

# recenzje

**Ekonomika banku spółdzielczego,  
praca zbiorowa pod red.  
Jana Szambelańczyka, Warszawa 1999**

Książka pod red. J. Szambelańczyka<sup>1</sup> *Ekonomika banku spółdzielczego*, wydana przez Bibliotekę Menedżera i Bankowca w Warszawie w 1999 r., jest pozycją godną polecenia pracownikom związanych z bankowością spółdzielczą, ale nie tylko. W dobie przemian tej dziedziny winni się z nią zapoznać wszyscy Czytelnicy — ekonomiści, przynajmniej wybiórczo<sup>2</sup>. Konstrukcja książki umożliwia bowiem zarówno studiowanie systematyczne kolejnych rozdziałów, jak i zapoznanie się tylko z wybranymi częściami.

Na początku należy skreślić kilka słów tytułem wstępu: autor nie mógł ich zawrzeć w książce z uwagi na powolne tempo ustalania zmian legislacyjnych i sporów wokół wytycznych dotyczących bankowości spółdzielczej.

Ustawa o bankowości spółdzielczej<sup>3</sup> obowiązująca do dziś wykazała, że niemożliwa jest jednoczesna restrukturyzacja Banku Gospodarki Żywnościowej i spółdzielczego sektora bankowego oraz budowa nowoczesnego, jednolitego systemu bankowości spółdzielczej, a co za tym idzie ustawa nie umożliwi rozwoju tego sektora.

Istnieje więc potrzeba określenia nowej strategii bankowości spółdzielczej, która uwzględniłaby zarówno zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne, jak i możliwości własne. Dla rozwoju polskiej spółdzielczości bankowej wskazane jest, by sprostała wzrastającej konkurencji i utrzymała swoją dotychczasową pozycję rynko-

wą<sup>4</sup>. Może to osiągnąć poprzez efektywne wykorzystanie posiadanego potencjału, unowocześnienie i rozszerzenie zakresu świadczonych usług oraz obniżenie kosztów prowadzonej działalności, jak też poprzez konsolidację grupową. O tym wszystkim przeczytają Państwo w książce pod redakcją naukową prof. Szambelańczyka.

Powszechna świadomość niedoskonałości ustawy z czerwca 1994 r. oraz ciągła ewolucja gospodarcza, zrodziły koncepcje opracowania i uchwalenia nowego aktu normatywnego, w kompleksowy sposób regulującego funkcjonowanie sektora bankowości spółdzielczej.

Są dwie propozycje nowej ustawy, tzn. projekt rządowy, który został przyjęty przez Rząd i skierowany do Sejmu w październiku tego roku, i projekt poselski, opiniowany przez banki regionalne.

Przeglądając książkę, można zapoznać się z autorską koncepcją nowelizacji „starej” ustawy wysuniętą przez prof. Szambelańczyka, którego opinia jest nader istotna, ponieważ jest uznanym ekspertem z dziedziny bankowości spółdzielczej.

Warto w tym miejscu wspomnieć, że w związku z przewidzianymi zmianami w sektorze bankowości spółdzielczej rysuje się realna możliwość konsolidacji banków regionalnych i zrzeszających<sup>5</sup>. Istnieją już bowiem projekty powołania grup pod nazwą roboczą G-6 i G-2. Posunięcie takie zmieniłoby istotnie układ sił na rynku bankowym. Może więc warto zapoznać się z prezentowaną pozycją.

Tytułem wyjaśnienia: pierwsza struktura bankowości spółdzielczej to stowarzyszenie sześciu banków zrzeszających i regionalnych: BUG S.A., GBP-Z S.A., LBR S.A., MBR S.A., RBR S.A., W-MBR S.A.<sup>6</sup> Bankiem przyłączającym i liderem całej grupy ze

<sup>1</sup> Współautorzy: G. Woźniak, W. Jurek, R. Mikołajczyk, H. Nowochońska, M. Golec, M. Mielnik, M. Zalewska.

<sup>2</sup> Część materiałów wymaga znajomości podstaw bankowości.

<sup>3</sup> *Ustawa o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej oraz zmianie niektórych ustaw z dnia 24 czerwca 1994 roku*, DzU 1994, nr 80, poz. 369.

<sup>4</sup> Oscyluje na poziomie ok. 5% udziału w rynku.

<sup>5</sup> Obecnie na rynku polskim istnieje 11 banków regionalnych/zrzeszających, które zrzeszają na koniec 1999 r. 781 banków spółdzielczych.

