

NUK w Banku Spółdzielczym (32)

Misja i komercja

Warto spojrzeć na działalność banków spółdzielczych nie tylko jak na komercję, ale także przez pryzmat misji, która zbliża je do gospodarki nazywanej trzecim sektorem lub ekonomią społeczną.

Wiesław Żółtkowski

Banki spółdzielcze prowadzą działalność biznesową, ponoszą ryzyko ekonomiczne, lecz mają orientację na cele społeczne poprzez wspólnotowy charakter relacji wewnętrznych. W ekonomii społecznej istnieje prymat działania na rzecz środowisk lokalnych nad maksymalizacją zysku, ale również ważne są:

- otwarte i dobrowolne członkostwo,
- demokratyczna kontrola członków,
- połączenie potrzeb członków, klientów i potrzeb ogólnych,
- autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz publicznych,
- przeznaczanie wypracowanego zysku do realizacji celów stabilnego rozwoju (a nie rozwoju za wszelką cenę).

Niezależnie od misji, banki spółdzielcze są oceniane według kryterium zwrotu z kapitału. Każdy bank musi zmierzyć się z kilkoma granicami wzrostu, które wynikają z jego natury. Są banki na tyle duże, aby narazić się na nieproporcjonalny wzrost kosztów, a równocześnie za małe, aby korzystać z większej skali działania.

Koszty dotyczą rozwoju sieci oddziałów oraz inwestycji w technologie. Nowe placówki wszystkich banków z dużym opóźnieniem osiągają rentowność, co często ukrywa się w analizach. Uruchamianie kolejnych usług i produktów przysparza kosztów, a mniej pewne efekty przychodzą z opóźnieniem. Duże banki muszą rozbudować system zarządzania ryzykiem, a mimo tego zdarza im się ponosić straty na dużych transakcjach. Tego kompleksu problemów nie da się rozwiązać bez korzystania ze wsparcia zewnętrznego w ramach zrzeszenia, szczególnie że pozyskanie kapitału w formule spółdzielczej jest bardzo trudne.

Banki małe mają zwykle zamortyzowane środki trwałe, które nie absorbują znacznych kapitałów. Fundusze w większym stopniu finansują aktywa pracujące. Działając na małym lokalnym terenie nie muszą ponosić znaczących kosztów marketingu. Ryzykiem zarządza się na zasadzie relacji bezpośrednich, a formalnie traktowane procedury zarządzania ryzykiem nie są zbyt kosztowne. Sytuacja ta pozwala na osiąganie dobrej rentowności, jednak trwanie w formule małego banku wiąże się z niebezpieczeństwem: nie można nadążyć za rosnącymi potrzebami finansowymi klientów oraz sprostać inwestycjom. Kierując się doświadczeniem

innych krajów należałoby więc stwierdzić, że rozwiązaniem jest zacieśnienie współpracy w ramach całego sektora. Ale... kto się na to zgodzi?

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