

# 10. BANKI SPÓŁDZIELCZE W SEKTORZE BANKOWYM W POLSCE – LATA 2010–2020 ORAZ PERSPEKTYWY ROZWOJU I WYZWANIA

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-152-1/10>



Anna Iwańczuk-Kaliska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
anna.iwanczuk-kaliska@ue.poznan.pl

Arkadiusz Kulig

Bank Spółdzielczy Duszniki  
kulig.arek@gmail.com

## Cooperative banks in the banking sector in Poland – 2010–2020 and development prospects and challenges

**Abstract:** The aim of the study is to assess the importance of cooperative banks in Poland in the years 2010–2020 in terms of their credit and deposit activities and to try to determine the prospects for their development on the domestic market in the context of global and local challenges. The first part is an introduction. The second one presents the development of cooperative banks in the years 2010–2020 on the basis of selected elements of the sector's balance sheet. The third part of the study includes an analysis of the market shares of cooperative banks in the banking sector in Poland. In the fourth part, the quality of the loan portfolio of cooperative banks and the scale of reserves created to cover credit risk were assessed. In the next, fifth part, an analysis of the components of the income statement of cooperative banks was carried out by referring them to the relevant items of this statement for the entire banking system. The sixth part of the study is a set of synthetic conclusions from the conducted analyzes. The last part is a summary in which an attempt was made to determine the prospects for the development of the cooperative banking sector in Poland in the coming years based on the challenges for banks confronted with the specificity of the organization and principles of functioning of the cooperative sector.

**Keywords:** cooperative banking, banking sector, bank development.

## Wstęp

Bankowość spółdzielcza ma w Polsce i Europie długą tradycję. W porównaniu z bankowością komercyjną pozostaje jednak na drugim planie w takich obsza-

### Sugerowane cytowanie:

Iwańczuk-Kaliska, A. i Kulig, A. (2022). Banki spółdzielcze w sektorze bankowym w Polsce – lata 2010–2020 oraz perspektywy rozwoju i wyzwania. W: G. Kotliński (red.), *Bankowość komercyjna i spółdzielcza w Polsce – refleksje po trzech dekadach transformacji. Szkice ku pamięci Doktora Ryszarda Mikołajczaka* (s. 171–199). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.  
<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-152-1/10>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

rach jak konkurencyjność i innowacyjność. Jednocześnie banki spółdzielcze tracą przewagę na współczesnym rynku finansowym wynikającą z tradycji i specyfiki tej formy bankowości (Szambelańczyk, Ławrynowicz i Piasecki, 2020). Ponadto, jak każdy rodzaj działalności bankowej, podlegają zmianom w otoczeniu gospodarczym i regulacyjnym, które obecnie są bardzo dynamiczne.

Sektor banków spółdzielczych ma zauważalny udział w rynku bankowym. Według danych Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych w 2019 r. banki spółdzielcze w 18 państwach Unii Europejskiej obsługiwały ponad 213 milionów klientów, a udział sektora w rynku depozytowym i kredytowym w niektórych państwach przekroczył 20%. Wśród nich były: Austria, Finlandia, Francja i Niemcy.

Znaczenie banków spółdzielczych w systemie finansowym oraz gospodarce można również rozpatrywać w innych wymiarach. Jednym z nich jest wspieranie przez banki spółdzielcze działalności gospodarczej na szczeblu lokalnym poprzez szczególne relacje z klientami. Relacje te ułatwiają gromadzenie tzw. miękkich informacji, istotnych w procesach podejmowania decyzji kredytowych oraz monitorowania kredytobiorców (Boot i Thakor, 2000; Presbitero i Zazzaro, 2011). Idea członkostwa znacznie ogranicza asymetrię informacji i błędną selekcję przedsięwzięć. W tym zakresie uwidacznia się szczególna rola banków spółdzielczych w alokacji oszczędności ludności zamieszkującej dany obszar geograficzny obejmujący głównie tereny słabo zurbanizowane. Banki spółdzielcze można uznać za ważny element lokalnego ekosystemu, obejmującego więzi o charakterze gospodarczym i społecznym. Kapitał społeczny jest swoistym zabezpieczeniem udzielanych kredytów i ważnym czynnikiem ograniczającym ryzyko (Fonteyne i Hardy, 2011; Guinnane, 2001).

Ponadto banki spółdzielcze są kluczowymi instytucjami zaangażowanymi w finansowanie gospodarki realnej (Lang, Signore i Gvetadze, 2016). Szczególnie znaczenie ma finansowe wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw (Hasan, Jackowicz, Kowalewski i Kozłowski, 2014), również w warunkach zaostrzonej polityki pieniężnej<sup>1</sup> oraz słabszej koniunktury gospodarczej<sup>2</sup>. Kwestia finansowania przez banki spółdzielcze działalności przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych nabiera dużego znaczenia w kontekście zagrożeń związanych z finansjalizacją gospodarki oraz rosnącymi nierównościami społecznymi (Minetti, Murro i Peruzzi, 2019; Berger, Molyneux i Wilson, 2020).

Obecność w systemie finansowym instytucji bankowych opierających się na idei spółdzielczości może pozytywnie wpływać na jego stabilność. Istnieją

<sup>1</sup> Ferri, Kalmi i Kerola (2014), analizując różnice we wpływie polityki pieniężnej na banki spółdzielcze i komercyjne, zauważyli, że w następstwie zaostrzenia polityki pieniężnej banki spółdzielcze ograniczały podaż kredytów w mniejszym stopniu niż banki komercyjne.

<sup>2</sup> Smith i Woodbury (2010) oraz Smith (2012) dostarczyli dowodów na to, że w okresie kryzysu gospodarczego banki spółdzielcze są mniej skłonne do ograniczania dostępu do kredytowania niż banki komercyjne.

badania empiryczne, które potwierdzają, że w czasie kryzysu 2007–2009 banki spółdzielcze w Europie radziły sobie lepiej niż banki komercyjne (Henselmann, Ditter i Lupp, 2016). Jakość kredytów w tych bankach we Włoszech pogorszyła się w mniejszym stopniu niż w bankach komercyjnych, a także nie zaobserwowano istotnych różnic pod względem zwrotu z przeciętnych aktywów (wskaźnik ROA) i efektywności kosztowej (wskaźnik C/I) (Stefancic, 2016). W niektórych państwach ograniczenie akcji kredytowej banków komercyjnych było częściowo kompensowane kredytami na finansowanie działalności gospodarczej udzielanymi przez banki spółdzielcze (Walker, 2016). Banki spółdzielcze nie ograniczały również w znacznym stopniu dopływu środków finansowych do gospodarstw domowych (Ramcharan, Verani i Van Den Heuvel, 2016). W okresie kryzysu obserwowano ponadto wzrost depozytów banków spółdzielczych, co sugeruje, że są one postrzegane jako bezpieczna przystań podczas kryzysu gospodarczego (Rauterkus, Ramamonjirivelo i Munchus, 2018; Smith i Rothbaum, 2013).

Kolejnym wymiarem znaczenia banków spółdzielczych jest utrzymywanie równowagi w systemie finansowym między nowoczesnością i innowacyjnością a tradycjami i odpornością na hazard i działalność obciążoną wysokim ryzykiem. Jednak podmioty te podlegają rosnącej konkurencji i w coraz mniejszym stopniu realizują swoją misję, a w coraz większym stawiają za cel wzrost rentowności (Rolski, 2019, s. 118). Tym samym tracą społeczny charakter, który stanowi podstawowy wyznacznik ich szczególnej roli w systemie gospodarczym (Szambelańczyk, 2006; Szelałowska, 2012).

Współczesne banki spółdzielcze stają przed wieloma wyzwaniami w obszarze instytucjonalno-regulacyjnym oraz rynkowym. Dotyczą one między innymi:

- optymalnego modelu zrzeszeniowego, w tym zakresu centralizacji i uwspólniania procesów;
- roli udziałowców w funkcjonowaniu i kształtowaniu strategii;
- sprostania wymogom finansowo-kapitałowym oraz organizacyjnym<sup>3</sup>;
- konkurencji wewnątrzsektorowej oraz ze strony banków komercyjnych;
- digitalizacji życia gospodarczego i rosnącej roli podmiotów z grupy FinTech.

Na ich tle zarysowują się pytania o model biznesowy (lub modele biznesowe) banków spółdzielczych uwzględniający aktualne czynniki makroekonomiczne, w tym niskie stopy procentowe (Altavilla, Boucinha i Peydro, 2017; Lepczyński, 2017; Meyer, 2018), długookresowe konsekwencje pandemii, postępującą cyfryzację gospodarki (Piskorz, 2017, s. 59), a także obecną i perspektywiczną strukturę przychodów i kosztów oraz powiązania wewnątrzsektorowe.

---

<sup>3</sup> W przypadku banków spółdzielczych, ze względu na mniejszą skalę działalności oraz ograniczony asortyment produktów, w obszarze regulacyjnym często jest stosowana zasada proporcjonalności w formie uproszczonych przepisów albo mniejszych wymogów kapitałowych i płynnościowych (Coelho, Mazzillo, Svoronos i Yu, 2019; McKillop i Quinn, 2017).

W przypadku bardziej pesymistycznych prognoz debata nad przyszłością banków spółdzielczych koncentruje się wokół ocalenia zbudowanego przez nie kapitału społecznego oraz wpływu na różnorodność w sektorze finansowym (Bülbül, Schmidt i Schüwer, 2013, s. 20).

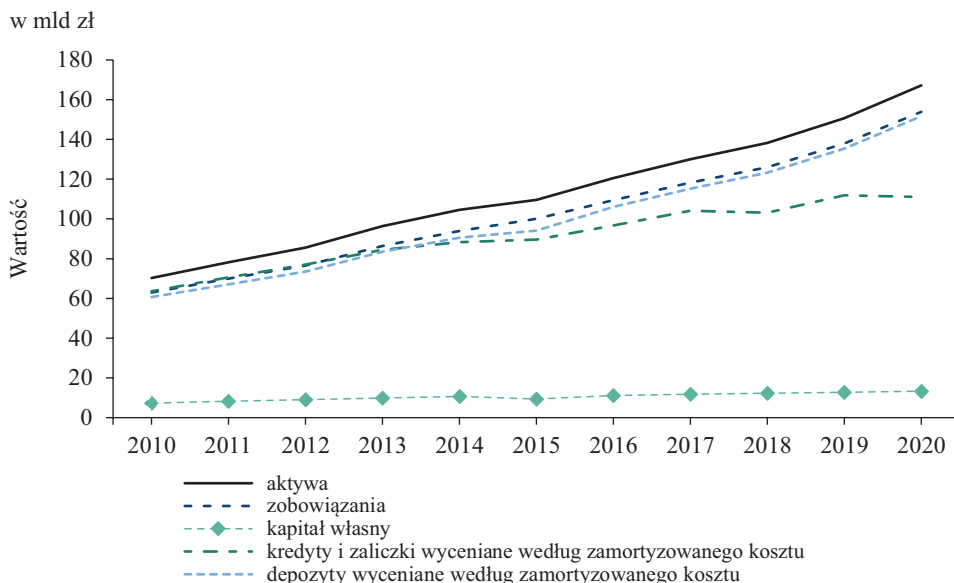
Sektor banków spółdzielczych w Polsce jest istotnym podmiotem badań z perspektywy makroekonomicznej, gdyż charakteryzuje go w pełni polski kapitał oraz reinwestowanie zysków w rozwój gospodarki krajowej. Celem niniejszego rozdziału jest ocena znaczenia banków spółdzielczych w Polsce w latach 2010–2020 w aspekcie ich działalności kredytowej i depozytowej oraz próba określenia perspektyw ich rozwoju na rynku krajowym w kontekście wyzwań o charakterze globalnym i lokalnym. W drugiej części przedstawiono rozwój banków spółdzielczych w latach 2010–2020 na bazie wybranych elementów bilansu sektora. Trzecia część rozdziału obejmuje analizę udziałów rynkowych banków spółdzielczych w sektorze bankowym w Polsce. W czwartej części dokonano oceny jakości portfela kredytowego banków spółdzielczych oraz skali rezerw tworzonych na pokrycie ryzyka kredytowego. W kolejnej, piątej części przeprowadzono analizę składników rachunku zysków i strat banków spółdzielczych poprzez odniesienie ich do adekwatnych pozycji tego rachunku dla całego systemu bankowego. Szósta część rozdziału stanowi zbiór syntetycznych wniosków płynących z przeprowadzonych analiz. Ostatnią częścią jest podsumowanie, w którym podjęto próbę określenia perspektyw rozwoju sektora bankowości spółdzielczej w Polsce w najbliższych latach w oparciu o wyzwania dla banków skonfrontowane ze specyfiką organizacji i zasad funkcjonowania sektora spółdzielczego.

