

8

Europejskie banki spółdzielcze jako czynnik stabilizacji systemów bankowych w dobie globalnego kryzysu finansowego

*Eugeniusz Gostomski**

Celem rozdziału jest prezentacja bankowości spółdzielczej w krajach europejskich ze szczególnym uwzględnieniem jej roli jako czynnika stabilizacji systemów bankowych w dobie globalnego kryzysu finansowego. Opracowanie zostało napisane w oparciu o literaturę fachową przedmiotu, dane statystyczne i raporty Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych oraz doświadczenie i wiedzę autora.

8.1. Specyfika banków spółdzielczych

Banki spółdzielcze są jednocześnie bankami i spółdzielniami. Ich działalność opiera się więc nie tylko na prawie bankowym, ale także na prawie spółdzielczym. W konsekwencji bank spółdzielczy pod względem kapitałowym, a także zarządzania aktywami i pasywami różni się od banków w formie spółki akcyjnej. W świetle prawa spółdzielczego bank spółdzielczy jest spółdzielnią, a więc dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób o zmiennym składzie osobowym, prowadzącym w interesie swoich członków wspólną działalność gospodarczą. Równocześnie działalność banków spółdzielczych, nazywanych też spółdzielniami kredytowymi, regulowana jest przepisami innych ustaw, w szczególności prawem bankowym. Ograniczają one *de facto* ich spółdzielczy charakter do spraw związanych z utworzeniem banku, funkcjonowaniem jego organów oraz do sposobu zarządzania nim, tworzeniem funduszy w banku i trybu podziału nadwyżki bilansowej.

* Prof. dr hab., Uniwersytet Gdański/Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

Bank spółdzielczy można utworzyć na podstawie prawa spółdzielczego, uzyskując jednakże zezwolenie od władz nadzoru bankowego/finansowego swego kraju. Kapitał udziałowy w banku spółdzielczym pełni taką samą funkcję jak kapitał akcyjny w banku komercyjnym. Zgodnie z prawem spółdzielczym majątek banku spółdzielczego jest prywatną własnością jego członków, którzy poprzez uczestnictwo w pracach organów banku mają wpływ na wybór jego strategii, sprawują nad nim kontrolę kapitałową i oceniają realizację nakreślonych przez walne zgromadzenie członków kierunków jego rozwoju. Każdy bank spółdzielczy działa na podstawie zarejestrowanego statutu, a jego organami są:

- 1) walne zgromadzenie członków lub zebranie przedstawicieli wybieranych podczas spotkań grup członkowskich, które jest najwyższym organem banku spółdzielczego,
- 2) rada nadzorcza, która sprawuje kontrolę i nadzoruje działalność banku spółdzielczego,
- 3) zarząd, który kieruje bankiem i reprezentuje go na zewnątrz.

Podstawowym celem banku spółdzielczego jest maksymalizacja korzyści dla swoich członków, którzy jednocześnie są jego najbardziej lojalnymi klientami. Cel ten realizują nie tylko poprzez wypłatę dywidendy, ale przede wszystkim poprzez oferowanie członkom i pozostałym klientom adekwatnych do potrzeb produktów finansowych o wysokiej jakości i po rozsądnych cenach. Nie wyklucza to generowania zysków przez spółdzielnię kredytową, co jest warunkiem trwałej egzystencji i rozwoju każdego banku.

Ponadto, banki spółdzielcze dostarczają swoim członkom różnorodnych informacji ułatwiających im prowadzenie działalności gospodarczej, np. o dostępnych kredytach preferencyjnych, zmianie przepisów podatkowych i regulacji w zakresie prawa pracy oraz na temat stanu koniunktury gospodarczej i tendencji występujących na określonych rynkach branżowych. Przekazywaniu informacji służą następujące płaszczyzny komunikowania się z klientami:

- 1) indywidualne doradztwo ekonomiczne świadczone przez bankowych doradców/opiekunów klientów;
- 2) strony internetowe banku, publikowanie i rozprowadzanie specjalistycznych opracowań i materiałów informacyjnych;
- 3) organizowane cyklicznie w terenie dla zainteresowanych osób spotkania i konsultacje ze specjalistami.

Banki spółdzielcze są bankami uniwersalnymi, które mogą wykonywać większość czynności bankowych. Z reguły jednak nie są uprawnione do oferowania skomplikowanych produktów finansowych i wykonywania takich czynności, jak:

- 1) otwieranie i potwierdzanie akredytyw,
- 2) emitowanie bankowych papierów dłużnych,
- 3) przeprowadzanie terminowych operacji finansowych.

Banki spółdzielcze mają lokalny charakter. W związku z tym i ze względu na konieczność ograniczenia ryzyka kredytowego mogą one udzielać kredytów i pożyczek oraz gwarancji i poręczeń jedynie osobom fizycznym i prawnym z terenu swego działania.

Model biznesowy banku spółdzielczego opiera się na trzech filarach: demokracji, przejrzystości i pozostawania blisko klientów. Prawo spółdzielcze zrównuje w prawach wszystkich członków spółdzielni – każdy członek banku spółdzielczego na walnym zgromadzeniu dysponuje więc jednym głosem, niezależnie od liczby posiadanych udziałów. Udziały w banku spółdzielczym w przeciwieństwie do akcji nie mogą być przedmiotem obrotu na rynku wtórnym, w tym także na giełdzie. Członkowie zatem nie mogą ich odsprzedać innej osobie, a jedynie wycofać z banku, rezygnując z członkostwa.

Prawo bankowe zabrania preferowania członków w korzystaniu z produktów i usług banku spółdzielczego. Oznacza to, że banki spółdzielcze przy udzielaniu kredytów nie mogą pobierać od swoich członków niższych prowizji i oprocentowania niż od innych kredytobiorców zakwalifikowanych do tej samej klasy ryzyka. Podobnie jest z oprocentowaniem depozytów, które dla członków nie może być wyższe niż dla innych deponentów.