<sup>6</sup> BUG S.A. — Bank Unii Gospodarczej S.A., GBP-Z S.A. — Gospodarczy Bank Południowo-Zachodni S.A., LBR S.A. — Lubelski Bank Regionalny S.A., MBR S.A. — Małopolski Bank Regionalny S.A., RBR S.A. — Rzeszowski Bank Regionalny

względu na potencjał kapitałowy i ekonomiczny będzie GBP-Z S.A. we Wrocławiu. Majątek pozostałych banków wniesiony zostanie aportem w zamian za akcje. W zarządzie nowej instytucji znajdzie się po jednym przedstawicielu z każdego banku regionalnego/zrzeszającego, a w radzie nadzorczej będzie zasiadało 15 osób — po jednym reprezentancie z każdego zrzeszenia, a pozostałe zależnie do wniesionego kapitału. Takie działania przewidziano z uwagi na ograniczenie kosztów nowej spółki.

Wstępnie można założyć (istnieją przesłanki, że banki spółdzielcze zmieniają przynależność do zrzeszeń po wejściu w życie nowej ustawy<sup>7</sup>), że połączone banki zrzeszające i regionalne będą miały łącznie 96 placówek operacyjnych i obsługiwać będą 473 banki spółdzielcze, które posiadają 1592 placówki. G-6 może więc stanowić silną grupę bankową w Polsce.

G-2 zaś to bank, który ma powstać w oparciu o GBW S.A. i BBR S.A.<sup>8</sup> Grupa ta stanie się kolejnym zrzeszeniem konkurencyjnym na rynku usług bankowych.

Istnieje również inna opcja powstania struktury bankowej, a mianowicie opartej na BGŻ (z bieżących danych wynika, że tylko trzy banki regionalne<sup>9</sup> zgłaszają wolę zrzeszenia się z BGŻ<sup>10</sup>, a są nimi: DBR S.A., MRBank S.A. i P-KBR S.A.<sup>11</sup>). Wydaje się to jednak bardzo trudne do realizacji, ponieważ zaangażowanie banków spółdzielczych w prywatyzację BGŻ S.A., tzn. dysponowa-

nie co najmniej 51% kapitału i osiągnięcie 76% przewagi głosów na WZA tego banku, będzie kosztowało w ciągu najbliższych kilku lat każdy bank spółdzielczy średnio po 2 mln zł<sup>12</sup>. Banki zaś muszą w tym samym czasie osiągnąć wymagane progi kapitałowe. Jeśli więc BGŻ nie umożliwi bankom spółdzielczym, by zarobiły na nim części z tych pieniędzy, to istnieje niewielkie prawdopodobieństwo, że banki spółdzielcze zaangażują się w strukturę zrzeszenia opartą na BGŻ. Oznacza to, że prywatyzacja tego banku z udziałem banków spółdzielczych przeciągnie się.

Biorąc do ręki książkę, pomyślmy więc o bankach spółdzielczych jako o instytucjach, które wkrótce mogą się stać istotnym uczestnikiem rynku bankowego, tak jak to się dzieje w niektórych krajach Europy<sup>13</sup> i świata. Należy także zwrócić uwagę, że w niedalekiej przyszłości banki spółdzielcze prawdopodobnie będą jedynymi instytucjami bankowymi w całości o charakterze polskim.

Celem zarekomendowania Czytelnikom książki pod red. J. Szambelańczyka, należy zaznaczyć, że jest to kolejna pozycja<sup>14</sup> o tematyce spółdzielczości bankowej powstała przy współpracy tego autora. Książki spotkały się z życzliwością i zainteresowaniem środowiska bankowości spółdzielczej.

*Ekonomika banków spółdzielczych* podzielona jest na dziewięć rozdziałów plus aneks.

- W dwu pierwszych rozdziałach autor porusza zagadnienia współczesne. Mówi o konieczności określenia nowej misji banków spółdzielczych, która wymaga spełnienia pewnych warunków, określonych w książce prof. Szambelańczyka i częściowo uwzględnionych w nowej ustawie.

S.A., W-MBR S.A. — Warmińsko-Mazurski Bank Regionalny S.A.

<sup>7</sup> Z analizy zrzeszenia Warmińsko-Mazurskiego wynika, że prawdopodobnie kilka banków spółdzielczych opuści to zrzeszenie po wejściu w życie nowej ustawy.

<sup>8</sup> GBW S.A. — Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A., BBR S.A. — Bałtycki Bank Regionalny S.A.

