

Agnieszka Kot-Zacharuk

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Procesy konsolidacji w opiniach zarządzających bankami spółdzielczymi

Wstęp

Łacińskie słowo *consolidatio* oznaczające jednoczenie, zespalanie, umocnienie, utrwalanie, wśród znawców zajmujących się tematyką bankowości oznacza konsolidację i stosowane jest zarówno do procesów fuzji, jak i przejęć banków [Stępień 2004, s. 78]. Do podstawowych form konsolidacji, poza fuzjami i przejęciami, można zaliczyć [Kula, Tarasek 2003, s. 385]: zakup większościowego pakietu akcji, bankowe grupy kapitałowe i konglomeraty finansowe.

Konsolidacja jest procesem wzmacniania potencjału strategicznego banków [Jaworski 2000, s. 81]. Można ją określić jako fuzję, bądź pewnego rodzaju współpracę dwóch lub kilku banków w celu zachowania lub wzmocnienia ich konkurencyjności na rynku. Warunkiem przetrwania banków w konkurencyjnym środowisku jest ich wysoka efektywność [Cichy 2005, s. 139]. Konsolidacja może zapewnić wzrost efektywności w sektorze bankowym. Ułatwia przezwyciężenie trudności finansowych, jeżeli zostanie stwierdzona niewypłacalność, i chroni banki przed likwidacją. Widocznym efektem procesów łączeniowych są przede wszystkim zmiany w kosztach, czy w ofercie banków. Duże banki są w lepszej sytuacji niż mniejsze, ponieważ mogą udzielać większych kredytów, bądź wykorzystywać lepsze rozwiązania w zakresie informacji o sytuacji rynkowej. Fuzje i przejęcia powodują realokację kapitału, są sposobem na restrukturyzację i odnowę podmiotów słabych, przyczyniają się do wzrostu ich wartości, ale nie pozostają bez konsekwencji, zarówno dla banku przejmującego, jak i przejmowanego. Często aby osiągnąć zamierzony efekt, należy ponieść związane z tym koszty.

Fuzje i przejęcia w instytucjach finansowych są widoczne nie tylko w bankach komercyjnych. Są to procesy zachodzące również w sektorze bankowości spółdzielczej. Jednak banki te różnią się od banków uniwersalnych przede wszystkim dlatego, iż funkcjonują jednocześnie na zasadach Prawa bankowego¹ i Prawa spółdzielczego².

¹ Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe, Dz.U. 1989, Nr 4, poz. 21.

² Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. 1982, Nr 30, poz. 210.

Zmiany polityczne w naszym kraju, wejście obcego kapitału oraz wzrastająca konkurencja banków komercyjnych doprowadziły do zmniejszenia zainteresowania produktami oferowanymi przez banki spółdzielcze. W tym okresie wiele z nich zostało zlikwidowanych lub zbankrutowało, ze względu na niedostosowanie się do nowych warunków gospodarki wolnorynkowej. W tej sytuacji konieczne były rozwiązania, które umożliwiłyby bankom spółdzielczym odzyskanie utraconej pozycji. Fuzje i przejęcia początkowo odgórnie nakazane, miały jeden zasadniczy cel – osiągnięcie wymaganych progów kapitałowych. Po przejściu tego etapu, procesy łączeniowe w sektorze bankowości spółdzielczej były nadal widoczne, ale na znacznie mniejszą skalę. W sytuacji ciągłej konkurencji na rynku finansowym tylko podmioty silne i stabilne finansowo mają szanse przetrwać i rozwinąć swoją działalność na większą skalę. Proces transformacji gospodarki przyczynił się do fuzji i przejęć w spółdzielczym sektorze bankowym, który jest jednym z najefektywniejszych obszarów gospodarki, w zależności od liczby procesów konsolidacji. Pierwsze procesy konsolidacyjne rozpoczęły się w 1994 r. W latach 1992–2007 liczba banków spółdzielczych zmniejszyła się 1664 do 581 [Mleczek 2008, s. 631].