W bankowości spółdzielczej teoretycznie obowiązuje zasada „miejscowy pieniądz na potrzeby miejscowego środowiska”. Jednak w praktyce nie zawsze jest ona realizowana, ponieważ zdarza się, iż depozyty pozyskane z danego obszaru nie mogą być tam efektywnie zainwestowane z powodu braku odpowiednich projektów inwestycyjnych i inwestorów posiadających zdolność kredytową. Wolne środki finansowe banki spółdzielcze lokują w swoim banku zrzeszającym czy spółdzielczym banku centralnym, który następnie inwestuje je na obszarze całego kraju bądź nawet na rynku zagranicznym¹.

8.2. Funkcjonowanie banków spółdzielczych w wybranych krajach europejskich

Banki spółdzielcze, które w wielu krajach europejskich funkcjonują od ponad 100 lat, okazały się instytucjami bardzo żywotnymi i zdolnymi do adaptacji do zmieniającego się otoczenia w burzliwym XX wieku i na począt-

¹ E. Gostomski, *Bankowość międzynarodowa*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, r. XVII.

ku XXI wieku. Obecnie w krajach Unii Europejskiej co drugi to bank spółdzielczy. Pod względem ilościowym dominują one w systemach bankowych Austrii, Finlandii, Holandii, Niemiec, Polski, Węgier, i Włoch. Według danych Europejskiego Zrzeszenia Banków Spółdzielczych (EACB) w Brukseli pod koniec 2008 roku w poszerzonej Unii Europejskiej funkcjonowało 4239 banków zaliczanych do spółdzielczego sektora bankowego. Posiadały one 61,1 tys. placówek bankowych (40% wszystkich detalicznych placówek bankowych), w których pracowało 783 tys. osób. Banki spółdzielcze liczyły około 50 milionów członków i obsługiwały 176 mln klientów.

Z przyczyn historycznych domeną działania banków spółdzielczych w Europie są obszary wiejskie i małe miasta. Jednak nie ograniczają się one już tylko do obsługi rolników, ale w „starych” krajach unijnych są partnerem finansowym także dla co trzeciej małej lub średniej firmy i milionów osób prywatnych niezwiązanych z rolnictwem. Szacuje się, że banki spółdzielcze w krajach UE mobilizują 18,8% depozytów bankowych i udzielają 20% wszystkich kredytów bezpośrednich (zob. tabela 8.1).

Tabela 8.1. Banki spółdzielcze w krajach Unii Europejskiej (stan na 31.12 2008 r.)

| Kraj | Lokalne banki spółdz. | Placówki bankowe | Członkowie (tys.) | Klienci (tys.) | Pracownicy (tys.) | Suma bilansowa (mld EUR) | Udział w depozytach (w %) | Udział w kredytach (w %) |
|-------------|-----------------------|------------------|-------------------|----------------|-------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Austria | 629 | 2 344 | 2 744 | 5 100 | 45,0 | 326,4 | 37,4 | 32,6 |
| Bulgaria | 30 | 263 | 7 | 1 123 | 2,3 | 0,9 | 3,5 | 2,2 |
| Cypr | 113 | 434 | 806 | 717 | 2,8 | 19,1 | 22,0 | 19,5 |
| Dania | 20 | 67 | 67 | 127 | 0,7 | 2,3 | 0,1 | 0,1 |
| Finlandia | 220 | 583 | 1 266 | 4 134 | 12,5 | 80,4 | 33,2 | 32,7 |
| Francja | 77 | 20 269 | 17 200 | 90 100 | 113,5 | 2 622,0 | 42,5 | 46,5 |
| Niemcy | 1 156 | 13 571 | 16 400 | 30 000 | 186,7 | 1 017,0 | 19,3 | 16,8 |
| Grecja | 16 | 177 | 196 | b.d. | 1,2 | 3,7 | 0,8 | 1,1 |
| Węgry | 113 | 1 560 | 120 | 1 100 | 7,5 | 5,1 | 10,5 | 4,2 |
| Włochy | 522 | 1 376 | 2 171 | 15 200 | 114,0 | 632,5 | 34,3 | 30,8 |
| Litwa | 61 | 167 | 102 | 61 | 0,5 | 0,3 | 2,0 | 1,0 |
| Luksemburg | b.d. | 49 | 6 | b.d. | 0,5 | 54 | 11,0 | 11,0 |
| Holandia | 147 | 1 010 | 1 763 | 147 | 64,5 | 607,7 | 40,0 | 30,0 |
| Polska | 576 | 4 416 | 4 416 | 576 | 31,7 | 15,8 | 8,2 | 5,8 |
| Portugalia | 11 | 682 | 375 | 11 | 4,3 | 12,1 | 4,7 | 3,0 |
| Rumunia | 124 | b.d. | 760 | 154 | 2,6 | 0,2 | 1,0 | 0,7 |
| Słowenia | b.d. | 88 | 0,3 | b.d. | 0,4 | 0,9 | 2,7 | 1,6 |
| Hiszpania | 80 | 5 079 | 224 | 80 | 29,7 | 119,5 | 4,9 | 5,2 |
| Szwecja | 10 | b.d. | 58 | 10 | 0,1 | 0,005 | b.d. | b.d. |
| W. Brytania | 334 | 90 | 1 923 | 334 | 11,4 | 5,5 | 1,3 | 1,4 |
| Razem | 4 239 | 65 101 | 50 080 | 175 624 | 783 | 5 476 | 18,8 | 20,1 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: EACB, Key statistics (2010.12.08), www.eurocoopbanks.coop

Największy udział w systemie bankowym kraju, mierzony udziałem w rynku depozytów bankowych i kredytów bezpośrednich, banki spółdzielcze mają w następujących państwach:

| | | |
|-------------|---------|---------|
| 1) Francja | (42,5%, | 46,5%) |
| 2) Holandia | (40,0%, | 30,0%) |
| 3) Austria | (37,4%, | 32,6%) |
| 4) Włochy | (34,5%, | 30,8%) |
| 5) Cypr | (22,0%, | 19,5%) |
| 6) Niemcy | (19,3%, | 16,8%). |

Niższy udział w rynku usług bankowych spółdzielczy sektor bankowy ma w Luksemburgu, na Węgrzech, w Polsce, Portugalii, i Hiszpanii. Natomiast w pozostałych krajach unijnych banki spółdzielcze nie odgrywają większej roli.