W rozdziale wykorzystano dane z bilansów oraz rachunków zysków i strat banków publikowane przez Komisję Nadzoru Finansowego na stronie internetowej w zakładce pt. Dane miesięczne systemu bankowego. Z uwagi na zastosowaną metodę analizy – analiza udziałów w rynku – dane te zostały następnie przetworzone do postaci wskaźników. Ta metoda jest stosunkowo rzadko stosowana do oceny sytuacji w sektorze bankowym w takiej skali, to znaczy z uwzględnieniem składowych rachunku zysków i strat. Podjęto więc próbę ukazania sytuacji w sektorze banków spółdzielczych, w tym także zidentyfikowanych wcześniej zjawisk i problemów, w odmienny sposób, co może prowadzić do nowych spostrzeżeń i wniosków.

## **10.1. Rozwój finansowy banków spółdzielczych w latach 2010–2020**

Lata 2010–2020 były okresem dynamicznego rozwoju banków spółdzielczych. Potwierdzają to dane prezentowane na rysunku 1. W okresie tym banki spół-

dzielcze zwiększyły sumę bilansową z 70,2 mld zł (według stanu na 31 grudnia 2010 r.) do 167,2 mld zł (na 31 grudnia 2020 r.), czyli o 138%. Wzrost sumy bilansowej w bankach spółdzielczych był wynikiem głównie wzrostu zobowiązań, w tym w szczególności depozytów. Wartość depozytów zgromadzonych w bankach spółdzielczych wzrosła w tym okresie z poziomu 60,7 mld zł (na 31 grudnia 2010 r.) do poziomu 151,7 mld zł (na 31 grudnia 2020 r.), to jest o 150%. Nieco wolniej natomiast w badanym okresie przyrastały kredyty i zaliczki wyceniane według zamortyzowanego kosztu. Wartość kredytów wzrosła z 63,6 zł do 111,0 mld zł, czyli jedynie o 75%. Również kapitały własne przyrastały w nieco wolniejszym tempie niż suma bilansowa i depozyty. Ich wartość wzrosła w analizowanym okresie z 7,3 mld zł do 13,3 mld zł, czyli jedynie o 82%.



**Rysunek 1. Wartość wybranych składników bilansu banków spółdzielczych w latach 2010–2020 (według stanu na 31 grudnia)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Komisji Nadzoru Finansowego [KNF].

Nieco niższe tempo wzrostu kapitału własnego oraz rosnące wymogi kapitałowe mogły wpłynąć na niższe tempo wzrostu kredytów w bankach spółdzielczych (5,7%) w stosunku do tempa wzrostu depozytów (9,6%). Warto zauważyć, że wyraźny spadek tempa wzrostu kredytów i zaliczek w stosunku do tempa wzrostu depozytów wystąpił w bankach spółdzielczych po 2012 r., a więc roku, w którym rozpoczęły się obniżki stóp procentowych Narodowego Banku Polskiego (NBP). Ponadto w okresie 2013–2020 odnotowywano wysokie różnicowanie wskaźnika dynamiki wzrostu kredytów i zaliczek. Po jednym

roku lub dwóch latach z rzędu wyższej dynamiki wzrostu kredytów i zaliczek następował jeden rok lub dwa lata z rzędu stagnacji (indeks zmian = 100), po czym w kolejnym roku ponownie występowało wyższe tempo wzrostu (indeks zmian = 108). Świadczy to o występowaniu na przemian okresu wzrostu aktywności w pozyskiwaniu kredytów i okresu stabilizacji. W tym samym czasie wskaźniki dynamiki wzrostu depozytów charakteryzowały się zdecydowanie większą stabilnością, co przełożyło się na stały, dynamiczny wzrost w tej kategorii.

Jednocześnie banki spółdzielcze osiągnęły w tym okresie wyższe niż przeciętne w sektorze bankowym średnioroczne tempo wzrostu sumy bilansowej (banki spółdzielcze 9,1%, sektor 7,4%), depozytów (odpowiednio 9,6% wobec 7,6%) oraz kredytów (5,7% wobec 4,9%). Z kolei nieco niższe tempo wzrostu w porównaniu z sektorem banki spółdzielcze osiągnęły w zakresie kapitału własnego (średniorocznie 6,2% wobec 7,0% w sektorze). W tym samym okresie średnie tempo wzrostu produktu krajowego brutto (w cenach bieżących) kształtowało się na poziomie 4,8%, a popytu krajowego (w cenach bieżących) na poziomie 3,9%. Można zatem stwierdzić, że cały sektor bankowy, a w szczególności sektor bankowości spółdzielczej, w latach 2010–2020 rozwijał się zdecydowanie bardziej dynamicznie niż polska gospodarka.

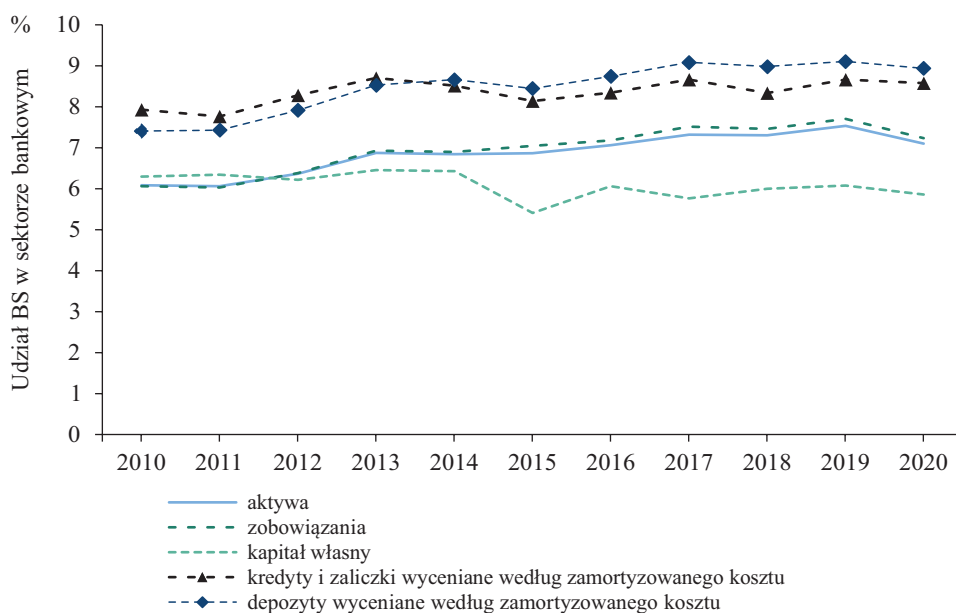
Ponadto należy także odnotować, że rok 2020 z uwagi na wystąpienie pandemii COVID-19 był rokiem wyjątkowym, w którym sektor bankowy odnotował wyraźny wzrost depozytów oraz stagnację lub wręcz spadek wartości kredytów i zaliczek. W roku tym banki spółdzielcze odnotowały niższe tempo wzrostu depozytów niż cały sektor bankowy (12,1% wobec 14,2%). Natomiast w zakresie kredytów i zaliczek banki spółdzielcze odnotowały nieznaczny spadek wartości (−0,8%), podczas gdy w całym sektorze odnotowano minimalny wzrost (0,2%).

## 10.2. Udziały rynkowe banków spółdzielczych w latach 2010–2020

Wyższe tempo wzrostu podstawowych składników bilansu banków spółdzielczych w porównaniu do średniej w sektorze bankowym doprowadziło do poprawy ich pozycji rynkowej, co potwierdza analiza udziałów w rynku zaprezentowana na rysunku 2. Udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie sumy bilansowej wzrósł w latach 2010–2020 z 6,1% do 7,1%. Wprawdzie w 2019 r. osiągnął nawet poziom 7,5%, jednak w 2020 r. banki komercyjne osiągnęły wyższe tempo wzrostu depozytów, co przełożyło się na bardziej dynamiczny wzrost ich sumy bilansowej i banki spółdzielcze utraciły

w ten sposób część wypracowanego wcześniej udziału w rynku. Można zatem stwierdzić, że nawet mimo niewielkiej korekty w 2020 r. w całym analizowanym okresie banki spółdzielcze umocniły swoją pozycję rynkową.

Banki spółdzielcze poprawiły swoją pozycję rynkową zarówno w zakresie depozytów, jak i kredytów. Udział w rynku w zakresie obu tych kategorii kształtował się w całym okresie powyżej udziału w zakresie sumy bilansowej, co jest po części wynikiem ograniczeń w zakresie możliwości oferowania usług bankowych, a po części konsekwencją stosowania przez banki spółdzielcze modelu tradycyjnej bankowości. W zakresie depozytów udział banków spółdzielczych w latach 2010–2020 wzrósł z poziomu 7,4% do poziomu 8,9%, a w zakresie kredytów z 7,9 do 8,6%. Od 2014 r. udział banków spółdzielczych w zakresie depozytów przewyższał ich udział rynkowy w kredytach. To oznacza, że banki spółdzielcze swoją pozycję rynkową zaczęły budować właśnie na pozyskiwaniu depozytów.



**Rysunek 2. Udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie wybranych składników bilansu w latach 2010–2020 (według stanu na dzień 31 grudnia)**

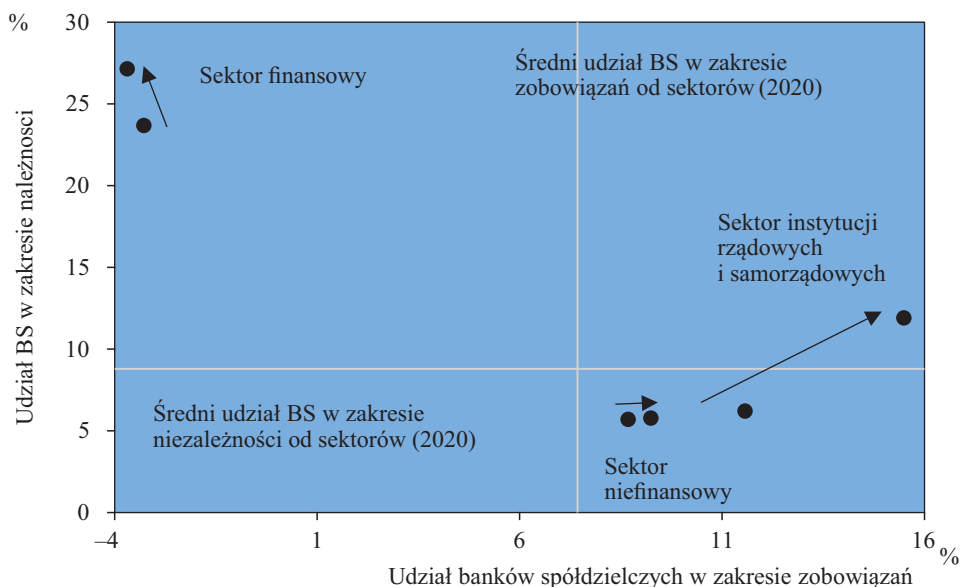
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

Sprzyjał temu model współpracy wypracowany z bankami zrzeszającymi, banki spółdzielcze mogły lokować nadwyżkę zgromadzonych środków osiągając stosunkowo niską, lecz satysfakcjonującą marżę odsetkową przy niskim ryzyku. Część banków spółdzielczych z powodzeniem stosowała taki właśnie model

biznesowy, który opierał się na pozyskaniu nisko oprocentowanych depozytów. Jednakże po obniżce stóp procentowych NBP (w szczególności w 2020 r.), a w ślad za tym oprocentowania lokat w bankach zrzeszających, model ten całkowicie stracił swoje uzasadnienie, a banki, które go stosowały, zostały zmuszone do poszukiwań innych sposobów wypracowania przychodów od czasami bardzo wysokiej nadwyżki pozyskanych depozytów nad udzielonymi kredytami.

