

**Sławomir Juszczyk, Rafał Balina, Jolanta Pochopień**

*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*

## **KIERUNKI ROZWOJU BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ WEDŁUG OPINII ZARZĄDZAJĄCYCH**

### *DEVELOPMENT TRENDS OF THE COOPERATIVE BANKS IN THE OPINION OF MANAGERS*

**Słowa kluczowe: bank spółdzielczy, fundusze własne, zasady spółdzielczości, kierunki rozwoju**

*Key words: cooperative bank, own funds, cooperative principles, trends of development*

**Abstrakt.** Celem badań było określenie kierunków rozwoju polskiej bankowości spółdzielczej w opiniach zarządzających bankami spółdzielczymi. Przedstawiono wyniki badań dotyczące kierunków rozwoju polskiej bankowości spółdzielczej według opinii zarządzających tymi bankami na koniec 2012 r. Badaniami objęto 133 banki funkcjonujące w ramach gospodarki polskiej. Banki spółdzielcze stają przed koniecznością przyspieszenia rozwoju, bezpieczeństwa oraz wzmocnienia pozycji rynkowej. Zarządzający bankami spółdzielczymi powinni podejmować działania zmierzające także do zapewnienia swoim klientom coraz sprawniejszych form obsługi.

### **Wstęp**

Banki spółdzielcze (BS) w Polsce należą do najstarszych form zespołowego działania, odgrywając istotną rolę w realizacji polityki rolnej i rozwoju lokalnego. Obecnie wiele z nich może pochwalić się ponad stuletnim rodowodem. Bankowość spółdzielcza stanowi ważny element polskiej gospodarki. Głównym dostawcą, a zarazem nabywcą usług banków spółdzielczych jest sektor niefinansowy, czyli gospodarstwa domowe, małe i średnie podmioty gospodarcze, a także budżety terenowe [Nowakowska-Krystman, Kublik 2008]. Mimo zmieniających się kierunków polityki społeczno-gospodarczej, bankowość spółdzielcza pozostaje ściśle związana ze środowiskiem wiejskim i aktywnie uczestniczy w procesach przemian w rolnictwie. Nie ulega wątpliwości, że istnienie BS w środowisku wiejskim było i jest ważnym elementem dla dalszego rozwoju gospodarstw rolnych, zakładów przetwórczych oraz innych form działalności pozarolniczej [Siudek 2011]. Dzięki długoletniemu doświadczeniu, tradycjom i kapitałom własnym dostosowanym do profilu, skali operacji i generowanego ryzyka, BS są relatywnie odporne na wypadek kryzysu i nie stwarzają zagrożenia dla stabilności finansowej sektora bankowego [Kania 2009].

Celem badań było określenie kierunków rozwoju polskiej bankowości spółdzielczej w opiniach zarządzających bankami spółdzielczymi.

### **Materiał i metodyka badań**

Jednym z podstawowych problemów w badaniach ekonomiczno-rolniczych jest wybór próby. Możliwe jest objęcie badaniem wszystkich obiektów, a więc badania wyczerpujące, jak też wybór niektórych tylko jednostek populacji [Klepacki 1984].

Badaniami wstępnie objęto wszystkie BS funkcjonujące w Polsce, tj. 573 (według stanu na dzień 29.02.2012 r.), jednak odpowiedzi uzyskano od zarządów 133 banków, co stanowi 23% badanej populacji. Wyniki badań przedstawiają opinie zarządzających BS na koniec 2012 r. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, który wysłano w formie elektronicznej oraz listownej. W kwestionariuszu ankiety postawiono pytania dotyczące m.in.:

- potencjalnych zmian prawnych mogących poprawić efektywność ekonomiczną BS,
- wpływu pryncypialnych zasad spółdzielczości na rozwój sektora bankowości spółdzielczej,
- stosowania między BS zasad konkurencji na rynku lokalnym,

- celowości zachowania niszowego charakteru banków spółdzielczych,
- wskazania istotnych zadań, które powinny realizować BS w celu ekspansywnego rozwoju,
- czynników zewnętrznych, które będą miały kluczowy wpływ na rozwój bankowości spółdzielczej w przyszłości.