Największe znaczenie banki spółdzielcze mają we Francji, w Holandii, Austrii, Finlandii i we Włoszech, gdzie ich udział w rynku depozytów bankowych przekracza 30%. Wysoki udział w rynku detalicznych usług bankowych mają też banki spółdzielcze na Cyprze, w Szwajcarii i Niemczech. W Polsce, Luksemburgu i na Węgrzech mają mniejsze znaczenie, pozyskując około 10% wszystkich depozytów. W Hiszpanii i Portugalii na banki spółdzielcze przypada około 5% depozytów bankowych, natomiast w pozostałych krajach UE rola spółdzielczego sektora bankowego w systemie bankowym jest nieznaczna (udział w rynku depozytów nie przekracza 3%).

Banki spółdzielcze jako lokalne bądź regionalne instytucje kredytowe działają także na nieatrakcyjnych dla banków komercyjnych obszarach peryferyjnych i na terenach o niskiej aktywności gospodarczej, udzielając kredytów również osobom i firmom o niskich dochodach. Przyczyniają się więc do utrzymania istniejących i tworzenia nowych miejsc pracy oraz ograniczenia liczby osób wykluczonych z rynku finansowego. Ponadto, same banki spółdzielcze są atrakcyjnymi pracodawcami w swoim regionie i znaczącym płatnikiem podatku dochodowego.

Banki spółdzielcze z reguły są niedużymi bankami i dlatego działają w ramach odpowiedniej grupy bankowej, korzystając z usług i wsparcia swego banku zrzeszającego. W okresie ostatnich 30 lat banki w wielu krajach europejskich rozwijały się szybciej niż banki komercyjne w formie spółki akcyjnej. Wprowadziły one na rynek szereg nowatorskich produktów i innowacyjnych rozwiązań w zakresie komunikowania się klientów z bankiem. Przykładowo można tutaj wymienić koncepcję *bancassurance* stworzoną przez francuskie i niemieckie banki spółdzielcze, pionierskie rozwiązania fińskich i holenderskich banków spółdzielczych w dziedzinie bankowości internetowej oraz odważne wejście Raiffeisen Zentralbank Austria i Austriackiego Banku Ludowego na rynki krajów Europy Środkowej i Wschodniej już w pierwszych latach transformacji gospodarczej w tych krajach.

Banki spółdzielcze charakteryzują się relatywnie wysoką relacją funduszy własnych do aktywów ważonych ryzykiem, stabilnością dochodów i zdecentralizowaną strukturą decyzyjną, co stanowi podstawę racjonalnego i aktywnego zarządzania ryzykiem bankowym. Jako lokalne i regionalne instytucje kredytowe są blisko swoich klientów, których bardzo dobrze znają i przy angażowaniu niedużych nakładów pracy są w stanie trafnie ocenić zdolność kredytową osób ubiegających się o kredyt. Zatem w bankach spółdzielczych w mniejszym stopniu niż w dużych bankach komercyjnych istnieje problem asymetrii informacji, niebezpieczeństwo wystąpienia *moral hazard* i błędnej selekcji wniosków kredytowych. Sprzyja to kształtowaniu się optymalnej struktury portfela kredytowego w bankach spółdzielczych. Wszystkie te czynniki wpływają stabilizująco na systemy bankowe i rynki finansowe w Europie.

Dzięki temu, że banki spółdzielcze dysponują szeroką bazą depozytową, w zakresie refinansowania są niezależne od sytuacji na międzynarodowych rynkach pieniężnych i kapitałowych. Mogą więc bez problemu udzielać kredytów małym i średnim przedsiębiorstwom także w okresach, gdy duże banki z powodu braku zaufania na międzynarodowych rynkach finansowych i problemów z płynnością, muszą ograniczać finansowanie przedsiębiorstw. Banki spółdzielcze pełnią tym samym stabilizującą rolę w gospodarce narodowej wielu krajów europejskich. Podkreśla to w swoich raportach zarówno Międzynarodowy Fundusz Walutowy, jak i wiodące na świecie agencje ratingowe: Standard & Poor's, Moody's i Fitch Ratings². Znaczenie banków spółdzielczych dla gospodarki europejskiej dostrzega też Komisja Europejska, która w 2004 roku wydała komunikat „O wspieraniu spółdzielczości w Europie”.

Od kilkudziesięciu lat w sektorze bankowości spółdzielczej w Europie postępują procesy konsolidacyjne, które prowadzą do zmniejszenia się liczby samodzielnych banków spółdzielczych. U podstaw fuzji i łączeń spółdzielni kredytowych leży dążenie do redukcji kosztów działalności bankowej, stymulowane spadkiem marży odsetkowej wynikającym głównie z nasilania się konkurencji na rynku usług bankowych.

Najwięcej samodzielnych banków spółdzielczych ubyło w Niemczech i we Francji, natomiast najbardziej stabilna jest liczba banków spółdzielczych w Austrii i Finlandii. O ile w Niemczech w 1960 roku było 11 661 banków spółdzielczych, to w 2008 roku tylko 1156. Jednocześnie liczba członków w tym czasie wzrosła tam z 3,8 mln do 16,4 mln. Postępuje też proces, choć powolniejszy, zmniejszania się liczby placówek banków spółdzielczych, któ-

² S. Dalmaz, A. De Toyot, *European cooperative banks continue to restructure*, Standard & Poor s, Ratings Direct, 2002, s. 3; A. LeBras, E. Dupont, B. Gandy, M. Taylor, *Update on european cooperative banking*, Fitch Ratings Special Report, 2003; A. Balaisch, L. Kodres, J. Lewy, *Euro – Area Banking at the crossroads*, IMF, Working Paper, 2001, s. 54.

remu towarzyszy otwieranie samoobsługowych terminali sprzedaży produktów bankowych, standaryzacja oferowanych usług i automatyzacja czynności z zakresu *back office*. W wyniku fuzji i przejęć banki spółdzielcze stają się coraz większe, co może prowadzić do rozluźnienia więzi z klientami.

Procesy łączeniowe objęły też banki zrzeszające, np. w latach 2000-2008 liczba banków zrzeszających banki spółdzielcze w Polsce zmniejszyła się z 11 do 3, a w Niemczech z 3 do 2 banków.