Dodatkowo niepokojący może być spadek udziału banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie kapitału własnego. Udział ten zmniejszył się w analizowanym okresie z 6,3% do 5,9%. Mimo zatem wzrostu wartości kapitału własnego banków spółdzielczych ich względna siła i znaczenie w systemie bankowym w tym zakresie słabnie.

Analiza należności i zobowiązań w poszczególnych sektorach gospodarki wskazuje, że w latach 2010–2020 banki spółdzielcze w największym stopniu poprawiły swoją pozycję w sektorze instytucji rządowych i samorządowych, a w najmniejszym stopniu w sektorze niefinansowym. Zmiany pozycji rynkowej banków spółdzielczych względem całego sektora zostały w sposób uproszczony zobrazowane w postaci mapy percepcji na rysunku 3. Udział banków spółdzielczych w zakresie należności od sektora instytucji rządowych i samorządowych wzrósł w analizowanym okresie z 6,2% do 11,9%, a w zakresie zobowiązań



**Rysunek 3. Udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie należności i zobowiązań wobec sektorów w latach 2010 i 2020 (według stanu na dzień 31 grudnia)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.



z 11,6% do 15,5%. W części tego segmentu obejmującego instytucje samorządowe banki spółdzielcze osiągały jeszcze wyższe udziały. Udział BS w zakresie depozytów od tego rodzaju jednostek wzrósł w analizowanym okresie z poziomu 30,0% do 34,1%. Tak wysoki udział w rynku depozytów instytucji samorządowych z pewnością plasuje banki spółdzielcze w gronie liderów tego segmentu rynku.

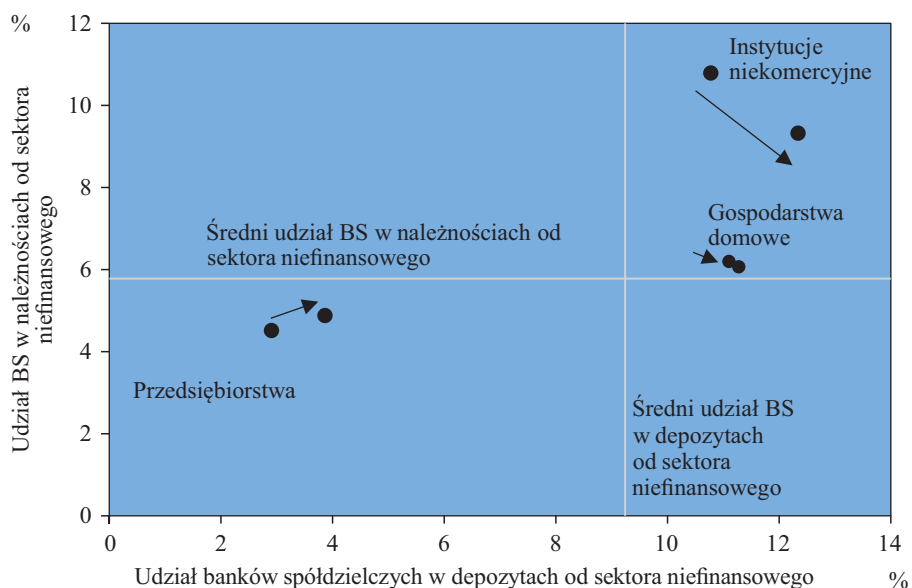
Pozycja ta świadczy o dużym zaufaniu i dobrej współpracy banków z samorządami, jednakże jest ona także dowodem na silne osadzenie banków spółdzielczych w lokalnej społeczności, opartej na zaangażowaniu w wiele inicjatyw lokalnych. Z kolei wzrost po stronie kredytowej świadczy o tym, że banki spółdzielcze akceptowały niższe marże wymuszane przez tryb przetargowy przy niższych wagach ryzyka kredytowego korzystnie wpływających na współczynnik wypłacalności.

Ponadto z przedstawionych obliczeń wynika, że w analizowanym okresie wzrósł także udział banków spółdzielczych w zakresie należności od sektora finansowego (z poziomu 23,7% do poziomu 27,2%) przy jednoczesnym spadku udziału w zakresie zobowiązań od tego sektora (z poziomu 0,54% do poziomu 0,13%). Z kolei w sektorze niefinansowym banki spółdzielcze poprawiły swoją pozycję zarówno w zakresie zobowiązań, jak i należności, jednakże w zakresie należności zarysowały się też niekorzystne tendencje. Udział banków spółdzielczych w zakresie zobowiązań wzrósł z 8,7% w 2010 r. do 9,24% w 2020 r., natomiast należności z 5,7% do 5,8%. Należy jednak odnotować, że udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie należności od sektora niefinansowego dynamicznie wzrastał do 2014 r. i osiągnął wtedy poziom 6,6%, jednakże od tego roku można obserwować stały i systematyczny spadek udziału rynkowego banków spółdzielczych w tym segmencie. Jest to niekorzystna tendencja, której utrzymanie się może skutkować dalszą utratą pozycji rynkowej banków spółdzielczych.

Warto przy tym zauważyć, że należności od sektora niefinansowego stanowiły w 2020 r. w całym systemie bankowym 81,1% należności od wszystkich analizowanych sektorów i był to kluczowy segment całego rynku. Dla porównania udział należności od sektora niefinansowego w strukturze należności banków spółdzielczych w 2020 r. kształtował się na poziomie 53,3% i, niestety, w analizowanym okresie wykazywał tendencję malejącą (spadek z 60,9% w 2010 r.). Rosnącą tendencję udziału w strukturze należności banków spółdzielczych wykazywały natomiast należności od sektora jednostek rządowych i samorządowych (z 5,4% do 9,0%) oraz należności od sektora finansowego (z 33,7% do 37,7%). O ile wzrost udziału w sektorze oraz wskaźnika struktury należności w zakresie sektora jednostek rządowych i samorządowych można ocenić pozytywnie, o tyle wzrost udziału banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie należności od sektora finansowego oraz trwała tendencja

wzrostowa udziału należności od tego sektora w strukturze należności banków spółdzielczych mogą być niepokojące.

Analizując zmianę pozycji rynkowej banków spółdzielczych w sektorze niefinansowym ze względu na rodzaj podmiotu, można zauważyć pewną poprawę sytuacji w segmencie przedsiębiorstw, natomiast ocena sytuacji w zakresie gospodarstw domowych i instytucji niekomercyjnych jest niejednoznaczna. Zmiany w tym zakresie zaprezentowano na rysunku 4. Udział banków spółdzielczych w segmencie przedsiębiorstw w latach 2010–2020 wzrósł w zakresie należności z poziomu 4,5% do 4,9%, a w zakresie depozytów z 2,9% do 3,9%. Poprawa pozycji banków spółdzielczych w tym segmencie jest o tyle ważna, że udziały banków spółdzielczych w tej grupie podmiotów były dość niskie, a segment ten stanowił w 2020 r. 32,0% należności i 11,3% depozytów sektora niefinansowego. Niepokoić może trend spadkowy zarysowujący się po 2014 r. w zakresie udziału banków spółdzielczych w należnościach od przedsiębiorstw. Udział ten do 2014 r. wzrastał do poziomu 6,8%, a następnie zaczął wyraźnie się zmniejszać do poziomu 4,9% w 2020 r. W zakresie należności od przedsiębiorstw relatywnie silniejszą pozycję banki spółdzielcze posiadają wśród małych i średnich podmiotów. Udział banków spółdzielczych w tej części rynku w latach 2010–2020 wzrósł z poziomu 7,5% do poziomu 8,9%, a w 2014 r. wynosił



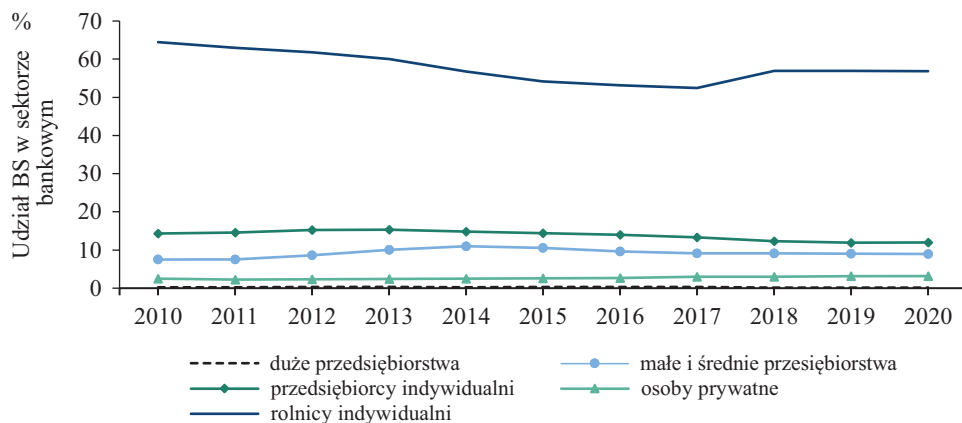
**Rysunek 4. Udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie należności i depozytów od sektora niefinansowego według typu podmiotu w latach 2010 i 2020 (według stanu na dzień 31 grudnia)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

już nawet 11,0%. Udział banków spółdzielczych w zakresie należności od dużych przedsiębiorstw w całym badanym okresie był bardzo niski i wykazywał tendencję malejącą (spadek z 0,3% do 0,2%).

Zmiany pozycji rynkowej banków spółdzielczych w segmentach gospodarstw domowych oraz instytucji niekomercyjnych miały podobny charakter, jednak odmienną intensywność. W obu segmentach banki spółdzielcze odnotowały spadek udziału w zakresie należności oraz wzrost udziału w zakresie depozytów. O ile jednak w zakresie instytucji niekomercyjnych oznaczało to istotną zmianę pozycji rynkowej banków spółdzielczych (spadek udziału w zakresie należności z 10,8% w 2010 r. do 9,3% w 2020 r. oraz wzrost udziału depozytów odpowiednio z 10,8% do 12,3%), o tyle w zakresie gospodarstw domowych zmiany te nie wpłynęły istotnie na pozycję rynkową (spadek udziału w zakresie należności odpowiednio z 6,2% do 6,1% oraz wzrost udziału w zakresie depozytów z 11,1% do 11,2%). Dość istotne zmiany nastąpiły natomiast w zakresie należności wewnątrz segmentu gospodarstw domowych. Zaprezentowano je na rysunku 5. W latach 2010–2020 banki spółdzielcze straciły udział w segmencie rolników indywidualnych i przedsiębiorców indywidualnych, a zyskały udział w segmencie osób prywatnych. Udział banków spółdzielczych w zakresie należności od rolników indywidualnych w badanym okresie zmniejszył się z 64,5% (w 2010 r.) do 56,9% (w 2020 r.), a w 2017 r. spadł nawet do poziomu 52,5%. Wprawdzie banki spółdzielcze w dalszym ciągu posiadają pozycję lidera w zakresie należności w tym segmencie rynku, jednakże pozycja ta była w badanym okresie zagrożona.