Proces budowy jednolitego systemu polskiej bankowości spółdzielczej rozpoczął się od momentu wprowadzenia ustawy z dnia 24 czerwca 1994 r.³ W latach dziewięćdziesiątych polskie banki spółdzielcze nie były przygotowane do zmiany z działalności wyspecjalizowanej do uniwersalnej. Niewystarczające doświadczenie w obsłudze podmiotów gospodarczych, działających w warunkach gospodarki rynkowej, kadra pracująca w bankach spółdzielczych nieprzygotowana do panującej sytuacji gospodarczej, nieodpowiednie zarządzanie ryzykiem bankowym, niewłaściwy nadzór właścicielski oraz niskie fundusze własne, przyczyniły się do wielu błędów w trakcie przeprowadzanych akcji kredytowych. Konsekwencją tego było obniżenie jakości wierzytelności banków spółdzielczych. Procesy globalizacyjne, rosnąca konkurencja banków komercyjnych oraz uchwała Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 5 sierpnia 1998 r.⁴ i ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r.⁵, które określały poszczególne progi kapitałowe dla banków spółdzielczych i banków regionalnych, przyczyniły się do procesów konsolidacyjnych w tym sektorze. Działania te miały na celu

³ Ustawa z dnia 24 czerwca 1994r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ S.A., Dz.U. 1994, Nr 80, poz. 369.

⁴ Uchwała Nr 9/98 Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 5 sierpnia 1998 r. w sprawie szczególnych zasad wyposażenia banków spółdzielczych w kapitał założycielski.

⁵ Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U. 119, poz. 1252 z dnia 28 grudnia 2000 r.

zmniejszenie skali upadłości banków. Większość banków spółdzielczych wywiązała się z tego zadania.

Polski sektor bankowy nadal podlega ciągłym przeobrażeniom. Lokalizacje oddziałów banków spółdzielczych na skutek procesów konsolidacji stają się coraz bardziej rozproszone na terenie Polski [Bryniarska 2003, s. 185]. Procesy konsolidacyjne sektora banków spółdzielczych doprowadziły z jednej strony do drastycznego zmniejszenia ich liczby w Polsce, z drugiej natomiast wpłynęły na zwiększenie funduszy własnych, czyli do ich wzmocnienia kapitałowego [Galbarczyk 2005, s. 165]. Sytuacja banków przed i po konsolidacji różni się nie tylko pod względem finansowym, ale również ofertą i intensywnością świadczonych usług.

Sytuacja polityczna i gospodarcza w naszym kraju po 1989 r. doprowadziła banki spółdzielcze do walki o przetrwanie wśród konkurencji na rynku usług finansowych. Regulacje krajowe i zagraniczne (członkostwo w strukturach UE, wymogi dyrektyw bankowych) wywierały znaczący wpływ na działalność banków spółdzielczych. Często ograniczały dążenie do efektywności, czy realizację misji spółdzielczej (progi kapitałowe), ale niekiedy przyczyniały się do uratowania wielu banków przed upadłością (ulgi podatkowe, pomoc Bankowego Funduszu Gwarancyjnego – BFG) [Szambelańczyk, Mielnik 2006, s. 415].

Cel i metody badań

W opracowaniu przedstawiono opinie zarządzających bankami spółdzielczymi dotyczące struktury polskiej bankowości spółdzielczej, a także przyczyn, trudności i korzyści wynikających z procesów konsolidacji.

Badania z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu przeprowadzono z prezesami banków spółdzielczych, należących do dawnego zrzeszenia Mazowieckiego Banku Regionalnego SA (MR Bank SA)⁶. Na koniec 2009 r. w zrzeszeniu funkcjonowało 77 banków. Zgodę na przeprowadzenie wywiadu z zarządzającymi uzyskano w 40 bankach spółdzielczych. Opinie pogrupowano według kryterium uczestnictwa lub nie w konsolidacji oraz wartości kapitału własnego. Wszystkie banki uporządkowano według kryterium wartości kapitału własnego na trzy grupy: I grupa (25%) – podmioty o najniższym kapitale własnym, II grupa (50%) – środkowy kwartył, odpowiadający przeciętnej wartości tego kapitału, i III grupa (25%) – banki spółdzielcze o najwyższym kapitale własnym.

⁶ Aktualnie w Polsce funkcjonują dwa zrzeszenia, na czele których stoją Bank Polskiej Spółdzielczości SA i SGB-Bank SA.