8.3. Struktury organizacyjne i strategia rozwoju banków spółdzielczych w Europie

Banki spółdzielcze mimo licznych fuzji przeprowadzonych w ostatnich kilkunastu latach są relatywnie małymi bankami, którym samodzielnie trudno byłoby konkurować z dużymi bankami komercyjnymi i oferować klientom wszystkie potrzebne im produkty finansowe. Wynika stąd konieczność łączenia się lokalnych banków spółdzielczych w silniejsze grupy regionalne lub krajowe oraz tworzenia w ramach grupy odpowiednich banków zrzeszających (centralnych) i specjalistycznych instytucji finansowych, takich jak towarzystwa ubezpieczeniowe, banki hipoteczne, kasy oszczędnościowo-budowlane i fundusze inwestycyjne. Instytucje te wspierają działalność banków spółdzielczych, tworząc z nimi konsorcja kredytowe, ułatwiając im zarządzanie płynnością i dostarczając specjalistycznych produktów finansowych uzupełniających ich własną ofertę.

W większości krajów europejskich ukształtowała się jedna spółdzielcza grupa bankowa, ale w Austrii i Włoszech funkcjonują dwie, a we Francji trzy duże trzy grupy banków spółdzielczych. Poszczególne grupy różnią się pod względem wielkości, struktury organizacyjnej i przyjętej strategii rozwoju. Największą spółdzielczą grupą bankową w Europie pod względem wartości aktywów (2008 rok) jest francuska Grupa Credit Agricole (1694 mld euro). Na drugim miejscu plasuje się niemiecka Grupa Banków Ludowych i Banków Raiffeisena (1017 mld euro), a na trzecim holenderska Grupa Rabobank (608 mld euro). Największe europejskie grupy spółdzielcze przedstawione zostały w tabeli 8.2.

Wysokim stopniem centralizacji charakteryzuje się Grupa Credit Agricole, fińska OP Pohjola Group i Grupa Rabobanku, w których lokalne banki spółdzielcze podlegają konsolidacji z bankiem krajowym i praktycznie pełnią funkcję jego „okienek” w terenie. Lokalne banki mają tam ograniczone pole do samodzielnego podejmowania decyzji, np. o konstrukcji wszystkich sprzedawanych przez nie produktów i warunkach ich sprzedaży decyduje się

Tabela 8.2. Największe spółdzielcze grupy bankowe w Europie (stan na koniec 2008 roku)

| Kraj | Nazwa | Liczba banków | Suma bilansowa (mln EUR) | Liczba pracowników (tys.) | Liczba członków (tys.) | Udział w rynku (lokaty) | Udział w rynku (kredyty) |
|-----------|--|---------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Austria | Raiffeisen Bankengruppe | 546 | 260 | 32,2 | 1 650 | 28,6% | 25,1% |
| | Volksbanken | 83 | 66 | 12,8 | 694 | 8,8% | 7,4% |
| Finlandia | OP-Pojhola Group | 220 | 80 | 12,5 | 1 266 | 32,2% | 32,7% |
| Francja | Crédit Agricole | 39 | 1 694 | 160,0 | 6 500 | 23,9% | 21,4% |
| | Crédit Mutuel | 18 | 579 | 72,2 | 7 400 | 11,9% | 17,5% |
| | Banques Populaires | 20 | 349 | 40,9 | 3 300 | 6,7% | 7,6% |
| Niemcy | Finanz Verbund | 1 156 | 1 017 | 186,7 | 1 640 | 19,3% | 16,8% |
| Włochy | Banche Popolari | 101 | 462 | 83,5 | 1 160 | 26,0% | 23,8% |
| | Banche di Credito Cooperativo | 421 | 171 | 30,5 | 1 010 | 7,3% | 7,0% |
| Holandia | Rabobank Nederland | 147 | 608 | 64,5 | 1 762 | 40,0% | 30,0% |
| Hiszpania | Cajas Rurales, Populares y Profesionales | 80 | 119 | 20,7 | 2 224 | 4,9% | 5,2% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: EACB, Key statistics (31.12.2008), www.eurocoopbanks.coop

na szczeblu centralnym grupy. Inne banki spółdzielcze w krajach europejskich zachowują pełną autonomię i działają w ramach dwu- lub trójszczeblowej struktury organizacyjnej.

Struktura dwuszczeblowa składa się ze szczebla podstawowego, który tworzą lokalne banki spółdzielcze oraz szczebla krajowego składającego się z banku zrzeszającego (centralnego) o zasięgu krajowym lub regionalnym. Struktura dwuszczeblowa istnieje w spółdzielczym sektorze bankowym w Polsce, Niemczech, Belgii, Finlandii, Hiszpanii, Holandii oraz w austriackiej Grupie Banków Ludowych i w francuskiej grupie Credit Agricole.

Natomiast trójstopniowa struktura organizacyjna występuje w austriackiej grupie banków Raiffeisena, we francuskiej grupie Credit Mutuel i we włoskich grupach bankowych. W tym przypadku w skład grupy bankowej, oprócz banków lokalnych i banku krajowego, wchodzi banki regionalne tworzące ogniwo pośrednie³.

Banki zrzeszające opracowują strategię rozwoju dla danej grupy bankowej i instrumenty do jej realizacji. Wyrównują płynność w lokalnych bankach spółdzielczych – zagospodarowując nadwyżkę środków finansowych lub zasilając je w dodatkowe pieniądze – przeprowadzają bezgotówkowe rozliczenia krajowe i zagraniczne, dokonują operacji papierami wartościowymi, udzielają kredytów konsorcjalnych, przygotowują innowacyjne produkty bankowe dla zrzeszonych banków oraz doradzają im w sprawach informatyki, marketingu i zarządzania ryzykiem. Spółdzielcze instytucje na poziomie centralnym koordynują też wymianę informacji między bankami oraz wypełniają obowiązki w zakresie nadzoru bankowego, nałożone przez prawo. Ponadto, inicjują i koordynują wprowadzanie nowych technologii w spółdzielczym sektorze bankowym.

³ Zob. A. Alińska, *Bankowość spółdzielcza w krajach Unii Europejskiej*, Twigger, Warszawa 2002, s. 38.

