

NUK w Banku Spółdzielczym (29)

# Ryzyko krótkiej kołdry

**Ryzyko niedostatecznego rozwoju oznacza zagrożenie, że bank będzie miał mało pieniędzy, mało klientów, niewielkie zyski i zabraknie mu środków na sprostanie wyzwaniom nowoczesności.**

## **Wiesław Żółtkowski**

Jerzy Pruski, prezes BFG przedstawił na ostatnim Forum Liderów BS wnikliwą i interesującą analizę sytuacji finansowej sektora. W latach 2000-2009 banki spółdzielcze 4-krotnie zwiększyły sumę bilansową, na co składał się 4-krotny wzrost zgromadzonych depozytów i 4,5-krotny wzrost udzielonych kredytów. Świadczy to o nieco lepszym wykorzystaniu środków finansowych poprzez kierowanie ich na akcję kredytową, choć w skali sektora banki spółdzielcze nadal są dawcami płynności.

## **Statystyka - racje i relacje**

W omawianym okresie występował stały wzrost zysków, który był skorelowany z jakością portfela kredytowego. Banki spółdzielcze miały niższy wskaźnik kredytów zagrożonych niż banki komercyjne, a ostatnio także zdecydowanie niższy wskaźnik rezerw obowiązkowych. Różnica ta jest tak wielka, że należy obawiać się, iż częściowo wynika z opóźnienia tworzenia rezerw w BS-ach. Jednocześnie następował w tym okresie systematyczny i aż 5-krotny wzrost funduszy własnych. Nie zawsze wynikało to z konieczności podwyższenia współczynnika wypłacalności, w wielu małych bankach było to spowodowane wymogiem osiągnięcia normy 1 mln euro funduszy własnych, mimo braku adekwatnego przyrostu aktywów.

Analiza BFG wskazuje na bariery rozwoju BS-ów, poprzez porównanie ich sytuacji z bankami komercyjnymi. Banki spółdzielcze posiadają 28 proc. placówek, 19 proc. zatrudnionych w systemie, 6 proc. sumy bilansowej, 8 proc. kredytów, 9 proc. depozytów i 7 proc. wyniku netto. Warto jednak zauważyć, że dane te można różnie interpretować. Inne jest na przykład nasycenie klientami otoczenia placówki w dużym mieście, inne w małym miasteczku i na wsi. Statystyka nie uwzględnia też tego, że występuje duże terytorialne zróżnicowanie dochodów.

Analiza BFG pokazuje, że siła konkurencyjna BS-ów polegała na ciągłym obniżaniu marży. Przez długi czas było z czego obniżyć, bo przed 10-ciu laty marża ta była o 5 pkt proc. większa, niż w bankach komercyjnych. Niestety to już skończyło się, obecnie różnica ta wynosi tylko 1 pkt proc., co oznacza, że trudno będzie rywalizować obniżką cen produktów.

## Pieniądze muszą pracować... razem

Wartość depozytów, kredytów, a w ślad za tym wyniku finansowego przypadających na jednego zatrudnionego jest w BS-ach 2,5 – 3 razy niższa niż w bankach komercyjnych. Sytuacja ta będzie się pogłębiać wobec koncentracji i specjalizacji usług w bankach komercyjnych. Potwierdza to rozpiętość wskaźnika C/I (koszty działania i amortyzacji do wyniku działalności bankowej), który w BS-ach wynosi ok. 70 proc., podczas gdy w bankach komercyjnych blisko 50 proc..

W sektorze BS-ów podstawą kosztów są wynagrodzenia, mimo, że w przeliczeniu na zatrudnionego są o ok. 40 proc. niższe, niż w bankach komercyjnych. Przy obecnych wynikach i kosztach osobowych nie ma już potencjału na rozwój. Roczne wydatki inwestycyjne na zatrudnionego są w BS-ach blisko 3-krotnie niższe. Wiadomo, że przy małych kwotach na rozwój trudno przeprowadzić modernizację w zakresie aplikacji informatycznych, informacji zarządczej, metod zarządzania ryzykiem, czy budowania nowych produktów. Często wydaje się ograniczone środki na pojedyncze zakupy nie poprawiające systemowo jakości działania.

Nic nie stoi na przeszkodzie, aby porozumieć się w grupie banków podobnych, bliskich terytorialnie i wspólnie sfinansować ambitniejsze przedsięwzięcie. I pokonać barierę niedostatecznych środków na inwestycje. Wymaga to jednak współdziałania, o co niestety trudno nawet wśród zaprzyjaźnionych banków. Łatwiej wspólnie obchodzić rocznice i otwieranie nowych siedzib...

## Alternatywne banki społeczne

Konkluzja raportu BFG jest taka, że w BS-ach występują bariery rozwoju, gdyż :

- niska jest efektywność działania,
- maleje marża,
- nie można już ograniczać kosztów, a nie ma środków na rozwój,
- narasta konkurencja ze strony banków komercyjnych wraz z rosnącymi oczekiwaniami klientów.

Bez krytycznego spojrzenia nie ma rozwoju. Chciałbym jednak wskazać na inny kontekst tej analizy. Ograniczenie terytorialne BS-ów powoduje, że są one „skazane na określonych klientów, bez możliwości wyboru” i mają zawężony wybór strategii rozwoju. Mimo to zapewniają wszystkim prawo do usług bankowych, co jest wartością społeczną.

Niestety panuje milcząca założenie, że wszędzie ma decydować konkurencja i bezwzględny priorytet zysku. Zapominamy, że ostra konkurencja prowadzi do zwycięzców i przegranych. Póki co, ci którzy nie mieszczą się w gospodarce wyjeżdżają za granicę (największa emigracja w historii), są bezrobotni, bardzo wielu Polaków pracuje w szarej strefie. A przecież warto utrzymywać obszary gospodarki „mniejszej prędkości”, gdzie efektywność jest niższa, ale nie ma wysokiego bezrobocia i obszarów patologii społecznej. Takim sektorem gospodarki może być spółdzielczość. Na świecie nazywa się to trzecim sektorem lub ekonomia społeczną.

Nie trzeba być zwolennikiem utopijnych idei, lecz racjonalnych wyborów. I o tym należałoby śmieiej rozmawiać w środowisku bankowców spółdzielczych.

*Autor jest ekspertem zarządzania ryzykiem bankowym. Prowadzi szkolenia i projekty wdrożeniowe z zakresu NUK w bankach spółdzielczych.*