytów samorządowych (możliwe, że także innej części ich współpracy z bankami) z sektora bankowości spółdzielczej oraz pogorszenie możliwości pozyskiwania finansowania z rynku obligacji. Istnieje pilna potrzeba wypracowania programu wsparcia ze strony nadzoru i regulatora w celu utrzymania bezpieczeństwa obsługi jednostek samorządu terytorialnego przez banki spółdzielcze.
- Analiza opinii pracowników banków spółdzielczych i banków komercyjnych dotycząca obszaru obsługi sektora MSP w bankach spółdzielczych pozwala stwierdzić, że pozytywne elementy nieznacznie przeważają nad słabościami. Bardzo słabe lub słabe oceny przez pracowników banków dotyczą bankowości internetowej i mobilnej. Słabość w zakresie rozwiązań technologicznych w obszarze rozwiązań mobilnych może stanowić barierę w pozyskiwaniu nowych przedsiębiorców z pokolenia Y. Priorytetem strategicznym powinna stać się cyfryzacja banków spółdzielczych, w tym obszarze bankowości MSP.
- Wyzwaniem dla bankowości spółdzielczej jest również tzw. kapitał innowacyjny. Z odpowiedzi wynika, że banki spółdzielcze mają trudności z proponowaniem klientom nowych, innowacyjnych rozwiązań w obszarze bankowości dla MSP.
- Badania wskazują, że problemem w bankowości spółdzielczej jest duży odsetek rezygnacji z usług banków spółdzielczych przez przedsiębiorców; 24 proc. badanych korzystało z usług banków spółdzielczych, ale już nie korzysta. Wskazane byłyby odrębne badania na temat przyczyn rezygnacji.



Sytuacja finansowa i rynkowa sektora bankowości spółdzielczej w Polsce





1.1. Pozycja polskiego sektora bankowości spółdzielczej w Europie

Europejska bankowość spółdzielcza w Europie jest silnie rozwinięta i ma długą tradycję. Wg statystyk Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych (EACB) w Europie działało na koniec 2018 r. 2816 banków spółdzielczych, obsługujących klientów w sieci dystrybucyjnej liczącej ok. 53 tys. oddziałów i okienek kasowych.

Polski sektor należy do niewielkich pod względem wielkości aktywów sektorów bankowości spółdzielczej w Europie. Z danych zebranych przez EACB wynika, że udział Polski w aktywach wyniósł na koniec 2018 r. ok. 0,7 proc.¹. Depozyty polskich banków spółdzielczych stanowiły ok. 0,8 proc. depozytów ulokowanych przez klientów w europejskich bankach spółdzielczych. W przypadku kredytów ten udział na koniec 2018 r. w świetle danych EACB wyniósł 0,5 proc. Na koniec 2018 r. nieznaczny był również udział (wyniósł 1,1 proc.) bazy członkowskiej polskich banków spółdzielczych w ogólnej liczbie członków w krajach europejskich.

Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja polskiego sektora bankowości spółdzielczej, jeśli w analizie uwzględnimy tylko państwa środkowoeuropejskie. Wówczas polską bankowość spółdzielczą możemy traktować w kategoriach największego i najlepiej rozwiniętego sektora spółdzielczego.

Pod względem rentowności mierzonej wskaźnikami ROA i ROE wynik polskiego sektora bankowości spółdzielczej mieścił się w średniej europejskiej. Poziom efektywności kosztowej był na koniec 2018 r. zbliżony do sytuacji w niemieckim sektorze bankowości spółdzielczej, który pod względem struktury i rozdrobnienia wykazuje podobieństwo do polskiej bankowości spółdzielczej.

1.2. Kondycja finansowa polskiego sektora bankowości spółdzielczej

W Polsce na koniec listopada 2019 r. funkcjonowało 539 banków spółdzielczych. Ich łączne aktywa wyniosły 151,1 mld zł. W porównaniu z analogicznym miesiącem roku poprzedniego nominalny wzrost aktywów wyniósł 9 proc., a realny ok. 5 proc. Był to wynik o 2 pkt. proc. lepszy niż całego sektora bankowego. Pozwoliło to bankom spółdzielczym zwiększyć nieznacznie udział w aktywach sektora bankowego z 7,30 do 7,44 proc. Jednak znaczenie bankowości spółdzielczej w polskim systemie bankowym jest re-

latywnie małe i co więcej, od wielu lat nie ulega większym zmianom.

Ocena kondycji finansowej sektora bankowego to wypadkowa oceny rentowności, efektywności kosztowej oraz bezpieczeństwa finansowego rozumianego w kategoriach adekwatności kapitałowej, płynności i jakości aktywów. W analizie kondycji polskiej bankowości spółdzielczej posłużono się danymi statystycznymi na koniec czerwca 2019 r.².

Rentowność sektora banków spółdzielczych uległa w okresie 06.2018-06.2019 nieznacznej obniżeniu. Poziom ROA spadł z 0,6 do 0,5 proc., a ROE z 6,3 do 5,7 proc. Wskaźnik efektywności kosztowej (C/I) w sektorze banków spółdzielczych był w pierwszej połowie 2018 i 2019 r. podobny i wynosił odpowiednio 68,7 i 68,2 proc.

Rentowność i efektywność kosztowa jest od dłuższego czasu problemem strukturalnym sektora banków spółdzielczych. Niskie wskaźniki rentowności nie pozwalają z optymizmem patrzeć na przyszłość sektora bankowości spółdzielczej. W warunkach niskich stóp procentowych i presji kosztowej skutecznym rozwiązaniem mogą być fuzje mniejszych banków w celu uzyskania synergii kosztowej i operacyjnej.

Pozytywnym elementem w ocenie kondycji finansowej sektora bankowości spółdzielczej jest adekwatność kapitałowa. Wskaźniki TCR i Tier1 znacznie przekraczały minimalne wymagania KNF. Wskaźnik Tier1 osiągnął w połowie 2019 r. poziom 17,1 proc. Niewielka różnica pomiędzy wskaźnikiem TCR a Tier1 wskazuje, że banki spółdzielcze dysponują funduszami własnymi o bardzo wysokiej jakości. Co więcej, w bankach spółdzielczych wielkość funduszy własnych systematycznie wzrasta. W świetle informacji KNF fundusze własne banków spółdzielczych na koniec czerwca 2019 r. wynosiły 12,5 mld zł. Zmniejszyły się natomiast fundusze własne banków zrzeszających³.

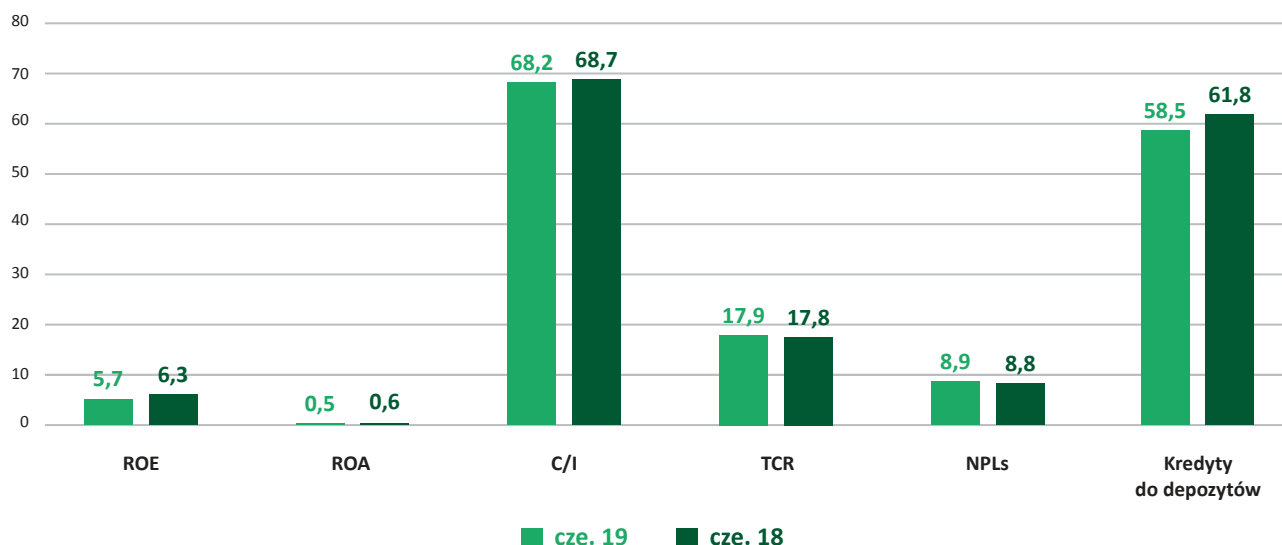
W sektorze bankowości spółdzielczej ryzyko utraty płynności bieżącej jest obecnie niskie. Świadczy o tym m.in. spełnianie przez banki spółdzielcze z nadwyżką norm LCR jednostkowo lub na poziomie IPS-u.

Stosunkowo najsłabszym elementem kondycji finansowej banków spółdzielczych jest jakość aktywów i poziom utworzonych rezerw. Udział należności zagrożonych w należnościach od sektora niefinansowego wyniósł na koniec czerwca 2019 r. 8,9 proc. (rok

¹ <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html> (dostęp: 5.02.2020).

² Analizę oparto na danych statystycznych KNF i raporcie Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po II kwartale 2019 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, październik 2019 r.

³ Informacja o sytuacji banków..., op. cit., s. 16.



Rysunek 1. Kluczowe wskaźniki opisujące kondycję finansową sektora banków spółdzielczych (dane po pierwszym półroczu 2019 r.) – dane w proc.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających.

wcześniej 8,8 proc.). Problem stanowią portfele kredytowe przedsiębiorstw (17,6 proc. należności zagrożonych na koniec czerwca 2019 r.) oraz przedsiębiorców indywidualnych (12,6 proc.)⁴. Należności od tych klientów stanowią bowiem ok. 38 proc. Słaba jakość kredytów udzielonych przedsiębiorcom wpływa negatywnie na wyniki finansowe banków spółdzielczych i zmniejsza ich potencjał wzrostu.

Pozytywnie należy odczytać rosnący poziom rezerw na trudne kredyty. Poziom wyrezerwowania należności z utratą wartości od sektora niefinansowego wzrósł w okresie 06.2018-06.2019 o 3,5 pkt. proc. i na koniec pierwszego półrocza 2019 r. wyniósł 45,1 proc.⁵.

Reasumując, kondycja finansowa sektora bankowości spółdzielczej jest stabilna. Dotyczy to zwłaszcza aspektów związanych z wypłacalnością banków i ich płynnością. Ta relatywnie dobra sytuacja pod względem bezpieczeństwa finansowego może jednak w dłuższej perspektywie ulec niekorzystnym zmianom, jeśli banki spółdzielcze nie poprawią jakości portfela kredytowego i nie znajdą sposobu na przełamanie problemu niskiej rentowności, co może okazać się trudne w obliczu słabnącej koniunktury gospodarczej.

1.3. Przymusowa restrukturyzacja banku spółdzielczego PBS

W kontekście bezpieczeństwa polskiego sektora bankowości spółdzielczej trzeba poruszyć problem przymusowej restrukturyzacji. Niestety w przypadku Podkarpackiego Banku Spółdzielczego z Sanoka po raz pierwszy zastosowano mechanizm przymusowej restrukturyzacji w Polsce. Niewiele razy zrobiono to też w innych krajach europejskich.

Wobec tego banku z uwagi na jego złą sytuację ekonomiczno-finansową i prawdopodobieństwo bankructwa zastosowano mechanizm instytucji pomostowej⁶, mimo prowadzenia pod kuratelą KNF programu naprawczego.

Koncepcja uporządkowanej restrukturyzacji odbywa się zawsze kosztem wierzycieli. Co do zasady to oni wraz z udziałowcami mają ponosić koszty trudności finansowych banków w mechanizmie *bail-in*, czyli podejściu odchodzenia od polegania w sytuacji kryzysowej na pomocy publicznej. W przypadku banku z Sanoka umorzono udziały członków oraz obligacje. Grupy, które poniosły też konsekwencje wynikające z problemów PBS były jednostki samorządu terytorialnego oraz duże przedsiębiorstwa. Utraciły one część swoich depozytów⁷.

⁴ Tamże, s. 9.

⁵ Tamże, s. 4.

⁶ <https://www.bfg.pl/wp-content/uploads/decyzja-glowna.pdf>

⁷ <https://www.bfg.pl/wp-content/uploads/komunikat-prasowy.pdf>



Problem przymusowej restrukturyzacji PBS będzie miał negatywne skutki dla całego sektora bankowości spółdzielczej. Po pierwsze, utrata części środków finansowych zgromadzonych przez samorząd terytorialny wpłynie na reputację banków spółdzielczych w tej grupie klientów. Ryzyko znacznego odpływu depozytów sektora samorządowego wzrośnie. Co więcej, doświadczenia ostatniego kryzysu finansowego z lat 2008–2011 wskazują, że utrata zaufania może utrzymywać się przez dłuższy okres, skutecznie utrudniając możliwości pozyskiwania nowych klientów.

Umorzenie obligacji na poczet pokrycia strat banku PBS negatywnie wpłynie na przyszłą zdolność banków spółdzielczych do pozyskiwania kapitału na rynku obligacji. Po trzecie, przypadek PBS może mieć negatywne przełożenie na postrzeganie ryzyka banków spółdzielczych i tym samym w przyszłości przekładać się niekorzystnie na koszt kapitału. Po czwarte, ta sprawa może również negatywnie oddziaływać na członkostwo w bankach spółdzielczych.

1.4. Instytucjonalna ochrona płynności i wypłacalności banków spółdzielczych

Istotnym czynnikiem pozytywnie wpływającym na bezpieczeństwo sektora bankowości spółdzielczej jest powszechna przynależność do systemów ochro-

ny zrzeseń (SOZ-ów). Na koniec pierwszego półrocza 2019 r. do systemów należało ponad 94 proc. banków spółdzielczych. O sile tych systemów decyduje przede wszystkim wartość zgromadzonego funduszu pomocowego. Na koniec czerwca wyniósł on prawie 1 mld zł.

SOZ-y angażują obecnie środki pomocowe w pożyczki podporządkowane udzielane bankom prowadzącym programy naprawcze. W przypadku SOZ-u BPS kwota zaangażowania wyniosła na koniec września 2019 r. 109 mln zł⁸.

Obok funkcji pomocowej, systemy ochrony zrzeseń pełnią rolę prewencyjną. Duże znaczenie ma w ramach tej funkcji stały monitoring standingu banków spółdzielczych. Pozwala on bowiem dyscyplinować banki spółdzielcze. Z danych przedstawianych przez SOZ-y BPS-u i SGB wynika, że poziom ryzyka jest bardzo niski, a zdecydowana większość banków spółdzielczych jest wysoko oceniana⁹.

1.5. Udział w rynku i dynamika kredytów/depozytów

Pozycja rynkowa banków spółdzielczych jest stabilna i nie wykazywała większych zmian w pierwszej połowie 2019 r. Udział banków spółdzielczych w rynku depozytowo-kredytowym przedstawiono w poniższej tabeli 1.

Tabela 1. Udział banków spółdzielczych w polskim rynku depozytowo-kredytowym w proc.

Wyszczególnienie	12.2017	12.2018	06.2019
Należności od sektora niefinansowego	7,3	6,9	6,9
Depozyty od sektora niefinansowego	10,2	10,1	10,0
Depozyty samorządów	29,9	29,3	29,2
Należności od samorządów	22,4	35,7	36,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających po II kwartale 2019 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, październik 2019 r., s. 5;

⁸ Informacja o Systemie Ochrony Zrzeszenia BPS według stanu na 30 września 2019 r., s. 5.

⁹ Tamże, s. 4.

Tradycyjnie silną pozycję mają banki spółdzielcze w obszarze finansowania jednostek samorządu terytorialnego. Udział banków spółdzielczych w rynku depozytów jednostek samorządu terytorialnego wynosił na koniec czerwca 2019 r. 29 proc. Jeszcze większą rolę banki spółdzielcze odgrywają w finansowaniu jednostek samorządu terytorialnego.

Zdecydowanie silniejszą pozycję w polskim sektorze bankowym banki spółdzielcze mają na rynku depozytowym niż kredytowym. Udział w rynku depozytów sektora niefinansowego wyniósł bowiem na koniec czerwca 2019 r. 10 proc., a w należnościach 6,9 proc.¹⁰

Dynamika kredytów banków spółdzielczych jest niższa od dynamiki depozytów. Taka sytuacja powoduje spadek wielkości wskaźnika luki finansowania. Z punktu widzenia płynności i bezpieczeństwa banków spółdzielczych taki trend można oceniać pozytywnie. Z drugiej jednak strony niskie wartości wskaźnika luki finansowania ograniczają możliwości podnoszenia rentowności banków spółdzielczych i zarabiania na kredytach. Na koniec czerwca 2019 r. w bankach spółdzielczych wskaźnik kredytów sektora niefinansowego do depozytów wyniósł 58,5 proc., podczas gdy w całym sektorze bankowym ukształtował się on na poziomie 90,8 proc. (obliczenia dot. I kw. 2019 r.)¹¹.