Z kolei w segmencie przedsiębiorców indywidualnych udział banków spółdzielczych w zakresie należności zmniejszył się z poziomu 14,3% w 2010 r. do



**Rysunek 5. Udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie należności od przedsiębiorstw i gospodarstw domowych według rodzaju podmiotów w latach 2010–2020 (według stanu na dzień 31 grudnia)**

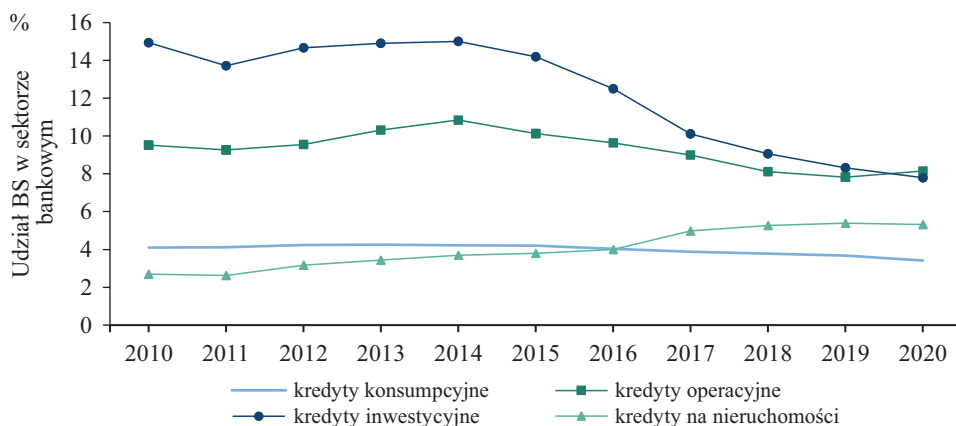
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

12,0% w 2020 r. i choć nadal udział ten był znacznie powyżej średniego udziału banków spółdzielczych w należnościach, to podobnie jak w przypadku rolników strata ta jest szczególnie dotkliwa. Natomiast poprawę swojej pozycji rynkowej odnotowały banki spółdzielcze w segmencie osób prywatnych, gdzie ich udział w zakresie należności wzrósł z 2,5% (w 2010 r.) do 3,1% w (w 2020 r.).

Zmiany, jakie zarysowały się w latach 2010–2020 w zakresie udziałów banków spółdzielczych w segmencie gospodarstw domowych, są wręcz znamienne i symboliczne z perspektywy ich profilu działania i wizerunku. Mimo że udział banków spółdzielczych w tym segmencie w zakresie kredytów i depozytów zmienił się w niewielkim stopniu, to jednak kierunek zmian wewnątrz tego segmentu może wskazywać początek redefinicji segmentów docelowych lub wręcz profilu działalności. Segment gospodarstw domowych to największy segment sektora niefinansowego. W 2020 r. stanowił on 67,3% należności od podmiotów niefinansowych oraz 85,9% depozytów tego sektora. Osoby prywatne to z kolei największy segment gospodarstw domowych. Należności od osób prywatnych w 2020 r. stanowiły 86,3% należności gospodarstw domowych oraz 58,1% należności sektora niefinansowego. Wzrost udziału rynkowego banków spółdzielczych w segmencie osób prywatnych jest więc szczególnie ważny, nawet jeśli nie przełożył się on na wzrost udziału w całym segmencie gospodarstw domowych.

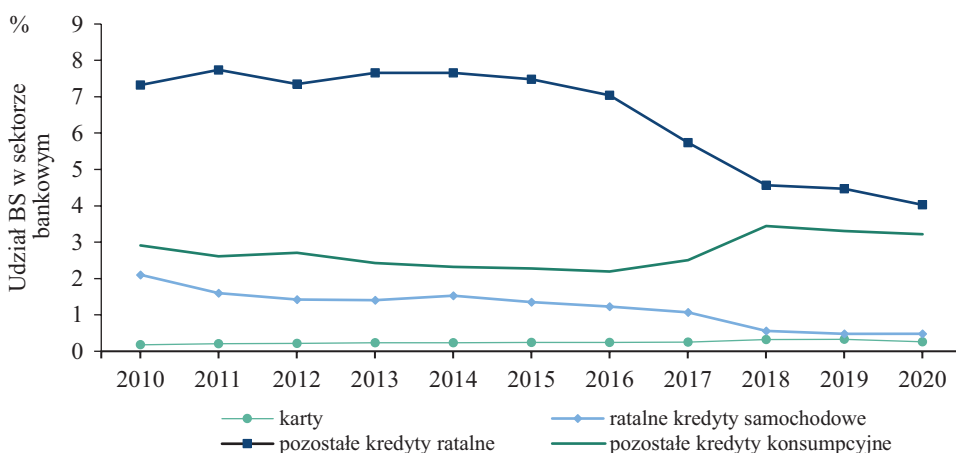
Dość istotne zmiany nastąpiły również w latach 2010–2020 w zakresie udziału w rynku banków spółdzielczych w poszczególnych rodzajach produktów kredytowych (rysunek 6). W okresie tym banki spółdzielcze odnotowały spadek udziału w zakresie należności z tytułu kredytów inwestycyjnych (odpowiednio z 14,9% do 7,8%), operacyjnych (z 9,5% do 8,1%) oraz kredytów konsumpcyjnych (z 4,1% do 3,4%), natomiast poprawiły swoją pozycję rynkową w zakresie kredytów na nieruchomości (z 2,7% do 5,3%). W grupie kredytów na nieruchomości banki spółdzielcze systematycznie zwiększały swoje udziały praktycznie we wszystkich podgrupach produktów z wyjątkiem kredytów na nieruchomości biurowe. W tej podgrupie produktów udział w rynku banków spółdzielczych w latach 2010–2013 wzrósł z 2,7% do 6,4%, po czym powrócił do poziomu 2,7%. Ponadto warto zauważyć bardzo niski udział banków spółdzielczych w kredytach mieszkaniowych udzielanych w walucie obcej (kredyty mieszkaniowe dla gospodarstw domowych występują tylko w walucie euro – udział banków spółdzielczych w rynku w 2020 r. wyniósł 0,04%).

Interesujące zmiany w zakresie udziałów banków spółdzielczych zaszły w analizowanym okresie także w zakresie kredytów konsumpcyjnych (rysunek 7). Spadek udziałów w tej grupie produktów wynika z utraty przez banki spółdzielcze udziałów w rynku w zakresie kredytów ratalnych – zarówno samochodowych, jak i pozostałych. Można stwierdzić, że banki spółdzielcze zostały wręcz wyparte z tych rynków przez banki komercyjne.



**Rysunek 6. Udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym według rodzaju produktów kredytowych w latach 2010–2020 (według stanu na 31 grudnia)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.



**Rysunek 7. Udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie kredytów konsumpcyjnych w latach 2010–2020 (według stanu na 31 grudnia)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

Trzeba przyznać, że banki spółdzielcze przegrały tę rywalizację z uwagi na duże rozdrobnienie i brak wystarczającej współpracy na poziomie zrzeszeń oraz brak odpowiedniego przygotowania procesowego i informatycznego. Banki spółdzielcze z kolei nieznacznie poprawiły swój udział w zakresie pozostałych kredytów konsumpcyjnych (kredyty gotówkowe) – ich udział w tej części rynku wzrósł z 2,9% w 2010 r. do 3,2% w 2020 r., jednak ostatecznie nie udało się im obronić przed spadkiem udziałów w rynku w całej grupie

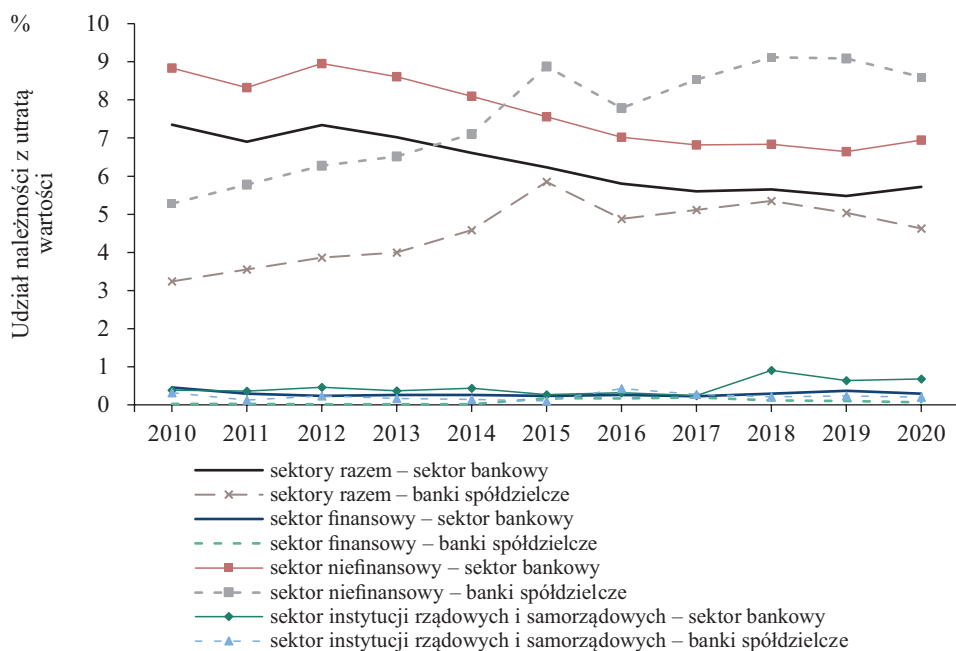
kredytów konsumpcyjnych. Ponadto warto zauważyć, że banki spółdzielcze posiadają wręcz śladowy udział w rynku w zakresie kart kredytowych. Wprawdzie w analizowanym okresie udział ten wzrósł z 0,16% do 0,25%, jednak nadal banki spółdzielcze nie wykorzystują potencjału tej kategorii produktu.

### 10.3. Jakość portfela kredytowego banków spółdzielczych i poziom rezerw

Jakość portfela kredytowego jest zwykle oceniana przez pryzmat apetytu lub ekspozycji na ryzyko, a ozerwowanie z perspektywy wpływu na wynik finansowy. Biorąc pod uwagę okres pandemiczny, można na te kategorie spojrzeć przez pryzmat przeciwciał wczesnych (IgM) i późnych (IgG). Wskaźnik kredytów zagrożonych w tej paraleli niczym poziom tzw. wczesnych przeciwciał świadczy o zakażeniu w tym wypadku portfela kredytowego, a ozerwowanie o przebytych zakażeniu i odporności. Można też spojrzeć na obie te kategorie przez pryzmat konkurencji, ponieważ rywalizacja pomiędzy bankami odbywa się również w tym zakresie.

