

**Tomasz Pawlonka**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Systemowe bariery rozwojowe banków spółdzielczych w latach 2000–2010**

### **Wstęp**

Banki spółdzielcze są osobami prawnymi utworzonymi zgodnie z przepisami ustaw, działającymi na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym<sup>1</sup>. Banki spółdzielcze prowadzą działalność głównie na lokalnych rynkach, jednakże z uwagi na nasilenie działań konkurencyjnych ze strony banków komercyjnych i SKOK-ów coraz częściej rozszerzają swoją działalność o dotychczas ignorowane rynki, m.in. większe miasta<sup>2</sup>. Banki spółdzielcze kładą coraz większy nacisk na kapitał intelektualny oraz najwyższą jakość świadczonych usług<sup>3</sup>. Znaczenia nabiera również marketing bankowy oraz CRM<sup>4</sup>. Umożliwiło to dynamiczny rozwój banków spółdzielczych w latach 2000–2010<sup>5</sup>. Nowelizacja ustawy o bankach spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających z dnia 1 lipca 2009 r. umożliwiła bankom spółdzielczym wzmocnienie kapitałowe dzięki emisji obligacji, a zatem wzrost udziału kapitałów stałych<sup>6</sup>. Również wiele innych elementów, jak np. forma prawna, wskazuje na istotne różnice między bankami spółdzielczymi a bankami komercyjnymi.

---

<sup>1</sup>Ustawa Prawo bankowe, Rozdział 1 art. 2 [Dz.U. z 1997 r. Nr 140 poz. 939].

<sup>2</sup>J. Różyński, *Rola banków spółdzielczych w aktywizacji lokalnego biznesu*, Krajowy Związek Banków Spółdzielczych, [http://www.kzbs.org/aktualizacja/data/pliki/113\\_Rola\\_bankow\\_spoldzielczych.pdf](http://www.kzbs.org/aktualizacja/data/pliki/113_Rola_bankow_spoldzielczych.pdf), dostęp: 24.07.2011 r.

<sup>3</sup>J. Krajewski, *5,6% aktywów, 6,7% funduszy własnych i 8% wyniku finansowego netto*, Nowoczesny Bank, [www.ibs.edu.pl/content/view/2887/28/](http://www.ibs.edu.pl/content/view/2887/28/), dostęp: 24.07.2011 r.

<sup>4</sup>E. Rudawska, *Zarządzanie relacjami z klientami w bankach spółdzielczych*, „Bank i Kredyt” 2006 r., s. 62.

<sup>5</sup>T. Pawlonka, *Sytuacja ekonomiczna banków spółdzielczych w okresie gruntownych przemian*, Zeszyty Naukowe SGGW, 2011 r.

<sup>6</sup>*Revolucja w bankowości spółdzielczej*, Gazeta Orzeska Nr 8 (176), sierpień 2010 r., [http://przetargi.orzesze.pl/gazeta/Gazeta\\_sierpien2010.pdf](http://przetargi.orzesze.pl/gazeta/Gazeta_sierpien2010.pdf), dostęp: 18.06.2011 r.

Dobra kondycja banków spółdzielczych nie umożliwiła im jednakże możliwości realizacji założonego przez Krajowy Związek Banków Spółdzielczych celu strategicznego – zwiększania udziału w rynku bankowym do 15% w 2010 r.<sup>7</sup>. Sytuacja ta wskazuje na występowanie pewnych barier, które nie pozwoliły bankom spółdzielczym na poprawę pozycji konkurencyjnej na tle banków komercyjnych i SKOK-ów.

## Cel badawczy

Celem artykułu jest identyfikacja wybranych systemowych barier rozwojowych banków spółdzielczych w latach 2000–2010. Bariery te rozumiane są jako czynniki wynikające ze struktury i organizacji polskiego systemu bankowości spółdzielczej, które w istotny sposób ograniczają możliwości rozwojowe, a ich zniwelowanie wymaga zintegrowanych działań ogólnosektorowych.