Dynamika kredytów banków spółdzielczych jest zróżnicowana. W strukturze kredytów wzrasta udział należności od osób prywatnych. Świadczy to o „próbie przeorientowania polityki kredytowej przez banki spółdzielcze”¹². Pomimo tego trendu, „banki te wciąż jednak zainteresowane są przede wszystkim finansowaniem działalności gospodarczej i rolniczej (kredyty na ten cel stanowią ponad 70% należności od sektora niefinansowego). Na taką strukturę kredytów wpływ niewątpliwie ma tradycja tych banków – zostały utworzone właśnie w celu finansowania działalności rolników i rzemieślników”¹³.

1.6. Segment MSP

Kluczowym segmentem klientów w bankach spółdzielczych jest sektor MSP. Pomimo zasygnalizowanych zmian w strategiach i strukturze klientów w kierunku wzrostu znaczenia klientów indywidualnych, obsługa przedsiębiorców nadal ma podstawowe znaczenie dla wyniku z działalności bankowej i ponoszonego ryzyka.

¹⁰ Dane KNF.

¹¹ Obliczenia własne na podstawie danych z raportu Sytuacja sektora bankowego w I kwartale 2019 roku, UKNF, Warszawa 2019.

¹² Informacja o sytuacji banków..., op. cit.

¹³ Tamże.

Z badań INDICATORA wynika, że z usług banków spółdzielczych korzysta ok. 8 proc. mikro przedsiębiorców i małych przedsiębiorstw (badanie dotyczyło firm o rocznych obrotach do 3,6 mln PLN)¹⁴. W przypadku przedsiębiorców o obrotach między 3,6 a 30 mln PLN z usług i produktów banków spółdzielczych korzysta tylko 4 proc.¹⁵. Oznacza to, że w strukturze przedsiębiorców banków spółdzielczych przeważają klienci mniejsi, raczej słabsi ekonomicznie.

Omawiając segment MSP warto podkreślić, że mali przedsiębiorcy są klientami lojalnymi. Z badań INDICATORA wynika, że „przeszło trzy czwarte respondentów reprezentujących firmy do 3 mln PLN obrotów nie zmieniło swojego banku podstawowego od początku prowadzenia działalności”¹⁶. W przypadku firm większych o obrotach od 3 do 30 mln PLN ten odsetek wyniósł 2/3¹⁷.

Istotne są również związki między obsługą bankową firmy a rachunkiem prywatnym w przypadku przedsiębiorców. Z badań INDICATORA wynika bowiem, że właściciele małych i średnich firm przy zarządzaniu własnym majątkiem korzystają z tego samego banku, co ich przedsiębiorstwo¹⁸.

Banki spółdzielcze są dostosowane do specyfiki obsługi sektora MSP¹⁹. Wśród powodów korzystania z banku spółdzielczego zdecydowanie wyróżnia się kwestia dogodnego położenia centrali lub placówki (67 proc. przedsiębiorców z firm o obrotach od 3 do 30 mln PLN wskazało ten czynnik)²⁰. Natomiast głównym czynnikiem decydującym o niechęci do usług banków spółdzielczych był wizerunek tych banków jako instytucji słabszych niż banki komercyjne²¹.

1.7. Odpływ udziałowców

W 2019 r. w polskiej bankowości spółdzielczej uległ pogłębieniu problem odpływu udziałowców. Polski sektor banków spółdzielczych jest w kontrze do trendu obserwowanego w dojrzałych gospodarkach UE, gdzie członkostwo jest po pierwsze bardzo popularne, a po drugie liczba członków przyrasta. Odwrócenie tego bardzo niekorzystnego trendu powinno stanowić priorytet strategii korporacyjnych banków

¹⁴ Mikro i małe firmy o usługach finansowych 2019. Raport z syndykato-
wego badania marketingowego. Firmy o rocznych obrotach
do 3,6 mln PLN, INDICATOR Centrum Badań Marketingowych, s. 8.

¹⁵ Średnie firmy o usługach finansowych 2019. Raport z syndykato-
wego badania marketingowego. Firmy o rocznych obrotach od 3,6
do 30 mln PLN, INDICATOR Centrum Badań Marketingowych, s. 8.

¹⁶ Mikro i małe firmy..., op. cit., s. 9.

¹⁷ Średnie firmy..., op. cit., s. 9.

¹⁸ Mikro i małe firmy..., op. cit., s. 9; Średnie firmy..., op. cit., s. 9.

¹⁹ Tamże, s. 42.

²⁰ Tamże, s. 43.

²¹ Tamże, s. 44.



spółdzielczych. Jedną z przyczyn odpływu członków jest bowiem brak umiejętności (a może nawet części chęci) w retencji dotychczasowych członków i przyciąganiu nowych. Słabe są przede wszystkim zachęty, a wpływ członków na wybór władz banków spółdzielczych i kierunek rozwoju banku bardzo często jest iluzoryczny.

1.8. Konsolidacja sektora

Konsolidacja polskiej bankowości spółdzielczej postępowała dotychczas relatywnie wolno. W latach 2014–2018, czyli w okresie pięcioletnim liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się w Polsce o 22 podmioty z 571 do 549. W tym samym okresie w niemieckim sektorze bankowości spółdzielczej liczba fuzji i przejęć wyniosła wg obliczeń opartych na danych BVR 203. Sektor niemiecki jest oczywiście większy niż polski. Liczba polskich banków spółdzielczych stanowiła na koniec 2018 r. 63 proc. liczby banków spółdzielczych w Niemczech. Gdyby jednak procesy połączeń były w polskim sektorze bankowości spółdzielczej podobnie nasilone jak w Niemczech, to w Polsce, przy uwzględnieniu różnic między tymi sektorami w liczbie banków, powinno w latach 2014–2018 dojść do 128 połączeń. Było ich natomiast pięciokrotnie mniej.

Warto jednak odnotować, że zdecydowanie większy spadek liczby banków spółdzielczych nastąpił w 2019 r. Z danych statystycznych udostępnianych przez KNF wynika, że liczba banków spółdzielczych od stycznia do listopada 2019 r. zmniejszyła się o 20 banków z 559 do 539. Prawdopodobnie jest to sygnał wskazujący na przyspieszenie konsolidacji sektora.

Bez silniej konsolidacji coraz trudniej będzie bankom spółdzielczym radzić sobie z presją regulacyjną i technologiczną. Impuls konsolidacyjny sprzyjałby również podnoszeniu wydajności pracy i efektywności kosztowej. Prawdopodobnie kluczowym problemem jest niechęć zarządów banków do procesów łączeniowych.

Podsumowanie

Podsumowując, sytuacja polskiego sektora bankowości spółdzielczej jest stabilna zarówno pod względem sytuacji rynkowej, jak i kondycji finansowej. Najbliższe lata mogą być jednak dla banków spółdzielczych znacznie trudniejsze. Pogorszeniu ulegają bowiem zewnętrzne uwarunkowania rozwoju banków spółdzielczych. Realnym zagrożeniem staje się stagflacja.



Wyniki badania opinii o bankach spółdzielczych wśród przedsiębiorców oraz pracowników banków





2.1. Metodyka badania

Koncepcja badania została przygotowana przez zespół analityczny ALTERUM. Badanie zrealizował KANTAR. Badanie miało charakter wywiadów telefonicznych.

Celem badania była ocena banków spółdzielczych pod względem obsługi sektora MSP. Cel ten zrealizowano poprzez:

- 1) ocenę banków spółdzielczych przez pracowników własnych i konkurentów (pracowników banków komercyjnych),
- 2) ocenę banków spółdzielczych z perspektywy przedsiębiorców z sektora MSP.

Badanie zostało zrealizowane techniką CATI na ogólnopolskiej próbie N=100 przedsiębiorców. W ankiecie uczestniczyli przedsiębiorcy, których firmy zlokalizowane są na terenach pokrytych siecią placówek banków spółdzielczych, dogodnie zlokalizowanych, czyli tak aby przedsiębiorca mógł potencjalnie z nich korzystać.

Próba została podzielona na dwie równe podgrupy. Pierwszą stanowili przedsiębiorcy, których firmy korzystają z banków spółdzielczych. Drugą grupę stanowili przedsiębiorcy, których firmy korzystają z usług banków lokalnej konkurencji. Termin realizacji 7 grudnia 2019 – 27 stycznia 2020.

Badanie obejmowało także pracowników placówek bankowych banków. Badanie zostało zrealizowane techniką CATI na próbnie N=100 podzielonej na pracowników banków spółdzielczych oraz pracowników banków komercyjnych. Termin realizacji 7–24 stycznia 2020.

Ocena banków spółdzielczych przez własnych pracowników i pracowników banków komercyjnych

Ocenie podlegała działalność banków spółdzielczych pod względem obsługi sektora MSP. Ocena została przeprowadzona w 25 wymiarach: bankowość mobilna, innowacyjność, bankowość internetowa, sytuacja finansowa, sukcesy i dynamiczny rozwój, profesjonalne zarządzanie bankiem, podpowiadanie rozwiązań dla firm, oferta oszczędnościowa dla firm, kompetencje pracowników, ceny usług, obsługa bez kolejek, bezpieczeństwo pieniędzy klientów, brak ukrytych opłat, słuchanie i uwzględnianie uwag i potrzeb klientów, oferta kredytów obrotowych, oferta kredytów inwestycyjnych, proste i jasne zasady współpracy, rozumienie potrzeb przedsiębiorców, dostęp do placówek, zaufanie społeczne, szacunek wobec swoich klientów, działanie na rzecz społeczności lokalnej, tra-

dycja i doświadczenie oraz bezpośrednia znajomość pracowników banku z klientami.

Z analizy wyników badań ankietowych wynika, że banki spółdzielcze pod względem obsługi MSP były wyżej oceniane przez pracowników własnych niż przez pracowników banków komercyjnych. W przypadku pracowników banków spółdzielczych przeważały oceny na poziomie dobrym lub bardzo dobrym, natomiast w przypadku pracowników banków komercyjnych na poziomie przeciętnym i dobrym.

W ocenie pracowników banków spółdzielczych do pięciu najwyżej ocenianych obszarów należą:

- 1) dostęp do placówek,
- 2) tradycja i doświadczenie,
- 3) działanie na rzecz społeczności lokalnej,
- 4) bezpośrednia znajomość pracowników banku z klientami,
- 5) szacunek wobec swoich klientów.

Pięć najniżej ocenionych obszarów przez pracowników banków spółdzielczych to:

- 1) innowacyjność,
- 2) bankowość mobilna,
- 3) podpowiadanie rozwiązań dla firm,
- 4) sytuacja finansowa,
- 5) sukcesy, dynamiczny rozwój.

Pracownicy banków komercyjnych widzą następujące atuty banków spółdzielczych w obszarze MSP:

- 1) bezpośrednia znajomość pracowników banku z klientami,
- 2) tradycja i doświadczenie,
- 3) działanie na rzecz społeczności lokalnej,
- 4) szacunek wobec swoich klientów,
- 5) zaufanie społeczne.

Najniżej ocenione przez pracowników banków komercyjnych elementy to:

- 1) bankowość mobilna,

- 2) innowacyjność,
- 3) bankowość internetowa,
- 4) sytuacja finansowa
- 5) sukcesy i dynamiczny rozwój.

Z porównania najlepiej i najniżej ocenianych elementów przez pracowników banków spółdzielczych i ko-

mercyjnych wynika, że oceny są w dużym stopniu zbieżne. Wysoko oceniane są tradycyjne przewagi konkurencyjne banków spółdzielczych, natomiast nisko strona finansowa i technologiczna.

W ramach badania przeprowadzono również analizę różnic w ocenie banków spółdzielczych pomiędzy opiniami pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych. Wyniki tej analizy przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Różnice w ocenie banków spółdzielczych – pracownicy banków komercyjnych versus pracownicy banków spółdzielczych.

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.

Pracownicy banków spółdzielczych znacznie bardziej optymistycznie oceniają bankowość internetową i mobilną skierowaną do MSP w bankach spółdzielczych niż pracownicy banków komercyjnych. Te aspekty charakteryzują się relatywnie największą rozpiętością ocen spośród wszystkich uwzględnionych w badaniu kryteriów oceny banków spółdzielczych.

Nisko oceniana jest innowacyjność banków spółdzielczych w zakresie obsługi MSP. Ten problem widzą obie grupy badanych pracowników.

Pracownicy banków spółdzielczych optymistycznie patrzą i oceniają dostęp do placówek oraz proste i jasne zasady współpracy; nie potwierdzają tego oceny pracowników banków komercyjnych.

W najbliższych latach presja technologiczna w polskim sektorze bankowym będzie wzrastała. Coraz częściej prezesi dużych banków identyfikują kierowane przez siebie instytucje bardziej z sektorem technologicznym niż finansowym. Nakłady inwestycyjne

dużych banków komercyjnych na nowe technologie i innowacyjność są bardzo duże. W tych warunkach ryzyko pogłębienia się luki technologicznej między sektorem komercyjnym a spółdzielczym wzrasta. Jeśli sektor bankowości spółdzielczej nie znajdzie na to odpowiedzi, to musi liczyć się z odpływem klientów – MSP, którzy obok samorządów stanowią kluczową grupę biznesową.

2.2. Ocena banków spółdzielczych przez klientów w zakresie MSP

Badanie przeprowadzono na łącznej liczbie 101 klientów (w tym 52 z banków spółdzielczych i 49 z banków komercyjnych). Klienci z banków komercyjnych korzystali z usług PKO BP (22 proc.), BNP (18 proc.), mBanku (20 proc.), Pekao (18 proc.), ING (18 proc.), Santander (16 proc.), Alior Banku (14 proc.), Getin Banku (4 proc.), Idea Banku (8 proc.), Millennium (6 proc.), Nest Banku (2 proc.), BOŚ (2 proc.) i Citi-handlowy (2 proc.).



Pierwszym ważnym spostrzeżeniem wynikającym z badań jest wysoka ocena jakości usług banków spółdzielczych przez własnych klientów. 71 proc. ba-

danych klientów banków spółdzielczych oceniło usługi banku spółdzielczego na poziomie bardzo dobrym i doskonałym.

Tabela 2. Ogólna ocena produktów i usług oferowanych przez bank, z którego klient korzysta

	Klient BS	Konkurencja
Razem	52	49
2 – Przeciętnie	6%	8%
3 – Dobrze	21%	24%
4 – Bardzo dobrze	46%	55%
5 – Doskonale	25%	8%
Żadne z powyższych	2%	4%
Średnia	3,92	3,66

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.

Z badań wynika również, że odsetek klientów banków komercyjnych, którzy byłiby bardzo zainteresowani jako przedsiębiorcy korzystaniem z usług banku spółdzielczego, nawet jako dodatkowego banku, jest znikomy. Tylko 2 proc. klientów wskazała, że są bardzo zainteresowani. 49 proc. zapytanych stwierdziło natomiast, że zdecydowanie nie są zainteresowani. Wskazuje to na relatywnie niską atrakcyjność oferty banków spółdzielczych dla klientów korzystających z usług banków komercyjnych.

Analizę powodów niskiego zainteresowania ze strony klientów banków komercyjnych ofertą banków spółdzielczych przedstawiono w tabeli 3. Do najważniejszych przyczyn zaliczono słaby wizerunek, złą lokalizację oddziałów i słabość w zakresie obsługi internetowej i mobilnej.

Problem wizerunkowy potwierdzają również badania INDICATORA zrealizowane w ramach partnerstwa ze Związkiem Banków Polskich. Badania wskazują, że „główne powody niekorzystania z usług banków spółdzielczych to brak placówki w okolicy firmy, przeświadczenie, że banki spółdzielcze są słabsze niż banki komercyjne oraz mają niekonkurencyjne ceny i niedopasowane produkty”²².

Stacjonarna dystrybucja i kanały mobilne to obszary, którym należy w kontekście obsługi klientów MSP poświęcić najwięcej uwagi. Z badań INDICATORA wynika, że „główne powody korzystania z usług banków spółdzielczych to dogodna lokalizacja oddziałów oraz kontynuacja rodzimej tradycji”²³.

Respondenci wskazywali również, że nikłe zainteresowanie usługami banków spółdzielczych może być związane ze zbyt drogimi usługami i słabością oferty. Jest to istotne w kontekście budowania pozycji konkurencyjnej na rynku bankowości korporacyjnej dla MSP. Z badań INDICATORA wynika bowiem, że wybierając bank podstawowy, który będzie ich obsługiwał, przedsiębiorcy kierują się wysokością prowizji i opłat oraz kosztami prowadzenia przez bank rachunku bieżącego²⁴.

