

Szanse ma tylko bank efektywny

Wiesław Żółtkowski

Systemów ochrony zrzeszeń banków spółdzielczych ma na celu zapewnienie jego uczestnikom płynności i wypłacalności. Temu służy monitorowanie sytuacji finansowej banków i udzielanie im pomocy finansowej i merytorycznej. Oznacza to skupienie się na zagrożeniach po to, aby chronić instytucję przed upadłością, która ze względu na związane z tym koszty oraz ryzyko utraty reputacji nie jest sprawą pojedynczego banku, ale istotnym ryzykiem dla całego sektora.

Zagrożenia w funkcjonowaniu banków są prawdziwe, a ich charakter jest różny. W sektorze następują stopniowe zmiany, z których nie wszyscy zdają sobie sprawę. W świadomości społecznej funkcjonuje model banku spółdzielczego, który obsługuje lokalne gospodarstwa domowe, rolników i małych przedsiębiorców. Taka uniwersalna, choć lokalna instytucja finansowa.

Tymczasem analiza banków spółdzielczych pokazuje kilka istotnych zmian w tym obrazie. Różnią się one od banków komercyjnych

nie tylko wielkością, ale także modelem biznesowym.

Model biznesowy banków spółdzielczych

W 2006 r., jeszcze przed kryzysem finansowym, kredyty w bankach spółdzielczych miały wartość 22,7 mld zł, z czego 35,3% stanowiły te dla gospodarstw domowych. Kredyty dla przedsiębiorstw sięgały 19,4%, a rolnicze 45,3% portfela kredytowego sektora. Duży udział tych ostatnich wynikał z popularności kredytów preferencyjnych dla rolnictwa. W późniejszych

latach udział ten stopniowo malał. Po 2008 r. szybciej rosły portfele kredytowe banków spółdzielczych, szczególnie w zakresie finansowania działalności gospodarczej.

Po I kw. 2016 r. utrzymuje się struktura kredytowania podmiotów niefinansowych. W portfelach banków spółdzielczych kredyty dla osób prywatnych stanowią 22,8%, kredyty dla przedsiębiorstw i przedsiębiorców indywidualnych 47,6%, a dla rolników 28,7%. Obraz ten zamazuje wewnętrzne zróżnicowanie banków spółdzielczych. W dużych kredyty dla

Tab. 1. Kredyty dla podmiotów niefinansowych w bankach spółdzielczych

Rok	2010	2011	2012	2015
Kredyty ogółem w mld zł	39,6	44,2	48,4	59,5
Kredyty dla przedsiębiorstw w mld zł	16,1	19,5	22,6	28,2
Udział w kredytach ogółem w %	40,7	44,1	46,7	47,4
Kredyty dla osób prywatnych w mld zł	10,2	10,4	10,5	13,8
Udział w kredytach ogółem w %	25,8	23,5	21,7	23,2
Kredyty dla rolników indywidualnych w mld zł	12,9	13,9	14,8	17,2
Udział w kredytach ogółem w %	32,6	31,4	30,6	28,9

Źródło: opracowanie własne

przedsiębiorstw i przedsiębiorców indywidualnych mogą stanowić nawet 60 % portfela, a bardzo mało jest kredytów dla rolników i gospodarstw domowych. W małych, działających na terenach rolniczych, silny jest udział rolników wśród kredytobiorców.

W tym samym czasie zupełnie inne trendy wystąpiły w całym sektorze bankowym. Na początku lat 90. XX w. banki polskie w 98% finansowały gospodarkę, a tylko szczątkowo kredytowały osoby fizyczne. Później nastąpiły zmiany polegające na silnym wzroście wartości kredytów dla gospodarstw domowych przy względnym spadku finansowania przedsiębiorstw. W 2015 r. banki polskie kredytowały podmioty niefinansowe na poziomie 961,8 mld zł. Podstawową część tego portfela, 65,3% jego wartości, stanowiły kredyty dla gospodarstw domowych, miały wartość 628,5 mld zł. Należności wobec przedsiębiorstw wynosiły 327,3 mld zł, czyli 34% kredytów ogółem. Wiele mówiąca o biznesie bankowym jest struktura portfela kredytów dla gospodarstw domowych. 60,7% ich wartości stanowią kredyty mieszkaniowe, 22,3% kredyty konsumpcyjne i 17% pozostałe.

Dane te pokazują różnice pomiędzy modelem biznesowym banków komercyjnych i spółdzielczych zarówno na poziomie sektorów, jak i wewnątrz sektora banków spółdzielczych. Te ostatnie, kredytujące w znacznej części gospodarkę, mają klientów podwyższonego ryzyka. Wpływa na to kilka przyczyn.