<sup>9</sup> Aczkolwiek należy wziąć pod uwagę, że pojedyncze banki spółdzielcze z innych zrzeszeń mogą przejść do BGŻ z uwagi na jego ustabilizowaną pozycję rynkową, wypracowane struktury i zasady organizacyjne.

<sup>10</sup> BGŻ — Bank Gospodarki Żywnościowej.

<sup>11</sup> DBR S.A. — Dolnośląski Bank Regionalny S.A., MR Bank S.A. — Mazowiecki Bank Regionalny S.A., P-KBR S.A. — Pomorsko-Kujawski Bank Regionalny S.A.

<sup>12</sup> W. Potocki: *Konsolidacja sektora bankowości spółdzielczej*, „Bank i Rolnictwo” 2000 nr 7, s. 4.

<sup>13</sup> Udział w rynku bankowym banków spółdzielczych we Francji, Austrii, Szwajcarii, Niemczech, Holandii wynosi ponad 25%.

<sup>14</sup> *Zarządzanie bankiem spółdzielczym*, red. J. Szambelańczyk, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.

- Trzeci rozdział dotyczy kapitałów banków spółdzielczych i związanego z tym ściśle współczynnika wypłacalności. Podkreśla znaczenie podwyższenia wyposażenia banków w kapitał własny (stan kapitałowy banków spółdzielczych zawarto w tabeli 1.), co bezpośrednio wpłynie na sytuację tych banków.

Propozycja ustawy zakłada uzyskanie progów kapitałowych w wysokości:

- 300 000 euro do 31 grudnia 2000 r.,
- 500 000 euro do 31 grudnia 2005 r.,
- 1 000 000 euro do 31 grudnia 2007 r.

**Tabela 1.**

**Fundusze własne banków spółdzielczych (stan na koniec 1999 r.)**

Lp.	Przedziały funduszy własnych (tys. euro)	Liczba banków	Banki, które prawdopodobnie nie osiągną minimum do końca 2000 r.*
1.	poniżej 100	133	116
2.	100–200	145	133
3.	200–300	124	54
	1 + 2 + 3	402	305
4.	300–400	126	0
5.	400–500	63	0
6.	500–600	47	0
7.	600–700	43	0
8.	700–800	29	0
9.	800–900	20	0
10.	900–1000	9	0
11.	powyżej 1000	42	0
	Razem	781	305

\* Z uwzględnieniem dat zakończenia planów naprawczych. Przyjęto założenie, że banki o funduszach własnych większych lub równych 250 tys. euro i mniejszych niż 300 tys. euro osiągną minimum do końca 2000 r.

Źródło: E. Śleszyńska-Harewicz: *Szanse i zagrożenia rozwoju bankowości spółdzielczej*, Konferencja — Forum Banków Spółdzielczych, 15.03.2000.

Trzeba dodać, że jest to bardzo szybkie tempo i jeśli będzie realizowane przy niezmiętej strategii banków spółdzielczych i kondycji polskiego rolnictwa, to tylko połowa z istniejących banków spółdzielczych przetrwa. Należy sądzić, że będą to banki

liczące się na rynku bankowym. Zastanawiające jest jedynie to, dlaczego rząd wymusza aż takie tempo i nie przewiduje ustępstw zgodnych z projektem poselskim.

Następne rozdziały dotyczą:

- elementów zarządzania bilansem banku,
- ryzyka bankowego i efektywności działalności banku,
- metodyki ustalania kosztów i cen wybranych usług bankowych,
- kosztowych elementów zatrudnienia i systemów motywacyjnych w banku,
- symulacji planów finansowych w zarządzaniu bankiem.

Książka zawiera wiele aspektów teoretycznych, ale przede wszystkim praktyczne. Materiały te stanowią więc cenne narzędzie badawcze niezbędne w analizie ekonomiczno-finansowej banku. Dlatego książkę tę można nazwać z powodzeniem podręcznikiem dla bankowców spółdzielców. Napisana jest przejrzysto, a pytania umieszczone po każdym rozdziale pomagają uporządkować informacje, których, zapewniam wszystkich Czytelników, jest wiele.

Podsumowując, książka *Ekonomia banków spółdzielczych* pod redakcją Jana Szambelańczyka stanowi bardzo ważną pozycję na rynku książek bankowych zarówno ze względu na zawartość teoretyczną, jak i wskazówki praktyczne pomocne w zarządzaniu bankiem spółdzielczym.