Znaczna część ankietowanych odpowiadała często, że nie wie dlaczego nie jest zainteresowana korzystaniem z banku spółdzielczego. Oznaczałoby to, że banki spółdzielcze powinny lepiej docierać do przedsiębiorców z przekazem marketingowym.

Uzyskane wyniki z badania wskazują również, że wiedza o ofercie banków spółdzielczych dotyczącej

²² Mikro i małe firmy..., op. cit., s. 8.

²³ Tamże.

²⁴ Tamże, s. 7.

**Tabela 3.** Powody nikłego zainteresowania korzystaniem z banku spółdzielczego

Razem	38
Słaby wizerunek	18%
Mała liczba lub zła lokalizacja oddziałów	16%
Słaba bankowość internetowa lub mobilna	16%
Jest drogi	13%
Słaba oferta	13%
Wąska sieć bankomatów	11%
Nie potrafi obsługiwać firmy takiej jak Pana(Pani)	5%
Mało innowacyjny	5%
Brak zrozumienia potrzeb przedsiębiorców	5%
Niska jakość usług	3%
Niekompetentni pracownicy	3%
Nie wiem	47%

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.

produktów dla MSP jest niewielka lub żadna. 47 proc. klientów banków komercyjnych odpowiedziało, że nie wie o ofercie banku spółdzielczego. Oferty banków spółdzielczych często nie znają również klienci banków spółdzielczych. Łącznie 37 proc. klientów banków spółdzielczych odpowiedziało, że zna ofertę trochę (23 proc. ogółu), mało (6 proc.), bardzo mało (2 proc.), nic lub prawie nic 6 proc.

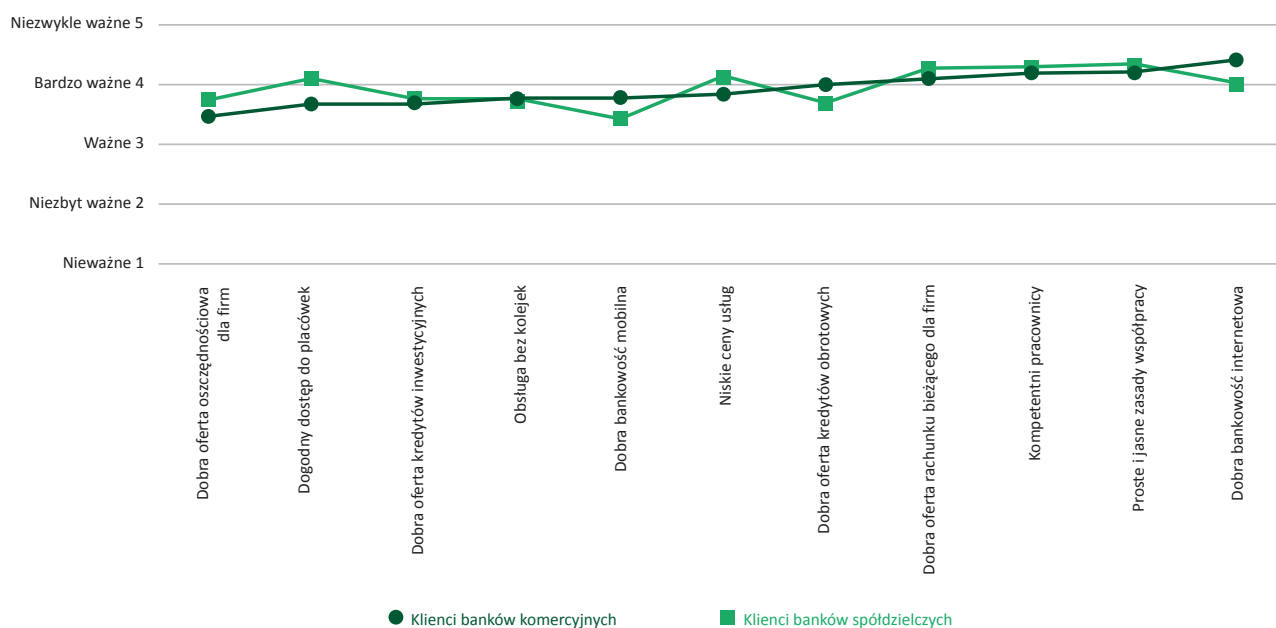
Problemem w bankach spółdzielczych w segmencie obsługi klientów z sektora MSP są rezygnacje. Z badań wynika bowiem, że 24 proc. klientów banków komercyjnych korzystało wcześniej z usług banków spółdzielczych, ale już nie korzysta. Jednym z priorytetów w działalności banków spółdzielczej powinno być więc położenie nacisku na funkcję doradczą w ramach obsługi MSP.

Kolejnym elementem badań była ważność atrybutów banków w zakresie obsługi klienta MSP w świetle ocen klientów banków spółdzielczych i komercyjnych.

Do oceny ważności atrybutów wykorzystano skalę Likerta. 1 oznaczało, że atrybut był nieważny, a 5,

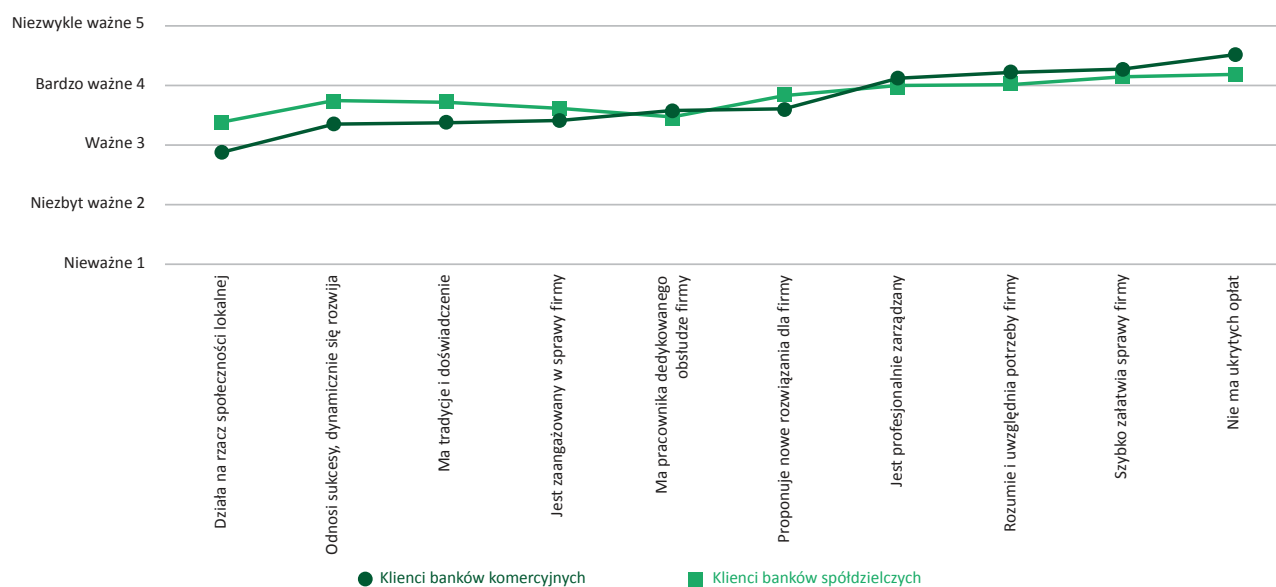
że niezwykle ważny. Ocenie podlegały następujące atrybuty: dobra oferta oszczędnościowa dla firm, dogodny dostęp do placówek, dobra oferta kredytów inwestycyjnych, obsługa bez kolejek, dobra bankowość mobilna, niskie ceny usług, dobra oferta kredytów obrotowych, dobra oferta rachunku bieżącego dla firm, kompetentni pracownicy, proste i jasne zasady współpracy, dobra bankowość internetowa, ma tradycje i doświadczenie, szybko załatwia sprawy firmy, jest profesjonalnie zarządzany, nie ma ukrytych opłat, działa na rzecz społeczności lokalnej, rozumie i uwzględnia potrzeby firmy, ma pracowników dedykowanych obsłudze firm, odnosi sukcesy i dynamicznie się rozwija, jest zaangażowany w sprawy firmy, proponuje nowe rozwiązania dla firm. Z przedstawionej listy atrybutów wynika, że koncentrują się one w kilku obszarach. Przede wszystkim w badaniu chodziło o uchwycenie postrzegania jakości działania banków spółdzielczych w obszarze obsługi klientów z sektora MSP.

W pierwszej kolejności ankietowani klienci określili ważność wymienionych powyżej atrybutów banków. Średnie ocen przedstawiono na rysunkach 3 i 4.



Rysunek 3. Ważność atrybutów banków (średnie ocen).

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.

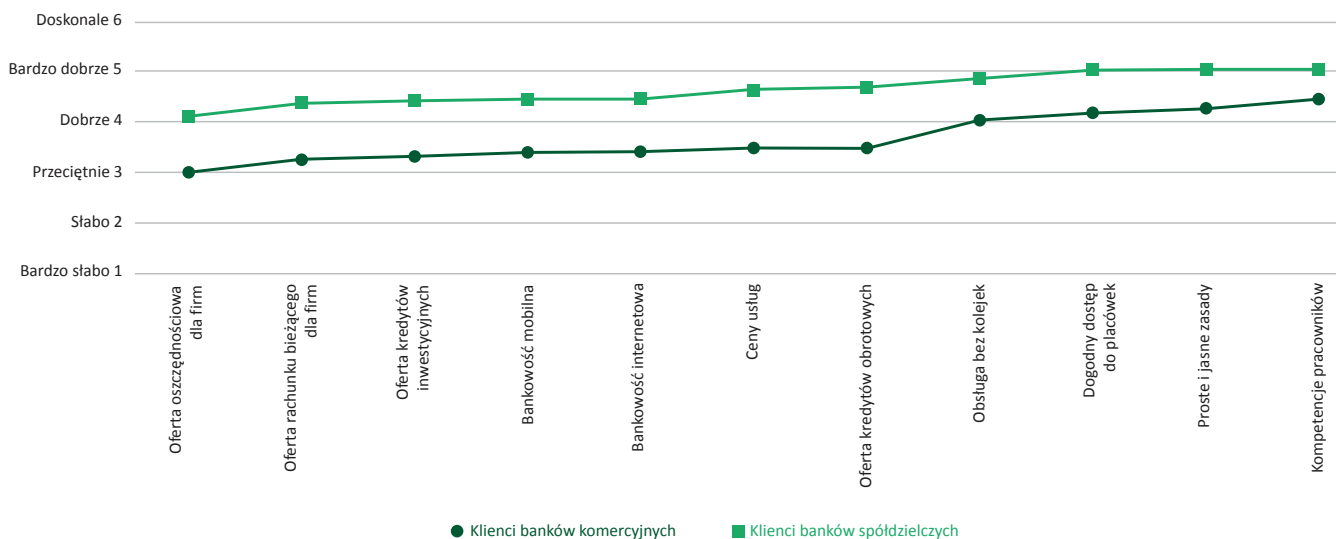


Rysunek 4. Ważność atrybutów banków (średnie ocen).

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.

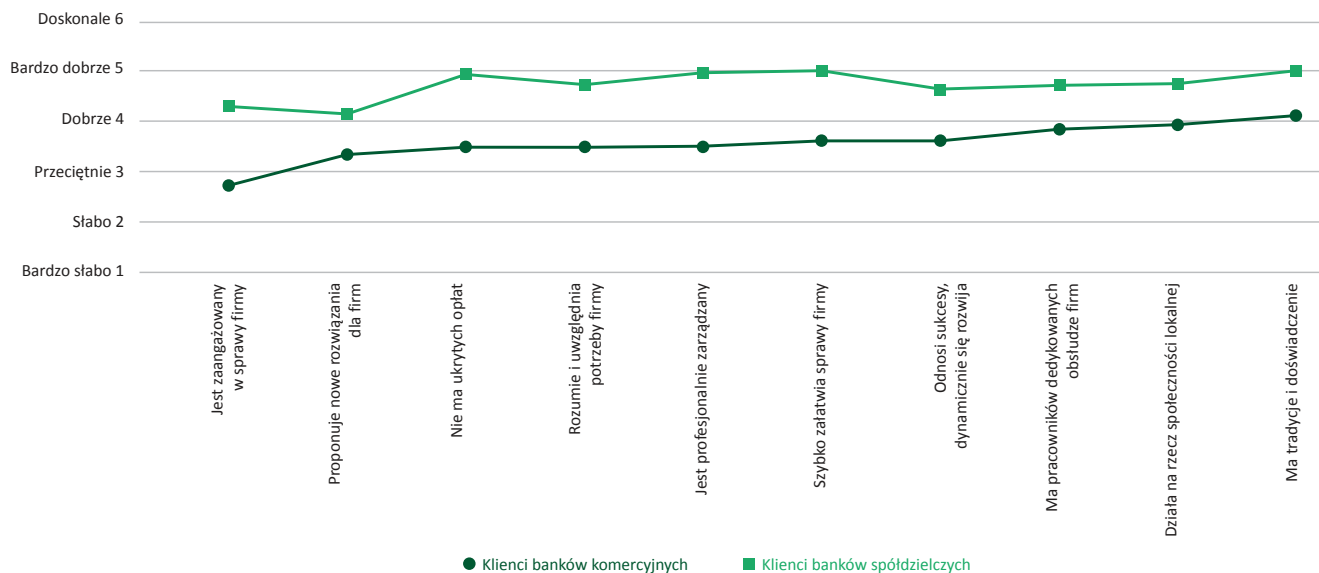
Badani klienci nadali wysoką i bardzo wysoką rangę zdecydowanej większości podlegającym ocenie atrybutom ważności. Między klientami banków spółdzielczych i komercyjnych występowały niewielkie różnice w ocenach ważności atrybutów.

Klienci banków spółdzielczych przywiązują nieco większą wagę do klasycznych kanałów dystrybucji. Ważny jest dla nich dostęp do placówek. Mniejsze znaczenie ma natomiast dobra bankowość internetowa i mobilna.



Rysunek 5. Ocena atrybutów banków.

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.



Rysunek 6. Ocena atrybutów banków (cz. 2)

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.

Kolejnym elementem badania była ocena atrybutów banków spółdzielczych. Wyniki badań przedstawiono na rysunkach 5 i 6.

Z badań wynika, że oceny klientów banków spółdzielczych są wyższe niż oceny klientów banków komercyjnych.

W celu pogłębienia analizy i nadania jej charakteru analizy wielowymiarowej oceny ważności atrybutów ze słabymi lub bardzo słabymi ocenami. Wyniki tej analizy zaprezentowano w tabeli 4.

**Tabela 4.** Ważność atrybutu v. oceny na poziomie słabym i bardzo słabym – odpowiedzi klientów banków spółdzielczych

Atrybut	Ważność	Ocena – słabo i bardzo słabo
Proste i jasne zasady współpracy	4,33	0%
Kompetentni pracownicy	4,29	0%
Dobra oferta rachunku bieżącego dla firm	4,25	0%
Nie ma ukrytych opłat	4,19	4%
Szybko załatwiał sprawy firmy	4,15	4%
Niskie ceny usług	4,12	6%
Dogodny dostęp do placówek	4,1	2%
Dobra bankowość internetowa	4,02	4%
Rozumie i uwzględnia potrzeby firmy	4	2%
Jest profesjonalnie zarządzany	3,98	2%
Proponuje nowe rozwiązania	3,81	10%
Dobra oferta kredytów inwestycyjnych	3,77	2%
Obsługa bez kolejek	3,75	6%
Dobra oferta oszczędnościowa dla firm	3,75	12%
Odnosi sukcesy, dynamicznie się rozwijał	3,75	0%
Ma tradycje i doświadczenie	3,71	0%
Dobra oferta kredytów obrotowych	3,69	2%
Jest zaangażowany w sprawy firmy	3,63	10%
Bank ma dedykowanych pracowników do obsługi firm	3,48	6%
Dobra bankowość mobilna	3,44	6%
Działa na rzecz społeczności lokalnej	3,37	2%

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.