Ryzyko małych przedsiębiorstw

Po pierwsze – małe podmioty gospodarcze obciążone są większym ryzykiem kredytowym niż duże. Każde niepowodzenie może wywrócić małą firmę. Zagrożeniem jest brak pojedynczych płatności za dostawy towarów i usług czy utrata partnerów z transakcji.

Czasem kłótnie wspólników, lub w rodzinie, rozkładają mały biznes. Problemem są niedostateczne kompetencje menedżerów małej firmy, którzy wszystko muszą wiedzieć sami, bo nie mają pieniędzy na zatrudnianie konsultantów.

Po drugie – wśród podmiotów kredytowanych przez banki spółdzielcze wiele jest małych firm rozpoczynających działalność lub inicjujących nowe przedsięwzięcia. A to są klienci największego ryzyka. Statystycznie ponad połowa nowych firm upada w ciągu trzech lat. Dlatego w bogatych krajach europejskich banki bardzo wstrzeźliwie kredytują podmioty rozpoczynające działalność gospodarczą. Te finansuje się ze środków własnych lub za pomocą różnych dedykowanych funduszy akceptujących większe ryzyko.

Po trzecie – często trudno do końca udokumentować finanse przedsiębiorstw stosujących uproszczoną rachunkowość. Bywa, że częściowo funkcjonują one poza obiegiem rejestrowanym. Mają pieniądze, ale trudno je udokumentować. Rzadko się o tym mówi, ale to jest rzeczywistość znacznej części polskiej gospodarki. Z tych powodów firmy te mają trudności z uzyskiwaniem finansowania w bankach komercyjnych. Trafiają zatem do banków spółdzielczych, które dobrze znają lokalne realia i wiedzą, kto ma zdolność kredytową. Mnożone wymogi regulacyjne ograniczają możliwości kredytowania takich podmiotów. Z jednej strony jest to słuszne, bo prawo powinno być skrupulatnie przestrzegane. Ale z drugiej, prowadzi do wypychania firm do szarej strefy pożyczkowej, która rozrasta się poza wszelką kontrolę. I jest zagrożeniem także dla banków, które nie mają informacji o tych długach ciągniętych poza sferę regulowaną.

Generalnie – z kredytowaniem małych przedsiębiorstw i przedsiębiorców indywidualnych wiąże się znaczne ryzyko poprawnego oszacowania ich



For. Archiwum prywatne

Wiesław Żótkowski

Pracował w NBP i w zarządach banków komercyjnych. Obecnie członek Rady Nadzorczej Warszawskiego Banku Spółdzielczego. Prowadzi działalność doradczą i szkoleniową, autor książek *Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce*, *Bank lokalny* i wielu innych publikacji.

zdolności kredytowych. Równocześnie jednak małe zaangażowania indywidualne powodują rozproszenie ryzyka.

Duży kredyt w małym banku

Większe przedsiębiorstwa mają duży majątek i udział w rynku stabilizujący ich trwanie. Przedsiębiorstwa takie są odporne na pojedyncze niekorzystne zdarzenia biznesowe. Równocześnie prowadzą pełną rachunkowość i łatwiej ocenić ich kondycję finansową. Ale pojawia się problem dużego kredytu w małym banku. Banki spółdzielcze mają nieduże sumy bilansowe, a przedsiębiorcy potrzebują kredytów o znacznej wartości. Równocześnie część banków ma fundusze własne pozwalające na znaczny wzrost portfela kredytowego. Stąd poszukiwanie dużych transakcji i znaczna koncentracja w portfelach kredytowych banków. Nierzadko suma ekspozycji o jednostkowej wartości powyżej 10% funduszy wla-

snych stanowi połowę, albo i więcej, portfela kredytowego banku. Pojedyncze kredyty mogą mieć wartości wielokrotności rocznego wyniku finansowego banku. W takiej sytuacji niepowodzenie pojedynczej transakcji może poważnie skomplikować sytuację finansową banku.

Udzielanie większych kredytów często wymusza tworzenie konsorcjów bankowych, bo pojedynczy bank ma za małe kapitały, aby sfinansować duże przedsięwzięcie gospodarcze. Finansowanie dużych inwestycji zwykle wykracza poza wcześniejsze doświadczenia instytucji finansowych. Banki, które mierzyły się z finansowaniem inwestycji kosztującej 3 mln zł stają przed wyzwaniem finansowania przedsięwzięcia sięgającego 15 czy 20 mln zł, z którymi związane są nowe rodzaje ryzyka, np. analiza wdrażanych technologii, czy funkcjonowanie na rynkach nowych dla banków spółdzielczych. Często wiedzy tej brakuje wszystkim uczestnikom konsorcjum, a suma braku doświadczeń poszczególnych banków nie tworzy zbiorowej kompetencji.