### Wyniki badań

Pierwsze pytanie dotyczyło potencjalnych zmian prawnych, mogących poprawić funkcjonowanie banków spółdzielczych. Ankietowani mieli za zadanie określić czy podane warianty są konieczne dla poprawy funkcjonowania bankowości spółdzielczej, czy nie ma takiej potrzeby. Zestawienie dotyczące tego zagadnienia przedstawiono w tabeli 1. Jak wynika z badań najistotniejsze, a zarazem konieczne do naniesienia zmiany to regulacje prawne dotyczące zasad tworzenia funduszy własnych BS oraz prawa spółdzielczego – 84% zarządów, uznało te czynniki za ważne. Następnie wskazano na konieczność zmian prawnych dotyczących przedmiotu działalności BS – 72%. Na warianty dotyczące regulacji relacji między BS a bankiem zrzeszającym oraz regulacji ostrożnościowych, kapitałowych i nadzorczych wskazało mniej niż 70%.

Tabela 1. Ocena ważności zmian w regulacjach prawnych dotyczących bankowości spółdzielczej dla poprawy jej funkcjonowania

Table 1. Assessment of the validity of amendments to the legislation on co-operative banking right to improve its functioning

Warianty odpowiedzi/ <i>Variants of answers:</i>	Udział odpowiedzi/ <i>Share of answers [%]</i>	
	tak/yes	nie/no
Dotyczące zakresu działalności banku spółdzielczego/ <i>On the scope of activities of the cooperative bank</i>	72	28
Relacji: bank spółdzielczy i bank zrzeszający/ <i>Relations: cooperative bank and associating bank</i>	64	36
Zasad tworzenia funduszy własnych banku spółdzielczego/ <i>The rules for creating a cooperative bank's own funds</i>	84	16
Prawa spółdzielczego w zakresie funkcjonowania banków spółdzielczych/ <i>Cooperative Law in the functioning of cooperative banks</i>	84	16
Regulacje ostrożnościowe, kapitałowe i nadzorcze UE/ <i>Prudential regulation, capital and EU supervisory</i>	68	32

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Następnie zapytano zarządzających BS, które z pryncypialnych zasad spółdzielczości będą miały znaczący wpływ na rozwój BS (tab. 2). Jak wynika z przeprowadzonych badań, według zarządzających bankami zasadami spółdzielczości, które będą miały znaczący lub zdecydowanie znaczący wpływ na dalszy rozwój banków spółdzielczych były to te odnoszące się do: ustroju demokratycznego – 96% wskazań, członkostwa dostępnego dla wszystkich – 86% wskazań, podziału nadwyżki proporcjonalnie do obrotów ze spółdzielnią – 64% wskazań.

Ponadto ankietowani wskazali, że zasady spółdzielczości odnoszące się do sprzedaży tylko za gotówkę oraz prowadzenia przez spółdzielnie obok działalności gospodarczej, także działalności oświatowej straciły na znaczeniu. Może to wynikać ze zmian rynkowych, które nastąpiły w ostatnich dziesięcioleciach. W przypadku zasady spółdzielczości mówiącej o neutralności religijnej i politycznej ankietowani nie wskazali jednoznacznie na jej znaczenie lub jego brak.

Interesujące wyniki uzyskano w przypadku pytania dotyczącego stosowania zasady konkurencji między BS. Na pytanie, czy banki spółdzielcze powinny stosować wobec siebie zasadę konkurencji, ankietowani w 72% przypadków odpowiedzieli, że nie powinno się stosować tej zasady, pozostałe 28% udzieliło odpowiedzi, że uzasadnione jest stosowanie tej zasady. Wyniki te wskazują na zróżnicowanie poglądów dotyczących konkurencji między bankami spółdzielczymi.