Tabela 5. Ważność atrybutu v. oceny na poziomie słabym i bardzo słabym – odpowiedzi klientów banków komercyjnych

Atrybut	Ważność	Ocena – słabo i bardzo słabo
Nie ma ukrytych opłat	4,51	6%
Dobra bankowość internetowa	4,41	10%
Szybko załatwiał sprawy firmy	4,27	8%
Proste i jasne zasady współpracy	4,22	0%
Rozumie i uwzględnia potrzeby firmy	4,22	8%
Kompetentni pracownicy	4,2	2%
Jest profesjonalnie zarządzany	4,12	14%
Dobra oferta rachunku bieżącego dla firm	4,1	10%
Dobra oferta kredytów obrotowych	4	6%
Niskie ceny usług	3,84	8%
Dobra bankowość mobilna	3,8	6%
Obsługa bez kolejek	3,76	4%
Dobra oferta kredytów inwestycyjnych	3,71	8%
Dogodny dostęp do placówek	3,67	8%
Proponuje nowe rozwiązania	3,61	10%
Bank ma dedykowanych pracowników do obsługi firm	3,57	4%
Dobra oferta oszczędnościowa dla firm	3,47	10%
Jest zaangażowany w sprawy firmy	3,41	16%
Ma tradycję i doświadczenie	3,39	8%
Odnosi sukcesy, dynamicznie się rozwijał	3,35	10%
Działa na rzecz społeczności lokalnej	2,88	4%

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.

Powyższa analiza pozwoliła na określenie słabszych stron banków spółdzielczych, które powinny być obserwowane. Przedstawiono je w tabeli 6. Generalnie odsetek odpowiedzi wskazujących na słabe strony był niewielki. Przeważały oceny dobre i bardzo dobre.

Z punktu widzenia strategii biznesowych banków spółdzielczych szczególnie interesujące są odpowiedzi klientów banków komercyjnych o działających na ich terenie banku/bankach spółdzielczych. Pozyskiwanie nowych klientów (obsługiwanych obecnie przez banki komercyjne) może być problematyczne



Tabela 6. Atrybuty o relatywnie wysokiej ważności i relatywnie niskiej ocenie na tle innych ocenianych atrybutów – identyfikacja słabszych stron banków spółdzielczych

Klienci banków spółdzielczych	Klienci banków komercyjnych
Proponowanie nowych rozwiązań Oferta oszczędnościowa dla firm Zaangażowanie w sprawy firmy	Dobra bankowość internetowa Szybkość załatwiania spraw Profesjonalizm zarządzania Oferta rachunku bieżącego

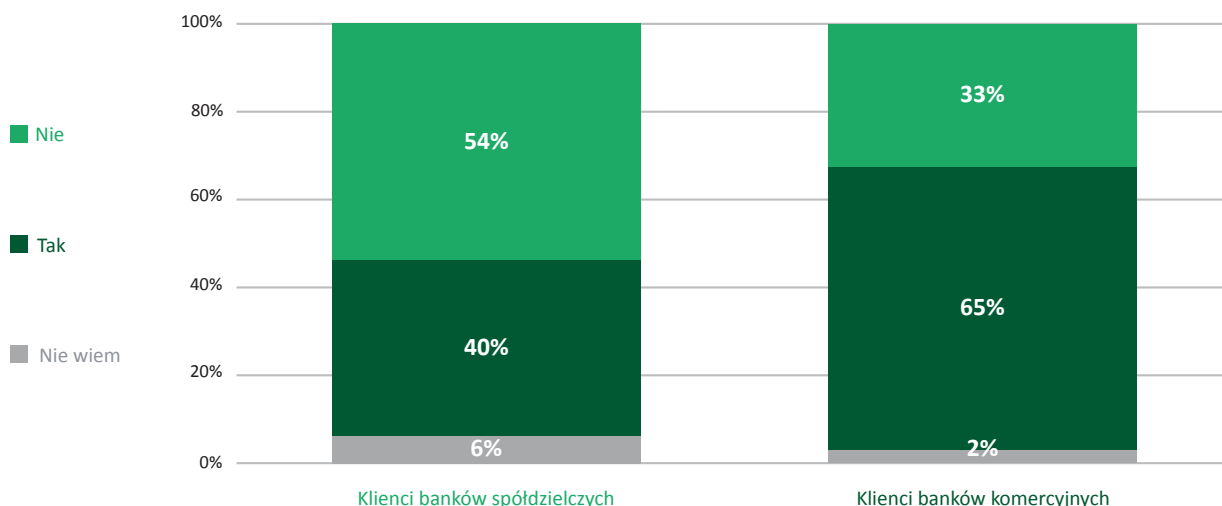
Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.

jeśli nie poprawią bankowości internetowej i szybkości załatwiania spraw.

W ramach przeprowadzonych badań poruszono również kwestię doradztwa. W zadanym przedsiębiorcom pytaniu chodziło o to, czy mają w banku, z którego usług korzystają dedykowanego do ob-

sługi ich firmy doradcę. Wyniki badania przedstawiono na rysunku 7.

Z badań wynika, że klienci banków spółdzielczych rzadziej od klientów banków komercyjnych deklarują posiadanie dedykowanego doradcy. Różnica wydaje się istotna, ponieważ w przypadku banków spółdziel-



Rysunek 7. Odsetek ankietowanych posiadających dedykowanego doradcę do obsługi bankowej firmy.

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.

czych 40 proc. klientów wskazało, że ma dedykowanego doradcę, natomiast w przypadku banków komercyjnych 65 proc.

2.3. Relacyjność banków spółdzielczych w opinii pracowników banków i przedsiębiorców

Ostatnim elementem badania była ocena relacyjności banków spółdzielczych w opinii pracowników i przedsiębiorców. Bankowość spółdzielcza tradycyjnie zalicza jest do bankowości relacyjnej, gdzie bliski kontakt z klientem odgrywa zasadniczą rolę w utrzymywaniu dotychczasowych i pozyskiwaniu nowych klientów, ale także pomaga w ocenie potrzeb klientów i pozwa-

la ograniczyć ryzyko. Relacyjność pozwala bowiem lepiej poznać profil ryzyka klienta i w większym stopniu oprzeć miękkie informacje o kliencie, co jest szczególnie ważne w ocenie ryzyka kredytowego klientów z sektora MSP.

Z tych powodów zapytano respondentów (pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych) czy banki spółdzielcze są w stosunku do przedsiębiorców relacyjne. Ogólnie ocena tego aspektu wypada pozytywnie. Z przeprowadzonych badań wynika bowiem, że 75 proc. pracowników banków komercyjnych i 92 proc. pracowników banków spółdzielczych potwierdza, że banki spółdzielcze są relacyjne w stosunku do przedsiębiorców.

Nieco inaczej przedstawiają się oceny przedsiębiorców.

Tabela 7. Relacyjność banków spółdzielczych w odpowiedziach klientów banków spółdzielczych i komercyjnych

Odpowiedzi	Banki spółdzielcze	Konkurencja
Zdecydowanie tak	31%	2%
Raczej tak	46%	14%
Raczej nie	10%	14%
Zdecydowanie nie	0%	10%
Nie rozumiem o co chodzi	6%	6%
Nie wiem	8%	53%
Razem (liczba odpowiedzi)	52	49

Źródło: Badanie ALTERUM/KANTAR.

Ze zrozumieniem hasła relacyjności nie mają problemu klienci banków spółdzielczych (31 proc. odpowiedziało, że banki spółdzielcze są relacyjne), to w przypadku klientów banków komercyjnych 53 proc. nie wiedziało, czy bank spółdzielczy funkcjonujący w ich okolicy jest relacyjny w stosunku do przedsiębiorców.

Wnioski

- Sytuacja finansowa banków spółdzielczych jest stabilna. Świadczą o tym przede wszystkim wskaźniki płynności (LCR) i adekwatności kapitałowej. Banki spółdzielcze są również dobrze wyposażone w fundusze własne, zarówno pod kątem jakości, jak i ilości. Strukturalnym problemem (nie mającym łatwego rozwiązania) jest rentowność i efektywność kosztowa sektora banków spółdzielczych. Niepokoi spadająca rentowność ROE i brak istotnego wzrostu wydajności pracy.
- Znaczenie bankowości spółdzielczej od dłuższego czasu nie uległo istotnym zmianom. Udział aktywów banków spółdzielczych w aktywach sektora bankowego pozostaje stabilny i kształtuje się na poziomie 7 proc. Podobnie zachowują się kredyty i depozyty. Znaczący wzrost odnotowano w zasadzie tylko w zakresie należności od samorządów.
- Pozytywnie należy ocenić rolę istniejących od kilku lat systemów ochrony zrzeczeń, aczkolwiek wskazane byłoby zintensyfikowanie i przyspieszenie ich prac. Obecnie systemy ochrony zrzeczeń obejmują ponad 90 proc. sektora bankowości spółdzielczej, posiadającego razem prawie 1 mld złotych funduszu pomocowego znacząco wzmacniającego stabilność obu zrzeczeń. Natomiast banki pozostające poza strukturami

IPS-ów stanowią poważne zagrożenie wizerunkowe dla całego sektora.

- Istotny wpływ na postrzeganie sektora bankowości spółdzielczej prawdopodobnie będzie miała uruchomiona w styczniu 2020 r. przymusowa restrukturyzacja banku spółdzielczego PBS. Podstawowe zagrożenia, które wyłaniają się z tego przypadku to odpływ depozytów samorządowych (możliwe, że także innej części ich współpracy z bankami) z sektora bankowości spółdzielczej oraz pogorszenie możliwości pozyskiwania finansowania z rynku obligacji.
- Analiza opinii pracowników banków spółdzielczych i banków komercyjnych dotycząca obszaru obsługi sektora MSP w bankach spółdzielczych pozwala stwierdzić, że pozytywne elementy nieznacznie przeważają na słabościach. Bardzo słabe lub słabe oceny przez pracowników banków dotyczą bankowości internetowej i mobilnej. Słabość w zakresie rozwiązań technologicznych w obszarze rozwiązań mobilnych może stanowić barierę w pozyskiwaniu nowych przedsiębiorców z pokolenia Y. Priorytetem strategicznym powinna stać się cyfryzacja banków spółdzielczych, w tym obszarze bankowości MSP.
- Wyzwaniem dla bankowości spółdzielczej jest również tzw. kapitał innowacyjny. Z odpowiedzi wynika, że banki spółdzielcze mają trudności z proponowaniem klientom nowych, innowacyjnych rozwiązań w obszarze bankowości dla MSP.
- Badania wskazują, że innym problemem w bankowości spółdzielczej jest duży odsetek rezygnacji z usług banków spółdzielczych przez przedsiębiorców; 24 proc. badanych korzystało z usług banków spółdzielczych, ale już nie korzysta.



Case study: Procesy konsolidacyjne w niemieckiej bankowości spółdzielczej



Głównym celem opracowania było przedstawienie procesów konsolidacyjnych w niemieckiej bankowości spółdzielczej ze szczególnym uwzględnieniem praktycznych aspektów procesów łączeniowych.

Wybór do badań niemieckiej bankowości spółdzielczej był podyktowany trzema przesłankami. Po pierwsze, niemiecka i polska bankowość spółdzielcza mają podobne korzenie i zbliżoną dwuszczeblową strukturę. Po drugie, niemiecki sektor bankowości spółdzielczej charakteryzuje się podobnie jak sektor polski dużym poziomem rozdrobnienia. Trzecia przesłanka wiąże się z podobieństwem zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych. Polskie i niemieckie banki spółdzielcze prowadzą działalność operacyjną w warunkach niskich stóp procentowych, presji technologicznej i regulacyjnej oraz nasilonej konkurencji ze strony dużych banków uniwersalnych.

3.1. Ilościowa analiza procesów konsolidacyjnych w niemieckiej bankowości spółdzielczej

Łączenie się dwóch lub więcej banków w celu stworzenia silniejszej instytucji kredytowej jest immanentną cechą zdecentralizowanych sektorów bankowych, do których zalicza się także niemiecki sektor bankowości spółdzielczej. Fuzje mogą mieć charakter połączeń dobrowolnych lub wynikać z trudnej sytuacji finansowej banków (lub jednego z nich). Zewnętrznemu obserwatorowi określonej fuzji trudno jest ustalić z jakiego powodu dane banki się na nią zdecydowały. Połączenie się słabego banku z silnym może uratować go przed upadłością, ale w Niemczech stosunkowo rzadko występuje taka sytuacja, dominują więc połączenia dobrowolne²⁵.

W niemieckiej bankowości spółdzielczej procesy konsolidacyjne zostały zapoczątkowane już w latach 50. XX wieku i z większym lub mniejszym natężeniem występują do dzisiaj. W wyniku konsolidacji, a nie

upadłości czy zamykania nierentownych instytucji, radykalnie zmniejszyła się liczba samodzielnych banków spółdzielczych w Niemczech, które funkcjonują tam pod różnymi markami: jako Raiffeisen Bank, Volksbank (bank ludowy), PDS Bank (dawny bank pracowników pocztowych), Sparda Bank (dawny bank kolejarzy) i inne.

O ile w 1970 r. niemiecki spółdzielczy sektor bankowy liczył 7096 banków, to na koniec 2018 r. tylko 875, ale tę liczbę na tle innych krajów europejskich ocenia się jako nadal bardzo wysoką. Na jeden bank spółdzielczy w Niemczech przypadało na koniec 2018 r. 94,6 tys. mieszkańców. W Polsce ten wskaźnik jest jeszcze niższy i wg danych na II kw. 2018 r. wynosił 69,7 tys. mieszkańców.

W latach 70 i 80. XX w. redukcji liczby autonomicznych banków spółdzielczych towarzyszył wzrost liczby spółdzielczych placówek bankowych (centrale banków spółdzielczych i ich oddziały) – zaczęła ona stopniowo się zmniejszać po 1991 roku, gdy osiągnęła rekordowy poziom 20 822 jednostek. Od roku 2000 spada też zatrudnienie w bankach spółdzielczych, natomiast systematycznie zwiększa się zagregowana suma bilansowa banków spółdzielczych (wzrosła ona nawet w kryzysowych latach 2008-2009). Ciągłe też zwiększa się liczba członków banków spółdzielczych, których w 2018 r. było 18,6 mln osób fizycznych i prawnych, tzn. trzy razy więcej niż w 1970 r.

Procesy łączeniowe w niemieckiej bankowości spółdzielczej przyczyniały się do wzrostu wydajności banków spółdzielczych. W ostatnich 10 latach wzrosła suma bilansowa przypadająca na jednego pracownika oraz wzrósł wskaźnik sumy bilansowej przypadającej na jedną placówkę banków spółdzielczych. Konsolidacja uruchamiała bowiem także procesy restrukturyzacyjne. Przykładowo liczba pracowników na jeden bank spółdzielczych nie wzrastała, pomimo zmniejszającej się liczby banków spółdzielczych w Niemczech.

²⁵ T. Maurer, Erfolgsfaktoren von Genossenschaftsbanken: Eine Analyse auf Basis von Genossenschaftsbanken, Springer Gabler, Wiesbaden 2016, s. 42-43.

**Tabela 8.** Banki spółdzielcze w Niemczech w latach 1970-2018

Rok	Liczba banków	Placówki bankowe (tys.)	Suma bilansowa (mld euro)	Pracownicy (tys.)	Liczba członków (mln)
1970	7096	18,3	39,9	b.d	6,2
1980	4226	19,8	145,2	b.d.	9,1
1990	3037	20,7	297,9	151,4	11,7
2000	1794	17,5	534,9	171,0	15,0
2001	1621	16,7	552,9	169,9	15,2
2002	1489	15,9	560,3	168,9	15,2
2003	1392	15,1	566,6	168,2	15,3
2004	1335	14,6	576,1	164,2	15,5
2005	1290	14,1	590,8	162,5	15,7
2006	1255	13,9	607,6	161,2	15,9
2007	1232	13,6	632,0	160,7	16,1
2008	1197	13,6	668,5	159,2	16,2
2009	1156	13,6	690,5	183,3	16,4
2010	1138	13,5	706,6	158,2	16,7
2011	1121	13,3	729,3	158,2	17,0
2012	1101	13,2	750,3	159,7	17,4
2013	1078	13,1	762,9	160,1	17,7
2014	1047	12,8	787,9	158,7	18,0
2015	1021	12,3	817,7	155,3	18,3
2016	972	11,8	851,2	151,0	18,4
2017	915	11,1	891,3	146,4	18,5
2018	875	10,5	935,1	142,8	18,6

Uwaga: dane od 1990 r. uwzględniają też nowe kraje związkowe

Źródło: Bundesverband der Deutschen Raiffeisenbanken und Volksbanken.