Z wykonanych obliczeń wynika, że o ile w całym polskim systemie bankowym w latach 2010–2020 jakość należności poprawiła się, to banki spółdzielcze – niestety – odnotowały w tym czasie pogorszenie jakości portfela. Dane w tym zakresie przedstawiono na rysunku 8. Udział należności z utratą wartości w całym sektorze zmniejszył się w tym okresie z 7,34% do 5,71%, podczas gdy wskaźnik należności zagrożonych w bankach spółdzielczych wzrósł z poziomu 3,23% do poziomu 4,62%, a najwyższy poziom osiągnął w 2015 r. – 5,84%. Wprawdzie od 2015 r. zarysowała się nieznaczna tendencja do poprawy jakości należności w bankach spółdzielczych, jednak w dużej mierze było to wynikiem zmiany struktury należności polegającej na spadku udziału w strukturze należności sektora niefinansowego (z 65,3% w 2015 do 53,3% w 2020) i wzroście udziału – sektorów finansowego (odpowiednio z 28,1% do 37,7%) oraz rządowego i samorządowego (z 6,6% do 9,0%).

Sektor finansowy oraz sektor rządowy i samorządowy charakteryzują się zdecydowanie niższymi wskaźnikami należności zagrożonych, a banki spółdzielcze w tych sektorach osiągają nawet lepsze parametry jakości należności niż średnia dla sektora bankowego. Wskaźnik należności zagrożonych od sektora finansowego w bankach spółdzielczych kształtował się na poziomie 0,01–0,19%, podczas gdy średnia dla sektora bankowego wynosiła 0,22–0,45%. Z kolei jakość należności od sektora rządowego i samorządowego w bankach spółdzielczych kształtowała się na poziomie 0,11–0,42% wobec średniej dla sektora na poziomie 0,23–0,90%. Ponadto, choć w bankach spółdzielczych jakość należności od

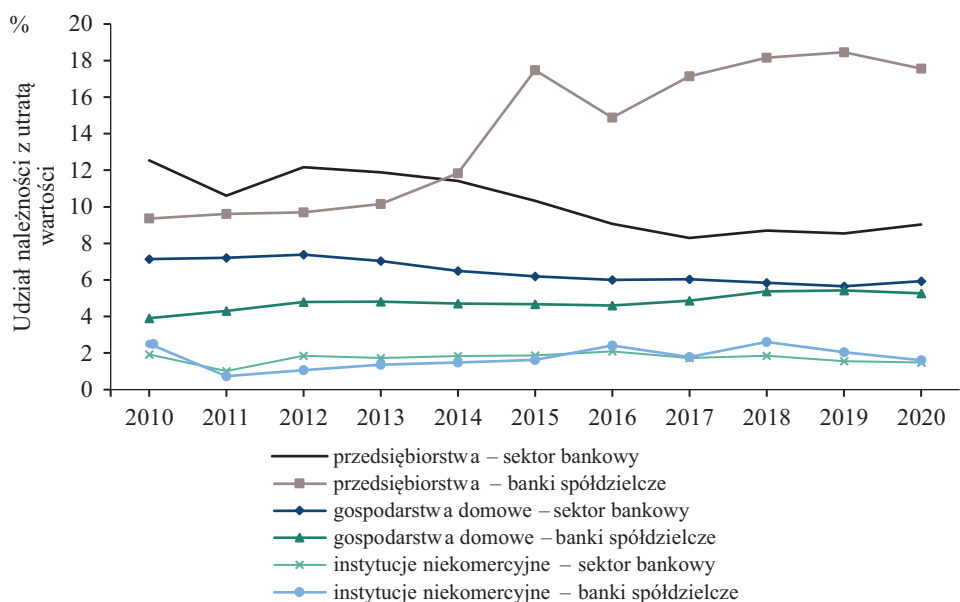


**Rysunek 8. Udział należności z utratą wartości w sektorze bankowym oraz w bankach spółdzielczych według sektora działalności w latach 2010–2020 (według stanu na 31 grudnia)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

tych dwóch sektorów od 2016 r. poprawiała się, średnia rynkowa ulegała w tym czasie pogorszeniu.

Niestety, zmiana struktury należności w bankach spółdzielczych nie uchroniła ich przed pogorszeniem jakości całego portfela należności. W największym stopniu zaważyła na tym jakość należności od sektora niefinansowego. W istocie to jakość należności od sektora niefinansowego w największym stopniu wpływa na jakość całego portfela – dotyczy to zarówno banków spółdzielczych, jak i całego sektora bankowego. Niestety, przez zdecydowaną większość analizowanego okresu, tj. w latach 2010–2018, wskaźnik należności zagrożonych od sektora niefinansowego w bankach spółdzielczych wykazywał tendencję rosnącą. Wartość tego wskaźnika wzrosła w tym czasie z poziomu 5,27% do 9,11%. W 2019 r. utrzymał się on na poziomie zbliżonym do 2018 r. (9,08%) i dopiero w 2020 r. nieznacznie się obniżył (8,57%). Należy jednak zwrócić uwagę, że rok 2020 i w zakresie jakości należności był wyjątkowy. Podczas gdy cały sektor odnotował w tym roku nieznaczne pogorszenie sytuacji (wzrost należności zagrożonych z 5,47% w 2019 r. do 5,71% w 2020 r.), to banki spółdzielcze odnotowały poprawę jakości należności (odpowiednio z 5,03% do 4,62%).



**Rysunek 9. Udział należności z utratą wartości w sektorze bankowym i bankach spółdzielczych według typu podmiotu sektora niefinansowego w latach 2010–2020 (stan na 31 grudnia)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

Na jakość należności banków spółdzielczych od sektora niefinansowego w największym stopniu wpłynęła jakość należności od przedsiębiorstw. O ile w całym systemie bankowym odnotowano spadek wskaźnika należności zagrożonych od tego segmentu podmiotów z poziomu 12,57% (w 2010 r.) do 9,07% (w 2020 r.), o tyle adekwatny wskaźnik dla banków spółdzielczych wzrósł w analizowanym okresie z poziomu 9,39% do 17,60%, a w 2019 r. osiągnął już nawet poziom 18,49% (rysunek 9). Z kolei na sytuację banków spółdzielczych w zakresie jakości należności od przedsiębiorstw w największym stopniu wpłynęła sytuacja w zakresie małych i średnich przedsiębiorstw (wzrost wskaźnika należności zagrożonych z 9,37% w 2010 r. do 17,84% w 2020 r.). Wskaźnik należności zagrożonych od dużych przedsiębiorstw kształtował się w analizowanym okresie na nieznacznie niższym poziomie i charakteryzował się wysokimi wahaniami, a w latach 2018–2020 wyraźnie się zmniejszył (z 14,95% do 2,64%).

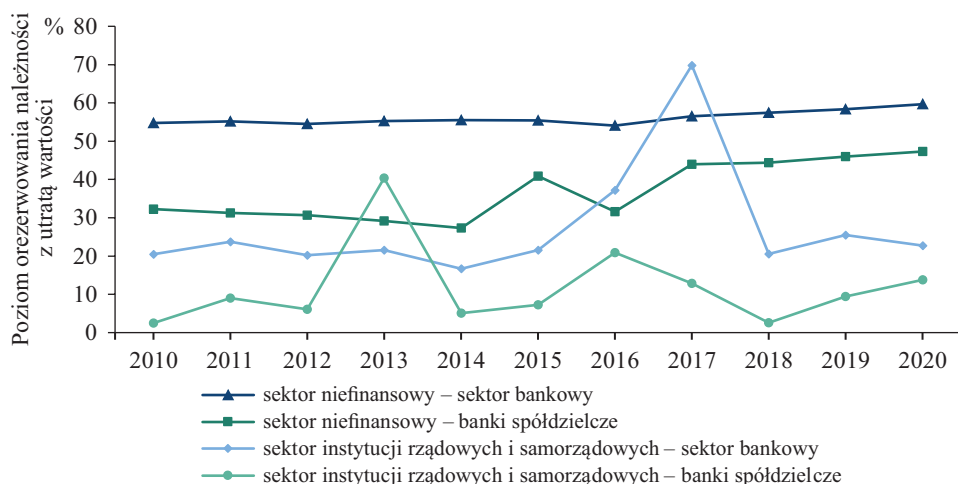
Na pogorszenie jakości wskaźnika należności zagrożonych w sektorze niefinansowym w bankach spółdzielczych w nieznacznym stopniu wpłynęło także pogorszenie wskaźnika należności zagrożonych od gospodarstw domowych. Wskaźnik ten wzrósł w analizowanym okresie z 3,94% do 5,30%, podczas gdy średnio dla całego sektora spadł z 7,18% do 5,97%. Zatem mimo że wskaźnik jakości należności banków spółdzielczych od gospodarstw domowych kształtował



się poniżej średniej dla sektora bankowego, to jednak charakteryzował się niekorzystną tendencją rosnącą, podczas gdy w sektorze bankowym jakość tego portfela wykazywała tendencję do poprawy. W ramach gospodarstw domowych zarówno banki spółdzielcze, jak i cały sektor odnotowały niekorzystne tendencje w zakresie jakości należności od przedsiębiorców indywidualnych (wzrost z 7,48% w 2010 r. do 13,15% w 2020 r.) i rolników indywidualnych (odpowiednio wzrost z 1,83% do 4,56%), natomiast poprawę sytuacji należności od osób prywatnych (odpowiednio spadek z 4,40% do 2,57%). We wszystkich tych przypadkach tendencje w zakresie jakości należności banków spółdzielczych były zbieżne z tendencjami charakterystycznymi dla całego sektora, a wartości wskaźników należności zagrożonych dla banków spółdzielczych były niższe niż średnie dla całego rynku.

Z kolei w zakresie tworzenia rezerw od należności zagrożonych zarówno w całym systemie, jak i w bankach spółdzielczych sytuacja w badanym okresie uległa poprawie. Poziom ozezerwowania należności zagrożonych w systemie bankowym wzrósł z poziomu 55,8% (2010 r.) do 59,3% (2020 r.), a w bankach spółdzielczych – odpowiednio z 32,2% do 47,2%. Wprawdzie banki spółdzielcze w znacznie niższym stopniu ozezerwowywały należności zagrożone niż średnia dla całego sektora bankowego, jednakże różnica ta w badanym okresie uległa znacznemu zmniejszeniu, tj. z ok. 23 p.p. w 2010 r. do ok. 12 p.p. w 2020 r. Dotyczy to na przykład ozezerwowania należności zagrożonych od sektora rządowego i samorządowego oraz sektora niefinansowego (rysunek 10), a w ramach sektora niefinansowego – w zakresie zarówno przedsiębiorstw, jak i gospodarstw domowych. Jedynie w zakresie kredytów konsumpcyjnych, a w szczególności kart i kredytów ratalnych samochodowych, banki spółdzielcze w większym stopniu ozezerwowywały należności zagrożone niż przeciętna dla sektora. Zmniejszenie różnicy w ozezerwowaniu należności zagrożonych pomiędzy bankami spółdzielczymi a średnią dla sektora oraz znaczący wzrost wskaźników ozezerwowania należności zagrożonych przez banki spółdzielcze można zaobserwować w szczególności po 2015 r., co niewątpliwie ma związek z przystąpieniem przez banki spółdzielcze do instytucjonalnych systemów ochrony.

Różnice w zakresie wskaźnika należności zagrożonych oraz poziomu ozezerwowania należności zagrożonych pomiędzy bankami spółdzielczymi a średnią dla sektora, która w dużej części zależy od banków komercyjnych, mogą wynikać z kilku czynników: z odmiennej metodologii klasyfikacji należności z utratą wartości, strategii działania w zakresie zabezpieczeń oraz strategii tworzenia rezerw. Banki komercyjne częściej niż banki spółdzielcze korzystają z § 2 ust. 5 Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków, występując o zgodę do KNF na inną klasyfikację ekspozycji kredytowych, w szczególności na podstawie wewnętrznych



**Rysunek 10. Poziom ozerzerwania należności z utratą wartości w sektorze bankowym oraz w bankach spółdzielczych w wybranych sektorach działalności w latach 2010–2020 (według stanu na 31 grudnia)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

systemów ratingów i metod szacowania oczekiwanych strat, zwanych dalej „modelami ryzyka kredytowego”.