W Europie nie istnieje żaden uniwersalny model spółdzielczości bankowej, który miałby przewagę nad rozwiązaniami występującymi w poszczególnych krajach. Każda grupa spółdzielcza dysponuje określonymi silnymi stronami, które warto upowszechniać w grupach niedysponujących takimi atutami. Wysoka jakość zarządzania w ramach poszczególnych grup jest kluczowym czynnikiem uzyskiwania dobrych wyników przez banki spółdzielcze w Europie.

Niemiecka firma doradcza Eurogroup Consulting we współpracy z Instytutem Spółdzielczości Uniwersytetu w Münster opracowała trzy scenariusze rozwoju banków spółdzielczych w Europie⁴:

- 1) strategię rozwoju w oparciu o rynek krajowy,
- 2) strategię ekspansji na rynki zagraniczne,
- 3) strategię międzynarodowej kooperacji.

Ad. 1. Pierwszy rodzaj strategii ukierunkowany jest na poszerzenie krajowej bazy klientów i wzrost przeciętnych dochodów generowanych przez jednego klienta. Realizacja tej strategii wymaga zastosowania następujących narzędzi:

- 1) redukcji kosztów funkcjonowania banków w celu umożliwienia oferowania klientom atrakcyjnych pod względem cenowym produktów,
- 2) koncentracji działalności na wybranych produktach,
- 3) skoncentrowania uwagi na potrzebach klientów i umacnianiu relacji z nimi wszystkimi możliwymi środkami.

Konkurencja na rynku usług bankowych w poszczególnych krajach europejskich jest bardzo silna i banki spółdzielcze bez przejęcia innych banków mają małe szanse rozwijać się szybciej niż pozostałe banki krajowe. Strategię rozwoju w oparciu o rynek krajowy realizują w Europie przede wszystkim niemieckie, szwajcarskie, fińskie i irlandzkie banki spółdzielcze, a w mniejszym stopniu banki francuskie należące do grupy Credit Mutuel i Caisse d'Epargne. Warunkiem powodzenia strategii opartej na przywództwie cenowym jest specjalizacja banku w ograniczonym asortymencie produktów. Tak postępują m.in. niemieckie Sparda – Banken, które oferują po niskich cenach standardowe produkty bankowe.

Strategię rozwoju opartą na przejmowaniu banków krajowych spoza spółdzielczego sektora bankowego realizują m.in. następujące banki:

- 1) Crédit Agricole, który przejął Crédit Lyonnais,
- 2) DZ Bank, który przejął bank specjalizujący się w kredytach ratalnych – Norisbank,
- 3) OKO Bank, który przejął fińską firmę ubezpieczeniową Pohjola,
- 4) Berliner Volksbank, który przejął bank Berliner Gesellschaft.

⁴ *Die genossenschaftlichen Bankenverbände in Europa. Auf dem Weg zum Aufbau eines europäischen Champions?* Frankfurt/Main, Münster 2007, s. 19-30.

Ad. 2. Głównym celem agresywnej strategii ekspansji na rynki zagraniczne jest uzyskanie dodatkowych źródeł dochodów na rynkach zagranicznych i skorzystanie z efektu skali. Generalnie w europejskiej bankowości spółdzielczej obowiązuje umowa dżentelmeńska, że rynek bankowy, na którym funkcjonuje określona grupa bankowa, jest zagospodarowywany tylko przez tę grupę. Oznacza to, że poszczególne grupy bankowe nie powinny ze sobą konkurować. Jednakże w warunkach nasycenia krajowego rynku usług bankowych wyjście na rynek zagraniczny dla silnej grupy bankowej jest bardzo atrakcyjnym rozwiązaniem. Na sukcesy na rynkach zagranicznych mogą liczyć przede wszystkim banki o silnej bazie kapitałowej, atrakcyjnej ofercie produktowej oraz doświadczeniu międzynarodowym, szczególnie w zakresie przejmowania banków zagranicznych.

Strategię ekspansji zagranicznej realizuje w Europie m.in. Rabobank i Crédit Agricole. W 1994 roku Rabobank wszedł na rynek irlandzki, aby obsługiwać tam przedsiębiorstwa. W 2002 roku przejął on irlandzki ACC Bank specjalizujący się w usługach dla małych firm i bankowości detalicznej dla ludności wiejskiej. W 2005 roku powstał RaboDirect Bank, który stał się znaczącym bankiem internetowym w Irlandii. Podobną strategię realizuje Credit Agricole, który w celu wejścia na rynek niemiecki nabył Credit Plus Bank. Ponadto, wszedł na rynek hiszpański, grecki, węgierski, włoski, holenderski i polski.

Ad. 3. Bardzo obiecującą strategią jest stymulowanie rozwoju banków spółdzielczych poprzez międzynarodową kooperację. Celem tej strategii jest poprawa efektywności banków spółdzielczych poprzez łączenie krajowych i zagranicznych zasobów finansowych i *know-how*. Przedmiotem kooperacji międzynarodowej mogą być następujące obszary działalności banków spółdzielczych:

- 1) sprzedaż produktów o wysokiej marży odsetkowej,
- 2) współpraca w zakresie funkcji *back-office*,
- 3) kooperacja wzdłuż łańcucha tworzenia wartości.

Przesłanką kooperacji banków z różnych krajów jest harmonizacja regulacji prawnych we współpracujących ze sobą bankach.

Banki spółdzielcze w celu zwiększenia dochodów coraz częściej sprzedają w swoich placówkach produkty innych banków, niekoniecznie spółdzielczych, np. szwajcarskie banki Raiffeisena sprzedają produkty banku Vontobel i polisy ubezpieczeniowe firmy Patria Helvetia, a niemieckie banki spółdzielcze i irlandzkie unie kredytowe sprzedają produkty ubezpieczeniowe firmy Allianz. Dla małych banków spółdzielczych (fińskich czy irlandzkich) często bardzo atrakcyjna jest sprzedaż jednostek uczestnictwa zagranicznych funduszy inwestycyjnych.