Bariery w rozwoju usług dla gospodarstw domowych

Dlaczego w takim razie maleje udział banków spółdzielczych w kredytowaniu gospodarstw domowych? Cóż, kredytowanie detalu ma swoje prawa. Oferta bankowa musi zawierać produkty masowe, dostosowane do szerokiego grona odbiorców. Wymaga dużych wydatków na systemy informatyczne, stosowanie scoringu przy ocenie zdolności kredytowej klientów. Powinna jej towarzyszyć silna akcja promocyjna. To wszystko wymaga dużych nakładów finansowych, niemożliwych do poniesienia w małym banku. Równocześnie potencjalna możliwość współdziałania banków przy wypracowaniu jednolitego modelu biznesowego całego zrzeszenia

dla obsługi gospodarstw domowych wymagałaby, aby sektor działał trochę jak jeden bank. A na to nie ma zgody poszczególnych instytucji.

Kilka obszarów bliskich zagrożeń

Bankowy Fundusz Gwarancyjny egzekwuje wspólną odpowiedzialność za upadłość pojedynczych banków. W 2015 r. wypłaty na BFG silnie odbiły się na wynikach finansowych wszystkich tych instytucji. To uświadomiło, że wyniki finansowe każdego banku zależą od sytuacji tych najslabszych, a upadek któregoś nie jest jego problemem, tylko sprawą całego sektora. Dlatego istnieje już przyzwolenie, aby na wczesnym etapie wychwytywać banki mające problemy finansowe i pomagać w ich naprawie. I instytucje oczekują, że systemy ochrony spełnią taką rolę, choć wolą, aby ingerencja zewnętrzna dotyczyła innych, bo oni sami lepiej wiedzą, jak sobie poradzić.

Zagrożeń jest wiele, ale najważniejsze dotyczą kilku spraw. Kwestią naczelną jest efektywność banku. Jeśli ma on dobre wyniki finansowe, to potrafi wzmocnić fundusze własne oraz dostosować strukturę bilansu do zapewnienia płynności. Bariery efektywności są znane.

Po pierwsze – trzeba powtarzać, że bank handluje pieniędzmi. Będzie zysk, gdy kupuje się tanio, a sprzedaje drogo. Dlatego zarząd o każdej porze dnia powinien wiedzieć, jaka w banku jest średnia cena pieniądza i jaka jest rozpiętość odsetkowa na całych aktywach i na portfelu kredytowym.

Po drugie – handel pieniędzmi obarczony jest ryzykiem, bo kupujący nie zawsze je oddaje. Stąd istotna jest jakość portfela kredytowego. Jego wzrost jest ważny, ale trzeba wiedzieć, że zbyt łatwe akceptowanie każdego kredytobiorcy prowadzi do obniżenia jakości portfela kredytowego. I jest to prawidłowość występująca w każdym banku. Wielkim zagrożeniem dla jako-

ści portfela jest zbyt duża koncentracja. Prawo pozwala na ekspozycje wobec jednego klienta na poziomie 25% funduszy własnych. Ale wiele banków, doświadczając ryzyka koncentracji, obniża ten wskaźnik.

Po trzecie – rezerwy na ekspozycje zagrożone poprawiają jakość portfela kredytowego. Ekspozycja wyrezerwowana jest zdrowa, bo już na niej nie stracimy. Ale pełne korzystanie z pomniejszeń podstawy tworzenia rezerw nie jest bezpieczne, bo przy windykacji realna wartość zabezpieczeń i tak spadnie do 30–40% ich wyceny. To jest gorsza strona kredytów zagrożonych. W bankach spółdzielczych jest też strona lepsza. Okazuje się, że większość ekspozycji sklasyfikowanych jako zagrożone jest terminowo, lub prawie terminowo, obsługiwana. Pojawia się więc ważny wskaźnik kredytów nieobsługiwanych. Jego analiza może weryfikować ocenę wskaźnika kredytów z utratą wartości.

Po czwarte – ważne jest, ile kosztuje działalność naszego banku, czyli wskaźnik C/I. W małych instytucjach musi być on większy, bo występuje część kosztów niezależnych od wielkości banku. Niech będzie więc na poziomie 70%. Ale już w dużych wskaźnik ten powinien być wyraźnie niższy. Uproszczoną metodą spojrzenia na koszty jest obliczenie wartości sumy bilansowej na zatrudnionego. W małych bankach powinno to być powyżej 3 mln zł, a w dużych już powyżej 5 mln zł.

Powiecie, że to są banalne wskazania. Pewnie tak, ale pytania dotyczące tych kwestii najczęściej spotykają się z reakcją: my to obliczamy, musimy zajrzeć do dokumentów. W bankach sprawozdaje się kilkadziesiąt wskaźników i limitów o bardzo różnej wartości. To powoduje chaos, w którym gubi się to, co najważniejsze. Zarządzający muszą mieć jedną busolę wskazującą drogę, po której kroczy bank. I proszę spróbować bieżącego pilnowania tych kilku najważniejszych miar. □