Zagadnienie to jest szczególnie istotne w obliczu fundamentalnych zmian w strukturze banków zrzeszających banki spółdzielcze<sup>8</sup>. Dotyczą one możliwości przekształcenia dotychczas działających trzech banków zrzeszających: Banku Polskiej Spółdzielczości, Gospodarczego Banku Wielkopolski oraz Mazowieckiego Banku Regionalnego w dwa banki zrzeszające: Bank Polskiej Spółdzielczości (zmiany nie dotyczą w sposób bezpośredni Grupy BPS) oraz Gospodarczy Bank Wielkopolski (w efekcie fuzji MR Banku oraz GBW)<sup>9</sup>. Planowane zmiany mają charakter systemowy, co oznacza podjęcie zintegrowanych działań w celu przezwyciężenia systemowych barier rozwojowych. Ogół podjętych działań dąży do rozwiązań zachodnioeuropejskich i przyczyni się do wzrostu konkurencji między dwoma bankami zrzeszającymi, a w konsekwencji do rozwoju polskich banków spółdzielczych<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup>W. Pawlak, *Wzmocnienie kapitałowe sektora bankowości spółdzielczej szansą na wzmocnienie akcji kredytowej dla MŚP*, Konferencja KZBS „Banki spółdzielcze inkubatorami lokalnej przedsiębiorczości”, Ministerstwo Gospodarki, 10.11.2010 r., [http://www.kzbs.pl/aktualizacja/data/pliki/104\\_RB101010.pdf](http://www.kzbs.pl/aktualizacja/data/pliki/104_RB101010.pdf), dostęp: 18.06.2011 r.

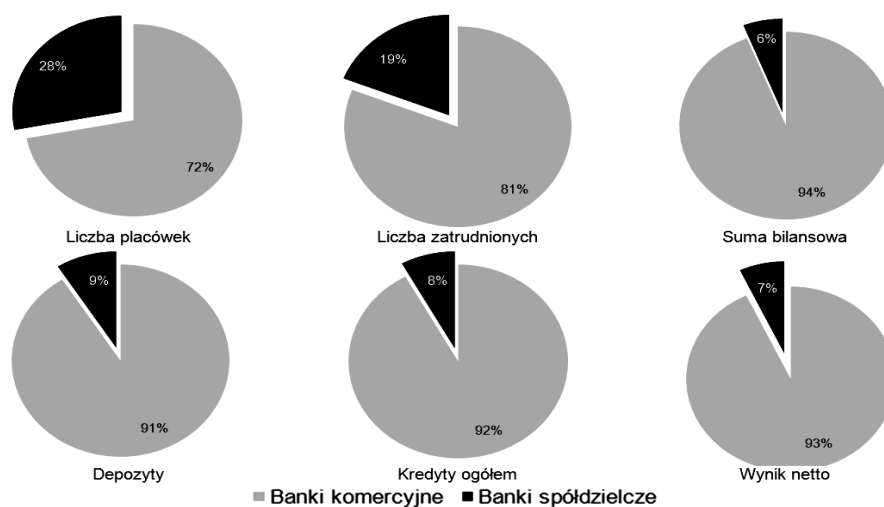
<sup>8</sup>Zgoda KNF na połączenie GBW i MR Banku, Nowoczesny Bank, 08.06.2011 r., <http://www.ibs.edu.pl/content/view/4565/29/>, dostęp: 18.06.2011 r.

<sup>9</sup>Porozumienie o połączeniu MR Banku z GBW, Bank i Rolnictwo, nr 12 (154), 2010 r.

<sup>10</sup>K. Sachs, Banki spółdzielcze – Crédit Coopératif w Grupie BPCE, Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2010, <http://www.zbp.pl/site.php?s=MTMzNjIwNjM>, dostęp: 19.06.2011 r.

## Identyfikacja systemowych barier rozwojowych w polskim sektorze bankowości spółdzielczej

Mimo dobrej kondycji finansowej w latach 2000–2010 polski sektor bankowości spółdzielczej napotkał liczne systemowe bariery rozwojowe, które w istotnym stopniu wpłynęły na brak możliwości zwiększenia udziałów w rynku do poziomu 15%. Pozycja banków spółdzielczych na tle banków komercyjnych została przedstawiona na rysunku 1.



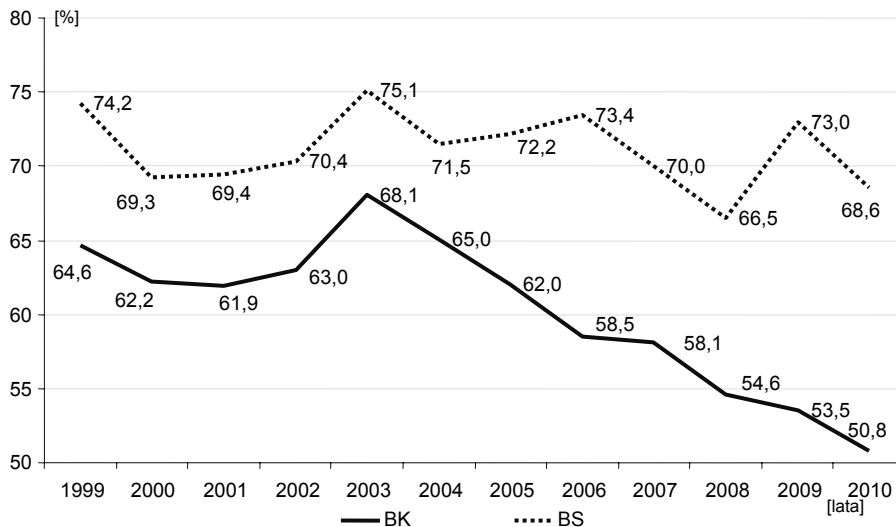
**Rysunek 1**

Banki spółdzielcze na tle banków komercyjnych (30.06.2010 r.)