Banki spółdzielcze chętnie nawiązują współpracę z innymi bankami w celu obniżenia kosztów w *back-office*. Jest to zgodne ze starą ideą podziału pracy i dlatego istnieje wiele przykładów owocnej współpracy w tej dziedzinie. W 2005 roku kooperację podjęła belgijska firma Fin-Force NV, ze spółką TAI AG należącą do niemieckiego banku krajowego DZ Bank w zakresie wykonywania transakcji płatniczych. Pod koniec 2005 roku do tego porozumienia przystąpił Rabobank, który zlecił Fin-Force NV realizację swoich rozliczeń międzynarodowych. Bankiem transakcyjnym szwajcarskiej Grupy Raiffeisena jest bank Vontobel.

W większości europejskich grup spółdzielczych udało się w pełni zintegrować rozliczanie operacji kupna i sprzedaży papierów wartościowych w specjalnie do tego celu utworzonych spółkach krajowych, np. dla niemieckich banków spółdzielczych funkcje rozliczeniowe świadczy *dwp bank*, a dla grupy Caisse d'Epargne spółka Gestitres. Konsolidacja tych spółek na płaszczyźnie europejskiej niewątpliwie dałaby duży efekt synergiczny.

Najbardziej intensywną formą współpracy zagranicznych partnerów stanowią spółki *joint ventures*, dzięki którym można wykorzystać *know-how* każdego partnera i zdywersyfikować ryzyko związane z łańcuchem tworzenia wartości w banku. Ciągłe jeszcze w sektorze bankowym funkcjonują tylko nieliczne *joint ventures*. Przykładem *joint venture* jest spółka VBI – Volksbanken działająca w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, w której partycypują kapitałowo niemieckie i austriackie banki ludowe oraz Banque Populaire. Wskazuje się, że potrzebne są *joint ventures* zajmujące się udzielaniem kredytów hipotecznych. W wyniku kooperacji międzynarodowej banki spółdzielcze mogą pozyskać nowych klientów, poszerzyć paletę oferowanych produktów oraz obniżyć swoje koszty operacyjne (poprzez wykorzystanie banków transakcyjnych).

8.4. Odporność lokalnych banków spółdzielczych na globalny kryzys finansowy

Kryzys finansowy, który rozpoczął się latem 2007 roku zawirowaniami na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych udzielanych osobom o niskim *standingu* finansowym (*subprime*), poprzez mechanizm sekurytyzacji aktywów hipotecznych, stosowanie derywatów kredytowych oraz inne powiązania finansowe między bankami i pozostałymi instytucjami finansowymi, przekształcił się w światowy kryzys finansowy lat 2008-2009. Rozlał się on również na sferę realną, powodując spadek aktywności gospodarczej w skali światowej.

Globalny kryzys finansowy dotknął także lokalne banki spółdzielcze w Europie, jednak jego skutki dla tych banków były bez porównania mniejsze niż dla dużych banków w formie spółki akcyjnej. Banki spółdzielcze okazały się szczególnie odporne na kryzys i jednocześnie uwidoczniła się ich rola jako czynnika stabilizującego rynki finansowe. Tę pomyślną sytuację zawdzięczają wielu czynnikom, spośród których na szczególną uwagę zasługują:

- 1) lokalny lub regionalny zasięg prowadzonego biznesu,
- 2) konserwatywne podejście do ryzyka,
- 3) stabilny i dostosowany do rozmiarów oraz profilu ryzyka prowadzonej działalności kapitał własny,
- 4) dobry system gwarantowania zwrotu depozytów bankowych⁵.

Jak podkreśla się w ekonomii instytucjonalnej, przedsiębiorstwa o prostej i przejrzystej strukturze organizacyjnej dzięki mniejszej asymetrii informacji w mniejszym stopniu niż duże organizacje narażone są na problem agencji. Model biznesowy banków spółdzielczych od zarania spółdzielczości kredytowej jest klarowny i prosty: pozyskują one depozyty od klientów i udzielają kredytów rolnikom, drobnym przedsiębiorcom i osobom prywatnym. Problem niedoboru lub nadwyżki środków płynnych rozwiązują one we współpracy z bankiem zrzeszającym. Ponadto, banki spółdzielcze oferują specjalistyczne produkty bankowe również we współpracy ze swoim bankiem zrzeszającym. W ich bilansach więc zasadniczo nie występują żadne ryzykowne struktury finansowe (derywaty, akcje, produkty sekurytyzacyjne itp.), które w ostatnich latach stały się papierami toksycznymi, doprowadzając wiele banków na skraj bankructwa.

Lokalny bądź regionalny charakter banków spółdzielczych w Europie przyczynił się do tego, że kraje o znaczącym udziale tych banków w swoich systemach bankowych, mniej boleśnie niż kraje, w których banki spółdzielcze odgrywają znikomą rolę, dotknięte zostały kryzysem finansowym. Banki spółdzielcze działając na ograniczonym pod względem geograficznym obszarze, dobrze znają swoich klientów i środowisko ekonomiczne, w którym funkcjonują. Przy badaniu zdolności kredytowej osób bądź przedsiębiorstw ubiegających się o kredyt mogą więc oprócz „twardych” czynników uwzględniać również „miękkie” elementy. Ponadto, czynnik „reputacja” na rynku lokalnym wpływa znacznie bardziej dyscyplinująco na dłużników, niż ma to miejsce na anonimowych międzynarodowych rynkach pieniężnych czy kapitałowych. Wszystko to przyczynia się do tego, że jakość portfela kredytowego banków spółdzielczych generalnie jest lepsza w porównaniu z bankami komercyjnymi, np. w Polsce także w kryzysowym 2009 roku banki spółdzielcze mogły pochwalić się dwukrotnie niższym wskaźnikiem złych kredytów w swoim portfelu.

⁵ Por. M. Otte, *Volks- und Raiffeisenbanken als Stabilitätsfaktor in Wirtschaftskrisen – Eine politische und institutionenökonomische Perspektive*, ZfG 2/2010, s. 94-98.