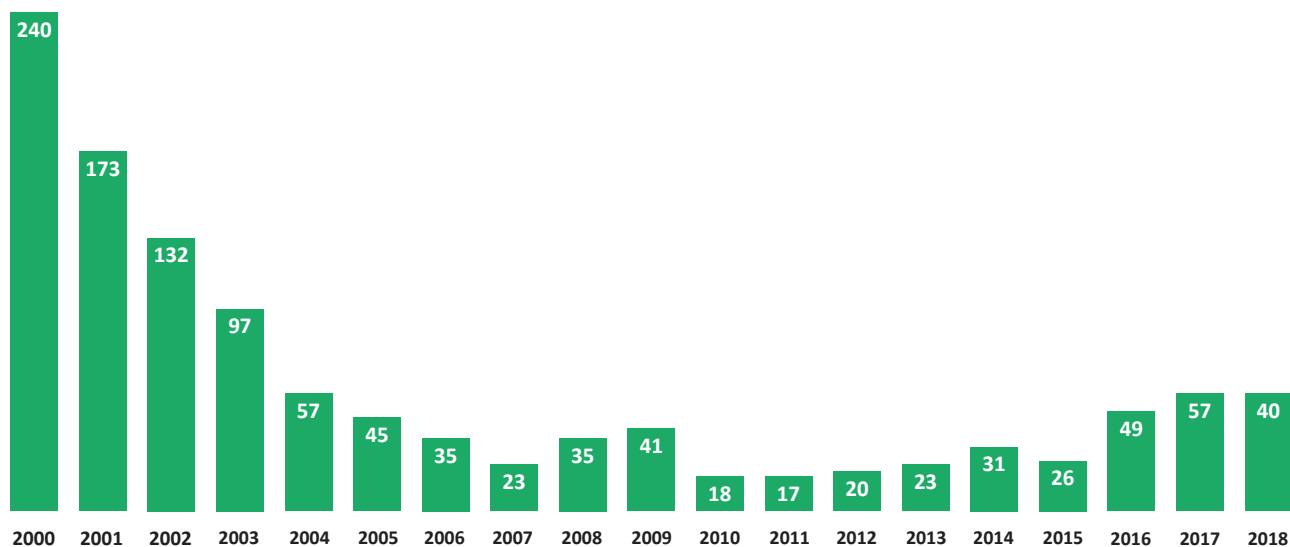
**Tabela 9.** Wskaźniki wydajności niemieckich banków spółdzielczych w latach 2008-2018

Rok	Liczba pracowników na jeden bank	Suma bilansowa na jednego pracownika w mln euro	Suma bilansowa na jedną placówkę bankową w mln euro
2008	133	4,2	49,2
2009	159	4,3	50,8
2010	139	4,4	52,3
2011	141	4,6	54,8
2012	145	4,7	56,8
2013	149	4,8	58,2
2014	152	4,9	61,6
2015	152	5,1	66,5
2016	155	5,3	72,1
2017	160	5,6	80,3

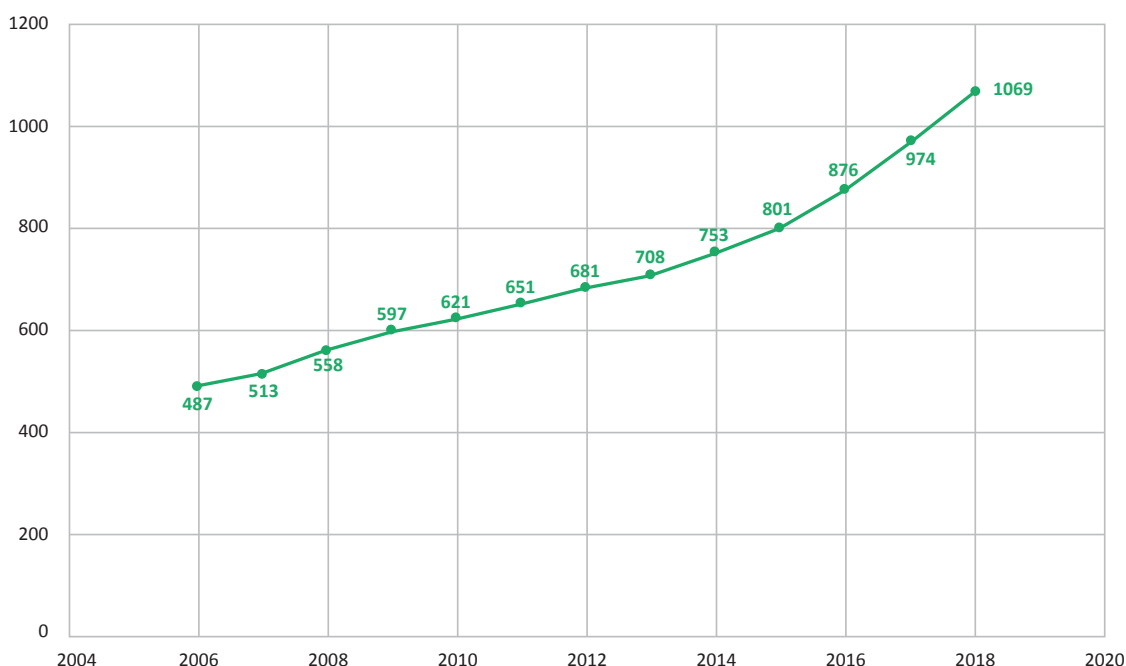
Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 1.

Liczba fuzji i przejęć w niemieckiej spółdzielczej grupie bankowej (FinanzGruppe) w poszczególnych latach ulegała dużym wahaniom. W latach siedemdziesiątych każdego roku dochodziło do ponad 200 fuzji. W okresie od 2000 r. do 2007 r. roczna liczba fuzji spadła z poziomu 240 do 23, następnie w trudnych dla banków latach 2008-2009 zwiększyła się

odpowiednio do 35 i 41 fuzji, po czym do 2015 roku utrzymywała się na stosunkowo niskim poziomie. W 2016 roku tempo procesów konsolidacyjnych znowu uległo wyraźnemu przyspieszeniu. Łącznie w obecnej dekadzie odnotowano już 281 fuzji banków spółdzielczych (zob. rys. 8). Ostatnie trzy lata to 146 połączeń.

**Rysunek 8.** Liczba fuzji i przejęć w niemieckim sektorze bankowości spółdzielczej w latach 2000–2018.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/875677/umfrage/anzahl-der-fusionen-bei-den-volksbanken-und-raiffeisenbanken/> (dostęp: 20.12.2019).



Rysunek 9. Średnia suma bilansowa niemieckich banków spółdzielczych w latach 2006-2018 w mln euro.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych BVR.

W wyniku procesów konsolidacyjnych zwiększyła się średnia wielkość banku. Średnia suma bilansowa wzrosła z 487 mln euro w 2006 r. do 1 069 mln euro na koniec 2018 r., przy czym aktywa największego banku spółdzielczego – Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG Düsseldorf miały wartość 45,6 mld euro, a najmniejszego – Raiffeisenbank eG, Struvenhütten tylko 19,8 mln euro.

W mniejszym stopniu wzrosła przeciętna liczba placówek w niemieckim banku spółdzielczym – z 11 w 2006 r. do 12 w 2018 r., zaś przeciętne zatrudnienie w tym okresie zwiększyło się ze 128 osób do 163 osób, a liczba członków z 12,7 tys. do 23,1 tys.

3.2. Przyczyny nasilania się fuzji w spółdzielczym sektorze bankowym w Niemczech

W ostatnich kilkunastu latach ewoluowały także przyczyny i motywy fuzji w bankach spółdzielczych. W przeszłości najczęściej były one wymuszone trudnościami w zakresie spełnienia wymogów nadzorczych dotyczących funduszy własnych i płynności finansowej oraz spowodowane były trudną sytuacją finansową i wynikały też z małych rozmiarów banków, które nie były w stanie samodzielnie funkcjonować efektywnie na rynku. Obecnie łączą się przede wszystkim większe banki spółdzielcze w dobrej sytuacji ekonomiczno-finansowej, które nie mają problemów ze spełnieniem norm ostrożnościowych, ale łącząc siły i stawiając ra-

zem czoła współczesnym wyzwaniom, chcą osiągnąć jeszcze więcej. Można więc stwierdzić, że dominują pozytywne motywy procesów łączeniowych.

W wyniku fuzji niejednokrotnie powstają duże banki spółdzielcze, które zatrudniają kilkaset pracowników i dysponują sumą bilansową o wartości kilku miliardów euro. Już chociażby z powodu większych rozmiarów łączących się banków przeprowadzenie fuzji stanowi skomplikowany proces. Trzeba przy tym pamiętać, że banki także w czasie dokonywania fuzji muszą sprawnie obsługiwać klientów i spełniać wszystkie standardy nadzorcze.

Pomimo, że łączące się w Niemczech banki spółdzielcze są w dobrej sytuacji finansowej, to jednak środowisko zewnętrzne i wewnętrzne wywiera silną presję na łączenie się banków.

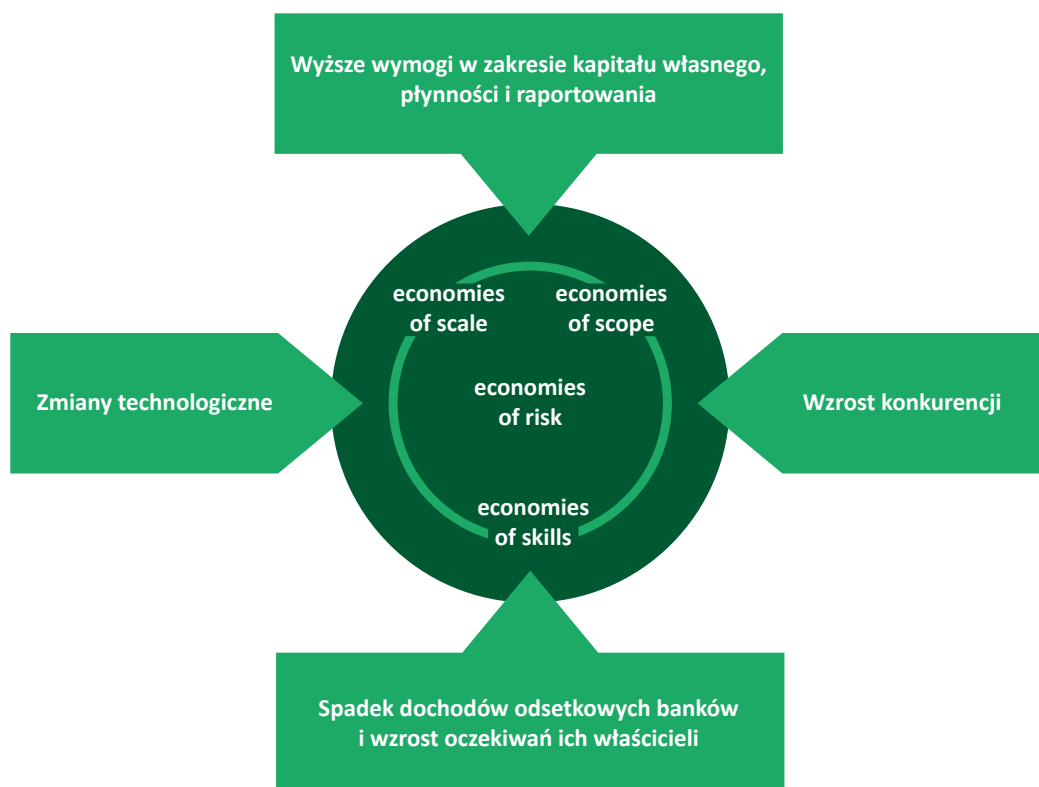
Można wskazać kilka istotnych przyczyn procesów łączeniowych w spółdzielczym sektorze bankowym w Niemczech:

- utrzymujące się od dłuższego czasu w strefie euro niskie stopy procentowe, które prowadzą do zmniejszenia dochodów odsetkowych z realizacji dominujących w bankach spółdzielczych klasycznych transakcji bankowych. Niskie stopy procentowe skłaniają banki do poszukiwania efektów skali, zwiększania dochodów pozaodsetkowych, a przede wszystkim do poszukiwania oszczędności w dziedzinie kosztów administracyjnych.

- wzrost na skutek globalnego kryzysu finansowego wymogów kapitałowych i w zakresie płynności finansowej i biurokracji związanej z nowymi regulacjami unijnymi. Szczególnie uciążliwe jest składanie różnorodnych raportów do Europejskiego Banku Centralnego, np. przy kredytach powyżej 50 tys. euro banki muszą przekazywać do EBC ponad sto różnych danych (informacji). Wymaga to angażowania do ich sporządzenia wielu specjalistów, na co nie mogą sobie pozwolić małe banki.
- silna presja członków banku spółdzielczego na dywidendę, a wszystkich klientów na ciągle podnoszenie jakości oferowanych przez nie usług. Członkostwo w Niemczech jest bardzo popularne. Ich rola w kreowaniu wzrostu banków spółdzielczych jest znacznie większa niż w Polsce.
- konieczność wprowadzenia nowoczesnych technologii (digitalizacja transakcji bankowych), które wymagają wysokich i trudnych do udźwignięcia przez małe banki nakładów inwestycyjnych, ciągłego szkolenia bankowych opiekunów klientów i pracowników back office oraz angażowania jako doradców wysoko opłacanych informatyków.
- wzrost konkurencji bezpośredniej na rynku usług bankowych ze strony banków uniwersalnych oraz w wyniku pojawienia się fintechów.
- zmiany demograficzne w społeczeństwie niemieckim, takie jak starzenie się ludności i spadek liczby mieszkańców wsi oraz osób zatrudnionych w rolnictwie, co utrudnia bankom spółdzielczym zwiększanie dochodów z ich tradycyjnych operacji bankowych i zmusza je do ciągłego poszerzenia palety oferowanych produktów i wchodzenia ze swoją działalnością na nowe tereny, z czym związana jest konieczność zatrudniania określonych specjalistów.
- konieczność przezwyciężenia poprzez fuzję problemów związanych z pozyskiwaniem wysokiej klasy specjalistów i zaradzenie sytuacji w małych bankach, że na nielicznych pracowników szczebla kierowniczego nakłada się coraz więcej obowiązków i nie ma kto ich zastąpić w przypadku absencji chorobowej.

Wymienione czynniki oddziałują na banki spółdzielcze z różną siłą. Obecnie silną presję konsolidacyjną wywołują koszty regulacyjne i nakłady technologiczne.

Z powyższych uwarunkowań funkcjonowania banków spółdzielczych zdaje sobie sprawę także niemiecki nadzór bankowy, który w konsekwencji wywiera silną presję szczególnie na mniejsze banki, aby się łączyły w większe podmioty bankowe. Najważniejsze przyczyny fuzji i oczekiwane stąd korzyści przedstawiono na rysunku 10.



Rysunek 10. Przyczyny fuzji i motywy fuzji banków spółdzielczych.

Źródło: J. Spandau, *Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Eine erfolgreiche Strategie?*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 92, IfG Münster 2010, s. 4.



Głównym motywem mikroekonomicznym współczesnych fuzji bankowych jest dążenie do uzyskania efektu synergii, czyli zwielokrotnionych korzyści dzięki połączeniu potencjału ludzkiego i materialnego dokonujących fuzji banków. Źródłem korzyści są niżej

przedstawione efekty. Należy podkreślić, że w wyniku fuzji korzyści nie uzyskuje się automatycznie, ale ich efektywność w dużym stopniu zależy od umiejętnego kierowania i realizacji procesu połączenia dwóch lub więcej banków.



Rysunek 11. Korzyści z fuzji (efekt synergii).

Źródło: J. Spendau, *Fusionen im genossenschaftlichen Finanzverband, Eine erfolgreiche Strategie*, op. cit, s.11.

Z reguły efekty synergiczne fuzji, jeżeli w ogóle występują, to zauważalne są dopiero w dłuższym okresie, natomiast na krótką metę pociągają za sobą wzrost kosztów prowadzenia działalności bankowej. Utrudnia to jednoznaczną ocenę fuzji i przejęć.

Generalnie można przyjąć, że motywy fuzji niemieckich banków spółdzielczych nie odbiegają zasadniczo od typowych motywów przyświecających tego typu procesom. Zalicza się do nich synergia kosztowa (redukcję kosztów), wzrost dochodów, wymianę doświadczeń, rozwój oferty produktowej i poszerzenie sieci sprzedaży²⁶.

3.3. Przykład połączenia dwóch banków spółdzielczych i powstanie nowego banku²⁷

Procesy konsolidacyjne w niemieckiej bankowości spółdzielczej przyjmują różny charakter. Mogą polegać na klasycznych przejęciach lub powstawaniu w wyniku połączenia nowej instytucji finansowej/banku. Dochodzi również do procesów konsolidacyjnych obejmujących więcej niż dwa banki spółdzielcze²⁸. Poniżej przedstawiono przykładowy przebieg jednego z procesów połączenia dwóch banków.