Tabela 2. Ocena wpływu zasad spółdzielczości na dalszy rozwój banków spółdzielczych  
 Table 2. Impact assessment principles for the further development of cooperative banks

Warianty odpowiedzi/ <i>Variants of answers:</i>	Ocena wpływu zasad spółdzielczości/ <i>Impact assessment principles</i>					
	zdecydowanie znaczący/ <i>definitely a signific.</i>	znaczący/ <i>signific.</i>	raczej znaczący/ <i>rather; a signific.</i>	nie mam zdania/ <i>i do not have an opinion</i>	raczej nieznaczący/ <i>rather insignific.</i>	nie- znaczący/ <i>no signific.</i>
	udział odpowiedzi/ <i>share of answers [%]</i>					
Członkostwo dostępne dla wszystkich/ <i>Membership open to all</i>	20	64	12	0	4	0
Ustrój demokratyczny BS/ <i>Cooperative banks democracy</i>	68	28	4	0	0	0
Podział nadwyżki proporcjonalnie do obrotów ze spółdzielnią/ <i>Distribution of surplus in proportion to the turnover of the cooperative</i>	8	56	16	8	4	8
Neutralność religijna i polityczna/ <i>Religious and political neutrality</i>	20	20	4	4	36	16
Sprzedaż tylko za gotówkę/ <i>Sold only for cash</i>	8	0	20	4	16	52
Prowadzenie przez spółdzielnię obok działalności gospodarczej, także działalności oświatowej/ <i>Driving through the cooperative side of business, educational activities</i>	0	8	28	12	48	4

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Również brak było jednomyślności osób zarządzających w kwestii zachowania przez BS ich niszowego charakteru, dotyczącego kompleksowej obsługi finansowej rolnictwa, sektora małych i średnich przedsiębiorstw, samorządów oraz średnio zamożnych klientów indywidualnych. 68% badanych na pytanie, czy taki charakter powinien zostać zachowany, odpowiedziało tak, pozostała jedna trzecia respondentów zaś zakwestionowała potrzebę zachowania niszowego charakteru bankowości spółdzielczej.

Ankietowanych zapytano o istotność zadań stojących przed BS w procesie ich dalszego rozwoju (tab. 3). Jak wynika z badań, zdecydowanie znaczącym lub znaczącym wyzwaniem stojącym przed BS, w opinii zarządzających, jest:

- zwiększenie bezpieczeństwa działalności – 100% ankietowanych uznało ten cel za zdecydowanie znaczący lub znaczący,
- wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych – 96% wskazań zarządów,
- uruchamianie nowych kanałów dystrybucji – 96%,
- szkolenia specjalistyczne dla pracowników banków spółdzielczych – 96%,
- wdrożenie nowych narzędzi do zarządzania ryzykiem w banku spółdzielczym – 92% ankietowanych zarządów uznało to za zadanie zdecydowanie znaczące lub znaczące.

Tabela 3. Klasyfikacja znaczenia zadań stojących przed bankami spółdzielczymi dla ich rozwoju, w opinii zarządzających bankami spółdzielczymi

Table 3. Classification of the importance of the tasks facing the co-operative banks for their development, in the opinion of management co-operative banks