Banki spółdzielcze tradycyjnie bardzo konserwatywnie podchodzą do ryzyka, zwracając uwagę nie tylko na stronę ekonomiczną potencjalnego kredytobiorcy, ale także na cechy jego osobowości i morale płatnicze. Dużą rolę w działalności kredytowej odgrywają też prawne zabezpieczenia spłaty kredytu. Gdyby banki w USA realizowały taką politykę kredytową jak banki spółdzielcze w Europie, nie doszłoby do wybuchu kryzysu *subprime*. Względy ostrożnościowe w bankach spółdzielczych powodują, że wolne środki pieniężne inwestują one tylko w bezpieczne produkty finansowe (lokaty w banku zrzeszającym, papiery skarbowe) i bezwzględnie przestrzegają limitów i rekomendacji nadzorczych w zakresie zarządzania płynnością.

Podstawą bezpieczeństwa europejskich banków spółdzielczych jest silna i stabilna baza kapitałowa, która umożliwia im absorbowanie ryzyka wynikającego z prowadzonej działalności. Kapitał udziałowy w bankach spółdzielczych pochodzi od wielu udziałowców, spośród których żaden nie ma znaczącego udziału w całym funduszu udziałowym. Wycofanie się więc któregoś udziałowca z banku spółdzielczego nie powoduje żadnych perturbacji kapitałowych. Banki spółdzielcze wypracowują zysk, który pozwala im zwiększać fundusze własne. Szczególnie dużych odpisów z zysku na wzmocnienie bazy kapitałowej banku dokonuje się w okresach, gdy banki spółdzielcze ponoszą straty na kredytach lub istnieje niebezpieczeństwo wystąpienia strat w przyszłości.

W większości europejskich spółdzielczych grup bankowych relacja funduszy własnych (Tier 1) do aktywów ważonych ryzykiem, czyli wskaźnik wypłacalności przekracza normatywną wielkość 8% (zob. tabela 8.3).

Tabela 8.3. Wskaźnik wypłacalności wybranych grup spółdzielczych w 2009 roku

| Grupa spółdzielcza | Wskaźnik wypłacalności (w%) |
|------------------------------|-----------------------------|
| Federcasse (Włochy) | 14,1 |
| Rabobank (Holandia) | 13,8 |
| Pohjola Group (Finlandia) | 12,6 |
| FENACAM (Portugalia) | 11,8 |
| Volksbanken Gruppe (Austria) | 11,6 |
| Credit Agricole (Francja) | 9,7 |
| KZBS (Polska) | 9,5 |
| BVR (Niemcy) | 8,1 |

Źródło: Key statistic 2010, www.eurocoopbanks.coop

Depozyty w bankach spółdzielczych chronione są przez odpowiednie instytucje gwarancyjne, co wpływa na wzrost zaufania klientów do tych banków. Godny podkreślenia jest fakt, że tylko w październiku 2008 roku, a więc tuż po upadłości Lehman Brothers, gdy wiele banków odnotowało spadek depozytów od podmiotów niefinansowych, niemieckim bankom ludowym i bankom Raiffeisena udało się pozyskać 14,8 mld euro depozytów (nastąpił wzrost ich skumulowanej wartości o 3,4%).

8.5. Wpływ kryzysu finansowego na funkcjonowanie banków spółdzielczych

Zdecydowana większość lokalnych banków spółdzielczych w Europie dobrze poradziła sobie z globalnym kryzysem finansowym. Część z nich w dobie kryzysu odnotowała nawet wzrost depozytów i kredytów. Dobry przykład stanowią tutaj niemieckie banki ludowe i banki Raiffeisena. W kryzysowym 2009 roku, kiedy PKB w Niemczech obniżył się o 4,7%, ich należności z tytułu udzielonych kredytów wzrosły o 13 mld euro (3,5%) do poziomu 390 mld euro. Jeszcze bardziej zwiększyły się depozyty od podmiotów niefinansowych – o 22 mld euro, czyli o 4,7%, do kwoty 482 mld euro. Niemieckim bankom spółdzielczym w bardzo trudnym dla gospodarki narodowej 2009 roku udało się zwiększyć liczbę swoich członków do 16,4 mld (wzrost o 170 tys. osób). Skumulowana suma bilansowa 1156 banków spółdzielczych wzrosła o 22 mld euro (3,3%) do kwoty 690 mld euro. Podczas gdy cały niemiecki sektor bankowy w 2009 roku odnotował stratę, to banki spółdzielcze szczebla podstawowego wypracowały zysk brutto na poziomie prawie 3 mld euro. Również dobre wyniki osiągnęły one w 2010 roku.

W gorszej sytuacji znalazły się banki centralne/zrzeszające spółdzielczego sektora bankowego w niektórych krajach europejskich i część największych bardzo dużych banków spółdzielczych szczebla podstawowego, które zaangażowały się w papiery związane z amerykańskimi kredytami hipotecznymi, bądź miały ulokowane środki w bankach, które potem upadły. Przykładowo można podać, że niemiecki DZ Bank zamknął rok 2008 ze stratą 1166 mln euro, ale już w 2009 roku osiągnął zysk netto na poziomie 346 mln euro. W 2008 roku DZ Bank musiał uzyskać zastrzyk finansowy od swoich właścicieli (głównie zrzeszonych w nim banków spółdzielczych) w wysokości 1 mld euro.

Milionowe straty z powodu toksycznych papierów wartościowych poniósł największy niemiecki bank szczebla podstawowego – Apotheker und Aerztebank (Apobank). Na ich pokrycie musiał przeznaczyć znaczną część swego kapitału zapasowego, a ponadto zwrócił się o pomoc finansową w postaci gwarancji do Spółdzielczego Funduszu Gwarancyjnego, natomiast wykluczył możliwość skorzystania z pomocy państwa⁶.

Duże straty na produktach strukturyzowanych i kredytach udzielonych bankom, które potem znalazły się w trudnej sytuacji finansowej, poniosły także spółdzielcze banki centralne, jak: Credit Mutuel, Rabobank, RZB i inne (zob. tabela 8.4).