Źródło: J. Pruski, Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2010, wrzesień 2010, <http://www.zbp.pl/site.php?s=MTMzNjIwNjM>, dostęp: 19.06.2011 r.

Stwierdzono wysoki udział liczby placówek należących do banków spółdzielczych na tle sektora bankowego. Blisko 20% pracowników tego sektora zatrudniono w bankowości spółdzielczej. Charakterystyczny był również: udział sumy bilansowej banków spółdzielczych w sumie bilansowej sektora bankowego – 6%, udział kredytów sektora spółdzielczego na tle sektora bankowego – 8%, udział depozytów sektora spółdzielczego na tle sektora bankowego – 9% oraz udział w wyniku finansowym sektora bankowego banków spółdzielczych – 7%. Wyraźna różnica zarysowała się między dwoma poziomami wielkości. Wysokie zatrudnienie oraz duża liczba placówek bankowych nie miały odzwierciedlenia w wysokim udziale innych kategorii ekonomicznych, co jest istotne z uwagi na wysoki udział pozycji kosztowych, przy jednoczesnym niskim udziale pozycji dochodowych (koszty utrzymania dużej liczby placówek oraz wypłata wynagro-

deń dla pracowników, przy jednoczesnym niskim udziale wyniku finansowego netto sektora bankowości spółdzielczej). Prawidłowość tę opisuje współczynnik C/I, który przedstawiono na rysunku 2.



**Rysunek 2**

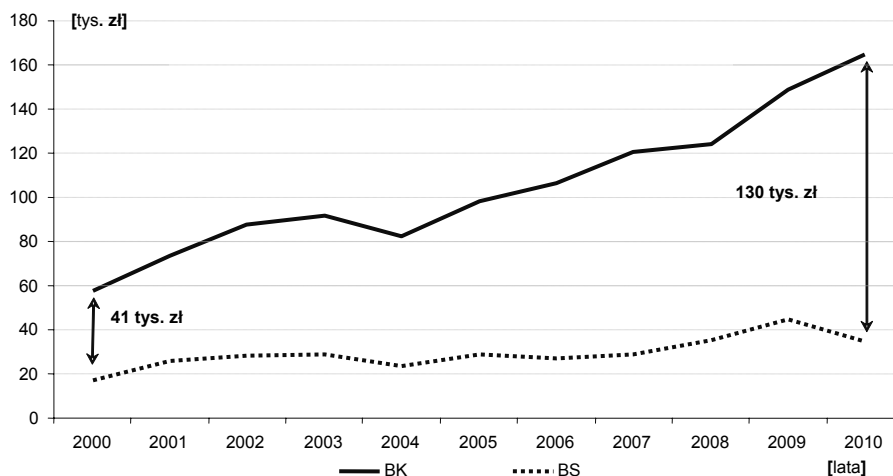
Wskaźnik C/I banków spółdzielczych i banków komercyjnych w latach 1999–2010

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Pruski, FLBS..., op. cit.

Współczynnik C/I oznacza relację kosztów (działalności i amortyzacji) do wyniku z działalności bankowej. Przedstawione na rysunku 2 dane wskazują, że w latach 1999–2010 banki spółdzielcze cechował wyższy poziom współczynnika C/I, co oznacza, że relacja kosztów do wyniku finansowego w bankach spółdzielczych była mniej korzystna niż w bankach komercyjnych. W 1999 r. różnica między bankami spółdzielczymi a bankami komercyjnymi wynosiła ok. 10 pp., jednakże od 2004 r. widoczna była powiększająca się dysproporcja na niekorzyść banków spółdzielczych, która sprawiła, że różnica poziomu współczynnika C/I między bankami spółdzielczymi a bankami komercyjnymi wynosiła w 2010 r. około 18 pp. Wysoki poziom współczynnika C/I powodował w bankach spółdzielczych pozostawienie niewielkiej przestrzeni na absorbowanie ryzyka związanego z działalnością kredytową. Niekorzystny okazał się również trend współczynnika, który w bankach komercyjnych wyraźnie malał, podczas gdy tendencja w bankach spółdzielczych znajdowała się na mniej więcej stałym poziomie.