Warianty odpowiedzi/ Variants of answers:	Znaczenie zadań/Importance of the tasks					
	zdecydowanie znaczący/ definitely a signific.	znaczący/ signific.	raczej znaczący/ rather; a signific.	nie mam zdania/ i do not have an opinion	raczej nieznaczący/ rather insignific.	nie- znaczący/ no signific.
	udział odpowiedzi/share of answers [%]					
Maksymalizacja zysku netto/ Maximizing net profit	24	24	48	0	4	0
Osiąganie dochodów z nowych form działalności w związku z zmniejszającą się marżą operacyjną/ Achieving revenue from new activities in relation to the declining operating margin	16	68	16	0	0	0
Konieczność systematycznego obniżania kosztów operacyjnych/ The need for a systematic reduction in operating costs	20	60	16	4	0	0
Zwiększanie funduszy własnych banków poprzez popularyzację członkostwa/Increasing the capital of banks through the promotion of membership	12	36	16	0	36	0
Nowe metody zarządzania kadrami, np. motywacyjne systemy wynagradzania dla pracowników/ New methods of personnel management, such as incentive pay systems for employees	32	44	24	0	0	0
Szkolenia specjalistyczne dla pracowników/ Specialized training for employees	32	64	4	0	0	0
Zwiększanie bezpieczeństwa działalności/ Increasing the safety of the operation	36	64	0	0	0	0
Wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych/ Implementation of new IT solutions	60	36	4	0	0	0
Wdrożenie nowych narzędzi do zarządzania ryzykiem w banku spółdzielczym/Implementation of the new risk management tools in a cooperative bank	32	60	4	4	0	0
Uruchamianie nowych kanałów dystrybucji/Starting the new distribution channels	48	48	0	4	0	0
Zwiększenie roli narzędzi marketingu w działalności banku/ Increasing the role of marketing tools in the business bank	8	68	24	0	0	0

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Ponad 36% ankietowanych wskazało na celowość zwiększania funduszy własnych BS przez popularyzację członkostwa. Może to wynikać ze specyfiki bankowości spółdzielczej, w której niezależnie od wielkości posiadanych udziałów każdy członek spółdzielni posiada tylko 1 głos oraz z tego, że część BS nie wypłaca dywidendy, w związku z tym powiększanie funduszy własnych przez zwiększanie liczby udziałowców jest utrudnione. Dlatego zarządzający widzą potrzebę poszukiwania nowych źródeł zwiększania funduszu udziałowego będącego podstawą ich funkcjonowania.

Ankietowani wskazali także, że na znaczenie wybranych czynników zewnętrznych na rozwój całego sektora bankowości spółdzielczej. Jak wynika z danych (tab. 4), zarządzający BS uznali za znaczące wszystkie z przedstawionych im czynników. Przy czym zdecydowanie wskazali na znaczenie rozwoju elektronicznych kanałów dystrybucji oraz ekspansji konkurencji ze strony banków komercyjnych i instytucji pożyczkowych. Tylko w przypadku wariantu dotyczącego wprowadzenia jurysdykcji ogólnoeuropejskiej instytucji nadzoru nad funkcjonowaniem banków w Polsce pojawiły się głosy braku zdania oraz uznania tego czynnika za nieznaczący.

Tabela 4. Klasyfikacja znaczenia czynników zewnętrznych mających wpływ na rozwój sektora bankowości spółdzielczej, w opinii zarządzających bankami spółdzielczymi

*Table 4. Classification of the importance of external factors affecting the development of the cooperative banking sector, in the opinion of management co-operative banks*

Warianty odpowiedzi/ <i>Variants of answers:</i>	Znaczenie czynników zewnętrznych/ <i>Importance of external factors</i>					
	zdecydowanie znaczący/ <i>definitely a signific.</i>	znaczący/ <i>signific.</i>	raczej znaczący/ <i>rather, a signific.</i>	nie mam zdania/ <i>i do not have an opinion</i>	raczej nieznaczący/ <i>rather insignific.</i>	nie znaczący/ <i>no signific.</i>
	udział odpowiedzi/ <i>share of answers [%]</i>					
Rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji/ <i>The development of electronic distribution channels</i>	52	48	0	0	0	0
Zmiana preferencji dot. obsługi finansowej przez dotychczasowych i nowych klientów/ <i>Changing your preferences regarding financial support by the existing and new customers</i>	20	72	4	4	0	0
Wprowadzenie jurysdykcji ogólnoeuropejskiej instytucji nadzoru nad funkcjonowaniem banków w Polsce/ <i>The introduction of pan-European supervisory authorities jurisdiction over the functioning of banks in Poland</i>	36	36	12	12	4	0
Ekspansja konkurencji ze strony banków komercyjnych i instytucji pożyczkowych/ <i>The expansion of competition from commercial banks and lending institutions</i>	68	32	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne

*Source: own study*

## Podsumowanie

BS stają przed koniecznością przyspieszenia rozwoju, bezpieczeństwa oraz wzmocnienia pozycji rynkowej. Zarządzający BS powinni podejmować działania zmierzające także do zapewnienia swoim klientom coraz sprawniejszych form obsługi.