⁶ Deutschland: Apotheker und Ärztebank braucht erneut Hilfe, [w:] www.hw71.wordpress.com/2009/11/28

Tabela 8.4. Odpisy wartości i straty banków w okresie od lipca 2007 roku do końca 2008 roku

| Bank | Odpisy wartości i straty jako % funduszy własnych | Odpisy wartości i straty jako % aktywów |
|------------------|--|--|
| Credit Mutuel | 6 | 0,3 |
| Rabobank | 6 | 0,3 |
| Banque Populaire | 9 | 0,5 |
| DZ Bank/BVR | 14 | 0,5 |
| Credit Agricole | 14 | 0,5 |
| RZB | 15 | 0,7 |

Źródło: H. Groenevald, B. de Vries, *European co-operative banks: first lessons of the supprime crisis*, Rabobank, Netherlands 2009, www.eurocoopbanks.coop

Tylko nieliczne banki zrzeszające skorzystały z pomocy rządowej w ramach pakietów antykryzysowych.

* * *

Banki spółdzielcze nie wywołały globalnego kryzysu finansowego. Dzięki temu, że uprawiają tradycyjną bankowość i konserwatywnie podchodzą do ryzyka bankowego, nie odczuły tak bardzo, jak inne banki skutków kryzysu. Natomiast straty poniosły banki centralne/zrzeszające, które prowadzą działalność na rynkach zagranicznych i ulokowały znaczne środki w kredyty zagraniczne bądź papiery wartościowe, które mimo wysokiego ratingu nadanego im przez renomowane agencje ratingowe, okazały się papierami toksycznymi.

Ostatni kryzys finansowy unaoczniał wszystkim, że model funkcjonowania banków spółdzielczych jest niezawodny i banki te wpływają stabilizująco na system finansowy swego kraju. Są one skoncentrowane przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów finansowych swoich członków/klientów, a nie na agresywnych działaniach zmierzających do maksymalizacji zysku i wzrostu wartości rynkowej banku w krótkim okresie, jak ma to miejsce w przypadku banków komercyjnych.

W wyniku kryzysu, z powodu chciwości banków komercyjnych, milionowych premii wypłacanych swoim menedżerom i odmowy udzielenia klientom kredytu nie tylko w uzasadnionych przypadkach, pogorszeniu uległ wizerunek banków w społeczeństwie. Jednakże banki spółdzielcze dzięki temu, że są blisko swoich klientów, stale wsłuchują się w ich potrzeby i przyczyniają się do rozwoju gospodarki i poprawy warunków życia w swoim regionie, nieustannie cieszą się zaufaniem swoich członków i klientów. W czasie kryzysu okazały się one bezpieczną przystanią dla wkładów oszczędnościowych i innych tradycyjnych inwestycji finansowych o charakterze długookresowym, stanowiących bazę do udzielania kredytów małym i średnim przedsiębiorstwom oraz osobom prywatnym, także tym o niższych dochodach, którymi nie są zainteresowane duże banki komercyjne.

Reakcją rządów, nadzoru finansowego i międzynarodowych organizacji finansowych na globalny kryzys finansowy stało się dążenie do zaostrzenia regulacji w sektorze finansowym w celu zapewnienia mu większej stabilności. Potrzebne jest jednak przy tym zróżnicowane podejście do banków. Duże banki i instytucje działające w skali międzynarodowej, które narażone są na wysokie ryzyko mogące zachwiać całym systemem finansowym, niewątpliwie powinny być bardziej regulowane niż działające w skali lokalnej banki spółdzielcze. Silniejsze regulacje bowiem to nie tylko większe bezpieczeństwo, ale również wyższe koszty związane z nadzorem, które dla małych banków mogą być trudne do udźwignięcia.

Kwestia nauk płynących z kryzysu *subprime* zasługuje na oddzielne opracowanie.

Streszczenie

Banki spółdzielcze odgrywają ważną rolę w systemach bankowych wielu krajów europejskich. Choć banki spółdzielcze nie wywołały kryzysu i nie były jego siłą napędową, w pewnym stopniu odczuły jego skutki. Jednak w porównaniu z dużymi bankami komercyjnymi okazały się bardziej odporne na kryzys i wpłynęły stabilizująco na system finansowy kraju. Wpłynęły na to następujące elementy: prosty i przejrzysty model biznesowy, wystarczające wyposażenie w kapitał własny, zasada ograniczenia obszaru działania do regionu, konserwatywny system zarządzania ryzykiem i dobry system ochrony depozytów. Gorzej z kryzysem finansowym radziły sobie banki centralne spółdzielczego sektora bankowego.

Przedmiotem dyskusji są nowe uregulowania działalności bankowej. Lokalne banki spółdzielcze nie wymagają tak silnych regulacji, jak narażone na duże ryzyko wielkie banki działające w skali globalnej.

Summary

European Cooperative Banks as a Factor of Stabilization for the Banking System in the Time of Global Financial Crisis

Co-operative banking plays a significant role in the banking system of the European countries. In spite of the fact that co-operative banks should not be blamed for the financial crisis, they have been affected by it, though not as seriously as the global banks. The co-operative banks have proved to be more crisis-resistant and better at promoting stability. This can be attributed to a simple and transparent business model, sufficient equity capital, the regional principle, a conservative system of risk management and good deposit protection. The need for creation new regulations to be drawn

up for the activity of these banks is frequently discussed. However, this is less of an issue for the co-operative banks than for the large global banks, which are exposed to greater risk.

Bibliografia

- Alińska A. (2002), *Bankowość spółdzielcza w krajach Unii Europejskiej*, Twigger, Warszawa.
- Balaisch A., Kodres L., Lewy J. (2001), *Euro-Area Banking at the crossroads*, IMF, Working Paper.
- Dalmaz S., De Toyot A. (2002), *European cooperative banks continue to restructure*, Standard & Poor's, Ratings Direct.
- Deutschland: *Apotheker und Ärztebank braucht erneut Hilfe*, [w:] www.hw71.wordpress.com/2009/11/28.
- Die genossenschaftlichen Bankenverbände in Europa. Auf dem Weg zum Aufbau eines europäischen Champions?* (2007), Frankfurt/Main, Münster.
- Gostomski E. (2010), *Bankowość międzynarodowa*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- LeBras A., Dupont E., Gandy B., Taylor M. (2003), *Update on european cooperative banking*, Fitch Ratings Special Report.
- Otte M., *Volks – und Raiffeisenbanken als Stabilitätsfaktor in Wirtschaftskrisen – Eine politische und institutionenökonomische Perspektive*, ZfgG 2010/2.