Szczególnie istotny był mianownik współczynnika C/I, a zatem dochód. W latach 2000–2010 uwidoczniła się systematycznie rosnąca dysproporcja mię-

dzy wynikiem finansowym na jednego pracownika w bankach komercyjnych i spółdzielczych. W 2000 r. różnica ta kształtowała się na poziomie około 41 tys. PLN, podczas gdy w 2010 r. wyniosła około 130 tys. PLN. Relacja ta przedstawiona została na rysunku 3.



**Rysunek 3**

Wynik działalności bankowej – koszty działania i amortyzacja – na jednego zatrudnionego w bankach spółdzielczych i komercyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Pruski, FLBS..., op. cit.

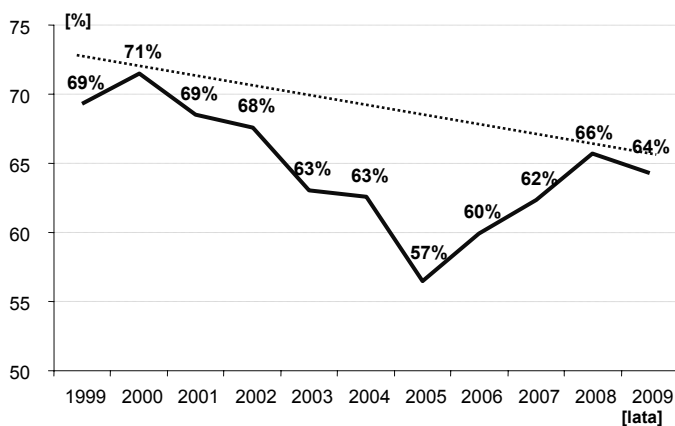
Na niekorzyść banków spółdzielczych wpływał ponadto fakt, że w 2010 r. spośród 576 banków spółdzielczych w 373 różnica między I a C przyjmowała wartość poniżej 1 mln PLN, co pogłębiało dodatkowo trudności związane z możliwością utworzenia ewentualnych rezerw na kredyty nieregularne. Poprawa wskaźnika C/I w bankach spółdzielczych wymaga zwiększenia efektywności kapitału ludzkiego. Nie jest możliwe ograniczanie wskaźnika przez obniżanie kosztów<sup>11</sup>. Poziom kosztów rzeczowych w bankach spółdzielczych stanowił 1/3 kosztów działania, podczas gdy w bankach komercyjnych koszty rzeczowe stanowiły 1/2 kosztów działania. Koszty te, na jednego zatrudnionego, w bankach spółdzielczych w 2010 r. były średnio 3,5-krotnie niższe niż w przypadku banków komercyjnych, co oznaczało lepsze wyposażenie kapitałowe i technologiczne banków komercyjnych.

Porównując zdolność banków do „skoku technologicznego”, rozumianego jako zakup aktywów trwałych i wartości niematerialnych oraz prawnych (WNIp),

<sup>11</sup>M. Potulski, Perspektywy rozwoju akcji kredytowej Grupy BPS, FLBS 2009, <http://www.zbp.pl/site.php?s=MDAwMDAw&a=MTMyMTIyODc>, dostęp: 11.09.2010 r.

w 2009 r. na jeden bank komercyjny przypadało około 68 mln PLN tejże wartości, podczas gdy na bank spółdzielczy jedynie około 0,57 mln PLN. Dodatkowo, uwzględniając zróżnicowanie w sumie bilansowej banków spółdzielczych, zauważyć można, że około 65% banków spółdzielczych (o sumie bilansowej poniżej 100 mln PLN) przeznaczało na inwestycje mniej niż 300 000 PLN. Odnosząc przedstawione wartości na jednego zatrudnionego stwierdzić można, że w 2009 r. na jednego pracownika banku komercyjnego nakłady na rzeczowe aktywa trwałe i WNiP znajdowały się na poziomie około 22 700 PLN, podczas gdy w przypadku pracownika banku spółdzielczego analogiczne nakłady kształtowały się na poziomie 8 300 PLN, co oznacza, że były blisko 3-krotnie niższe niż w bankach komercyjnych. Analogiczna sytuacja występowała w przypadku nakładów na WNiP na jednego pracownika. W 2009 r. w bankach komercyjnych wartość ta wynosiła około 7 tys. PLN, podczas gdy w bankach spółdzielczych kształtowała się na poziomie około 1 tys. PLN. Większość kosztów działalności w bankach spółdzielczych stanowiły koszty osobowe, które w przeliczeniu na zatrudnionego były o około 40% niższe niż w bankach komercyjnych i stanowiły dwukrotność kosztów rzeczowych na jednego zatrudnionego (koszty rzeczowe na jednego pracownika banku spółdzielczego wynosiły w 2009 r. 26 000 PLN, podczas gdy koszty osobowe na jednego pracownika banku spółdzielczego 52 000 PLN). Relacja ta została przedstawiona na rysunku 4, natomiast porównanie efektywności działania banków spółdzielczych i banków komercyjnych obrazuje rysunek 5.