Modele ryzyka kredytowego mają charakter predykcyjny, czyli wyprzedzający w stosunku do rzeczywistych wskaźników należności zagrożonych stosowanych przez banki spółdzielcze, co w szczególności można było zauważyć w 2020 r. Drugim czynnikiem mogącym wpływać na poziom rezerw, ale też pośrednio na apetyt na ryzyko, są preferencje banków w zakresie przyjmowanych zabezpieczeń. Część zabezpieczeń, po spełnieniu określonych warunków, daje możliwość pomniejszenia podstawy tworzenia rezerw, co bezpośrednio wpływa na poziom ozerzerwania należności zagrożonych. Ponadto bank uznając, że dany rodzaj zabezpieczenia w pełni zabezpieczenia spłatę należności banku, może akceptować wyższy poziom ryzyka kredytowego dla części portfela kredytowego zabezpieczonego w taki właśnie sposób. Wreszcie trzecim czynnikiem, który może w pewnym stopniu wpływać na poziom ozerzerwania, jest strategia banku w zakresie tempa dotwarzania rezerw celowych. Wprawdzie i w tym zakresie obowiązują banki rygory czasowe narzucone przez Rozporządzenie Ministra Finansów, jednakże w praktyce banki mogą stosować podejście minimalne, racjonalne i optymalne z perspektywy menedżerów banków lub maksymalne, w zależności od możliwości finansowych i przyjętej strategii.

Niezależnie jednak od przyczyn powstania istotnych różnic w zakresie jakości należności i poziomu ich ozerzerwania pomiędzy bankami komercyjnymi

i spółdzielczymi należy przyznać, że banki spółdzielcze w zakresie należności gospodarstw domowych utraciły przewagę jakości portfela, a w przypadku należności od przedsiębiorstw pogłębia się przewaga banków komercyjnych nad bankami spółdzielczymi. Dodatkowo, nawet jeśli należności banków spółdzielczych od przedsiębiorstw są dobrze zabezpieczone, to wysoki wskaźnik kredytów zagrożonych i niższy poziom ozerwowania ograniczają dalszą ekspansję w tym segmencie rynku i choćby z tego względu sytuacja ta wymaga dalszych pogłębionych analiz.

## **10.4. Wyniki finansowe banków spółdzielczych na tle sektora bankowego w latach 2010–2020 z perspektywy rywalizacji konkurencyjnej**

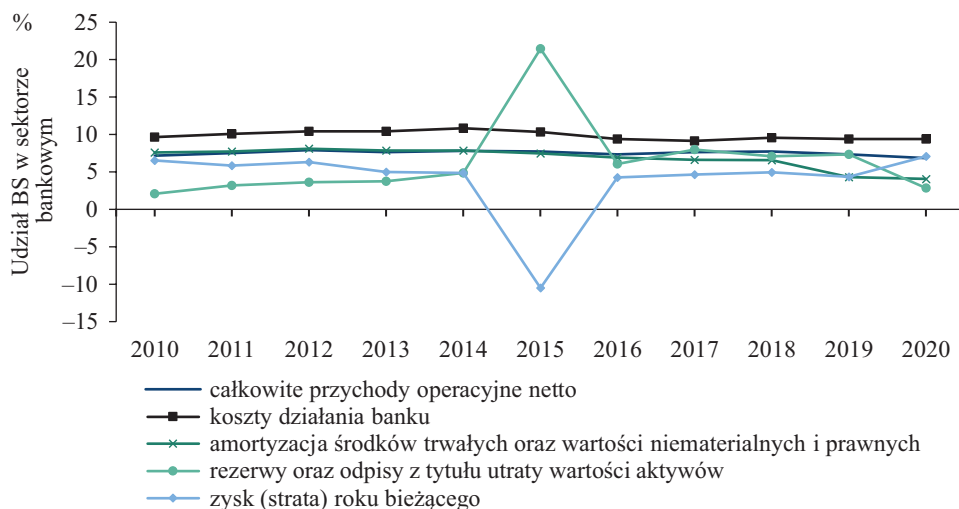
Wyniki finansowe banków można rozpatrywać i porównywać w wielu wymiarach. Przyjęta perspektywa rywalizacji konkurencyjnej wymusza zastosowanie miar względnych umożliwiających porównanie zmiennych o różnym wolumenie. Zwykle do tego celu stosuje się wskaźniki rentowności (ROA, ROE) i efektywności kosztowej (np. C/I). Wskaźniki te wprawdzie umożliwiają ogólne porównanie efektywności podmiotów, jednakże nie dają możliwości pogłębionej analizy i poszukiwania przyczyn lub źródeł powstania różnic. Możliwości takie daje natomiast porównanie struktur rachunków zysków i strat, analiza dynamiki lub też analiza udziału podmiotu lub grupy podmiotów w kosztach, przychodach i wynikach sektora.

Przed przystąpieniem do analizy rachunku zysków i strat banków spółdzielczych należy zwrócić szczególną uwagę na dwa lata, które w znaczący sposób zniekształcają pewne wyodrębniające się tendencje. W 2015 r. ogłoszono upadłość SK Banku w Wołominie. W tym roku cały sektor, a w szczególności banki spółdzielcze, odnotował wzrost kosztów ogólnego zarządu (był to wzrost o 25,9% w porównaniu do 2014 r.) w związku z wpłatą na rzecz BFG środków na wypłaty gwarantowane oraz wzrost pozycji rezerw i odpisów z tytułu utraty wartości aktywów (odpowiednio o 380%). Z pewną ostrożnością należy też podejść do 2020 r., w którym pandemia COVID-19 spowodowała z jednej strony wzrost niepewności, a z drugiej – ostrożności menedżerskiej.

W celu ukazania generalnych kierunków zmian w zakresie poszczególnych pozycji rachunku zysków i strat banków spółdzielczych można stwierdzić, że w badanym okresie średnioroczne tempo wzrostu całkowitych przychodów operacyjnych kształtowało się na poziomie 1,9%, kosztów działania banku – na poziomie 2,9%, rezerw i odpisów z tytułu utraty wartości – na poziomie 7,2%,

a koszty amortyzacji zmniejszały się w średnim tempie 0,4% rocznie. W efekcie zysk netto wypracowany w 2020 r. był o 31,3% niższy niż w 2010 r.

Z analizy udziałów banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie składników bilansu oraz rachunku zysków i strat wynika, że wzrost udziału banków spółdzielczych w sektorze w zakresie sumy bilansowej nie spowodował wzrostu udziału w wypracowanym zysku (netto). Choć udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie sumy bilansowej w latach 2010–2019 wzrósł z 6,1% do 7,5%, to udział banków spółdzielczych w wypracowanym zysku netto sektora zmniejszył się w tym okresie z 6,6% do 4,26% (wyjątkowo w 2020 r. wzrósł do poziomu 7,1%). Relatywne ujęcie wyniku finansowego banków spółdzielczych oraz wybranych składowych ich rachunku zysków i strat w stosunku do całego sektora bankowego prezentuje rysunek 11.



**Rysunek 11. Udział banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie wybranych składników rachunku zysków i strat w latach 2010–2020 (według stanu na 31 grudnia)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

Należy przy tym zauważyć, że rynkowe warunki funkcjonowania dla wszystkich banków były w tym okresie podobne. Stopy procentowe NBP zmieniano osiemnastokrotnie, z czego od 1 stycznia 2010 r. do 10 maja 2012 r. Rada Polityki Pieniężnej pięciokrotnie je podnosiła, a od 8 listopada 2012 r. trzynastokrotnie obniżała stopy procentowe. Wskaźnik ROA zarówno dla całego systemu bankowego, jak i dla banków spółdzielczych w całym analizowanym okresie wykazywał tendencję malejącą (dla systemu bankowego – spadek z 1,17% w 2011 r. do 0,67% w 2019 r., dla banków spółdzielczych spadek odpowiednio z 1,22% do

0,41%)<sup>4</sup>. W przypadku banków spółdzielczych dynamika tego spadku była nieznacznie większa.

Ponadto można zauważyć prawidłowość, że w okresie wzrostu stóp procentowych ROA banków spółdzielczych kształtowało się powyżej średniej dla sektora, a w przypadku spadku stóp NBP wartość tego wskaźnika dla banków spółdzielczych kształtowała się poniżej średniej sektorowej. Jednakże przyczyn takiego stanu należy poszukiwać raczej w dynamicznym i – można byłoby stwierdzić – niekontrolowanym wzroście sumy bilansowej banków spółdzielczych, napędzanym dynamicznym wzrostem depozytów oraz ograniczonymi możliwościami rozwoju akcji kredytowej lub alternatywnych form inwestycji. Z tych właśnie powodów również w 2020 r. odnotowano dalszy spadek zwrotu z aktywów w systemie bankowym do poziomu 0,29%, a wśród banków spółdzielczych do poziomu 0,33%. Również w zakresie zwrotu z kapitałów w analizowanym okresie zarysowała się tendencja malejąca – i to zarówno dla całego systemu bankowego (spadek z 11,89% w 2011 r. do 2,91% w 2020 r.), jak i dla banków spółdzielczych (spadek odpowiednio – z 11,59% do 3,86%).

Z analizy udziałów banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie pozostałych składników rachunku zysków i strat wynika, że spadek udziałów BS-ów w zakresie wyniku netto jest rezultatem wzrostu ich udziału w zakresie rezerw i odpisów z tytułu utraty wartości aktywów. Udział banków spółdzielczych w systemie bankowym w zakresie tej kategorii wzrósł z poziomu 2,01% w 2010 r. do 7,27% w 2019 r. Jednocześnie w 2020 r. udział banków spółdzielczych w zakresie rezerw i odpisów z powodu utraty wartości zmniejszył się do poziomu 2,77% odpisów w systemie bankowym, co spowodowało wzrost udziału wyniku netto do poziomu 7,01% (rysunek 11). Udziały banków spółdzielczych w sektorze bankowym w zakresie takich kategorii, jak: całkowite przychody operacyjne, koszty działania banku czy amortyzacja, charakteryzowały się dużo większą stabilnością i wykazywały tendencję do niewielkiej poprawy. Udział banków spółdzielczych w zakresie przychodów operacyjnych netto (obejmujących wynik z tytułu odsetek, wynik z tytułu prowizji, przychody z dywidend, oraz pozostałe) zwiększył się z 7,11% w 2010 r. do 7,65% w 2018 r. i dopiero po tym okresie spadł do poziomu 6,77% w 2020 r. Udział banków spółdzielczych w zakresie kosztów działania wprawdzie wzrastał w latach 2010–2014 (odpowiednio z 9,58% do 10,76%), jednak w latach 2015–2020 zmniejszył się do poziomu poniżej wartości z 2010 r. (9,32%). Z kolei udział w zakresie amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych w analizowanym okresie spadł z poziomu 7,51% w 2010 r. do 3,99% w 2020 r. Przy okazji warto zauważyć, że w 2020 r. banki spółdzielcze dokonały obniżenia analizowanych

<sup>4</sup> Wskaźnik ROA został obliczony dla lat 2011–2020 z uwagi na konieczność uśrednienia wartości aktywów, dla których dane stanowiące podstawę obliczeń obejmowały okres od 31 grudnia 2010 r. do 31 grudnia 2020 r.