Wyniki badań

W tabeli 1 przedstawiono opinie prezesów banków spółdzielczych dotyczące struktury polskiej bankowości spółdzielczej oraz samego zrzeszenia MR Bank SA. Zdecydowana większość respondentów wypowiedziała się za dwuszczeblową strukturą polskiej bankowości spółdzielczej (85%), ponieważ trójsczeblowa struktura się nie sprawdziła. Połowa badanych stwierdziła, że należy zwiększyć liczbę podmiotów należących do zrzeszenia MR Bank SA dla poprawnego funkcjonowania całego zrzeszenia. Wśród zarządzających bankami nie uczestniczącymi w konsolidacji zanotowano 65% wskazań dla tej odpowiedzi. Podobnego zdania byli prezesi banków o niskich kapitałach własnych (60%). Jednocześnie stwierdzono, iż wraz ze wzrostem funduszy własnych malał poziom akceptacji tej odpowiedzi wśród zarządzających. Wynika z tego, że nawet małe banki są bezpieczne, ponieważ wszystkie wspólnie odpowiadają za całe zrzeszenie. Jednak nie zawsze duża liczba banków w zrzeszeniu gwarantuje lepszą sytuację ekonomiczną dlatego, że istnieją małe grupy spółdzielcze, które z powodzeniem konkurują z innymi (np. DZ Bank). Zarządzający bankami uczestniczącymi w konsolidacji (35%) i o niskich funduszach własnych (50%) byli zdania, że zrzeszenie MR Bank SA mogło funkcjonować i przynosić korzyści akcjonariuszom tak samo, jak inne większe podmioty finansowe.

Tabela 1

Ocena struktury polskiej bankowości spółdzielczej

Lp.	Treść	Udział opinii [%]* w zależności od:					\bar{X}
		uczestnictwa w konsolidacji		wartości kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Czy obecna liczba BS-ów zrzeszonych w MR Bank SA jest wystarczająca do funkcjonowania zrzeszenia MR Bank SA?						
a)	tak	35	24	50	15	40	30
b)	nie, należy zmniejszyć liczbę BS-ów	4	12	10	10	0	8
c)	nie, należy zwiększyć liczbę BS-ów	43	65	60	55	40	53
d)	nie mam zdania	17	12	0	20	20	15
2.	Czy obecna dwuszczeblowa struktura bankowości spółdzielczej w Polsce jest odpowiednia?						
a)	tak	91	76	90	75	100	85
b)	nie, dlaczego?	4	18	0	20	0	10
c)	nie mam zdania	4	6	10	5	0	5

*W większości pytań możliwe było udzielenie co najmniej jednej odpowiedzi i w związku z tym suma wskazań przekracza 100%. W opracowaniu przyjęto, że zapis wyrażony jako „%”, oznacza „procent wskazań”.

Źródło: Opracowanie własne.

Do głównych przyczyn uniemożliwiających osiągnięcie minimum kapitałowego zarządzający zaliczyli zbyt krótki okres dochodzenia do wymaganego progu kapitałowego, gdyż banki spółdzielcze zostały zaskoczone uchwałą Komisji Nadzoru Finansowego (KNF), która wprowadziła obligatoryjne minimum kapitałowe na poziomie 300 000 euro (70%) (tab. 2). Wszyscy prezesi banków o najniższych funduszach własnych również uznali tę odpowiedź za główną przyczynę. Wśród zarządzających bankami nieuczestniczącymi w konsolidacji odnotowano 76% wskazań dla tej odpowiedzi. Ponadto do przyczyn uniemożliwiających osiągnięcie minimum kapitałowego średnio 40% respondentów zaliczyło wzrost konkurencji ze strony banków komercyjnych. Wśród zarządzających bankami nieuczestniczącymi w procesach konsolidacji odnotowano 47% wskazań dla tej odpowiedzi, a w grupie kierujących bankami o przeciętnych funduszach własnych 45%.