W 2019 r. połączyły się w Niemczech dwa banki spółdzielcze na północy Niemiec:

Volksbank Pinneberg Elmshorn i Raiffeisennank Bad Bramstedt. W efekcie powstał silny bank VR Bank w Holsztynie z siedzibą w Pinneburgu. Proces połączeniowy

²⁷ Informacje na temat połączenia i przewidywanych korzyści opracowano na podstawie: <https://www.vrbank-in-holstein.de/wir-fuer-sie/fusion.html>

²⁸ <https://www.sauerlandkurier.de/hochsauerlandkreis/eslohe/fusion-drei-genossenschaftsbanken-reiste-eslohe-marsberg-o-eventrop-rechtlich-vollzogen-12990428.html>

²⁶ A. Wiczorek, Charakterystyka fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym, *Bank i Kredyt* 49 (2), 2018, s. 172.

rozpoczął się od spotkania zarządów tych banków w sprawie fuzji w listopadzie 2018 r. W lutym spośród 190 propozycji nazwy banku, który miał powstać w wyniku fuzji, wybrano nazwę VR Bank w Holsztynie. W lipcu 2019 r. zebrania przedstawicieli obu banków większością głosów zdecydowały o fuzji ich banków. 11 października 2019 r. zarejestrowany został w Rejestrze Spółdzielni nowy bank. Techniczne połączenie obu banków nastąpiło podczas weekendu 25-27 października 2019 r.

Oba banki były w dobrej kondycji finansowej. Nie było więc żadnego przymusu połączenia się. U podstaw fuzji leżało dążenie do zwiększenia siły rynkowej, łatwiejsze sprostanie wymogom ostrożnościowym i zwiększenie

możliwości banku w zakresie oferowania specjalistycznych produktów. Tradycyjne atuty bankowości spółdzielczej takie jak indywidualne doradzanie klientom w sprawach finansowych i bycie blisko klientów w wyniku fuzji nie ucierpiały. Nowy bank, tak jak jego poprzednicy, będzie utrzymywał bliskie kontakty ze szkołami z terenu swojej działalności, organizacjami społecznymi i instytucjami samorządowymi.

Z informacji zawartych w tabeli 10. wynika, że łączące się banki charakteryzowały się zróżnicowaną wielkością. Suma bilansowa różniła się pod względem wielkości prawie czterokrotnie. Różnice w wielkości łączących się banków ukazano w tabeli 11.

Tabela 10. Wybrane informacje na temat łączących się banków spółdzielczych (stan na koniec 2018 r.)

Elementy	Volksbank Pinneberg-Elmshorn eG	Raiffeisenbank eG, Bad Bramstedt	VR Bank in Holstein eG
Suma bilansowa (mld euro)	2,3	0,6	2,8
Kredyty (mld euro)	1,4	0,4	1,8
Depozyty (mld euro)	1,7	0,4	2,1
Placówki	18	12	30
Członkowie	43.362	10.099	53.461
Klienci	92.074	27.101	119.175
Pracownicy	360	116	476

Źródło: <https://www.vrbank-in-holstein.de/wir-fuer-sie/fusion.html>

Tabela 11. Różnice pod względem wielkości łączących się banków

Elementy	Iloraz
Suma bilansowa (mld euro)	3,8
Kredyty (mld euro)	3,5
Depozyty (mld euro)	4,3
Placówki	1,5
Członkowie	4,3
Klienci	3,4
Pracownicy	3,1

Źródło: Obliczenia na podstawie danych z tabeli 3.



Łączące się banki wskazywały na korzyści z połączenia, które będą dotyczyły regionu działania, członków, klientów i pracowników. Oczekuje się, że nowy, silniejszy bank o silnym regionalnym zakorzenieniu będzie przede wszystkim atrakcyjnym partnerem dla swoich członków i klientów.

Za podstawowe korzyści dla członków i klientów uznano:

1. postawienie do dyspozycji klientów większej sieci dystrybucji stacjonarnej, znajdującej się blisko miejsc zamieszkania klientów i lokalnych przedsiębiorców,
2. utrzymanie bliskich i opartych na zaufaniu kontaktów z klientami sprzyjających szybkiemu podejmowaniu decyzji,
3. niepokrywającą się lokalizację placówek obu banków (nie ma więc potrzeby zamykania dublujących się placówek),
4. poprawę jakości usług doradczych dzięki specjalistycznej wiedzy doradców bankowych,
5. dzięki oszczędnościom w sferze administracyjnej bank może poświęcać więcej czasu i wysiłków na sprzedaż produktów bankowych i doradzanie klientom w sprawach finansowych,
6. umocnienie pozycji konkurencyjnej banku dzięki poprawie struktury kosztów działalności bankowej,
7. wzrost możliwości finansowania banku w jego silne strony
8. wierność zasadniczym wartościom spółdzielczym takim jak partnerstwo, uczciwość, bliskość i elastyczność działania.

Korzyści dla regionu określono w następujący sposób:

1. bank pozostanie nadal spółdzielczym bankiem, który bardzo dobrze zna swoich klientów, jest ich sąsiadem i zna uwarunkowania gospodarcze regionu, w którym prowadzi działalność biznesową,
2. bank będzie nadal niezawodnym partnerem biznesowym i oferentem szerokiej palety usług bankowych,
3. bank będzie nadal dużą wagę przywiązywał do wspierania na swoim terenie kultury, sportu, sztuki i działalności socjalnej, współpracując intensywnie z lokalnymi władzami i instytucjami.

Korzyści z połączenia odniosą również pracownicy banku, ponieważ:

1. bank po połączeniu nie zakłada redukcji miejsc pracy, pozostanie pewnym miejscem pracy dla zatrudnionych w nim mężczyzn i kobiet,
2. bank oferuje pracownikom ciekawe miejsce pracy, bogate świadczenia socjalne,
3. w wyniku postępującej specjalizacji zadań, bank zwiększy wydatki na specjalistyczne szkolenia i podnoszenie kwalifikacji,
4. bank będzie stwarzał nadal młodym ludziom możliwości zdobycia zawodu bankowca w ramach dualnego systemu kształcenia zawodowego.

Siedzibą nowego banku jest Pinneberg. Wszyscy członkowie zarządu dwóch połączonych banków weszli do zarządu nowego banku. Do rady nadzorczej nowego banku mogli wejść wszyscy członkowie rad obu banków (jeżeli nie osiągnęli wieku emerytalnego i wyrazili na to zgodę).

3.4. Praktyczne aspekty fuzji banków spółdzielczych – doświadczenia niemieckie

Na temat fuzji krąży wiele mitów, które utrudniają rzeczowe podejście do tego zjawiska. Za takie należy uznać następujące opinie o fuzjach: „W fuzji wykorzystuje się najlepsze praktyki każdego uczestnika”. „Fuzja niewiele zmieni, gdy chodzi o sytuację pracowników i klientów”. „Zmiany są potrzebne tylko z powodu realizowanej fuzji”. „Wszystkie problemy związane z fuzją da się rozwiązać w ciągu sześciu miesięcy”.

Rzeczywistość fuzji bankowych jest zupełnie inna, np. już sama zapowiedź fuzji wywołuje u pracowników wszystkich szczebli obawę przed utratą miejsca pracy. Często uważają oni, że fuzje są niepotrzebne, a korzystne zmiany w banku mogą nastąpić także bez dokonywania fuzji ich banku z inną spółdzielnią kredytową.

Cały proces przeprowadzenia fuzji trwa długo i często nie zamyka się w jednym roku. Szczególnie wiele czasu wymaga unifikacja kultury organizacyjnej w zintegrowanym banku. Kluczową rolę w pomyślnej realizacji fuzji bankowej pełnią najpierw zarządy banków decydujących się na fuzję, a następnie kierownictwo powiększonego (przejmującego) banku. Oczywiście rady nadzorcze banków muszą być informowane o planowanych i realizowanych przedsięwzięciach. Fuzję poprzedza sondowanie możliwości dokonania fuzji z drugim bankiem, przy czym najczęściej w grę wchodzi sąsiedni bank, połączone ze wstępnym badaniem potencjalnego kandydata do fuzji pod kątem jego zainteresowania połączeniem się z określonym bankiem.

Już na tym etapie strony muszą sobie odpowiedzieć na szereg pytań:

1. Jakie główne argumenty przemawiają na rzecz fuzji banków?
2. Jakie cele i efekty zamierzamy osiągnąć?
3. Jaką przyjmimy narrację i w jaki sposób będziemy komunikować?
4. Jaki bank będzie bankiem przejmującym, a jaki przejmowanym, czy raczej decydujemy się na utworzenie nowej instytucji?
5. Jak się będzie nazywał bank spółdzielczy po fuzji. W jaki sposób wybierzemy nazwę dla nowego banku?
6. Jaką strategię rozwojową będziemy realizować po połączeniu?
7. Gdzie będzie mieścić się jego centrala i w jakich miejscowościach będą zlokalizowane oddziały?
8. Jaki będzie skład nowego zarządu i rady nadzorczej powiększonego banku?
9. W jaki sposób poszanowane będą interesy „małego” banku i jego pracowników?
10. W jakim czasie planuje się przeprowadzić fuzję?

Powyższy zestaw pytań wskazuje, że sukces fuzji w dużym stopniu zależy od jej prawidłowego zaplanowania i wdrożenia wcześniej przygotowanego planu integracji. Niezbędne jest również zaangażowanie kierownictwa w proces połączeniowy. Częstym błędem jest bowiem koncentracja na samym procesie konsolidacyjnym. Prawdziwa konsolidacja zaczyna się natomiast dopiero po prawnym połączeniu podmiotów.

Aby doszło do fuzji, gremia kierownicze łączących się banków muszą osiągnąć konsensus w najważniejszych sprawach. Łatwiej jest o to w sytuacji, gdy członkowie zarządu tych banków już się dobrze znają z dotychczasowej współpracy i współgra między nimi „chemia”. Należy też mieć na uwadze to, że menedżerowie przy fuzjach uwzględniają nie tylko interesy banku i jego członków, ale też własne interesy i oczekiwania. Szybciej dochodzi do przejęcia danego banku, gdy jego zarząd tworzą osoby, które wkrótce mają przejść na emeryturę, a trzeba podkreślić, że generalnie niemieckimi bankami spółdzielczymi kierują osoby starsze. Dopiero po „dogadaniu” się zarządów banków w zasadniczych aspektach fuzji należy włączyć do zespołu przygotowującego fuzję pozostały

personel kierowniczy i przedstawiciele pracowników. Zgodnie z obowiązującymi w Niemczech regulacjami nadzorczymi bank przed realizacją fuzji z drugim bankiem musi opracować koncepcję całego przedsięwzięcia, w której przedstawione będą strategiczne cele powiększonego banku, planowana wielkość i struktura jego aktywów i pasywów oraz oczekiwane przychody i koszty funkcjonowania.

Fuzje stanowią dla banków spółdzielczych ogromne wyzwanie. Łączące się banki przygotowują kompleksowy plan fuzji i konsekwentnie go realizują, nie zaniedbując przy tym bieżącej działalności operacyjnej i dokładając wszelkich starań, aby klienci byli zadowoleni z oferowanego im serwisu. Bank łatwiej sprostą tym zadaniom wtedy, gdy w procesie fuzji uwzględni się czynniki decydujące o jej sukcesie.

Doradcy z firmy konsultingowej *compentus* w Stuttgarcie specjalizującej się we wspieraniu fuzji bankowych wymieniają dziesięć takich czynników²⁹:

1. Przekonanie wszystkich grup interesu w łączących się bankach (stakeholders), że planowana fuzja będzie dla nich korzystna. Szczególnie ważne jest to dla pracowników, którzy powinni wiedzieć, w jakim kierunku będzie rozwijał się bank przejmujący lub utworzony w wyniku fuzji nowy bank spółdzielczy.
2. Przygotowanie realistycznego i ambitnego planu przeprowadzenia fuzji. Plan ten oprócz wspólnej strategii powinien określać strukturę organizacyjną i najważniejsze procedury w zintegrowanym banku oraz zawierać harmonogram realizacji poszczególnych etapów fuzji.
3. Wybór według przejrzystych kryteriów już na wczesnym etapie przygotowania planu fuzji kadry kierowniczej najwyższego szczebla zintegrowanego banku, która następnie wskaże kierowników drugiego szczebla.
4. Określenie i realizacja efektów synergicznych. Powiększony w wyniku fuzji bank powinien zadbać o optymalną alokację zasobów oraz ustalić, w jakich obszarach i w jakim czasie można poczynić oszczędności na kosztach i uzyskać wzrost przychodów. Planowane efekty synergiczne należy uzgodnić z kierownikami drugiego szczebla oraz wyznaczyć działania i środki niezbędne do ich uzyskania.
5. Przygotowanie wskazówek, czyli swego rodzaju podręcznika, do wypracowania struktury organi-

²⁹ *Erfolgsfaktoren im Fusionsprozess bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen*, Horvath & Partner GmbH, White Paper, Düsseldorf 2015, s. 2-6.



zacyjnej i procedur dla powstałego w wyniku fuzji banku. Koniecznie trzeba powołać spośród pracowników łączących się banków zespół, który nie tylko będzie na bieżąco informowany przez kierownictwo o przebiegu fuzji, ale będzie aktywnie uczestniczył w całym procesie jej realizacji.

6. Uwzględnienie przy tworzeniu docelowej struktury organizacyjnej nowego banku nie tylko dotychczasowej struktury organizacyjnej łączących się banków, ale również najnowszych trendów występujących na rynku usług bankowych. W tym celu należy polecić odpowiedniej komórce sztabowej zebranie informacji o kierunkach rozwoju współczesnej bankowości (np. informacji na temat tendencji w zakresie kształtowania się kanałów dystrybucji czy informatyzacji produktów bankowych), które po uzgodnieniu z zarządem powinny być przekazane zespołowi przygotowującemu rozwiązania organizacyjne dla nowego banku.
7. Energiczne sterowanie procesem fuzji i controlling w zakresie podejmowanych działań. Fuzja banków ze względu na złożony i wielopłaszczyznowy charakter stanowi duże wyzwanie dla zespołu ją realizującego. Dlatego wymaga energicznego kierowania i sprawnego controllingu. Regularne raportowanie kierownictwu banku przez zespół roboczy o występującym ryzyku i odchyleniach od przyjętego planu fuzji ułatwia szybkie przeciwdziałanie niepożądanym zjawiskom w procesie łączenia się banków.
8. Konieczność zmiany sposobu kierowania bankiem. Kolejnym dużym wyzwaniem dla łączących się banków jest ujednolicenie ich kultury organizacyjnej. Potrzebne jest tutaj *due diligence* w obszarze kultury przedsiębiorstwa bankowego które stanowi podstawę nowej koncepcji kierowania personelem bankowym. Należy dobrze przygotować pracowników do nadchodzących zmian i stworzyć im możliwość aktywnego współuczestniczenia w procesie fuzji. Służą temu odpowiednie warsztaty i dialog kierownictwa banku z pracownikami. Tą drogą można bowiem wyjaśnić, jaki będzie status pracowników w nowym banku i rozwiązać obawy zatrudnionych osób dotyczące ich przyszłej pracy.
9. Przygotowanie planu regularnego informowania wszystkich grup interesu, a więc właścicieli banku, pracowników i klientów o zmianach, jakie spowoduje fuzja, co pozwoli im odpowiednio identyfikować się z nowo utworzonym bankiem.
10. Opracowanie planu priorytetów działań i harmonogramu realizacji fuzji wraz z niezbędnymi szkoleniami dla pracowników łączących się banków.

Do najtrudniejszych problemów wymagających rozwiązania w trakcie fuzji bankowej należą: obsada stanowisk menedżerskich w nowo utworzonym banku, ewentualna likwidacja nieefektywnych placówek bankowych i redukcja personelu. W związku z tworzeniem poprzez fuzję dużych banków spółdzielczych rodzą się obawy, że menedżerowie wywodzący się z personelu w starych bankach nie będą w stanie sprostać zadaniom kierowniczym w nowym banku, a zatem konieczne będzie pozyskanie kadry kierowniczej z zewnątrz.

Zamykanie placówek bankowych, jeżeli to nie dotyczy placówek dublujących się, często napotyka silny opór ze strony członków banku, którzy nie chcą utracić dotychczasowej placówki bankowej blisko ich miejsca zamieszkania. W małych bankach spółdzielczych relacje między kierownictwem a pracownikami szczebla wykonawczego, którymi często są osoby o długim stażu pracy, z reguły są znacznie silniejsze niż w dużych bankach komercyjnych, co utrudnia ze względów psychologicznych zwolnienie ich z pracy w sytuacji gdy okazują się oni niepotrzebni w zintegrowanym banku.

Podsumowując, w ujęciu praktycznym sukces fuzji uwarunkowany jest stosunkowo dużym zbiorem czynników. Duże znaczenie ma przekonanie pracowników do procesu fuzji. Z praktycznego punktu widzenia obok odpowiedniego przygotowania procesu połączenia i wdrożenia planu integracji banków, istotne znaczenie ma także zarządzanie ryzykiem w procesie łączeniowym.