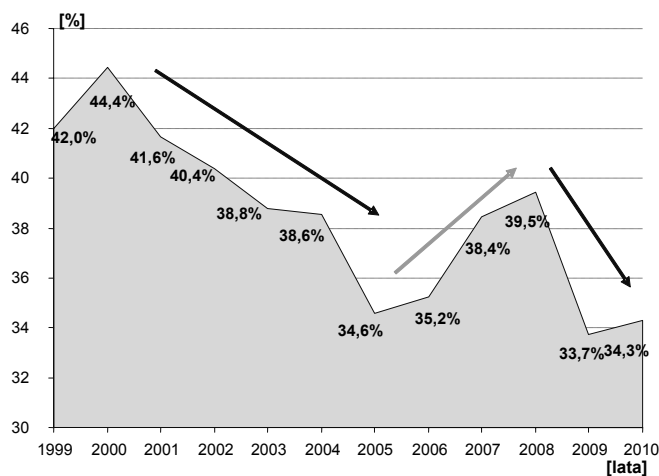
W latach 1999–2010 widoczne były trzy wyraźne okresy. Pierwszy z nich obejmował lata 1999–2005 i cechował się obniżaniem, na niekorzyść banków



**Rysunek 4**

Relacja kosztów osobowych na jednego zatrudnionego w bankach spółdzielczych do banków komercyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Pruski, FLBS..., op. cit.



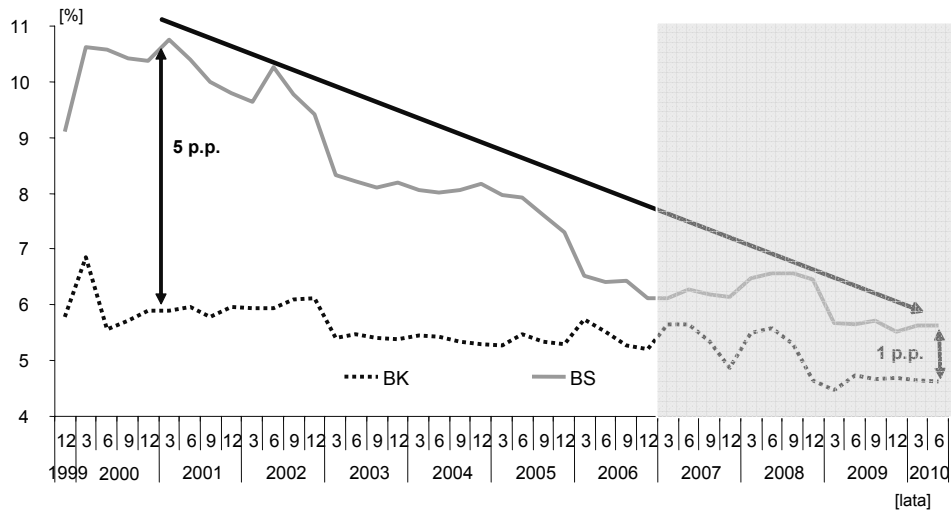
**Rysunek 5**

Relacja wyniku działalności bankowej na jednego zatrudnionego w bankach spółdzielczych do banków komercyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Pruski, FLBS..., op. cit.

spółdzielczych, relacji wyniku działalności bankowej na jednego zatrudnionego między bankami spółdzielczymi a bankami komercyjnymi. Lata 2005–2008 charakteryzowały się poprawą efektywności banków spółdzielczych w stosunku do banków komercyjnych i wiązały się z wolniejszym rozwojem banków komercyjnych, co ułatwiło bankom spółdzielczym nadrobienie straty. W latach 2008–2010 widoczny był ponowny spadek efektywności banków spółdzielczych na tle banków komercyjnych. Ujmując lata 1999–2010 całościowo, zaobserwowano tendencję wskazującą na pogorszenie efektywności banków spółdzielczych w relacji do banków komercyjnych, która w 2010 r. była trzykrotnie niższa, w omawianym zakresie, niż w bankach komercyjnych. Wynik działalności bankowej wskazujący na efektywność działania banku w przypadku banków spółdzielczych tworzony był głównie przez wynik z tytułu odsetek, którego zwiększenie, w warunkach malejącej marży, stanowiło wyzwanie dla banków spółdzielczych. Relację wyniku działalności bankowej do sumy bilansowej w bankach spółdzielczych i w komercyjnych przedstawiono na rysunku 6.