**Aneta Nowakowska-Krystman**

***Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania, praca zbiorowa pod redakcją naukową Krzysztofa Opolskiego, CeDeWu, Warszawa 2000.***

Szybki rozwój ilościowy polskiego systemu bankowego, a także rosnący stopień konkurencji międzybankowej w najważniejszych segmentach rynku, zwróciły uwagę zarówno praktyków, jak i teoretyków bankowości na rolę, jaką może odegrać jakość usług bankowych w procesie ekspansji poszczególnych banków. Względna bowiem łatwość, z jaką można naśladować innowacyjne produkty konkurentów, oraz coraz większa przejrzystość rynków finansowych

czynią z jakości usług oferowanych przez banki swoim klientom coraz ważniejszy czynnik determinujący ich przewagę konkurencyjną.

Stwierdzenia te brzmią nieco trywialnie, a zawarte w nich fakty są dzisiaj uznawane za dość oczywiste. Ich poziom ogólności jest natomiast zdecydowanie za wysoki, aby mogły one w tej postaci być przydatne dla budowania strategii i taktyki zarządzania bankiem. Od kilku lat pojawiają się na szczęście w polskiej literaturze pozycje, w których problematyka jakości w banku — zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym — potraktowana jest w sposób wystarczająco głęboki i szczegółowy, by można było mówić o przydatności tych prac do faktycznego studiowania zagadnienia jakości w banku i wprowadzania do praktyki przedsięwzięć nakierowanych na uzyskanie odpowiednio wysokiego jej poziomu. Jedną z nich jest recenzowana tu właśnie książka, przygotowana przez zespół teoretyków i praktyków (często są to osoby łączące oba rodzaje aktywności) pracujących pod kierunkiem profesora Krzysztofa Opolskiego. Składające się na nią rozdziały pokazują bardzo wyraźnie wielowątkowy i złożony charakter problematyki jakości w banku. Należą bowiem do niej nie tylko znane powszechnie aspekty jakości samych usług świadczonych przez bank czy też portfela posiadanych przezeń aktywów, ale również organizacja instytucji i jej kultura korporacyjna. Ważnym dla praktyki zagadnieniem jest również sam proces wprowadzania dbałości o jakość do strategii zarządzania bankiem i do praktyki jego codziennych działań na każdym szczeblu zarządzania i w każdym obszarze jego działalności.

Kolejne części recenzowanej tu pracy są właśnie poświęcone tym aspektom. Pierwsza z nich, przygotowana przez Krzysztofa Opolskiego i Konrada Polkowskiego, ma charakter wprowadzenia do zagadnienia jakości w zarządzaniu bankiem. Autorzy pokazują ten problem na ogólnym tle problematyki jakości w ekonomii, wskazują podejścia do jej definiowania i pomiaru, umożliwiające zastosowanie ogólnej metodyki do konkretnych obszarów działalności gospodarczej.

Dwie następne części, Henryka Krajewskiego o normach ISO w banku detalicznym oraz Krzysztofa Waśniewskiego o metodzie target costing w analizie jakości w banku, dotyczą już zagadnień bezpośrednio związanych z problematyką zarządzania jakością w banku. Pierwszy z tych tekstów pokazuje w szczególności i praktyczny sposób znaczenie i rolę norm ISO zarówno w przygotowaniu procesu wprowadzenia zarządzania przez jakość w banku detalicznym, jak i sam ten proces. Drugi tekst pokazuje szczegółowo, wykorzystując przy tym liczne przykłady z praktyki, nowoczesne podejście do problematyki kosztów jakości w banku.

W czwartym rozdziale pracy Jerzy Świderski omawia wszechstronnie jakość w procesach finansowych w banku. Przedmiotem jego rozważań są zarówno tradycyjnie wiązane z hasłem „jakość” zagadnienia jakości aktywów banku, jak i jakość jego sprawozdań finansowych oraz generalne sposoby oceny kondycji gospodarczej banku.

Przedostatnia część książki, autorstwa Ewy i Krzysztofa Opolskich, dotyczy odrębnego zupełnie problemu, jakim jest marketing w zarządzaniu przez jakość. Autorzy rozpoczynają omówienie tej problematyki od przypomnienia początkowej odrębności tych „oddzielnie rozwijanych koncepcji zarządzania” (s. 154), a następnie pokazują, jak zintegrowanie obu tych koncepcji zwiększa skuteczność zarządzania przez jakość.

Ostatni rozdział *Jakości w banku...*, przygotowany przez Krzysztofa Opolskiego, dotyczy koncepcji Total Quality Management (czyli kompleksowego zarządzania przez jakość) w niezwykle ważnym obszarze zarządzania firmą, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi.