Ocena procesu konsolidacji i czynniki sukcesu w świetle doświadczeń niemieckich – podsumowanie

1. W Niemczech ocena procesów konsolidacyjnych banków spółdzielczych nie jest ani jednoznacznie pozytywna, ani negatywna. Jednak z rozmów przeprowadzonych w BVR wynika, że znaczna część fuzji w sektorze spółdzielczym nie kończy się jednoznacznym sukcesem rozumianym w kategoriach osiągnięcia wszystkich zaplanowanych synergii, a więc obniżenia kosztów działania banku w relacji do sumy bilansowej, zwiększenia sprzedaży produktów bankowych w przeliczeniu na jednego pracownika i na jedną placówkę bankową oraz poprawienia wskaźników rentowności. Natomiast nie ma zasadniczo problemów z ujednoliceniem systemów informatycznych i kultury organizacyjnej w powstałym w wyniku fuzji banku, ponieważ pod tym względem niemieckie banki spółdzielcze są do siebie bardziej podobne niż polskie. Stosunkowo łatwe do osiągnięcia wydaje się również zmniejszenie kosztów administracyjnych i przesunięcie pracowników dotychczas zaangażowanych

w sprawy niezwiązane ze sprzedażą na stanowiska doradcze i w ten sposób uzyskanie wyraźnej poprawy w strukturze zatrudnienia.

2. Na rynku niemieckim można zauważyć następującą prawidłowość: im większy jest bank przejmujący w stosunku do banku przejmowanego, tym większe korzyści odnosi się z fuzji.
3. Jednoznaczną ocenę procesów konsolidacyjnych utrudnia fakt, że nie ma prostej zależności pomiędzy wzrostem wielkości po połączeniu a wzrostem rentowności. W przypadku banków spółdzielczych dochodzi jeszcze kolejny aspekt związany z tym, że połączenie banków i powstanie nowej, większej instytucji kredytowej może prowadzić do odchodzenia od tradycyjnych zasad bankowości spółdzielczej i utraty lokalnego charakteru. Dlatego pojawiają się również skrajne opinie, wskazujące, że konsolidacja to koniec bankowości spółdzielczej i modelu zdecentralizowanej bankowości³⁰. Ryzyko odchodzenia od lokalnego charakteru może jednak być przeszacowane. Fuzje banków spółdzielczych dotyczą bowiem banków działających blisko siebie.
4. W Niemczech silną presję na konsolidację wywiera instytucja nadzorująca banki. Podstawową motywacją wydaje się być chęć wzmocnienia niemieckiej bankowości spółdzielczej w obliczu dynamicznych zmian technologicznych i regulacyjnych. Przesłanką konsolidacji jest również rozdrobnienie niemieckiej bankowości spółdzielczej.
5. Dokonywaniem połączeń z reguły najbardziej zainteresowani są przedstawiciele zarządów i kierownicy banku przejmującego oraz ich najwięksi klienci. Natomiast na przeciwnym biegunie znajdują się pracownicy, klienci i członkowie banku przejmowanego. W wyniku połączenia w miejsce dwóch zarządów powstaje jeden, podobnie jest z radami nadzorczymi. Analizowane w opracowaniu przypadki połączeń banków spółdzielczych w Niemczech pozwalają stwierdzić, że dąży się do zachowania w nowym banku dotychczasowych zarządów i rad nadzorczych.
6. Połączenie ma sens, jeśli przynosi wymierne efekty finansowe. Podstawową korzyścią powinien być wzrost rentowności. Sukces połączenia w bankowości spółdzielczej zależy od osiągnięcia synergii kosztowej. Można to osiągnąć poprzez ograniczenie zatrudnienia w obszarze *back office* w zintegrowanym banku. Niektórzy niemieccy naukowcy podkreślają,

że nawet jeśli konsolidacja nie spowoduje zwiększenia wydajności w działalności operacyjnej to większy bank będzie lepiej radził sobie z presją regulacyjną³¹.

7. Sukces połączenia zależy również od uwzględnienia w procesie konsolidacyjnym interesów pracowników. Nieprzypadkowo w wielu procesach łączeń niemieckich banków spółdzielczych podkreśla się bezpieczeństwo miejsc pracy. W zintegrowanym banku ze względu na większe możliwości finansowe pracownicy, którzy nie utracą pracy w wyniku fuzji, mogą częściej uczestniczyć w szkoleniach i mają lepsze warunki rozwoju zawodowego i osobistego niż mieli w swoich bankach przed fuzją.
8. Fuzje mogą prowadzić do poszerzenia i większego zróżnicowania palety oferowanych produktów, co jest korzystne dla powiększonego banku (wzrost sprzedaży, większa dywersyfikacja ryzyka). Taki bank mając wyższe fundusze własne, może udzielać większych kredytów, przez co staje się atrakcyjny także dla większych przedsiębiorstw. Jednakże koncentracja banku na obsłudze dużych klientów, może ograniczyć podaż kredytów dla małych podmiotów, którzy mogą tym poczuć się pokrzywdzeni.
9. Zwolennicy tradycyjnych banków spółdzielczych, które były blisko swoich klientów, ze względu na małe rozmiary miały przejrzystą strukturę organizacyjną i bardzo dobrze znały swoich klientów i lokalne uwarunkowania gospodarcze, ubolewają, że banki spółdzielcze w wyniku fuzji odchodzą od tradycyjnych wartości ruchu spółdzielczego. Centrala zintegrowanego banku oddala się bowiem od klientów banku przejętego, osłabieniu ulegają więc relacje z klientami i zmniejszają się możliwości banku w zakresie sprzedaży krzyżowej. Jednocześnie konieczność utworzenia w większym banku dodatkowego szczebla decyzyjnego pogarsza przejrzystość jego struktury organizacyjnej i tym samym zmniejsza jego elastyczność i wydłuża czas podejmowania decyzji kredytowych. Duże banki spółdzielcze tracą swój spółdzielczy charakter i upodabniają się do banków komercyjnych. Tradycyjne wartości spółdzielcze były silnym atutem banków spółdzielczych, które przyciągały członków i klientów, wzmacniały ich pozycję konkurencyjną na rynku. Odejście od tych wartości musi rodzić obawy o przyszłość spółdzielczego sektora bankowego w Niemczech³².

³⁰ https://www.focus.de/finanzen/banken/einst-7096-filialen-jetzt-nur-noch-915-filialen-sterben-weg-aufsicht-zwingt-volksbanken-zu-gefaehrlichen-fusionen_id_9720047.html

³¹ Zob. E. Atzler, Es droht das große Bankensterben, Handelsblatt, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/sparkassen-und-volksbanken-es-droht-das-grosse-bankensterben/19825552.html>

³² Szerzej zob. V. Arts, *Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue*, ifg, Münster 2016.



Case study: Ewolucja węgierskiej bankowości spółdzielczej: od rozdrobnionej, prywatnej bankowości spółdzielczej do odgórnej konsolidacji sektora i jego likwidacji



Węgry są ważnym krajem w Europie Środkowo-Wschodniej z prawie 10 mln populacją. Bankowość spółdzielcza na obszarze dzisiejszych Węgier powstała w drugiej połowie XIX w. i rozwijała się wg koncepcji Raiffeisena.

Węgierska bankowość spółdzielcza wykazywała wiele podobieństw do polskiego sektora bankowości spółdzielczej. Podobnie jak w Polsce, na Węgrzech wykształcił się dwustopniowy system bankowości spółdzielczej/spółdzielni oszczędnościowych z wyodrębnioną instytucją centralną. Węgierska bankowość spółdzielcza była przez lata oparta na niewielkich instytucjach o charakterze lokalnym. Ich usługi koncentrowały się na działalności depozytowo-kredytowej. Zbliżony do polskiego był również udział węgierskich banków spółdzielczych w aktywach węgierskiego sektora bankowego.

Podobnie jak w Polsce na Węgrzech kluczową rolę w rozwoju sektora bankowego w ostatnich 30 latach odegrał kapitał zagraniczny. Duża rola banków zagranicznych stała się w obu krajach ważnym elementem działań rządowych motywowanych chęcią zmniejszenia roli banków zagranicznych. W przypadku Węgier proces „rewęgieryzacji” sektora bankowego wiązał się również z konsolidacją bankowości spółdzielczej.

Celem case study jest przedstawienie rozwoju węgierskiej bankowości spółdzielczej od początku transformacji gospodarczej, aż do jej praktycznego końca, który nastąpił pod koniec 2019 r. Uwagę w opracowaniu skupiono na procesach konsolidacyjnych i nacjonalizacyjnych.

4.1. Początki węgierskich spółdzielni oszczędnościowych

U progu zapoczątkowanej na początku lat 90. transformacji gospodarczej istniało 260 spółdzielni oszczędnościowych, oferujących klasyczne produkty aktywne, pasywne i pośredniczące. Ponadto spółdzielnie oszczędnościowe sprzedawały bilety komunikacyjne i kupony uczestnictwa w grach losowych. Posiadały one placówki obsługi klientów

w 1800 miejscowościach. Poszczególne spółdzielnie miały od 0 do 19 oddziałów, ale większość z nich posiadała od trzech do siedmiu oddziałów. Pod względem wielkości aktywów były to relatywnie małe instytucje finansowe – w większości przypadków ich suma bilansowa na koniec 1992 roku wynosiła od 200-500 mln forintów (3,85–9,6 mln DM). Ich udział w węgierskim rynku usług bankowych wynosił około 5%. Wszystkie spółdzielnie kredytowe liczyły 1,8 mln członków.

Do końca 1991 roku członkiem banku spółdzielczego na Węgrzech mogły być tylko osoby fizyczne, natomiast od początku 1992 roku także przedsiębiorstwa i inne osoby prawne. Minimalny udział członkowski w banku spółdzielczym wynosił 500 forintów (około 10 DM). Tradycyjnie klientami spółdzielni oszczędnościowych, wśród których dominowali ich członkowie, byli rolnicy, drobni przedsiębiorcy i osoby prywatne z ich bezpośredniego sąsiedztwa. Także z lokalnej społeczności wywodziła się kadra kierownicza banków spółdzielczych, co wpływało na zmniejszenie asymetrii informacji i kosztów transakcyjnych w działalności kredytowej tych instytucji.

Słabości spółdzielni oszczędnościowych ujawniły się relatywnie szybko. Już na początku lat 90. wiele spółdzielni poniosło straty. Część z nich musiała ogłosić bankructwo.

Problemy spółdzielni oszczędnościowych doprowadziły do uruchomienia procesów konsolidacyjnych. Celem konsolidacji było zwiększenie potencjału rozwojowego i poprawa efektywności działania poszczególnych spółdzielni oszczędnościowych. Skutkiem łączenia się spółdzielni było zmniejszenie się w latach 1990–2004 ich populacji z 260 do 156, czyli o 40% (zob. tab. 12).

Warto zaznaczyć, że w pierwszej fazie transformacji gospodarczej na Węgrzech utworzonych zostało kilka nowych banków spółdzielczych, głównie w Budapeszcie, ale były one całkowicie oderwane od tradycyjnych ideałów spółdzielczości. Sprytni założyciele tych banków wykorzystali fakt, iż do utworzenia banku spółdzielczego wymagany był stosunkowo niski kapitał i szybko można było otrzymać licencję ban-

Tabela 12. Kształtowanie się liczby spółdzielni oszczędnościowych na Węgrzech w latach 1990-2004

Rok	1990	1992	1994	1996	1998	1999	2002	2004
Banki	260	257	252	255	234	219	166	156

Źródło: M. Fekete – Farkas, M. Joboru, J. Vass, *The Role of Cooperative Banks in the Hungarian Financial Institution System with Special Respect to Financial Rural Area*, Szent Istvan University, Godollo 2001, *Takerebank, Annual Report 2004*.



kową³³. Prawo spółdzielcze z 1992 roku zezwoliło bankom spółdzielczym prowadzić działalność operacyjną na obszarze całego kraju. W 2004 roku posiadały one 1653 placówki tworzące najgęstsza sieć do świadczenia usług finansowych na Węgrzech. Na terenach wiejskich były jedynymi bankami dostępnymi na miejscu dla lokalnej społeczności. Ich ważnymi klientami były lokalne instytucje samorządowe, ale największym segmentem klientów były osoby prywatne mieszkające na wsi. Wartość aktywów wszystkich spółdzielni oszczędnościowych i ich banku krajowego na koniec 2004 roku przekroczyła 3 mld euro i była ponad dwa razy wyższa niż przed pięciu laty. Wzrosły też fundusze własne lokalnych spółdzielni oszczędnościowych, głównie dzięki tezauryzacji wypracowanego zysku. W 2002 roku przekroczyły one wartość 168 mln euro, co oznacza, iż w przeliczeniu na jeden bank średnio wynosiły ponad milion euro. Wszystkie banki spółdzielcze zostały zobligowane do podniesienia do 2007 roku swoich funduszy własnych do równowartości przynajmniej 1 miliona euro³⁴.

4.2. Takarek jako instytucja centralna

Praktycznie od początku transformacji gospodarczej spółdzielnie oszczędnościowe funkcjonowały w dwustopniowym systemie. W 1989 spółdzielnie oszczędnościowe utworzyły bowiem wspólną grupę bankową ze spółdzielczym bankiem krajowym na czele. Instytucją centralną stał się Takarekbank.

Początkowo był wyłączną własnością spółdzielni oszczędnościowych, jednak w wyniku restrukturyzacji w 1993 roku większość jego akcji przejął rząd węgierski. W 1997 roku sprzedał on 71% akcji niemieckiemu DG Bankowi (obecnie DZ Bank) i 5% firmie ubezpieczeniowej Allfinanz – Węgry. Jednak w latach 2003–2004 spółdzielnie oszczędnościowe odkupiły znaczną część akcji Takarekbanku od strony niemieckiej i na koniec 2004 roku zwiększyły swój udział w jego kapitale zakładowym do 66,06%.

Takarekbank obok funkcji banku centralnego dla zrzeszonych lokalnych spółdzielni oszczędnościowych pełnił również funkcje charakterystyczne dla banków komercyjnych (realizował transakcje z zakresu bankowości komercyjnej na własny rachunek). Jako bank apeksowy pomagał spółdzielniom oszczędnościowym w zarządzaniu płynnością, przyjmując od nich nadmiar środków płynnych i lokując u nich środki

w razie gdy brakuje im własnych środków. Ponadto świadczył na rzecz zrzeszonych kas wiele innych usług, m.in. rozliczał transakcje krajowe i zagraniczne, uczestniczył z lokalnymi bankami spółdzielczymi w konsorcjach kredytowych, doradzał bankom w sprawach organizacyjnych, informatycznych, prawnych i marketingowych. Takarekbank krajowy posiadał własne placówki bankowe w całym kraju, co ułatwiało współpracę z lokalnymi kasami oszczędnościowymi.

Natomiast jako bank komercyjny koncentrował się na obsłudze dużych podmiotów korporacyjnych, realizując z nimi transakcje przekraczające możliwości finansowe i kadrowe lokalnych kas oszczędnościowych. Niemniej w przeszłości wiele z tych banków skarżyło się na silną konkurencję ze strony banku krajowego.

Do centralnych instytucji węgierskiego spółdzielczego sektora bankowego należały też: Krajowe Stowarzyszenie Spółdzielni Oszczędnościowych – OTSZ i Narodowy Fundusz na rzecz Instytucjonalnej Ochrony Spółdzielni Oszczędnościowych – OTIVA. Stowarzyszenie OTSZ utworzone zostało w 1991 roku w oparciu o przepisy prawa o stowarzyszeniach. Było ono integratorem całej węgierskiej spółdzielczej grupy bankowej i czynnikiem umacniającym jej pozycję rynkową. Jego głównym zadaniem było od początku działalności kształcenie pracowników lokalnych banków spółdzielczych, opracowywanie i wspólne oferowanie przez spółdzielnie nowoczesnych produktów bankowych, prowadzenie polityki marketingowej sprzyjającej wzrostowi sprzedaży usług bankowych przez całą spółdzielczą grupę bankową i reprezentowanie jej interesów w kontaktach z zewnętrznymi podmiotami.

OTIVA utworzony został przy wsparciu finansowym państwa w 1993 roku i funkcjonował przez ponad 20 lat, potem jego funkcje przejęła nowa Instytucja Ochrony Instytucjonalnej – SZHISZ. Do zadań OTIVA należało zapobieganie kryzysom w spółdzielczym sektorze bankowym, zarządzanie sytuacjami kryzysowymi i lustracja spółdzielni oszczędnościowych. Spółdzielnie oszczędnościowe corocznie wносиły na rzecz OTIVA kwoty stanowiące określony ułamek procenta swojej sumy bilansowej. W razie konieczności sanowania jakiegś spółdzielni OTIVA w oparciu o zgromadzone środki finansowe udzielał mu gwarancji, pożyczki lub dotacji.