W 2000 r. różnica między marżą w bankach spółdzielczych a marżą w bankach komercyjnych wynosiła około 5 pp. na korzyść banków spółdzielczych. Do 2006 r. widoczny był spadek marży w bankach spółdzielczych, który na przełomie 2006 i 2007 r. ukształtował marże banków spółdzielczych na poziomie około 0,5 pp. wyższym niż w bankach komercyjnych. W latach 2006–2010 ustabilizowała się marża na poziomie o około 0,5–1,0 pp. na korzyść banków spółdzielczych w stosunku do marży banków komercyjnych. Stałe obniżanie marży

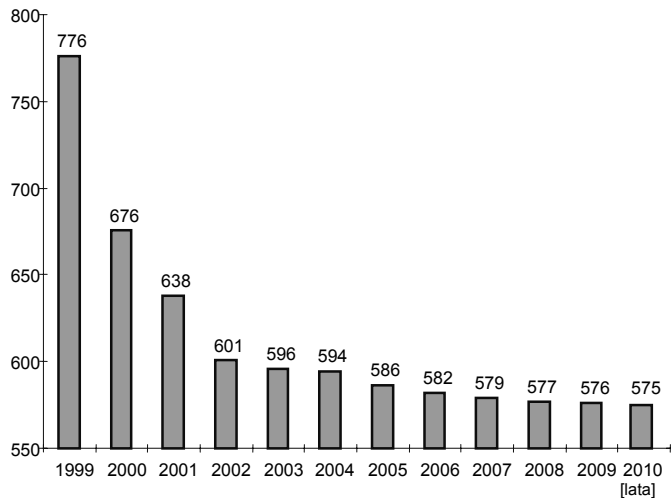


**Rysunek 6**

Relacja marży odsetkowej banków spółdzielczych do banków komercyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Pruski, FLBS..., op. cit.

więzało się jednakże z obniżaniem efektywności sektora w stosunku do banków komercyjnych. Działanie to pokryło się w czasie z konsolidacją banków spółdzielczych (wymuszoną spełnieniem wymogów kapitałowych). Zmniejszająca się na skutek procesów konsolidacyjnych liczba banków spółdzielczych w sektorze została przedstawiona na rysunku 7.



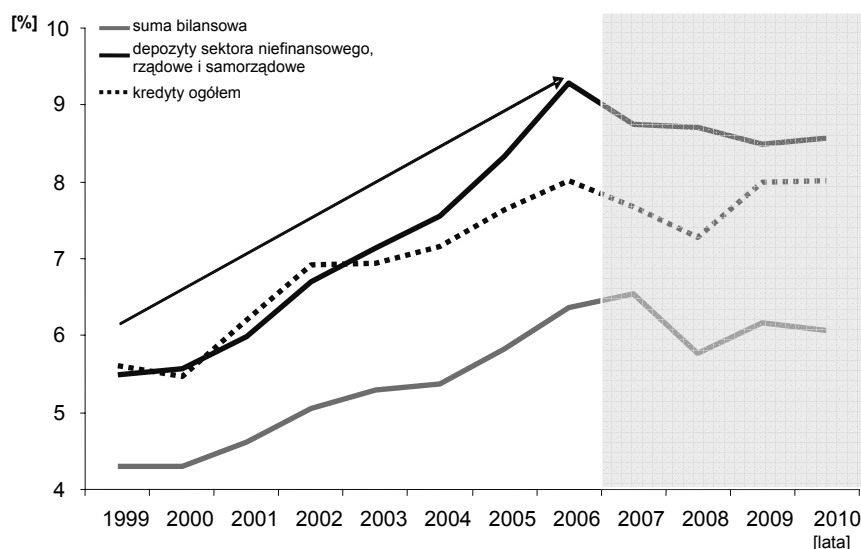
**Rysunek 7**

Liczba banków spółdzielczych w latach 1999–2010

Źródło: W. Koziński, Sytuacja sektora bankowego w Polsce, Forum Bankowe 2011, <http://www.zbp.pl/site.php?s=MTMxNjU3MDI=>, dostęp: 26.06.2011 r.