W tabeli 3 przedstawiono przyczyny procesów konsolidacji w dawnym zrzeszeniu MR Bank SA. Do głównych przyczyn tych procesów respondenci zaliczyli konieczność osiągnięcia wymaganych progów kapitałowych (90%) oraz

Tabela 2

Przyczyny uniemożliwiające osiągnięcie minimum kapitałowego w bankach spółdzielczych

Lp.	Treść	Udział opinii [%] w zależności od:					\bar{X}
		uczestnictwa w konsolidacji		wartości kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
a)	obniżeniem dopłat ARiMR do kredytów preferencyjnych	17	41	20	30	30	28
b)	pogarszająca się sytuacja finansowa ludności wiejskiej i małych miast, która przyczyniła się do zmniejszenia zysków BS-ów	22	53	50	40	10	35
c)	wzrost konkurencji ze strony innych banków komercyjnych	35	47	30	45	40	40
d)	zbyt krótki okres dochodzenia do wymaganego progu kapitałowego, gdyż BS-y zostały zaskoczone uchwałą KNF, która wprowadziła obligatoryjne minimum kapitałowe 300 tys. euro	65	76	100	60	60	70
e)	zbyt wysoki próg kapitałowy, którego wprowadzenie w dużej mierze było warunkowane wymogami UE w okresie przedakcesyjnym	48	12	50	20	40	33
f)	inne, jakie?	4	0	0	0	10	3

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3

Przyczyny procesów konsolidacji w zrzeczeniu MR Bank SA

Lp.	Treść	Udział opinii [%] w zależności od:					\bar{X}
		uczestnictwa w konsolidacji		wartości kapitału własnego			
		Tak	Nie	I	II	III	
a)	niskie fundusze własne	65	59	60	60	70	63
b)	konieczność osiągnięcia wymaganych progów kapitałowych	87	94	80	90	100	90
c)	konieczność zwiększenia efektywności działalności	17	0	0	15	10	10
d)	konkurencja ze strony banków komercyjnych	13	12	10	15	10	13

Źródło: Opracowanie własne.

niskie fundusze własne (63%). Wśród kierujących bankami nieuczestniczącymi w konsolidacji zanotowano 94% wskazań dla pierwszej odpowiedzi, tj. więcej o 7 p.p. niż w bankach aktywnych. Tego samego zdania byli zarządzający bankami o najwyższych funduszach własnych (100%). Różnica między bankami o najwyższych i najniższych kapitałach wynosiła 20 p.p.

Konsolidacja jest procesem prowadzącym do zwiększenia funduszy własnych. Zarządzający bankami uczestniczącymi w konsolidacji uznali niskie fundusze własne za drugą przyczynę procesów łączeniowych (65%). Wśród prezesów kierujących bankami o najwyższych kapitałach własnych odnotowano 70% wskazań dla tej odpowiedzi, tj. więcej o 10 p.p. niż w bankach o najniższych i przeciętnych kapitałach własnych.

Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, iż do wzrostu funduszy własnych przyczyniły się w głównej mierze wypracowane zyski (93%) – tabela 4. Wśród zarządzających bankami nieuczestniczącymi w konsolidacji odnotowano 94% wskazań na tę odpowiedź. Równocześnie odnotowano 100% tych odpowiedzi wśród prezesów banków o najniższych funduszach własnych. Więcej o 10 p.p. niż w pozostałych grupach badanych banków. Według respondentów do wzrostu funduszy własnych przyczyniły się także procesy konsolidacji (40%). Wśród zarządzających bankami nieuczestniczącymi w konsolidacji odnotowano 41% wskazań dla tej odpowiedzi. Połowa zarządzających bankami o najwyższych funduszach własnych była tego samego zdania. Można stwierdzić, iż te placówki osiągnęły odpowiedni poziom funduszy własnych, również przez procesy łączeniowe.

Według wszystkich respondentów, do osiągnięcia poszczególnych progów kapitałowych przyczynił się głównie wypracowany zysk. Poza tym duże znaczenie miały także fuzje z innymi bankami spółdzielczymi (45%). Odnotowano