Analizując działalność Takarekbanku, można znaleźć podobieństwa z sytuacją polskich banków zrzeszeniowych. Jednym z elementów wspólnych jest obok funkcji apeksowej pełnienie funkcji komercyjnej, czyli de facto prowadzenie działalności konkurencyjnej wobec zrzeszonych spółdzielni.

³³ Z. Gal, S. Z. Kovacs, *Corporate governance and lokal embeddedness of the hungarian cooperative banking sector*, "Bezpieczny Bank" 2 (71) 2018, s. 43.

³⁴ I. Kita, *Ungarische Genossenschaftsbanken in der Transformation*, Verlag Dr. Kovač, Hamburg 1997.

4.3. Nasilanie się procesów konsolidacyjnych i kondycja sektora węgierskich spółdzielni oszczędnościowych

W ostatnich kilkunastu latach nastąpiły duże zmiany ilościowe i jakościowe w węgierskim spółdzielczym sektorze bankowym – w wyniku fuzji liczba autonomicznych spółdzielni oszczędności zmniejszyła się z 156 w 2004 roku do 19 na początku 2018 roku, czyli aż o 88%.

W tym samym czasie nastąpiła redukcja liczby ich oddziałów o 38% – z 1650 do 1019, a łączne zatrudnienie w spółdzielniach oszczędnościowych i spółdzielczym banku krajowym spadło o 9% – z poziomu 8111 osób do 7367 osób (zob. tab. 13). Spadek liczby placówek wynikał z procesów konsolidacyjnych i likwidacji oddziałów obejmujących ten sam teren, ale również wiązał się z wirtualizacją dystrybucji usług bankowych i zamykaniem placówek nierentownych.

Drastycznie zmniejszyła się liczba członków – z 500 tys. w 2004 roku do 29 tys. w 2018 roku, tzn. aż o 94%³⁵. Stało się tak na skutek spadku zainteresowania spółdzielni utrzymaniem dotychczasowej bazy członkowskiej i pozyskiwaniem nowych członków – z jednej strony i braku zainteresowania samych członków przynależnością do spółdzielni – z drugiej strony.

Członkostwo to fundament idei spółdzielczości, na którym opiera się rozwój instytucji spółdzielczych. Można zatem przyjąć, że drastyczny spadek członków jest jaskrawym znakiem ograniczania roli spółdzielczości w węgierskim sektorze bankowym.

Podstawowe dane o sytuacji finansowej i pozycji rynkowej omawianych tutaj spółdzielni przedstawiono w tabeli 14. W okresie 2004-2018 wartość aktywów, pozyskanych depozytów i udzielonych kredytów w spółdzielczym sektorze bankowym wykazywała tendencję wzrostową, ale dynamika wzrostu nie była wysoka.

Tabela 13. Węgierski sektor bankowości spółdzielczej w latach 2004–2012 i 2016–2018

Lata	Liczba spółdzielni oszczędnościowych	Liczba oddziałów	Liczba członków (tys.)	Liczba pracowników
2004	156	1650	500	8111
2005	152	1635	500	7787
2006	143	1664	250	7909
2007	143	1599	250	7789
2008	123	1616	150	7682
2009	113	1560	120	7518
2010	112	1520	121	7101
2011	105	1487	83	7060
2012	105	1484	84	7326
...	...	...	...	...
2016	65	1491	42	8231
2017	19	1144	33	6701
2018	19	1019	29	7367

Źródło: Opracowanie własne na podstawie EACB Key statistics (różne lata)

³⁵ W 1990 roku węgierskie spółdzielnie oszczędnościowe liczyły około 2 mln członków.



W każdym roku wartość depozytów była znacznie większa niż wartość należności z tytułu udzielonych kredytów. Jest to typowa cecha banków spółdzielczych, które nie mają problemów z pozyskiwaniem środków finansowych od lokalnych klientów, mają natomiast problem z ich efektywnym zagospodarowaniem np. w formie kredytów.

Udział w rynku depozytów klientów cechował się dużą zmiennością i w 2018 roku był niższy niż w 2004 roku, natomiast udział w rynku kredytowym w badanym okresie wzrósł z 4,2% do 8,3%.

Spółdzielnie oszczędnościowe w większości lat wypracowywały nieduże zyski, a w latach 2016–2017 odnotowały stratę. Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 14, poziom rentowności spółdzielni

oszczędnościowych był niski. ROE na koniec 2018 r. wyniósł 5,7 proc., a wskaźnik ROA ukształtował się na poziomie 0,6 proc.

Wysoki wskaźnik C/I (przekraczający w latach 2016–2018 80%) świadczy o trudnościach w kontroli kosztów. Wpływ na tak wysoki poziom wskaźnika C/I miały również wysokie koszty regulacyjne.

W procesie integracji ważnym momentem był rok 2008, kiedy 15 spółdzielni kredytowych i Takarekbank utworzyło sieć TakarekPont w celu zapewnienia jednolitych usług bankowych i inwestycyjnych³⁶.

Innym ważnym momentem w rozwoju węgierskiej bankowości spółdzielczej była sprzedaż udziałów Takarekbank w listopadzie 2012 r. przez DZ Bank na

Tabela 14. Sytuacja finansowa i rynkowa węgierskiego sektora bankowego w latach 2004–2012 i 2016–2018

Lata	Aktywa (mln €)	Depozyty (mln €)	Kredyty (mln €)	ROA (w %)	ROE (w %)	C/I (w %)	Udział w rynku depoz. (%)	Udział w rynku kredyt (%)
2004	4 460	3 875	2,023	b.d.	b.d.	b.d.	10,1	4,2
2005	4 150	3 730	1 750	b.d.	b.d.	b.d.	11,5	4,0
2006	4 470	3 940	1 900	b.d.	b.d.	b.d.	9,6	3,6
2007	5 036	4 317	2 232	0,8	11,0	76	9,1	3,1
2008	5 100	4 234	2 320	0,7	9,9	70	8,6	2,7
2009	5 155	4 259	2 385	0,6	10,1	68	10,5	4,2
2010	5 075	4 240	2 070	0,6	8,6	69	8,7	2,8
2011	6 654	3 885	2 103	0,4	5,7	70	8,3	2,9
2012	6 386	4 386	2 703	0,5	6,5	72	8,7	4,4
...	...	...	...	...	...	...	...	...
2016	7219	5 009	3 487	b.d.	b.d.	85	10,0	8,0
2017	7421	5 794	3 395	b.d.	b.d.	84	10,7	8,7
2018	7789	5 463	3 994	0,6	5,7	85	7,3	8,3

Źródło jak w tab. 2.

³⁶ L. Bodnar, L. Delikat, B. Illes, A. Szepesi, Savings cooperatives + integration = More efficient payment services?, Financial and Economic Review, Vol. 14 Issue 3., September 2015, s. 126.

rzecz państwowego Narodowego Banku Rozwoju (Nemzet Fejlesztési Bank)³⁷. Był to ruch poprzedzający głęboką konsolidację i nacjonalizację węgierskiego systemu spółdzielni oszczędnościowych.

4.4. Reforma sektora bankowego premiera Orbana i nasilenie integracji sektora bankowości spółdzielczej na Węgrzech

Przyspieszenie konsolidacji sektora węgierskich spółdzielni oszczędnościowych nastąpiło wraz z reformami sektora bankowego zainicjowanymi przez premiera Orbana. W 2013 roku z inicjatywy rządu Viktora Orbana przyjęta została ustawa CXXXV O integracji spółdzielni kredytowych i zmianach w aktach gospodarczych (Act on Cooperative Banks). Stworzyła ona ramy prawne dla radykalnej restrukturyzacji spółdzielczego sektora bankowego z udziałem państwa i budowy silnej grupy bankowej opartej wyłącznie na kapitale węgierskim. Działania te wpisują się w długookresową strategię rządu węgierskiego w stosunku do sektora bankowego, która zakłada uzyskanie 50% własności krajowej w tym sektorze. Bezpośrednią przyczyną zapoczątkowania głębokiej reformy była konieczność spełnienia przez banki spółdzielcze podwyższonych przez dyrektywę unijną CRD i rozporządzenie CRR wymogów kapitałowych. Na realizację tych przedsięwzięć rząd węgierski postanowił przeznaczyć ze środków publicznych 437 mln USD³⁸.

Act on Cooperative Banks dotyczy kontrolowanej przez rząd konsolidacji spółdzielni oszczędnościowych, kilku małych banków w formie spółki akcyjnej i zmiany funkcjonowania krajowych instytucji wspierających lokalne spółdzielnie oszczędnościowe. Wiąże się z nią niebezpieczeństwo, iż działające dotychczas na Węgrzech spółdzielcze instytucje finansowe zatracą swój spółdzielczy charakter. Bowiem na mocy ustawy o integracji spółdzielni oszczędnościowych przerwany został dobrowolny i oddolny proces konsolidacji tych spółdzielni i funkcjonowania dotychczasowych instytucji ochrony instytucjonalnej, w tym wspólnego funduszu stabilizacyjnego OTIVA. Wprawdzie ustawa ta może przyczynić się do pewnej obniżki kosztów funkcjonowania spółdzielczych instytucji kredytowych, ale w żadnym stopniu nie rozwiąże ona najważniejszych problemów spółdzielczego sektora bankowego, takich jak: niski udział w rynku usług bankowych, niska efektywność większości spółdzielni, a przy tym prowadzi do erozji podstawowej zasady

spółdzielczej, że spółdzielnie są blisko swoich członków i klientów, którzy określają ich strategię funkcjonowania na rynku i w społeczeństwie³⁹.

W miejsce dotychczasowych rozwiązań nowa ustawa forsuje wymuszoną integrację spółdzielni oszczędnościowych pod ścisłym nadzorem państwa. W szczególności podjęte zostały następujące działania:

- utworzona została Organizacja Integracyjna Spółdzielczych Instytucji Kredytowych – w skrócie Organizacja Integracyjna (Szövetkezeti Hitelintézetek Integrációs Szervezete – SZHISZ), która jest bezpośrednio nadzorowana przez państwo.
- bank krajowy spółdzielczego sektora bankowego Takarekbank, nad którym dotychczas większością kontrolę sprawowały spółdzielnie kredytowe, został przejęty przez państwo, a więc praktycznie znacjonalizowany;
- została poważnie ograniczona niezależność ekonomiczna i autonomia instytucjonalna spółdzielni oszczędnościowych i niektórych małych banków funkcjonujących w formie spółki akcyjnej;
- ustawą o integracji banków spółdzielczych objęte zostały także prawa własnościowe członków kas oszczędnościowych i akcjonariuszy małych banków.

Organizacja Integracyjna (SZHISZ), której członkami są regionalne kasy oszczędnościowe, bank krajowy Takarekbank i Węgierski Bank Rozwoju (Magyar Fejlesztési Bank Zrt. – MFB), stała się następcą prawnym dawnego Krajowego Zrzeszenia Spółdzielni Oszczędnościowych (OTSZ) i funduszy na rzecz instytucjonalnej ochrony spółdzielni oszczędnościowych: OTIVA, TAKIVA i REPIVA. SZHISZ jest „strażnikiem” instytucji kredytowych należących do Grupy Takarekbank, a więc zapewnia im ochronę instytucjonalną, dysponując funduszem wspartym przez państwo i zasilanym przez swoich członków w formie wpłacanych składek. Ponadto SZHISZ wspiera działania nadzorcze Narodowego Banku Węgier nad instytucjami należącymi do Grupy Takarekbank swoimi instytucjami członkowskimi.

Po przyjęciu w 2013 roku ustawy o bankach spółdzielczych przyspieszeniu uległy procesy łączeniowe w spółdzielczym sektorze bankowym, które zakończyły się w październiku 2019 roku. W efekcie na bazie istniejących w 2013 roku 105 spółdzielni oszczędnościowych do początku 2018 roku powstało 12 regionalnych spółdzielni.

³⁷ B. Novak, The rape of Takarekbank: Crony capitalism at its very worst, <https://budapestbeacon.com/the-rape-of-takarekbank-crony-capitalism-at-its-very-worst/>.

³⁸ Hungary to spend \$437 million to reorganise the country's cooperative banks, <https://www.reuters.com/article/hungary-cooperative-banks/hungary-to-spend-437-mln-on-reorganising-cooperative-banks>

³⁹ Z. Gal, S. Z. Kovacs, op.cit. s. 41.



Bank krajowy spółdzielni oszczędnościowych i jednocześnie lider nowej grupy bankowej Takarekbank w wyniku restrukturyzacji spółdzielczego sektora bankowego i przyłączenia do niego kilku instytucji kredytowych, m.in. Takarek Commercial Bank, Mohacsi Savings Bank, Pannon Savings Cooperative, stał się stosunkowo dużym bankiem uniwersalnym.

Takarekbank do czasu całkowitego wchłonięcia spółdzielni kredytowych nadzorował ich działalność i był upoważniony do wydawania instrukcji w celu zapewnienia zgodności ich postępowania z prawem i przepisami wydanymi przez SZHISZ i sam bank.

4.5. Wchłonięcie regionalnych spółdzielni przez Takarekbank

Regionalne spółdzielnie nie funkcjonowały długo na rynku jako samodzielne podmioty. We wrześniu 2019 roku doszło bowiem do połączenia regionalnych spółdzielni z Takarekbankiem. Doprowadziło to do powstania na Węgrzech piątego pod względem wielkości banku⁴⁰.

Takarekbank po konsolidacji ma ok. 1,1 mln klientów i bardzo dobrze rozwiniętą sieć placówek bankowych na terenie Węgier⁴¹. Wyzwaniem dla nowego banku będzie integracja dotychczas samodzielnych banków.

Korzyści wynikające z utworzenia dużego banku uniwersalnego na bazie klientów spółdzielni oszczędnościowych mogą polegać na unifikacji oferty produktowej, silniejszej standaryzacji procedur, przyspieszeniu cyfryzacji usług.

Przyłączenie spółdzielni oszczędnościowych zwiększyło potencjał finansowy i zasięg działania Takarekbanku. Rola Takarekbanku w proces konsolidacyjnych na Węgrzech prawdopodobnie nie osłabnie. Prawdopodobna jest bowiem fuzja MKB, Budapest Banku i Takarekbanku, co pozwoliłoby na stworzenie na Węgrzech drugiej pod względem wielkości grupy bankowej⁴².

Wnioski

Węgry są pierwszym europejskim krajem, w którym de facto nastąpił koniec ponad 150-letniej historii idei spółdzielczości. Na jej bazie powstał duży bank uniwersalny (Takarekbank), zależny od kapitału państwowego.

Proces konsolidacji węgierskiego sektora spółdzielni oszczędnościowych można podzielić na dwie zasadnicze fazy. Pierwsza faza, która trwała aż do reform premiera Orbana polegała na konsolidacji oddolnej, motywowanej przede wszystkim przesłankami ekonomicznymi. Druga faza konsolidacji to przykład jak czynniki polityczne, głównie związane z chęcią zwiększenia roli kapitału krajowego w sektorze bankowym i utworzeniem przeciwwagi dla największego na Węgrzech banku OTP doprowadziły do konsolidacji a następnie likwidacji klasycznej bankowości spółdzielczej. Demontaż węgierskiej bankowości spółdzielczej był możliwy z uwagi na jej słabość, która uwidoczniła się w warunkach rosnącej presji regulacyjnej.

W Polsce scenariusz podobny do węgierskiego jest niemożliwy z uwagi na siłę polskiej bankowości spółdzielczej oraz paradoksalnie znaczne rozdrobnienie sektora polskich banków spółdzielczych.

„Odgórna”, motywowana politycznie konsolidacja mogłaby mieć miejsce w Polsce tylko w sytuacji znacznego pogorszenia się kondycji ekonomicznej banków spółdzielczych. Jedną z taktyk obronnych przed tego typu scenariuszem jest konsolidacja sektora spółdzielczego. Model rozdrobnionej bankowości spółdzielczej w obliczu rosnącej konkurencji ze strony Fintechów, przemian demograficznych, wirtualizacji naszego życia i presji regulacyjnej odchodzi do przeszłości. Na rynku bankowym mają szansę konkurować tylko większe organizmy. Dlatego priorytetem powinna być konsolidacja sektora, ale oddolna, motywowana chęcią umocnienia pozycji konkurencyjnej.

⁴⁰ J. Banks, Hungarian savings co-ops merge into universal commercial bank <https://www.thenews.coop/142278/sector/banking-and-insurance/hungarian-savings-co-ops-merge-into-universal-commercial-bank/>

⁴¹ Tamże.

⁴² <https://www.intellinews.com/hungarian-savings-coops-merge-into-universal-commercial-bank-167248/?source=bne-banker>