Istotne ze względu na specyfikę funkcjonowania BS są regulacje prawne dotyczące prawa spółdzielczego oraz zasady tworzenia funduszy własnych banków spółdzielczych. Fundusze własne ogółem są podstawą ich funkcjonowania i rozwoju. Tym samym zmiany w kwestii ustalania ich poziomu są kluczowe dla funkcjonowania bankowości spółdzielczej oraz uzyskiwanych przez nie efektów finansowych.

Znaczący wpływ na rozwój sektora bankowości spółdzielczej mają zasady odnoszące się do ustroju demokratycznego oraz członkostwa dostępnego dla wszystkich. Według opinii zarządzających, istotne zadania, które powinny realizować banki spółdzielcze w celu ich ekspansywnego rozwoju, to przede wszystkim: zwiększenie bezpieczeństwa działalności, wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych, uruchamianie nowych kanałów dystrybucji oraz szkolenia specjalistyczne dla pracowników. Wyniki te wskazują jak ważne z punktu widzenia zarządzających BS są unowocześnianie pod względem wykorzystywanych technologii informatycznych, zarządzania ryzykiem, jakości kadry, gdyż każdy z tych elementów jest istotny w procesie rozwoju banku.

Czynniki zewnętrzne, które będą prawdopodobnie miały kluczowy wpływ na rozwój bankowości spółdzielczej w przyszłości to rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji oraz rosnąca konkurencja ze strony banków komercyjnych i instytucji pożyczkowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że BS w najbliższych latach będą musiały sprostać wielu wyzwaniom. W szczególności istotne wydaje się zwiększanie funduszy własnych BS, które pozwalają m.in. na zwiększenie skali prowadzonej działalności, a tym samym zwiększanie udziału w rynku. Równie ważne jest, aby sektor bankowości spółdzielczej nadążał za przemianami mającymi miejsce we współczesnej bankowości, które z jednej strony dotyczą bezpieczeństwa finansowego, a z drugiej unowocześniania produktów i usług oraz wykorzystywanych technologii tak, aby zaspokoić oczekiwania klientów.

## Literatura

- Kania E. 2009: *Porównanie spółdzielczych grup bankowych w Polsce pod względem stabilności finansowej banków zrzeszonych*. [W:] Brzozowska K., Flejterski S. (red.), *Finanse 2009 – Teoria i Praktyka, Bankowość*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 173.
- Klepacki B. 1984: *Wybór próby w badaniach ekonomiczno-rolniczych*, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 2.
- Nowakowska-Krystman A., Kublik B. 2008: *Strategia rozwoju sektora polskich banków spółdzielczych*, [W:] Stefański M. (red.), *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Włocławek, s. 34.
- Siudek T. 2011: *Bankowość spółdzielcza w Polsce i w wybranych krajach Unii Europejskiej – wymiar ekonomiczny, organizacyjny i społeczny*, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 9-10.

## Summary

*The aim of the research was to determine the development trends of Polish cooperative banks in the opinion of managers of cooperative banks. The paper presents the results of research on the development trends of Polish cooperative banks in the opinion of the managers. The study involved 133 cooperative banks. Cooperative banks are faced with the need to accelerate the development, to improve the security and to strengthen their market position. Managers of the co-operative banks should take the actions which aims at ensuring more efficient solutions related to the customer services.*

Adres do korespondencji  
 dr hab. Sławomir Juszczyk, prof. SGGW, dr Rafał Balina, mgr Jolanta Pochopień  
 Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
 Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
 ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
 e-mail: slawomir\_juszczyk@sggw.pl, rafal\_balina@sggw.pl, jolanta\_pochopien@sggw.pl