Tabela 4

Przyczyny koncentracji kapitału w bankach spółdzielczych

Lp.	Treść	Udział opinii [%] w zależności od:					\bar{X}
		uczestnictwa w konsolidacji		wartości kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Co według Pana/i głównie przyczyniło się do wzrostu funduszy własnych BS-ów?						
a)	wypracowane zyski własne	91	94	100	90	90	93
b)	wzrost zakresu i wielkości usług bankowych oferowanych przez BS-y	17	29	10	35	10	23
c)	konsolidacja banków spółdzielczych	39	41	30	40	50	40
d)	zwolnienie BS-ów z obowiązku odrowadzania podatku dochodowego oraz rezerwy obowiązkowej	35	41	60	35	20	38
e)	dopłaty ARiMR do kredytów preferencyjnych	13	6	20	10	0	10
f)	pomoc wekslowa NBP	0	0	0	0	0	0
g)	pożyczki z BFG udzielane na procesy naprawcze	22	12	10	15	30	18
h)	inne	4	0	10	0	0	3
2.	Co przyczyniło się do osiągnięcia poszczególnych progów kapitałowych przez Pana/i bank?						
a)	obligacje restrukturyzacyjne	4	6	10	0	10	5
b)	wypracowany zysk	100	100	100	100	100	100
c)	fuzje z innymi bankami spółdzielczymi	65	18	20	55	50	45
d)	dofinansowanie ze środków państwa	4	0	10	0	0	3
e)	inne	9	12	30	5	0	10

Źródło: Opracowanie własne.

65% wskazań dla tej odpowiedzi wśród zarządzających bankami uczestniczącymi w konsolidacji i 55% wśród prezesów banków o przeciętnych funduszach własnych, tj. więcej o 35 p.p. w porównaniu z podmiotami o najniższych kapitałach.

Osiągnięcie wymaganych progów kapitałowych było wyzwaniem dla większości banków spółdzielczych. Pomoc państwa, mająca na celu wsparcie przemian strukturalnych oraz uzdrowienie sytuacji polskich banków spółdzielczych, przyczyniła się do wzrostu poziomu kapitałów własnych przez wypracowane zyski. Liczne fuzje z innymi bankami spółdzielczymi również doprowadziły do osiągnięcia progów kapitałowych.

W tabeli 5 zaprezentowano wyniki dotyczące trudności i korzyści związanych z procesami konsolidacji w polskich bankach spółdzielczych. Najwięcej problemów w początkowym okresie konsolidacji sprawiło ujednoclenie dokumentów

Tabela 5

Trudności i korzyści z procesów konsolidacji w polskiej bankowości spółdzielczej

Lp.	Treść	Udział opinii [%] w zależności od:					\bar{X}
		uczestnictwa w konsolidacji		wartości kapitału własnego			
		tak	nie	I	II	III	
1.	Do najważniejszych trudności w okresie początkowym procesu konsolidacji według Pana/i można zaliczyć:						
a)	ujednolicenie oprogramowania komputerowego	57	65	60	65	50	60
b)	ujednolicenie dokumentów i procedur bankowych	78	65	70	65	90	73
c)	zunifikowanie struktury organizacyjnej	9	29	20	15	20	18
d)	inne	4	0	0	0	10	3
2.	Do czego w Pana/i opinii przyczyniły się procesy konsolidacyjne w BS-ach zrzeszenia MR Bank SA?						
a)	do powiększenia kapitałów własnych, przez co doprowadziły do osiągnięcia wymaganych progów kapitałowych	87	94	100	90	80	90
c)	do spadku kosztów operacyjnych	4	6	0	5	10	5
d)	do wzrostu bezpieczeństwa finansowego banku	52	41	40	50	50	48
e)	do wzrostu efektywności działania	39	18	30	30	30	30
f)	do zwolnień pracowników	9	12	20	10	0	10
g)	do likwidacji niektórych BS-ów	22	35	20	30	30	28
h)	do łatwego i bezpro wizyjnego dostępu do sieci bankomatów	17	24	20	30	0	20
i)	do zwiększenia liczby klientów	17	18	30	20	0	18
j)	inne	4	0	10	0	0	3

Źródło: Opracowanie własne.

i procedur bankowych (73%). W przypadku tej odpowiedzi zanotowano 78% wskazań wśród zarządzających bankami uczestniczącymi w konsolidacji i 90% dotyczyło prezesów banków o najwyższych kapitałach własnych. Akceptacja dla tej odpowiedzi zwiększała się wraz ze wzrostem kapitałów własnych. Wiele trudności sprawiło bankom spółdzielczym ujednolicenie oprogramowania komputerowego (60%). Wśród zarządzających bankami nieuczestniczącymi w procesach konsolidacji stwierdzono 65% wskazań na tę odpowiedź. Podobnego zdania byli prezesi banków o przeciętnych kapitałach własnych (65%).