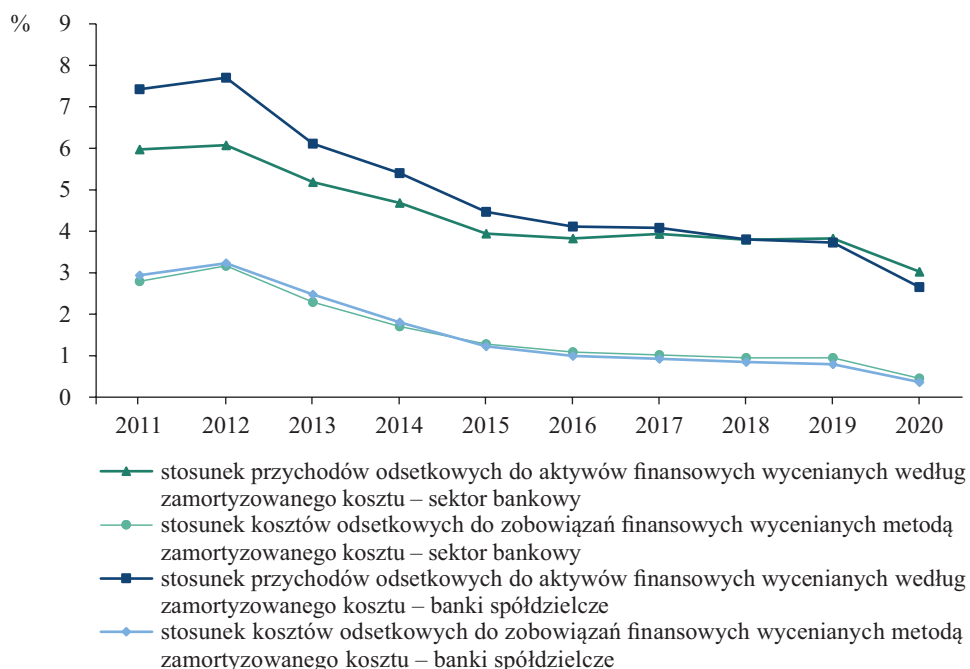
kosztów – kosztów działania o 0,30%, amortyzacji o 2,35% oraz rezerw i odpisów o 48%.

Podobne wnioski płyną z analizy wskaźnika C/I. Stosunek kosztów działania banków powiększonych o amortyzację do przychodów operacyjnych netto banków spółdzielczych wprawdzie wzrastał w okresie 2010–2015 z poziomu 66,84% do poziomu 76,84%, jednak po tym okresie wykazywał tendencję malejącą (do poziomu 66,71% w 2019 r.). Niestety, w całym badanym okresie kształtował się on na zdecydowanie wyższym poziomie niż średnia dla całego sektora bankowego.

Pogłębiona analiza przychodów banków spółdzielczych pokazuje jednak, że udział banków spółdzielczych w zakresie wyniku z tytułu odsetek wzrastał w okresie 2010–2013 z 8,79% do 9,19%, a następnie systematycznie zmniejszał się do poziomu 6,92% w 2020 r. Oznacza to, że dynamika zmian wartości tych pozycji w bankach spółdzielczych była zbliżona do dynamiki ich zmian w całym systemie. Ponadto około 92–99% przychodu odsetkowego generowały w bankach spółdzielczych aktywa wyceniane według zamortyzowanego kosztu, podczas gdy średnia w sektorze bankowym stanowiła 80–85%. Dodatkowo z analizy przychodowości aktywów wycenianych według zamortyzowanego kosztu przedstawionej na rysunku 12 wynika, że w zasadzie do 2018 r. banki spółdzielcze osiągały wyższe średnie oprocentowanie na tej grupie aktywów niż średnia dla sektora bankowego. Podobne obliczenia w zakresie kosztów odsetkowych wskazują natomiast, że do 2014 r. banki ponosiły także stosunkowo wyższe koszty odsetkowe zobowiązań wycenianych według zamortyzowanego kosztu. Wyliczenia te wskazują, że do 2019 r. banki spółdzielcze pracowały na wyższej rozpiętości odsetkowej w tej grupie aktywów niż średnia dla sektora. W 2020 r. zasada ta przestała obowiązywać.

Analizując koszty działania, można stwierdzić, że choć udział banków spółdzielczych w zakresie kosztów działania banku kształtował się na poziomie 9,32–10,76%, ich udział w kosztach pracowniczych w latach 2010–2014 wzrósł z 12,23% do 13,48%, a następnie spadł do poziomu 12,37% (w 2020 r.), podczas gdy zatrudnienie w bankach spółdzielczych stanowiło w tym czasie około 19–20% zatrudnionych w sektorze bankowym (KNF, 2021). Na zdecydowanie niższym poziomie kształtowały się natomiast udziały banków spółdzielczych w zakresie kosztów ogólnego zarządu – w całym okresie było to pomiędzy 5,70% w 2017 r., a 7,40% w 2014 r.

Z kolei w zakresie amortyzacji należy zwrócić uwagę, że choć udział banków spółdzielczych w systemie bankowym w tym zakresie kształtował się na poziomie 3,99–8,02%, to ich udział w zakresie amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych kształtował się na bardzo niskim poziomie, a dodatkowo wykazywał tendencję malejącą. W okresie 2010–2020 wskaźnik ten zmniejszył się z poziomu 2,44% do 1,37%. Jest to o tyle niepokojące, że w tej kategorii



**Rysunek 12. Przychodowość aktywów i kosztochłonność zobowiązań wycenianych według zamortyzowanego kosztu w sektorze bankowym i bankach spółdzielczych w latach 2011–2020**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KNF.

zawierają się rozłożone w czasie koszty zakupu i wdrożeń oprogramowania i systemów bankowych, które mogą świadczyć o przewadze lub słabości konkurencyjnej podmiotu.

## 10.5. Wnioski z analizy – synteza

Sektor banków spółdzielczych zajmuje ważne miejsce na rynku bankowym w Polsce, a w ostatnich dziesięciu latach pozycja ta dodatkowo jeszcze się umocniła. Wskazuje na to wzrost sumy bilansowej prowadzący do wzrostu udziału w sektorze bankowym. Dynamiczny wzrost wartości i udziału banków spółdzielczych w zakresie depozytów przy niższym od średniej sektorowej koszcie ich pozyskania świadczy między innymi o niesłabnącym zaufaniu klientów do tej grupy banków. Wypracowany przez część banków spółdzielczych model biznesowy polegający na tanim pozyskiwaniu depozytów i lokowaniu ich w banku zrzeszającym (przy stosunkowo niskim oprocentowaniu i niskim ryzyku) jednak

załamywał się wraz z kolejnymi obniżkami stóp procentowych, a po ich obniżkach w 2020 r. banki te ostatecznie stanęły przed wyzwaniem wypracowania nowego modelu biznesowego. Część banków zapewne nie sprosta temu wyzwaniu, co wymusi dalszą konsolidację i łączenie się banków.

Szczególnie wyraźnie wzrasta pozycja i zaangażowanie banków spółdzielczych w segmencie instytucji samorządowych, co podkreśla ich lokalny charakter oraz dobre wzajemne relacje oparte na wspieraniu inicjatyw lokalnych. Banki spółdzielcze rozwijają tę współpracę pomimo stosunkowo niskich marż odsetkowych w tym segmencie, choć korzystają jednocześnie z niższych wag ryzyka.

Z przedstawionej analizy wynika, że banki spółdzielcze stopniowo tracą udział w segmencie rolników indywidualnych i przedsiębiorców indywidualnych, czyli segmentach, do których obsługi powstały i które stanowiły domenę ich działalności. Można oczywiście wskazywać na wzrost konkurencyjności banków oraz coraz większą dostępność usług bankowych wraz z rozwojem technologii informatycznej, ale utrata udziałów w tych segmentach klientów może też świadczyć niestety o wroście komercjalizacji tej relacji oraz utracie więzi społecznej. Wprawdzie banki spółdzielcze, które prowadzą aktywną politykę kredytową, próbują rozwijać współpracę z segmentem małych i średnich przedsiębiorstw, jednak jest to okupione wysokim wskaźnikiem kredytów zagrożonych. Stąd pilna potrzeba weryfikacji procedur kredytowych oraz zmniejszenia apetytu na ryzyko. Ponadto od 2014 r. zarysowały się dość niekorzystne tendencje spadku dynamiki i udziału banków spółdzielczych w zakresie należności zarówno w segmencie przedsiębiorstw, jak i gospodarstw domowych, co może świadczyć o pewnym impasie w relacjach z klientami.

Z kolei w zakresie produktów kredytowych (celów kredytowania) banki spółdzielcze poprawiły swoją pozycję rynkową jedynie w ramach kredytów na nieruchomości, natomiast nie wykorzystały potencjału rozwoju kredytów ratalnych i kart kredytowych.

W analizowanym okresie wraz z powołaniem instytucjonalnych systemów ochrony wyraźnie poprawił się też poziom bezpieczeństwa w sektorze bankowości spółdzielczej mierzony zarówno wskaźnikiem ozerwowania należności zagrożonych, jak i wzrostem łącznego współczynnika kapitałowego (TCR) z 15,76% w 2014 r. do 18,95% w 2020 r. Sprzyjała temu także mniejsza dynamika wzrostu obligacji kredytowego. Jednocześnie wzrost dynamiki tworzenia rezerw i odpisów wpłynął niekorzystnie na wyniki finansowe banków spółdzielczych, a tym samym na dynamikę wzrostu kapitałów. Z jednej strony pozwoliło to na ustabilizowanie sytuacji w sektorze bankowości spółdzielczej, ale z drugiej poprawa wyników finansowych stanowi obecnie największe wyzwanie tego sektora. Szczególną uwagę w rachunku zysków i strat zwracają dwie pozycje – koszty pracownicze oraz amortyzacja wartości niematerialnych i prawnych. Udział kosztów pracowniczych w relacji do udziału liczby zatrudnionych



w bankach spółdzielczych jest bardzo niski (choć i tak wysoki w stosunku do sumy bilansowej), co może świadczyć o niższym poziomie wynagrodzeń w bankowości spółdzielczej oraz ograniczonym dostępie do wysoko wykwalifikowanej kadry. Obiektywnym utrudnieniem zmniejszenia kosztów pracowniczych w sektorze banków spółdzielczych jest rozdrobniona struktura. Stopniowa konsolidacja sektora może w części pomóc w optymalizacji kosztów zatrudnienia, jednak trzeba sobie uświadomić, że w sektorze bankowości spółdzielczej bardzo trudno będzie osiągnąć w tym zakresie poziom bankowości komercyjnej.

Z kolei niski udział amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych może świadczyć o niskim poziomie inwestycji w oprogramowanie – w szczególności aplikacji dla klientów, stanowiące obecnie już nie tylko źródło przewagi konkurencyjnej, ale będące wręcz tzw. elementem obowiązkowym, bez którego bardzo trudno jest utrzymać jakiegokolwiek relacje z klientami. Wprawdzie pewnym dobrym zwiastunem jest w tym przypadku „mobilne przyspieszenie” zainicjowane w 2019 r. przez banki zrzeszające, jednak w ślad za tym powinny pójść znaczne wzrosty nakładów inwestycyjnych.

Przesłanki te prowadzą do wniosków, że banki spółdzielcze zmuszone są nie tylko do optymalizacji kosztów, ale także do poszukiwań źródeł wzrostu przychodów. Postępująca komercjalizacja oraz utrata więzi społecznej znacznie ogranicza możliwości uzyskiwania wyższej marży odsetkowej, wobec czego banki spółdzielcze zmuszone są poszukiwać dodatkowych źródeł dochodu.

## Zakończenie

Przed całym sektorem bankowym stoi obecnie wiele wyzwań. Jednym z nich jest funkcjonowanie w otoczeniu niskich stóp procentowych i rosnących wymogów kapitałowych. Ponadto na rynku bankowym występuje silna presja konkurencyjna w obszarze innowacji produktowych i technologicznych. Dostosowanie się banków do wymagań rynku wiąże się z ponoszeniem znacznych nakładów inwestycyjnych. Powyższe czynniki już od kilku lat wpływają na zwiększenie kontroli kosztów w sektorze bankowym.