W 1999 r. funkcjonowało 776 banków spółdzielczych, jednakże na skutek procesów konsolidacyjnych ich liczba zmniejszyła się w 2006 r. o 25% (do 582 banków<sup>12</sup>). W latach 2006–2010 liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się o około 1% i w 2010 r. wynosiła 575. Proces konsolidacji banków spółdzielczych przejawiał się w zmniejszaniu ich liczby w sektorze, jednakże nowo powstałe podmioty były silniejsze kapitałowo, co przy jednoczesnym obniżaniu marży sprawiło, że banki spółdzielcze w latach 1999–2006 stały się bardziej konkurencyjne w stosunku do stanu wcześniejszego. Poprawa konkurencyjności banków spółdzielczych w postaci wzmocnienia kapitałowego oraz obniżania marży, a także dobra kondycja sektora umożliwiła mu w latach 1999–2006 zwiększenie udziału w rynku bankowym. Wzrost udziału banków spółdzielczych w rynku widoczny był w takim zakresie, jak: suma bilansowa, kredyty oraz depozyty sektora niefinansowego, rządowe i samorządowe. Sytuację tę przedstawiono na rysunku 8.



### Rysunek 8

Udział sektora bankowości spółdzielczej w sektorze bankowym w latach 1999–2010

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Pruski, FLBS..., op. cit.

Banki spółdzielcze zwiększały udział w rynku bankowym w latach 1999–2006 w następujących kategoriach: suma bilansowa, kredyty oraz depozyty sektora niefinansowego, rządowe i samorządowe. Od 2006 r. widoczna była re-

<sup>12</sup>D. Strumiński, D. Twardowski, *Banki spółdzielcze w Polsce*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2006, s. 17–31.

dukcja udziału sektora bankowości spółdzielczej w rynku bankowym. Pokryła się ona w czasie z zakończeniem procesu konsolidacji oraz zaprzestaniem dalszego obniżania marży odsetkowej. Banki spółdzielcze utraciły przewagę nad bankami komercyjnymi w postaci możliwości zwiększania udziału w rynku przy wykorzystaniu obniżania marży odsetkowej. Uwiarygodnienie tej tezy stanowić może istotny argument wyjaśniający sytuację banków spółdzielczych oraz umożliwi identyfikację podstawowej systemowej bariery rozwojowej banków spółdzielczych.

## Wnioski

W latach 2000–2010 polskie banki spółdzielcze cechowała dobra kondycja finansowa. Potencjał banków spółdzielczych, na skutek dynamiczniejszego rozwoju banków komercyjnych od 2006 r., nie umożliwił jednakże bankom spółdzielczym dalszego zwiększania udziału w rynku do poziomu 15%<sup>13</sup>. Lata 2006–2010 wskazały na istotne systemowe bariery rozwojowe, które spowodowały ponowne pogorszenie pozycji konkurencyjnej banków spółdzielczych na tle banków komercyjnych. Zidentyfikowano następujące systemowe bariery rozwoju banków spółdzielczych:

- duże zróżnicowanie banków spółdzielczych pod względem sumy bilansowej utrudnia możliwość implementacji systemowych i uniwersalnych rozwiązań,
- wyczerpanie możliwości poprawy warunków cenowych oraz zakończenie procesu konsolidacji ograniczyły tempo rozwoju sektora bankowości spółdzielczej i osłabiły możliwość poprawy ich pozycji konkurencyjnej na tle banków komercyjnych,
- niska efektywność działania, która uniemożliwia bankom spółdzielczym konkurowanie z bankami komercyjnymi np. pod względem rentowności,
- wysokie koszty działania banków spółdzielczych w stosunku do banków komercyjnych oraz brak możliwości ich swobodnego ograniczenia,
- niskie nakłady inwestycyjne wynikające ze znacznego ograniczenia wolnych środków finansowych, co z kolei ogranicza możliwości rozwojowe sektora banków spółdzielczych,
- ograniczone możliwości finansowania inwestycji, w szczególności w rozwój technologii,

---

<sup>13</sup>M. Zygierewicz, J. Tylińska, T. Pawlonka, *Raport o sytuacji ekonomicznej banków*, BANKI 2010, Związek Banków Polskich 2011 r., s. 133–157.

- narastająca konkurencja ze strony banków komercyjnych na lokalnym rynku wymusza na bankach spółdzielczych orientację nie tylko na pozyskiwanie nowych klientów i nowych rynków, ale również utrzymanie dotychczasowych, podstawowych obszarów działania banków spółdzielczych.

Wśród szans pozwalających na przezwyciężenie systemowych barier rozwojowych dostrzec należy możliwość emisji obligacji przez banki spółdzielcze, co pozwoli im na dalsze wzmocnienie kapitałowe mimo zakończenia procesu konsolidacji. Podejmowanie systemowych działań, tj. fuzja dwóch banków zrzeszających, może wskazywać na lepszą możliwość wykorzystania efektu skali, co umożliwi w zamierzeniu obniżenie kosztów działania, poprawę jego efektywności oraz dynamiczniejszą implementację nowych technologii<sup>14</sup>.