Do pozytywnych stron konsolidacji respondenci zaliczyli zwiększenie kapitałów własnych (90%) oraz wzrost bezpieczeństwa finansowego banków (48%). W przypadku pierwszej odpowiedzi dominującą grupę stanowiły banki

nieuczestniczące w konsolidacji (94%) i podmioty o najniższych funduszach własnych (100%). Jednocześnie odnotowano, iż wraz ze wzrostem kapitałów własnych malała akceptacja dla tej odpowiedzi.

Wzrost bezpieczeństwa był istotny dla zarządzających bankami uczestniczącymi w konsolidacji (52%). Podobnie w bankach o przeciętnych i najwyższych funduszach własnych odnotowano po 50% wskazań dla tej odpowiedzi, czyli więcej o 10 p.p. w porównaniu do banków o najniższych kapitałach.

Wnioski

W opracowaniu przedstawiono opinie dotyczące procesów konsolidacji w polskiej bankowości spółdzielczej według opinii zarządzających bankami należącymi do dawnego Zrzeszenia MR Bank SA. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. Zdaniem większości zarządzających obecna dwuszczeblowa struktura polskiej bankowości spółdzielczej jest najlepszym rozwiązaniem. Termin osiągnięcia wymaganych progów kapitałowych stanowił główny problem dla zarządzających bankami o najniższych funduszach własnych.
2. Według większości respondentów do procesów łączeniowych przyczyniło się przede wszystkim wprowadzenie progów kapitałowych. Jednocześnie zdaniem prezesów zarządzających bankami o najwyższych funduszach własnych, także niskie fundusze własne stanowiły przyczynę konsolidacji.
3. Do wzrostu funduszy własnych przyczyniły się głównie wypracowane zyski, a połowa zarządzających bankami spółdzielczymi wymieniła w tym zakresie również konsolidację banków spółdzielczych.
4. Według zarządzających bankami uczestniczącymi w procesach konsolidacji, fuzje z innymi bankami przyczyniły się do osiągnięcia poszczególnych progów kapitałowych. Poza tym w bankach o największych funduszach własnych w początkowym etapie konsolidacji duże trudności techniczne dotyczyły ujednolicenia dokumentów i procedur bankowych.

Literatura

- BRYNIARSKA T.I.: *Banki spółdzielcze w gospodarce rynkowej*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.
- CICHY J.: *Konsolidacja banków w Polsce – próba oceny szans i zagrożeń*. [w:] Zalewska M. (red.), *Bankowość*. Wydawnictwo SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005.
- GALBARCZYK T.: *Charakterystyka sektora banków spółdzielczych w Polsce*. [w:] Zalewska M. (red.), *Bankowość*. Wydawnictwo SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005.
- JAWORSKI W.L.: *Współczesny bank*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.

- KULA M., TARASEK A.: *Formy konsolidacji sektora bankowego w aspekcie procesu globalizacji*. [w:] Pawłowicz L., Wierzba R. (red.), *Bankowość wobec procesów globalizacji*. Gdańska Akademia Bankowa, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2003.
- MLECZKO U.: *Podstawowe przyczyny fuzji i przejęć w bankach spółdzielczych w latach 1994–2007*. [w:] Dziawgo L. (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008.
- STĘPIEŃ K.: *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004.
- SZAMBELAŃCZYK J., MIELNIK M.: *Problemy efektywności banków spółdzielczych w Polsce w procesach konsolidacji*. [w:] Węclawski J. (red.), *Bankowość. Instytucje, instrumenty i strategie rozwojowe w dobie integracji gospodarczej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
- Uchwała Nr 9/98 Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 5 sierpnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad wyposażenia banków spółdzielczych w kapitał założycielski.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. 1982, Nr 30, poz. 210.
- Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ S.A., Dz.U. 1994, Nr 80, poz. 369.
- Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe, Dz.U. 1989, Nr 4, poz. 21.
- Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U. 119, poz. 1252 z dnia 28 grudnia 2000 r.

Consolidation in the Opinion of Management Co-Operative Banks

Abstract

The paper presents the opinion of cooperative banks management about consolidation processes in these sector. In Poland, according to respondents the best solution for cooperative banks is a two-tier organization structure. Responders ascertained that the low level of own funds and the top-down established capital thresholds are main reasons of consolidation. The required level of equity in surveyed banks was achieved mainly through generated profits and consolidation processes, which helped to reached capital thresholds. However mergers in these banking sector have led to many difficulties in standardization of documents and banking procedures.