Każdy z omówionych powyżej pokrótce rozdziałów zawiera sporo interesujących informacji na temat poruszanego zagadnienia; ich autorzy prezentują zarówno najważniejsze elementy dorobku literatury przedmiotu, jak i różnorakie doświadczenia praktyczne. Bez względu na szczegółowe zainteresowania wszystkie mogą być bardzo przydatne czytelnikom zajmującym się praktycznie zarządzaniem w bankowości.

ci i zainteresowanym wykorzystaniem zarządzania przez jakość. Nie to jest jednak — w moim przekonaniu — podstawowe kryterium, jakie winniśmy stosować przy formułowaniu oceny recenzowanej tu książki. Najważniejsze jest natomiast to, czy wyłania się z niej — wskutek interakcji poszczególnych tekstów składających się na jej całość — kompleksowy obraz problematyki zarządzania przez jakość.

Wiemy bowiem, jak wiele obszernych zagadnień składa się na sukces zarządzania przez jakość w banku. Bez wątpienia do podstawowych procesów z tym związanych należy marketing, projektowanie i realizacja poszczególnych usług bankowych oraz analiza i ewentualne doskonalenie procesów realizacji tych usług. Niezbędne zaś z kolei dla właściwego ukształtowania i przebiegu tych procesów są również — z interesującego nas punktu widzenia — struktura przepływu informacji oraz podejmowania decyzji wewnątrz banku, generalna kultura korporacyjna instytucji prowadząca do powstania u wszystkich pracowników poczucia odpowiedzialności za jakość wynikającego z powszechnie przez nich akceptowanego systemu wartości, i widoczne zaangażowanie wszystkich szczebli kierowniczych, od najwyższego poczynając, w tworzenie polityki jakości i bardzo konsekwentne jej wdrażanie.

Jeśli spojrzeć na zawartość omawianej tu pracy pod takim kątem, wyraźnie widać, iż większość wymienionych wcześniej elementów zarządzania przez jakość znajduje swoje odbicie w poszczególnych jej rozdziałach. Bardzo ważne jest przy tym odpowiednio zróżnicowane podejście stosowane przez poszczególnych autorów w ich wywodach. W niektórych aspektach, szczególnie związanych z praktyką zarządzania dużymi instytucjami, prezentacja jest niezwykle szczegółowa i zogniskowana raczej wokół przykładów niż czysto teoretycznych konstrukcji logicznych. Widać to znakomicie w rozdziałach poświęconych wykorzystaniu norm ISO w projektowaniu i wdrażaniu

strategii zarządzania przez jakość w banku oraz w kształtowaniu pożądaných relacji między jakością a kosztami. W innych miejscach, wymagających szerszej perspektywy, metodyka prezentacji i język tekstu są diametralnie inne. Dobrym przykładem takiego podejścia może być rozdział poświęcony wzajemnym uwarunkowaniom i relacjom marketingu i jakości jako czynników determinujących całokształt procesów zarządzania w instytucji usługowej.

Oceniając więc książkę zarówno przez jakość poszczególnych jej elementów, jak i całościowe ujęcie poruszanej w niej złożonej problematyki, można stwierdzić, iż jest ona produktem wartościowym i pożytecznym. Gdyby natomiast sugerować możliwe kierunki jej doskonalenia, to — z mojego punktu widzenia — warto byłoby dążyć w tak zamierzonej i skonstruowanej pracy do integracji problematyki związanej z dwoma wątkami. Po pierwsze, cenne byłoby przedstawienie wprowadzania zarządzania przez jakość w konkretnym banku metodą pełnego *case study*, a więc wykraczającą znacznie poza przykłady cząstkowe, wykorzystywane przez autorów już obecnie. Zdaję sobie sprawę, jak trudne jest w praktyce zrealizowanie takiego postulatu, szczególnie ze względu na bardzo ograniczoną dostępność wielu potrzebnych dla takiego studium informacji. Drugim interesującym uzupełnieniem mogłoby być pokazanie roli jakości w zmianach względnej pozycji konkurencyjnej indywidualnych banków — tu można by zastosować zarówno metodę indywidualnego studium przypadku, jak i badania quasi-statystycznego większej zbiorowości. Mam nadzieję, iż środowisko autorów skupione wokół profesora Opolskiego będzie mogło zrealizować, choćby częściowo, powyższe postulaty bądź to w następnym wydaniu recenzowanej tu pracy, bądź w kolejnych pracach poświęconych problematyce zarządzania przez jakość w bankowości.

**Ryszard Kokoszczyński**