Sektor banków spółdzielczych podlega wpływom powyższych czynników, a ponadto mierzy się z wyzwaniami wynikającymi ze specyfiki jego organizacji i zasad funkcjonowania. Szanse i zagrożenia dla banków spółdzielczych są osłabiane lub potęgowane przez ich mocne i słabe strony w porównaniu z sektorem banków komercyjnych. Uwagi w tym zakresie, bazujące na wynikach analizy danych i obserwacji rynku, sformułowano poniżej.

1. Banki spółdzielcze opierają swoje modele biznesowe na obsłudze klientów detalicznych, jednostek samorządowych oraz lokalnych przedsiębior-

- stw. Jakość należności w tych segmentach jest zróżnicowana, przy czym w przypadku pierwszej grupy utrzymuje się na wyższym poziomie niż w całym sektorze bankowym. Na korzyść banków spółdzielczych pod względem bezpieczeństwa finansowego wpływa również brak obciążeń związanych z kredytami walutowymi.
2. Banki spółdzielcze finansują swoją działalność depozytami klientów indywidualnych, które wykazują się wyższą stabilnością w warunkach kryzysowych niż źródła kapitału obcego pochodzące z rynku finansowego. W zakresie stabilności finansowania szczególnie istotny jest ponadto udziałowy charakter kapitału własnego.
  3. To, co w modelu biznesowym banków spółdzielczych zapewnia im stabilność w okresie kryzysowym, stanowi jednocześnie problem z perspektywy rentowności w warunkach stóp procentowych bliskich zeru. Marża odsetkowa straciła już bowiem na znaczeniu w strukturze wyniku finansowego. Generowanie wyniku w innych obszarach działalności wymaga zmiany modelu biznesowego nie tylko w obszarze oferty produktowo-usługowej generującej wartość dla klienta, ale także w obszarze zasobów, w tym infrastruktury informatycznej i kanałów dystrybucji elektronicznej.
  4. Barierą w rozwoju banków spółdzielczych są rosnące wymagania klientów detalicznych w zakresie cyfryzacji usług i produktów bankowych potęgowane przez obostrzenia związane z pandemią. Wraz z wchodzeniem na rynek kolejnych roczników klientów wizyty w placówkach banków dalej będą tracić na znaczeniu. Dla banków spółdzielczych wiąże się to z koniecznością dostosowania posiadanych systemów teleinformatycznych do nowych wymagań rynku znacznie wcześniej, niż wynikałoby to z oceny sytuacji przed pandemią. Alternatywnym rozwiązaniem umożliwiającym sprostanie wymaganiom klientów, a jednocześnie ograniczającym nakłady inwestycyjne, może być tworzenie powiązań z firmami z segmentu FinTech w zakresie oferowania produktów dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw (Kil, Folwarski i Walitza, 2020, s. 79).
  5. W warunkach rosnącego znaczenia elektronicznych kanałów komunikacji i świadczenia usług trudniej jest budować i utrzymywać relacje z klientami. Rozwiązaniem w tym zakresie może być przyjęcie przez banki spółdzielcze roli liderów współpracy na rynku lokalnym i integracji społeczności lokalnej przy wykorzystaniu instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu. W ten sposób może zostać utrzymana koncepcja bliskości w relacjach z klientami.
  6. Wśród głównych zagrożeń dla banków spółdzielczych należy wymienić potencjalne przymusowe restrukturyzacje w sektorze bankowym i związane z nimi koszty w poszczególnych instytucjach. W sytuacji niskich wartości bezwzględnych wyników finansowych banków spółdzielczych mogą one

- stanować duże obciążenie i podstawowy powód osiągnięcia ujemnych wyników finansowych.
7. Szansą na poprawę pozycji konkurencyjnej banków spółdzielczych na rynku bankowym może być umacnianie się systemów ochrony instytucjonalnej oraz intensyfikacja współpracy z bankiem zrzeszającym. Zwiększenie poziomu centralizacji usług wspierających w powiązaniu z ograniczeniem konkurencji pionowej w sektorze spółdzielczym może stanowić alternatywę dla konsolidacji sektora oraz rozwijania outsourcingu na poziomie poszczególnych instytucji.
  8. W kwestii ekonomicznej problemem sektora jest niska efektywność kosztowa na tle sektora bankowego mierzona wskaźnikiem C/I. Jest ona konsekwencją między innymi niskiego poziomu wykorzystania efektów skali i zakresu. Ponadto intensywność działań regulacyjnych w powiązaniu z ich ograniczoną proporcjonalnością przekłada się na duże koszty zaangażowania zasobów ludzkich (Kil i in., 2020, s. 14). Brak obciążenia banków spółdzielczych podatkiem bankowym należy postrzegać nie jako ulgę podatkową, lecz jako rozwiązanie w pełni uzasadnione ich małą skalą działalności, w pełni polskim kapitałem oraz znaczeniem dla rozwoju polskiej gospodarki w ujęciu lokalnym i krajowym.
  9. Rozwój banków spółdzielczych w opinii autorów niniejszego rozdziału wymaga scentralizowanych na poziomie sektora działań marketingowych o charakterze informacyjnym i promocyjnym. W warunkach funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego i rosnącej roli mediów społecznościowych bez nich banki spółdzielcze nie będą w stanie pokazać swoich atutów, przebić się z ofertą i wykorzystać potencjału. Komunikowanie spółdzielczej odrębności w bankowości wynikającej z idei członkostwa, demokratycznego i ostrożnego zarządzania, bliskich relacji i zaangażowania w rozwój lokalny może mieć większe znaczenie niż promocja oferty produktowej i usługowej (Migliorelli, 2020, s. 244).
  10. Konieczne wydaje się podjęcie próby odbudowy więzi społecznej łączącej banki spółdzielcze z lokalną społecznością. Powrót do źródeł bankowości spółdzielczej i zdefiniowanie tej więzi na nowo w zupełnie nowym świecie o globalnym i powszechnym dostępie do produktów i usług oraz dominacji niskiej ceny umożliwiłyby zbudowanie tożsamości nowoczesnej bankowości spółdzielczej.

## Bibliografia

- Altavilla, C., Boucinha, M. i Peydro, J. L. (2017). *Monetary policy and bank profitability in a low interest rate environment* (ECB Working Paper No 2105).
- Berger, A. N., Molyneux, P. i Wilson, J. O. S. (2020). Banks and the real economy: An overview of the research. *Journal of Corporate Finance*, 62(June). <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.101513>
- Boot, A. W. A. i Thakor, A. V. (2000). Can relationship banking survive competition?. *Journal of Finance*, 55, 679–713.
- Bülbül, D., Schmidt, R. i Schüwer, U. (2013). *Savings banks and cooperative banks in Europe*. SAFE White Paper, 5. Frankfurt a. M: Goethe University Frankfurt.
- Coelho, R., Mazzillo, J. A., Svoronos, J. P. i Yu, T. (2019). Regulation and supervision of financial cooperatives. *Financial Stability Institute Insights on Policy Implementation*, 15.
- Ferri, G., Kalmi, P. i Kerola, E. (2014). Does Bank ownership affect lending behavior? Evidence from the euro area. *Journal of Banking & Finance*, 48, 194–209.
- Fonteyne, W. i Hardy, D. (2011). Cooperative banking and ethics: Past, present and future. *Ethical Perspectives*, 18, 491–514.
- Guinnane, T. W. (2001). Cooperatives as information machines: German rural credit cooperatives, 1883–1914. *Journal of Economic History*, 61, 366–389.
- Hasan, I., Jackowicz, K., Kowalewski, O. i Kozłowski, Ł. (2014). Bank ownership, SME lending and local credit markets. *Bank of Finland Discussion Paper*, 22.
- Henselmann, K., Ditter, D. i Lupp, P. (2016). *The effects of the financial crisis on cooperative banks in Europe: A critical comparison* (Working Papers in Accounting Valuation Auditing No 2016–1).
- Kil, K., Folwarski, M. i Walitza, A. (2020). *Optymalne ścieżki dojścia do zbudowania efektywności banków spółdzielczych*. Warszawa: Warszawski Instytut Bankowości.
- KNF. (2021). *Sytuacja banków spółdzielczych i zrzeszających w IV kwartale 2020 r.*
- Lang, F., Signore, S. i Gvetadze, S. (2016). *The role of cooperative banks and smaller institutions for the financing of SMEs and small midcaps in Europe* (EIF Working Paper No 36).
- Lepczyński, B. (2017). Kondycja polskiego sektora bankowości spółdzielczej. W: L. Kurkliński i E. Miklaszewska (red.), *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym – wnioski dla Polski*. Warszawa: ALTERUM.
- McKillop, D. G., Ferguson, C. i Nesbitt, D. (1995). Paired difference analysis of size economies in UK credit unions. *Applied Economics*, 27, 529–537.
- McKillop, D. G., Quinn, B. (2017). Irish credit unions: Differential regulation based on business model complexity. *The British Accounting Review, Elsevier*, 49(2), 230–241.
- Meyer, E. (2018). The new economic scenario and its impact on the cooperative banking business model. W: M. Migliorelli (Ed.), *New cooperative banking in Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Migliorelli, P. (red.). (2020). *Nowa bankowość spółdzielcza w Europie. Strategie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie*. Palgrave Macmillan.

- Minetti, R., Murro, P. i Peruzzi, V. (2019). *One size does not fit all: Cooperative banking and income inequality* (CASMEF Working Paper No 2).
- Piskorz, P. (2017). Ewolucja modeli biznesowych banków na rynku europejskim – wnioski dla banków spółdzielczych. W: L. Kurkliński i E. Miklaszewska (red.), *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym – wnioski dla Polski*. Warszawa: ALTERUM.
- Presbitero, A. F. i Zazzaro, A. (2011). Competition and relationship lending: Friends or foes?. *Journal of Financial Intermediation*, 20(3), 387–413.
- Ramcharan, R., Verani, S. i Van Den Heuvel, S. J. (2016). From Wall Street to main street: The impact of the financial crisis on consumer credit supply. *Journal of Finance*, 71, 1323–1356.
- Rauterkus, A., Ramamonjjarivelo, Z. i Munchus, G. (2018). Determinants of credit union deposits during times of an economic crisis: A retrospective view. *Journal of Insurance and Financial Management*, 3, 45–53.
- Rolski, M. (2019). Bankowość spółdzielcza w Polsce – między ideą, państwem a rynkiem. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 378, 111–120.
- Smith, D. M. (2012). *Commercial lending during the crisis: Credit unions vs. banks*. Madison: Filene Research Institute.
- Smith, D. M. i Woodbury, S. A. (2010). *Withstanding a financial firestorm: Credit Unions vs. banks*. Madison: Filene Research Institute.
- Smith, S. C. i Rothbaum, J. (2013). Cooperatives in a global economy: Key economic issues, recent trends, and potential for development. *IZA Policy Paper*, 68.
- Stefancic, M. (2016). Are cooperative banks better equipped to weather financial crisis than their commercial counterparts? Evidence from the Italian banking sector before and during the credit crisis. *Organizacja*, 49, 108–126.
- Szambelańczyk, J. (2006). *Banki Spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Szambelańczyk, J., Ławrynowicz, M. i Piasecki, P. (2020). *Modelowe relacje banku spółdzielczego z udziałowcami i środowiskiem działania*. Warszawa: Warszawski Instytut Bankowości.
- Szelągowska, A. (red.). (2012). *Współczesna bankowość spółdzielcza*, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Walker, D. A. (2016). Credit Unions' rising share of small business loans. *Journal of Accounting and Finance*, 16, 11–24.