## Literatura

- KOZIŃSKI W., *Sytuacja sektora bankowego w Polsce*, Forum Bankowe 2011, <http://www.zbp.pl/site.php?s=MTMxNjU3MDI=>, dostęp: 26.06.2011 r.
- J. KRAJEWSKI *5,6% aktywów, 6,7% funduszy własnych i 8% wyniku finansowego netto*, Nowoczesny Bank, 20.11.2009 r., [www.ibs.edu.pl/content/view/2887/28/](http://www.ibs.edu.pl/content/view/2887/28/), dostęp: 24.07.2011 r.
- PAWLAK W., *Wzmocnienie kapitałowe sektora bankowości spółdzielczej szansą na wzmocnienie akcji kredytowej dla MŚP*, Konferencja KZBS „Banki spółdzielcze inkubatorami lokalnej przedsiębiorczości”, Ministerstwo Gospodarki, [http://www.kzbs.pl/aktualizacja/data/pliki/104\\_RB101010.pdf](http://www.kzbs.pl/aktualizacja/data/pliki/104_RB101010.pdf), dostęp: 18.06.2011 r.
- T. PAWLONKA, *Sytuacja ekonomiczna banków spółdzielczych w okresie gruntownych przemian*, Zeszyty Naukowe SGGW, 2011 r.
- PIETRASZKIEWICZ K., Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2010, <http://www.zbp.pl/site.php?s=MTMzNjIwNjM>, dostęp: 22.06.2011 r.
- Porozumienie o połączeniu MR Banku z GBW, Bank i Rolnictwo, nr 12 (154), 2010 r.
- POTULSKI M., Perspektywy rozwoju akcji kredytowej Grupy BPS, Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2009, <http://www.zbp.pl/site.php?s=MDAwMDAw&a=MTMyMTIyODc>, dostęp: 11.09.2010 r.
- PRUSKI J., Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2010, <http://www.zbp.pl/site.php?s=MTMzNjIwNjM>, dostęp: 19.06.2011 r.
- Rewolucja w bankowości spółdzielczej*, Gazeta Orzeska Nr 8 (176), dostęp: [http://przetargi.orzesze.pl/gazeta/Gazeta\\_sierpien2010.pdf](http://przetargi.orzesze.pl/gazeta/Gazeta_sierpien2010.pdf), 18.06.2011 r.
- J. RÓŻYŃSKI, *Rola banków spółdzielczych w aktywizacji lokalnego biznesu*, Krajowy Związek Banków Spółdzielczych, dostęp: 24.07.2011 r.
- E. RUDAWSKA, *Zarządzanie relacjami z klientami w bankach spółdzielczych*, Bank i Kredyt 2006, s. 62.

<sup>14</sup>Pietraszkiewicz K., Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2010, <http://www.zbp.pl/site.php?s=MTMzNjIwNjM>, dostęp: 22.06.2011 r.

- SACHS K., Banki spółdzielcze – Crédit Coopératif w Grupie BPCE, Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2010, <http://www.zbp.pl/site.php?s=MTMzNjIwNjM>, dostęp: 19.06.2011 r.
- STRUMIŃSKI D., TWARDOWSKI D., *Banki spółdzielcze w Polsce*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2006 r.
- Ustawa Prawo bankowe [Dz.U. z 1997 r. Nr 140, poz. 939].
- Zgoda KNF na połączenie GBW i MR Banku, Nowoczesny Bank, <http://www.ibs.edu.pl/content/view/4565/29/>, dostęp: 18.06.2011 r.
- ZYGIEREWICZ M., TYLIŃSKA J., PAWLONKA T., *Raport o sytuacji ekonomicznej banków*, BANKI 2010, Związek Banków Polskich 2011 r.

## **Systemic barriers to the development of cooperative banks in 2000–2010**

### **Abstract**

In the years 2000–2010 Polish cooperative banking sector was characterized by a strong and stable economic situation. Period 2007–2010, however, highlighted the significant systemic barriers to development that have limited the positive trends for cooperative banks. As a result of the end of the consolidation of cooperative banks and reduce the possibility of further lowering interest margin cooperative banks began to lose market share due to more rapid development of commercial banks. Systemic barriers to the development of cooperative banks require an integrated, systemic and coherent action. Taken the initiative like the possibility of bond issues by cooperative banks, merger of two associations represent an important opportunity to overcome some barriers to development.